



מנגנוני שכר בהסכמים קיבוציים – עקרונות וחידושים

שי בירן, מנכ"ל אגף כלכלה בהסתדרות



ההסכמים החדשים במגזר הפרטי – קווים לדמותם

מגמת ההתאגדות של השנים האחרונות הקיפה מאות מקומות עבודה ואלפים רבים של עובדים, והביאה עמה שינויים מגוונים בהסכמים קיבוציים

מוטיבים נפוצים בהסכמים החדשים:

1. היעלמותן של טבלאות השכר (ובד"כ גם תוספת הוותק), והחלפתן בשילוב של:

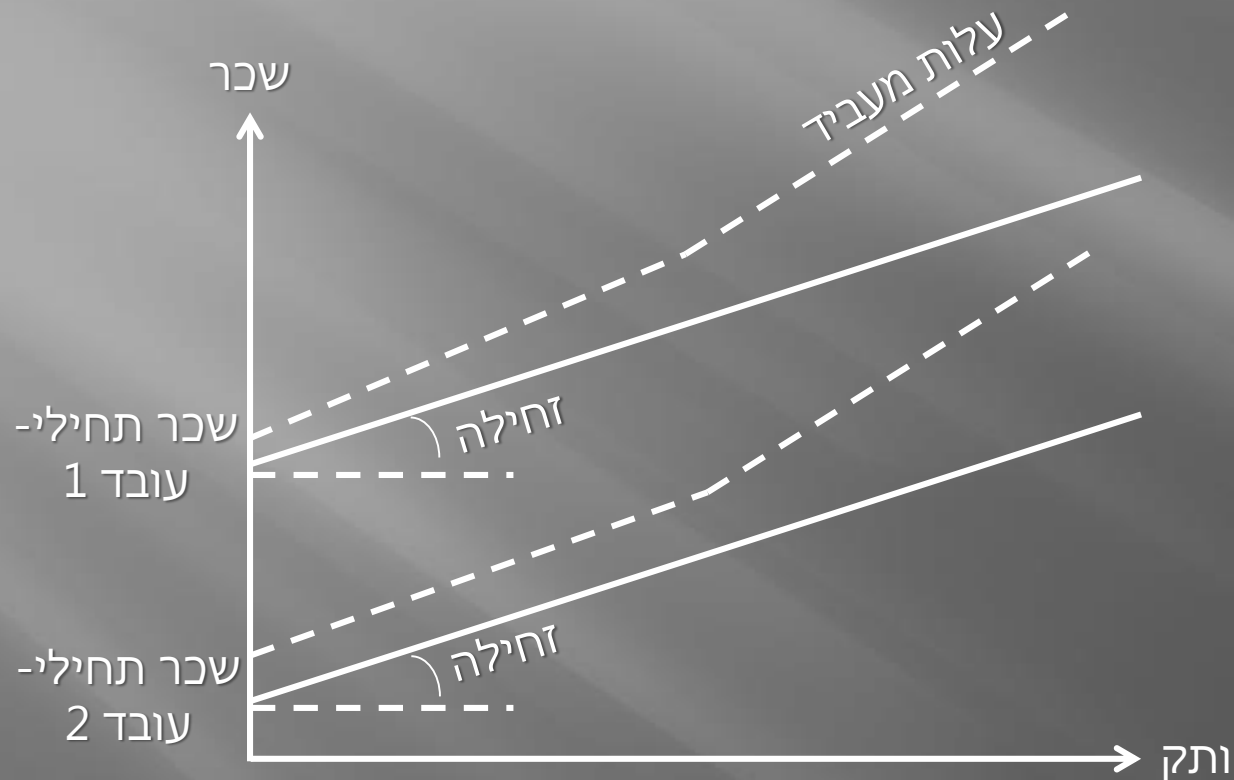
- I. שכר תחילי הנקבע לפי "שכר השוק"
- II. לעתים נקבע גם "שכר מינימום מפעלי", המבטיח רצפה גבוהה מהמינימום החוקי

2. הגדרת זחילת השכר כשילוב של שני אלמנטים:

- I. תקציב קידום שכר נורמטיבי – מחולק לשני רכיבים:
 - א- תוספת אחידה
 - ב- תקציב לתוספות בשיקול דעת ההנהלה
- II. לעתים מבוצעות התערבויות "אד הוק" – תוספות "תיקון עיוותים" בשנת ההסכם הראשונה

3. התייחסות הסכמית לבונוסים ותמריצים, אשר בעבר נותרו מחוץ להסכמים

מה מחליף את טבלאות השכר?



לעתים נקבע שכר מינימום "מפעלי" שמשפיע על השכר התחילי ברמות הנמוכות – ראו להלן

טבלאות שכר אינן מוסדרות במרבית ההסכמים
הקיבוציים החדשים

ההנהלה קובעת את השכר התחילי של כל
עובד ועובד. לעתים על בסיס סקרי שכר

מרגע הכניסה, ההסכם הקיבוצי מכתוב זחילת
שכר מינימלית מסוימת

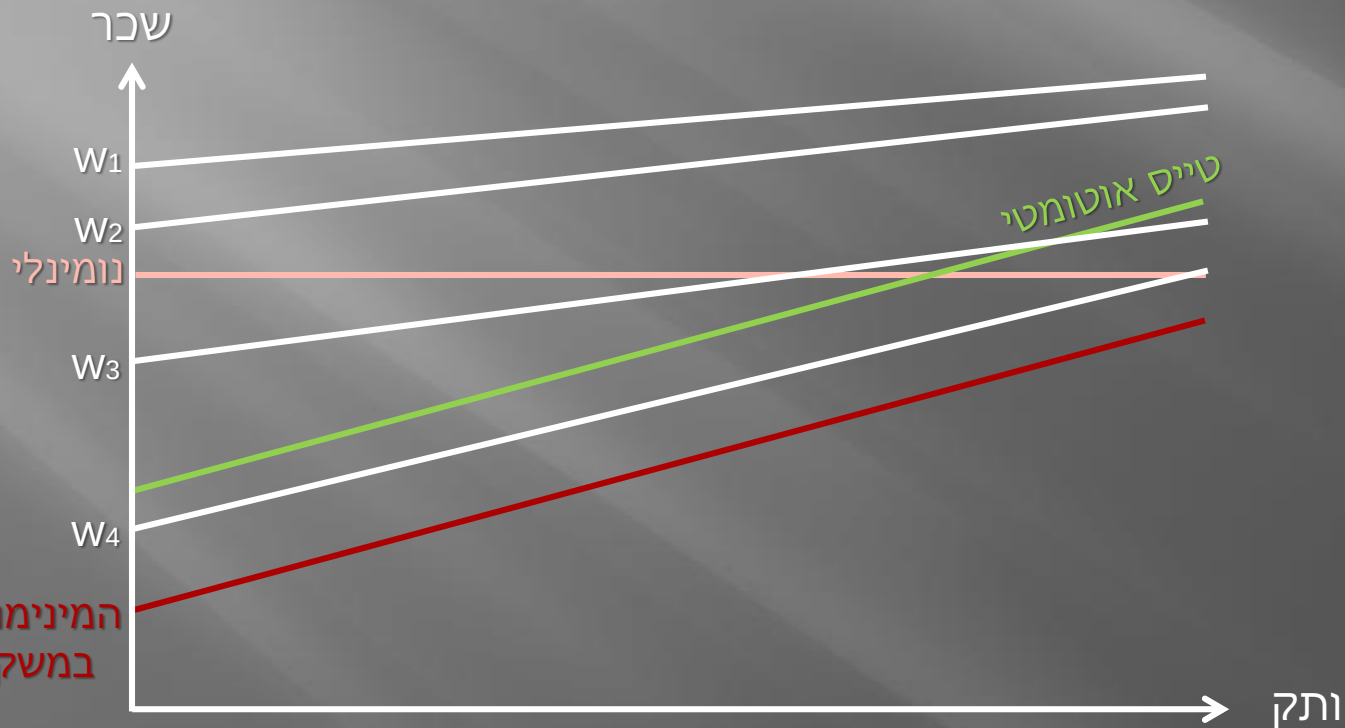
במקביל, ההסכם מסדיר כללים שוויוניים לעניין
המעטפת סוציאלית ותנאי הרווחה

