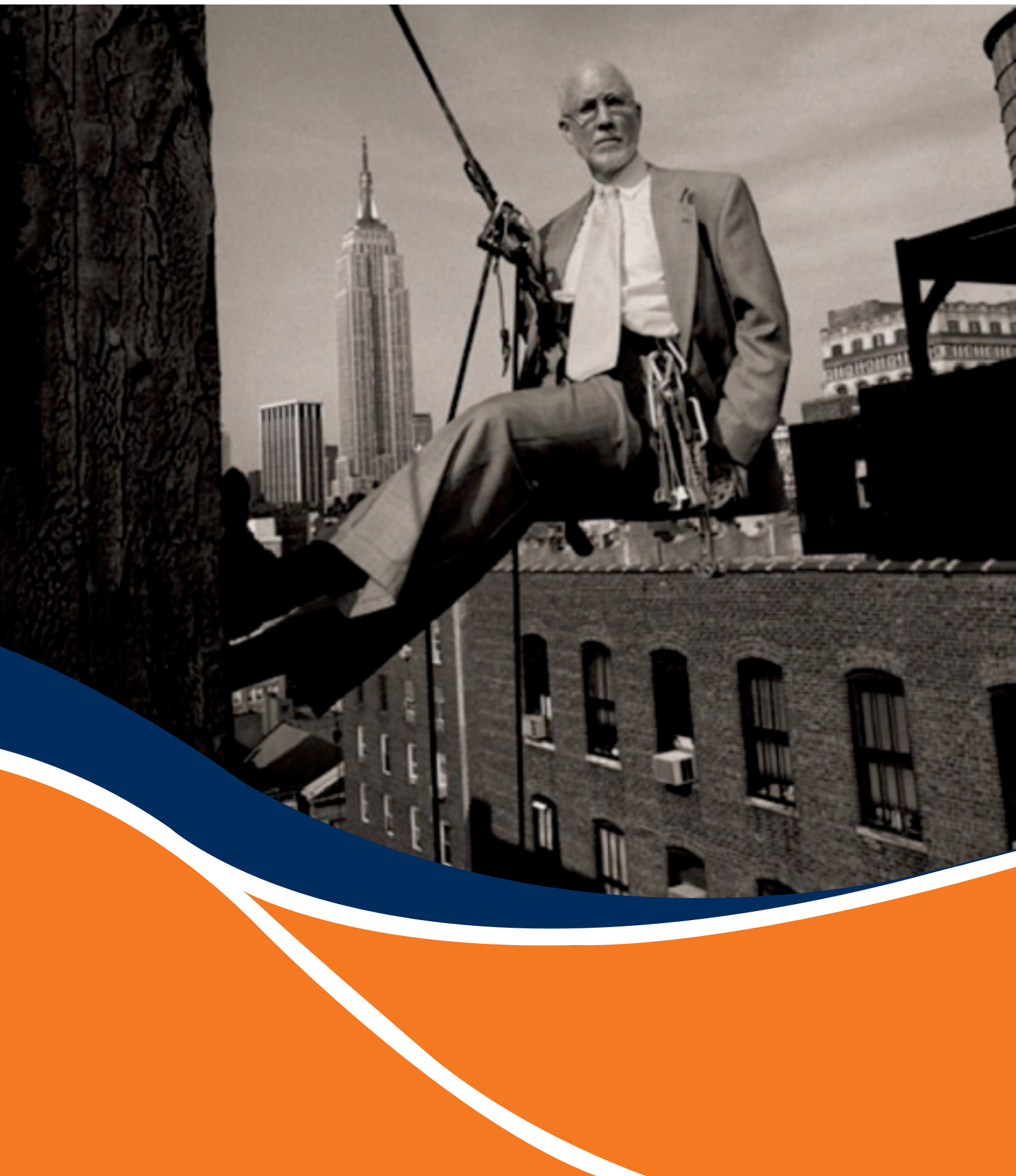


Philosophy
beloningsmanagement

Funcies waarderen met de Integrale Functie Analyse methode



Waarom functiewaardering?

Functiewaardering is één van de manieren om vorm te geven aan het beloningsbeleid van een organisatie. Functiewaardering betekent letterlijk het waarderen van functies: het geven van een waarde-oordeel omtrent de zwaarte van een functie volgens een bepaalde systematiek. Functiewaardering is daarmee een belangrijk hulpmiddel om de beloning van verschillende functies in een organisatie te onderbouwen. Functiewaardering is in Nederland de meest gebruikte manier om beloningsverhoudingen in organisaties vast te stellen.

