



מדינת ישראל  
משרד האוצר  
הממונה על השכר והסכמי עבודה

# שכר עבור ביצוע ( Performance Related ) Pay – מגמות במדינות OECD

הכין : עמית בלוגובסקי

ירושלים, יוני 2010

**רכיבי שכר עבור ביצוע (Performance Related Pay) – מגמות במדינות**  
**OECD**

3.....	כללי.....	1.
4.....	שכר תלוי ביצוע בהקשר הניהולי הרחב.....	2.
5.....	מגמות עיקריות.....	3.
6.....	יישום וביצוע.....	4.
7.....	המלצות מחקרים של OECD.....	5.
8.....	מקרים לדוגמא.....	6.
8.....	דנמרק.....	6.1
8.....	כללי :.....	6.1.1
8.....	גמישות וניהול :.....	6.1.2
8.....	סיבות לשימוש בPRP :.....	6.1.3
9.....	מבנה כללי של PRP :.....	6.1.5
10.....	שיטת הערכת הביצועים :.....	6.1.6
10.....	שיטות התשלום :.....	6.1.7
10.....	יישום :.....	6.1.8
11.....	קשיים :.....	6.1.9
11.....	לקחים :.....	6.1.10
12.....	גרמניה.....	6.2
12.....	כללי :.....	6.2.1
12.....	סיבות להכנסת PRP :.....	6.2.2
13.....	גמישות וניהול :.....	6.2.3
13.....	כיסוי תכניות PRP :.....	6.2.4
13.....	מבנה כללי של PRP :.....	6.2.5
13.....	שיטת הערכת הביצועים :.....	6.2.6
14.....	שיטות התשלום :.....	6.2.7
14.....	קשיים :.....	6.2.8
14.....	לקחים :.....	6.2.9
15.....	אנגליה.....	6.3
15.....	כללי :.....	6.3.1
15.....	סיבות להחדרת מרכיבי PRP :.....	6.3.2
15.....	גמישות וניהול :.....	6.3.3
16.....	כיסוי תכניות PRP :.....	6.3.4
16.....	מבנה כללי של PRP :.....	6.3.5
16.....	שיטת הערכת הביצועים :.....	6.3.6
16.....	שיטות התשלום :.....	6.3.7
17.....	קשיים :.....	6.3.8
17.....	לקחים :.....	6.3.9

## 1. כללי

מרכיבי שכר תלוי ביצוע (PRP) החלו להיכנס לשירות הציבורי בשנות השמונים והתשעים בשל משבר פיסקאלי שנקלעו אליו מדינות רבות והרצון להפוך את ניהול המגזר הציבורי ל"עסקי" יותר.

בעבר קיבלו מרבית עובדי המדינה שכר קבוע. התמריצים לעבודה היו בעיקר בכל הקשור לקידום. אולם לקראת שנות האלפיים מרבית העובדים כבר היו מכוסים בהסכמי עבודה הכוללים רכיבים כאלו או אחרים של שכר הקשורים לביצועיהם. הסיבות לכך הן רבות, אך בעיקר ניסיון להגביר את המוטיבציה של העובדים ואת האחריותיות שלהם במטרה לשפר את הביצועים של המגזר הציבורי.

האימוץ של רכיבי שכר אלו משקף חזירה של תרבות ניהול של המגזר הפרטי למגזר הציבורי. החזירה של שכר בעבור ביצוע היא רק אספקט אחד של מעבר לניהול כוח אדם יותר גמיש ואינדיבידואלי. שינוי משמעותי אחר הוא הניסיון לבסס את בסיס השכר על הקושי של המשרה או על דרישות מיוחדות שיש בה.

שני שליש ממדינות OECD אימצו כבר רכיבי שכר הקשורים בביצוע או שהן בדרכן לעשות זאת. אולם, ישנו שוני גדול ברמה שבה רכיבים מוטמעים לרוחב כל השירות הציבורי. רק בחלק קטן מהמדינות ישנה מערכת ממוסדת ורחבה של שכר כזה ובמרבית המקומות מדובר רק בשכרם של מנהלים או בחלק מהיחידות הממשלתיות בלבד. יתר על כן, לעיתים השימוש במונח שכר תלוי ביצוע (performance related) הוא רטורי בלבד שכן אין שיטה ממוסדת להערכת הביצועים בפועל.

