



HayGroup

Gehele organisatie gebaat bij
invoering Hay-methode

Gehele organisatie gebaat bij invoering Hay-methode

U overweegt de Hay-methode in te voeren en bent op zoek naar meer informatie. Deze brochure geeft inzicht in de voordelen van het invoeren van deze methode voor uw organisatie.

Ervaring wijst uit dat de gehele organisatie gebaat is bij de invoering van de Hay-methode:

1. Het **management** heeft een waardevol instrument in handen voor organisatieverheldering en als belangrijke bouwsteen voor HRM.
2. De **medewerkers** krijgen een transparant en eerlijk proces bij de bepaling van hun functiezwaarte.
3. De **OR** heeft invloed via het instemmings-recht en door toezicht op de zorgvuldigheid waarmee de methode wordt ingevoerd en toegepast.

In deze brochure staan per doelgroep de voordelen uitgebreid toegelicht.

“ In Nederland gebruiken ruim 800 organisaties de Hay-methode, waaronder de top 50 van grootste ondernemingen. ”

1. Management: Uw huis op orde brengen



Functie-evaluatie kan om verschillende redenen ingevoerd worden. Bent u op zoek naar mogelijkheden om de sturing of resultaat-oriëntatie van uw organisatie te vergroten? Wilt u een gefundeerd beloningsbeleid introduceren, of uw recruitment en interne mobiliteit verbeteren? Het invoeren van functie-evaluatie raakt alle lagen in de organisatie, ongeacht het doel. De 'Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering', kortweg de Hay-methode, biedt u een betrouwbare en gerenommeerde systematiek om dit proces in goede banen te leiden.

1. U verheldert uw organisatie

De Hay-methode helpt organisaties, organisatie-onderdelen en functies in kaart te brengen. Daarbij worden doelstellingen en resultaten in samenhang vastgesteld voor functies, zodat u sturing kunt geven aan het bereiken van de organisatiestrategie en -doelstellingen. Daarnaast helpt de Hay-methode bij het inzichtelijk maken van interne verhoudingen en deze te onderbouwen. Knelpunten en onduidelijkheden in de verdeling van de verantwoordelijkheden koppelt Hay Group terug naar het management. Dit kan leiden tot het opnieuw bekijken van de organisatiestructuur en besluitvormingsprocessen of herverdelen van verantwoordelijkheden in functies.

Meer sturingsmogelijkheden

U stuurt eenvoudiger op resultaten met helder gedefinieerde functieverantwoordelijkheden en als deze samenhangen met organisatie-doelstellingen. Het is dan nog een kleine stap om heldere prestatie maatstaven te formuleren. Deze maatstaven vormen een belangrijke leidraad bij het plannen, ondersteunen en beoordelen (van de prestaties) van medewerkers.

U stuurt gemakkelijker op gedrag als aard en niveau van de functie voor iedereen duidelijk zijn. De Hay-methode vraagt u uitspraken te doen over de vereiste kennis en vaardigheden, probleembehandeling, handelingsvrijheid en resultaat-oriëntatie in een functie. Dit is belangrijk voor het formuleren van gedrag en vereiste persoonskenmerken voor succesvol

functioneren. Met de Hay-methode kunt u de organisatie-effectiviteit meten. Potentiële burn-outs, 'gaten' in aansturing, trage besluitvorming, gebrek aan opvolging en frustratiefactoren worden gesignaleerd en bespreekbaar gemaakt.

Inzichtelijke interne verhoudingen

Onduidelijke of scheve interne verhoudingen vormen een bron van onvrede en kunnen leiden tot ongewenst verloop. Ieder procent ongewenst verloop kost circa één procent van de loonsom aan werving, training en verloren business. Weet u hoe hoog de loonsom van uw organisatie is? En hoeveel extra omzet u moet genereren om het bedrijfsresultaat te vergroten met één procent van de loonsom?

De Hay-methode geeft handvatten om op gefundeerde wijze uitspraken te doen over functie-evaluatie en verhoudingen binnen de eigen organisatie. U bent namelijk als management betrokken bij het vaststellen van de functie-evaluaties. Zo kunt u waarborgen dat de evaluaties op een transparante wijze tot stand komen.

2. U onderbouwt uw HRM-beleid

De Hay-methode kent vele toepassingsmogelijkheden binnen het werkveld van human resources management. De belangrijkste liggen op het vlak van beloning, werving & selectie, loopbaanplanning en automatisering.

