

Welke soort functieprofiel past bij onze organisatie?

Soms vragen klanten ons, hoe zien jullie functiebeschrijvingen eruit? Wij als Eprom hebben daar zeker een opvatting over, zie aan het einde van dit stuk, maar we willen samen met u de goede keuze maken: wat past bij jullie doelstellingen en wensen?

WAAR DIENT EEN FUNCTIEPROFIEL EIGENLIJK VOOR?

Meestal worden functieprofielen of functiebeschrijvingen gemaakt voor functiewaardering en daarmee voor het beloningsbeleid. Welke methode van waarden of indelen je ook toepast, het is algemeen geaccepteerd dat er een rangorde is: sommige functies zijn 'belangrijker' of 'waardevoller' dan andere. Als je een uitspraak gaat doen over die ordening, moet je wel weten waar je het over hebt, is de gedachte: dus eerst beschrijven. Soms is dat een heel formeel proces, met goedkeuring van de functiehouder, soms is er minder documentatie. Daar hoeft de rangordening niet slechter van te worden, maar er is misschien wel minder draagvlak en er is geen 'onderlegger' van het besluit over de indeling.

Daarnaast is het profiel regelmatig de basis van de vacaturetekst. Meestal wordt er niet voor gekozen om een beschrijving direct in te zetten als vacaturetekst, die laatste moet toch wat wervender zijn, maar het is wel vaak de basis.

Verder worden profielen ook regelmatig tussentijds gebruikt, om in gesprek te gaan met de functiehouder. Het is dan een soort norm en gespreksagenda: wat wordt er van je verwacht, wat gaat er goed, en wat kunnen we doen om de resultaten nog verder te verbeteren?

Ook geeft de verzameling van profielen een overzicht van de mogelijkheden binnen de organisatie, van eventuele carrièrepaden.

Medewerkers kunnen zich oriënteren op eventuele volgende stappen.



WELKE SMAKEN ZIJN ER?

In de praktijk komen verschillende vormen van functieprofielen voor. Ruwweg zijn deze te ordenen naar mate van onderhoud en herkenbaarheid voor de functiehouder: meer van het een betekent vaak minder van het ander.

<p>ACCOUNTMANAGER</p> <p>Doel van de functie: winstgevende omzet bij klanten</p> <p>Producten: <i>Relatienetwerk</i></p> <p>Houdt zich op de hoogte van relevante (m.n. maatschappelijke, technische, economische) ontwikkelingen. Ontwikkelt en onderhoudt een netwerk van relaties gericht op naamsbekendheid van XXX en het kunnen leveren van diensten. Levert meerwaarde aan die relaties.</p> <p><i>Accountplannen</i></p> <p>Adviseert over de gewenste positionering en de aantrekkelijkheid van product-markt-combinaties. Vertaalt de marktstrategie en klantproblematiek naar verkoopplannen met doelstellingen en strategie voor relatiebeheer. Evalueert en optimaliseert de plannen en aanpakken.</p> <p><i>Contracten (etc. etc.)</i></p>
--

De klassieke functiebeschrijving beschrijft 1 positie, meestal met een doel, resultaatgebieden en kennis en kunde. Soms worden de resultaatgebieden gesplitst in (kern)activiteiten en resultaten, soms worden KPI's toegevoegd, soms de kaders. Soms worden taken opgesomd. Soms worden competenties toegevoegd, soms de procuratie (tot welk bedrag mag deze functie besluiten nemen), soms andere expliciete bevoegdheden. Eprom vindt dat je niet van 'resultaatgebieden' (vaag!) moet spreken maar van 'producten' en dat je weg dient te blijven van taken. Wij benoemen de problematiek die de functiehouder moet overwinnen: dat geeft het kader weer.

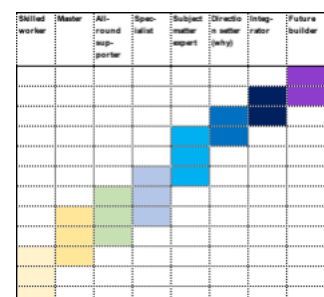
Een veel voorkomende variant is om hier een reeks van te maken, vaak (junior-)medior-senior, 1-2-3 of A-B-C. Het profiel is voor alle niveaus gelijk; met behulp van niveau-onderscheidende kenmerken, ook wel differentiërende factoren genoemd, worden de verschillen duidelijk gemaakt. Dat kan op per reeks verschillende gebieden of uniforme gebieden zijn. In dat laatste geval sluiten die vaak aan bij de gehanteerde functie-evaluatie-systematiek en gaan daardoor vaak over kennis & ervaring, complexiteit en verantwoordelijkheid of “inhoud van het werk”. Een vereenvoudigd voorbeeld behorende bij een projectleider, van ‘licht’ (A) naar ‘zwaar’ (C):

	A	B	C
<i>verantwoordelijkheid</i>	losse projecten na elkaar	verschillende projecten tegelijk	een programma van samenhangende projecten
<i>complexiteit</i>	scope staat vast	scope staat geregeld onder druk	scope moet aan het begin worden afgebakend
<i>kennis & ervaring</i>	kennis van projectmanagement-methoden	idem, plus kennis van een bepaald functioneel gebied	idem, plus kennis van methoden en technieken voor organisatieverandering