Het resultaat van functiewaardering

Het resultaat van functiewaardering is een rangorde van functies, niet van mensen of hun prestaties. De rangorde wordt gebruikt bij het vaststellen van de beloningsverhoudingen. Vervolgens worden 'functiegroepen' vastgesteld, waaraan een salarisschaal gekoppeld kan worden.

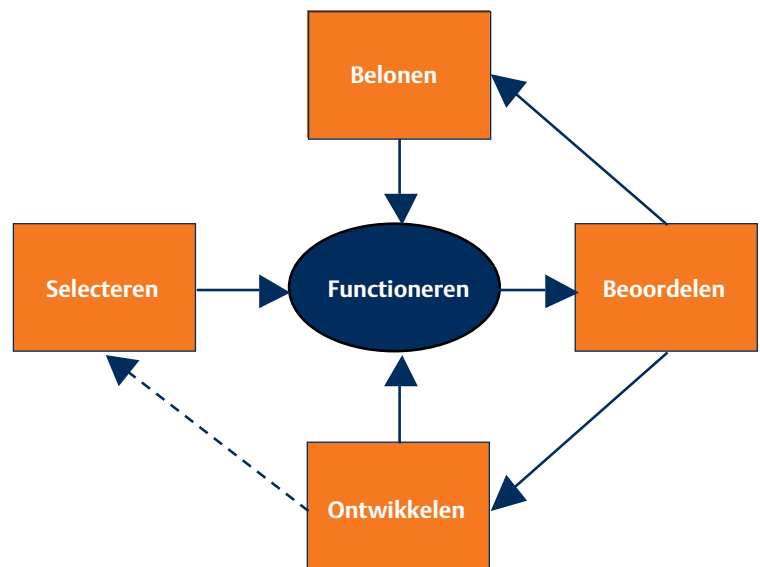
De (meer)waarde van functiewaardering

Signalerende functie voor het management

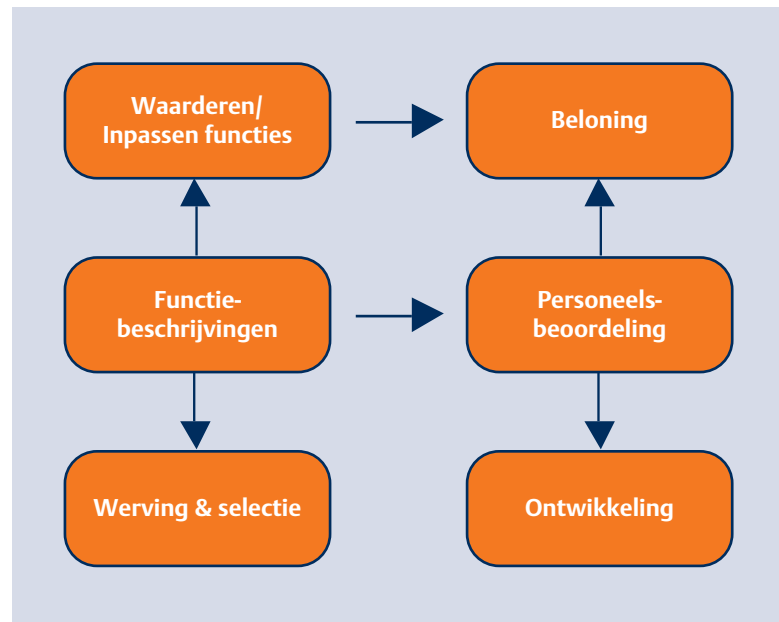
Naast het vaststellen van beloningsverhoudingen heeft functiewaardering voor het management een signalerende functie. Overlappendingen en onduidelijkheden in taken en verantwoordelijkheden die bij het beschrijven van functies naar voren komen, kunnen door het management worden opgepakt.

Ondersteuning voor de toepassing van andere personeelsinstrumenten

Functiewaardering biedt ook ondersteuning bij de toepassing van andere personeelsinstrumenten. Met functiewaardering wordt inzicht verkregen in de structuur en het informatie- en besluitvormingsproces van een organisatie.



