

Beroeps- en functie- profielconstructie als basis voor opleidingen

*Drs. N.J.M. Kwantes,
drs. E.G.H.M. Prevoon en
drs. J.G.L. Thijssen.*

De auteurs van dit artikel zijn werkzaam bij Rabobank Nederland, respectievelijk als hoofd Opleidingen Bedrijven, medewerker Beleids- en instrumentontwikkeling Personeel en hoofd Beleids- en instrumentontwikkeling Personeel.

Instituten voor hoger (beroeps)onderwijs en het bedrijfsleven weten elkaar in diverse constellaties te vinden. Onderwijsprogramma's worden meer en meer afgestemd op de vragen en eisen die de beroepspraktijk in casu het bedrijfsleven stelt, contractonderwijs en contractonderzoek raken langzaam maar zeker ingeburgerd.

Beroeps- en functieprofielen zijn nuttige hulpmiddelen om de eisen van het bedrijfsleven en de onderwijsprogramma's voor het hoger onderwijs op elkaar af te stemmen. In het hoger onderwijs is een tendens waar te nemen om bij de ontwikkeling van onderwijsprogramma's beroeps- en/of functieprofielen te hanteren. Ervaringen met profielconstructie in het lager en middelbaar beroepsonderwijs en in arbeidsorganisaties kunnen een goed uitgangspunt vormen voor de ontwikkeling van profielen in het hoger onderwijs.

Inleiding

Enkele maanden geleden vond in het World Trade Center te Amsterdam een bijzondere bijeenkomst plaats: de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst tussen vertegenwoordigers van bankwezen, verzekeringswezen en HEAO in verband met de realisatie van een HEAO afstudeerrichting Bank- en Verzekeringwezen. Prominente aanwezige bij deze bijeenkomst was dr. G. Wagner, oud-voorzitter van de zogenaamde Commissie Wagner. Deze commissie bepleitte enkele jaren geleden een betere afstemming tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven, waarbij beroepsprofielen een belangrijke rol zouden moeten vervullen. Beroepsprofielen kunnen niet slechts een belangrijke rol vervullen bij het realiseren van nieuwe beroepsopleidingen (zoals voornoemde HEAO-afstudeerrichting), maar ook bij het verbeteren van reeds bestaande beroepsopleidingen. Een veel gehoorde klacht is namelijk, dat het beroepsonderwijs te veel lijkt op het voortgezet onderwijs en te weinig aansluit bij de kwalificaties die voor een bepaalde beroeps-categorie nodig zijn.

Het is opmerkelijk dat beroepsprofielen tot op heden veelal ontwikkeld zijn ten behoeve van het lager en middelbaar beroepsonderwijs en

veel minder voor het hoger (beroeps)onderwijs. De grote betrokkenheid van werkgeversorganisaties bij bijvoorbeeld het leerlingwezen is voor deze ontwikkeling een gedeeltelijke verklaring. Een nog belangrijker oorzaak is waarschijnlijk gelegen in het feit dat het bedrijfstakgewijze overleg zich beperkt tot en met het MBO-niveau. Gezien een aantal recente ontwikkelingen, zoals contractonderwijs en beperking van de reguliere studieduur kunnen beroepsprofielen ook voor het hoger onderwijs een belangrijke functie vervullen bij beslissingen omtrent leerinhouden. In een artikel over bedrijfsopleidingen en het hoger onderwijs wezen Thijssen en Kwantes (1986) reeds op twee zaken die een voorwaarde vormen om de afstemming tussen het reguliere onderwijs en het bedrijfsleven te realiseren. Enerzijds dienen per bedrijfstak beroepsprofielen te worden geconstrueerd. Anderzijds dient het onderwijs volgens een dual leerstelsel te worden ingericht, of althans dient de stagecomponent beter benut te worden. Twee jaar later kunnen we constateren dat instituten voor hoger onderwijs de door nieuwe wetgeving geboden mogelijkheden steeds meer gebruiken om onderwijsprogramma's te ontwikkelen en bij te stellen op basis van beroepsprofielen. De HEAO-afstudeerrichting Bank- en Verzekeringswezen is een voorbeeld van een nieuw onderwijsprogramma geënt op beroepsprofielen van de beide branches. Een voorbeeld van de bijstelling van onderwijsprogramma's op basis van profielen treffen we aan in het hoger agrarisch onderwijs, bij de studierichting Nederlandse Landbouw. Niet alleen in het hoger beroeps onderwijs, ook in het wetenschappelijk onderwijs kunnen beroepsprofielen een nuttige functie vervullen, met name bij de tweede fase opleidingen, waarin het beroepsgerichte karakter meer nadruk krijgt. Kortom: beroepsprofielen zijn ook voor het hoger onderwijs een hulpmiddel voor een meer specifieke afstemming van het (beroeps)onderwijs op de eisen van het bedrijfsleven. Hier raken wij aan een opmerkelijke paradox die onlangs in het tijdschrift 'Opleiding & Ontwikkeling' werd aangeduid als de zogenaamde *ambivalentie-hypothese* (Thijssen, 1988). Deze hypothese vindt zijn grond in de assumptie dat bij de instroom van nieuw personeel de

nadruk veelal gelegd wordt op het belang van specifieke kwalificaties (opdat sollicitanten meteen aan de slag kunnen), terwijl bij de doorstroom van bestaand personeel de nadruk veelal gelegd wordt op het belang van generalistische kwalificaties. Deze ietwat 'opportunistische' en strijdige voorkeur wordt mede beïnvloed door de omvang van een onderneming: kleine ondernemingen leggen eerder de nadruk op specifieke kwalificaties (weinig doorstroom-mogelijkheden) en grote ondernemingen eerder op generalistische kwalificaties (veel doorstroom-mogelijkheden).

