

CATS[®]

voor functiewaardering

Systemhouder: De Leeuw Consult



Via Functiewaardering naar een Functierangorde

CATS[®] wordt in Nederland op grote schaal gebruikt in bedrijfstakken en organisaties o.a. om beloningsverschillen tussen functies te onderbouwen. De Leeuw Consult is eigenaar en onafhankelijk systeemhouder van de methode. CATS[®] staat voor Commercieel, Administratief, Technisch en Sociaal en is een puntenmethode met negen gezichtspunten. Aan de hand van de methode kan men aan functies uit alle sectoren en disciplines, vanaf de vloer tot en met het topmanagement, CATS[®]-punten toekennen. Zo ontstaat een functierangorde.

CATS[®] en maatschappelijke ontwikkelingen

De CATS[®]-methode wordt regelmatig kritisch beschouwd en aangepast aan maatschappelijke ontwikkelingen. Zo is er onder meer voor gezorgd dat CATS[®] in gelijke mate kenmerken van vrouwen- en mannenfuncties waardeert. Zeker is gesteld dat de methode steeds aansluit bij de bewegingen in het onderwijsveld. Het belang dat de samenleving hecht aan vakmanschap wordt ook bij de CATS[®]-functieweging gehonoreerd. Tevens is eventuele stress in functies via CATS[®] meetbaar te maken.

Bij dergelijke actualiseringslagen, maar vooral ook in dagelijkse praktijk, spelen deskundigen van werkgevers- en werknemersorganisaties een belangrijke rol. De samenwerking tussen De Leeuw Consult en de vakorganisaties bij functiewaarderingsprojecten is vastgelegd in een protocol.

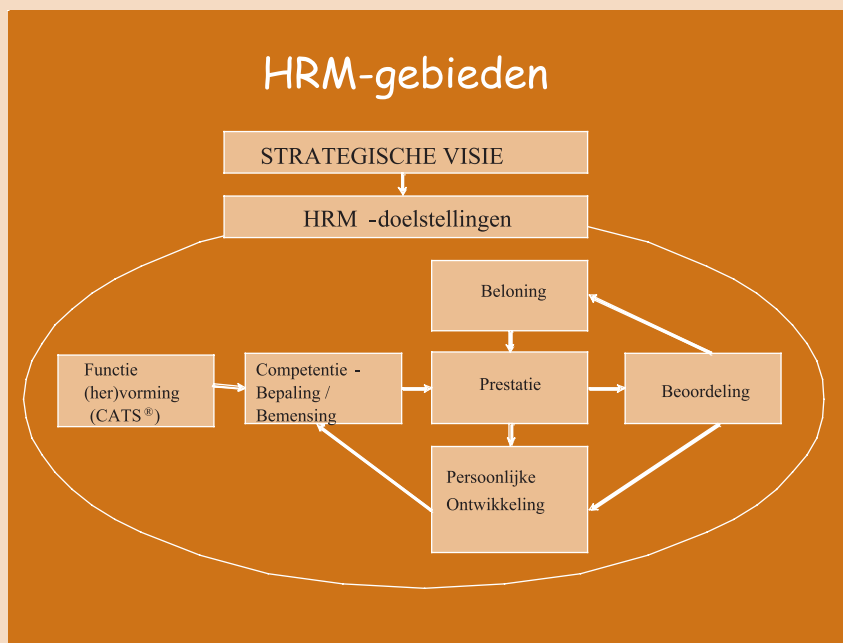
CATS[®] voldoet aan de maatschappelijke eis van transparantie. Dat wil zeggen dat directies, managers, of OR-leden -indien gewenst- tot op detailniveau de functiewegingen kunnen "meebeleven".



CATS®, fundament voor Integraal HRM

Bij een CATS®-functiewaarderingsproject wordt een heel proces doorlopen. Dit proces omvat meestal de volgende stappen: streamvalue-analyse, organisatiestructurering, functiebeschrijving, functieanalyse, functiewaardering en tot slot functieclassificatie en het ontwerpen van een daarop aanvullende beloningsstructuur en het doorrekenen van de effecten.

De verkregen informatie over de organisatieprocessen en functies kan ook gebruikt worden op andere gebieden van Human Resources Management (HRM).