De functiebeschrijvingen leveren basisgegevens voor werving en selectie, opleiding en loopbaanbegeleiding. Daarnaast levert functiewaardering input voor het beoordelingsbeleid. Resultaatverantwoordelijkheden en doeleinden zijn aanknopingspunten voor functionerings- en beoordelingsgesprekken. Functiewaardering maakt organisatorische verhoudingen bespreekbaar.



De ervaring van Phillosophy met functiewaardering

Phillosophy heeft jarenlange expertise met het invoeren van zowel het functiewaarderingssysteem IFA, de Integrale Functie Analysemethode, één van de meest vooraanstaande functiewaarderingssystemen), als met bedrijfseigen systemen. Hiertoe beschikken wij over conversiemogelijkheden naar bestaande systemen en methodieken.

Onze organisatie heeft haar functiewaarderingmethode toegepast in onder meer de volgende bedrijfstakken en branches:

- zakelijke dienstverlening
- financiële dienstverlening
- (middel)grote bedrijven in de industrie, handel en transport
- de Informatie, Communicatie en Telecom-sector
- de gehele sportsector (CAO)
- coöperatieve veilingen
- not-for-profit organisaties
- luchtvaartgerelateerde bedrijven
- voedings- en genotsmiddelenindustrie



Naast het IFA-functiewaarderingssysteem, hebben wij ook ervaring met:

- het waarderen van functies met andere systemen
- het waarderen en maken van systemen op maat.

Waarom functies waarderen met de Integrale Functie Analysemethode?

Eenvoudig

Een belangrijke meerwaarde van IFA ligt in het aantal gezichtspunten, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit en herkenbaarheid van de uitkomsten van de waarderingen niet te kort wordt gedaan. Dit betekent dat de IFA-methode eenvoudig over te brengen is, hetgeen de betrokkenheid van leden van een organisatie bevordert.

Integraal

IFA is een integrale methode die voor alle functies van ieder niveau en in elke discipline toepasbaar is. Daarnaast is het IFA-systeem toepasbaar bij alle soorten organisaties, zowel nationaal als internationaal.

Meervoudig toepasbaar

Voor de toepassing van het IFA-functiewaarderingssysteem zijn verschillende varianten mogelijk (zie verderop in deze folder), zoals bijvoorbeeld het indelen van functies door middel van niveaueigenschappen en functie-rasters. Door het aanbieden van verschillende varianten op functiewaardering kan uit inzichtelijke, efficiënte en onderhoudsvriendelijke mogelijkheden, passend op verschillende organisatie-filosofiën, worden gekozen.

Actueel

De toepassing van IFA wordt bewaakt door de Stichting Beheer IFA (systeemhouder). Deze stichting zorgt voor:

- regelmatige actualisatie op basis van nieuwe inzichten, vernieuwing in het personeelsmanagement en ontwikkelingen in de markt
- de kwaliteitsbewaking van het systeem en de toepassing ervan
- optimalisatie van de vormgeving en het gebruikersgemak

Uiteraard blijven de oudere versies van IFA beschikbaar voor klanten die daar de voorkeur aan geven.

Geautomatiseerd

Voor de toepassing van het IFA-systeem hebben wij verschillende automatiseringsmogelijkheden.

Deze optimaliseren het gebruik van en de communicatie over de toepassing van het IFA-systeem.

Op verzoek kunnen wij een demonstratie geven.



Wat is de Integrale Functie Analyse methode?

IFA is een zogenaamd 'punten- of analytisch' functiewaarderingssysteem: functies worden gewogen op basis van een aantal functiekenmerken die onderverdeeld zijn in gezichtspunten. Het puntentotaal is een optelling van de punten die per gezichtspunt behaald zijn.

Structuur

De methode bestaat uit de functiekenmerken kundigheid, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en bezwarende werkomstandigheden. Bij de invoering van IFA kan worden besloten de bezwarende werkomstandigheden al of niet mee te nemen, afhankelijk van de wensen van de klant.