Vooraf grotere ondernemingen kennen vele bedrijfsinterne opleidingsactiviteiten die vaak gericht zijn op specialistische kwalificaties, welke uit specifieke functiebeschrijvingen afgeleid worden. Door de snelle en ingrijpende veranderingen die op bedrijven afkomen en door de noodzaak op deze veranderingen in te spelen, bestaat de tendens minder specifieke functiebeschrijvingen en bredere bedrijfsinterne opleidingen te ontwerpen met een hogere transferwaarde en een grotere veranderingsbestendigheid. Vrij algemeen wordt een ander soort personeelsbeleid gevoerd dat wel als HRM (Human Resource Management) wordt aangeduid. Daarbij gaat men er vanuit dat de werknemer beschouwd moet worden als een potentiële bron van opbrengsten, waarin geïnvesteerd moet worden om op veranderingen in de omgeving te kunnen inspelen (Fombrun, e.a. 1984). Binnen deze benadering past het om binnen bedrijven meer veranderingsbestendige opleidingen te realiseren gericht op functieklassen, brede categorieën van aanverwante functies. Bij het ontwikkelen van dergelijke opleidingen met een meer algemene transferwaarde is het van belang te beschikken over (bedrijfsinterne) functieprofielen. Dergelijke profielen voor functiecategorieën kunnen niet slechts fungeren als oriënteringskader voor het ontwikkelen van bedrijfsopleidingen maar ook voor zaken als beoordeling, plaatsing en beloning. Zowel (bedrijfsinterne) functieprofielen als (bedrijfsoverstijgende) beroepsprofielen staan momenteel sterk in de belangstelling. Merkwaardig genoeg is die belangstelling vanuit twee geheel verschillende, zelfs strijdige motieven te verklaren. Beroeps-

profielen vormen een middel om beroepsgerichte opleidingen te specificeren, c.q. af te stemmen op specifieke beroepsdomeinen. Functieprofielen vormen een middel om functiegerichte opleidingen te generaliseren, c.q. te doen aansluiten op brede functieklassen.

Beroeps- en functieprofielen

De vrij recente belangstelling voor functie- en beroepsprofielen is met name geëntameerd door de voorstellen van de eerder genoemde commissie Wagner (Prevoo, e.a. 1988). Ofschon de belangstelling voor profielen onlangs sterk is toegenomen, is het baseren van opleidingen op profielen niet nieuw. Wagner sprak op de eerder genoemde bijeenkomst zelfs over 'opnieuw het wiel uitvinden'. Een essentiële vraag is echter op welke manier adequaat profiel kan worden opgesteld. Deze vraag staat in dit artikel centraal. Daarbij zullen wij gebruik maken van voor handen zijnde literatuur over profielconstructie. Alvorens daarop in te gaan, zullen wij eerst een nadere omschrijving geven van hetgeen wij onder functieprofielen verstaan. Daarbij sluiten wij aan bij een definitie van Thijsen (1988, p. 36). Een functieprofiel is een verzameling van ideaaltypische criteria die van belang zijn voor het passend functioneren binnen een duidelijk afgebakende, meer of minder brede categorie van aanverwante functies. Thijsen onderscheidt twee typen functie-criteria, namelijk criteria met betrekking tot de *inhoud* van een functiecategorie (functiedoel, taakvelden, context) en criteria met betrekking tot de *kwalificaties* voor een functiecategorie (onder meer kennis en vaardigheden). De kwalificerende functie-criteria zijn te beschouwen als conditionele eisen die nodig worden geacht om aan de criteria met betrekking tot de inhoud van een functiecategorie te voldoen. Tot dusverre hebben wij steeds gesproken over een functie-categorie als een brede klasse van aanverwante functies. Gemakshalve zullen wij in het vervolg het woord functie hanteren, maar wel in de genoemde 'brede' betekenis.

Bij het opstellen van een profiel geldt dat rekening gehouden dient te worden met een (status quo) bevestigende c.q. descriptieve component en een prognostische component (functie-

beeld in de toekomst). Vooral deze laatste component brengt in de praktijk nogal eens problemen met zich mee. In de literatuur over beroepsprofielconstructie binnen het regulier onderwijs wordt overigens aan beide componenten aandacht besteed. Binnen de Nederlandse literatuur over het regulier onderwijs zijn grosso modo 3 modellen, drie methoden van aanpak te onderscheiden:

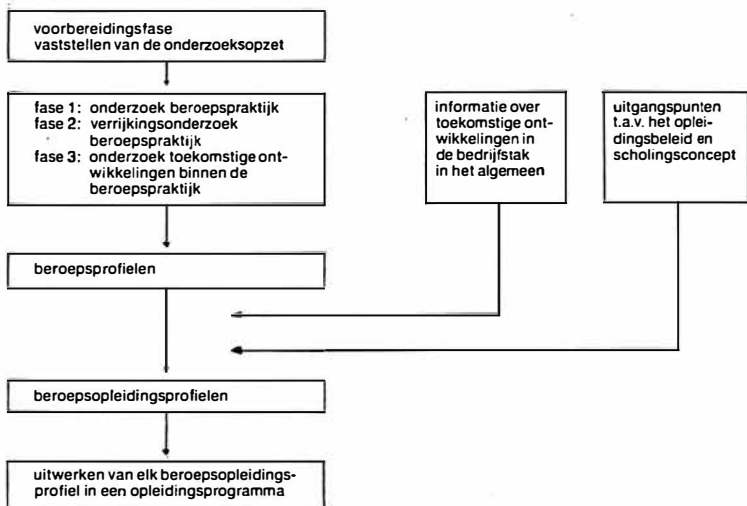
- het 'mantelproject-model' ontwikkeld door het Pedagogisch Centrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (PCBB);
- het 'communicatie-model' ontwikkeld door het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen (ITS) (in opdracht van de Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven/Sociaal Economische Raad (COB/SER));
- het 'conferentie-model' ontwikkeld door de Stichting voor de LeerplanOntwikkeling (SLO).

Alvorens de modellen met elkaar te vergelijken, geven we eerst van ieder afzonderlijk een beknopte beschrijving.

Het 'mantelproject-model' is ontwikkeld ten behoeve van het leerlingstelsel.

