



Figuur 1: Functie-eisenpatroon in MNT

Bakkenist functiewaardering

De belangrijkste assets binnen uw organisatie zijn de medewerkers die er werken. Zij bepalen de kwaliteit van de producten en diensten die geleverd worden, zij zijn bepalend voor het succes van uw organisatie. Het gevoel van waardering bij medewerkers begint bij een rechtvaardige beloning en dus bij een rechtvaardige verhouding van functies ten opzichte van elkaar, ondersteund door een systeem van functiewaardering.

Waarom functiewaardering?

In organisaties komen beloningsverschillen voor. Om deze verschillen op een goede en heldere manier te kunnen uitleggen en te onderbouwen is het zinvol om de zwaarte van de functies binnen de organisatie vast te stellen. Een organisatie zorgt er op die manier voor, dat functies van gelijke zwaarte gelijk worden beloond. Voor het vaststellen van de zwaarte van functies wordt vaak gebruik gemaakt van een functiewaarderingsmethode. Met een functiewaarderingsmethode zorgt u ervoor dat binnen uw organisatie op een rechtvaardige wijze met beloningsverschillen wordt omgegaan.

Ontwikkeling en achtergrond

De Bakkenistmethode voor functiewaardering is in de jaren 50 van de vorige eeuw ontwikkeld. Prof.dr. W. van de Woestijne ontwierp de eerste integrale functiewaarderingsmethode waarbij de Genormaliseerde Methode (GM) het uitgangspunt was. Sinds die tijd wordt de door hem ontworpen methode én het bijbehorende instructiemateriaal, in nauw overleg met deskundigen van vakorganisaties, voortdurend door de Human Capital Group, als systeemhouder van de Bakkenistmethode, aangepast aan nieuwe of gewijzigde maatschappelijke normen. De Bakkenistmethode is dus altijd actueel. Daarnaast is de methode getoetst op 'genderneutraliteit' met instrumenten zoals die door de Commissie Gelijke Behandeling ontwikkeld zijn.

De Bakkenistmethode is een integrale methode en daardoor toepasbaar op elke mogelijk voorkomende functie. Profit- en non-profitorganisaties kunnen alle functies die binnen hun organisatie voorkomen, analyseren en waarderen. De methode behoort tot de vier systemen in Nederland met het grootste aantal toepassingen, gerekend naar het aantal betrokken werknemers: inclusief de systeemmodificaties ten behoeve van de gezondheidszorg (FWG) en de zorgverzekeraars (FWF).

Indelingsmethode

De Bakkenistmethode maakt onderscheid tussen de techniek van het analyseren (het systeem) en de procedurele kenmerken (de toepassing van het systeem). De techniek van het analyseren is relatief stabiel, is vastgelegd in een normen- of instructieboek en wordt in een intensieve, meerdaagse cursus overgedragen.

Over procedurele kenmerken vindt nadrukkelijk overleg plaats met de betrokken organisatie. Dit betreft onder andere: het 'format' van de functiebeschrijving, de betrokkenheid van P&O, management en medewerkers van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging, de koppeling met andere HR-instrumenten, enzovoorts.

De Bakkenistmethode kent 2 toepassingsvormen:

- Analytische Bakkenistmethode
- Bakkenist MNT (vergelijkend indelen)

1. Analytische Bakkenistmethode

De Analytische Bakkenistmethode voor Functiewaardering is een methode waarbij de (relatieve) functiezwaarte uitgedrukt wordt in zogenaamde 'Bakkenistpunten'. Deze analytische methode onderscheidt negen competentiedomeinen. Over deze competentiedomeinen zijn 99 aspecten (vragen) verdeeld, waar een bepaalde score aan wordt toegekend. De methode kent geen matrices of afweegfactoren. Elk competentiedomein kent een specifiek aantal aspecten. In zekere zin is hiermee een wegingsfactor geïntroduceerd.

Het toekennen van een score per aspect gebeurt aan de hand van twee analysevragen:

1. Is het aspect al dan niet van toepassing op deze functie?
2. In welke mate is het aspect van toepassing op deze functie?
Hoe hoger de mate waarin het aspect van toepassing is, hoe hoger de score op dit aspect.