התערבות נפוצה: שכר מינימום "מפעלי"

- את הסדרת השכר התחילי החליפה הסדרת שכר המינימום ה"מפעלי".

סוגי שכר מינימום מפעלי

1. סכום נומינלי (לדוגמה – 6,000 ₪)
2. "טייס אוטומטי" (לדוגמה – 7% מעל שכר המינימום במשק)



השפעות שכר מינימום מפעלי

1. צמצום פערי שכר
2. סימון (Signaling) רמת פריזון נורמטיבית
3. השפעה עקיפה על רמות שכר בינוניות
4. שימור "פרמיית התאגדות" (Union Premium)

רכיבי זחילת השכר הנורמטיבית

?

תקציב קידום השכר הנורמטיבי נועד להבטיח עליית שכר ריאלית לעובדים, באמצעות שימוש בשני אלמנטים:

- **תוספת אחידה**
- **תוספת בשיקול דעת ההנהלה**

תוספת בשיקול
דעת ההנהלה

?

תוספת
אחידה

תקציב
קידומי
השכר
(זחילה
ממוצעת)

גודל התקציב מכתוב את "חלקם של העובדים בעוגה"

שיעור התוספת האחידה מתוכן, מכתובה את הזחילה המינימלית ברמת הפרט

שיעור התקציב שבשיקול דעת ההנהלה, מכתוב את יכולת ההנהלה לבטא את העדפותיה בתהליך קביעת השכר

האם יש דרך לקבוע מהו הגודל ה"נכון"?

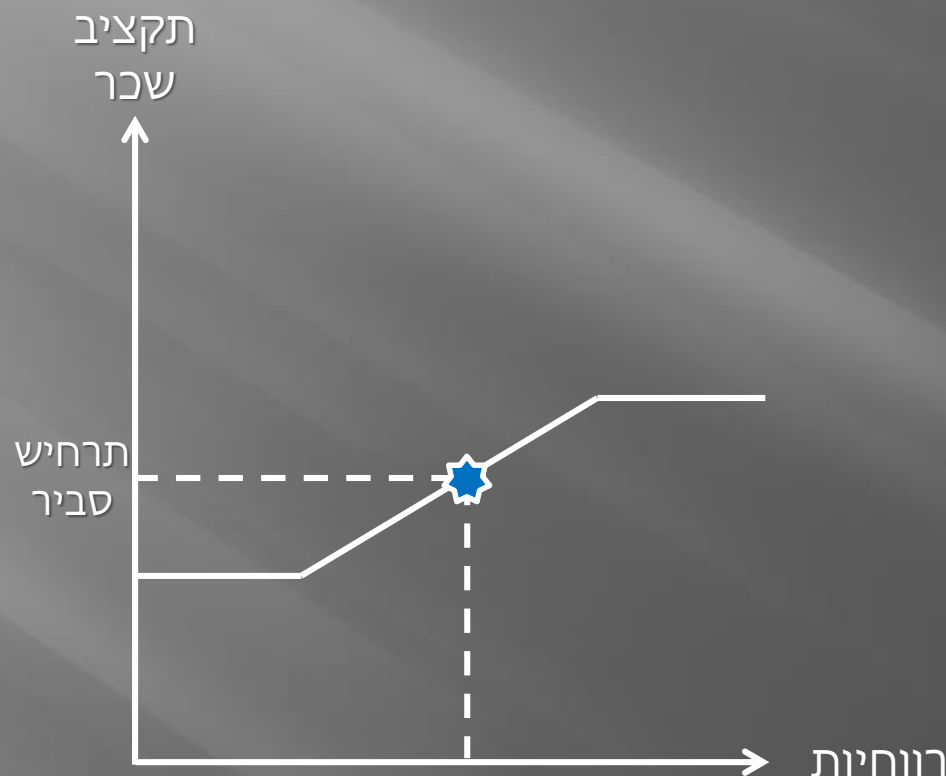
כנראה שלא. אבל יש מנגנונים שיכולים לצמצם את מרחב המחלוקת. ראו להלן

קביעת גובה תקציב הקידום – פערי מוטיבציה

גובה תקציב הקידום
- לפי תרחיש
אינפלציה גבוהה

גובה תקציב הקידום
- לפי תרחיש
האינפלציה הסביר

גובה תקציב הקידום
- לפי תרחיש
אינפלציה נמוכה



• גורמי אי-ודאות:

- רווחיות
- אינפלציה

• חששות ההנהלה:

- התחייבות לזחילה ריאלית גבוהה מדי

• חששות העובדים:

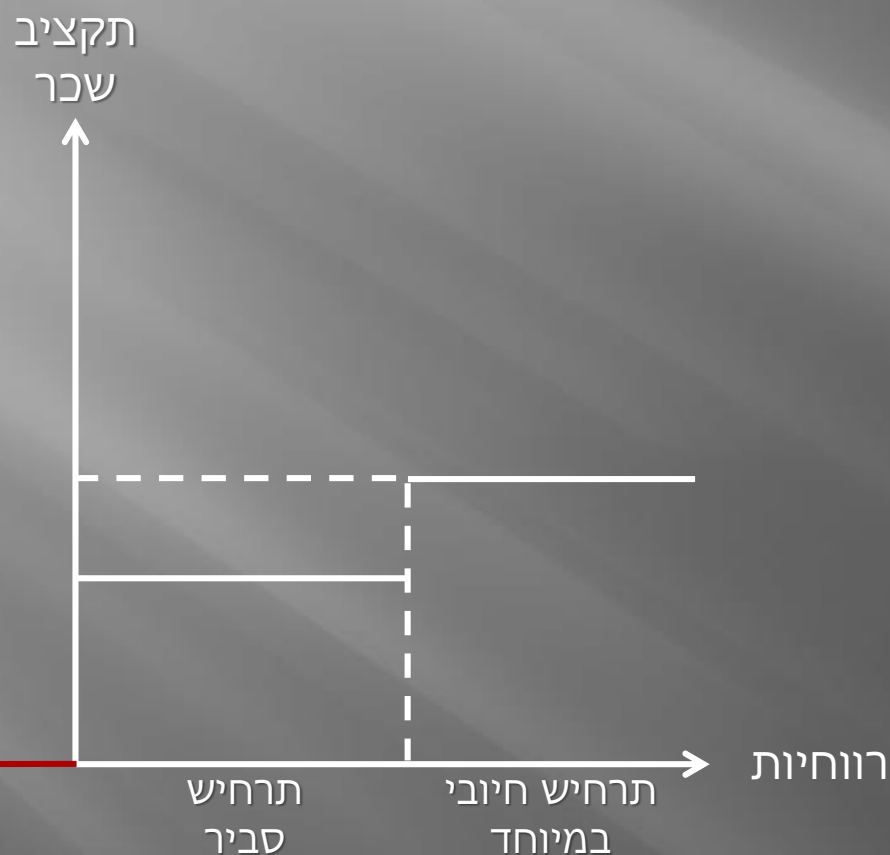
- שחיקת שכר ריאלית
- רווח גבוה לצד עליית שכר נמוכה

