

A. 4. Kwaliteitseisen te stellen aan functiebeschrijvingen en de wijze van het beschrijven van functies

1. Vooraf

De functiebeschrijvingen moeten één goed beeld geven van de op het moment van beschrijven binnen de organisatie/binnen het organisatiedeel uitgeoefende functies. Belangrijk daarbij is dat functies weliswaar op zich staande samenvoegingen van taken en verantwoordelijkheden zijn, maar doordat ze in organisatorisch verband worden uitgeoefend sterk aan elkaar zijn gerelateerd/sterk van elkaar afhankelijk zijn. Het is daarom zinvol de functies binnen een organisatorische eenheid op soortgelijke wijze en in samenhang te beschrijven.

2. Inhoud

De functiebeschrijving moet informatie bevatten over:

a. Plaats in de organisatie

Het is aanbevelenswaardig om uit te gaan van de doelstelling van de instelling en de daarvan afgeleide doelstelling van de organisatorische eenheid. Vandaar uit kan dan de functie gepositioneerd worden. In de functiebeschrijving kan tevens de doelstelling van de organisatorische eenheid en/of de functie worden weergegeven.

Indien dit een toevoeging is aan/of indien dit wenselijk is voor het beeld van de functie kan de aard, de frequentie en de doelstelling van de contacten worden weergegeven. Opsommingen hoeven niet te worden gegeven.

b. Functie-inhoud

De functie-inhoud moet duidelijk en volledig omschreven worden. Dit hoeft echter niet te leiden tot eindeloze opsommingen. Nadrukkelijk moet worden vermeld dat de beschrijving de actuele situatie (IST-situatie) moet weergeven.

c. Relevante toelichtingen ten aanzien van de waarderingsgezichtspunten

FWG is gebaseerd op een analytische puntenmethode die een veelheid van aspecten binnen een functie waardeert. De aspecten zijn gegroepeerd in de volgende gezichtspunten:

- kennis
- zelfstandigheid
- sociale vaardigheden
- risico's, verantwoordelijkheden en invloed
- uitdrukkingsvaardigheid
- bewegingsvaardigheid
- oplettendheid
- overige functie-eisen
- Inconveniënten

ad. a. Plaats in de organisatie

Top down kan het organogram en de doelstelling van de organisatorische eenheid worden gegeven, deze zijn immers voor alle functies daarbinnen gelijk. Op functieniveau kan de plaats en de bijdrage aan de doelstelling van de eenheid worden beschreven.

In elke functie komen contacten voor. De hoeveelheid, de aard en de variëteit kunnen van belang zijn voor de bepaling van de functiewaarde. De contacten zijn echter altijd een logisch gevolg van de te verrichten activiteiten. In dat geval is een uitwerking van de contacten niet noodzakelijk, omdat zij niets toevoegt. Indien de contacten wel worden omschreven, hoeven geen uitputtende lijsten te worden weergegeven.

ad. b. Functie-inhoud

De functie-inhoud moet duidelijk en volledig worden omschreven. Hoewel dit deel van de beschrijving van zeer groot belang is, hoeft een en ander niet breedspakig te worden uitgeschreven. Zeker de benadering dat de functie samen met andere functies binnen een eenheid actief is, biedt mogelijkheden om korte heldere omschrijvingen te realiseren.

ad. c. Relevante toelichtingen ten aanzien van de waarderingsgezichtspunten

Bij het deel relevante toelichtingen is vooral het aangeven van relevante zaken van belang. Zeer voor de hand liggende zaken en/of zaken die rechtstreeks voortvloeien uit de taken en verantwoordelijkheden hoeven niet herhaald of aangegeven te worden. Opgemerkt moet worden dat de functionaris veelal wel de behoefte heeft de voor hem/haar kenmerkende zaken nogmaals te noteren.

3. Kwaliteitseisen

Een functiebeschrijving moet kort en helder de actuele lokale situatie weergeven. De set functiebeschrijvingen van de organisatorische eenheid, team, unit, afdeling dienst, sector etc., moet een volledig beeld geven van de activiteiten van de organisatorische eenheid inclusief de werkverdeling daarbinnen.

4. Relatie functie-functionaris

Zeker in de gezondheidszorg is er bij zeer veel functies een grote relatie tussen de functie en datgene wat de functionaris in zich heeft. Meer dan in de industrie kan de functievervuller de functie en het resultaat van het functioneren mede bepalen. Functiewaardering blijft gericht op het waarderen van de functie in organisatorisch verband.

Dit wil zeggen dat daar waar de persoonlijke invloed op de functie groot wordt, er een spanningsveld gaat ontstaan tussen datgene wat de organisatie in de functie onderbrengt en datgene wat de functionaris realiseert.

