

1.3. Methode 3: behoeftenanalyse via functiebeschrijving

Een teamleider kan op basis van functiebeschrijvingen (zie verder) de competentieverschillen identificeren voor elk van zijn medewerkers, op basis van de taken of op basis van de competenties.

Meestal worden taken geëvalueerd door iedere functiehouder te positioneren op basis van zijn beheersingsniveau van elke deeltaak van zijn functie.

(bijvoorbeeld, op een schaal met 5 niveaus (0: kan het niet; 1: kan het met de hulp van een ervaren operator, 3: kan het alleen, maar met onvoldoende rendement/snelheid; 4: kan het met rendement; 5: beheerst de taak voldoende om ze aan anderen uit te leggen).

Deze methode wordt doorgaans gebruikt om een medewerker te evalueren die begint in een nieuwe functie (via externe aanwerving of via interne mobiliteit).

Tips:

- 1. Het is interessant om een niveau (het hoogste) te voorzien als “beheerst de taak (of de competentie) EN is ertoe in staat om ze aan collega’s uit te leggen”, zodat je de potentiële interne lesgevers / tutors kan identificeren.*
- 2. De analyse wordt nog accurater als de evaluatie ook door de medewerker zelf gemaakt wordt, op voorwaarde dat er daarna een gesprek met de verantwoordelijke volgt. De eventuele afwijkingen kunnen interessant zijn om te bekijken, en bovendien zal de medewerker gemotiveerder zijn om opleidingen te volgen die aansluiten bij de competentiebehoeften die hij (ook) ervaren en uitgedrukt heeft.*
- 3. De oefening wordt doorgaans gedaan voor de competenties die op dit moment noodzakelijk zijn in de functie. We kunnen dezelfde vergelijkende aanpak evenwel ook toepassen door ons een voorstelling te maken van het beheersingsniveau van de competenties die over 2 tot 4 jaar noodzakelijk zullen zijn voor de functie (die waarschijnlijk gedeeltelijk veranderd zal zijn).*

Bijlage: functiebeschrijvingen

Functiebeschrijvingen zijn een belangrijk instrument in het HR-beleid van een onderneming.

Het gaat om een document waarop onder gestandaardiseerde vorm de essentiële kenmerken van een functie staan, namelijk:

- 1. De titel (die het meest gebruikt wordt om naar de functie te verwijzen).*
- 2. Het doel: beschrijving in een paar regels van de belangrijkste taken / het nut van de functie: “wat (= wat doet de functiehouder), waarom”.*
- 3. De belangrijkste activiteiten: wat de medewerker concreet doet, uit te drukken met een actief werkwoord (controleren, leiden, verifiëren, corrigeren ...) met indien nodig de vermelding van de gebruikte tools/machines. De activiteiten kunnen eventueel gegroepeerd worden in actiefamilies (tussen 4 en 8 per functie).*
- 4. De taken: de verschillende operaties die uitgevoerd moeten worden om elke activiteit te verwezenlijken.*

5. *De eventuele specifieke kenmerken (bijvoorbeeld wat autonomie, werkomstandigheden ... betreft).*
6. *De plaats van de functie in het organigram (de relaties met de hiërarchie en de rest van het team).*
7. *De essentiële competenties die noodzakelijk zijn voor een goede uitvoering van de activiteiten, eventueel met een verwacht beheersingsniveau (*).*
8. *De eventuele vereisten voor opleiding en/of diploma, professionele ervaring, specifieke kennis voor het uitoefenen van de functie (bijv. brevet heftruckbestuurder om met een heftruck te mogen rijden, BA5 voor interventies in elektriciteitskasten).*

(*) Die competenties kunnen gedetailleerd worden in een document dat "competentieprofiel" genoemd wordt.

Het opstellen van functiebeschrijvingen maakt doorgaans deel uit van jouw opdracht als personeelsverantwoordelijke.

Je stelt de nodige functiebeschrijvingen ter beschikking van de leidinggevenden die ze dan gebruiken om de werknemer te evalueren en dus om de competentieverschillen tussen iedere medewerker en het vereiste profiel te identificeren.

Functiebeschrijvingen zijn een basisinstrument voor een HR-beleid: ze zijn niet alleen belangrijk voor de identificatie van de opleidingsbehoeften, maar ze helpen ook om een duidelijk beeld van de functies in de onderneming en de inhoud ervan te krijgen, om de taken van de medewerkers en de bijbehorende competenties te definiëren, om bij rekrutering (extern of intern) over de inhoud van een functie te communiceren, om de medewerker tijdens een evaluatie- of een functioneringsgesprek te evalueren, om een functie in functie van criteria voor het bepalen van barema's te klasseren, enzovoort.

Trouwens, het hebben van functiebeschrijvingen is verplicht in het kader van certificering van het type BRC en IFS.

Maakte je tot vandaag nog geen functiebeschrijvingen en wil je dat nu doen? Neem dan contact op met Els Mertens, 0473 654 287.

Opmerking:

Het gevaar – en dan in het bijzonder voor kmo's – is dat er zware en stugge tools gecreëerd worden, functiebeschrijvingen die de medewerkers in al te strakke kaders opsluiten. Het is evenwel noodzakelijk dat iedere medewerker een duidelijk beeld heeft van wat er van zijn werk verwacht wordt.

Daarom bevelen we vooral in een kmo aan om vrij algemene functiebeschrijvingen te maken die de verwachte taken op een open manier beschrijven en de nadruk vooral leggen op de belangrijkste bijdragen die van de medewerker verwacht worden.