Klassieke toepassingsvormen als individuele

functieanalyse, referentieonderzoek en job mapping blijken vaak nog effectief. Meer moderne toepassingsvormen als 'job family modelling' en 'role profile matrix' krijgen steeds meer de voorkeur. Vaak vragen klanten Hay Group om toepassing van de Hay-methode te integreren met andere organisatiebrede HR-processen als performance management en talent excellence.

Gefundeerd beloningsbeleid

Een gefundeerd beloningsbeleid gebruikt een mix van criteria om de beloning van een medewerker te bepalen. Criteria zijn onder andere functiezwarte, inzet en ervaring van de medewerker, leeftijd, competenties en schaarste op de arbeidsmarkt. Functiezwarte geeft de waarde van een functie in een specifieke organisatie weer en is een belangrijke pijler voor de onderbouwing van (verschillen in) beloning. Als een organisatie het aantal te zwaar geëvalueerde functies terugbrengt met tien procent, levert dat gemiddeld één procent aan loonkostenbesparing op.

Als u de functies in uw organisatie heeft geëvalueerd met de Hay-methode, kunt u gebruik maken van de (internationale) databases van Hay Group. Hierin zijn actuele beloningsgegevens opgenomen van organisaties in alle bedrijfstakken. Dankzij de unieke en uniforme vaststelling van de functiezwarte in Hay-punten is het mogelijk zeer valide beloningsmarktvergelijkingen uit te voeren. Hierdoor kunt u gefundeerde besluiten nemen over het niveau van belonen binnen uw organisatie in vergelijking tot soortelijke organisaties in Nederland.

Gericht werving- en selectieproces

De Hay-methode biedt ook aanknopingspunten voor werving & selectie van nieuwe medewerkers. Outputgerichte functiebeschrijvingen en functieniveaus vormen de basis voor het bepalen van functiezwarte en geven daarmee inzicht in functie-eisen. Deze kunnen vervolgens gebruikt worden bij het opstellen van wervingsadvertenties. De organisatie krijgt inzicht in te hanteren selectiecriteria en sollicitanten krijgen inzicht in vereisten voor de functie waarin ze geïnteresseerd zijn.

Inzichtelijk loopbaanbeleid

Functie-evaluatie leidt tot een rangorde van verschillende soorten functies. Hieruit worden opeenvolgende horizontale of verticale loopbaanpaden ontwikkeld. Door toepassingen op het gebied van organisatiestructurering, functie-evaluatie, loopbaanmanagement en beloning met elkaar te combineren, ontstaat een geïntegreerd en gebruikersvriendelijk HRM-instrument.

Online Job Evaluation Manager

Steeds meer klanten kiezen ervoor om hun functie-evaluatieproces te ondersteunen met onze online tool de Hay Group Job Evaluation Manager (JEM). JEM maakt het mogelijk om functies 24 uur per dag, zeven dagen per week wereldwijd geautomatiseerd te evalueren, functiebeschrijvingen toegankelijk te maken en te beheren en daarmee de consistentie van functie-evaluaties en -indelingen te waarborgen. De effectiviteit gaat vooral omhoog door het ingebouwde workflowmanagement rond functie-evaluatie.

3. U behoudt uw onafhankelijkheid

Hay Group heeft de overtuiging dat een effectieve invoering van de Hay-methode in nauwe samenwerking met de klant dient plaats te vinden. De resultaten van het functie-evaluatieproces moeten uitlegbaar zijn en corresponderen met interne organisatieverhoudingen. Hay Group draagt daarom kennis aan klanten over en faciliteert het functie-evaluatieproces in plaats van eenzijdig de functie-evaluaties als expert vast te stellen.

Hay Group beschikt over een database met acht miljoen geëvalueerde functies.



De Hay-methode kent een groot aantal controle mechanismen.

De Hay-methode doet recht aan bestaande verhoudingen

Tijdens een project brengen consultants van Hay Group kennis van de Hay-methode over. De organisatie bepaalt uiteindelijk de functie-evaluatie. Dit gebeurt door een of meerdere commissies waarin de belangrijkste disciplines zijn vertegenwoordigd. De Hay Group-expert faciliteert de commissie bij het professioneel toepassen van de methode. Dit waarborgt de consistentie van de resultaten met functies buiten de organisatie en een goede weergave van de interne verhoudingen.