• דינמיקה של מחלוקת:

- שני הצדדים דורשים מרווח שמרנות שיגדר את אי-הודאות לגבי אינפלציה ורווחיות

פתרון אפשרי – תקציב קידומי שכר שהוא פונקציה ידועה מראש של אינפלציה, רווחיות או שילוב של שניהם

קביעת גובה תקציב הקידום – התניה ברווחים



- ההנהלה חוששת להתחייב לתוספות שכר גבוהות במיוחד ולמצוא את עצמה לבסוף בתרחיש רווח סביר ואף הפסדי.

- גם העובדים מבינים את הבעייתיות בזחילת שכר המנותקת מהסביבה העסקית, אך הם חוששים מתרחיש של רווח גבוה לצד זחילה נמוכה.

- מנגנון לצמצום מרווחי השמרנות של שני הצדדים: תקציב קידום הנגזר מרווחיות.

- דוגמה – הסכם כלל ביטוח (2014) : תקציב הקידום עומד על 3% משכר הבסיס. בעמידה של לפחות 100% ביעד הרווח, יוקצו לו 0.75% נוספים משכר הבסיס. 0% במצב של רווח שלילי

קביעת גובה תקציב הקידום – התניה באינפלציה



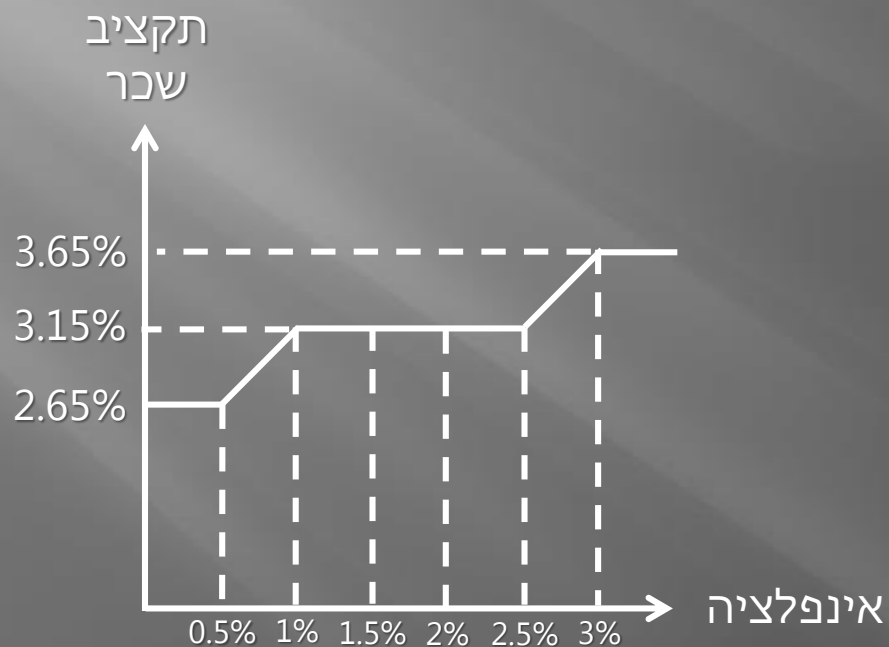
- הסכמה על תקציב קידום השכר כוללת בתוכה הנחה גלומה לגבי גובה האינפלציה בשנות ההסכם.

- העובדים חוששים משחיקת שכר, ולכן ישאפו להתאים את תקציב הקידום לתרחיש המקסימום של אינפלציה גבוהה במיוחד.

- ההנהלה חוששת מתשלום יתר, ולכן תשאף להתאים את תקציב הקידום לתרחיש המינימום, של אינפלציה נמוכה במיוחד.

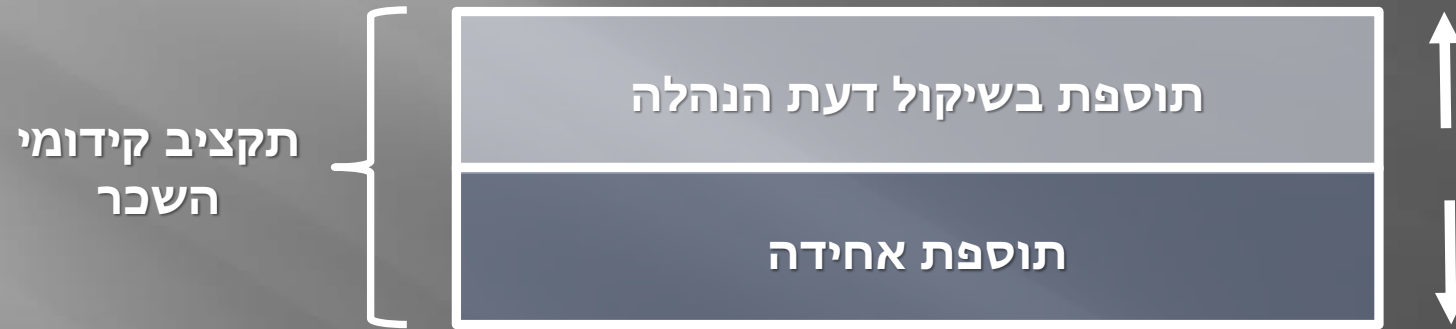
- פתרון אפשרי הוא הצמדה של תקציב הקידום למדרגות של סביבת אינפלציה.

- דוגמה - הפניקס (2016): תקציב הקידום עומד על 3.15% משכר הבסיס. אם שיעור האינפלציה השנתית קטן מתחת ל-1% או גדל מעל 2.5%, ניתן להתאים את תקציב הקידום, בגודל של עד 0.5% מבסיס השכר.



חלוקת תקציב הקידום – מטרות אפשריות

נניח שמצאנו נקודת מפגש מבחינת גובה התקציב. איך מחלקים אותו?



אין תשובה אוניברסלית – תלוי מה רוצים להשיג:

איך
מעודדים
מצוינות?

איך
מתאימים
לשכר
שוק?

איך
מצמצמים
פערים?

איך
מונעים
שחיקה?

