

## Functieketens in het bankwezen

*We onderzoeken de aanwezigheid van functieketens binnen een Nederlandse bank in het midden van de jaren tachtig. We toetsen daarmee de gereconstrueerde segmentatietheorie van Glebbeek (1993), die stelt dat op een interne arbeidsmarkt functieketens aanwezig moeten zijn. Bij het bepalen van de functieketens hanteren we naast het gangbare filter, dat structurele overgangen tussen twee functies meet, nog een tweede filter dat toetst of een functie als geheel wel voldoende interne mobiliteit heeft. Ruim 40% van de functieovergangen blijkt te voldoen aan de gestelde criteria en kan als deel van een functieketen worden beschouwd. Voor de ondersteunende stafdiensten zijn er, zoals verwacht, geen functieketens. Opwaartse mobiliteit is er binnen de kernafdelingen, maar minder dan verwacht en richting middenkader en directie zijn er bijna geen functieketens. Om directeur van een bankkantoor te worden dient men van kantoor te veranderen.*

### Inleiding

Op de arbeidsmarkt zijn verschillende deelmarkten te onderscheiden. Eén van de meest bekende segmenteringen betreft de interne arbeidsmarkt. Dekker et al. (1995) en Wolfs (1992) schatten dat ongeveer 25% van de Nederlandse arbeidsmarkt bestaat uit interne arbeidsmarkten. Andere Nederlandse studies zitten zelfs hoger: Valkenburg en Vissers (1978): 39% en Ten Have en Vissers (1987): 32%. Vanwaar die populariteit voor interne arbeidsmarkten? De stelling is (Glebbeek, 1993, Gaspersz, 1993) dat interne arbeidsmarkten een oplossing bieden voor:

- a Motivatie- & beheersproblematiek: hoe kan een werkgever bereiken dat werknemers zich ten volle inzetten en gemotiveerd zijn én blijven om hun werk te doen?
- b Behoud en ontwikkeling van specifieke kennis en vaardigheden: hoe kan een bedrijf

specifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen én behouden?

Ook voor werknemers is een interne arbeidsmarkt aantrekkelijk door de aanwezigheid van lange dienstverbanden, goede salariering en promotiemogelijkheden (Wolfs, 1992; Glebbeek, 1993). Toch is het raadzaam om ook oog te hebben voor andere consequenties van een interne arbeidsmarkt. Deze werkt namelijk als een fuik: men kan er aan één kant in, alleen in de aangegeven richting vooruit en er niet meer uit. Voor werknemers is het dan relevant om te weten welke intrefuncties er zijn en hoe het verdere verloop is, want keuzes aan het begin van het traject kunnen lang doorwerken in de verdere loopbaan. Voor werkgevers is kennis van interne arbeidsmarkten relevant om te weten hoe functies moeten worden ingericht, welke eisen te stellen aan de kwalificatie van intreders en welke regels moeten worden opge-

\* Ron Dekker is werkzaam bij NWO als hoofd van het Wetenschappelijk Statistisch Agentschap. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. Hans Heijke is hoogleraar-directeur van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Ron Dekker werkt aan een proefschrift over loopbanen op interne arbeidsmarkten. Hans Heijke is de promotor. De auteurs danken Bert Felling voor zijn commentaar.

steld voor de allocatie en doorstroom van het personeel. Ook wetenschappelijk is er interesse in interne arbeidsmarkten. Met een beter begrip van interne arbeidsmarkten kan bijvoorbeeld beter worden ingeschat onder welke omstandigheden ze kunnen worden toegepast om het beheers- en kwalificatieprobleem op te lossen.

In dit artikel gaan we toetsen of binnen een organisatie, die op grond van de zojuist genoemde kenmerken als interne arbeidsmarkt getypeerd kan worden, functieketens voorkomen. Functieketens zijn 'aaneenschakelingen van functies, die in principe in één volgorde worden uitgeoefend, waarbij de eerste functie een voorwaarde of een vergemakkelijking vormt om de tweede te bereiken' (Glebbeek, 1993: 8). Indien we geen functieketens zouden vinden, dan is of de gereconstrueerde segmenteringstheorie van Glebbeek (1993) niet juist, of onze casestudie is onverhoopt toch geen interne arbeidsmarkt. In dat laatste geval kunnen we vraagtekens zetten bij de informatieve waarde van de eerdergenoemde interne arbeidsmarktindicatoren. Indien er wel functieketens zijn wordt vervolgens getracht om aan te geven in welke mate en waar deze functieketens zich manifesteren.

De reden om de arbeidsstromen van één organisatie te bestuderen is dat we dan geen last hebben van ruis, die ontstaat door het aggregeren over verschillende functie-indelingen en verschillende loopbaansystemen met hun regels voor in-, door- en uitstroom (Sonnenfeld, 1989: 202).

Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst gaan we in op de theoretische relatie tussen functieketens en interne arbeidsmarkt. Daarna beschrijven we de casestudie, een Nederlandse bank waarvan we de beschikking hebben over personeelsgegevens en geven we aan waar functieketens verwacht kunnen worden. Vervolgens gaan we in op de methodiek om functieketens te meten. Tot slot worden de resultaten beschreven en volgt een slotbeschouwing.

## De werking van een interne arbeidsmarkt

In de inleiding is aangegeven dat interne arbeidsmarkten een oplossing kunnen zijn voor problemen rond het beheersingsproces en het behoud van menselijk kapitaal. Het eerste pro-

bleem duidt op de afwezigheid van de mogelijkheid tot directe controle, of dat deze erg kostbaar is. Er moet dan een andere oplossing worden gezocht om de werknemers te stimuleren en waar mogelijk de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie te vergroten (Gaspersz, 1993). Het tweede probleem, het behoud van kennis en vaardigheden, doet zich voor als er sprake is van bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden, die van belang zijn voor het primaire productieproces. Omdat deze kennis en vaardigheden zijn belichaamd in personen, verdwijnen deze met het vertrek van een werknemer en ze kunnen niet opnieuw op de externe markt worden ingekocht. Daarom moet worden geprobeerd om deze kennis te behouden en een manier te vinden om deze kennis over te dragen op nieuwe werknemers.

Werknemer en werkgever houden elkaar in een houdgreep: bij vertrek van een werknemer wordt de organisatie geschaad door het verlies aan menselijk kapitaal en moet een nieuwe werknemer deze kennis en vaardigheden opnieuw aanleren. Bij ontslag door de werkgever is de werknemer geschaad omdat hij zijn specifieke bedrijfskennis niet meer kan aanwenden en genoeg moet nemen met een lager loon elders. Doeringer en Piore (1971) noemen dit een bilateraal monopolie. Wielers (1991) toont aan dat in een dergelijke situatie het marktmechanisme niet werkt. In plaats daarvan wordt uitgegaan van 'weak solidarity' waarin elke partij zijn eigen belangen kan nastreven onder de voorwaarde de ander geen schade te berokkenen. (Wielers, 1991: 209). Eén van de implicaties is dat er aandacht moet zijn voor het opbouwen van onderling vertrouwen.

Deze relatie tussen werkgever en werknemer is het uitgangspunt voor de gereconstrueerde segmentatietheorie van Glebbeek (1993). De werkgever zet de eerste stap om vertrouwen te winnen en betaalt een loon dat boven het marktloon ligt ('efficiency wage'). Deze hogere beloning is tevens onderdeel van de oplossing voor het controleprobleem. Het maakt namelijk ontslag tot een reële sanctie. Werknemers worden ook in positieve zin gestimuleerd om productief te werken.