Hay Group draagt kennis over

Hay Group organiseert diverse functie-evaluatie trainingen om de Hay-methode te introduceren of om de aanwezige kennis bij gebruikers te verdiepen. Desgewenst kunnen zij open of in-company trainingen volgen. Uw mensen krijgen training in het analyseren van de organisatie en in het definiëren en evalueren van functies. De daadwerkelijke invoering komt uitgebreid aan bod. Nadat gebruikers getraind zijn, kunnen zij ervaring opdoen met het toepassen van de Hay-methode in de eigen organisatie. Wij bevelen aan om, vooral in het begin, Hay Group regelmatig evaluaties te laten toetsen en zo gebruikers van onze ervaring te laten profiteren.

4. U profiteert van de internationale track-record van Hay Group

Door de jarenlange ervaring en brede (internationale) toepassing beschikt Hay Group over gedegen kennis op het gebied van functies en functie-evaluatieverhoudingen in alle bedrijfstakken. Hierdoor zijn functie-evaluatieresultaten toetsbaar en vergelijkbaar met andere organisaties, ook internationaal.

De Hay-methode heeft een lange historie

In de jaren veertig begon Edward Hay met het waarden van uitvoerende functies in The Pennsylvania Company waar hij Personnel Officer was. De 'Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering' werd in een periode van circa

tien jaar ontwikkeld. Sindsdien is de methode met succes toegepast binnen verschillende typen organisaties, zowel in de profit als non-profit sector, en voor alle typen functies, van topmanagement tot het laagste uitvoerende niveau.

Door de jaren heen bleek de methode goed aan te sluiten bij nieuwe managementinzichten zoals zelfsturende teams, procesgedreven organisaties, value based management en netwerkorganisaties. De robuustheid van de methode is dus gebleken.

Collega-bedrijven boeken goede resultaten

Veel van de grootste Nederlandse werkgevers gebruiken de Hay-methode naar tevredenheid als functie-evaluatie instrument voor enkele functies of voor functies in alle lagen van de organisatie. Tachtig procent van de tweehonderd grootste bedrijven en de top tien meest aantrekkelijke werkgevers gebruiken de Hay-methode als bouwsteen voor hun HRM-beleid. Nog steeds wordt het toepassingsgebied van de Hay-methode uitgebreid. Hay Group brengt u graag in contact met deze bedrijven om te zien hoe de Hay-methode in de praktijk wordt toegepast.

Hay Group garandeert wereldwijde eenduidige toepassing

De Hay-methode is de enige functie-evaluatiemethode die overal ter wereld wordt toegepast. Wereldwijd werken duizenden organisaties met de Hay-methode. U kunt zelf de mix bepalen van centrale aansturing en decentrale begeleiding die het beste bij uw organisatie past. De 47 landen waar Hay Group is gevestigd garanderen dat in het cultuurgevoelige HRM-vakgebied voldoende rekening wordt gehouden met de 'couleur locale'.



2. Medewerker: Zorgvuldigheid waarborgen

Zijn uw medewerkers bekend met de eisen die de organisatie aan hun functioneren stelt? Weten de medewerkers waarop hun beloning gebaseerd is? Zijn ze bekend met de meest voor de hand liggende carrièrestappen?

De Hay-methode kan hier duidelijkheid geven. Goede invoering betekent dat u verzekerd bent van zorgvuldigheid en transparantie. Uw medewerkers kunnen invloed uitoefenen op het proces, zij weten dat de resultaten op een objectieve wijze tot stand komen en kunnen beroep aantekenen wanneer zij het niet eens zijn met het resultaat. Bovendien hebben vakorganisaties de methode goedgekeurd.

1. Invloed op het proces

Functie-evaluatie moet gebaseerd zijn op de werkelijke verdeling van verantwoordelijkheden in de organisatie. De verantwoordelijkheden worden daarom van tevoren eenduidig vastgelegd. Dit proces van functieanalyse kan op meerdere manieren worden ingericht, maar zowel manager als medewerker zijn altijd in het proces betrokken. De medewerker levert een directe bijdrage aan de informatieverzameling van de functie-inhoud als basis voor de evaluatie van zijn of haar rol. Want wie heeft hier beter zicht op dan de medewerker zelf?