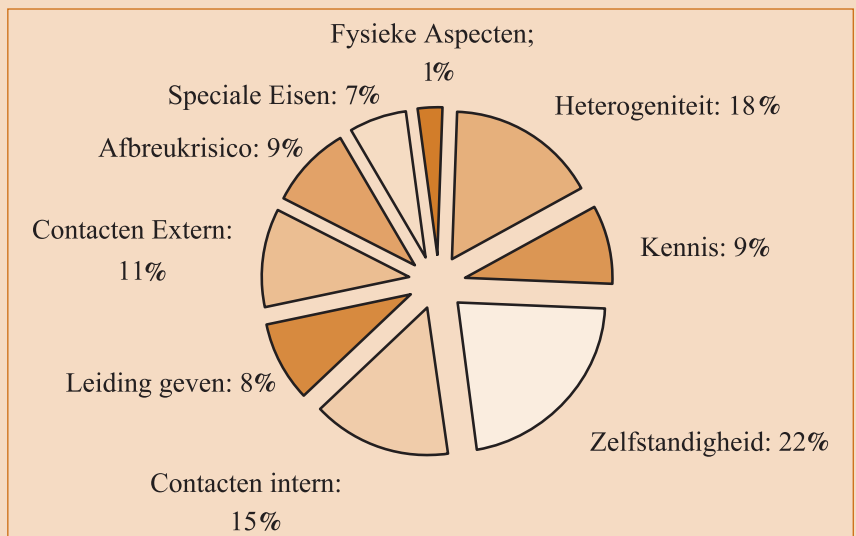
Zeker na een streamvalue-analyse (gericht op procesoptimalisatie) van een functie, zijn op relatief eenvoudige wijze kernresultaatgebieden vast te stellen. Met functiehouders kunnen dan resultaatgerichte afspraken gemaakt worden. Na verloop van tijd kan via functionerings- en beoordelingsgesprekken worden nagegaan in hoeverre de gemaakte afspraken zijn gerealiseerd.

Per functie kunnen ook competenties worden bepaald. Competenties zijn persoonskenmerken. Het is van belang competenties vast te stellen die samenhangen met succesvolle functie-uitoefening. De mate waarin functiehouders aan de competentie-eisen voldoen, kan bij de beoordeling van een medewerker -mede- worden betrokken.

CATS®-gezichtspunten belichten een functie compleet

De methode CATS® kent negen gezichtspunten. Vanuit elk apart gezichtspunt worden functies geanalyseerd.

Voorbeeld scorepatroon manager



Het CATS®-systeem kent geen dominante gezichtspunten. Elke functie heeft een specifiek scorepatroon. De methode kan op deze wijze zelfs zéér geringe verschillen tussen functies in kaart brengen. Het totaal aantal CATS®-punten dat behaald kan worden, varieert sterk. Zo zal een ongeschoolde productiemedewerker tussen 10 en 20 punten CATS® scoren. Een functie van een topfunctionaris uit de beleggingswereld of een general manager kan tot 300 punten reiken.

Fysieke Aspecten

Fysieke Aspecten

Welke fysieke bezwaren zijn aan het werk verbonden. Beïnvloeden klimatologische omstandigheden waarin gewerkt moet worden het functioneren. Wat is de mate van lichamelijke inspanning. Zijn er persoonlijke risico's. Bewegingsprecisie die voor bepaalde vormen van manueel vakmanschap noodzakelijk is, kan ook worden gewaardeerd.

Zakelijk R

Speciale Eisen

Drie bijzondere functiegebonden zaken worden belicht. Enerzijds de noodzakelijke mate van geheimhouding. Anderzijds de mate waarin de functiehouder weerstand moet bieden tegen druk die anderen op zijn/haar beslissingen uitoefenen en ten slotte of er uitzonderlijke begaafdheden zijn vereist.

Afbreukrisico

Welke fouten kan de maken en wat is de organisatie. In hoeverre fouten door naar groot is de kans dat ontdekt worden.

Functiescores worden per gezichtspunt aan de hand van een matrix met twee dimensies bepaald (zie onderstaand voorbeeld).

Matrix Contacten Extern

		dimensie			
		betekenis voor de organisatie			
dimensie aard van de contacten		1	2	3	4
	A				
	B				
	C				C-4 -punten
D					

gezichtspunten	dimensies	punten
HE		
KE		
ZE		
CI		
LG		
CE	C-4	14
AR		
SE		
FA		
	totaal	y punten

Complexiteit

Heterogeniteit

In hoeverre variëren de werkzaamheden. Is er sprake van gelijksoortige of ongelijksoortige taken. Is het noodzakelijk om van onderwerp naar onderwerp om te schakelen en wat is de mentale belasting die de functie met zich meebrengt.

Kennis

Vastgelegd worden het kennisniveau en de specifiek voor de functie noodzakelijke aanvullende studie.

