

HAY-methode functiewaardering

Fuwa-Advies is gespecialiseerd in het toepassen van de Hay-methodiek. Wilt U meer weten over de Hay-methode, neem dan [contact](#) op voor een vrijblijvende introductie.

De Hay-methode is een elegante manier om Uw functies snel en goed te waarderen. De methode leent zich ervoor om eerst een 1ste-orde waardering uit te voeren. Vaak is daarmee het niveau al bepaald. Daarna kan desgewenst een meer gedetailleerde waardering worden opgezet. Hierna wordt uitgelegd hoe dat in principe in zijn werk gaat.

Er zijn verschillende manieren om een functie met de Hay-methode te evalueren:

1. werken vanuit het Hay-profiel, en daarna - indien nodig - de subkenmerken waarderen.
2. elk subkenmerk vergelijken met die van andere functies (en dus stapgrootte bepalen), en daarna de uitkomst checken met het Hay-profiel.
3. elk subkenmerk waarderen met behulp van de Guide Charts (en dus punten bepalen), en daarna de uitkomst checken met het Hay-profiel.

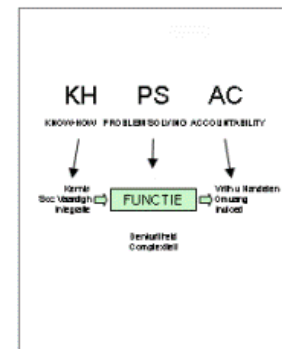
Maar altijd is er sprake van "evalueren van meerdere functies tegelijkertijd", dwz: óf een functie ten opzichte van vergelijkbare functies in een database van reeds geëvalueerde referentiefuncties, óf een aantal functies ten opzichte van elkaar binnen een organisatie zodat uiteindelijk hun waardering "vast komt te zitten als de sporten van een ladder".

In het hiernavolgende is het van belang te weten hoe de Hoofdkenmerken van de Hay-methode en de subkenmerken samenhangen:

Know-how (K-H) wordt opgebouwd uit Vakkennis, Bestuurlijke- en/of Conceptuele Integratie, Sociale Vaardigheid;

Problem Solving (PS) bestaat uit Denkvrijheid en Complexiteit; en

Accountability (AC) bestaat uit Vrijheid van Handelen, Omvang (€, \$) en Invloed.



1. De eerste manier werkt als volgt:

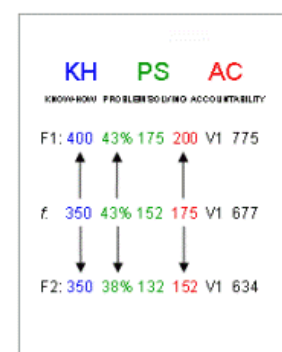
Stel er zijn 2 functies F1 resp F2 gevonden die enigszins te vergelijken zijn met de te evalueren functie F. En hun evaluaties luiden:

	KH	PS	AC	Pr	totaal
F1:	400 - 43%	175 - 200	V1 = 775		
F2:	350 - 38%	132 - 152	V1 = 634		

Bedenk dat we eigenlijk niets hoeven te weten wat "350" nu eigenlijk precies betekent. Het zou - in de oorspronkelijke opvattingen van E. Hay - elk getal mogen zijn. Wat van belang is dat functie F1 kennelijk een duidelijk verschil in KH heeft, dus 15% meer punten en dat is (afgerond) 400 punten.

Ook is kennelijk PS van functie F1 evident zwaarder dan bij F2, dus is er een verschil van 15% (38-->43) Maar als we nu niet weten waarom 38% gekozen is dan kunnen we toch verder - we aanvaarden de evaluaties van F1 en F2 zoals ze zijn.

Tenslotte zien we dat AC van F1 twee stappen (van 15%) zwaarder is dan bij F2: 152 (--> tussenwaarde 175) --> 200. Dientengevolge hebben beide functies hetzelfde Korte Profiel, V1: AC is één stap zwaarder dan PS.



Nu gaan we de te wegen functie F afspiegelen aan F1 en F2.

Eerst bepalen we of het karakter van de functie evenzo een V1-profiel is, of wellicht toch E of V2. De Database in deze website zal zeker aansprekende voorbeelden hebben, bijvoorbeeld:

E: Adviseur, Onderzoeker (weinig afrekenbaar op resultaten; inspanningsverplichting)

V1: Secretaresse, Productmanager

V2: Projectleider, Manager Productontwikkelgroep

V3: Sales & Marketing Manager

V4: Productieleider (zeer afrekenbaar op resultaten; resultaatverplichting)

Stel we beredeneren dat het karakter van de functie toch wel het dichtst bij V1 komt.

De tweede factor die we nu bepalen is het % Problem Solving. Voor hiërarchische posities volgt die uit de hiërarchie want elke hoger hiërarchische laag heeft tenminste 1 stap hogere Probleembehandeling. Voor niet-hiërarchische posities wordt deze bepaald door de aard en vrijheden in het werkproces. Stel dat dit erg lijkt op die van F2, dus 43%, dan zijn al 2 van de 3 factoren bepaald die we nodig hebben om de totaalscore te berekenen.

Als laatste stap gaat het erom óf K-H, dan wel AC vast te stellen. Dus bijvoorbeeld, of het 'volledige mandje aan kennis', dwz vakkennis, breedte/samenstellende kennis, en sociale vaardigheid (informerend, uitleggen of overtuigen) gelijk is aan die van F1 of aan die van F2. Stel dat we ervan overtuigd zijn dat F1-350 punten toch wel de beste keuze is, dan hebben we als eindresultaat:

F: $350 - 43\% 152 - 175 - V1 = 677$

Deze totaalscore laat zich vervolgens vertalen in een schaalindeling en in een salaris.