Op al deze vragen is het mogelijk om een letter te scoren, waarbij elke letter staat voor een vaste cijferwaarde: A=1, B=4 enzovoort. Het totaal van de scores op alle aspecten leidt tot een totaal aantal Bakkenistpunten. Dit totaal aantal punten geeft de zwaarte van de gewaardeerde functie weer. Op basis van de totaalscores van alle gewaardeerde functies, ontstaat een rangorde van de functies binnen de organisatie van hoog tot laag.

Competentiedomeinen

De aspecten zijn als volgt verdeeld over de negen competentiedomeinen:

- Kennis (13 aspecten)
- Probleemoplossend, Initiërend en Organiserend Vermogen (15 aspecten)
- Sociale Vaardigheden (16 aspecten)
- Uitdrukkingsvaardigheid (5 aspecten)
- Motorische Vaardigheden (6 aspecten)
- Oplettendheid (4 aspecten)
- Overige Functiegebonden Competenties (6 aspecten)
- Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed (20 aspecten)
- Bezwarende Werkomstandigheden (14 aspecten)

Iedere functie wordt door adviseurs van Human Capital Group gewaardeerd, zodat een objectieve en grondige analyse van de functie wordt gemaakt. Het gevolg is dat aan werknemers goed uitgelegd kan worden hoe de waardering van de functie tot stand is gekomen. Het onderbouwen van de plaats van de functie in de rangorde wordt hierdoor een stuk eenvoudiger.

De Analytische Bakkenistmethode vormt de basis voor Bakkenist MNT.

2. Bakkenist MNT (vergelijkend indelen)

Organisaties veranderen de laatste jaren fundamenteel en snel. Dit stelt nieuwe eisen aan functiewaarderingsmethoden die onder meer flexibel en eenvoudig in onderhoud moeten zijn en bovendien resultaatgerichtheid moeten ondersteunen.

Bakkenist MNT staat voor Methodische Niveau Toekenning. Het is een analytische vorm van vergelijkend indelen die de voordelen van vergelijkend indelen (eenvoudig, flexibel, toegankelijk, transparant) combineert met de sterke eigenschappen van de analytische methode (scherp inzicht in functie-eisen).

- Het vergelijkend indelen kent twee stappen:
- Aan een in te delen functie wordt een eigen niveauwaardering toegekend: een functie-eisenpatroon.
 - Het functie-eisenpatroon wordt vergeleken met een set functie-eisenpatronen uit een referentiebestand. Uit deze vergelijking van functie-eisenpatronen volgt de best passende groepsindeling.

Een functie-eisenpatroon is een combinatie van toegekende niveauwaarderingen aan de eerder genoemde negen competentiedomeinen (zie figuur 1).

De competentiedomeinen zijn gelijk aan die van de Analytische Bakkenistmethode. Per competentiedomein wordt een beperkt aantal genormeerde niveaus onderscheiden (A t/m J) die op hun beurt weer zijn afgeleid van het marktconforme normenstelsel uit de Analytische Bakkenistmethode.

Toepassing

Om functies te kunnen indelen met Bakkenist MNT is een zogenaamd referentiebestand nodig. Het referentiebestand wordt ingevuld met een bedrijfseigen- of CAO-specifieke set van functies geclusterd in een passende functiegroepenstructuur. Voor de herkenbaarheid en toepasbaarheid is de set referentiefuncties in principe specifiek per organisatie of sector. De functies in het referentiebestand zijn, door toepassing van de Analytische Bakkenistmethode, analytisch gewaardeerd: de uitkomsten van deze waarderingen zijn omgezet in functie-eisenpatronen.

Bakkenist MNT is inzichtelijk en eenvoudig. De ervaring heeft geleerd dat ook niet-functiewaarderingsdeskundigen, bijvoorbeeld P&O'ers en managers, de methode snel en verantwoord kunnen toepassen. Bakkenist MNT steunt hen bij de vormgeving van de organisatie in afdelingen en functies, verheldert het inzicht in de gevraagde capaciteiten (competenties) van de medewerkers en biedt uitgangspunten voor de aansturing van resultaatgericht werken binnen organisaties. Ten opzichte van de analytische methode is Bakkenist MNT minder arbeidsintensief: daarmee is het een bijzonder geschikt instrument voor het onderhoud aan het eigen functiegebouw.