

# Functiestudie

# Functiestudie

*“Functiestudie beschrijft  
en evalueert de functie  
maar evalueert de  
persoon zelf niet.”*

# Opdracht functiestudie

## 1. Methode

- Bij wie zou je informatie over functie inwinnen ?
- Hoe zou je informatie verzamelen ?

## 2. Inhoud

- Welke rubrieken zou je onderscheiden ?
- Beschrijf (kort) één van de functies.

## 3. Algemeen

- Wat zijn negatieve gevolgen voor HR-toepassingen als functiestudie NIET gebeurt ? Waarvoor kan je functiestudie gebruiken?

# Bij wie zou je informatie over de functie inwinnen?

- Informatiebronnen: SME's
  - Functie-uitoefenaar
  - Chef / leidinggevende
  - Specialist functiestudie
  - Klanten (intern/extern)
  - Technische experts

# Hoe zou je de informatie verzamelen?

- Informatieverzamelingsmethoden
  - Observatie
  - Interview
  - Vragenlijst
  - Logboek
  - Computers
  - Bestaand materiaal

# Op het web

- D.O.T.
  - [http://www.theodora.com/dot\\_index.html](http://www.theodora.com/dot_index.html)
- O\*NET
  - <http://online.onetcenter.org/>
- Check it out!



**Diskettes  
CD-ROM  
or DOWNLOAD**

**DOT**

**CLICK HERE  
Windows**

A	B	C
D	E	F
G	H	I
J	K	L
M	N	O
P	Q	R
S	T	U
V	W	X
Y	Z	?

[<Previous](#)
[Next >](#)
[Search](#)
[Contents](#)
[Glossary](#)
[Link to this page](#)
[About](#)

[www.occupationalinfo.org](http://www.occupationalinfo.org)

**CODE: 166.267-018**

**Buy the**

**DOT: Download/Diskettes/CD-ROM**

**TITLE(s): JOB ANALYST (profess. & kin.) alternate titles: personnel analyst**

Collects, analyzes, and prepares occupational information to facilitate personnel, administration, and management functions of organization: Consults with management to determine type, scope, and purpose of study. Studies current organizational occupational data and compiles distribution reports, organization and flow charts, and other background information required for study. Observes jobs and interviews workers and supervisory personnel to determine job and worker requirements. Analyzes occupational data, such as physical, mental, and training requirements of jobs and workers and develops written summaries, such as job descriptions, job specifications, and lines of career movement. Utilizes developed occupational data to evaluate or improve methods and techniques for recruiting, selecting, promoting, evaluating, and training workers, and administration of related personnel programs. May specialize in classifying positions according to regulated guidelines to meet job classification requirements of civil service system and be known as Position Classifier (government ser.).

# Santa Claus (in D.O.T.)

- Impersonates traditional holiday or storybook characters, such as Santa Claus, Snow White, and the Three Little Pigs, to promote sales activity in retail stores, at conventions or exhibits, and to amuse children at hospitals, amusement parks and private parties. Wears character costumes and impersonates characters portrayed to amuse children and adults. May hand out samples or presents, demonstrate toys, pose for pictures, and converse with children and adults. May appear in costume parade. May solicit donations on street for charitable purposes. May be designated according to character portrayed as Easter Bunny (any industry); Santa Claus (any industry); Santa's Helper (any industry).





Occupational Information Network

O\*NET OnLine

[Related Links](#) | [OnLine Help](#) | [Home](#)Occupation Quick Search: 

## Summary Report for:

29-1122.00 - Occupational Therapists

Assess, plan, organize, and participate in rehabilitative programs that help restore vocational, homemaking, and daily living skills, as well as general independence, to disabled individuals.

Sample of reported job titles: Registered Occupational Therapist, Staff Therapist

View report:

**Summary**[Details](#)[Custom](#)[Tasks](#) | [Knowledge](#) | [Skills](#) | [Abilities](#) | [Work Activities](#) | [Work Context](#) | [Job Zones](#)

### Tasks

- Complete and maintain necessary records.
- Evaluate patients' progress and prepare reports that detail progress.
- Test and evaluate patients' physical and mental abilities and analyze results.
- Select activities that will help individuals learn work and life-management skills.
- Plan, organize, and conduct occupational therapy programs in health care settings for individuals with psychological or developmental problems.
- Recommend changes in patients' work or living environments, conditions, or equipment.
- Consult with rehabilitation team to select activity programs and coordinate services.
- Help clients improve decision making, abstract reasoning, memory, and problem-solving skills.
- Develop and participate in health promotion programs, group activities, and community programs for individuals with mental disability.
- Provide training and supervision in therapy techniques and objectives.

[back to top](#)

### Knowledge

**Therapy and Counseling** — Knowledge of principles, methods, and procedures for counseling and guidance.

**Psychology** — Knowledge of human behavior and performance; in the assessment and treatment of behavioral and affective disorders.

**Customer and Personal Service** — Knowledge of principles and standards for services, and evaluation of customer satisfaction.

[Related Links](#) | [OnLine Help](#) | [Home](#)

## Skills Search

Select skills from one or more of the six skill groups below. Start by selecting as many skills as you have.

[Basic Skills](#) | [Complex Problem Solving Skills](#) | [Resource Management Skills](#) | [Social Skills](#) | [Systems Skills](#) | [Technical Skills](#)

### Basic Skills

Developed capacities that facilitate learning or the more rapid acquisition of knowledge

- ☒ **Active Learning** — Understanding the implications of new information for both current and future performance.
- ☒ **Active Listening** — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand points of view, and asking questions as needed to understand.
- ☒ **Critical Thinking** — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative ideas, conclusions, or solutions.
- ☒ **Learning Strategies** — Selecting and using training/instructional methods and procedures appropriate for the situation.
- ☒ **Mathematics** — Using mathematics to solve problems.
- ☒ **Monitoring** — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.
- ☒ **Reading Comprehension** — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
- ☒ **Science** — Using scientific rules and methods to solve problems.
- ☒ **Speaking** — Talking to others to convey information effectively.
- ☒ **Writing** — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.

### Complex Problem Solving Skills

Developed capacities used to solve novel, ill-defined problems in complex, real-world settings

- ☒ **Complex Problem Solving** — Identifying complex problems and reviewing related information to develop and choose a solution.