Een loon boven het marktloon verstoort echter de balans tussen vraag en aanbod van arbeid. In het neoklassieke model wordt die balans hersteld doordat de werknemers een evenredig deel van de (specifieke) trainingskosten

betalen (Becker, 1993). De interne arbeidsmarkttheorie opteert voor een alternatieve oplossing: de toegang tot training wordt gerantsoeneerd door de arbeidsmarkt af te schermen en training te relateren aan de interne functies. Op de interne markt zijn er promotiemogelijkheden. Ook deze worden echter gerantsoeneerd, waardoor werknemers gemotiveerd blijven om zich in te zetten (Van der Meer, 1993).

Een andere consequentie van efficiency lonen en rantsoenering van de promoties is dat de selectiecriteria vanuit de vraagzijde een belangrijke rol krijgen in het allocatieproces. Naast directe vormen van selectie, zoals op basis van opleiding, zijn er volgens Glebbeek ook mogelijkheden om indirecte selectievormen te creëren. De selectie vindt dan niet alleen op individuele kenmerken plaats, maar ook op basis van beklede arbeidsposities. Glebbeek toont aan dat er twee – en niet meer dan twee – mechanismen zijn die op deze manier functies met elkaar verbinden:

- 1 arbeidsmarktendogene kwalificaties;
- 2 interne arbeidsmarkten.

Arbeidsmarktendogene kwalificaties wil zeggen dat er bepaalde kwalificaties zijn die alleen in een bepaalde functie worden aangeleerd en dat deze kwalificaties nodig zijn om andere functies uit te oefenen. De enige manier om dan toegang te krijgen tot die functie is via de eerste functie, waarbij de mobiliteit zich over organisaties heen kan uitstrekken. Voor interne arbeidsmarkten geldt – per definitie – dat de mobiliteit binnen de organisatie plaatsvindt.

De functieketens op een interne arbeidsmarkt ontstaan doordat er in de organisatie een hiërarchie van functies wordt ontwikkeld. De functies worden sequentieel doorlopen volgens bepaalde promotieregels en intrede is alleen mogelijk vanuit de intrede- of startfunctie. Die functiehiërarchie biedt niet alleen ruimte voor promoties, maar is ook het kader om de benodigde interne kennis en vaardigheden gedoseerd aan te leren. Werknemers leren het vak van collega's die reeds meer ervaring hebben en hoger op de functieladder staan. Mintzberg (1983) geeft aan dat in een dergelijke setting het coördinatieprobleem (en deels ook het controleprobleem) wordt opgelost door de werkprocessen en functies gedetailleerd te beschrijven en (intern) te standaardiseren.

Al met al kunnen we een interne arbeidsmarkt beschouwen als een consistent systeem dat bestaat uit efficiency lonen, functiehiërarchieën met standaardisatie van werkprocessen en met regels voor in-, door- en uitstroom. Is de interne arbeidsmarkt daarmee een perfecte oplossing voor de beheersproblemen en om specifieke kennis en vaardigheden te ontwikkelen en te behouden? Ja, mits voldaan is aan een aantal condities om zo'n interne markt vorm te geven:

- de organisatie moet van voldoende omvang zijn om een hiërarchie van functies op te kunnen stellen (Piore, 1975);
- er moet sprake zijn van een stabiele omgeving, zoals bepaald door het soort markt, de technologie, en het soort product (Ten Have, 1993; Mintzberg, 1983). Hierdoor is er namelijk gelegenheid om de productie- en arbeidsprocessen bedrijfsspecifiek te maken.

Als consequenties zien we bij bedrijven die het principe van interne arbeidsmarkten toepassen: lange dienstverbanden en daarmee lage transactiekosten en geen verlies van menselijk kapitaal; functiehiërarchieën met loopbaantrajecten volgens bepaalde regels, socialisatie, motivatie en inzet van werknemers, en kennisoverdracht via training 'on-the-job' door ervaren werknemers.

### Beschrijving van de casestudie

Deze typische kenmerken van een interne arbeidsmarkt vinden we terug in onze case: een Nederlandse bank, die we BANCO noemen. We beschikken over personeelsgegevens uit de eerste helft van de jaren tachtig. In die periode voldoet het bankwezen in ieder geval aan de condities om een interne arbeidsmarkt in te richten: het zijn grote, bureaucratische bedrijven met gespecialiseerde bedrijf[stak]specifieke functies. De bedrijfstak heeft een eigen opleidingsinstituut (NIBE, 1988) en binnen de organisaties vindt impliciete kennisoverdracht plaats. Ook in eerder onderzoek van Wolfs (1992) en Tijdens (1989) wordt het bankwezen als interne arbeidsmarkt getypeerd.

Toch past hier een kanttekening: het bankwezen blijkt een sterk gesegregeerde arbeidsmarkt (Tijdens, 1989). Dit kan betekenen dat de functietrajecten voor mannen en vrouwen

kunnen verschillen. Die segregatie heeft een lange historie. Vrouwen kwamen in de jaren dertig jaren in beeld om routinematige taken uit te gaan voeren. Hierdoor konden mannen hun sociale status van bankier hoog houden (Stovel et al., 1996). In de jaren zestig is er een tweede impuls voor de intreding van vrouwen: krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met het afschaffen van de vrouwencontracten in 1965, waardoor vrouwen ook na hun trouwen konden blijven werken. Het nieuwe arbeidsaanbod betrof dus vooral herintreders die in deeltijd gingen werken (Tijdens, 1989). In de jaren zeventig zien we vervolgens dat de oudere vrouwen vervangen worden door jonge vrouwen die voltijds werken.

Vanaf de jaren zestig zien we ook een verbreding van de bankdiensten. Naast 'corporate banking' ontstaat er meer aandacht voor 'private banking' en komen er bankdiensten voor particulieren. In de jaren zeventig en tachtig ontwikkelen banken zich tot financiële dienstverleners op de terreinen van sparen, lenen, verzekeren, beleggen, hypotheeken, reizen enzovoort. De organisatiestructuur is op deze producten gericht en kent specialistische functies voor elk deelgebied. In de jaren zeventig zien we ook de eerste invloeden van automatisering: administratieve handelingen ('back-office') worden gecentraliseerd en de overboekingen worden in speciale kantoren verwerkt. In de jaren tachtig wint automatisering meer en meer terrein en doet deze ook haar intrede op de kantoren zelf.

Ondanks de toenemende invloed van de automatisering willen we de marktomgeving in de jaren zeventig en tachtig toch als zeer stabiel bestempelen. Die stabiliteit verdwijnt in de jaren negentig: de automatisering is dan in het hele bankproces doorgedrongen, dus ook aan de balie ('front-office') en in de producten (telebankieren, pinnen). De producten verliezen hun specifieke karakter en worden gestandaardiseerd op sectorniveau: voor verzekeringen, beleggingen, reizen en hypotheeken werkt men samen met andere bedrijven; en er hebben op grote schaal fusies plaatsgevonden.

In ons onderzoek richten we ons op functieovergangen tussen 1984 en 1985. De redenen hiervoor zijn zowel inhoudelijk als pragmatisch: eind tachtig begint de turbulente periode van fusies en grootschalige automatisering. De beginperiode wordt bepaald door een

nieuwe functieclassificatie die in 1980 bij BANCO wordt ingevoerd, waardoor in de beginjaren tachtig relatief veel artificiële overgangen tussen oude en nieuwe functies plaatsvinden die ruis kunnen veroorzaken. Het hoofdkantoor, dat een afwijkende functiestructuur heeft, wordt in dit onderzoek niet meegenomen.