מוטיבציה לחלוקה – שחיקת שכר

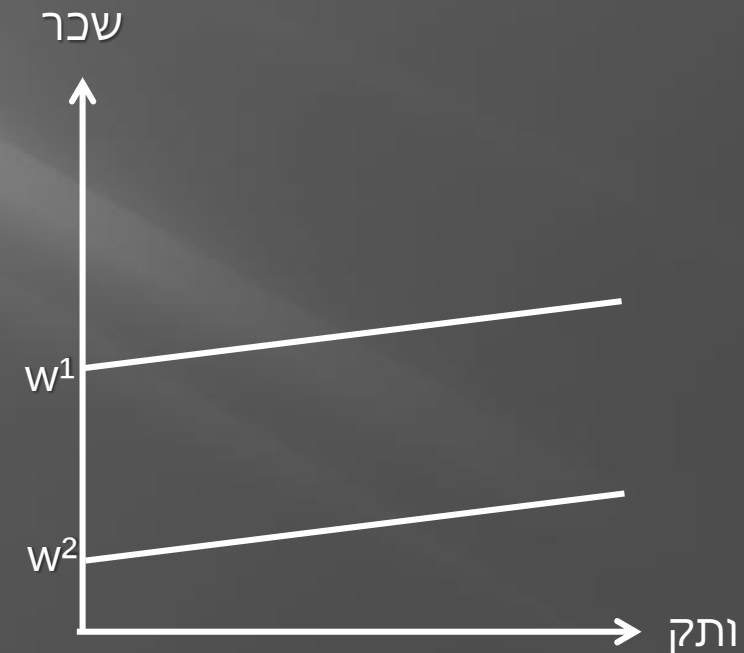
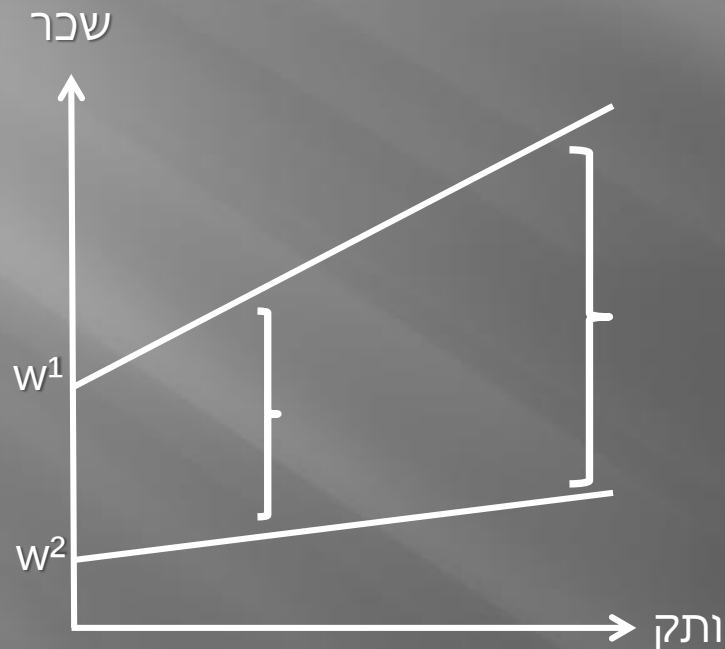
החלק האחד מתוך תקציב הקידום נותן מענה לחששות הוועדים:

היעלמות ה-
"Union Premium"

גידול פערים לטובת
החזקים

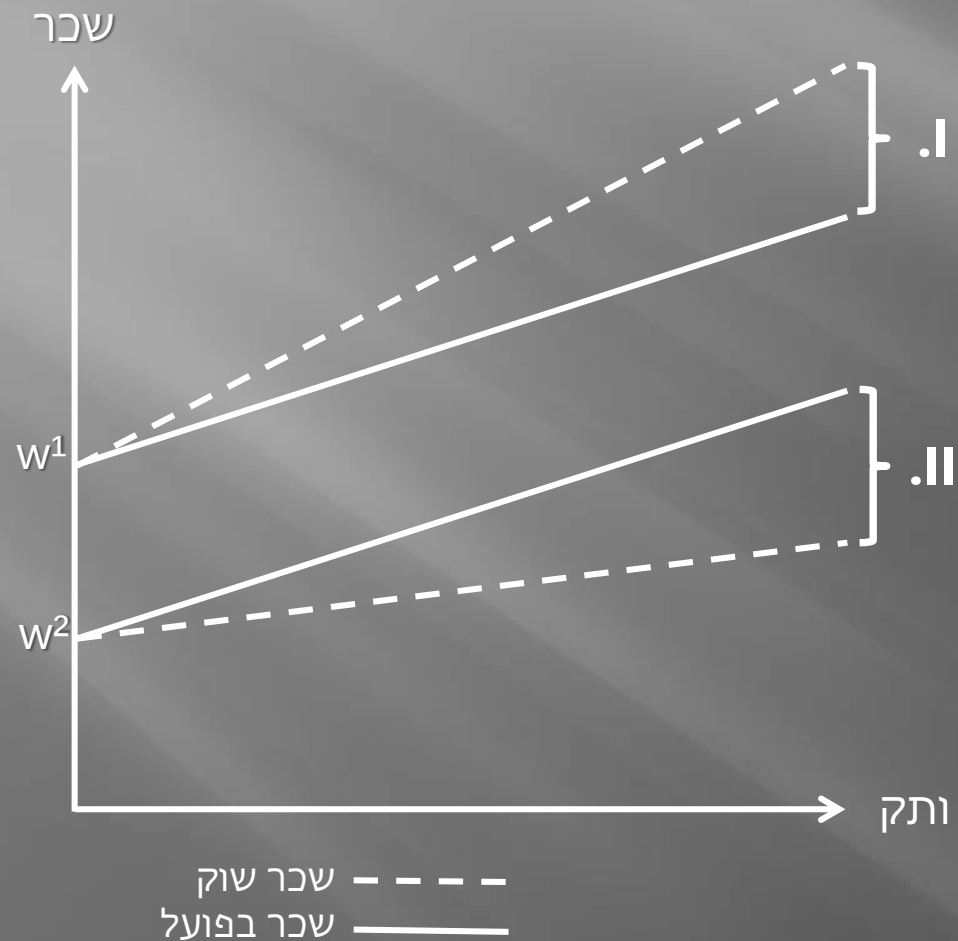
שחיקת שכר
לחלשים

תחושת "איפה
ואיפה"