2. Objectieve (evaluatie)uitkomst

Functie-evaluatie moet de in de organisatie gevoelde verhoudingen juist weergeven. Dit is in principe een subjectieve aangelegenheid. Om verschillende gezichtspunten met elkaar te kunnen verenigen wordt zoveel mogelijk gezocht naar objectivering via een eenduidige set wegingscriteria. De Hay-methode maakt die objectivering mogelijk, zowel inhoudelijk als qua proces.

De Hay-methode kent een groot aantal controlemechanismen. Deze garanderen betrouwbare uitkomsten van het evaluatieproces en consistente verhoudingen tussen functies.



Ook het proces waarborgt zoveel mogelijk objectivering. Medewerkers en direct leidinggevenden worden bij de functieanalyse betrokken. Bovendien vindt de functie-evaluatie plaats in een commissie die een afspiegeling vormt van de organisatie: functionele disciplines, staven, regio's, product- of marktsegmenten, etcetera. De Hay Group-expert faciliteert de commissie bij het professioneel toepassen van de methode.

3. Mogelijkheid tot bezwaar en beroep

Medewerkers kunnen bezwaar aantekenen als zij het niet eens zijn met de indeling van hun functie. De meeste organisaties benoemen hiervoor een aparte bezwarencommissie, gelijkwaardig samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgever en werknemers. De bezwarencommissie adviseert het management over de evaluatie van individuele functies. Een medewerker kan in beroep gaan bij bezwaar tegen het daaropvolgend managementbesluit. Dit gebeurt in de regel extern.

4. Goedkeuring Hay-methode door vakorganisaties

De Hay-methode heeft goedkeuring van de vakorganisaties. Hay Group voert met vakbonden regulier overleg over de toepassing van de Hay-methode in verschillende organisaties. Hierbij worden actuele cases doorgenomen om de kwaliteit van invoering of toepassing van de methode te optimaliseren.

In samenwerking met de werknemersorganisaties in Nederland zijn verder zogenaamde referentiefuncties (voorbeeldfuncties) benoemd met bijbehorende functie-evaluaties. Hay Group gebruikt dit materiaal om de evaluaties te toetsen.

3. Medezeggenschap: Rol en rechten OR

De invoering van een nieuwe systematiek voor functie-evaluatie raakt veel of alle medewerkers van een organisatie. Het is daarom voor alle partijen verstandig om de ondernemingsraad vanaf het begin te betrekken bij de keuze voor en invoering van een systematiek.

1. OR heeft instemmingsrecht

Artikel 27 lid 1 van de Wet op Ondernemingsraden geeft de OR instemmingsrecht bij de keuze voor een nieuwe systematiek van functie-evaluatie in de organisatie, tenzij dit inhoudelijk is geregeld in een CAO. Hay Group vindt het belangrijk om de OR in de gelegenheid te stellen een goed gefundeerd besluit te nemen over instemming. Daarom krijgt de OR een uitvoerige toelichting over de inhoudelijke aspecten van de Hay-methode en over onze visie op het proces van invoering en onderhoud.

2. OR ziet toe op zorgvuldigheid

Succes van functie-evaluatie hangt in belangrijke mate af van een zorgvuldige invoering. Bij de keuze voor een bepaalde systematiek is het daarom belangrijk dat de OR bij invoering de vinger aan de pols houdt. In een later stadium kan de OR participeren in een bezwarencommissie om toe te zien dat de belangen van de medewerkers op een goede manier worden meegewogen.

Toezicht op invoering

De meeste ondernemingsraden kiezen ervoor om geen direct aandeel te hebben in de invoering, zodat zij onafhankelijk kunnen blijven in dit proces. Binnen hun recht op informatie laten zij zich wel uitvoerig informeren over de voortgang. Belangrijke aspecten hierbij zijn de zorgvuldigheid van functieanalyse en de betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast is het van belang tijdig en duidelijk te communiceren over aanpak en individuele consequenties, de samenstelling van de evaluatiecommissie en de zorgvuldigheid van de functie-evaluatie. Soms kiest de OR ervoor om als waarnemer de zittingen van de evaluatiecommissie bij te wonen.