5. Wie stelt de functiebeschrijving op?

De werkgever laat de functiebeschrijving opstellen. De werkgever kan dat laten doen door de leidinggevende, door een P&O-medewerker of door de functievervuller. Ook een combinatie is denkbaar; de leidinggevende van de organisatorische eenheid kan bijvoorbeeld de plaats en de doelstelling vaststellen, de functievervuller kan hetzij de aanzet geven voor, hetzij het deel invullen van de taken/resultaten en de afdeling P&O kan bijvoorbeeld de relevante functie-eisen formuleren.

6. Formele vaststelling

De functiebeschrijving moet worden gedateerd en formeel worden vastgesteld. Het formeel vaststellen vindt plaats door of namens de directie waarbij het aanbevelenswaardig is dat de functievervuller(s) akkoord gaat/gaan. Dit is echter geen vereiste.

Toelichting

2a Plaats in de organisatie

1. Doelstelling organisatorische eenheid.

Indien deze eenheid deel uitmaakt van een groter geheel kan ook daarvan de doelstelling worden weergegeven.

2. Plaats van de functie binnen de organisatorische eenheid.

Hierbij kan worden aangegeven van wie functionaris hiërarchisch en/of functioneel leiding ontvangt, aan wie functionaris hiërarchisch leiding geeft en/of aan wie functionaris functioneel leiding geeft.

3. Doelstelling van de functie.

4. Indien verhelderend/toevoegend de aard, de frequentie en de doelstelling van de contacten.

2b Functie-inhoud

Omdat elke functie anders is, is het aan u te bepalen welke indeling u maakt. Het is daarbij wel aanbevelenswaardig de functies binnen een organisatorische eenheid op identieke wijze te beschrijven.

U kunt de taken die verricht worden, beschrijven. Deze methode wordt al jaren toegepast. Door een logische weergave van de taken ontstaat een beeld van welke resultaten worden bereikt. De methode van beschrijven sluit het best aan bij de in het FWG 3.0-systeem opgenomen IJK-functies. Niet nieuw, maar de laatste tijd steeds nadrukkelijker naar voren komend, is het beschrijven van de resultaten die worden bereikt. Door een logische weergave van de resultaten ontstaat een beeld van hoe functionaris actief is en waarvoor hij/zij verantwoordelijk is.

Een derde mogelijkheid is het beschrijven van de verantwoordelijkheden die naar de functionaris zijn gedelegeerd. Bij deze variant is het veelal moeilijker een beeld te vormen van de activiteiten en de resultaten. Hierdoor is deze mogelijkheid waarschijnlijk alleen toepasbaar in die situaties waarbij de wijze waarop de verantwoordelijkheden worden gerealiseerd overduidelijk is of van zeer ondergeschikt belang voor het bepalen van het niveau van de functie.

Mede afhankelijk van de keuze die u hier maakt, komt er meer of minder nadruk op de toelichting.

2c Relevante toelichtingen ten aanzien van waarderingsgezichtspunten

Het vernieuwde FWG-systeem is gebaseerd op een analytische puntenmethode. Hoewel deze puntenmethode slechts door specialisten van het bureau Nzf wordt gehanteerd, is het voor de niveaubepaling binnen de instelling noodzakelijk om de relevante zaken ten aanzien van de waarderingsgezichtspunten toe te lichten.

Om uitputtende opsommingen te voorkomen, kunnen de zeer voor de hand liggende zaken, logischerwijs volgend uit de functienaam, de doelstelling of de omschrijving van taken, resultaten of verantwoordelijkheden, achterwege blijven.

1. Kennis

Kennis betreft de voor de functie-uitoefening benodigde theoretische en praktische kennis. De achtergrondkennis welke noodzakelijk is voor het kennen en begrijpen feiten en gegevens en/of om verbanden te leggen daartussen is eveneens van belang.

Uiteraard spelen algemene kennis/ontwikkeling en vak kennis een rol. Daarnaast is het van belang welke kennis noodzakelijk is van andere vakwerkgebieden en in welke mate deze kennis zich ontwikkelen moet. Diploma's en opleidingen zijn in deze slechts indicatief aangezien daarbij bezien moet worden welk deel van de daarbij verworven kennis en kunde gebruikt wordt in de functie en wat daaraan op andere wijze is toegevoegd.

2. Zelfstandigheid

Zelfstandigheid betreft de mate waarin in de functie problemen moeten worden opgelost alsmede de wijze waarop dat gebeurt. De aan een functionaris in de functie toegestane vrijheden en bevoegdheden, de opgedragen verantwoordelijkheden, de complexiteit van de problematiek, het aantal mogelijke oplossingen en de wijze waarop het werk is georganiseerd spelen daarbij een rol. Daarnaast wordt het vermogen tot probleemoplossing bepaald door beoordelingsvermogen, organisatievermogen, vindingrijkheid, creativiteit en besluitvaardigheid. De zelfstandigheid wordt beperkt door de gebondenheid aan al dan niet expliciet geformuleerde richtlijnen, voorschriften, procedures, handelingen, routines, protocollen etc. de mogelijke terugval op leidinggevers of anderen en/of de mate van steun, toezicht en/of controle achteraf werkt eveneens beperkend.