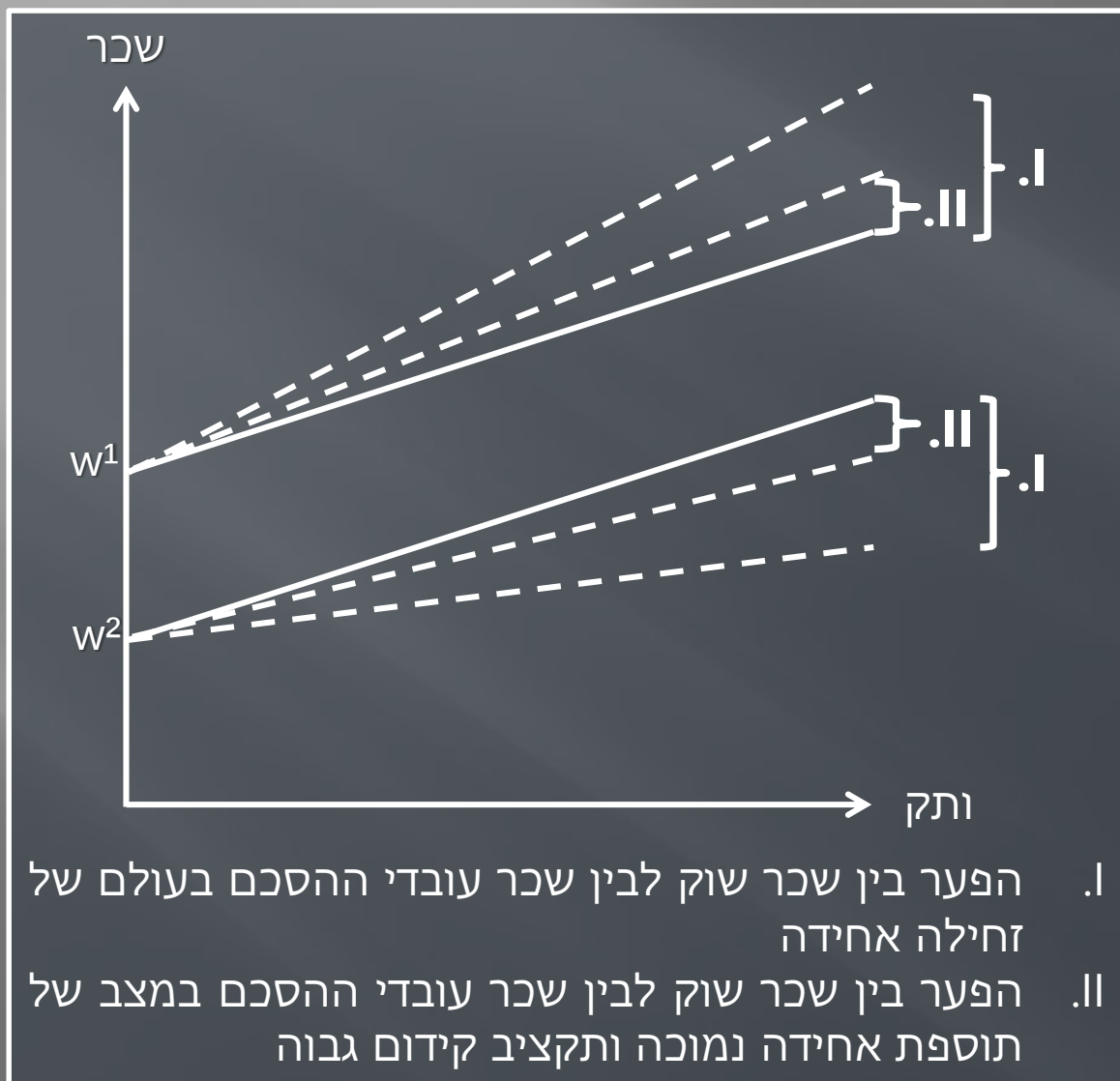
אם כך – מדוע לא לחלק את תקציב הקידום באופן אחיד בלבד?

מוטיבציה לחלוקה – התאמה לשכר שוק



- כשתקציב הקידום מורכב מזחילה אחידה בלבד, עם הזמן יתרחש ניתוק משכר השוק. שני סוגי השלכות:
 - קושי לשמר עובדים טובים** – כיוון שהזחילה האחידה לא מדביקה את שכר השוק
 - ניתוק עלות שכר מהתפוקה ומשכר שוק** – כיוון שהזחילה האחידה מטפסת מעל שכר השוק

התאמה לשכר שוק – ביצוע



- התקציב הנתון לשיקול דעת ההנהלה מאפשר לה לבצע התאמות שוטפות "לשכר שוק"

- ככל שהתוספת האחידה קטנה יותר כך גוברת הגמישות הניהולית

- במקביל, התוספת האחידה מאפשרת לשמור על שכר ריאלי או לייצר זחילה ריאלית צנועה ולשמר Union Premium

סקרי שכר מסייעים להנהלות לאמוד את "שכר השוק"

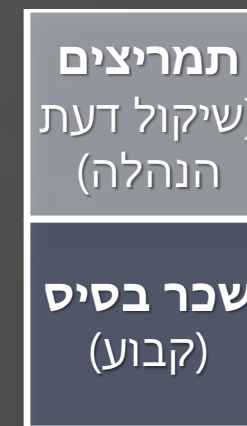
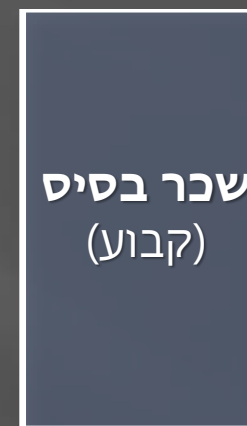
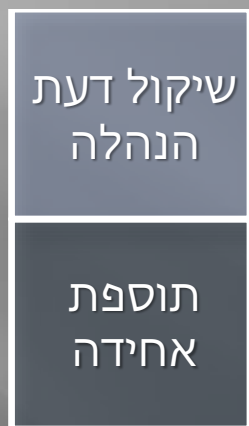
מניעת שחיקה – אוכלוסיות שונות במקום עבודה יחיד

גם במקום עבודה בודד, לא בהכרח יתקיים One Size Fits All. אוכלוסיות שונות במאפייניהן עשויות להצדיק התפלגות שונה של תקציב הקידום.

פתרון אפשרי – **עובדי מוקד יקבלו 100% תוספת אחידה**
(דוגמה - הסכם AIG)

לכן, כשנחלק מחצית מתקציב הקידום כתוספת אחידה, **התוספת האחידה תחושב רק על רבע משכר עובדי המוקד**

רציונל להבחנה: אצל קבוצות עובדים מסוימות, מלכתחילה חלק גדול מהשכר נמצא בשיקול דעת ההנהלה