Het doel is een profiel van een beroeps-categorie te ontwikkelen, dat representatief is voor de beroepspraktijk nu en in de nabije toekomst. De methodiek voor beroepsanalyse is uiteengelegd in een voorbereidingsfase en drie 'onderzoeksfases' (figuur 1), welke in de 'handleiding' (Pedagogisch Centrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, 1983) uitvoerig worden besproken. Na de voorbereiding van het onderzoek wordt de beroepspraktijk van een beroeps-categorie in kaart gebracht met een speciaal daarvoor ontwikkelde vragenlijst. Met behulp van statistische technieken wordt er nagegaan in hoeverre de onderzochte beroeps-categorie tot een of meerdere beroepsprofielen geconcentreerd kan worden. In fase 2 (figuur 1) worden de vastgestelde profielen 'verrijkt'. Deze 'verrijking' vindt plaats door via groepsinterviews bij profielhouders na te gaan of de aangereikte 'profielinformatie' compleet en van voldoende gehalte is voor het opstellen van beroepsopleidende programma's. De informatie over de beroepspraktijk is pas compleet als via toekomstonderzoek (Delphi-techniek)

Het 'mantelproject-model'



Figuur 1: Beroepenanalyse volgens het 'mantelproject-model'.

zicht is verkregen op zich reeds aftekenende en te verwachten veranderingen. Op grond van de informatie uit de onderzoeksfases 1, 2 en 3, worden in fase 4 een of meer beroepsopleidingsprofielen opgesteld. Deze worden gebruikt om een bestaande opleiding te verbeteren (te actualiseren) of een nieuwe, op de beroepspraktijk afgestemde, opleiding te ontwikkelen (Wolters, 1983). Met behulp van het 'mantelproject-model' zijn onder andere beroeps- en opleidingsprofielen ontworpen ten behoeve van de horeca-, automobiël-, metaal- en economisch-administratieve branche. Uit evaluaties van het model is gebleken dat vooral bijstellingen gewenst zijn met betrekking tot de doorlooptijd van een beroepenanalyse. De kosten van een beroepenanalyse bestaan voornamelijk uit de tijdsinvestering, de reiskosten van de onderzoekers en de te vervaardigen producten (vragenlijsten, computeranalyses e.d.). Over de hoogte van de kosten doet het PCBB geen algemene uitspraken, omdat alles afhankelijk is van de omvang van het onderzoek.

Bovendien wordt het aangeven van de kosten, volgens het PCBB gecompliceerd door het feit dat de onderzoeksresultaten ook voor andere gebruiksmogelijkheden aangewend kunnen worden.

Tot slot besteden we kort aandacht aan een modificatie van het 'mantelproject', het zogenaamde 'speerpunt-bedrijven-model' van Bakkenist, Spits & co.

Het 'speerpunt-bedrijven-model' wordt gebruikt om specifieke ontwikkelingen (bijvoorbeeld op het gebied van informatisering) binnen een aantal geselecteerde bedrijfssectoren te expliciteren, ten einde aanbevelingen te kunnen doen om het onderwijs op bepaalde scholen beter bij deze ontwikkelingen te laten aansluiten. Daar het onderzoek van de beroepspraktijk geschiedt in het kader van de ontwikkelingen op een specifiek terrein, worden alleen innovatief-georiënteerde bedrijven (speerpunt-bedrijven) geselecteerd. Dit gebeurt vanuit de aanname dat de huidige be-

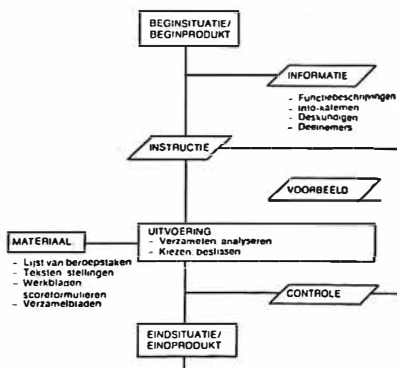
roepspraktijk van speerpuntbedrijven een goed beeld geeft van de toekomstige ontwikkelingen in andere bedrijven. Bij deze methode worden de onderzoeksbevindingen gebruikt om in een panelstudie kaders voor mogelijke leerdoelen te formuleren. Deze kaders worden gebruikt om het onderwijs op bepaalde scholen te verbeteren (Commissie Ontwikkeling Bedrijven/Sociaal Economische Raad, 1986).

In het kader van het kwalitatief arbeidsmarktbeleid is in de periode 1969-1973 in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken studie verricht naar de relatie tussen onderwijsdoelstellingen en functie-eisen. Uit deze studie bleek, dat – onder meer als gevolg van communicatieve oorzaken – aansluitingsproblemen kunnen ontstaan tussen onderwijsprogramma's en functie-eisen, die in de beroepspraktijk worden gesteld. Teneinde hierin verbetering te brengen, is een model ontwikkeld ten behoeve van het berekenen van gestructureerde communicatie tussen onderwijs en beroepspraktijk (ITS, 1981). Volgens dit model, communicatiemodel genoemd, (figuur 2) interpretern en evalueren deskundigen uit het onderwijs en uit de beroepspraktijk (de zogenaamde resonansgroepen onderwijs en beroepspraktijk) gegevens, die voordien over het onderwijs en over de beroepspraktijk zijn verzameld. Daarbij vindt de confrontatie plaats tussen functie-eisen en onderwijsdoelstellingen in een drietal verschillende fasen. Deze fasen worden in het model (figuur 2) discrepantieniveau genoemd. Op het eerste discrepantieniveau vindt de confrontatie plaats in termen van activiteiten en op het tweede en derde discrepantieniveau vindt de confrontatie plaats in termen van leerelementen.

Gegevens over de beroepspraktijk worden verzameld door middel van voorgestructureerde vraaggesprekken met beroepsbeoefenaars zelf en hun directe chefs. De geïnventariseerde gegevens worden met behulp van cluster-analyse technieken verwerkt. Bovendien wordt via afzonderlijke gesprekken met directie, bedrijfsleiding, personeelszaken en ondernemingsraadsleden algemene informatie over de functie-eisen, van het desbetreffende beroep, verzameld. De opleidingskant wordt geïnventari-

seerd door het bestaande programma te analyseren. Aan de hand van het 'communicatiemodel' heeft het ITS een opleidingsprofiel gemaakt voor de metaalbewerker in de scheepsbouw. Hoewel in de presentatie van het model als zodanig (figuur 2) niet expliciet wordt verwezen naar een oriëntatie op toekomstige ontwikkelingen & trends in de beroepsgroep en branche, heeft het ITS bij het gebruik van dit model toekomstige ontwikkelingen trachten te traceren via de afzonderlijke gesprekken met directie, personeelszaken en ondernemingsraadsleden. Het ITS geeft naar aanleiding van de toepassing van het model een aantal kanttekeningen en aanbevelingen, doch evalueert de methodiek niet aan de hand van een aantal vooraf opgestelde criteria. Daarbij wordt geen aandacht besteed aan een kosten-baten analyse (Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven/Sociaal Economische Raad, 1981).