### Resource Management Skills

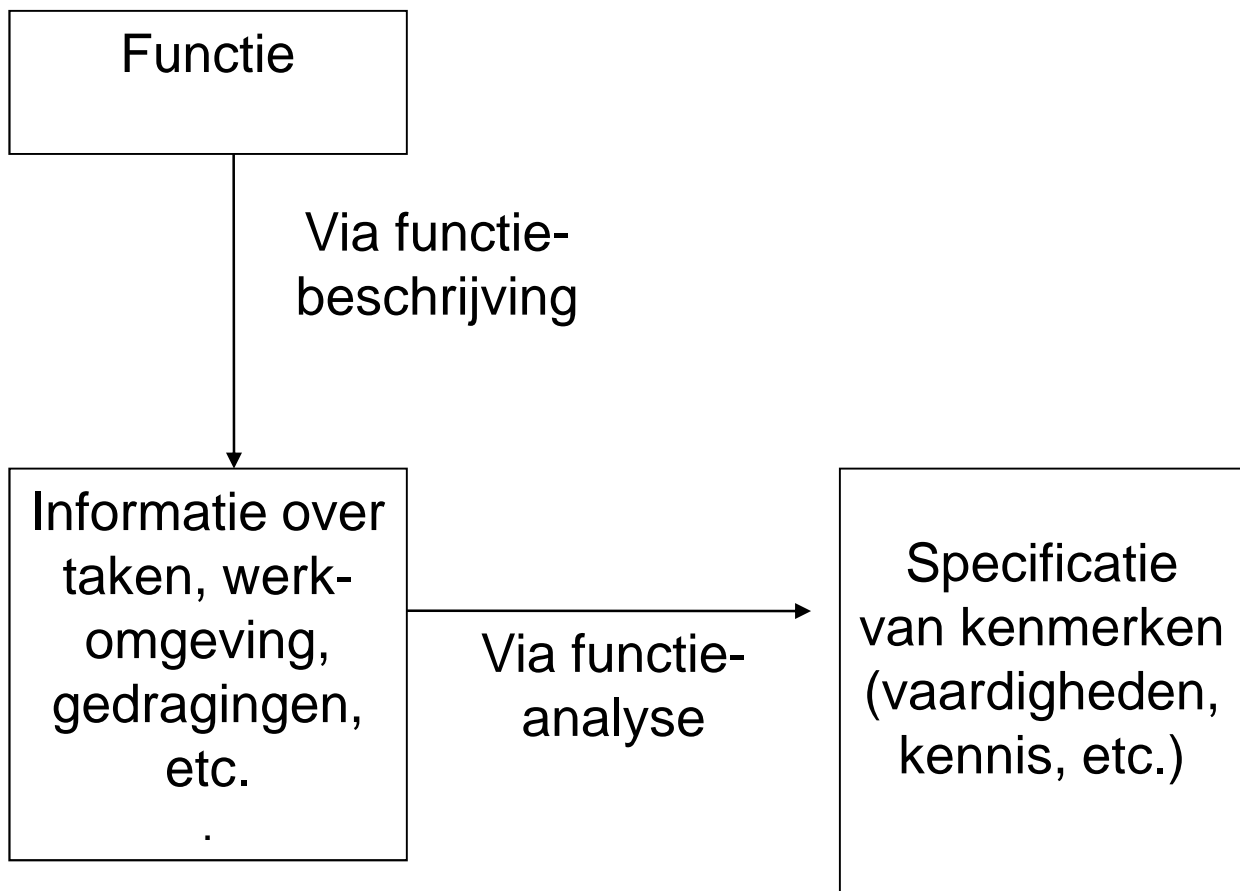
Developed capacities used to allocate resources efficiently

# Welke rubrieken zou je onderscheiden?

## Descriptoren

1. Taken
2. Kennis, vaardigheden, attitudes & persoonlijkheidstrekken
3. Vereiste diploma's & opleidingen
4. Verantwoordelijkheden
5. Plaats in organogram
6. Machines, gereedschap, hulpmiddelen, technologie
7. Omgevingsfactoren (lawaai, koude, etc.)
8. Afgeleverde producten & diensten
9. Bijdrage functie/taken tot organisatiestrategie
10. Prestatie- & kwaliteitsstandaarden
11. Verwachte toekomstige veranderingen





# Beschrijving: Niveaus

- Bewegingen
- 

- Taken

- Afzonderlijke werkactiviteiten
- 

- Opdrachten

- Meerdere met elkaar samenhangende taken;  
hoofdverantwoordelijkheden functie
- 

- Functie
- 

- Functiefamilie/klasse

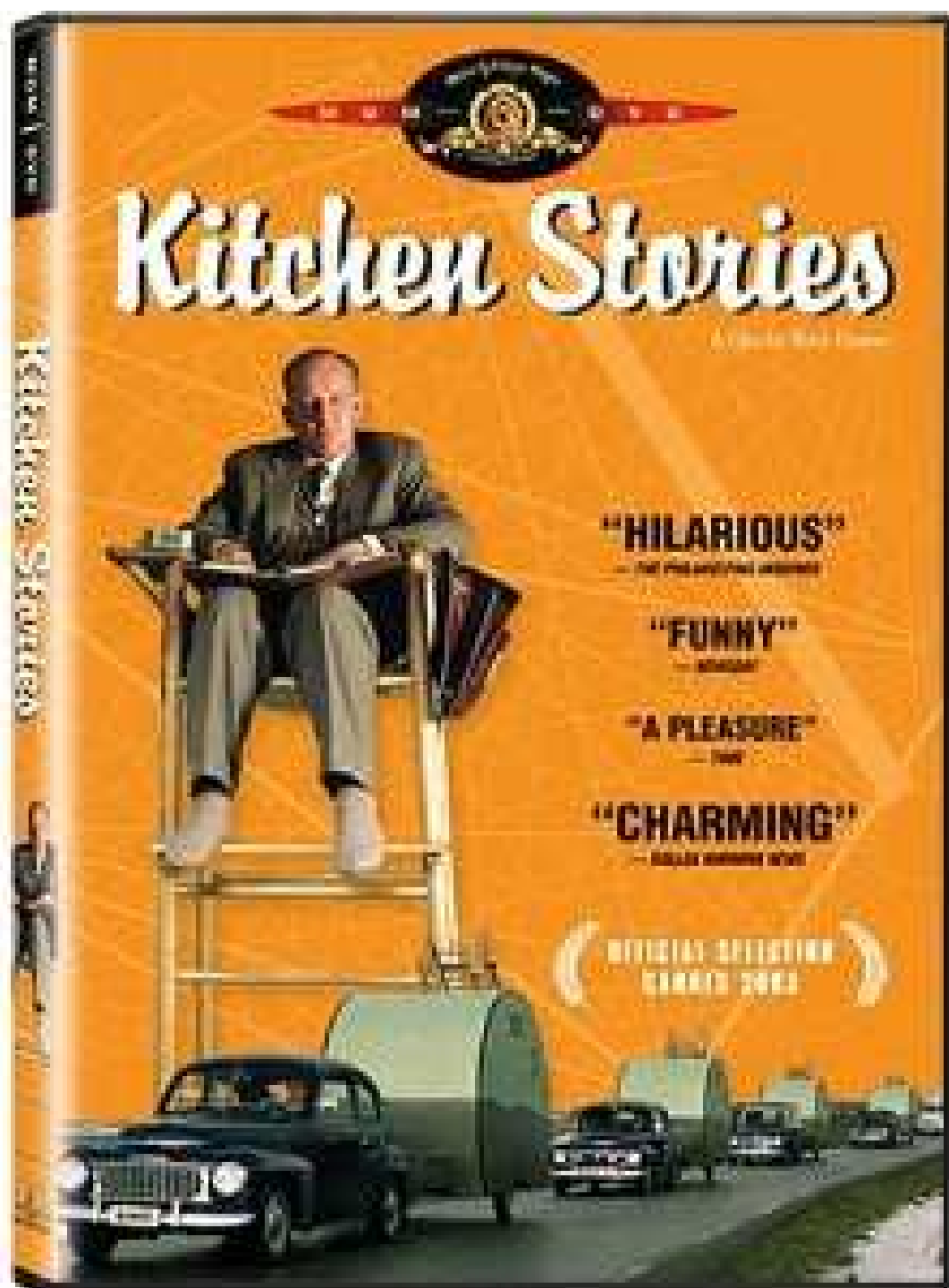
- Cluster gelijk(w)aardige functies
- 

- Loopbaanladder
- 

- Loopbaan

bewerking : manueel groeperen van éénstuksverpakkingen.