Een verdere afbakening is dat we de mobiliteit binnen een kantoor onderzoeken. Tussen de kantoren is er weliswaar ook de mogelijkheid van interne overplaatsing, maar dit verloopt via andere procedures, zoals solliciteren in concurrentie met kandidaten van alle andere kantoren. Ook impliceert een baan bij een ander kantoor voor de werknemer een grotere overgang; het impliceert doorgaans verhuizen, omdat men in het werkgebied moet wonen; nieuwe collega's en andere klanten. Door deze keuze beschikken we in onze case niet over één maar in feite over honderden waarnemingen: er zijn ruim 900 bankkantoren, met een gemiddelde omvang van 28 medewerkers per kantoor. Deze aanpak heeft een bijkomend voordeel. Ondanks het feit dat we ons beperken tot de functieovergangen tussen slechts twee jaren hebben we toch meerdere waarnemingen (namelijk de kantoren).

Casestudies hebben als voordeel dat er een grote mate van detail is. Vooral voor onderzoek naar mobiliteit is dat nuttig (Kanter, 1977; Rosenbaum, 1984; Brüderl, 1990; Lazear, 1991, 1995; Hondeghem, 1993; Oosterhuis, 1993; Schwan, 1993; Van Veen, 1997). Een groot voordeel van casestudies is dat er geen mobiliteit weglekt en er geen artefacten ontstaan vanwege functieclassificaties en vooral -aggregaties (zie Glebbeek, 1993). Die mate van detail is tegelijkertijd een nadeel: hoe presenteren we op een overzichtelijke manier de uitkomsten voor de 140 functies binnen BANCO; en hoe zijn die resultaten te vergelijken met andere casestudies?

De oplossing is om voor het rubriceren van de functies te kiezen voor een aanpak die de vergelijkbaarheid bevordert. Daarom opteren we voor de aanpak van Althaus (1989), die recht doet aan het beschrijven van arbeidsstromen in combinatie met de organisatietynologie van Mintzberg (1983), die voor nagenoeg elke organisatie opgesteld kan worden. Deze combinatie sluit namelijk goed aan bij onze probleemstelling: onderzoek naar functie-

Tabel 1 Overzicht functieclassificatie

Code	Afdeling	Niveau	Aantal oorspronkelijke functies
111	Basisvoorzieningen Particulieren	Employee	12
112	Basisvoorzieningen Particulieren	Specialist	4
113	Basisvoorzieningen Particulieren	Hoofd	5
121	Advies Particulieren	Employee	7
122	Advies Particulieren	Specialist	7
123	Advies Particulieren	Hoofd	8
211	Basisvoorzieningen Bedrijven	Employee	3
212	Basisvoorzieningen Bedrijven	Specialist	1
213	Basisvoorzieningen Bedrijven	Hoofd	1
221	Advies Bedrijven	Employee	2
222	Advies Bedrijven	Specialist	4
223	Advies Bedrijven	Hoofd	1
301	Administratie	Employee	1
302	Administratie	Specialist	1
303	Administratie	Hoofd	2
311	Administratie Particulieren	Employee	2
312	-	-	-
313	Administratie Particulieren	Hoofd	2
321	Administratie Bedrijven	Employee	2
322	-	-	-
323	Administratie Bedrijven	Hoofd	3
401	Ondersteunende Staf	Employee	19
402	Ondersteunende Staf	Specialist	6
403	Ondersteunende Staf	Hoofd	5
501	Controle	Employee	4
502	Controle	Specialist	3
503	Controle	Hoofd	3
612	Particulieren	Middenkader	3
622	Bedrijven	Middenkader	4
632	-	-	-
642	Ondersteunende Staf	Middenkader	5
652	Controle	Middenkader	1
693	Directeur	Directie	8
991	Overig	Employee	13
993	Overig	Hoofd	2
	Totaal		144

ketens op een interne arbeidsmarkt (zie Soeters & Schwan, 1990) en het vergroot de vergelijkbaarheid met andere cases.

De functies worden per product of dienst onderverdeeld naar niveaus. Daarbij wordt gebruikgemaakt van verschillende organisatie-specifieke bronnen: het functieschema van de organisatie, de functienamen, waarbij termen als 'junior', 'senior', of 'specialist' en de salarisschalen een indicatie geven van de niveaus. Tot

slot kan insider informatie nuttig zijn, ter controle van de opgestelde job classificatie. Voor BANCO onderscheiden we drie niveaus: {assistent-}medewerker, specialist en senior of hoofd.

In de systematiek van Mintzberg is BANCO te typeren als een machine bureaucratie. Binnen dit organisatietype vormt de 'technostructuur' een belangrijke en invloedrijke afdeling. Die richt namelijk de werkprocessen in, zoals

de afbakening van de taken en het toekennen van verantwoordelijkheden, en bepaalt daarmee in feite hoe de andere afdelingen moeten werken. Bij BANCO staan alle bancaire handelingen onder toezicht van een afdeling controle, die op afstand weer wordt gecontroleerd door het hoofdkantoor en uiteindelijk De Nederlandse Bank.

Bij de operationele afdelingen hebben we te maken met een productgeoriënteerde organisatie. Er is een duidelijke scheiding tussen particuliere en bedrijfsgerichte bankdiensten. Elk heeft twee onderafdelingen: één voor de routinematige handelingen, zoals de geldkas, en één voor maatwerk, zoals advies. Deze diensten worden administratief ondersteund door een aparte afdeling. Bij grotere kantoren is deze onderverdeeld naar een afdeling particulieren en een afdeling bedrijven. Voor dit 'back-office' geldt dat er minder direct contact is met klanten en ligt de nadruk op procedures om de gegevens correct te verwerken. Een verschil in werkzaamheden tussen de beide balies is dat de afdeling particulieren veel meer massa te verwerken krijgt, terwijl de bedrijvenafdeling veel meer maatwerk levert en de bedrijvenadministratie ook een toetsende taak heeft (inschatten van kredietrisico's).

De ondersteunende staf incorporeert functies waarvoor geen bankkennis nodig is, zoals catering, schoonmaak, receptie, secretariaten en computerbeheer. Dit kan reden zijn om deze afdeling buiten de interne markt te houden en hiervoor extern te werven (Soeters en Schwan, 1990).

We maken het organisatieschema van Mintzberg compleet met het middenkader en de top. Er zijn managers voor de beide kernafdelingen (particulieren en bedrijven), voor de controleafdeling en de ondersteunende staf. Boven de managers (middenkader) staat de directie, die verantwoordelijk is voor de strategie en beleidsvorming. Directie en managers vormen het managementteam van een kantoor.

We komen voor de 144 functies bij BANCO tot een indeling in 35 categorieën, zie tabel 1. In de eerste kolom is een classificatiecode aangegeven, waarnaar we in volgende tabellen zullen verwijzen. De tweede kolom geeft de afdeling aan en de derde het niveau van de functie. De laatste kolom geeft aan hoeveel oorspronkelijke functies in een categorie zijn opgenomen.

De functies 'employee particuliere basisdiensten' (code 111) en 'employee stafdiensten' (code 401) bestaan uit een groot aantal functies. Bij de eerste is dat vanwege het grote aantal producten dat aan de particuliere klanten wordt aangeboden. Het betreft echter allemaal baliefuncties op basisniveau. Bij de functiecategorie voor de laagste staf functies (code 401) zijn het allemaal verschillende functies (schoonmaak, koffiejuffrouw, receptie) die weinig met elkaar gemeen hebben.