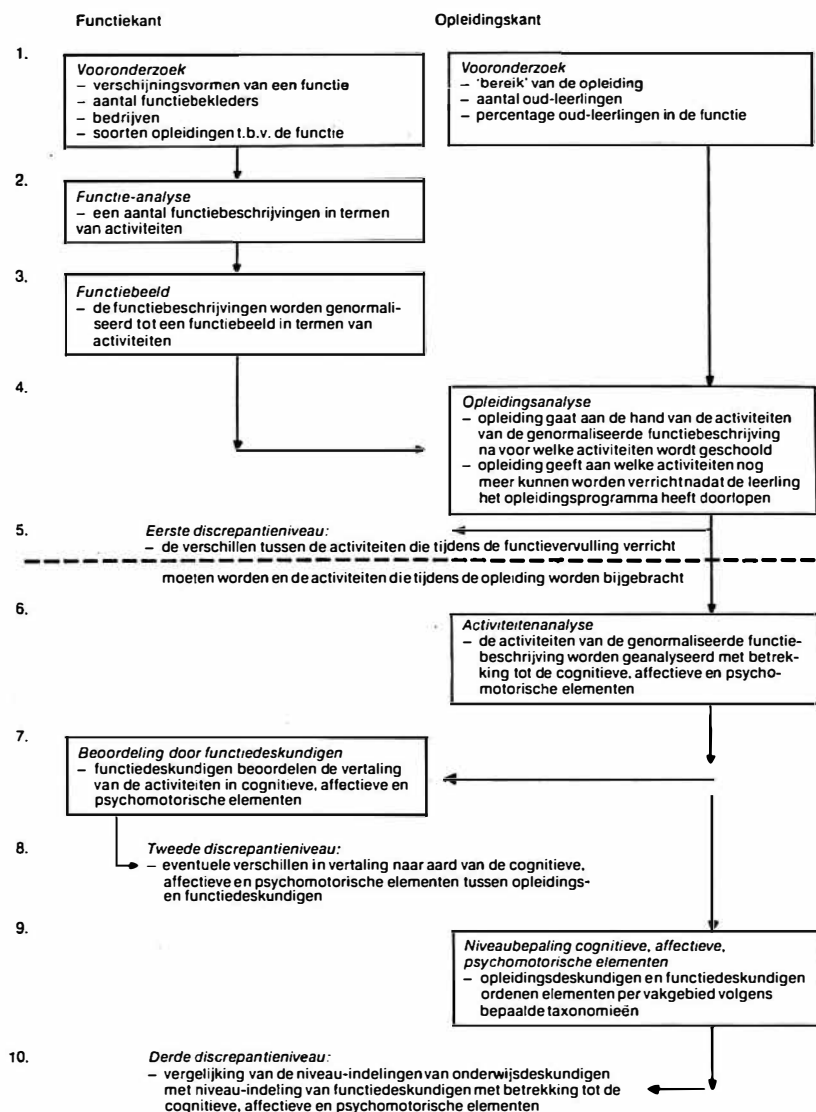
Het 'conferentie-model'



Figuur 3: Beroeps- en opleidingsprofielconstructie volgens het 'conferentie-model'

Het model is tot stand gekomen dankzij het beproeven van een geheel nieuwe aanpak voor leerplanontwikkeling. De primaire bedoeling van het model, de leerplanconferentie, is ervaringsgegevens vast te leggen, die een 'meerwaarde functie' hebben voor leerplanontwikkeling. De leerplanconferentie is gericht op het

Het 'communicatie-model'



Figuur 2: Broepsprofielconstructie volgens het 'communicatie-model'.

construeren van een beroeps- en opleidingsprofiel. Voor het ontwikkelen van het beroeps- en opleidingsprofiel maakt de Stichting voor de LeerplanOntwikkeling gebruik van de Frey-procedure (Frey, 1982) gecombineerd met elementen van het Dacum-model (Adams, 1975). De Stichting voor de LeerplanOntwikkeling (SLO) verstaat onder een opleidingsprofiel een gestructureerde verzameling van eindkwalificaties, die gebaseerd zijn op een onderwijsconcept en een beroepsprofiel. Alvorens de conferentie kan plaats vinden, dient eerst aan een drietal zaken te zijn voldaan:

- Er moeten criteria geformuleerd worden op basis waarvan men de deelnemers gaat uitnodigen;
- Men dient deskundigen uit te nodigen op het gebied van groepsprocessen, leerplanontwikkeling en/of beroepsinformatie;
- Men dient een informatie-aanbod te ontwikkelen dat een overzicht omvat van:
 - * de verschillende stappen die de deelnemers dienen te doorlopen om het eindproduct te realiseren;
 - * de bedrijfstak en de beroepsgroep;
 - * de toekomstige ontwikkelingen in de bedrijfstak en beroepsgroep;
 - * taakgebieden en beroepshandelingen;
 - * een onderwijsconcept en opleidingsinformatie.

Bovendien moet iedere conferentie-deelnemer het aanbod voor aanvang van de conferentie kunnen bestuderen.

De procedure tijdens de leerplanconferentie bestaat uit tien stappen (stap twee is bij voorbeeld het inventariseren van taakgebieden). Elk van de stappen is uitgewerkt in de vorm van een taakblok. Elk taakblok bestaat uit een instructieopdracht, zonodig aangevuld met informatie (info-katernen, functiebeschrijvingen e.d., zie figuur 3), voorbeelden en een controleopdracht. Ieder taakblok wordt met een 'tussenproduct' afgesloten. Daarbij wordt in de conferentie gericht aandacht besteed aan een juiste en rationele manier van met elkaar argumenteren en discussiëren. Het voert in dit kader te ver elk taakblok apart te behandelen (zie: Grönloh, 1984). De modelwerkwijze van dergelijke taakblokken is in figuur 3 weergegeven. Het 'conferentiemodel' is onder meer

gebruikt om een beroeps- en opleidingsprofiel van een winkelchef te ontwikkelen.