Kundigheid:

- vakkennis
- functionele vaardigheid
- uitdrukkingsvaardigheid

Zelfstandigheid:

- informatiekader
- keuzemoeilijkheid
- improvisatie

Verantwoordelijkheid:

- beslissingsruimte
- beïnvloedingsdomein
- afbreukrisico

Relatieve gewicht van de functiekenmerken

Het relatieve aandeel van de functiekenmerken in de totale waardering van een functie kent de volgende procentuele verdeling:

Kundigheid	48%
Zelfstandigheid	24%
Verantwoordelijkheid	28%

Bezwarende werkomstandigheden:

- lichamelijke inspanning en lichaamshouding
- werksituatie en -klimaat
- persoonlijk risico

Funcatiekenmerken en gezichtspunten

Kundigheid

Kundigheid is het totaal van bekwaamheden dat nodig is om een functie te kunnen uitoefenen. De kundigheid wordt geanalyseerd vanuit de gezichtspunten vakkennis, functionele vaardigheid en uitdrukkingsvaardigheid. Deze worden hieronder kort toegelicht.

Vakkennis

Vakkennis is het kennisniveau dat nodig is om op het vak gerichte problematiek, met behulp van methoden en technieken, in een functie te kunnen behandelen. Hoe de kennis is verkregen, is hierbij niet van belang. Bij vakkennis worden de volgende drie aspecten in beschouwing genomen:

- het niveau van de kennis;
- de gerichtheid van de kennis, met name op de beheersing van bepaalde technieken en vaardigheden;
- de mate van inzicht in de betrokken materie en eventuele randgebieden en/of andere vakgebieden.

Vakkennis wordt geanalyseerd met behulp van zeven analyiseniveaus die elk een kennisniveau beschrijven, van elementaire kennis tot en met diepgaande wetenschappelijke kennis. Hierdoor wordt de diepgang van de vakkennis geanalyseerd.

Functionele vaardigheid

Functionele vaardigheid is de bekwaamheid om een functie (in organisatorisch verband) te kunnen vervullen. Het gaat daarbij om de ingewikkeldheid van de organisatorische aspecten in de functie en de vaardigheden en bekwaamheden die nodig zijn om de taken, werkzaamheden of activiteiten in de functie met elkaar in verband te brengen of aan te sturen.

Hierbij wordt onderscheiden:

- de aard en inhoud van de werkzaamheden die verricht of bestuurd worden;
- de ingewikkeldheid van de organisatorische structuur;
- de aard van de organisatorische of bestuurlijke vaardigheden in de zin van het
- op elkaar afstemmen (coördineren), in onderling verband rangschikken en tot
- één geheel samenvoegen (integreren) van taken, werkzaamheden, activiteiten en/of organisatorische eenheden.



Functionele vaardigheid wordt geanalyseerd met behulp van twaalf analyseniveaus, van enkelvoudig organiserend tot en met internationale besturing. Hiermee wordt de breedte van de kundigheid in beeld gebracht.

Uitdrukkingsvaardigheid

Uitdrukkingsvaardigheid is de schriftelijke en mondelinge communicatie die nodig is bij het onderhouden en verkrijgen van interne en externe contacten. Uitdrukkingsvaardigheid staat in relatie tot het kennisniveau en de functionele vaardigheid. Uitdrukkingsvaardigheid wordt geanalyseerd met behulp van vijf niveaus, van feitelijk tot en met bepalend. Feitelijk staat daarbij voor het verstrekken van informatie en het geven van toelichtingen en bepalend wil zeggen dat anderen door middel van communicatie voor een bepaald standpunt gewonnen moeten worden, terwijl de zienswijzen tegenover elkaar staan.

Zelfstandigheid

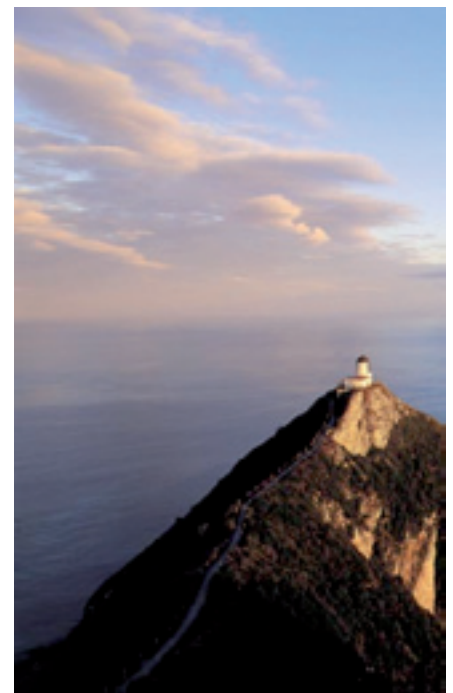
Zelfstandigheid is de in een functie bestaande vrijheid om vraagstukken of situaties te behandelen en op te lossen. De zelfstandigheid wordt geanalyseerd met behulp van drie gezichtspunten: informatiekader, keuzemoeilijkheid en improvisatie. Hieronder worden deze gezichtspunten kort toegelicht.

