Van processen naar functies

STAP 1: Functiefamilies toewijzen aan processen

* 1. Bepaal voor elk proces de passende functiefamilie
* Maak gebruik van de toolbox functiefamilies op [www.functiefamilies.info](http://www.functiefamilies.info): Tool > Indeling in familie.
* Bepaal voor elk hoogste procesniveau de meest passende functiefamilie.

Als deze functiefamilie ook geldt voor de bijhorende lagere procesniveaus kan je je tot het hoogste procesniveau beperken.

Indien het onmogelijk is het proces op één niveau in te delen, deel dan de productieprocessen of basisprocessen in op diverse niveau.

Voorbeeld:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Productieproces | Basisproces | VTE TO BE\* | Functiefamilie |
| Medewerkers selecteren en rekruteren | Kandidaten inplannen, uitnodigen en ontvangen | 1,2 | Administratief ondersteunend |
| Medewerkers selecteren en rekruteren | Selectiegesprekken voeren | 1,1 | Organisatie-ondersteunend |
| Medewerkers selecteren en rekruteren | Administratief verwerken van selectieresultaten | 1,1 | Administratief ondersteunend |
| Beheren van rapporteringen m.b.t. selectie en rekrutering |  | 0,6 | Gespecialiseerd uitvoerend |

*\** VTE TO BE kan bepaald worden op basis van volumes, werklastindicatoren en gewenste eenheidstijden.

STAP 2: Processen herclusteren tot functies

2.1. Bepaal tot op welk organisatieniveau functies kunnen herclusterd worden, m.a.w. tot op welk niveau structurele wijzigingen kunnen en mogen doorgevoerd worden.

* **Teamniveau**: De functiepakketten van het team X worden herzien. Functies binnen 1 team kunnen anders ingevuld worden maar dit heeft geen impact op andere teams.
* **Afdelingsniveau**: De functiepakketten binnen 1 afdeling worden geoptimaliseerd. Dit kan gepaard gaan met eventuele structuurwijzigingen binnen die afdeling (bv. aantal teams, benodigde profielen).
* **Organisatieniveau:** De functiepakketten binnen een organisatie worden vernieuwd. Dit heeft een mogelijke impact op de organisatiestructuur (bv. aantal afdelingen, hiërarchische lijnen).

2.2. Sorteer voor het hierboven gekozen organisatieniveau (bv. per afdeling) de processen en bijhorende VTE’s op basis van de toegekende functiefamilies.

Voorbeeld voor afdeling Personeel en Organisatie:

|  |
| --- |
| Administratief ondersteunend: 2,3 VTE |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Productieproces | Basisproces | VTE TO BE\* |
| Medewerkers selecteren en rekruteren | Kandidaten inplannen, uitnodigen en ontvangen | 1,2 |
| Medewerkers selecteren en rekruteren | Administratief verwerken van selectieresultaten | 1,1 |

|  |
| --- |
| Organisatie-ondersteunend: 1,1 VTE |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Productieproces | Basisproces | VTE TO BE\* |
| Medewerkers selecteren en rekruteren | Selectiegesprekken voeren | 1,1 VTE |

|  |
| --- |
| Gespecialiseerd uitvoerend: 0,6 VTE |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Productieproces | Basisproces | VTE TO BE\* |
| Beheren van rapporten mbt selectie en recrutering |  | 0,6 |

De volgende stappen 2.3, 2.4 en 2.5 worden iteratief doorlopen. Het is niet eenvoudig om meteen tot een optimaal functiepakket te komen, waardoor bvb. nieuwe inzichten kunnen ontstaan bij 2.5 die op hun beurt een weerslag kunnen hebben op 2.3.

2.3. Cluster de processen zodanig dat er optimale functiepakketten ontstaan die zowel een efficiënte werking als kwaliteit van de arbeid voor oog houden.

De functiefamilies kunnen hier inspireren om tot een eerste clustering te komen die nadien nog verder kan verfijnd worden. Ook andere organisatieprincipes (clustering volgens eenzelfde output, eenzelfde proces, eenzelfde klant,…) kunnen hier ter aanvulling gevolgd worden.

2.4. Ga vervolgens na of dit voorlopige functiepakket volstaat om er een volwaardige functie van te maken (VTE, inhoudelijk)

* Kan dit functiepakket aangevuld worden met andere processen die gelijkaardig zijn o.a. voor wat betreft procesaanpak, benodigde vaardigheden en kennis, functionele-of hiërarchische aansturing,…
* Zijn er processen die we toch beter uit dit functiepakket schrappen en elders onderbrengen?

Hou hierbij rekening met de vooraf bepaalde scope, nl. het organisatieniveau tot waarop je veranderingen in functiedesign toelaat. Je kan hier uiteraard uitzonderingen op maken maar de scopeafbakening biedt houvast bij deze oefening.

2.5. Bepaal waar relevant, mogelijke loopbaanpaden.

Geef aan of er binnen dit functiepakket wezenlijke verschillen bestaan o.a. m.b.t. complexiteit, omvang, risico’s. Maak gebruik van de toolbox functiefamilies op [www.functiefamilies.info](http://www.functiefamilies.info): Tool > Indeling in niveau.

Indien ja, verdeel de VTE TO BE over de verschillende profielen binnen deze functiepakketten. Bv. door gebruik te maken van de termen junior vs. senior, deskundige vs. hoofddeskundige.

Voorbeeld voor afdeling Personeel en Organisatie:

|  |
| --- |
| Administratief ondersteunend: 2,3 VTE  (+ Gespecialiseerd uitvoerend: 0,6 VTE) |

* De processen die aan de fufa administratief ondersteunend toegewezen werden, vereisen 2,3 VTE.

Aangezien we de selectieprocedures in doorlooptijd willen verkorten is het nodig om minstens in 2,3 operationele VTE te voorzien. Hierbij is het ook belangrijk dat eenzelfde persoon binnen één selectieprocedure het hele proces ondersteunt (van de inplanning van de kandidaten, tot de administratieve verwerking van de selectiegesprekken). (stap 2.3)

* We kunnen deze 2,3 VTE combineren met de 0,6 VTE nodig binnen de functiefamilie gespecialiseerd uitvoerend. Deze 0,6 VTE vereist complexere taken waaronder de analyses op de data m.b.t. selectie en rekrutering. (stap 2.4)
* Dit betekent dat we de 2,9 benodigde VTE vertalen in 3 operationele VTE
  + **2 VTE administratief ondersteunend, niveau 3**

**Functietitel: Medewerkers selectie en rekrutering**

die instaan voor ‘het inplannen, uitnodigen en ontvangen van de kandidaten’ en ‘het administratief verwerken ven de selectiegesprekken.

* + **1 VTE gespecialiseerd uitvoerend, niveau 1**

**Functietitel: Deskundige selectie en rekrutering**

die instaat voor de meer vertrouwelijke en complexere selectieprocedures, alsook de rapporteringen op selectiedata.

* Dit impliceert dat de ‘medewerker selectie en rekrutering’ in principe kan doorgroeien tot een ‘deskundige selectie en rekrutering’

|  |
| --- |
| Organisatie-ondersteunend: 1,1 VTE |

* De processen die aan de fufa organisatieondersteunend toegewezen werden vereisen 1,1 VTE. We voorzien hiervoor 1 operationele VTE.
  + **1 VTE organisatie-ondersteunend, niveau 2**

**Functietitel: Adviseur selectie en rekrutering**