De leerplanconferentie is inmiddels in het kader van het Bavbo-project (Basisvaardigheden in het beroeps onderwijs) systematisch geëvalueerd (Nijhoff & Mulder, 1986). De kosten voor het ontwikkelen van een beroepsprofiel volgens het 'conferentie-model' worden beïnvloed door de specifieke situatie in de desbetreffende branche. Naarmate het om een meer georganiseerde bedrijfstak gaat, zullen de kosten, volgens de SLO, lager uitkomen.

Modellen voor beroepsprofielen vergelijkenderwijs

Om de model-vergelijking beknopt te houden, beperken we ons tot de belangrijkste verschillen (Kwantes & Prevo, 1988). Bij deze vergelijking worden een viertal tekens gehanteerd die als gradaties ten aanzien van de geformuleerde uitspraken kunnen worden gezien. Indien het 'model' aan de uitspraak tegemoet komt, wordt dit middels een plusteken aangegeven. Naarmate een uitspraak voor een bepaald 'model' minder van toepassing is, wordt respectievelijk het teken +, ±, ∓ en - gebruikt.

De constructie van een werkmodel voor functieprofielontwikkeling

Elk der genoemde modellen heeft een aantal minpunten. Met gebruikmaking van de positieve elementen uit de modellen voor beroepsprofielontwikkeling hebben we een methodiek voor functieprofielontwikkeling in arbeidsorganisaties ontworpen. Uit beschrijvingen van modellen voor beroepsprofielconstructie blijkt dat gegevens over de beroepspraktijk met een verscheidenheid aan onderzoekstechnieken en bronnen kunnen worden verzameld. Iedere techniek heeft zijn voor- en nadelen, doch een combinatie van meerdere technieken en bronnen vergroot de betrouwbaarheid en validiteit van verzamelde gegevens. De methoden voor beroepsanalyse selecteren doorgaans drie à vier bronnen voor het in beeld brengen van de huidige beroepspraktijk: profielhouders van het desbetreffende beroep, directe chefs van deze profielhouders, directieleden en/of managers van het bedrijf waar de profielhouders

PCBB	ITS 'mantelproject- model'	SLO 'communicatie- model'	'conferentie- model'
- modeltoepassing vereist <i>geen</i> bestaande beroepsopleiding.	+	-	+
- <i>niet alle</i> modelfasen dienen doorlopen te worden	+	-	-
- geeft inzicht in zowel de structuur van een bedrijfstak als de inhoud van de beroepen	+	-	-
- gebruikt vragenlijsten en statistische verwerkingsprocedures voor het verzamelen van informatie over de beroepspraktijk	+	±	-
- besteedt expliciet aandacht aan toekomstige ontwikkelingen & trends in de beroepsgroep en branche	+	∓	±
- gebruikt de delphitechniek voor het inschatten van toekomstige ontwikkelingen & trends	+	-	-
- ontwikkelt beroepsprofiel en beroepsopleidingsprofielen na elkaar	+	-	-
- het produkt 'opleidingsprofiel' is als zodanig door een aantal deskundigen geëvalueerd	-	-	+
- besteedt expliciet aandacht aan kosten-baten analyse	+	-	+
- is systematisch geëvalueerd	+	-	+
- is verhoudingsgewijs vaak toegepast	+	-	-
- korte doorlooptijd van start tot profiel	-	∓	∓

Model-vergelijking

werkzaam zijn en personeelsfunctionarissen. Vanwege de aanvaardbare tijdsinvestering en gebruiksvriendelijkheid hebben we gekozen voor een combinatie van een beperkt aantal technieken voor het expliciteren van de beroepspraktijk. Wel hebben wij bij het selecteren van respondenten rekening gehouden met de binnen de beroepsanalyse gehanteerde informatiebronnen. De modellen voor beroepsprofiel-constructie besteden min of meer aandacht aan de toekomstige ontwikkelingen en trends in de te onderzoeken bedrijfstak en beroepsgroep. Daar tussen heb signaleren van een opleidingsbehoefte en de uitvoering van de opleiding steeds sprake is van een zogenaamde 'time-lag' achten wij het van cruciaal belang om nadrukkelijk aandacht te besteden aan onderzoek naar toekomstige ontwikkelingen en trends. We hebben de modellen voor beroepsprofielconstructie dan ook ten aanzien van dit onderdeel met name gescreend op de mate waarin ze aandacht hebben besteed aan het 'objectief' inschatten daarvan.

De eerste versie van de ontworpen methodiek is in een tweetal panelstudies geoptimaliseerd met betrekking tot interne consistentie, 'face validity' en gebruiksvriendelijkheid.

Bij de eerste panelstudie werden negen deskundigen uitgenodigd, die allen werkzaamheden verrichtten in het kader van bedrijfsopleidingen. Tijdens deze sessie hebben de panelleden een aantal aanbevelingen gedaan om de methodiek te optimaliseren. Ten eerste werd voorgesteld om de huidige functie-inhoud alléén met vragenlijsten in beeld te brengen, indien het een zeer omvangrijke functiecategorie c.q. functieklassé betreft. Anders is de conferentie-aanpak een aanbevelingswaardige benaderingswijze. Ten tweede werd aan de orde gesteld dat in de methodiek nadrukkelijk aandacht dient te worden besteed aan het zo objectief mogelijk prognosticeren van toekomstige functie-elementen. Ten derde werd opgemerkt dat de methodiek als zodanig en de visualisering ervan gebruiksvriendelijker dienen te worden. Tenslotte kon, volgens de pa-

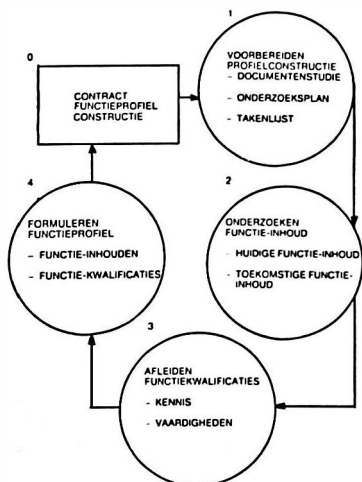
nellen de in de methodiek gehanteerde terminologie eenduidiger worden geformuleerd. Het begrippenkader zou bij voorbeeld in of produkt- of procestermen geformuleerd kunnen worden.