LINKERHAND					RECHTERHAND				
Omschrijving	1	2	3	4	Omschrijving	1	2	3	4
Controle éénstuksverpakkingen					Controle éénstuksverpakkingen				
verplaatsen naar slechte koeken					verplaatsen naar slechte koeken				
verwijderen slechte koeken					verwijderen slechte koeken				
wachten					wachten				
verplaatsen naar eerste koek					zoeken naar vijftigste koek				
grijpen eerste koek					reiken naar vijftigste koek				
wachten					grijpen vijftigste koek				
horizont. verplaatsing naar rechts					horizont. verplaatsing naar links				
samendrukken					samendrukken				
koekjes verschuiven naar meenemers					Koekjes verschuiven naar meenemers				
loslaten koekjes					loslaten koekjes				
effenen koekjes					verplaatsen naar transportband				
verplaatsen naar transportband					wachten				
wachten					wachten				
Totaal	3	7	1	3		2	7	2	3



# Samenvatting

- Vier bouwstenen in elke functiestudie
  - Informatieverzamelingsmethoden
  - Informatiebronnen
  - Descriptoren
  - Analyseniveaus
- Combinaties zijn ideaal.
- Hou doelstelling voor ogen bij keuze.



# Belang functiestudie

Rekrutering & Selectie	<b>Functiestudie</b> Taken Psychologische kenmerken	Prestatie- beoordeling
Training & Ontwikkeling		Verloning
Loopbaan- management	Functie- structurering	Ergonomie & veiligheid

# Stststem 1: Narratieve functiebeschrijving

## 1. Functieomschrijving

- 1.1. Naam functie
- 1.2. Plaats binnen de X

## 2. Taken

- 2.1. Takenpakket
  - 2.1.1. *Regelmatig terugkerende taken*
  - 2.1.2. *Occasionele/niet regelmatig terugkerende taken*
- 2.2. Functiedoel
- 2.3. Gebruikte hulpmiddelen
- 2.4. Bijzondere fysische werkomstandigheden

## 3. Kennis

- 3.1. Vaktechnische kennis (inhoudelijke kennis)
- 3.2. Vaktechnische vaardigheden
- 3.3. PC-kennis
- 3.4. Talenkennis

## 4. Communicatie

- 4.1. Heeft u contacten binnen uw dienst ?
- 4.2. Heeft u contacten *buiten* uw dienst maar *binnen* de X ?
- 4.3. Heeft u contacten *buiten* de X ?

## 5. Leiding geven

- 5.1. Aan hoeveel personen geeft u direct leiding ?
- 5.2. Aan hoeveel personen geeft u indirect leiding ?
- 5.3. Vervullen medewerkers homogene/ heterogene taken ?

## 6. Autonomie

## 7. Opleiding

- 7.1. Welke schoolopleiding vereist de functie?
- 7.2. Welke aanvullende opleidingen vereist de functie?
- 7.3. Wat vereist de functie aan kritische ervaringstijd? 18

## 8. Suggesties

# Systeem 1: Narratieve functiebeschrijving

- Kenmerken
- Evaluatie

## Sales Associate

Customer service and interaction with customers are key responsibilities of this position. A sales associate must work effectively with customers and other store associates and provide information about products and/or projects. This position also involves stocking merchandise, using tools and equipment, and maintenance duties (e.g., sweeping aisles, down-stocking shelves, etc.).

### Major Tasks and Responsibilities

- Presenting a consistent, pleasant, and service-oriented image to customers
- Listening and asking appropriate questions to assist customers in completing projects
- Assisting and working with other store associates in order to complete job tasks
- Using computers, phones, and other equipment
- Cleaning and maintaining shelves, end caps, and aisles

## Sales Associate

### Major Skills and Competencies

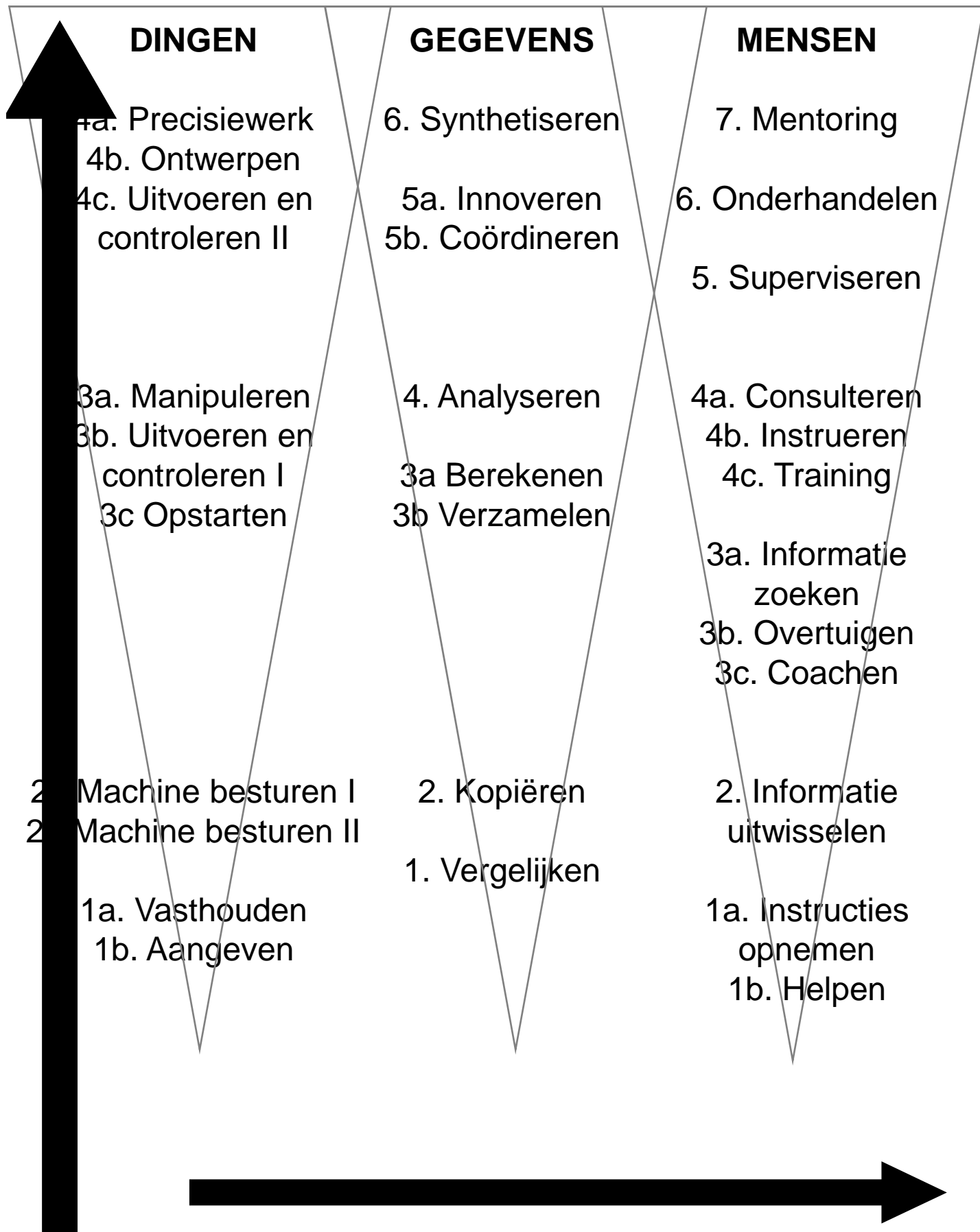
- Customer Focus: Ability to maintain a positive customer service orientation when dealing with customers on the phone and in person
- Stress Tolerance: Ability to work effectively under stressful work conditions (e.g., dealing with multiple customers who need help quickly)
- Teamwork: Ability to work well with others to achieve common goals
- Listening/Communicating: Ability to listen attentively to others, ask appropriate questions, and speak in a clear and understandable manner