In onze probleemstelling hebben we aangegeven dat we willen nagaan óf en zo ja, wáár bij BANCO-functieketens optreden. Op grond van de theorie over interne arbeidsmarkten, en de beschrijving van het bankwezen in het algemeen en onze organisatie in het bijzonder verwachten we het volgende.

### **Deze structurele mobiliteit is het sterkst binnen een afdeling**

Door de inrichting van de organisatie is hier namelijk de behoefte aan kennisoverdracht het grootst (Mintzberg, 1983; Althaus, 1989; Hondeghem, 1990; Glebbeek, 1993; Van Veen 1997). Mobiliteit zal stapsgewijs plaatsvinden (Doeringer and Piore, 1971; Rosenbaum, 1984; Van Veen, 1997). Dus in ons geval van employee naar specialist en van specialist naar hoofd.

### **Vrouwen zijn horizontaal mobiel**

Vooraf op grond van onze eerdere historische beschrijving van het bankwezen concluderen we dat de arbeidsmarktpositie van vrouwen relatief zwak is [zie ook Tijdens, 1989]. Mannen blijken zeer honkvast en kennen binnen BANCO een verwachte verblijfsduur van meer dan 20 jaar. Voor vrouwen ligt de situatie aanmerkelijk anders: zij kennen een verwachte verblijfsduur van 9 jaar, waardoor ze minder kans maken op promotie (Becker, 1993; Vogels, 1995). Ook doen ze minder ervaring op en verouderd hun kennis (sneller) tijdens de non-participatie (Groot et al, 1988). Voor ons onderzoek naar functieketens moeten we er rekening mee houden dat de werkgever tot aparte doorstroomtrajecten komt voor mannen en vrouwen. Op grond van de relatief geringe 'terugverdiensduur' van vrouwen kan de werkgever terughoudend zijn met het aanbieden van specifieke training. Andersom kunnen vrouwen ook terughoudend zijn met het volgen van training. De lage investeringen in bedrijfsspecifie-

ke kennis kunnen vervolgens doorwerken in de mogelijkheden om door te stromen.

Op grond van benodigde kennis en vaardigheden verwachten we voor BANCO dat de horizontale mobiliteit zich voordoet:

- tussen de afdelingen basisdiensten particulieren en bedrijven;
- van de back office (administratie) naar de controleafdeling en vice versa.

De mobiliteit kan zich op alle niveaus voordoen, maar gezien de lage percentages vrouwen onder specialisten en hoofden verwachten we deze mobiliteit voor vrouwen vooral op het basisniveau.

### Mannen zijn verticaal mobiel

Dat geldt niet alleen voor de mobiliteit binnen een afdeling, maar ook voor de mobiliteit tussen de afdelingen. We maken hierbij onderscheid tussen:

- a mobiliteit vanuit afdelingen naar het middenkader (management);
- b mobiliteit vanuit het middenkader naar directieniveau.

De stap vanuit de afdelingen naar het middenkader wordt volgens de interne arbeidsmarkttheorie gezet vanuit de hoogste functies binnen de kernafdelingen. Daarbij verwachten we dat de inhoudelijke expertise van de afdelingen (particulieren, bedrijven, controle, of ondersteunende staf) behouden blijft. De managers worden namelijk geacht kennis te hebben van de processen die ze aansturen.

De instroom naar management zal voornamelijk een mannenaangelegenheid zijn. Ten eerste omdat er haast geen vrouwen hoofd van een afdeling zijn. Ten tweede, zelfs als er aanbod van vrouwen zou zijn, dan nog is er aarzeling vanuit de werkgever omdat vrouwen zich eerder uit de arbeidsmarkt terugtrekken. Makepeace en Jones (1996) vinden in hun onderzoek naar mobiliteit bij een Engelse bank dat de organisatie geen verstoring wil in de hiërarchie van leidinggevend (hoofd - manager - directeur). Indien vrouwen wel opwaartse promotie zouden krijgen en zich vervolgens terugtrekken uit de arbeidsmarkt zou dat deze opbouw verstoren.

### De ondersteunende stafafdeling behoort niet tot de interne arbeidsmarkt

De benodigde vaardigheden zijn immers niet

bankspecifiek en op de externe markt verkrijgbaar (Mintzberg, 1983). Ook Althausen en Kalberg (1990) stellen dat niet alle functies van een organisatie tot de interne arbeidsmarkttheorie hoeven te behoren.

Samenvattend verwachten we de volgende functieketens:

- mobiliteit binnen een afdeling is sequentieel;
- mobiliteit tussen afdelingen:
  - horizontale mobiliteit voor vrouwen;
  - opwaartse mobiliteit voor mannen:
    - met name tussen administratie en controleafdeling;
    - vanuit afdelingen naar middenkader;
    - vanuit middenkader naar directie;
- ondersteunende stafafdeling behoort niet tot de interne arbeidsmarkt.

### Metten van functieketens

#### Uitgangspunt: de overgangsmatrix

Om functieovergangen te kunnen meten wordt een input-outputmatrix geconstrueerd, met in de rijen en kolommen de functies en in de cellen de aantallen werkenden die een overgang maken tussen de functies. Het rijtotaal  $x_i$  (op tijdstip  $t$ ) bestaat uit het aantal blijvers in een vestiging ( $s_i$ ), de interne vertrekkers uit de functie ( $m_i$ ) en degenen die vanuit de functie het kantoor verlaten ( $l_i$ ). Het kolomtotaal  $x_j$  (op tijdstip  $t+1$ ) bestaat uit de blijvers ( $s_j$ ), de interne nieuwkomers in de functie ( $c_j$ ) en degenen die van buiten het kantoor intreden in de functie ( $e_j$ ):

$$x_i = s_i + m_i + l_i$$

$$x_j = s_j + c_j + e_j$$

Voor het meten van functieovergangen maken we gebruik van de overgangen tussen twee opeenvolgende jaren. Dan weten we zeker dat we geen overgangen missen. Een alternatief is om te kiezen voor meerdere overgangen. Om te voorkomen dat er dan mobiliteit weglekt moet er in plaats van een input-outputmatrix een 'event-history'-matrix van de overgangen geconstrueerd worden (Althausen, 1989). Onze redenen om geen 'event histories' te gebruiken hebben betrekking op de aard van onze data, die het moeilijk maken om 'events' te construeren: de relatief korte tijdreeks (1979-1987), met

een wijziging in de functieclassificatie in 1980 die ook in latere jaren nog najilt.

**Selectiefilters**

De essentie van functieketens is om de structurele overgangen in kaart te brengen en te scheiden van de incidentele mobiliteit. Daartoe wordt er een filter toegepast op de overgangsmatrix. Bij het bepalen van de filters zijn er drie beslispunten:

- 1 meten van in- en/of uitstroom;
- 2 gebruiken van frequenties of percentages;
- 3 de waarden van de criteria.

In navolging van eerder onderzoek van Althausser et al. (1989, 1990, 1995), Spenner et al. (1982) en Van Veen (1997) opteren ook wij voor het meten van in- én uitstroom. Ook wordt er in deze studies uitgegaan van percentages. Absolute aantallen worden vooral gebruikt als ondergrens, waarmee wordt voorkomen dat incidentele overgangen vanuit kleine functies als functieketens worden opgenomen.