Het niet tijdelijk aanwezig zijn van een leidinggevende of vraagbaak werkt slechts verhogend indien de terugval niet via communicatiemiddelen en/of genoemde richtlijnen etc. gerealiseerd kan worden.

3. Sociale vaardigheden

Sociale vaardigheden betreffen de eisen die vanuit de functie worden gesteld in verband met de uit de functie voorkomende interne en externe contacten gericht op het realiseren van de zorgdoelstelling maar ook eisen die betrekking hebben op het functioneren binnen de organisatie. In een aantal gevallen betreft dit ook het laten functioneren van (een deel van) de organisatie.

Van belang zijn de voor de functie noodzakelijke vaardigheden om effectieve en doelgerichte relaties tussen (groepen van) mensen op te bouwen en te onderhouden, alsmede de intensiteit en de doelstelling van deze relaties. Daarnaast zijn de veelheid en de verscheidenheid van de contacten/relaties van belang alsmede de omstandigheden waaronder deze opgebouwd en/of onderhouden moeten worden.

Kennis van intermenselijke verhoudingen scoort, indien van toepassing binnen de functie, bij het gezichtspunt kennis. Het zich vooraf of tijdens de relatie beraden in mogelijkheden te voorkomen of op te lossen behoort tot zelfstandigheid.

4. Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

Risico's betreffen de materiële en/of immateriële schade die kan ontstaan ondanks dat functionaris zich tot het uiterste inspannt om schade te voorkomen. Van belang zijn de hoogte van de schade en de frequentie waarin onvermijdbare risico's in relatie tot de gevraagde kwaliteit voorkomen.

Verantwoordelijkheden betreffen de formeel aan functionaris opgedragen verantwoordelijkheid met betrekking tot de realisatie van de zorgdoelstelling en/of de bedrijfsvoering van (een deel van) de instelling.

Invloed betreft de mate van invloed die functionaris vanuit de functie, direct of indirect heeft op de zorgdoelstelling en/of de bedrijfsvoering van (een deel van) de instelling.

5. Uitdrukkingsvaardigheid

Uitdrukkingsvaardigheid betreft de uit de functie voortvloeiende vereisten ten aanzien van mondelinge en schriftelijk uitdrukkingsvaardigheid in de eigen en/of vreemde talen. Noodzakelijke doelbewuste non-verbale communicatievaardigheid is van belang indien mondelinge en/of schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid onvoldoende middelen zijn om communicatie tot stand te brengen.

6. Bewegingsvaardigheid

Bewegingsvaardigheid betreft de uit de functie voortvloeiende vereisten om bewegingspatronen die door training zijn te leren, te beheersen. Zowel bewegingspatronen in technische zin (het bedienen van machines) als in manuele zin (massage) en/of het besturen van voertuigen zijn van belang indien dit frequent in de functie voorkomt.

Het kennen van de bewegingspatronen scoort bij kennis, de mogelijke risico's bij onjuist handelen scoren bij risico's, verantwoordelijkheden en invloed.

7. Oplettenheid

Oplettenheid betreft de mate waarin aandacht en opmerkzaamheid in het werk moeten worden opgebracht. Naast de duur en de frequentie spelen daarbij ook de hoeveelheid gelijktijdig optredende factoren, de aard en de snelheid van opeenvolging van deze factoren een rol. Tevens is van belang de verlangde mate van zekerheid dat niets over het hoofd wordt gezien, naast de oplettenheid bemoedigende factoren zoals rust of onrust in de werkomgeving en/of de monotonie c.q. de hectiek in de functie.

8. Overige functie-eisen

Specifieke eisen te stellen aan persoonlijke eigenschappen betreffen de uit de functie voortvloeiende eisen ten aanzien van zaken als hygiëne, ordelijkheid, geduld, doorzettingsvermogen, eerlijkheid, objectiviteit, gehemhouding etc.

9. Inconveniënten

Inconveniënten betreffen de bezwarende werkomstandigheden, de fysieke en/of de psychische belasting en de mate waarin de functionaris als persoon risico's op lesel loopt. Bezwarende omstandigheden ontstaan door frequent of langdurig werken onder slechte omstandigheden (stof, rook, lawaai) en/of met gevaarlijke of onaangename materialen.

Fysieke belasting treedt op door het frequent of langdurig moeten leveren van krachtsinspanning of door werken in een onnatuurlijke houding.

Psychische belasting treedt op door het geconfronteerd worden met lijd en leed en/of door het moeten realiseren van taken onder extern opgelegde tijdsdruk of onder zakelijke spanning.

Persoonlijk risico betreft de frequentie en de mate waarin de functionaris risico's loopt op tijdelijk of blijvend lesel, hoewel hij/zij risicomijdend werkt volgens voorschriften en gebruik maakt van beschermende hulpmiddelen.