De bijgestelde methodiek (versie twee) is beschreven in prescriptieve bewoordingen. De wijze waarop de huidige functie-inhoud wordt vastgelegd, is afhankelijk van de breedte van de te onderzoeken functie-categorie (functie-klasse). Zoals uit de door ons vermelde definitie van een functieprofiel reeds is gebleken, dient in een methodiek voor functieprofielconstructie aandacht te worden besteed aan descriptieve en prognostische componenten van een functieprofiel. Functie-profielen betreffen *relatief* kleinere segmenten uit de arbeidspraktijk dan beroepsprofielen en zij veranderen *relatief* sneller. Vandaar dat toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van de te onderzoeken functie-categorie te allen tijde in kaart dienen te worden gebracht. Voor de visualisering van de methodiek werd gekozen voor een cyclisch model, daar uit onderzoek is gebleken dat cyclische modellen eenvoudig en gebruiksvriendelijk overkomen bij 'practici'.

Bij de tweede, schriftelijke, panelstudie werd de bijgestelde methodiek aan dezelfde leden als uit de eerste panelstudie voorgelegd. Hieruit kwam naar voren dat de te volgen methodiek in grote lijnen onderschreven werd; doch de visualisering van de methodiek en de begin- en eindfase leverden nog problemen op. Op grond van gegeven kritiek is de methodiek opnieuw aangepast, c.q. uitgebreid: in een vijftal fasen uiteengelegd, zodanig dat de toekomstige functie-inhoud pas in beeld wordt gebracht als de huidige functie-inhoud duidelijk is (figuur 4).

Beschrijving methodiek functieprofielontwikkeling

Figuur 4 maakt duidelijk dat het constructieproces uit vier fasen bestaat. Daaraan gaat een opdracht- en afspraakfase vooraf, waarin de te onderzoeken functie-categorie door de opdrachtgever kan worden opgelegd. Indien de functie-categorie (functieklasse) niet wordt op-



Figuur 4: Cyclus voor Functieprofielconstructie

gelegd, dient de 'profielonderzoeker' te komen tot een categorie-afbakening op basis van te expliciteren criteria. Hierbij kan men de volgende criteria hanteren:

- dezelfde functienaam of titel;
- aanzienlijke overlap in functiedoel en resultaatgebieden;
- aanzienlijke overlap in de algemene functie-dimensies als bijvoorbeeld onzekerheid (turbulentie), speelruimte (discretion), functie-niveau (echelon) of salarisschaal.

Organigrammen, functiebeschrijvingen, functieschalen, functiewaarderingssystemen e.d. zijn hulpmiddelen bij het afbakenen van functie-categorieën.

In de hiernavolgende beschouwing zullen wij de methodiek beschrijven aan de hand van een concreet voorbeeld, namelijk de profielconstructie die wij als try out van de methodiek hebben gerealiseerd. Het betreft hier een try out in een bancaire organisatie gericht op de functie-categorie 'cliënten-adviseur voor zakelijke relaties'. Het formele gedeelte, het contract (fase 0), is tot stand gekomen in onderling overleg tussen de 'profiel-onderzoeker' en de

opdrachtgever. Hierbij is onder andere de formele output, de functiecategorie en de omvang van de te onderzoeken functiecategorie vastgelegd. Bovendien moeten in het contract de randvoorwaarden worden vastgelegd waaronder alles dient plaats te vinden, zoals de doorlooptijd, de kosten en dergelijke.

In de try out van de methodiek werd de functiecategorie, 'cliënten-adviseur zakelijke relaties', en de randvoorwaarden waaronder alles plaats diende te vinden door het verantwoordelijk management opgelegd. Daarna is het procedurele gedeelte (fase 1 tot en met fase 4) gestart. Het bestuderen van diverse bedrijfsinterne documenten zoals organigrammen, functiebeschrijvingen informatie uit het personeelsbezettings-, informatie-, signalerings- en adviseringsstelsel, organisatie-nota's en nota's over de afstudeerrichting Bank- en Verzekeringswezen in het HEAO, is uitgemond in een onderzoeksplan. In dit plan zijn het aantal te interviewen functiehouders en een eerste indeling in taakvelden en taken en persoonskenmerken vastgelegd. Bij de eerste indeling in taakvelden is aangesloten bij de in het bestaande beroepsprofiel voor de afstudeerrichting Bank- en Verzekeringswezen gehanteerde indeling. Een taak vatten wij hierbij op als een coherente set van activiteiten, die tot een meetbaar eindresultaat leidt. Bovendien zijn in het onderzoeksplan de gekozen analysemethoden vastgelegd. Voor het inventariseren van de huidige functie-inhoud is de conferentie-/focusgroep-methode (Zemke & Kramlinger, 1982) gekozen en voor het in beeld brengen van de toekomstige functie-elementen is de voorkeur gegeven aan de delphi-techniek (Bilderbeek & Smits, 1984). De voorlopige takenlijst, die op grond van inhoudsanalyse van diverse eerder genoemde, schriftelijke stukken is opgesteld, is met behulp van gestructureerde interviews bij een aantal functiehouders nader uitgewerkt.

In fase 2 is die voorlopige takenlijst getransformeerd in een 'conferentiepakket'. Dit pakket bevatte de voorlopige takenlijst met vragen over het wel of niet verrichten van bepaalde taken, vragen over vergeten of aan te vullen taken, vragen over de formulering van de taken en een persoonskenmerkenlijst. De takenlijst

is met behulp van het pakket tijdens een conferentie door een representatief aantal functiehouders geoptimaliseerd. Dat wil zeggen taken zijn aangevuld, geschrapt en/of geherformuleerd. Tevens hebben de functiehouders per taak aangegeven welke drie persoonskenmerken zij het belangrijkste vinden voor het optimaal voltooien van die taak. Zij hebben hierbij uit een bestaande, al of niet speciaal voor dit onderzoek vastgestelde, lijst van persoonskenmerken kunnen kiezen.

De optimalisering kan in de vorm van een conferentie plaatsvinden, indien slechts een in omvang beperkte functiecategorie wordt onderzocht. Bij een meer omvangrijke functiecategorie kan de voorlopige takenlijst in een takenvragenlijst worden gemodificeerd.