Zelfstandigheid

In welke mate deelt de functiehouder de eigen tijd in. In welke mate geeft deze zelf vorm aan het werk. In welke mate wordt toezicht op de functiehouder uitgeoefend. En wat is de werk- en beslissruimte.

Organisatie

Contacten Intern

In hoeverre moet de functiehouder werkcontacten onderhouden met collega's dan wel met anderen in de organisatie. Wat is de betekenis van die contacten voor de organisatie. Speciale contacteisen zoals uitdrukkingvaardigheid, overtuigingskracht en tact worden gewaardeerd.

Leidinggeven

Beschreven wordt aan hoeveel personen de functiehouder leiding geeft. Bezien wordt in hoeverre er sprake is van rechtstreeks aansturen, integraal leidinggeven of eindverantwoordelijkheid dragen.

Contacten Extern

Met welke personen en instellingen buiten de organisatie wordt contact onderhouden. Welke onderwerpen worden behandeld en welk belang moet hieraan gehecht worden. Ook hier kunnen speciale contacteisen zoals servicebereidheid een rol spelen.

Auto CATS®

Bij functiewaarderingsopdrachten maken de adviseurs van De Leeuw Consult gebruik van Auto CATS®. Dit is een geautomatiseerd systeem ter ondersteuning van de functieanalyse, -waardering en -rapportage.

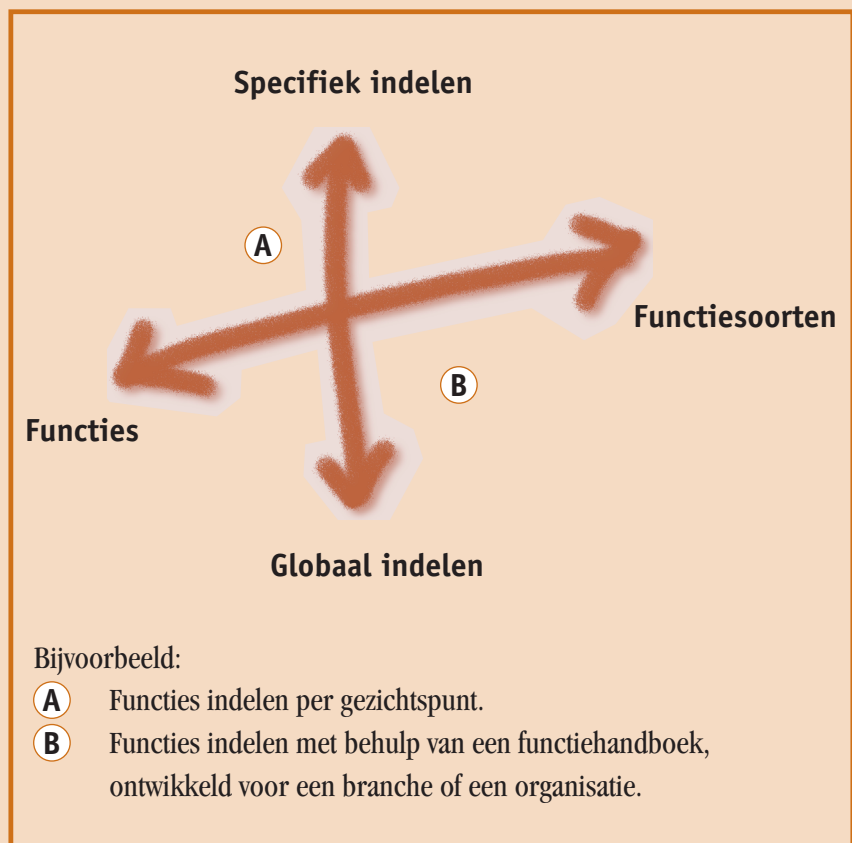
Keuzemogelijkheden bij het beschrijven van de functies

Er zijn diverse keuzemogelijkheden bij het beschrijven van functies. Bij het kiezen van een beschrijvingsvorm is het belangrijk na te gaan wat het doel is van het opstellen van de beschrijvingen. Wordt de beschrijving beschouwd als een gedetailleerde werkinstructie aan de hand waarvan nieuwe medewerkers worden ingewerkt? Of moet de beschrijving een weergave zijn van de hoofdlijnen van het werk- of resultaatgebied, bijvoorbeeld voor het verduidelijken van de organisatie? Ook kan men een resultaatgerichte functiebeschrijving wensen met resultaatindicatoren aan de hand waarvan functievervullers beoordeeld worden. Voor een goede functieweging moet de beschrijving in ieder geval voldoende informatie bieden over de negen CATS® gezichtspunten.

