

## FUNCTIES ZELF INDELEN IS GEEN SPROOKJE, ZEKER NIET MET ADEQUATE HULPMIDDELEN

Verdere professionalisering van de bedrijfsvoering betekent ook dat HR en management hun verantwoordelijkheid moeten nemen en voor hun keuzes moeten staan. Ter ondersteuning van deze bedrijfsfilosofie heeft De Efteling gekozen voor een functieniveaumatrix.

### Sprookjes zijn om bij weg te dromen en er in te geloven, functiewaardering vraagt om duidelijkheid en transparantie

De Efteling heeft het afgelopen jaar intensief gewerkt aan het actualiseren van de functiebeschrijvingen om een beter handvat te krijgen voor de sturing op resultaatbijdrage en ontwikkeling van medewerkers. Hiertoe zijn niet alleen de competenties aan de omschrijvingen toegevoegd, maar zijn deze vooral ook op elkaar afgestemd, zodat een logische opbouw is ontstaan tussen de functie en de ontwikkeling van medewerkers. Kenmerkend hierin is, dat medewerkers zich herkennen en de opbouw en samenhang begrijpen. Aan het begin van het proces was door De Efteling al aangegeven dat zij deze beoogde duidelijkheid en uitlegbaarheid ook wensten door te voeren op het gebied van het indelen/waarderen van de functies. Een expertise waarvoor De Efteling sterk leunde op EVZ. Functiewaardering was tot dat moment voor De Efteling een black box waarvan de resultaten (de indelingen in de salarisschaal) moeilijk aan de medewerkers waren uit te leggen. Om aangesloten te blijven bij het nieuwe functiedenken was het van belang het management meer bij het indelingsproces te betrekken. Vooral zij en de afdeling HR, en niet EVZ, moeten in staat zijn om de indelingsbesluiten uit te leggen aan de medewerkers. Om dit mogelijk te maken is samen met De Efteling een functieniveaumatrix ontwikkeld.

### Een functieniveaumatrix biedt de veiligheid van een attractie, maar het blijft spannend!

De attracties bij De Efteling hebben allemaal iets spannends, iets opwindends. En omdat je weet dat het goed komt, wil je het keer op keer meemaken en word je - ook na de vijfde keer - toch weer verrast. Het blijft dus spannend en verrassend! Werken met een functieniveaumatrix is niet veel anders. Je weet dat je, omdat je een goed beeld van de functie hebt, de goede argumenten hebt gekozen, maar toch blijft het lastig (spannend) om de resultaten uit te leggen aan de medewerkers. Een functieniveaumatrix (FNM) helpt je om de juiste vergelijking - en daarmee afwegingen en keuzes - te maken, waardoor het resultaat ook makkelijker uitlegbaar wordt. Je weet immers wat je onderweg gezien, ervaren en beleefd hebt. Een FNM is daardoor een prima (aanvullend) hulpmiddel voor HR en management om functies in te delen.

### Een functieniveaumatrix wat is het?

Om te komen tot een FNM worden alle functies in een organisatie geïnventariseerd en geclusterd naar zogenaamde functiefamilies. Typerende functiefamilies voor De Efteling zijn bijvoorbeeld gastronomie, entertainment en ontwerp/creatief. Binnen iedere functiefamilie zijn vervolgens referentiefuncties geselecteerd. Deze functies vormen de basis van een FNM. In een FNM zijn vervolgens de niveau onderscheidende kenmerken van de referentiefuncties binnen een familie uitgewerkt. Veelal worden hierbij de hoofdkenmerken van de ORBA-methode als uitgangspunt gehanteerd.

### De toepassing bij De Efteling

De FNM stelt de afdeling HR en het management van De Efteling in staat om de (gewijzigde) functies zelf in te delen in de salarisstructuur. Om dit op een gestructureerde manier te laten verlopen werkt De Efteling met een indelingscommissie. Deze indelingscommissie bestaat uit een vertegenwoordiging van HR-adviseurs en het management. Omdat het aantal in te delen functies groot was, heeft De Efteling er voor gekozen dat de afdeling HR eerst alle functies indeelt. Een vertegenwoordiging van het management wordt in een later stadium aan de indelingscommissie toegevoegd.

Mascha Bullens, HR-adviseur van De Efteling: *“Uiteraard willen we dat het management participeert in de indelingscommissie. Het zou echter een te grote aanslag zijn op de beschikbare tijd om alle functies met het management in te delen. Nu alle functies zijn ingedeeld gaat het management participeren. Daar zit ook het belangrijke voordeel van een FNM. Het management gaat achter de indelingsbesluiten staan. Zij weten de achtergronden van de indelingen, de argumenten en kunnen dit dan ook makkelijk uitleggen aan de medewerkers.”*

### Een training draagt bij aan de ontwikkeling van een gezamenlijk normgevoel en is dus absolute noodzaak!

Om de functies goed in te kunnen delen is het noodzakelijk een training te volgen. Doel van de training is het verkrijgen van een gemeenschappelijk normgevoel binnen de indelingscommissie. Met andere woorden hoe moeten de niveaubepalende elementen worden geïnterpreteerd. Dit normgevoel ontwikkel je verder, door regelmatig functies in te delen en

hierover met de indelingscommissie argumenten uit te wisselen en proberen te begrijpen waarom anderen tot een bepaalde indeling komen. De HR-afdeling van De Efteling heeft een dergelijke training dus ook gevolgd. Na een korte uitleg over wat functiewaardering is zijn we aan de hand van bestaande functies van De Efteling functies gaan indelen.

Mascha Bullens: *“In het begin is het best lastig. Je merkt dat de norm nog niet echt scherp is. Bovendien merk je ook hoe belangrijk de beschikbare functie-informatie is. Onvolledige of onduidelijke functie-informatie leidt er toe dat functies moeilijk in te delen zijn. Eigenlijk moet je dan weer terug naar de leidinggevende”.*

### Ook na de training blijft het lastig om functies goed in te delen.

Mascha Bullens: *“Natuurlijk heeft de training ons erg geholpen. Toch blijft het lastig de functies in te delen. Belangrijk is dat we ervaring krijgen. Na verloop van tijd wordt het makkelijker, de norm die we hanteren wordt steeds scherper en het aantal ankerpunten (functies die al zijn ingedeeld) wordt groter. In het begin is het lastig omdat iedereen zijn eigen interpretatie geeft aan de niveautyperingen, maar, al na een paar functies te hebben ingedeeld, merk je dat er een gemeenschappelijke norm aan het ontstaan is.”*

## EEN GEMEENSCHAPPELIJKE NORM VOOR FUNCTIE-INDELING

...  
en ze leefden  
nog lang  
en gelukkig  
...



**EVZ organisatie-advies**  
adres: Ringbaan West 306A  
5025 VB Tilburg

tel: 013 463 50 40  
fax: 013 467 13 36

e-mail: evz@evz.nl  
site: www.evz.nl