### Minimum Job Requirements

- 18 years or older
- Pass a drug test
- Be able to work a flexible schedule including weekends, evenings, and holidays
- Pass a sales associate test

# Stelsel 2: Functionele Job Analyse (FJA)

- Stap 1: Taakbeschrijvingen
  - Werkwoord
  - Lijdend voorwerp
  - Doelstelling
  - Omstandigheden
- Stap 2 : Scoring op drie domeinen
  - Data
  - People
  - Things
- Stap 3 : Scoring op betrokkenheid van drie domeinen



# Voorbeeld

- Stelt de klant vragen, luistert naar reacties en noteert antwoorden op een standaardformulier. Vragen worden gesteld tot de nodige basisinformatie gegeven is.
- Oplossing
  - Gegevens (.....% betrokkenheid)
    - Niveau .....
  - Mensen (.....% betrokkenheid)
    - Niveau .....
  - Dingen (.....% betrokkenheid)
    - Niveau .....



# Voorbeeld

- Stelt de klant vragen, luistert naar reacties en noteert antwoorden op een standaardformulier. Vragen worden gesteld tot de nodige basisinformatie gegeven is.
- Oplossing
  - Gegevens (50% betrokkenheid)
    - Niveau 2: kopiëren
  - Mensen (40% betrokkenheid)
    - Niveau 2: informatie uitwisselen
  - Dingen (10% betrokkenheid)
    - Niveau 1A: Vasthouden

WHAT?		WHY?	HOW?		WORKER FUNCTIONS Orientation and Level		
<i>Performs What Action? (action verb)</i>	<i>To Whom or to What? (object of verb)</i>	<i>To Produce or Achieve What?</i>	<i>Using What Tools, Equipment, or Work Aids?</i>	<i>Upon What Instructions?</i>	<i>Data</i>	<i>People</i>	<i>Things</i>
1. Piles and covers	Furniture, clothing, and other valuables	In order to protect material from fire and water damage	Salvage covers	Prescribed content: a. Company officer b. Departmental procedure Discretionary content: a. As to the best location for preventing damage to materials	10% 2	10% 8	80% 7
2. Examines	Walls, ceilings, floors, and furniture	In order to locate and extinguish secondary fire sources	Pike pole, charged hose line, portable nozzle, power saw, axe	Prescribed content: a. Company officer b. Departmental procedure Discretionary content:	50% 2	10% 8	40% 4

# Systeem 2: Functional Job Analysis (FJA)

- Kenmerken
- Evaluatie

# Stststem 3: Taakvragenlijst

Uitleg: Wij willen meer weten over uw job. Hieronder staan mogelijke taken, die U uitvoert. Maak gebruik van de beoordelingsschaal. Duid aan (a) hoe vaak u deze taak uitvoert en (b) hoe belangrijk het kunnen uitvoeren van deze taak is voor nieuwkomers. Lees de taak en schrijf dan het cijfer tussen haakjes.

Frequentie	Belang voor nieuwkomers
1 = nooit	1 = niet belangrijk
2 = zelden	2 = een beetje belangrijk
3 = soms	3 = belangrijk
4 = meestal	4 = erg belangrijk
5 = bijna altijd	5 = uiterst belangrijk

Taken	Frequentie	Belang
1. Schrijf beschrijvingen voor secretariaatsfuncties op.	( )	( )
2. Check folders voor rangschikking van medische files.	( )	( )
3. Doe aanvragen betreffende identiteitskaarten van werknemers, die einde contract zijn.	( )	( )
4. Vertel nieuwe werknemers over de bedrijfspolitiek.	( )	( )
5. Schrijf computerprogramma's met SPSS om data betreffende afwezigheid en verloop te analyseren.	( )	( )
:	:	28

# Systeem 3: Taakvragenlijst

- Kenmerken
- Evaluatie

# Systeem 4: Techniek van de kritische incidenten

VOL. 51, No. 4

JULY, 1954

## Psychological Bulletin

---

### THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE

JOHN C. FLANAGAN

*American Institute for Research and University of Pittsburgh*

During the past ten years the writer and various collaborators have been engaged in developing and utilizing a method that has been named the "critical incident technique." It is the purpose of this article to de-

leave little doubt concerning its effects.

Certainly in its broad outlines and basic approach the critical incident technique has very little which is new about it. People have been mak-

# Systeem 4: Techniek van de kritische incidenten

- Wat
  - “Specifieke voorbeelden waarin medewerkers uitstekende of onaanvaardbare gedragingen stelden”
- Door wie gegeven
  - Chefs, klanten, collega's, etc.
- Voorwaarden
  - Situatie
  - Gedrag
  - Gevolgen
- Evaluatie

# Positief incident

"Vorig jaar probeerde Pol software te verkopen aan één van de grootste banken. Hij wist dat ze geïnteresseerd waren, maar ze stelden een definitieve beslissing steeds uit. Elke week telefoneerde Pol of schreef hij een korte brief. Daarbij probeerde hij niet de indruk te wekken dat hij hen opjoeg. Pol herinnerde hen eraan wat hij kon bieden en dat hij geïnteresseerd was het product te leveren. Dat duurde zo een drie maanden, maar uiteindelijk sleepte hij het grootste contract in de wacht dat het bedrijf ooit heeft binnengehaald."