Competenties kunnen ook worden benut om de verschillen tussen de niveaus duidelijk te maken. Als dit niet genoeg vereenvoudiging en verlichting van het onderhoud geeft, worden de profielen van ‘gelijksoortige’ functies vaak gegroepeerd. Met andere woorden, functies die een beetje op elkaar lijken, worden met één profiel beschreven, meestal als reeks met verschillende niveaus. Vaak komt ‘gelijksoortig’ neer op het functionele gebied en/of het globale vakmanschap: inkoop, verkoop, marketing, ICT, logistiek, financieel-administratief etc. In welke mate de organisatie gaat groeperen hangt af van de voorkeuren, hoeveel onderhoud men wil toelaten, hoe herkenbaar het moet zijn en waar men de profielen voor wil gebruiken. Een paar voorbeelden:

- een groot technologie-bedrijf hanteert een kleine 30 functiesoorten (bijvoorbeeld Inkoop, Advisering, Architectuur etc.) met per soort 2-8 niveaus (aangegeven met het schaalniveau); elke functiesoort heeft een algemene beschrijving, en er is een beknopte typering per niveau
- een grote financiële instelling hanteert 11 clusters (bijv. Secretarieel, Klantenservice, Management), met per cluster een min of meer klassiek profiel en niveau-onderscheidende factoren voor de 3 à 5 voorkomende niveau’s die zowel gerelateerd zijn aan de functiewegings-systematiek als aan competenties
- een grote ambtelijke organisatie hanteert een soort matrix van enerzijds vier families en anderzijds een beperkt aantal functietypes, waarbij elke voorkomende combinatie op verschillende niveaus is beschreven
- een in omvang beperkt laboratorium maakt onderscheid tussen 4 families: laboratorium, ondersteuning, klantenservice en management, met per familie niveau-onderscheidende factoren én een kort profiel, bijna een vacaturetekst, per functie
- een high-tech organisatie adopteerde een structuur van 8, met per familie opklimmende en overlappende niveau’s, waarbij elk niveau een typering heeft in termen van verantwoordelijkheid, complexiteit en kennis. Aanvullend hierop heeft elke voorkomende functie een kort profiel bestaande uit alleen het doel en een opsomming van de producten.

Uit sommige van de bovenstaande voorbeelden blijkt dat er ook mengvormen ontstaan: een vereenvoudigd generiek huis aangevuld met ‘iets’ dat herkenbaarder is maar niet ingewikkeld.



EN ROLLEN DAN?

Het maken van functiebeschrijvingen klinkt niet sexy en wekt misschien de indruk dat de organisatie volledig is gestold. Dat kan de werkelijkheid niet zijn. Sommige organisaties kiezen er daarom voor om te denken in rollen. Hier begint helaas wel enige spraakverwarring te ontstaan. Ruwweg lijken er twee betekenissen te worden gehanteerd:

- een rol is wat we hierboven de groepering van gelijksoortige functies noemden, dus bijvoorbeeld de rol van 'Adviseur' of de rol van 'Manager'. Het is in feite een groep functies. Wat iemands precieze verantwoordelijkheden zijn, wordt niet expliciet vastgelegd of anders vastgelegd, bijvoorbeeld met periodiek te maken afspraken. Het is wél de basis van het beloningsbeleid.
- een rol is 'on top of' de functie: iedereen heeft een functie of profiel of in ieder geval iets dat een relatie heeft met de beloning of salarisschaal, maar daarnaast een of meer rollen. Een medewerker heeft bijvoorbeeld de functie van senior developer en wordt beloond volgens de bijbehorende schaal. Daarnaast heeft de medewerker op een gegeven moment de rol van team lead in agile team B en ook die van servicemanager van klant X. Die rollen zijn dan in feite pakketjes verantwoordelijkheden die snel kunnen wisselen maar duidelijk(er) maken wie waarvoor verantwoordelijk is.

EPROM'S VISIE OP FUNCTIES

Eprom heeft een duidelijke kijk op functies.

- Functies geven structuur aan samenwerking en verantwoordelijkheden; zonder verantwoordelijkheden geen bestuurbaarheid
- Resultaatgerichte functies zijn klantgericht
 - . de externe en de interne afnemer zijn klant van resultaten
 - . deze resultaten vormen de "buitenkant" van de functie en daarmee ook de verbinding met andere functies en/of externe klanten
- Essentie van onze beschrijvingen zijn de producten (de 5 à 9 belangrijkste te leveren resultaten), de problematiek (door de medewerker op te lossen) en de benodigde deskundigheid
- Ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen – wel kaders, geen taakbeschrijving
- Zoveel mogelijk compleetheid en zo min mogelijk onbedoelde overlap tussen producten en functies (MECE: mutually exclusive, collectively exhaustive)
- Format is variabel en wordt met de klant vastgesteld

Graag gaan we met u in gesprek over welk soort functieprofiel het beste bij uw organisatie past.

Eprom Organisatieadvies

*Oosteinde 237
2271EG Voorburg*

070-3248486

*adviseurs@eprom.nl
www.eprom.nl*