Informatiekader

Het informatiekader is:

- de mate waarin binnen de functie het denken is gebonden aan regels, afspraken, gewoonten, procedures of beleidslijnen;
- de aard en inhoud van de informatie en de gegevens die moeten worden beoordeeld, geanalyseerd en bewerkt om tot gevolgtrekking te komen;
- de mate van begeleiding bij de gevraagde behandeling van zaken.

Het informatiekader wordt geanalyseerd met behulp van zeven analyseniveaus, van detailvoorschriften tot en met algemene (maatschappelijke) doelstellingen. Detailvoorschriften omschrijven daarbij of het een routinematige behandeling van zaken betreft met een beperkte mate van zelfstandigheid onder directe leiding, of dat het gaat om algemene (maatschappelijke) doelstellingen waarbij het denken slechts door algemene maatschappelijke uitgangspunten en basisdoelen wordt ingekaderd.



Keuzemoeilijkheid

Keuzemoeilijkheid is de complexiteit van de keuzebepaling:

- de gevarieerdheid en onderlinge afhankelijkheid van situaties en problemen;
- de geaardheid van de keuzemogelijkheden;
- de vereiste mate van persoonlijk inzicht, vindingrijkheid, initiatief en oordeel.

Keuzemoeilijkheid wordt geanalyseerd met behulp van zes niveaus, van eenduidig tot en met ontdekkend. Eenduidig staat daarbij voor situaties met een duidelijk waarneembare samenhang en ontdekkend voor het niveau waarop slechts eenmalige situaties zich voordoen.

Improvisatie

Improvisatie is de noodzaak om op basis van inventiviteit en creativiteit te komen tot zelfstandige beslissingen en het onder bepaalde tijdsdruk nemen van actie. Improvisatie wordt geanalyseerd met behulp van drie niveaus: normaal, aanmerkelijk en uitzonderlijk. 'Normaal' staat voor bekende problematiek waarbij bij tijdsdruk geen eigen oordeelsvorming en inventiviteit nodig zijn om problemen op te lossen. 'Uitzonderlijk' staat voor voortdurend wisselende situaties, waarbij op basis van eigen oordeelsvorming zeer snel beslist dient te worden en er direct invloed is op het resultaat.

Verantwoordelijkheid

Onder verantwoordelijkheid wordt verstaan de aansprakelijkheid voor handelingen en het resultaat van handelingen. De verantwoordelijkheid wordt vanuit drie gezichtspunten geanalyseerd: beslissingsruimte, beïnvloedingsdomein en afbreukrisico. De drie gezichtspunten worden hieronder kort omschreven.

Beslissingsruimte

Beslissingsruimte is de vrijheid van handelen die wordt bepaald door de mate van persoonlijke of organisatorische controle en toezicht. In dit gezichtspunt wordt onderscheid gemaakt in:-

- de aard van de verantwoordelijkheid: de aansprakelijkheid voor de te verrichten handelingen, rekeninghoudend met de daarop van toepassing zijnde beperkende bepalingen;
- de vrijheid van handelen, uitgedrukt in beslissingsruimte, die bepaald wordt door de mate van toezicht, leiding of besturing.

Beslissingsruimte wordt geanalyseerd met negen analyseniveaus, van strak voorgeschreven uitvoering tot en met maatschappelijk besturend.

Beïnvloedingsdomein

Beïnvloedingsdomein is het gebied in de organisatie dat aanwijsbaar direct door de functie wordt beïnvloed. Beïnvloedingsdomein wordt geanalyseerd met tien niveaus, van 'zeer klein' tot en met 'zeer kapitaal'.

Afbreukrisico

Bij afbreukrisico gaat het om de materiële en immateriële schade die bij een normale, goede functie-uitoefening aan de onderneming kan worden toegebracht. Afbreukrisico wordt geanalyseerd met behulp van vijf niveaus, van beperkt tot en met omvangrijk.