Bij relatieve criteria wordt de in- of uitstroom  $x_{ij}$  gerelateerd aan de totale mobiliteit die vanuit of naar een functie plaatsvindt. Bij dit criterium is er discussie of dit inclusief of exclusief de blijvers moet zijn (respectievelijk  $x_i$  of  $x_i - s_i$ ) en of externe mobiliteit wel of niet moet worden meegenomen (respectievelijk  $x_i$  of  $x_i - l_i$  als noemer voor uitstroom; en  $x_j$  of  $x_j - e_j$  als noemer voor instroom). Althausser & Kalleberg (1990), Althausser & Van Veen (1995), en Van Veen (1997) kiezen voor het relateren aan de interne mobiliteit, dus exclusief de blijvers en externe stromen:  $x_i - s_i - l_i (= m_i)$  voor de uitstroom, en  $x_j - s_j - e_j (= c_j)$  voor de instroom.

Wij kiezen eveneens voor een definitie waarin de stromen  $x_{ij}$  worden gerelateerd aan de to-

tale interne mobiliteit ( $m_i$  en  $c_j$ ). Aanvullend stellen we echter dat deze totale interne mobiliteit substantieel moet zijn ten opzichte van het randtotaal (inclusief de externe vertrekkers en de blijvers):  $m_i / (m_i + s_i + l_i)$ , ofwel  $m_i / x_i$  voor uitstroom en  $c_j / (c_j + s_j + e_j)$ , ofwel  $c_j / x_j$  voor instroom. Immers, als de externe uitstroom groot is, kan amper worden gesproken van een interne functieketen, en als er helemaal geen mobiliteit is ( $s_i$  groot), dan spreken we eerder van een specialistische functie, een eindfunctie, of een 'dead-end job'.

Eén van de grote nadelen van het toepassen van functieketens is dat de hoogte van de criteria niet vast ligt. Dit geeft aanleiding tot willekeur in de hoogte van de grenzen, wat de vergelijkbaarheid van uitkomsten over studies heen bemoeilijkt. In tabel 2 wordt aangegeven welke grenzen in eerdere studies zijn gehanteerd.

Wij gebruiken de volgende drempelwaarden als filter voor functieketens:  $m_i / x_i \geq 0,125$  en  $x_{ij} / m_i \geq 0,20$  voor uitstroom en  $c_j / x_j \geq 0,125$  en  $x_{ij} / c_j \geq 0,20$  voor instroom.

Aanvullend stellen we een ondergrens van minimaal 2 personen ( $x_{ij} \geq 2$ ).

De eerste conditie ( $m_i / x_i$  en respectievelijk  $c_j / x_j$ ) is dus aanvullend op het veelgebruikte tweede filter. De grenzen zijn getest op gevoeligheid, om te voorkomen dat een grens op een knikpunt ligt, waardoor het aantal functieketens opeens drastisch zou dalen.

Het is van belang om te constateren dat we de functieketens uitrekenen op de oorspronkelijke functies. De uitkomsten worden dus niet beïnvloed door de keuze voor een functieclassificatie. Dat geldt ook voor het totale percentage functieketens. Dit percentage (%FK) geeft aan hoeveel procent van de interne mobiliteit

**Tabel 2** Grenswaarden voor functieketens in eerder onderzoek

Grenswaarden	Onderzoek
uitstroom $\geq 0,12$	Spilerman (1977)
afzonderlijke in- en uitstroom $0,04$ en $x_{ij} \geq 10$	Spenner et al. (1982)
in- of uitstroom $\geq 0,20$ , en $x_{ij} \geq 2$ ; OF $x_{ij} \geq 5$	Althausser (1989)
in- of uitstroom $\geq 0,20$ , en $x_{ij} \geq 2$	Althausser and Kalleberg (1990) en Althausser and Van Veen (1995)
in- of uitstroom $\geq 0,10$ en $x_{ij} \geq 2^*$	Van Veen (1997)

Met instroom wordt bedoeld:  $x_{ij} / c_j$  en met uitstroom:  $x_{ij} / m_i$ .

\* Als variant in- of uitstroom  $\geq 0,75$ , en  $x_{ij} \geq 2$ .

structureel is (dat is, voldoet aan de grenswaarden) en is niet afhankelijk van de gekozen functieclassificatie.

Indien we dit percentage functieketens uitrekenen per functiecategorie dan is deze maatstaf wél afhankelijk van de gekozen functie-indeling. We zullen dit toelichten: voor één bepaalde functieovergang geldt dat óf wel, óf niet aan de criteria wordt voldaan. Het %FK telt het aantal structurele functieovergangen binnen één functiecategorie ten opzichte van alle functieovergangen.

In principe kunnen we %FK zelfs uitrekenen voor functieovergangen *binnen* één functiecategorie. Een hoog percentage geeft dan aan dat er veel structurele mobiliteit is tussen de functies binnen de categorie en is daarmee – afgezien van inhoudelijke redenen om diverse functies in één categorie te stoppen – een indicatie dat de functies wellicht beter in verschillende categorieën gestopt hadden kunnen worden. De indicator zegt dan iets over de kwaliteit van de functieclassificatie.

## Resultaten

Het totale percentage functieketens (%FK) in de input-outputmatrix 1984/85 bedraagt 42%. Minder dan de helft van de in totaal 3161 interne functieovergangen is dus structureel. Maar er zijn wel degelijk functieketens aanwezig. Hiermee wordt de bewering dat er binnen

BANCO functieketens zijn niet verworpen en blijft de gereconstrueerde segmenteringstheorie van Glebbeek (1993) overeind.

De vermoedens over segregatie worden eveneens niet verworpen. In de tabellen 3 en 4 presenteren we het percentage structurele mobiliteit naar *functieniveau* (de functiecategorieën zijn geaggregeerd over de verschillende afdelingen). In een prototype interne arbeidsmarkt zouden in deze matrix alleen de elementen net boven de diagonaal gevuld zijn. Dan is er namelijk sprake van stapsgewijze opwaartse mobiliteit.

Vrouwen kennen weliswaar mobiliteitstrajecten, maar deze reiken niet tot de hoofden managementniveaus. Uit tabel 3 blijkt dat de mobiliteit van vrouwen in feite breed uitwaaiert.

Maar ook voor mannen geldt dat er vanaf management geen sprake is van gestructureerde opwaartse mobiliteit. Die mobiliteit is er wel, maar er wordt gerekruteerd uit verschillende functies.

In het vervolg van deze sectie gaan we na of onze ideeën wáár er functieketens voorkomen kloppen.

### Mobiliteit binnen een afdeling is sequentieel

De typische stapsgewijze mobiliteit binnen een afdeling doet zich vooral voor bij de afdeling particuliere basisdiensten en in mindere mate bij de administratie en controleafdeling (zie tabel 5). Er zijn geen functieketens bij de af-

Tabel 3 %FK voor vrouwen naar functieniveau

1984/85	Employee	Specialist	Hoofd	Management	Directeur	Totaal
Employee	0,43	0,48	0,52	-	-	-
Specialist	0,40	0,20	0,33	-	-	-
Hoofd	0,30	0,23	-	-	-	-
Management	-	-	-	-	-	-
Directeur	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	-	-	-	-	-	0,43

Tabel 4 %FK voor mannen naar functieniveau

1984/85	Employee	Specialist	Hoofd	Management	Directeur	Totaal
Employee	0,27	0,29	0,21	-	-	-
Specialist	0,16	0,33	0,52	-	-	-
Hoofd	-	0,52	0,04	0,68	-	-
Management	-	-	-	0,55	-	-
Directeur	-	-	-	-	0,80	-
<b>Totaal</b>	-	-	-	-	-	0,36

deling 'bedrijven'. Dat laatste was ook enigszins te verwachten, omdat hier slechts twee niveaus voorkomen. Een andere mogelijke verklaring is dat er bij de afdeling bedrijven sprake is van een scherper vakinhoudelijk onderscheid tussen de balie- en de adviesfuncties. Er zijn overigens meer functieketens voor vrouwen dan voor mannen, al zijn de aantallen klein. Wel valt op dat de mobiliteit voor vrouwen zich toespitst op de overgang van employe naar specialist binnen de afdeling basisdiensten particulieren (111-112). Dit betreft een redelijk structurele functieketen (%FK = 0,71).