עובדי מטה



עובדי מוקד



עובדי מטה



עובדי מוקד

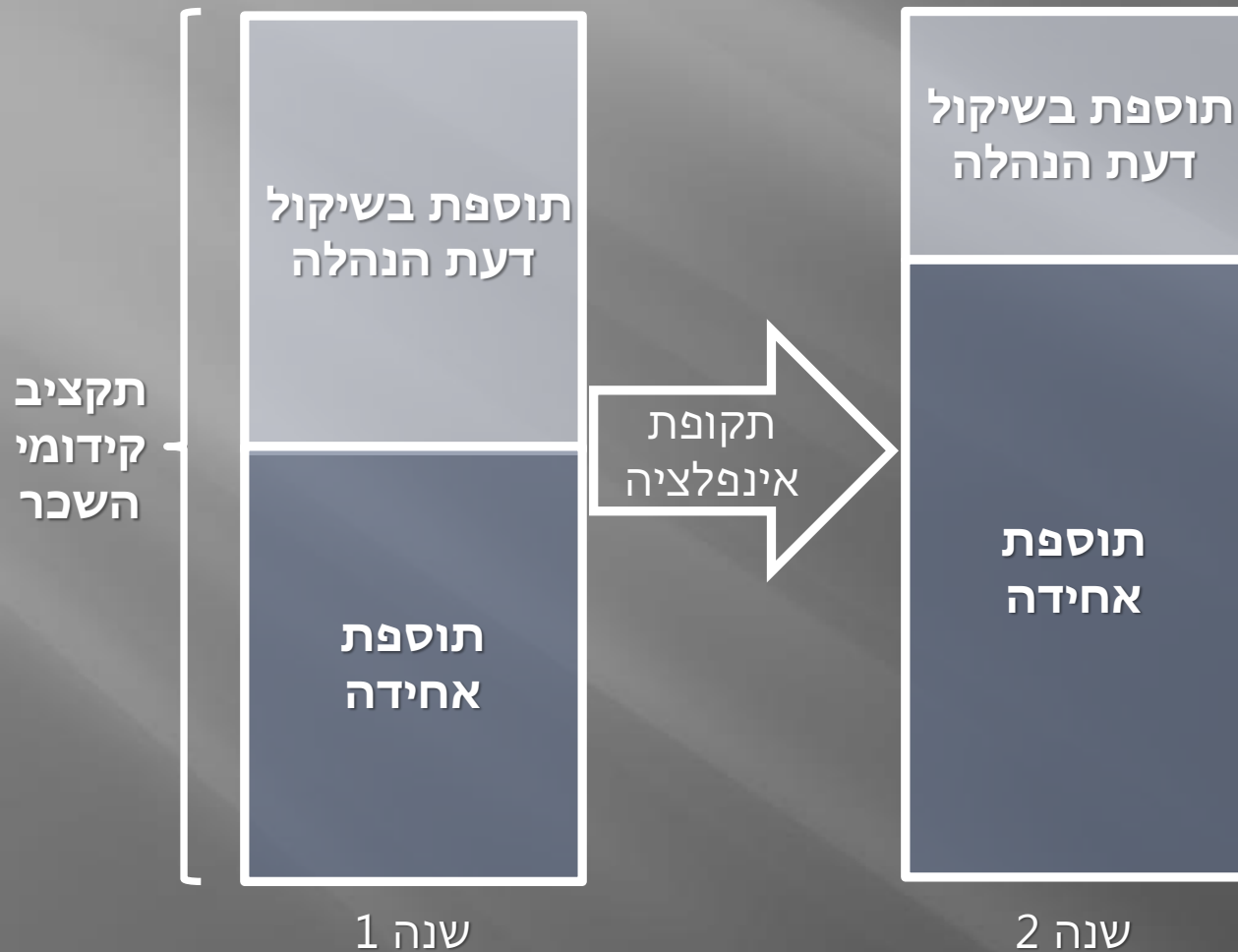


עובדי מטה



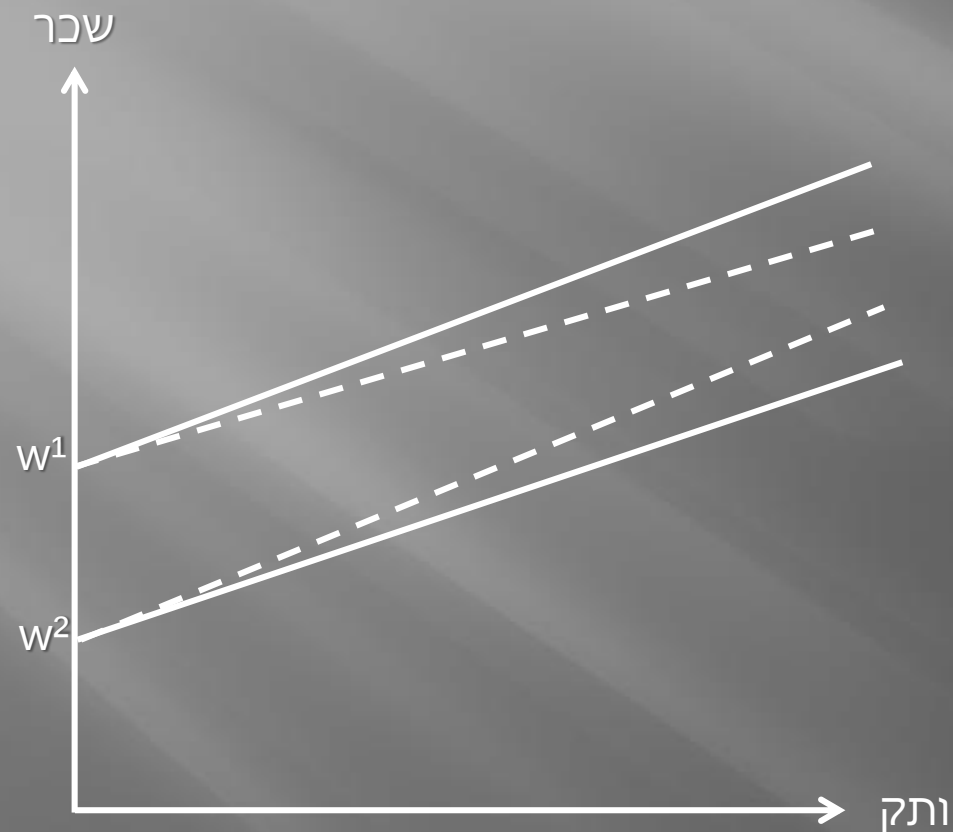
עובדי מוקד

מניעת שחיקה – הצמדת הזחילה ההסכמית למדד



- דרך מעניינת לאפשר גמישות מוגברת להנהלה, תוך שמירה על זחילה ריאלית, היא להצמיד לאינפלציה רק את החלק האחד מתוך תקציב הקידומים.
- הזחילה האחידה גדלה בעת אינפלציה יוצאת דופן, אך מבלי להגדיל את תקציב הקידום.
- משמע, אינפלציה מפחיתה את הזחילה הריאלית, אך גם מצמצמת את הגמישות במתן תוספות
- דוגמה – בזק בינ"ל (2016): תקציב הקידום כולו עומד על 2.95% משכר הבסיס. שיעור התוספת האחידה מתוך תקציב הקידום עשוי לעמוד על 1.2%, 1.4%, 1.5% או 1.6%, כתלות בעליית המדד.

תוספות שקליות – מנגנון צמצום פערים



- דרך לצמצם פערי שכר היא באמצעות תוספת שכר שקלית אחידה, תוך שימוש בחלק מתקציב הקידומים, או אף בכולו
- חלוקת התוספת באופן אחוזי שומרת על פער בין העובדים
- תוספת שקלית מצמצמת פערים במידה צנועה, ופעולתה מורגשת בטווחי זמן ארוכים