Bezwarende werkomstandigheden

Met bezwarende omstandigheden wordt bedoeld het functiegebonden ongerief dat wordt geanalyseerd met behulp van de gezichtspunten lichamelijke inspanning en lichaamshouding, werksituatie/-klimaat en persoonlijk risico.

Lichamelijke inspanning en lichaamshouding

Lichamelijke inspanning en lichaamshouding is de mate van buitengewone lichamelijke inspanning van de ogen als gevolg van ongewone houding, het uitoefenen van kracht en het doen van bepaalde lichaamsbewegingen. Lichamelijke inspanning en lichaamshouding wordt geanalyseerd met behulp van zes niveaus, van minimaal tot en met groot.

Werksituatie/-klimaat

Werksituatie/-klimaat beschrijft de mate van aanwezigheid van (fysiek onaangename) omgevingsfactoren en lichaamsbeïnvloedende situaties. Werksituatie/-klimaat wordt geanalyseerd met behulp van vijf niveaus, van normaal tot en met extreem.



Persoonlijk risico

Persoonlijk risico analyseert de mate van gevaar voor beroepsziekten en ongelukken. Persoonlijk risico wordt geanalyseerd met behulp van de niveaus 'niet aanwezig' tot en met 'extreem'.

Bezwarende werkomstandigheden en de ARBO-wet: de ARBO-wet stelt grenzen aan de mate waarin bezwarende werkomstandigheden mogen voorkomen. Over het algemeen zullen functies niet snel het niveau 'extreem' scoren.

Hoe begeleiden en voeren wij een functiewaarderingsproject bij uw organisatie uit?

Wij kunnen op verschillende wijzen betrokken worden bij de invoering of modificatie van functiewaardering in uw organisatie. Deze bijdrage is afhankelijk van de zelfwerkzaamheid in uw organisatie en de expertise die u zelf in huis heeft. Daarnaast hebben organisaties veelal verschillende doelstellingen om functiewaardering te hanteren, bijvoorbeeld vanuit de behoefte aan onderbouwing van de bestaande beloningsstructuur. Hiervoor wordt in overleg met de klant een oplossingsgerichte aanpak verzorgd.

Hierna wordt onze modelaanpak beschreven, zoals die gehanteerd wordt als wij functiewaardering voor de eerste keer bij een organisatie invoeren. Het aantal stappen, en de inhoud daarvan, wordt in de praktijk bepaald door de specifieke wensen van de klant.

De 'modelaanpak' van Philosophy

Onze modelaanpak bestaat uit acht stappen:



Stap 1: voorbereiding

Philosophy treft vooraf met de directie de nodige voorbereidingen omtrent de toe te passen systematiek, methoden en procedures, het te ontwikkelen beloningssysteem en de inrichting van de projectaanpak. Het resultaat van deze fase is de definitieve invulling van de projectaanpak en van de te nemen stappen.

Stap 2: voorlichting en communicatie

De voorlichting over de aanpak van het functiewaarderingstraject en de te nemen stappen, is in de voorbereidende fase van groot belang voor het verloop van een invoeringsproces. Ten behoeve van het creëren van een draagvlak in de organisatie, zullen in deze fase de betrokkenen geïnformeerd moeten worden met behulp van personeelsorganen en brochures. Ook de definitieve aanpak en procedures worden in deze fase vastgesteld.

Acceptatie is bepalend voor het succes van functiewaarderingsprojecten. Het doel van stap 2 is om de medewerkers inzicht te geven in het functiewaarderingstraject. Hierbij kunnen uiteenlopende media gebruikt worden. Een aantal zaken moet gecommuniceerd worden:

- waarom wordt er een functiewaarderingssysteem ingevoerd?
- welke methode wordt er gebruikt (globaal)?
- hoe ziet een functiebeschrijving eruit?
- hoe wordt functiewaardering ingevoerd (procedures)?
- is er een beroepsprocedure?
- wordt er een begeleidingscommissie ingesteld (reglement)?
- hoe zit het met salarisconsequenties?