Toch vallen de resultaten enigszins tegen. We hadden een completer en sterker (meer overgangen) beeld van functieketens binnen de afdelingen verwacht. De uitkomst komt echter wel overeen met de eerdere resultaten van Althaus (1989: 186), die voor het bankwezen een interne arbeidsmarkt traceert voor de functie-categorie 'branch banking or retail operations', die vergelijkbaar is met onze functie-categorie basisdiensten particulieren.

**Ondersteunende stafafdeling behoort niet tot de IAM**

Om deze bewering te toetsen kijken we naar de afwezigheid van functieketens vanuit deze staffuncties. Binnen de stafafdeling verwacht

ten we dus geen functieketens van employe (401) naar specialist (402) en van specialist (402) naar hoofd (403). Dat beeld wordt bevestigd in tabel 6: er is slechts een minimale lijn tussen employe (401) en specialist (402).

Overigens is er in de stafafdeling wel sprake van horizontale mobiliteit op het laagste niveau (3e digit in de code is een '1'). De grootste instroom is afkomstig van de administratie (301-401). De grootste uitstroom is naar de basisdiensten particulieren (401-111). Het idee ontstaat dat medewerkers in de ondersteunende staf een horizontale overplaatsing naar de inhoudelijke afdeling kunnen maken en zo indirect instromen op de interne arbeidsmarkt. Opvallend is dat die instroom vanuit de administratie (301-401) vooral mannen betreft (70%), terwijl de doorstroom naar basisdiensten particulieren (401-111) vooral vrouwen betreft (89%). Uit de hoogte van %FK (48% en 57%) blijkt dat beide functieketens een redelijk deel van de totale mobiliteit tussen de functie-categorieën voor hun rekening nemen.

**Mobiliteit tussen afdelingen: horizontale mobiliteit voor vrouwen**

Er blijkt inderdaad veel horizontale mobiliteit voor te komen onder vrouwen. Dat blijkt uit de hoge percentages vrouwen in de kolom 'sex' en

**Tabel 5 Mobiliteit binnen een afdeling is sequentieel**

FKnr	Oldcat	Newcat	Totaal				Mannen			Vrouwen		
			X <sub>ij</sub>	%FK	Sex	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure
2	111	112	111	0,71	0,73	5,67	32	0,86	5,70	82	0,68	5,62
13	112	113	21	0,37	0,18	7,43	32	0,70	7,93	3	0,27	10,00
25	121	122	-	-	-	-	-	-	-	2	0,67	12,00
48	302	303	-	-	-	-	12	1,00	8,58	2	1,00	9,50
70	501	502	2	0,67	1,00	5,50	-	-	-	2	0,67	5,50

Toelichting op de tabel:

In deze en volgende tabellen worden de resultaten gepresenteerd van de functieketens.

FKnr Volgnummer van de functieketen;

Oldcat Functie-categorie van vertrek;

Newcat Functie-categorie van aankomst;

X<sub>ij</sub> Het aantal overgangen tussen functies in de categorieën i en j.

%FK Het percentage structurele overgangen tussen Oldcat en Newcat, dat is de som van de X<sub>ij</sub> over alle functies binnen de categorie die voldoen aan de criteria gedeeld door de som van de X<sub>ij</sub> over alle functies binnen de categorie; %FK = 1,00 als alle overgangen van de functies in een categorie voldoen aan de ondergrenzen voor functieketens.

Sex Het percentage vrouwen binnen de functieketen.

Tenure De gerealiseerde organisatie-anciënniteit van degenen binnen de functieketen.

Vervolgens is de berekening van de functieketens herhaald op respectievelijk de populatie van de mannen en de vrouwen. De reden hiervoor is dat de criteria voor de filters niet additief zijn (immers afhankelijk van de noemer).

**Tabel 6 Resultaten functieketens naar en vanuit de staffuncties**

FKnr	Oldcat	Newcat	Totaal				Mannen			Vrouwen		
			X <sub>ij</sub>	%FK	Sex	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure
9	111	401	2	0,08	1,00	1,00	-	-	-	2	0,09	1,00
34	211	401	7	0,32	,71	4,29	-	-	-	5	0,25	4,20
42	301	401	12	0,48	,30	8,10	6	1,00	8,13	6	0,32	7,17
43	301	402	-	-	-	-	-	-	-	2	1,00	11,50
57	321	401	-	-	-	-	-	-	-	8	0,80	6,63
58	401	111	34	0,57	,89	5,19	4	0,80	6,00	30	0,55	4,93
59	401	211	12	0,27	,67	5,78	3	0,75	6,00	20	0,49	5,24
60	401	401	8	0,17	1,00	5,00	-	-	-	8	0,18	5,00
61	401	402	-	-	-	-	-	-	-	2	0,67	5,50
62	401	403	2	1,00	1,00	3,00	-	-	-	2	1,00	3,00
63	401	991	3	0,30	1,00	3,67	-	-	-	3	0,30	3,67
64	402	111	2	0,40	,50	10,00	-	-	-	-	-	-
65	402	211	4	0,80	,00	10,50	4	0,80	10,50	-	-	-
77	622	401	-	-	-	-	-	-	-	2	1,00	9,50
87	991	401	13	0,50	,89	1,97	-	-	-	11	0,52	1,75

de laatste drie kolommen in tabel 7, waarin de functieketens voor de populatie vrouwen zijn weergegeven. Vooral binnen de afdeling particulieren (basisdiensten en in mindere mate ook de adviesbalie) is er veel structurele mobiliteit.

De verwachte stromen tussen de administratie en de controleafdeling worden eveneens bevestigd. Een niet verwachte stroom is die tus-

sen de controleafdeling en de particuliere basisdiensten (501-111, FKnr. 66). Een mogelijke verklaring is dat de kennis over procedures die is vergaard bij de controleafdeling ook aan de balies van de afdeling particulieren van pas komt.

In tabel 7 zijn ook de overgangen tussen de oorspronkelijke functies binnen één categorie opgenomen. 111-111 (FKnr 1) en 501-501

**Tabel 7 Horizontale mobiliteit tussen afdelingen**

FKnr	Oldcat	Newcat	Totaal				Mannen			Vrouwen		
			X <sub>ij</sub>	%FK	Sex	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure
1	111	111	143	0,66	,92	4,83	8	0,50	3,50	118	0,57	4,59
4	111	121	44	0,66	,89	5,99	-	-	-	44	0,72	6,04
8	111	311	7	0,21	,86	3,43	-	-	-	6	0,21	3,83
11	112	111	40	0,51	,85	6,43	6	0,38	10,00	39	0,63	6,71
23	121	111	6	0,13	1,00	4,00	-	-	-	16	0,36	5,23
27	121	311	11	0,48	,61	7,20	4	0,40	6,25	7	0,54	8,40
32	211	111	26	0,70	,77	4,96	8	0,80	4,17	20	0,74	4,85
33	211	121	-	-	-	-	2	1,00	3,50	-	-	-
36	221	311	-	-	-	-	-	-	-	4	1,00	5,50
39	301	111	101	0,74	,94	4,37	-	-	-	95	0,74	4,24
41	301	321	-	-	-	-	-	-	-	8	1,00	3,93
44	301	501	16	0,55	,94	8,19	2	0,50	12,50	17	0,68	8,04
52	311	111	6	0,35	,83	6,83	-	-	-	-	-	-
53	311	311	6	0,86	,50	6,17	3	1,00	6,33	-	-	-
55	321	121	-	-	-	-	2	0,40	6,00	-	-	-
56	321	311	-	-	-	-	4	1,00	11,75	-	-	-
66	501	111	68	0,67	,97	4,69	2	0,29	3,00	68	0,72	6,62
67	501	301	4	0,09	1,00	10,50	3	0,75	7,00	36	0,90	6,64
69	501	501	-	-	-	-	-	-	-	8	0,67	6,50

(FKnr 69). Met name de eerste geeft aan dat er veel (horizontale) mobiliteit is tussen de employeefuncties op de afdeling basisdiensten particulieren.