Aandeel in bezwaar- en beroeps-procedure

Veel organisaties richten een bezwarencommissie in om medewerkers te horen die het niet eens zijn met de indeling van hun functie. Een dergelijke bezwarencommissie is anders samengesteld dan de evaluatiecommissie die de evaluatie in eerste instantie heeft uitgevoerd. Vaak neemt een lid van de ondernemingsraad zitting in een bezwarencommissie of men wijst één of twee 'werknemersvertegenwoordigers' aan. Zo waarborgt men een objectieve oordeelsvorming. Ook in een eventuele beroeps-procedure heeft de OR een dergelijke rol.

Het is belangrijk dat de OR bij invoering de vinger aan de pols houdt.

De Hay-methode in de praktijk

Functie-evaluatie is slechts in beperkte mate een zaak van techniek. Een keuze voor de Hay-methode is bovenal een keuze voor grote betrokkenheid van managers, medewerkers en medezeggenschap bij het proces van functie-evaluatie.

Case 1 - Terugdringen van kosten en professionalisering van de functiewegingspraktijk

Vraag

Een koepelorganisatie in het onderwijs met veertien grotendeels zelfstandig opererende instellingen en circa 55.000 werknemers zoekt naar een andere functie-evaluatiemethode. Het bestaande systeem kenmerkt zich door een wildgroei in het aantal functies, een onbeheerste toekenning van functieniveaus en een overdaad aan regelgeving. Leidinggevenden en medewerkers vinden het star en bureaucratisch. Zij vinden ook dat het systeem onvoldoende een ontwikkelings- en prestatiegerichte organisatiecultuur ondersteunt.

Aanpak

Samen met de onderwijsinstellingen ontwikkelt Hay Group ontwerpcriteria voor het nieuwe systeem en een projectaanpak. Allereerst vindt een structurering plaats van het functiegebouw in de vorm van functiefamilies, een clustering van verwante functies met verschillende niveaus. In samenwerking met werkgroepen, ontwikkelt Hay Group per functiefamilie een algemeen functieprofiel en een indelingsmatrix. Dit helpt de huidige duizenden functieomschrijvingen te reduceren tot 150 functietitels. De functiefamilies worden resultaatgericht geformuleerd en vormen daarmee de basis voor het maken van resultaatafspraken tussen leidinggevenden en medewerkers. Bovendien bieden deze inzicht in de ontwikkelings- en groeimogelijkheden voor medewerkers, zodat instellingen actief kunnen sturen op inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling.

Voor de invoering en toepassing van het systeem ontwikkelt Hay Group trainingsmodules en geautomatiseerde hulpmiddelen. Daarnaast krijgt de klant een rekenmodel waarmee hij zelf de invoeringskosten op de korte en lange termijn via verschillende scenario's en simulaties nagaat.

Case 2 - Een wereldwijde toepassing

Vraag

Een multinational op het gebied van consumentenelektronica vraagt Hay Group om ondersteuning bij het vertalen van haar nieuwe business-strategie in een besturingsmodel dat aan de eisen van deze tijd voldoet. Een onderdeel hiervan is het grenzeloos definiëren van functieprofielen en verantwoordelijkheden voor de top-200 functionarissen van de onderneming.

Aanpak

In nauwe samenwerking met de opdrachtgever vertaalt een internationaal projectteam van Hay Group met behulp van de Hay-methode het nieuwe besturingsmodel in een aantal organisatiespecifieke indelingscriteria. Hiermee wordt door Hay Group-consultants en interne specialisten een 'global job ranking' van de top-200 functies opgesteld en gevalideerd.

Case 3 - Inzet van de Hay-methode in een geïntegreerd HR-instrumentarium

Vraag

Een kleine, sterk groeiende professionele dienstverlener heeft behoefte aan een vernieuwend HR-instrumentarium dat de business doelstellingen ondersteunt. De focus dient te liggen op:

- de continue vernieuwing van processen en producten door individuele groei en ontwikkeling van medewerkers;
- het versterken van een prestatiegericht ondernemingsklimaat;
- een stimulerend beloningsbeleid voor professionals;
- een onderscheidend beloningsbeleid ten opzichte van vergelijkbare organisaties.

Aanpak

Hay Group stelt samen met de klant een integrale aanpak op. In plaats van 'klassieke' functieomschrijvingen wordt gekozen voor een beperkt aantal professionele carrièreladders, opgebouwd uit competenties, verantwoordelijkheden en prestatiecriteria. De carrièreladders maken het mogelijk om actief te sturen op de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. Zij vormen daarnaast een goede onderbouwing van het moderne beloningssysteem, grotendeels gebaseerd op individueel functioneren en presteren. De Hay-methode wordt ingezet voor het onderbouwen van beloningsverschillen in de brede beloningsbanden en voor het bepalen van de belangrijkste beslismomenten rond doorgroei van functionarissen binnen deze banden. De functiezwartes worden gebruikt voor het maken van een aantal beloningsmarktvergelijkingen. Hiermee kon de onderneming een concurrerend, stimulerend en onderscheidend beloningsbeleid invoeren.