Het geven van mondelinge voorlichting, naast schriftelijke communicatie, is zinvol. Mondelinge voorlichting richt zich met name op:

- procedures en werkwijzen
- functiewaarderingsmethode en functiebeschrijving
- koppeling met salarissen

De voorlichting richt zich op de volgende groepen medewerkers:

- P&O'ers
- management
- ondernemingsraad
- werknemers

Stap 3: functiebeschrijving

Voor het kunnen waarderen van functies moeten eerst de functies worden beschreven. In een functiebeschrijving worden de voornaamste taken die het karakter van de functie bepalen, beschreven.

Wij beschikken over meerdere alternatieven voor het maken van functiebeschrijvingen. Eén manier is dat een functionaris van uw organisatie (bijvoorbeeld van P&O, training (eventueel van Philosophy) krijgt om vervolgens zelf de functie te beschrijven. Een ander alternatief is dat het management of een van onze adviseurs beschrijvingen maakt aan de hand van interviews.



Stap 4: functiewaardering

De waardering van functies gebeurt door of onder toezicht en begeleiding van een adviseur van Philosophy. In het ene geval waardeert en analyseert de adviseur, in het andere geval zal dit in werkgroepen plaatsvinden. De functies worden naar totaalwaarde gerangschikt op basis van punten die uit de wegingen naar voren komen.

Stap 5: rangorde functies

De gewaardeerde functies worden in groepen ingedeeld. Het beloningsbeleid van uw organisatie, inclusief het aantal niveaus, vormt de input voor de vaststelling van het aantal groepen.


Stap 6: ontwikkeling van een beloningsgebouw

Voor de functiegroepen wordt een salarisschaal ontwikkeld. Net als bij de vorige fase vormt het beloningsbeleid van uw organisatie ook de basis voor het beloningsgebouw.

Indien u behoefte heeft aan begeleiding heeft voor de ontwikkeling van uw beloningsbeleid, kunnen wij u daarin ondersteunen. Niet alleen ondersteuning bij de ontwikkeling of toetsing van uitgangspunten bij functiewaardering en het beloningsgebouw, maar ook voor het vaststellen van HR-brede beleidsuitgangspunten, voorkeuren en randvoorwaarden in relatie tot de inhoudelijke, technische en juridische mogelijkheden van regelingen en systemen. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de strategie en het beleid van uw organisatie en wordt vanuit ons input geleverd over best practices, kansen en inconsistenties. Wij hebben hiervoor een model ontwikkeld, waardoor deze complexe materie met behulp van vijf praktische thema's snel inzichtelijk wordt gemaakt. Deze thema's, waarover wij kunnen adviseren, zijn:

- de uitgangspunten van het personeelsbeleid en doorstroombeleid;
- de gewenste positionering van uw organisatie op de arbeidsmarkt;
- de grondslagen voor beloning en de daarbij gewenste mate van variabiliteit;
- de passende mate van flexibilisering in arbeidsvoorwaarden (differentiatie en individualisering);
- de financiële uitgangspunten en randvoorwaarden van de organisatie:-
- kostenoriëntatie;
- marktoriëntatie.

De inschaling heeft soms tot gevolg dat er bij een aantal functies een discrepantie ontstaat tussen het feitelijke salaris en het salaris volgens de nieuwe schalen. Substantiële afwijkingen, naar boven of naar beneden, worden met overgangsmaatregelen behandeld.

A decorative graphic in the bottom right corner consisting of a blue and white wavy line shape, with an orange rectangular block above it.

Stap 7: beroepsprocedure

Phillosophy stelt in overleg met de opdrachtgever een beroepsprocedure op. In een dergelijke procedure kan een Commissie van Beroep een plaats krijgen. De inhoud van de procedure maken wij voor u op maat.

Stap 8: onderhoud en nazorg

Omdat organisaties en functies veranderen en dit consequenties heeft voor de zwaarte van een functie, adviseren wij om van tijd tot tijd te herwaardenen en opnieuw in te delen om uw beloningsverhoudingen up-to-date te houden. Wij maken hierover zo nodig afspraken met uw organisatie.

Verschillende alternatieve toepassingen van functiewaardering, gericht op uw organisatie

Elke organisatie vraagt om een eigen wijze van functiewaardering. De ene organisatie vraagt bijvoorbeeld om een flexibel instrument waarmee zij zelf functies kunnen indelen, terwijl de andere organisatie behoefte heeft aan een externe expert die de functies waardeert. Elke methode heeft haar eigen, specifieke kenmerken.