Deze vragenlijst dient vervolgens naar een representatieve groep van informanten (functiehouders) te worden verzonden. In deze lijst moet naar dezelfde gegevens worden gevraagd als in de conferentie-/focusgroep-bijeenkomst. De gegevens, die in de conferentie verzameld zijn, zijn deels handmatig (kwalitatief van aard) en deels geautomatiseerd verwerkt. Hierna is bepaald wat ten aanzien van de te onderzoeken functiecategorie, de toekomstige ontwikkelingen en trends zullen zijn. Deze toekomstige ontwikkelingen en trends zijn met behulp van een gestructureerd interview bij een aantal inhoudelijke experts in kaart gebracht. Vervolgens zijn deze gegevens in een tweedelige opinielijst getransformeerd.

Het eerste deel van de opinielijst bestond uit algemene, functieoverstijgende opinies en het tweede deel bestond uit opinies die rechtstreeks betrekking hadden op de functiecategorie in kwestie. In de lijst zijn zowel kwalitatieve (argumenten en herformuleringen) als kwantitatieve (mate van het ermee eens zijn en de mate van wenselijkheid) gegevens gevraagd. Met behulp van de delphi-techniek is in een tweetal zogenaamde delphi-rondes naar consensus over de geponeerde ontwikkelingen gestreefd (Linstone & Turoff, 1975). De informanten, die in het delphi-onderzoek participeerden, vertegenwoordigen verschillende hiërarchische niveaus binnen de desbetreffende arbeidsorganisatie. De kwantitatieve en kwalitatieve gegevens zijn met behulp van de

computer (inclusief tekstverwerker) geanalyseerd en verwerkt. De gegevens die in de onderzoeken naar de huidige en toekomstige functie-inhoud zijn verzameld, zijn in een drietal aspecten te weten taakvelden en taken, functie-doel en context gesynthetiseerd.

Uit de resultaten van fase 2 zijn in de volgende fase per taak kennis en vaardigheden afgeleid, hierbij is het op de indeling van Romiszowski gebaseerde classificatieschema van Kwantes & Thijssen gebruikt (Kwantes & Thijssen, 1986). De afgeleiding heeft plaats gevonden nadat de taken uitgesplitst (naar 'produkten & diensten') en getransformeerd waren in leerdoel-formuleringen. Bij de afgeleide kennis en vaardigheden is bovendien het kennis- en vaardighedsniveau aangegeven. De afgeleide kennis en vaardigheden zijn evenals het functie-doel en de context, zoals in de vorige fase vastgesteld, in een tweetal panelstudies door respectievelijk inhoudelijke experts en leidinggevendenden aan de 'profielhouders' geverifieerd en geoptimaliseerd.

Tenslotte is in de vierde en laatste fase het uiteindelijke functieprofiel geformuleerd. Hierbij is de indeling naar 'produkten & diensten', op aandrang van de panelleden uit fase 3, gehandhaafd. Een profiel bestaat, zoals reeds eerder betoogd, uit twee componenten, namelijk functie-inhouden en functie-kwalificaties, die beide descriptieve en prognostische elementen bevatten. Bij de functieinhouden zijn functie-doel, taakvelden en context beschreven. Bij de functie-kwalificaties zijn kennis, vaardigheden en persoonskenmerken geformuleerd. Vervolgens is nagegaan of het ontwikkelde produkt een goede basis vormde voor het in kaart brengen van een opleidingsaanbod. Het moge duidelijk zijn dat deze terugkoppeling eveneens een evaluatie met betrekking tot de werkwijze omvatte.

Evaluatie werkmodel

Bij de evaluatie van het werkmodel voor functieprofielconstructie stond ons de volgende vraagstelling voor ogen:
Is de ontwikkelde methodiek voldoende bruikbaar om tot een functieprofiel te komen?

Deze onderzoeksvraag kon in een aantal subvragen geëxpliciteerd worden:

- 1 Zijn de onderscheiden fasen in de methodiek van kwalitatief voldoende gehalte om bruikbare gegevens te verzamelen?
 - a Zijn de bronnen en gehanteerde technieken kwalitatief voldoende, om bruikbare gegevens over de huidige functie-inhoud te verzamelen, of zijn er bijstellingen nodig?
 - b Zijn de bronnen en gehanteerde technieken kwalitatief voldoende, om bruikbare gegevens over de toekomstige functie-inhoud te verzamelen, of zijn er bijstellingen nodig?
 - c Zijn de bronnen en gehanteerde analyse-techniek kwalitatief voldoende, om bruikbare kennis en vaardigheden, functie-doel en context af te leiden, of zijn er bijstellingen nodig?
- 2 Is de methodiek qua tijdsinvestering aanvaardbaar voor functiehouders, chefs, formele en inhoudelijke experts, managers en opleidingsverantwoordelijken?
- 3 Is de methodiek qua gebruiksmogelijkheden aanvaardbaar voor inhoudelijke experts en opleidingsverantwoordelijken?

Bij de opstelling van het onderzoeksdesign is rekening gehouden met de verschillende informatiebronnen die bij de functieprofielconstructie zijn betrokken: profielhouders, chefs, inhoudelijke experts, opleidingsverantwoordelijken en managers. De evaluatiegegevens zijn verzameld met een beknopte vragenlijst, die bij een gedeelte van de respondenten telefonisch en bij een ander deel schriftelijk is afgenomen. In totaal waren 52 respondenten bij deze evaluatie betrokken.

Over de kwaliteit van de methodiek waren de respondenten zeer te spreken. Ruim 90% van de respondenten vond de manier waarop het huidige takenpakket in kaart is gebracht, een goede werkwijze. Aan de conferentie, waarin het huidige takenpakket is vastgesteld lag overzichtelijk (91%) en begrijpelijk (91%) conferentiemateriaal ten grondslag. Over de wijze waarop via het delphi-onderzoek de toekomstige taken in kaart zijn gebracht, was men eveneens vrijwel unaniem (97%) van mening dat de

werkwijze geschikt was. Ook de werkwijze om kennis en vaardigheden van de huidige en toekomstige taken af te leiden, stemde de meeste respondenten (90%) tot tevredenheid. Daarbij werd wel de kanttekening gemaakt, dat niet alleen materie- en opleidingsdeskundigen zouden moeten worden ingeschakeld, maar zeker ook de profielhouders en hun chefs.