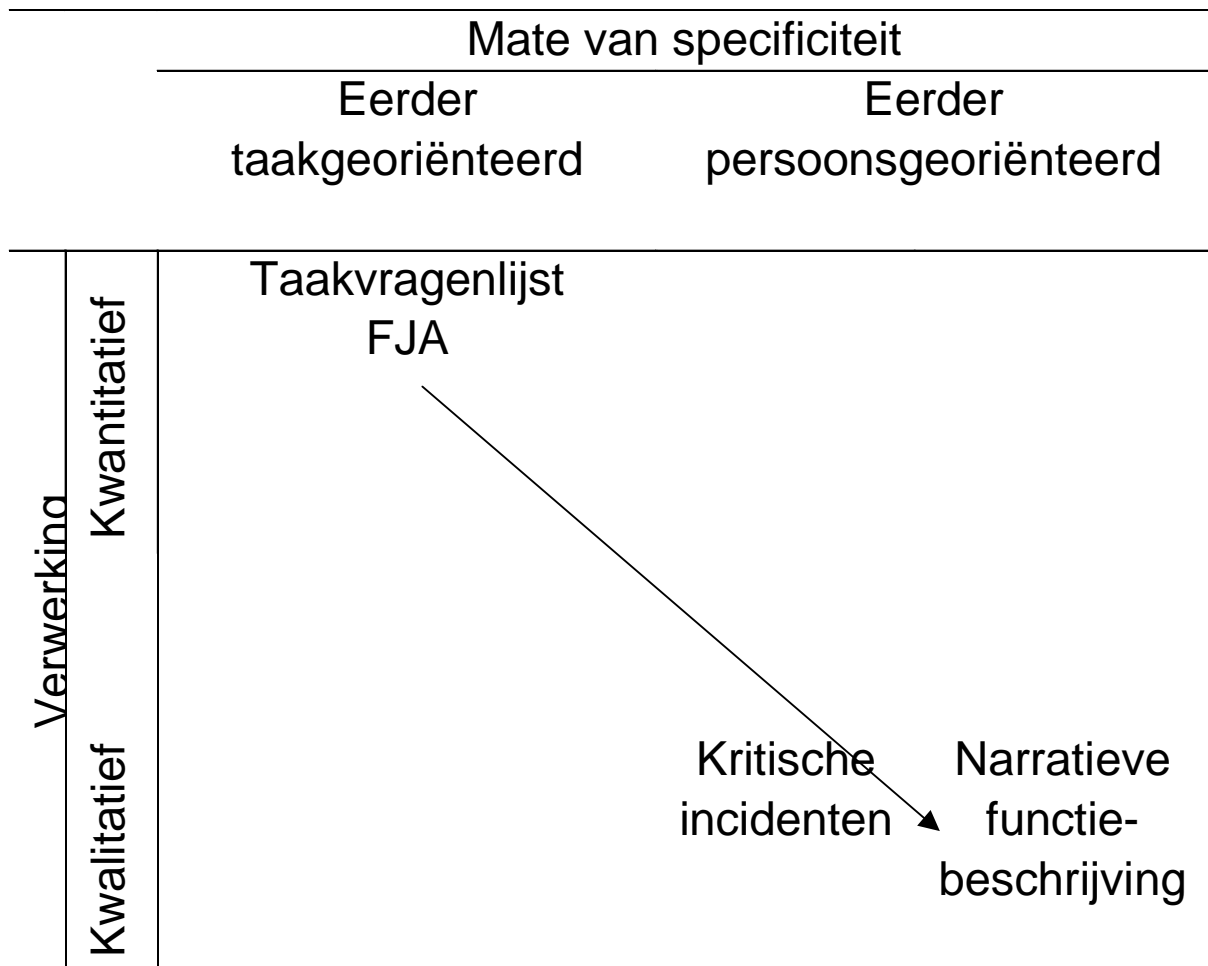
# Negatief incident

"In een bepaalde situatie schatte Dirk de persoon met wie hij een afspraak had, totaal verkeerd in. Aan de hand van de functietitel dacht Dirk dat zij vooral geïnteresseerd zou zijn in de technische aspecten van zijn systeem. Tijdens die ontmoeting ging hij dus in op al de technische bijzonderheden van het product. Hierbij zei de klant niets. Na een half uur liet hij haar met een heleboel technische informatie achter, in de mening dat hij het goed had aangepakt. Naderhand hoorde ik echter dat zij Dirk voor een echte vakidioot hield. Zij wilde niet meer ingaan op een volgend gesprek. Zij dacht dat Dirk gewoon niet op een normale manier kon praten en dat hij een gebrek had aan communicatieve vaardigheden."

# Opdracht

- Geef positieve en negatieve kritische incidenten die je zelf hebt meegemaakt voor één van de volgende functies.
  - Kassierster
  - Bibliothecaris
  - Loketbediende in bank, etc.
  - Verpleegster
  - Ober
  - Auto-instructeur
  - Etc.
- Geef ook aan welke eigenschappen deze incidenten weergeven.

# Taxonomie

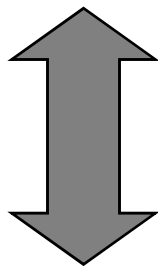


# Beslissingscriteria

- Type descriptor
- Statistische verwerking (vergelijkbaarheid over functies heen)
- Gebruiksvriendelijkheid/ laagdrempelig
- Standaardisatie / betrouwbaarheid
- Tijd
- Kosten
- Toepassingsgebieden

# Kritiek op functiestudie

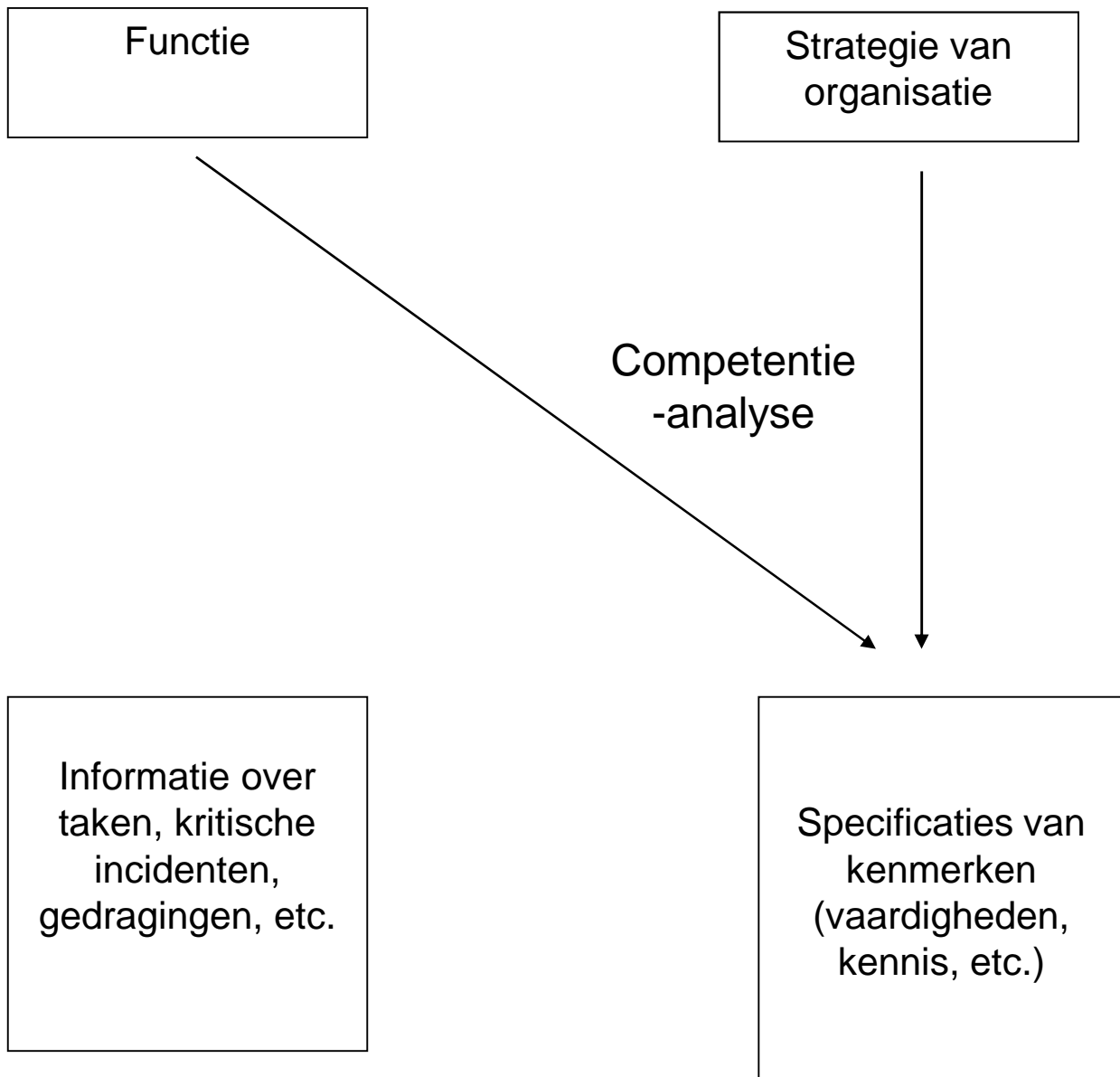
- Tijdrovend & duur
- Anachronistisch & statisch