Allerlei vormen zijn dus in praktijk denkbaar. Dit kan een integrale CATS® functiebeschrijving zijn (met resultaatgebieden, resultaatindicatoren, taken, gezichtspunten en competenties). Ook zijn eenvoudige CATS® gerelateerde vragenlijsten of checklists te gebruiken, die vaak door de organisatie zelf worden ingevuld. De Leeuw Consult wordt dan gevraagd deze te beoordelen en op basis daarvan de functies te wegen.

Keuzemogelijkheden bij het bepalen van functiezwaarden

Ook de functiezwaarden kunnen specifiek of meer algemeen worden bepaald en met argumenten worden onderbouwd.



Een eigen indelingsinstrument voor bedrijven en bedrijfstakken

Gebaseerd op CATS[®] ontwerpt De Leeuw Consult voor bedrijfstakken en grotere bedrijven geheel eigen Handboeken voor functie-indeling. Deze Handboeken doen recht aan de specifieke culturen van bedrijfstakken en bedrijven. De Handboeken waarin voor verschillende functiesoorten niveaus zijn beschreven, maken veelal deel uit van de CAO. Eénmaal samengestelde functiehandboeken blijken in de praktijk relatief eenvoudig te onderhouden en te actualiseren.

Bedrijfstakken waarvoor De Leeuw Consult functiehandboeken ontwerpt:

- Metaal & Techniek
- Grafimedia
- Architectenbranche
- Verblijfsrecreatie
- Dagbladbedrijven
- Mode- en Sportbranche
- Groothandel in Vlakglas, het Glasbewerkings- en het Glazeniersbedrijf
- Scheepsbenodigdhedenhandelaren, Zeilmakers en Scheepstuigers
- Vereniging van Lichtdrukbedrijven
- Woningcorporaties
- Timmerindustrie
- Branche Wonen (meubel detailhandel)
- Vleesverwerkende Industrie
- Groothandel in Textiel en Aanverwante Artikelen
- Beletteringsbedrijven

CATS[®] functie handboeken

De aanpak van een functie-waarderingsproject

Fase 1

Organisatieoriëntatie en voorlichting

In de eerste fase van een functiewaarderingsproject oriënteert De Leeuw Consult zich op de organisatie. De CATS[®]-aanpak onderscheidt zich door de aandacht die wordt gegeven aan het analyseren van de organisatie. Doelstellingen, processen, structuren en procedures worden in kaart gebracht. Nog voordat het onderzoek op functieniveau is aangeland, wordt op deze wijze veel informatie verzameld. Dit blijkt in praktijk van doorslaggevend belang voor een succesvol verloop van een functiewaarderingsproject.

Bij grotere functiewaarderingsprojecten wordt vaak een projectorganisatie met een stuurgroep en commissies in het leven geroepen. Voor de leden daarvan worden, afhankelijk van de mate waarin men in het project wil participeren, CATS[®]-trainingen verzorgd. Vervolgens worden medewerkers in de organisatie via voorlichtingssessies op de hoogte gesteld van CATS[®] en het projectdraaiboek.

Fase 2

Functieanalyse en -waardering

Allereerst worden het doel en de organisatorische positie van de functie vastgesteld. Afhankelijk van de gekozen vorm voor het functiedocument wordt de functie in kaart gebracht. De functie wordt aan de hand van de negen CATS[®]-gezichtspunten geanalyseerd. Per gezichtspunt worden CATS[®]-punten gegeven. Dit levert het totaal aantal punten voor de functie. De onderzochte functies worden vervolgens naar puntentotaal gerangschikt en in zogenaamde functiegroepen ondergebracht.

Fase 3

Van CATS[®]-punten naar arbeidsvoorwaarden

Met de samenstelling van de functiegroepen is de basis gelegd voor het ontwikkelen van een beloningsstructuur. Op een aantal principiële punten van beloningsbeleid dienen organisaties nu keuzen te maken. De specialisten van De Leeuw Consult kunnen U begeleiden bij het nemen van de principiële beslissingen en het doorrekenen van de effecten daarvan. Een uitgebreide databank met actuele salarisgegevens gekoppeld aan CATS[®]-punten staat daarbij ter beschikking.