De tijdsinvestering die van de diverse betrokkenen is gevraagd varieerde van enkele uren tot 1,5 dag. Voor vrijwel iedereen (89%) was dit aanvaardbaar. Bij een vergelijkbare tijdsinvestering zou 91% van de respondenten eventueel over drie jaar weer meewerken aan een dergelijke functieprofielontwikkeling.

Alhoewel de methodiek goed gewaardeerd wordt, is dat op zich nog geen garantie dat de methodiek datgene oplevert waarvoor ze is bedoeld: een goed en bruikbaar uitgangspunt voor het vaststellen en ontwikkelen van een opleidingsaanbod. In dit geval waren echter alle respondenten van mening dat het vastgestelde functieprofiel een goede basis zou vormen voor het in kaart brengen van een opleidingsaanbod.

Bovendien bleek dat de functieprofielontwikkeling gegevens opleverde, die voor de informanten zelf (in hun functioneren) bruikbaar waren. Ondanks deze positieve resultaten zal een uiteindelijk oordeel, over het ontwikkelen van functieprofielen in het algemeen en het hanteren van deze werkwijze in het bijzonder, pas kunnen worden geveld, nadat aan de hand van het geconstrueerde profiel opleidingen zijn ontwikkeld en uitgevoerd.

Tot slot

Het construeren van beroepsprofielen komt ons inziens het hoger (beroeps) onderwijs ten goede, zeker als instituten voor hoger onderwijs zich meer willen profileren als instanties voor contractonderwijs. Bij de afstemming van het hoger onderwijs op de wensen en eisen van de beroepspraktijk, vormen beroepsprofielen een goed hulpmiddel. In een beroepsprofiel wordt immers vastgelegd wat voor een groep van aanverwante functies in een bedrijfstak de belangrijkste huidige en toekomstige taken zijn, alsmede de belangrijkste kwalificaties

voor een goede functieuitoefening. Beroepsprofielen kunnen het uitgangspunt voor opleidingsprofielen vormen. Op hun beurt leggen deze het fundament voor leerplanontwikkeling. Voor het ontwerpen van beroepsprofielen staan diverse modellen en methoden ter beschikking. Op basis van de verschillende modellen, die in dit artikel kort zijn beschreven, hebben wij een model ontworpen voor functieprofielontwikkeling in arbeidsorganisaties. Gezien de gebruiksvriendelijkheid van dit model en de aanvaardbare tijdsinvestering kan het echter ook bruikbaar zijn voor beroepsprofielconstructie ten behoeve van het hoger (beroeps) onderwijs. Hoger onderwijs op basis van beroepsprofielen kan de marktpositie van deze onderwijssector verbeteren c.q. verstevigen. Meer marktgericht onderwijs is een weg die het hoger onderwijs inmiddels is ingeslagen.

Literatuur

Adams, R.E. (1975). *Dacum: approach to curriculum learning and evaluation in occupational training*. Yarmouth: Nova Scotia, Department of regional Economic Expansion.

Bilderbeek, R.H. & Smits E.E.H.M., (1984). *Methoden en technieken van toekomstonderzoek en de aansluiting onderwijs en arbeid*. Apeldoorn: TNO.

Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven/Sociaal Economische Raad, (1981). *Onderzoek aansluiting onderwijsberoepspraktijk*. 's-Gravenhage: Sociaal Economische Raad.

Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven/Sociaal Economische Raad, (1986). *Nieuwe technologieën: veranderingen in bedrijf en onderwijs*. 's-Gravenhage: Sociaal Economische Raad.

Fombrun, Ch., Tichy N.M. & M.A. Devanna, (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

Frey, K., (1982). *Curriculum-conference: an approach for curriculum development in groups*. Kiel: Institute for Science Education.

Grönloh, H., (1984). *De leerplanconferentie: een werkmodel bij een constructie van een erkend beroeps- en opleidingsprofiel*. Enschede: Stichting voor de LeerplanOntwikkeling.

Kessels, J.W.M. & Smit, C.A.. (1985b). Taakanalyses. In J. Kessels & C. Smit, *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deventer: KLUwer/van

Loghum Slaterus.

Kwantes, N. & Prevoo, E.. (1988). Functieprofielen als basis voor opleidingen in arbeidsorganisaties. In *Opleiding & Ontwikkeling*, jg1, no. 5.

Kwantes, N & Thijssen, J.. (1986). Indeling van leerdoelen binnen bedrijfsopleidingen. In *ROI/CIOB, Wetenswaardigheden voor opleiders*. 's-Gravenhage: ROI-CIOB.

Linstone, H.A. & Turoff, M. (eds), (1975). *The Delphi Method: techniques and applications*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Nijhoff, W.J. & Mulder, M.. (1986). *Basisvaardigheden in het beroepsonderwijs*. 's-Gravenhage: Stichting voor Onderzoek van het Onderwijs.

Nijhoff, W.J.. (1986). *Van beroepsprofielen naar curriculumprofielen*. Enschede: Universiteit Twente.

Prevoo, E., Kwantes N., & J. Thijssen, (1988). *Functieprofielconstructie als basis voor bedrijfsopleidingen*. Enschede: Rabobank Nederland.

Romiszowski, A.J.. (1981). *Designing Instructional Systems: decision making in courseplanning and curriculum design*. London/New York: Kogan Page/Nichols Publishing.

Thijssen, J.G.L.. (1988). What's in a name: over de betekenis van opleiding en ontwikkeling. In *Opleiding & Ontwikkeling*, jg1, no. 1/2.

Thijssen, J.G.L., (1988). *Bedrijfsopleidingen als werkterrein: een oriëntatie*. 's-Gravenhage: Vuga Uitgeverij B.V.

Thijssen, J.G.L. & Kwantes N., (1986). Bedrijfsopleidingen: een nieuw aandachtsveld voor hoger onderwijs. In *Hoger Onderwijs*, jg4, no. 2.

Ulschak, F.L.. (1983). *Human Resource Development: The theory and practice of needs assesment*. Reston (verg.): Reston (verg.): Reston Publishing Company, Inc.

Wolters, P.F.M., (1983). *Handleiding voor beroepenanalyse*. 's-Hertogenbosch: Pedagogisch Centrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven.

Zemke, R. & Kramlinger, Th., (1982). *Figuring things out: a trainer's guide to needs and task analysis*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publ. Comp.