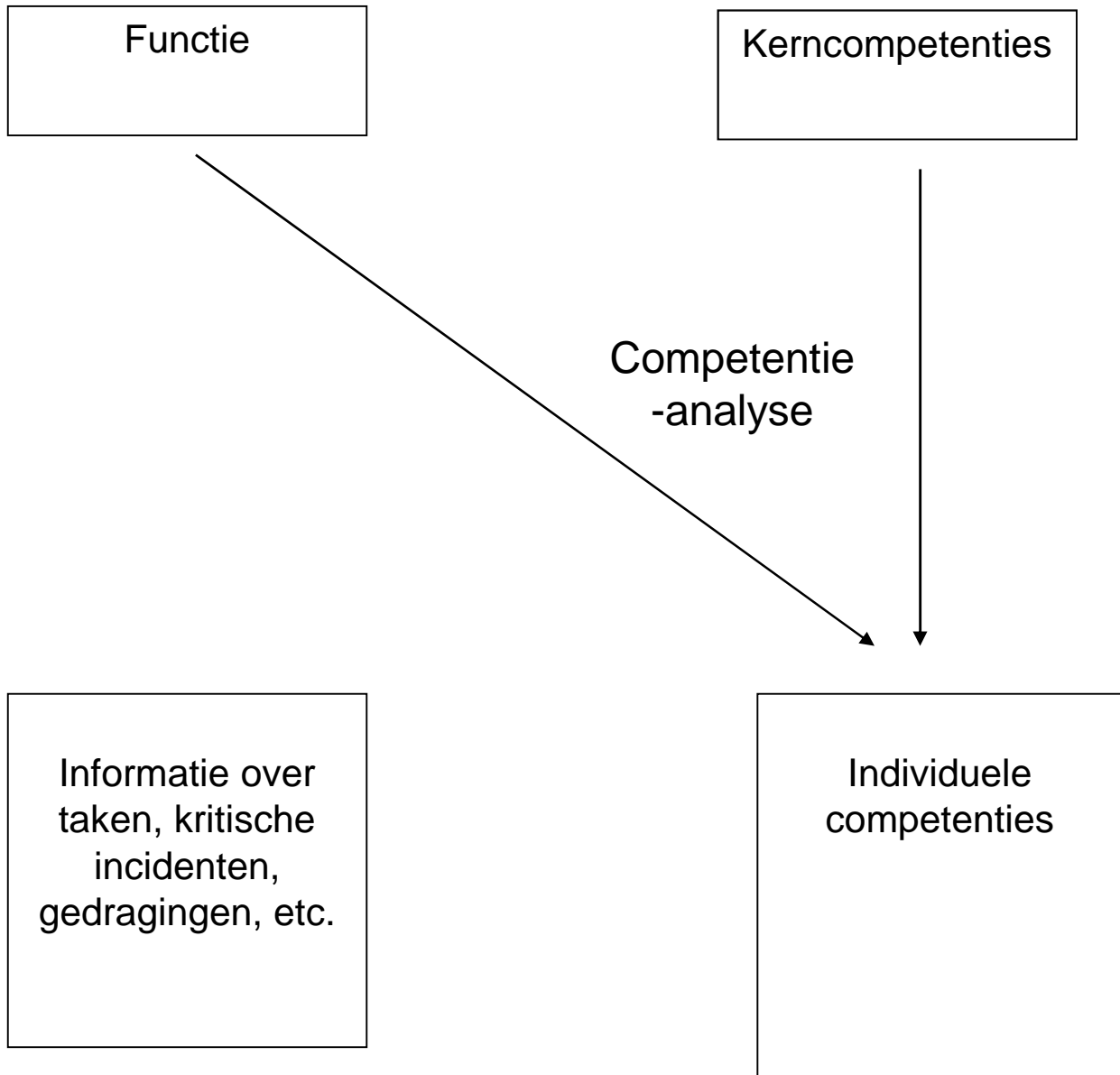
- Dynamisch functiebegrip (“de-jobbing”)
- Job sculpting, job crafting, extrarolgedrag, adaptability, proactiviteit
- Results-only work environment (ROWE)
- Virtuele organisatie
- Strategie van organisatie

# Competentiemanagement

# Competentiemanagement



# Competentiemanagement



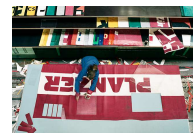
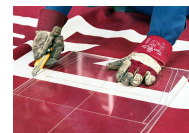
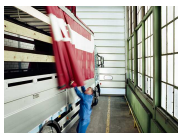


# Definities

- Kerncompetentie (organisationeel)
  - “Een pakket bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen“
  - Organisatiecompetenties, strategic competencies, key competences, dominant competencies, distinctive competencies.
- Competentie (individueel)
  - “Een onderliggende eigenschap van een persoon, die resulteert in effectieve en/of superieure prestaties in een functie.”
  - “Zowel een motivatie, een trek, een vaardigheid, een aspect van zijn zelfbeeld, van zijn sociale rol of van zijn kennis.”



- Hoe zet je een systeem van competentie management op bij Freitag?
1. Wat zijn volgens jou de kerncompetenties van het bedrijf Freitag?
  2. Wat zijn volgens jou de individuele competenties? Stel dat je in het bedrijf Freitag werkt als HR officer, hoe zou je die individuele competenties op een meer systematische manier gaan bepalen?