**Opwaartse mobiliteit tussen afdelingen is alleen voor mannen**

*Opwaartse mobiliteit tussen administratie en controleafdeling*

Deze bewering wordt bevestigd in tabel 8. De enige opwaartse functieketens, te weten van employee administratie naar specialist controle (301-502) en van employee controle naar specialist administratie (501-302), zijn voor mannen. Bij de horizontale mobiliteit tussen deze afdelingen zijn vrouwen wel betrokken.

*Mobiliteit vanuit de afdelingen naar het middenkader*

De overgang vanuit de afdeling particulieren naar het middenkader (113-612 en enigszins 123-612) is verwacht en in tabel 9 ruim aanwezig. De structurele component (%FK) in de totale mobiliteit is hoog (resp. 72% en 67%). Er is zelfs een onverwachte maar kleine overgang vanuit particulieren naar bedrijven (123-622), al is %FK met 43% aan de lage kant. Tegen de verwachting in is er geen structurele overgang vanuit de afdeling bedrijven naar het manage-

ment (de overgang 213/223-622 ontbreekt). Er is eveneens geen interne functieketen gemeten voor de Manager Controle (652).

Verder valt op dat zowel de controleafdeling als administratie een lijn hebben naar Management Ondersteunende Staf (via de functieketens 303/503-642). De 'back-offices' vullen blijkbaar het gat dat vanuit de stafafdeling ontstaat omdat deze laatste niet tot de interne arbeidsmarkt behoort en daarmee geen toegang heeft tot de managementfuncties. Dit sluit aan bij de gedachte van Schein (1971) dat toegang naar managementposities vanuit de kernafdelingen gebeurt en dat afdelingen in de periferie van de organisatie (ondersteunende staf) geen toegang hebben.

*Mobiliteit van management naar directie*

Er is slechts één dun lijntje vanuit management naar directie in tabel 10. Dat is te weinig om de bewering overeind te houden dat er een structurele interne mobiliteit is naar directieniveau.

Waar komen de directeuren dan vandaan? Uit aanvullende analyse op de data blijkt dat deze vanuit andere vestigingen instromen. Om directeur te worden moet een kandidaat dus van kantoor wisselen. Het achterliggende idee is dat het middenkader iemand van buiten het eigen kantoor eerder accepteert dan iemand

**Tabel 8 Opwaartse mobiliteit tussen afdelingen Administratie en Controle**

FKnr	Oldcat	Newcat	Totaal				Mannen			Vrouwen		
			X <sub>ij</sub>	%FK	Sex	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure
44	301	501	16	0,55	,94	8,19	2	0,50	12,50	17	0,68	8,04
45	301	502	2	0,50	,00	5,50	2	0,67	5,50			
49	302	501					2	1,00	19,00			
67	501	301	4	0,09	1,00	10,50	3	0,75	7,00	36	0,90	6,64
68	501	302	5	0,56	,20	9,00	4	0,50	8,25			
72	502	301	4	0,67	,75	7,00				3	0,60	7,00

**Tabel 9 Instroom naar Middenkader**

FKnr	Oldcat	Newcat	Totaal				Mannen			Vrouwen		
			X <sub>ij</sub>	%FK	Sex	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure
21	113	612	36	0,72	,03	14,36	35	0,74	14,40	2	0,67	9,50
30	123	612	2	0,67	,00	12,00	2	0,67	12,00			
31	123	622	3	0,43	,00	12,00	3	0,43	12,00			
51	303	642	59	1,00	,00	11,98	59	1,00	11,98			
74	503	642	9	0,82	,00	11,44	9	0,82	11,44			

Tabel 10 Instroom naar Directie

FKnr	Oldcat	Newcat	Totaal				Mannen			Vrouwen		
			X <sub>ij</sub>	%FK	Sex	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure	X <sub>ij</sub>	%FK	Tenure
75	612	693	2	0,40	,00	10,50	2	0,40	10,50			

uit de eigen geledingen. Een andere reden kan zijn dat het hoofdkantoor de directeuren voordraagt. Ook is er een goed netwerk van huidige directeuren, waar aanstaand vertrek kenbaar gemaakt kan worden en informeel geïnformeerd kan worden naar geschikte kandidaten van elders.

Resumerend kunnen we stellen dat:

- opwaartse mobiliteit vooral binnen een afdeling aanwezig is:
  - dit geldt vooral voor de afdelingen, waar de taken veel meer gestandaardiseerd zijn;
- vrouwen vooral horizontaal mobiel zijn, terwijl mannen ook opwaarts mobiel zijn;
- de ondersteunende staf:
  - niet tot de interne arbeidsmarkt behoort;
  - maar toetreding indirect mogelijk is via horizontale mobiliteit naar een van de kernafdelingen;
- functieketens vooral voorkomen tot aan de middenkaderposities:
  - vanaf het middenkader wordt wel intern geworven, maar er zijn geen duidelijke functieketens meer;
  - management van de stafafdeling intern wordt ingevuld vanuit een van de afdelingen die wel tot de interne arbeidsmarkt behoren;
  - directeuren worden extern, van andere kantoren, geworven.

### Slotbeschouwing

In dit artikel hebben we functieketens binnen één organisatie in kaart gebracht. Door te kiezen voor één organisatie kon verstoring in de metingen als gevolg van aggregatie over verschillende loopbaansystemen en functieclassificaties worden voorkomen. Ook konden de stromen worden berekend op de gedetailleerde functies in plaats van geaggregeerde beroepsgroepen of -klassen.

Om de uitkomsten generaliseerbaar te ma-

ken is gezocht naar een functieclassificatie waarin de verschillende soorten mobiliteit tot hun recht komen en die vergelijkbaarheid tussen organisaties toestaat. Onze oplossing was om de organisatietynologie van Mintzberg (1983) te gebruiken, aangevuld met een systematiek voor functie-indeling van Althausser (1989).

Ook is een nieuwe indicator gebruikt die het percentage structurele mobiliteit aangeeft. Op organisatieniveau is deze maatstaf ongevoelig voor de gebruikte functieclassificatie, wat de vergelijkbaarheid over casestudies heen kan doen toenemen. Een zwak punt van de functieketens blijft dat er geen absolute selectiefilters zijn, wat de vergelijkbaarheid tussen onderzoeken niet ten goede komt.

In afwijking van eerder onderzoek naar functieketens hebben we een dubbel selectie-criterium gehanteerd. Naast het reguliere filter dat is gebaseerd op de stroom tussen twee functies ten opzichte van alle interne in- of uitstroom van die functies, hanteerden we nog een filter: er moet sprake zijn van significante interne doorstroming ten opzichte van blijvers en externe in- of uitstroom. Hierdoor wordt beter gegarandeerd dat we met interne doorstroom te maken hebben.