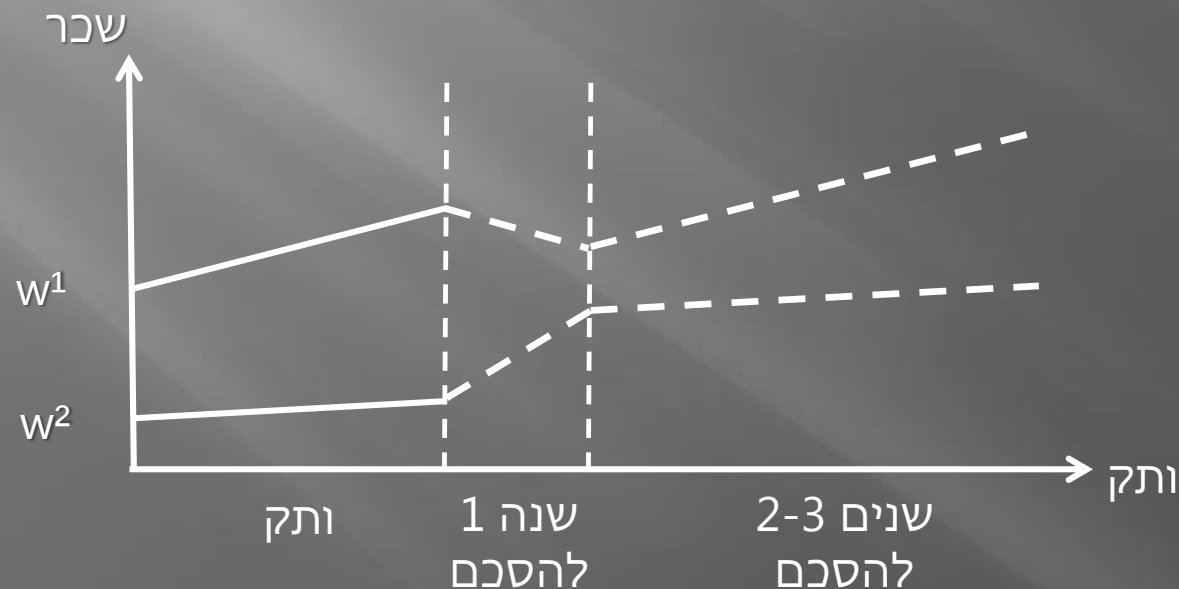
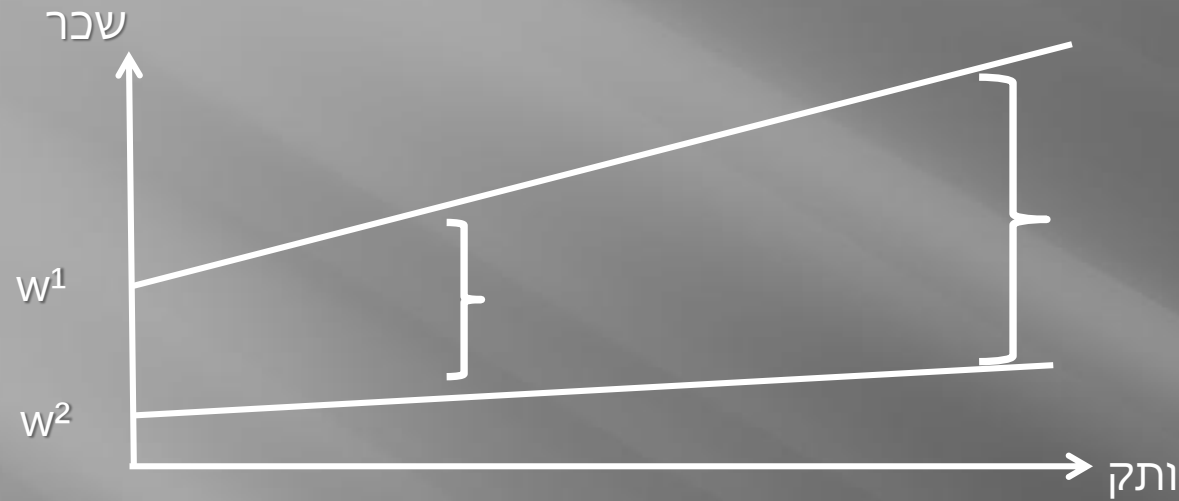
תוספת שקלית אחידה של 500 ₪ - דוגמת המחשה

שכר	5,000	10,000	15,000	20,000
שיעור תוספת	10%	5%	3.3%	2.5%

תוספת תיקון עיוותים – רציונל

- בשקפים הקודמים הודגמה היכולת להשתמש בתקציב הקידום הנורמטיבי להשגת מגוון יעדים
- אך יש גבול לכמות היעדים (הסותרים לעתים) שניתן להשיג באמצעות כלי אחד בשנה אחת
- מגבלה זו גרמה לוועדים והנהלות להסכים על תוספות "תיקון עיוותים" שמאפשרות להקדיש את תקציב השכר בשנה הראשונה לצורך הגשמת יעדים ממוקדת:
 - צמצום פערי שכר
 - הגדלה חד פעמית של עלות מעסיק
 - שיפורים סוציאליים – הרחבת בסיס פנסיוני, יישור קו בקרן השתלמות וכו'
 - ואפילו, התאמה לשכר שוק

תוספת תיקון עיוותים – צמצום פערי שכר



- צמצום פערים לא חייב להגיע בצורה של התאמת זחילת השכר הנורמטיבית – כלומר, לא חייב לגרור התאמה של תקציב הקידום לאורך כל שנות ההסכם.

- אם ההנהלה והעובדים שותפים לתחושה שיש צורך בצמצום פערי שכר, ניתן לבצע תיקון ממוקד בשנה הראשונה להסכם בלבד.

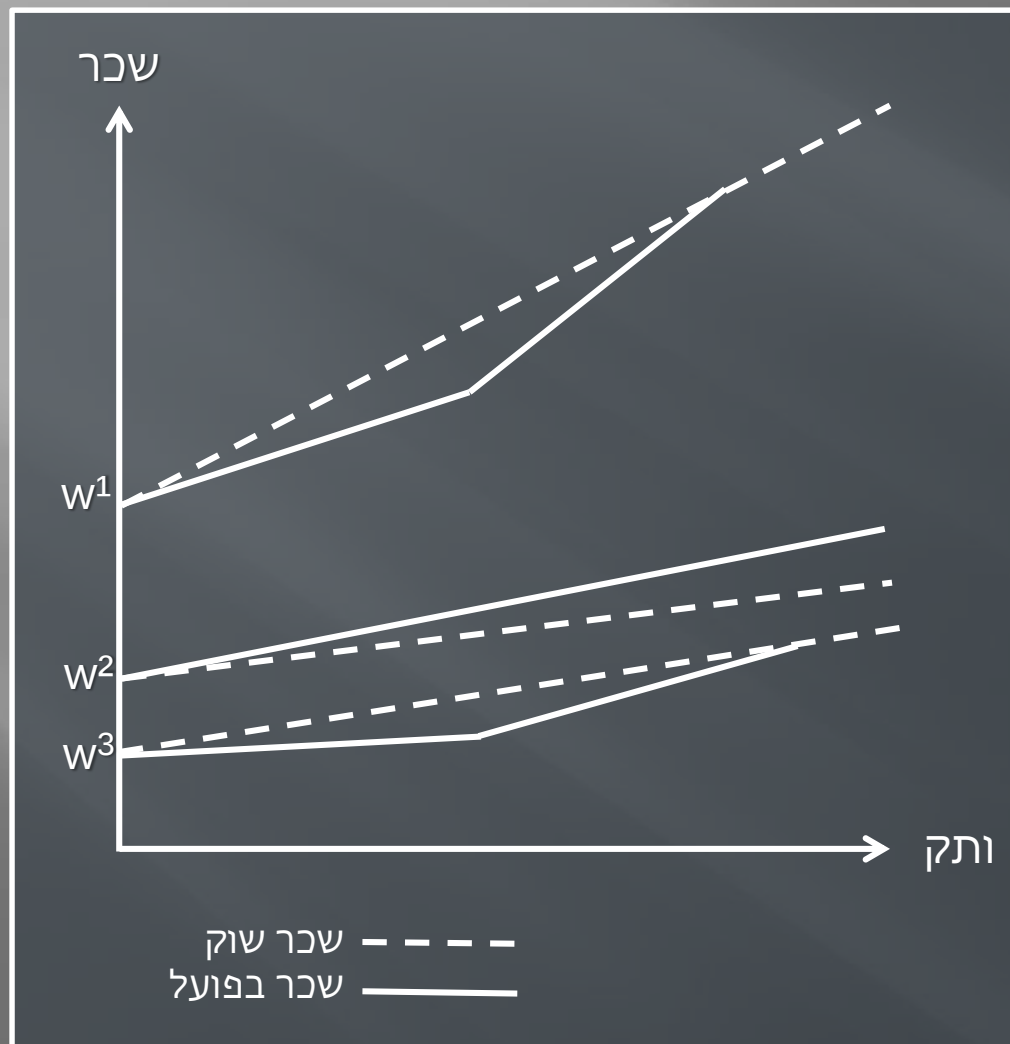
- בשנים שלאחר מכן, ניתן יהיה לחזור למתווה המשלב תוספת אחידה עם תוספת בשיקול דעת ההנהלה.