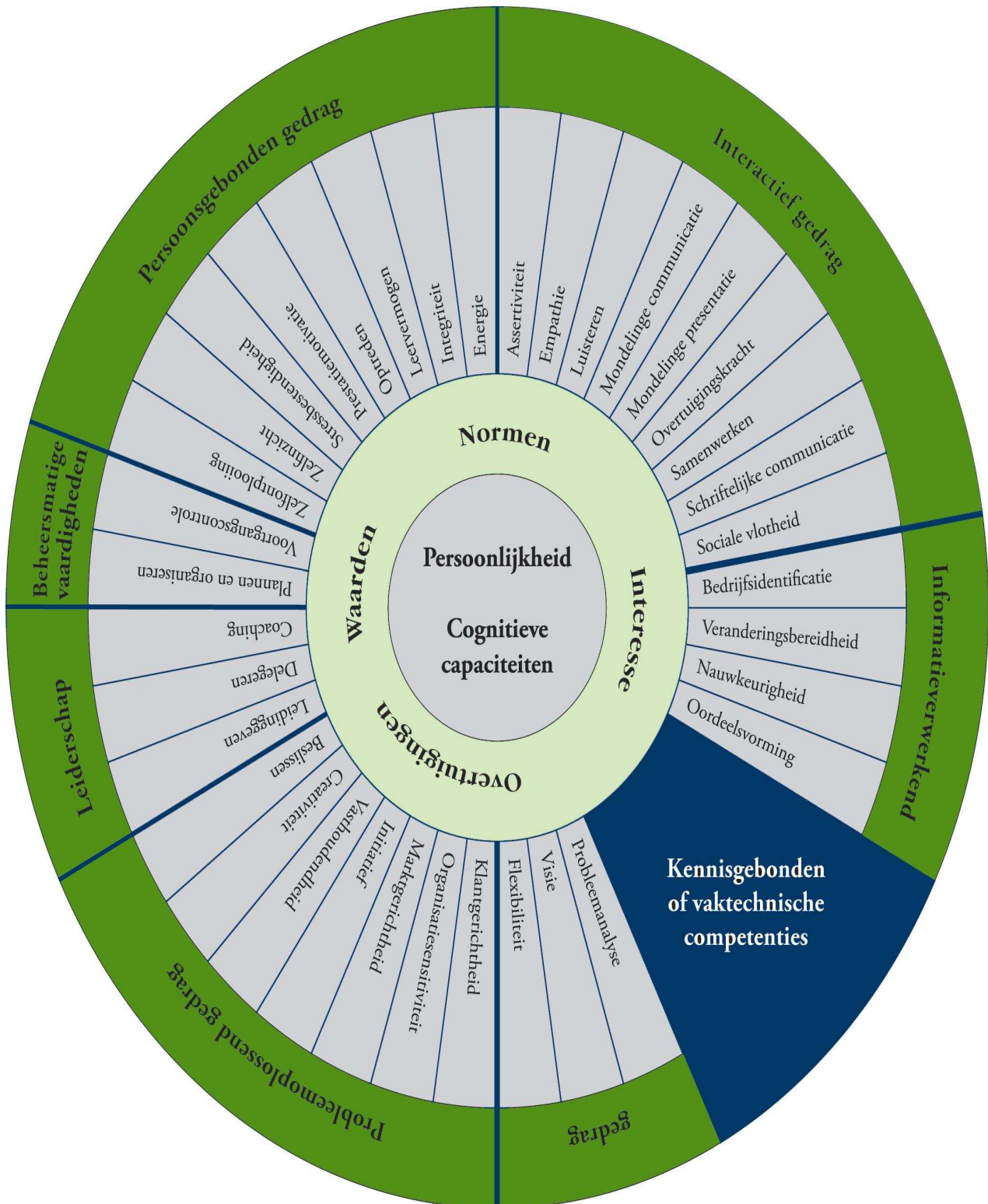
# Technieken

- Bestaande lijsten
- Analyse “mission”
- Expert (‘grey hair’) meeting
- Focus groepen
- Gestructureerde interviews
  - Kritische incidenten techniek