Case 4 - Een bedrijfstakbrede toepassing

Vraag

Tijdens onderhandelingen over een nieuwe bedrijfstak-CAO besluiten werkgevers- en werknemersorganisaties tot één uniform functie-evaluatiesysteem voor de hele bedrijfstak.

Doelstellingen:

- Het creëren van meer consistente en inzichtelijke beloningsverhoudingen binnen de bedrijfstak.
- Het beter kunnen sturen op loonkostenontwikkelingen.
- Het versterken van draagvlak en acceptatie bij individuele werkgevers en werknemers.
- Het aanbieden van een gebruikersvriendelijke en laagdrempelige toepassing van functie-evaluatie.

Aanpak

In nauwe samenwerking met belanghebbenden ontwikkelt Hay Group een op de bedrijfstak toegesneden functie-evaluatiesysteem. De kern bestaat uit een raamwerk van representatieve 'kapstokfuncties' voor de bedrijfstak. Met het raamwerk delen ondernemingen zelf hun eigen functies in. Hiervoor ontwerpt Hay Group een aantal gebruiksvriendelijke procedures en geautomatiseerde hulpmiddelen. De Hay-methode vormt de basis voor het nieuwe systeem. Ook begeleidt Hay Group de invoering hiervan binnen de bedrijfstak via voorlichtingsbijeenkomsten, trainingen en een helpdesk waar werkgevers en werknemers met vragen terecht kunnen.

Dit zorgt ervoor dat het proces van functie-indeling op zowel centraal als decentraal niveau goed verloopt. Bovendien kunnen op basis van de Hay-databases snel vergelijkingen worden gemaakt met functies en salarissen in andere sectoren. Zo kan men effectief sturen op loonkostenontwikkelingen binnen de bedrijfstak.

Inhoudelijke toelichting op de Hay-methode voor functieweging en -profilering

De Hay-methode richt zich op het analyseren en evalueren van functies. Om de zwaarte van functies te bepalen is het nodig kenmerken te kiezen waarmee functies onderling vergeleken kunnen worden. De Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering biedt het kader voor een dergelijke vergelijking.

Functies evalueren op basis van drie kenmerken

Diepgaand onderzoek naar zeer uiteenlopende functies in een groot aantal organisaties heeft geleid tot drie kenmerken. Deze bleken het meest onderscheidend om de relatieve zwaarte van functies te bepalen. Deze functiekenmerken zijn: kennis en kunde, probleembehandeling en verantwoordelijkheid. Ze komen in alle functies terug. De functie-zwaarte- of niveaubepaling vindt plaats door voor ieder kenmerk te bepalen wat het niveau is voor deze functie. Dat niveau wordt in een aantal punten uitgedrukt.

Door de punten voor ieder kenmerk bij elkaar op te tellen ontstaat een totaalscore. Hiermee is de functie-inhoud vertaald in een uniform toepasbare vergelijkingsmaatstaf: de Hay-punten.

De drie functiekenmerken kennen ieder een aantal criteria en dimensies:

Kennis en kunde

Praktische/Technische kennis

Welke specifieke praktische of technische kennis is vereist om de functie te kunnen vervullen? De kennis kan beperkt zijn tot praktische vaardigheden zoals het kennen van bedieningsvoorschriften of procedures. Maar de kennis kan ook meer omvatten en gericht zijn op het beheersen van een vakgebied zoals financiën, automatisering of productie. Het gaat hier om de vereiste kennis, of deze nu door opleiding of door ervaring is verkregen.

Plannen, organiseren & integreren (bestuurlijke kennis)

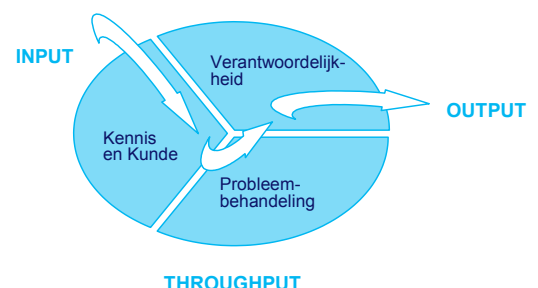
Deze dimensie richt zich op:

- de integratie en afstemming van beleidsvorming en planning;
- het organiseren van mensen en middelen om resultaten te bereiken;
- de uitvoering en de controle daarop.