בדרך כלל יש הבדל בין האופן שה-PRP משפיע על עובדים במשרות ניהוליות ובמשרות לא ניהוליות:

בעבור משרות ניהוליות, רכיבי שכר אלו משמשים בעיקר כדרך לפצות על הפרשי שכר המנהלים במגזר הציבורי למגזר הפרטי וזאת בכדי לגייס ולשמר כוח אדם מוכשר. יחד עם זאת הוא יצר בעיות פנימיות של חוסר התאמה ונוצרו לחצים להשוואת המשכורות בתוך השירות הציבורי. כמו כן מעדויות של מדינות OECD שמשמשות ברכיבים כאלו עולה כי לא הצליחו למצוא קשר בין שכר תלוי ביצוע לביצועים טובים יותר בפועל, אלא רק שמרכיבי השכר הנוספים עוזרים בהתמודדות בשוק העבודה.

בעבור משרות לא ניהוליות, מחקרים מראים על הצלחה חלקית, אם בכלל. המחקר מראה שבבריטניה למשל כמעט אף פעם עובדים לא זכו להערכת ביצוע נמוכה מ"משביע רצון". אולם רק העובדים המצטיינים מאוד קיבלו בונוסים, כך שמרבית העובדים לא זכו לתוספת מעולם. הדבר גרם לדעת העובדים לדה-מוטיבציה ולערעור על הלגיטימציה של מרכיבי שכר כאלו.

## 2. שכר תלוי ביצוע בהקשר הניהולי הרחב

החדרת רכיבי שכר תלויי ביצוע הנו חלק מניסיונות רחבים יותר שמטרתם הרשמית היא קשירת יעדי ביצוע לאופן ניהול ותקצוב כוח האדם, על מנת להשיג מערכת גמישה ואינדיבידואלית יותר בשירות הציבורי. לכן, שכר תלוי ביצוע הוא רק אספקט אחד בניסיון להגדיר ולהשיג יעדים ארגוניים.

את השפעת רכיבי שכר אלו צריך לנתח ע"פ המטרות לשמן הם הוכנסו. הטיעון המרכזי בזכות רכיבי השכר הללו הוא שהם משמשים תמריצים, זאת מכיוון שהם מעניקים תגמולים דרך הכרה במאמץ והישגים. אולם, במקומות שונים, המטרות שמנסים להשיג באמצעות רכיבי השכר הן אחרות: במדינות סקנדינביה מדגישות פיתוח אישי, המדינות האנגלו-סקסיות את המוטיבציה ואליו במדינות אחרות דוגמת צרפת ואיטליה הדגש הוא על פיתוח מנהיגות ואחריות בצמרת השירות הציבורי.

כאמור, למרות שמרכיבי שכר כאלו ואחרים קיימים במרבית המדינות, רק למעט מדינות יש מערכת קוהרנטית ורחבה של רכיבי שכר תלויי ביצוע. באופן כללי המדינות שפיתחו את הקשר החזק ביותר בין שכר לביצוע הן המדינות בהן האחריות לכוח האדם ומדיניות התקציב היא המבוזרת ביותר (אנגליה, דנמרק, פינלנד). הדבר מדגים את החשיבות של ביזור שכזה להתפתחות PRP.

עד לאחרונה מדינות עם מערכת ריכוזית נטו להשתמש בעיקר בקידום כדי לקדם מוטיבציה בקרב העובדים. אולם לאחרונה גם מדינות כאלו מטמיעות מרכיבים של PRP (צרפת)

### מבט על המצב הנוכחי במדיניות הניהולית:

- מרבית מדינות ה-OECD מדווחות שקיימת אצלן מערכת הערכת ביצועים. רוב המערכות מבוססות על קביעת יעדים והערכת ביצועים אישית בהסכם בין עובדים להנהלה.
- רוב המדינות, לפחות רשמית, ניסו לבנות מערכת שמקשרת יעדים אישיים עם יעדים ארגוניים.
- בהרבה מדינות יש מערכת שונה בעבור הבכירים ובעבור שאר העובדים.
- רק במעט מדינות יש מדיניות לגבי ביצועים נמוכים. רוב מדינות OECD מתבססות על קידום ביצועים טובים ולא על סנקציות לביצועים נמוכים.