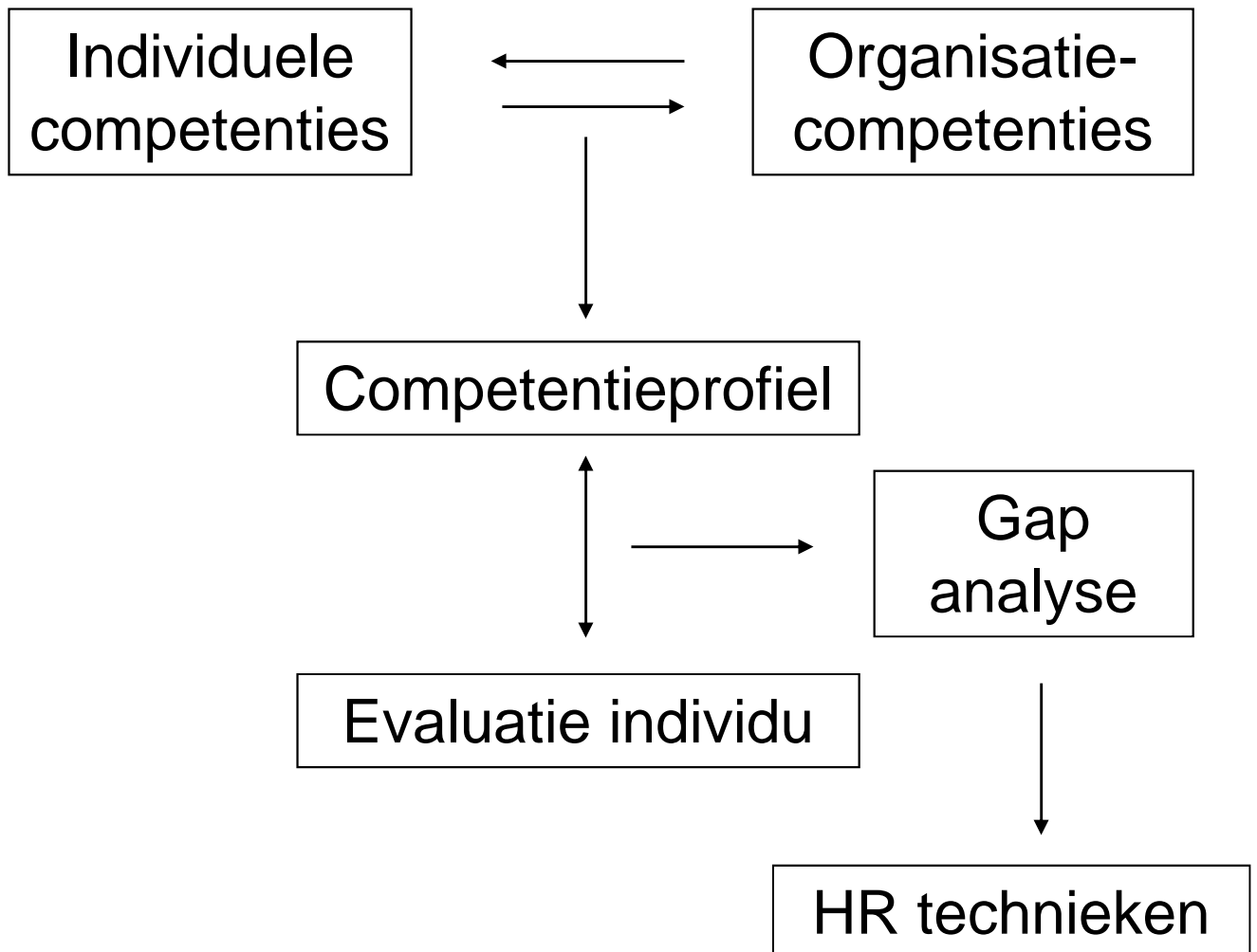
# Voorbeelden



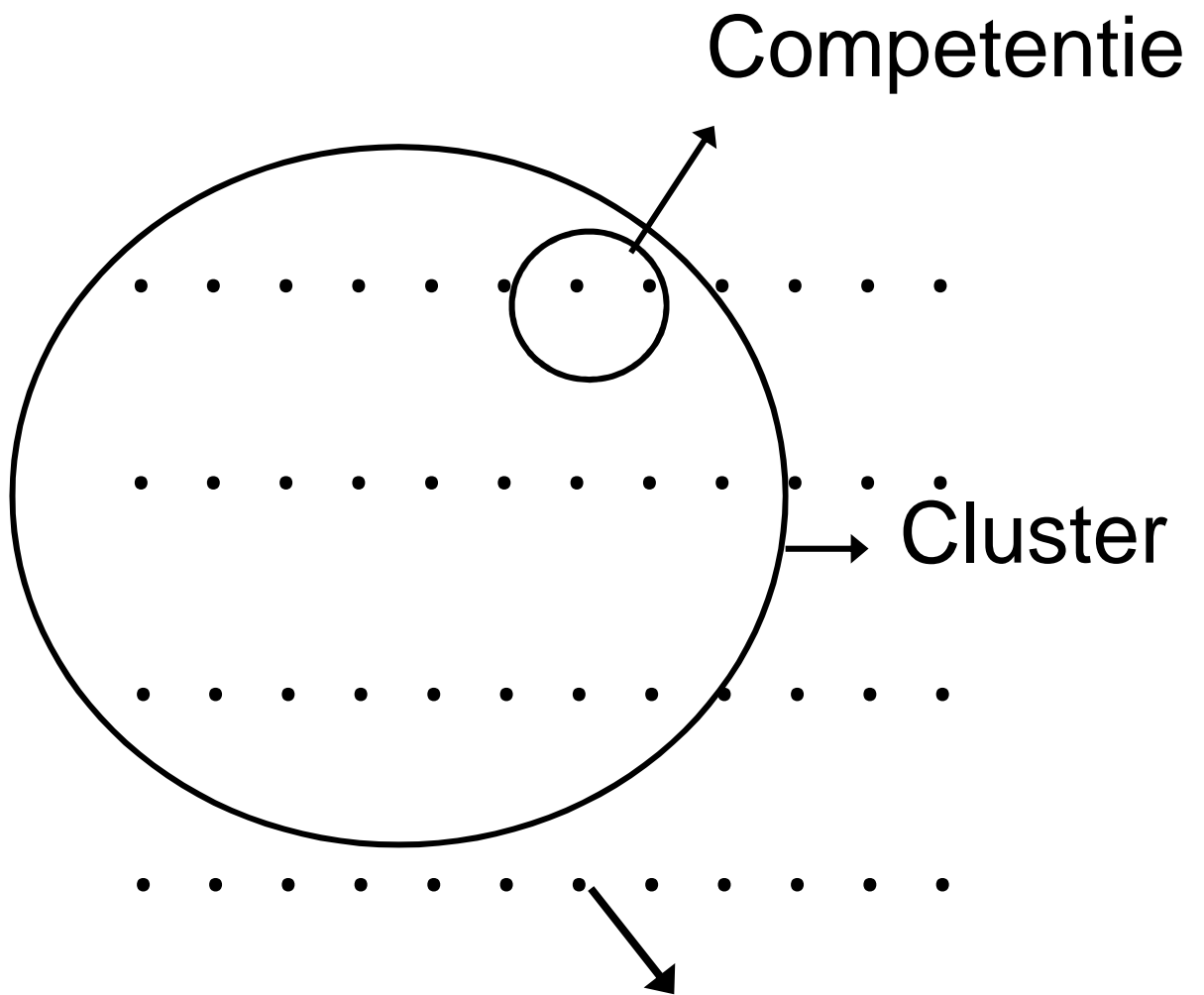
# Quintessence Competency Framework



# Competentiemanagement



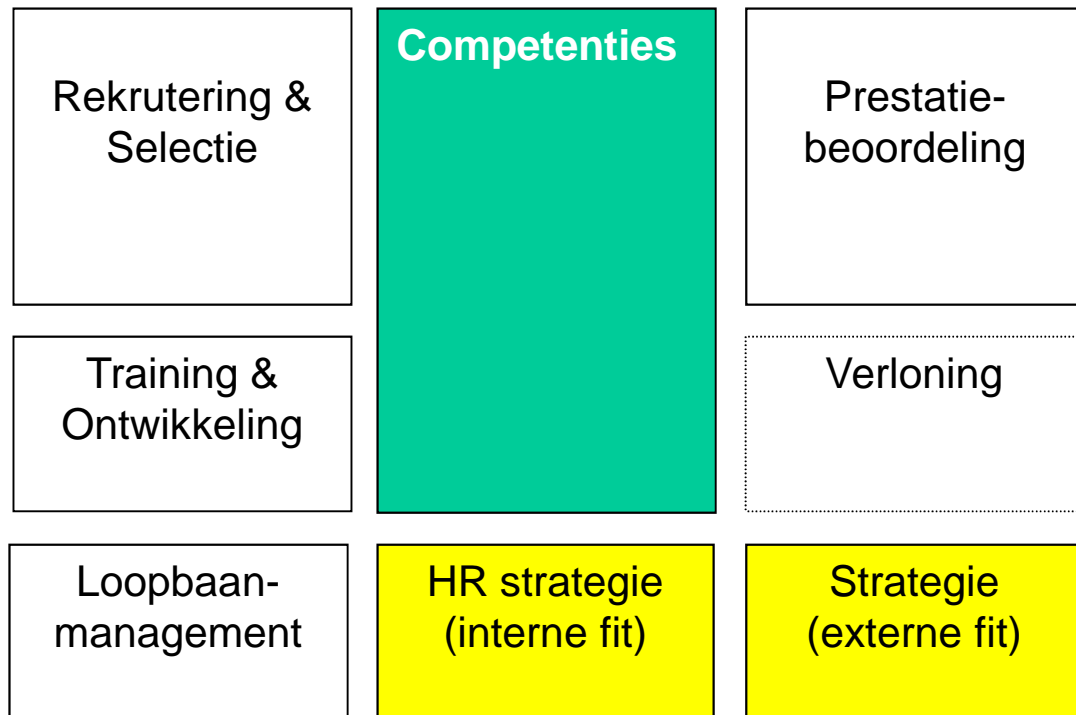
# Competentieprofiel



Indicatoren

- Meetbaar
- Observeerbaar

# Belang competenties





# Droom vs. nachtmerrie

- Snel, gebruiksvriendelijk & flexibel
- Eén taal: face valide
- Minder statisch (“Wat je moet kunnen”)
- Link strategie (top-down)
- Minder rigoureuze functiestudie
- Beter voorbeeld succesvolle marketing dan succesvolle wetenschap
- ‘Wat je moet doen’
- Te grote sprong
  - “Naadloos” werkend systeem inaccurate gegevens

"[Proponents of competencies have] shown that in complex jobs, competencies are more likely to determine success than are skills and knowledge. But they go on to say that competencies represent a set of skills and knowledge, abilities, behavioural characteristics, and other attributes that predict superior performance. I don't know about you, but I find all this very confusing."

(Lawler, 1996, p. 4).

# Samenvattend

- “Wat moet je kunnen” vs. “wat moet je doen”
- Minder statisch
- Minder werk, minder rigourens
- Sterke link met HR strategie