Het bijzondere van deze werkwijze is dat behalve de Hoofdkenmerken, géén van de onderliggende subkenmerken is besproken of zelfs maar gewaardeerd. Slechts de drie hoofdkenmerken zijn bepaald door ze te vergelijken met bekende functies waardoor de zwaarte van de functie vast komt te liggen. Dit was de werkwijze die Edward Hay medio vorige eeuw voor ogen stond.

Als we op deze wijze kunnen werken kunnen grote aantallen functies snel ingedeeld worden. Meestal lukt het wel om het Korte Profiel, en het % PS snel vast te stellen, maar moet vervolgens toch meer in detail, óf KH, óf AC worden bepaald. Dat brengt ons bij de tweede aanpak.

2. In de tweede manier worden twee van Hoofdfactoren bepaald volgens bovenstaande aanpak omdat deze vrij snel voor de hand liggen. De derde factor wordt bepaald door het onderling vergelijken van de subkenmerken waarbij we overigens nog steeds géén punten in het spel brengen. Hoe werkt dat?

Stel we kenden van bovengenoemd voorbeeld de volgende evaluatie:

	KH	PS	AC	Pr	totaal
--	----	----	----	----	--------

F1: **FII3** $400 - 43\% 175 - 200 - V1 = 775$

F2: **FII-3** $350 - 38\% 132 - 152 - V1 = 634$

Alle overwegingen zijn nu precies zoals boven, alleen weten we nu bovendien dat beide functies kennelijk hetzelfde kennisniveau hebben (subkenmerk F), en ook dezelfde sociale vaardigheid (subkenmerk 3). Maar er is kennelijk een verschil in Bestuurlijke en/of Conceptuele Integratie. Zelfs zonder precies te weten wat I en II- betekenissen kunnen we nu onze functie hier tegenaan leggen en proberen te beredeneren of onze functie met de een of met de ander te vergelijken is.

Op deze wijze wordt nu wederom de functie ingeschaald op de Hoofdkenmerken, met behulp van vergelijk van enkele relevante subfactoren, zonder überhaupt puntenkaarten te gebruiken. Je hoeft alleen maar te beredeneren of de functie hoger, gelijk of lager uitkomt op de kenmerken waardoor het eindresultaat vast komt te liggen.

3. In de derde manier worden alle subkenmerken bepaald. De combinatie van de subfactoren leidt dan tot een getal voor elk van de Hoofdkenmerken. Deze lezen we af uit de Guide Charts. Daartoe maken we gebruik van het onderzoek van Maeve Quaid aan de universiteit van Toronto (1993)* die nut en noodzaak van functiewaardering onderzocht heeft, en daartoe het Hay-systeem gedetailleerd heeft toelicht. Hier staan de Hay Guide Charts in publieke literatuur. Dit is van belang want weliswaar bespreekt E. Hay in zijn publicaties alle subfactoren en de onderlinge samenhang ervan, maar werden pas na zijn dood in 1958 de ingangen in de subfactoren door zijn opvolgers verder verfijnd. Maar deze uitontwikkelingen zijn niet meer in de wetenschappelijke literatuur gepubliceerd zoals E. Hay dat deed. Bijvoorbeeld, de factor Kennis kende toen, net zoals als nu, een aantal trappen, te beginne bij A = Basic Understanding, maar nu is de toelichting veel beter uitgewerkt:

A BASIC UNDERSTANDING Familiarity with simple work routines; work indoctrination.

B ELEMENTARY SKILL AND/OR KNOWLEDGE: Capable of carrying out uninvolved, standard procedures and/or using equipment or machines which are simple to operate.

C INTERMEDIATE SKILL AND/OR KNOWLEDGE: Experienced in applying methods or procedures which generally are well defined and straightforward but with occasional deviations. Skill in the use of specialized equipment may be needed.

D: EXTENDED SKILL AND/OR KNOWLEDGE: Accomplished in implementing practical procedures or systems which are moderately complex and/or specialized skills which require some technical knowledge (usually non-theoretical) to apply.

E DIVERSE OR SPECIALIZED: A sound understanding of and skill in several activities which involve a variety of practices and precedents, OR a basic understanding of the theory and principles in a scientific or similar discipline

F SEASONED, DIVERSE OR SPECIALIZED: Extensive knowledge and skill gained through broad and deep experiences in a field (or fields) which require a command of EITHER involved, diverse practices and precedents OR scientific theory and principles OR both.

G BROAD OR SPECIALIZED MASTERY: Mastery of theories, principles and complex techniques OR the diverse, cumulative equivalent gained through broad seasoning and/or special development.

H PROFESSIONAL EMINENCE: Externally recognized expertise in a complex scientific field or other learned discipline.

Maar anderzijds zijn bijvoorbeeld de ingangen voor **Invloed** nu nog precies zo als E. Hay die in 1958 formuleerde:

***Remote impact* is characteristic of positions which provide informational or custodial services used by others**
***Indirect impact* occurs when counsel or advice is provided.**
***Shared impact* results from participation with others in making decisions and *primary impact* from independent decisions where there is little sharing of accountability with others**

E. Hay bleef voortdurend zoeken naar het waarderen van functies volgens de eerste twee manieren: hij wilde wegblijven van puntensystemen en als zodanig kende hij geen Guide Charts met daarin puntenreeksen: de velden waren leeg omdat daar functietitels genoteerd werden in hun onderlinge rangorde, maar dan in stappenverschil. Hij benadrukte de relatieve verschillen tussen functies, en door dit te doen op slechts de drie Hoofdkenmerken, bleek dat het in heel veel situaties helemaal niet nodig was om af te dalen tot fijnschalige puntensystemen.

)* M. Quaid, "Job Evaluation: The Myth of Equitable Assessment", University of Toronto Press, 1993, pp. 106 - 111