Wanneer deze activiteiten complexer zijn, is meer bestuurlijke kennis en kunde nodig om ze te kunnen verrichten. Zo kan de integratie en afstemming omvangrijkere of meer 'tegengestelde' functiegebieden betreffen. Bestuurlijke kennis kan zowel een uitvoerend als een adviserend of beleidsondersteunend karakter hebben en kan de totale organisatie betreffen of bepaalde onderdelen daarvan.

Communicatie- & beïnvloedingsvaardigheden

Deze dimensie staat voor het vermogen van de functie om de vereiste resultaten te bereiken via mensen. Het is de mate waarin de functie een beroep doet op het vermogen tot begrijpen, beïnvloeden en motiveren van mensen, zowel individueel als in groepsverband.



Het functieprofiel

Uit de vastgestelde Hay-punten per functiekenmerk kan worden opgemaakt wat de aard van de functie is. Is het een functie waarin de nadruk ligt op probleembehandeling, bijvoorbeeld een staf- of beleidsfunctie, of gaat het vooral om verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld een managementfunctie? Om het profiel vast te stellen worden ook hier de Hay-punten via een standaardmethode met elkaar vergeleken. Op deze manier wordt gecontroleerd of bijvoorbeeld bij een managementfunctie de nadruk ligt op verantwoordelijkheid. Mocht uit het profiel blijken dat de nadruk ligt op probleembehandeling, dan is dit aanleiding om naar de score-opbouw of de interne organisatie te kijken.

Probleembehandeling

In hoeverre moet de functie in staat zijn om op eigen initiatief problemen te herkennen, af te bakenen en op te lossen? Bij dit 'zelfgeïnitieerde' denken gebruikt de functie de aanwezige kennis en kunde om problemen te herkennen en op te lossen.

Denkkader – vrijheid van denken

Binnen welke grenzen kan een functie oplossingen bedenken? Welke beperkingen zijn vanuit de organisatie hieraan opgelegd? Deze keuzevrijheid wordt o.a. bepaald door organisatiedoelstellingen, strategie, beleidslijnen en (nog gedetailleerder) procedures, methoden en instructies of voorschriften.

Complexiteit van de problematiek

De complexiteit van de problematiek heeft betrekking op de complexiteit van het denkproces. Zijn de oplossingen voor de problemen bekend of beschikbaar, of moeten ze nieuw worden ontwikkeld? Moeten er oplossingen worden gevonden die binnen het gebied van reeds verworven ervaringen en inzichten liggen? Of is diepgaande analyse en evaluatie nodig om oplossingen te ontwikkelen, om in te schatten tot welke resultaten deze zullen leiden en om aan te geven welk alternatief het beste is?

Verantwoordelijkheid

Onder verantwoordelijkheid verstaan we de mate waarin de functie invloed moet en kan uitoefenen op activiteiten en op de gevolgen daarvan. Het is het gemeten effect op bepaalde resultaten.

Vrijheid van handelen

De mate waarin invloed kán worden uitgeoefend, wordt bepaald door de bevoegdheden en mogelijkheden die de functie heeft om maatregelen te treffen of beslissingen te nemen om de gestelde resultaten te kunnen bereiken. Die bevoegdheden nemen toe wanneer er minder voorschriften zijn in de vorm van budgetten, procedures, instructies, beleidslijnen, en wanneer er minder strak leiding wordt gegeven.

Omvangsg gebied

Rekening houdend met de doelstelling van de functie, is dit het deel van de organisatie waarop de functie de meest herkenbare invloed heeft, uitgedrukt in kwalitatieve of kwantitatieve maatstaven.

Aard van de invloed

Welke soort invloed dient de functie uit te oefenen? Heeft de functie een beslissende invloed of wordt de invloed gedeeld met anderen? Of heeft de functie overwegend een adviserend of beslissingsvoorbereidend karakter?