Het hoofddoel was om de gereconstrueerde segmenteringstheorie van Glebbeek [1993] te toetsen. Afwezigheid van functieketens op een interne arbeidsmarkt zou deze theorie onder druk zetten, dan wel diverse 'gevestigde' kenmerken voor interne arbeidsmarkten ongeloofwaardig maken. Uit onze analyses blijkt dat er in onze casestudie 42% van de interne functieovergangen verloopt volgens functieketens. Daarmee wordt de gereconstrueerde segmenteringstheorie niet verworpen.

De gebruikte data heeft betrekking op de jaren tachtig en lijken weinig actualiteitswaarde te hebben. In die periode waren banken echter toonbeelden van interne arbeidsmarkten. Daarna verandert dat beeld en is er veel minder sprake van een stabiele omgeving, waar-

door een belangrijke randvoorwaarde voor interne arbeidsmarkten vervalt. Banken schakelen over naar een meer open en competitieve arbeidsmarkt waarin de specialistische functies plaatsmaken voor generieke functies waarvoor de kennis op de markt ingekocht kan worden. De uitkomst van dit proces wordt nu zichtbaar: bij de banken is er sprake van kwantitatieve en kwalitatieve arbeidsmarktdiscrepancies. Zo kondigde ABN-AMRO in 2001 aan dat er 7.000 arbeidsplaatsen in Nederland zouden verdwijnen en ontving maar liefst 75% van de werknemers een brief waarin stond dat men 'misbaar' was. Het kan verkeren. Om dit veranderingsproces te kunnen begrijpen, om onderzoek te doen naar alternatieven binnen zo'n veranderingsproces is kennis van de uitgangssituatie onontbeerlijk. Onze analyse beschrijft in feite deze beginsituatie.

Het zou interessant zijn om voor de huidige periode, waarin banken veel opener zijn geworden, de functieketens opnieuw te onderzoeken. Onze verwachting is namelijk dat het aantal functieketens is afgenomen, omdat banken veel minder als interne arbeidsmarkt zijn te typeren dan vijftien jaar geleden.

## Literatuur

- Althaus, R.P. (1989), 'Job histories, career lines and firm-internal labor markets', in: *Research in social stratification and mobility* 8 177-200.
- Althaus, R.P., A.L. Kalleberg (1990), 'Identifying career lines and internal labor markets within firms: a study in the interrelationship of theory and methods', in: R.T. Breiger (ed.), *Social mobility and social structure*, Cambridge: Cambridge University Press, 308-356.
- Althaus, R.P., K. van Veen, (1995), 'An Algorithm for Identifying Career Lines from Job History Data', in: *Journal of Mathematical Sociology* 20 89-107.
- Becker, G.S. (1993), *Human Capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Third Edition, The University of Chicago Press.
- Brüderl, J. (1990), *Mobilitätsprozesse in Betrieben. dynamische Modelle und empirische Befunde*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Dekker, R.J.P., A. de Grip, J.A.M. Heijke (1995), *Arbeidsmarktsegmentatie en arbeidsmarktgedrag*, OSA W-127, Den Haag.
- Doeringer, P.B., Piore, M.I. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Massachusetts: Lexington Books.
- Gaspersz, J.B.R. (1993), *De keuze voor de interne arbeidsmarkt, een verkennende studie vanuit de optiek van het personeelsmanagement*, Dissertatie, Utrecht: Drukkerij Elinkwijk BV.
- Glebbeeck, A.C. (1993), *Perspectieven op loopbanen*, Proefschrift, Assen: Van Gorcum.
- Groot, L.F.M., J.J. Schippers, J.J. Siegers (1988), 'The effect of interruptions and part-time work on women's wage rate: a test of the variable-intensity model', in: *De Economist* 136 (2) 221-238.
- Have, K. ten (1993), *Markt, organisatie en personeel in de industrie: een empirisch onderzoek naar produktieregimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelatie*, Proefschrift, Tilburg University Press.
- Have, K. ten, A.M.C. Vissers (1987), *Arbeid tussen markt en organisatie*, OSA W41, Den Haag.
- Hondeghem, A. (1993), *De loopbaan van de ambtenaar. Tussen droom en werkelijkheid*, Dissertatie, Katholieke Universiteit Leuven.
- Kanter, R.M. (1977), *Men and women of the organization*, New York: Basic Books.
- Lazear, E.P. (1991), 'Labor Economics and the Psychology of Organizations', in: *Journal of Economic Perspectives* 5 (2) 89-110.
- Lazear, E.P. (1995), 'A Jobs-Based Analysis of Labor Markets', in: *American Economic Review* 85 (2) 260-265.
- Meer, P. van der (1993), *Verdringing op de Nederlandse arbeidsmarkt: sector- en sexeverschillen*, dissertatie RUG, Amsterdam, Thesis reeks.
- Mintzberg, H. (1983), *Structures in five: designing effective organizations*, New Jersey: Prentice-Hall.
- NIBE (1988), *NIBE Studiegids 1988*, Amsterdam: NIBE.
- Oosterhuis, G. (1993), *Promotie. Een empirisch onderzoek naar de loopbanen van marineofficieren in de twintigste eeuw*, Dissertatie UvA, Den Helder: Koninklijk Instituut voor de Marine.
- Rosenbaum (1984), *Career mobility in a corporate hierarchy*, Orlando: Academic Press.
- Schein E.H. (1971), 'The Individual, the Organization and the Career, a Conceptual Scheme', in *Journal of Applied Behavioral Science* 7 401-426.
- Schwan, R. (1993), *Organisationskonfigurationen und interne Arbeitsmärkte. Eine theoretisch-empirische Untersuchung von Arbeitsorganisationen im Zeichen interner Arbeitsmärkte*, Dissertation nr. 92-9, Maastricht, Nederlande: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Rijksuniversiteit Limburg.
- Soeters, J.L. and R. Schwan (1990), 'Towards an empirical assessment of internal labor market configurations', in: *The International Journal of Human Resource Management* 1 (3) December 1990.
- Sonnenfeld, J.A., (1989), 'Career systems', in: Arthur et al., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 202-224.
- Spanner, K., L. Otto, V.R.A. Call (1982), *Career lines and careers*, Lexington MA: Heath.
- Spilerman, S. (1977), 'Careers, Labor Market Structure, and Socioeconomic Achievement', in: *American Journal of Sociology* 83 (3) 551-593

- Stovel, K., M. Savage, P. Bearman (1996), 'Ascription into Achievement: Models of Career Systems at Lloyds Bank', 1890-1970, in: *American Journal of Sociology* 1996 358-399.
- Tijdens, K. (1989), *Automatisering en vrouwenarbeid*, Proefschrift, Utrecht: Uitgeverij Jan van Arkel.
- Valkenburg, F.C., A.M.C. Vissers (1978), *Theorie van de dubbele arbeidsmarkt*, Tilburg: IVA.
- Veen, K. van (1997), *Inside an Internal Labor Market; Formal rules, Flexibility and Career Lines in a Dutch Manufacturing Company*, Groningen: Thesis, ICS.
- Vogels, R. (1995), *Continuïteit en discontinuïteit in de loopbanen van vrouwen*, Tilburg: Tilburg University Press.
- Wielers, R. (1991), *Selectie en allocatie op de arbeidsmarkt*, Amsterdam: Thesis Publishers.
- Wolfs, G. (1992), *Firm internal labour markets in the Netherlands, a contract-theoretical approach*, Dissertation, Maastricht, nr. 96-6,