

Nr. 37

HRM-Dossier

Thomas Heer

Honorierung

Fair Pay mit modernen Instrumenten

SPEKTRAmédia und **jobindex media ag**



Thomas Heer

lic. iur., lic. oec. HSG
GFO Unternehmensberatung
Kurvenstrasse 17/Postfach
CH-8021 Zürich
Tel. + 41 (0)44 365 99 22
Fax + 41 (0)44 365 99 01
t.heer@gfo.ch, www.gfo.ch

Thomas Heer ist selbstständiger Unternehmensberater und Vorsitzender der Geschäftsleitung der GFO Unternehmensberatung AG, welche 1996 als Nachfolgeorganisation aus der Stiftung BWI ETHZ hervorgegangen ist. Das Team von GFO Unternehmensberatung umfasst zehn Fachspezialistinnen und -spezialisten.

GFO Unternehmensberatung ist ein auf «Gehaltsmanagement», «Führung» und «Organisation» spezialisiertes Unternehmen. Die Honorierungskonzepte basieren dabei auf dem Prinzip des integrierten Personalmanagements. Ausgangspunkt sind dabei Anforderungsprofile (Kompetenzprofile), die neben der Honorierung auch für die Gewinnung, Beurteilung und Personalentwicklung genutzt werden können.

GFO Unternehmensberatung berät Unternehmen aller Branchen und Grössen bei der Gestaltung, Konkretisierung und Umsetzung von integrierten Führungs- und Honorierungskonzepten.

Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie in diesem Dossier?	6
Anforderungen an ein modernes Gehaltssystem	7
Fair Pay	7
Weitere Forderungen.....	9
Gestaltungsprinzipien	11
Prinzip des modularen Aufbaus	11
Prinzip der eigenständigen Lohnpolitik.....	12
Prinzip der Systemtransparenz	13
Prinzip der anforderungsgerechten bzw. kompetenzbasierten Entlohnung	13
Prinzip der nutzbaren Erfahrung	14
Prinzip der leistungsorientierten Entlohnung	14
Prinzip der moderaten Lohnsteuerung	15
Prinzip der Erfolgspartizipation	15
Prinzip der raschen Reaktionsfähigkeit.....	15
Funktionsbewertung	16
Bewertungskriterien	16
Gewichtung der Bewertungskriterien	19
Vorgehen bei der Funktionsbewertung	20
Chancengleichheit und Gender-Aspekte	22
Funktionsraster	23
Funktionsumschreibungen.....	26
Zuordnung der Stellen	27
Nutzbare Erfahrung	29
Leistungsbeurteilung mit leistungsorientierter Entlohnung	32
Beurteilungskonzept	32
Beurteilungsinstrument	38
Leistungsorientierte Lohnsteuerung	42
Erfolgsbeteiligung	48
Beteiligungskonzept.....	48
Typische materielle Beteiligungsmodelle	49
Erfolgsbeteiligungen im engeren Sinne	50
Kapitalbeteiligung	51
Kombinationen.....	52
Bonus-System	53
Situative Anteile	58
Gehaltsvergleich und Ableitung der eigenen Lohnskala	60
IT-Unterstützung	65
Projektmanagement	68
Fazit	70

Honorierung

Fair Pay mit modernen Instrumenten

Gehaltsmanagement professionell anzugehen, ist für eine fortschrittliche Unternehmensleitung ein absolutes Muss. Unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse erwarten die Mitarbeitenden aller Stufen, für ihre Arbeit nach dem Grundsatz des «Fair Pay» entlohnt zu werden. In diesem HRM-Dossier werden Einflussfaktoren wie Funktion, nutzbare Erfahrung und Leistung auf die Entlohnung beleuchtet. Ausserdem spielen Unternehmenserfolg und Branchenmarkt eine wichtige Rolle. Das Gehaltsmanagement kann nur dann kompetent und erfolgreich gestaltet werden, wenn all diese Komponenten berücksichtigt werden. Nur so wird die Honorierung von den Mitarbeitenden als wichtigste Zielgruppe als fair empfunden und trägt schliesslich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.

Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia bzw. jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal «HR-TODAY» oder als Einzelexemplar erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich, www.SPEKTRAMedia.ch
jobindex media ag, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich, www.jobindex.ch*