Om functiewaardering optimaal toe te passen binnen uw organisatie heeft Phillosophy een aantal instrumenten ontwikkeld en reeds toegepast bij meerdere, verschillende organisaties. Wij kunnen u een breed scala aan instrumenten op het gebied van functiewaardering aanbieden. Hieronder worden drie mogelijkheden globaal toegelicht:

- alle functies waardenen
- een functieraster
- een functieniveaumatrix

Alle functies waardenen

De meest bekende toepassing van functiewaardering is het waardenen van alle functies binnen een organisatie. Van iedere functie is een beschrijving gemaakt (hetzij opgesteld door u, hetzij door Phillosophy) en de functie wordt gewaardeerd door Phillosophy.



FuncTieraster

Bij een funcTieraster worden een aantal ijkfuncties gewaardeerd en de overige niet-ijkfuncties aan de hand van de gewaardeerde functies ingepast. Bij het inpassen worden de niet-gewaardeerde functies berekend vergeleken met de gewaardeerde functies. Dit inpassen zal in het begin onder begeleiding van Philosophy gebeuren, maar kan daarna geheel door uw organisatie gedaan worden, wat leidt tot kostenbesparing en minder onderhoud.

		FuncTiefamilie				Financiën	Productie
Niveaus	1				Ijkfunctie		Lasser
	2						
	3					Boekhouder	
	...		Ijkfunctie				
	...			Ijkfunctie			
	...	Ijkfunctie					
	...						

FuncTieniveaumatrix

Een funcTieniveaumatrix heeft als basis een funcTieraster, maar heeft, naast de funcTienaam van de ijkfunctie, ook een korte beschrijving van het desbetreffende niveau in elke (relevante) cel van het raster. Met dit instrument is het mogelijk om uw (lijn)management de eigen functies te laten indelen. De rol van uw afdeling P&O kan die van kwaliteitsbewaker van de door het (lijn)management verrichte indelingen worden. Hiermee maakt u funcTiewaardering inzichtelijk, bespreekbaar, efficiënt en minder onderhoudsgevoelig voor uw organisatie.

Functiefamilie

					Financiën	Productie
Niveaus	1			Ijksfunctie		Lasser
	2					
	3				Boekhouder	
	...	Ijksfunctie				
	...		Ijksfunctie			
	...	Ijksfunctie				

Financiën niveau 3

Coördineert en geeft mede richting aan het financiële beleid, is verantwoordelijk voor de uitvoering en draagt zorg voor managementinformatie. Geeft leiding aan de financiële afdeling. Gespecialiseerde financiële en administratieve kennis is vereist en verricht gevarieerde en/of gecompliceerde werkzaamheden van uitvoerende en coördinerende aard waarvoor algemene richtlijnen of beleid zijn aangegeven en waarvoor inventiviteit bij de probleembehandeling nodig is.

Ijksfunctie: Boekhouder

Vormgeven van uw beloningsverhoudingen met functiewaardering. Dat is onze business

Onze visie op belonen: belonen met beleid



Moderne organisaties stellen andere eisen aan hun personeel. In de nieuwe organisatie is de mens de belangrijkste bron van toegevoegde waarde en komen gedeelde normen en waarden in de plaats van bureaucratie. Een gevolg daarvan is dat klassieke beloningssystemen niet meer voldoen.

Moderne organisaties willen in toenemende mate belonen wat beloofd moet worden: belonen met beleid. Belonen met beleid is in onze visie een zo efficiënt mogelijk gebruik van het totale beloningsbudget. Met andere woorden: een juiste inzet van schaarse middelen.

Philosophy heeft een scala aan producten en systemen ontwikkeld om u te ondersteunen op het gebied van beloningsvraagstukken.

Functiewaardering is met name bedoeld als instrument ter ondersteuning van de beloning van functies. Ook competenties en resultaten vormen een manier om de beloning vast te stellen.

Onze Organisatie

Philosophy

Philosophy adviseert over belangrijke HR-aspecten van het management in het bedrijfsleven, de overheid en not-for-profit organisaties. Philosophy is gespecialiseerd rondom de thema's belonen, beoordelen en functiewaardering.



Philosophy

Frank van den Heuvel

Postbus 2180

7420 AD Deventer

t 0570 - 513119

m 06 - 50205031

f 0570 - 513650

e info@philosophy.nl

w www.philosophy.nl