Controlemechanismen

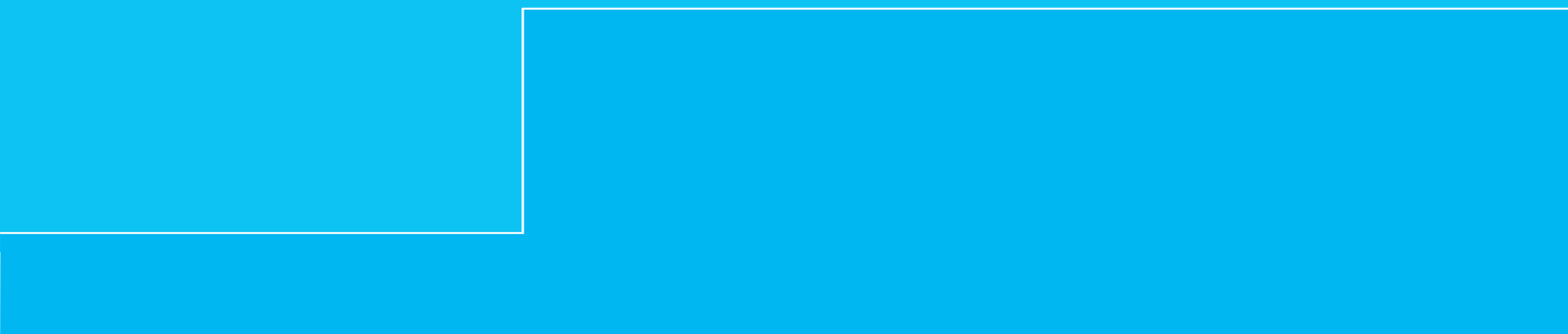
De Hay-methode kent een groot aantal in- en externe controlemechanismen en 'consistentie-checks', zodat de betrouwbaarheid van de evaluatie-uitkomsten op verschillende manieren zeker is gesteld. Voorbeelden hiervan zijn de controle op de verhouding tussen functiekenmerken binnen functies in de vorm van het functieprofiel en de controle op de verhouding van functiekenmerken tussen functies in de vorm van 'gap-analyses' en checks op organisatie-effectiviteit. Van groot belang voor het borgen van de Hay-methode is ook het vergelijkenderwijs toetsen van evaluatie-uitkomsten met gegevens uit de uitgebreide evaluatiedatabases van Hay Group.

Algemene informatie

Deze brochure is geschreven voor besluitvormers bij invoering van de 'Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering' (Hay-methode). Om te komen tot een stappenplan voor invoering van de Hay-methode, verwijzen wij naar de publicatie 'Toepassing van de Hay-methode in de praktijk'. Voor toelichting op de methode zelf verwijzen wij naar de 'Handleiding Hay-methode', die in combinatie met de Hay-evaluatiekaarten is te gebruiken als naslagwerk.

Deze publicaties zijn op te vragen bij Hay Group. Neem voor informatie over trainingen over de Hay-methode contact op met:

Hay Group Training & Development
t +31 (0)30 692 99 29,
www.haygroup.nl/training.



Hay Group is een wereldwijd onderzoeks- en adviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

www.haygroup.nl

Africa

Cape Town
Johannesburg
Pretoria

Asia

Bangkok
Beijing
Hong Kong
Jakarta
Kuala Lumpur
Mumbai
New Delhi
Seoul
Shanghai
Shenzhen
Singapore
Tokyo

Europe

Athens
Barcelona
Berlin
Bilbao
Birmingham
Bratislava
Bristol
Brussels
Bucharest
Budapest
Dublin
Frankfurt
Glasgow
Helsinki

Istanbul

Kiev
Lille
Lisbon
London
Madrid
Manchester
Milan
Moscow
Oslo
Paris
Prague
Rome
Stockholm
Strasbourg
Vienna
Vilnius
Warsaw
Zeist
Zurich

Middle East

Dubai
Tel Aviv

North America

Atlanta
Boston
Calgary
Charlotte
Chicago
Dallas
Edmonton
Halifax

Kansas City

Los Angeles
Mexico City
Montreal
New York Metro
Ottawa
Philadelphia
Regina
San Francisco
San José (CR)
Toronto
Vancouver
Washington DC Metro

Pacific

Auckland
Brisbane
Canberra
Melbourne
Perth
Sydney
Wellington

South America

Bogota
Buenos Aires
Caracas
Lima
Santiago
Sao Paulo