Fase 4

Onderhoud van het functiegebouw

Eénmaal beschreven en gegradeerde functies kunnen om allerlei redenen veranderen. Nieuwe functies ontstaan, andere functies verdwijnen. Voor een blijvend en rechtvaardig gebruik van de vastgestelde functierangorde dient regelmatig onderhoud aan functies gepleegd te worden. Veel organisaties hebben in dit kader zodanige onderhoudsafspraken gemaakt met De Leeuw Consult, dat zij ervan verzekerd zijn dat hun functiegebouw actueel blijft over een periode van vele jaren.

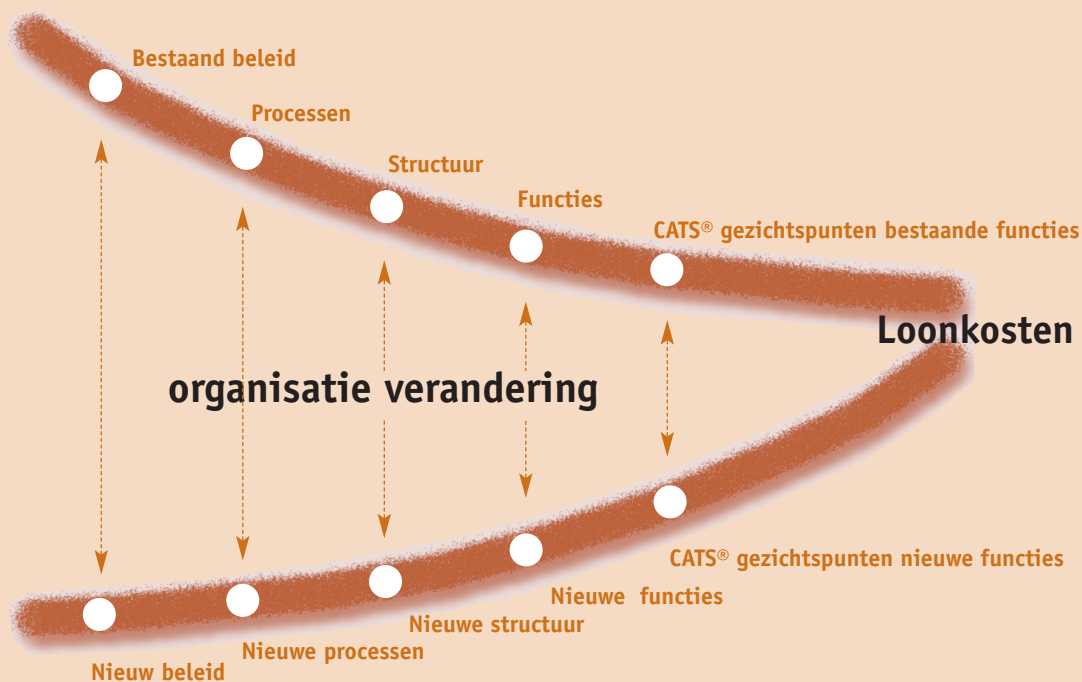
CATS® negen gezichtspunten

CATS® en Organisatieverandering: (Loon)kosten neutraal?

CATS® is in de praktijk een effectief instrument gebleken bij organisatieontwikkeling waarbij loonkosten beheerst blijven.

Met behulp van CATS® kan vóóraf zorgvuldig worden bepaald welke invloed voorgenomen organisatieveranderingen hebben op de samenstelling en zwaarte van functies. Nog niet bestaande functieversijningsvormen kunnen via de CATS®-methode worden geanalyseerd en gewogen. Op deze wijze kunnen bijvoorbeeld de consequenties van organisatiewijzigingen voor de loonkosten zichtbaar worden gemaakt.

Bij organisatieontwikkelingsprojecten is het van groot belang allereerst de uitgangssituatie goed in kaart te brengen (het bestaande beleid, de processen, de structuur en de functies). Daarna kan de gewenste situatie zichtbaar worden gemaakt tot op functieniveau. Met dergelijke structurerende onderzoeken zijn de adviseurs van De Leeuw Consult goed bekend.



De Leeuw Consult adviseert op de volgende HRM-gebieden:

- Doorlichten en veranderen van organisaties
- Beroepenonderzoek en Functiewaardering
- Beoordelen van Resultaten en Competenties
- Belonen en Arbeidsvoorwaarden advies
- Psychologisch onderzoek en Assessments
- Ontwikkelen van teams en individuen

Vragen?

**Neem dan contact met ons op:
telefoonnummer 0345-636030**



Postbus 259, 4140 AG Leerdam
Telefoon: 0345-636030 Fax: 0345-636033
e-mail: info@deleeuwconsult.nl website: www.deleeuwconsult.nl