תוספת תיקון עיוותים – צמצום פערים - דוגמה

- ככל שהשכר של עובד נמוך יותר והוותק גבוה יותר, כך התוספת גבוהה יותר
- ניתן לבצע סוג כזה של תיקון עיוותים בהינתן כל גודל של תקציב
- ניתן להחליט שהתקציב בשנה הראשונה יהיה גבוה מהתקציב הנורמטיבי

20	17-19	15-17	12-14	9-11	5-8	2-4	ותק / שכר
10.00%	8.50%	7.00%	5.50%	4.00%	2.50%	1.00%	5000-7000
8.83%	7.51%	6.18%	4.85%	3.52%	2.19%	0.87%	7000-9000
7.67%	6.51%	5.36%	4.20%	3.04%	1.89%	0.73%	9000-11000
6.50%	5.52%	4.53%	3.55%	2.57%	1.58%	0.60%	11000-13000
5.33%	4.52%	3.71%	2.90%	2.09%	1.28%	0.47%	13000-15000
4.17%	3.53%	2.89%	2.25%	1.61%	0.97%	0.33%	15000-17000
3.00%	2.53%	2.07%	1.60%	1.13%	0.67%	0.20%	17000-20000

תוספת תיקון עיוותים – התאמה לשכר שוק



- באופן דומה לתיקון עיוותים בדרך של צמצום פערי שכר, ניתן להחליט על הגשמת יעדים אחרים
- בהסכם בחברת "פיליפ מוריס" בוצעה התאמה חד פעמית לשכר שוק
- התוספת של שנה 1 שימשה כמעט כולה להעלאת שכר ששיבצה כל עובד באחוזון ה-75 של השכר עבור התפקיד שלו
- בשנות ההסכם הבאות נשמרה הזחילה הנורמטיבית, ללא תוספת אחידה כלל

מגבלות תוספות השכר – רציונל לבונוסים



- עד כה התמקדנו בתקציב קידום השכר על צורותיו השונות.
- האתגר להנהלות: ביום שאחרי חלוקת תוספות השכר, לא ניתן "לקחת" אותן חזרה, אפילו אם תקציב הקידום הוא פונקציה של רווחיות.
- לכן חברות רבות מחלקות את רווחיהן עם העובדים בצורת בונוסים.
- הבונוסים קיימים בחברות רבות בלי קשר לקיומו של הסכם קיבוצי.
- בחברות שהתאגדו, נבחרו אסטרטגיות שונות כלפי הסדרת תשלום בונוסים שנתיים.

מנגנוני בונוס שנתי - מאפיינים

- להבדיל מתוספות שכר, אין העמסת עלויות קבועות על בסיס השכר. הנהלות יכולות להרשות לעצמן לחלק יותר כסף
- השפעה פסיכולוגית – סכומים גדולים המשולמים פעם בשנה, מרגישים כמו "יותר כסף" ("משכורת 13")
- היעדר זכויות סוציאליות משאיר "יותר שקלים בכיס". עובדים לא בהכרח מבינים את המשמעות בטווח הארוך
- הגברת תחושת ההוגנות – כשיש רווחים, גם העובדים מקבלים חלק מהם

בונוסים – סוגי הסדרה בהסכמים קיבוציים

כיצד משפיעה הסדרת מנגנון הבונוס בהסכם על מחויבות ההנהלה לשלם אותו?

סוג ההסדרה	תיאור	האם ההנהלה מחויבת לחלק את הבונוס?
הסדרה "קשה"	ההסכם מגדיר בדיוק מתי וכיצד יש לשלם בונוסים לעובדים	כן, ובאופן שסוכם
הסדרה "רכה"	ההסכם מגדיר שיש לשלם בונוסים לעובדים, אך לא מגדיר מתי וכיצד (למשל – "בהתאם למדיניות הדירקטוריון")	לא. אך קיימת ציפייה לתשלום בונוס. אי תשלום ייפגע באמון
אין הסדרה	ההסכם לא מתייחס לבונוסים כלל	לא

בונוסים – מודל גנרי



התשלום יכול להיות אחיד, או להתבסס על הישגים אישיים, צוותיים או שילוב שלהם

תנועה ליניארית בין טווחים

טווח עמידה ביעדים	תקציב בונוס (מס' משכורות ממוצע)
130%	2
129%-100%	1
99%-80%	0.5
מתחת ל-80%	0

דוגמה:

דרכים יצירתיות אחרות לחלוקת רווחים – מקרה בוחן

- יש עוד דרכים לשתף עובדים ברווחים. דוגמאות מהסכם "סלקום":



הגדלת תקציב הרווחה בגין עמידה
ביעד אסטרטגי:

בהגיע מצבת המנויים ל120 אלף
מנויים, תקצה החברה תקציב נוסף
בגובה 2 מיליון ₪ לתקציב הרווחה



שיתוף העובדים ברווחי החברה:

מעל רווח תפעולי רבעוני של 100
מיליון ₪, החברה מחלקת 12.5%
מהרווח התפעולי לעובדים, באופן
אחיד



ההסכמים החדשים במגזר הפרטי – קווים לדמותם

מגמת ההתאגדות של השנים האחרונות הקיפה מאות מקומות עבודה ואלפים רבים של עובדים, והביאה עמה שינויים מגוונים בהסכמים קיבוציים

מוטיבים נפוצים בהסכמים החדשים:

1. היעלמותן של טבלאות השכר (ובד"כ גם תוספת הוותק), והחלפתן בשילוב של:

- I. שכר תחילי הנקבע לפי "שכר השוק"
- II. לעתים נקבע גם "שכר מינימום מפעלי", המבטיח רצפה גבוהה מהמינימום החוקי

2. הגדרת זחילת השכר כשילוב של שני אלמנטים:

- I. תקציב קידום שכר נורמטיבי – מחולק לשני רכיבים:
 - א- תוספת אחידה
 - ב- תקציב לתוספות בשיקול דעת ההנהלה
- II. לעתים מבוצעות התערבויות "אד הוק" – תוספות "תיקון עיוותים" בשנת ההסכם הראשונה

3. התייחסות הסכמית לבונוסים ותמריצים, אשר בעבר נותרו מחוץ להסכמים