### 3. מגמות עיקריות

אין מודל אחד שבו משתמשות כל מדינות OECD, אופן השימוש של המדינות ב-PRP משתנה עם אופי המגזר הציבורי, אופן קביעת השכר ומידת הריכוזיות של הניהול הפיננסי ושל כוח האדם. אולם יש כמה מגמות שקיימות במרבית המקומות:

- מרכיבי PRP התפשטו מהרמות הניהוליות גם לרמות עובדים נוספות.
- מערכות ריכוזיות של PRP והערכת ביצועים הפכו למבזרות יותר דבר שדרש ביזור גם של פונקציות ניהוליות מסיימות.
- חלה עלייה במגוון הקריטריונים על פיהם מוערך הביצוע. גם על פי תוצאות אבל גם על פי יכולות וכישורים באופן כללי.
- מדידת הביצועים הפכה להיות מרוכזת פחות. והערכת הביצועים נעשית יותר ויותר דרך מנגנונים של זיהוי מראש של יעדים, בדיאלוג בין העובדים להנהלה, מאשר על קריטריונים נוקשים וקבועים לכולם, כאשר מי שעושה את הערכת הביצועים הוא המנהל הישיר. יחד עם זאת מערכות שקובעות מכסות לגבי כמות האנשים שיכולים להיחשב זכאים נעשות נפוצות יותר. והמנהלים הישירים מפוקחים ע"י רמות הניהול שמעליהן שמפקחים על אחידות ההערכה, עמידה ביעדים הארגוניים ועמידה בסך התקציב.
- יש שתי אפשרויות בסיסיות לאופן שבו יינתנו התגמולים:
  1. בתור תוספת קבועה לשכר הבסיס.
  2. בתור מענק חד פעמי.

השיטה הראשונה תהיה בד"כ בשיטות שכר מבוססות תפקיד אולם בדרך כלל לא תהיה שיטה שמשתמשת רק בזה. בד"כ יש שילוב כלשהו בין השתיים אם כי ישנן מדינות שמשתמשות רק בשיטת הבונוסים. בשנים האחרונות עברו כמה מדינות מהשיטה של תוספת קבועה לשיטת הבונוסים.

- החלק היחסי של רכיבים תלויי הביצוע הוא בדרך כלל לא גדול, בייחוד במשרות לא ניהוליות:
  - במערכות בהן העלאות השכר תלויות בביצוע המקסימום הוא 5%.
  - במערכות בהם התגמול נעשה בצורה של בונוס זה קצת יותר גבוה, עד 10%.
  - במשרות ניהוליות חלק השכר תלוי ביצוע לעיתים גדלו יותר ומגיע עד כדי 20%.יחד עם זאת ישנן כמה מדינות יוצאות מן הכלל (בעיקר במזרח אירופה) בהן הבונוסים יכולים להיות גבוהים יותר
- בשנים האחרונות חל שינוי מסוים בכיוון של תכניות PRP. כאשר הניסיון עם הבעייתיות של מדידת קריטריונים אישיים הביא להכנסת קריטריונים שמודדים לאו דווקא עמידה אישית ביעדים אלא ביצועים קולקטיביים ברמות שונות.

- האופן המקובל ביותר להערכת ביצועים כיום הוא מבוסס יעדי עבודה. התהליך הוא בד"כ תהליך שנתי בו יושב המנהל עם העובד וביחד הם קובעים יעדים לעובד לשנה הקרובה. היעדים בדרך כלל מתאימים ליעדים הארגוניים. יחד עם זאת, במקומות רבים משתמשים עדיין במקביל גם בקריטריונים קבועים משותפים לכל העובדים בעבודה מסוימת.
- עד לפני עשר שנים ההתמקדות הייתה בקריטריונים שניתן לכמת אולם. מתברר שישנם אלמנטים אחרים שלא ניתן לכמת אך הם חיוניים לעבודה שנזנחו ע"י העובדים. מאחר והעובדים התמקדו בביצוע המטלות אותן ניתן לכמת. לכן במקומות רבים עברו למערכת הערכה גמישה יותר בה הדגש הוא על הערכה איכותית בע"פ.
- בעיה אחרת היא שדי קל להבחין בעובדים הטובים ביותר והגרועים ביותר אך קשה להבחין בין אלו שבאמצע. היו לכך שתי תגובות:
  1. פיתוח מערכות דירוג ללא הבחנה נוקשה שמחלקת ביצוע/ הערכת העובדים ל- 3 רמות בלבד.
  2. השנייה היא פיתוח מערכות שבהן קובעים מראש איזה אחוז של העובדים יכול להיות בכל רמת ביצוע/ הערכה .

בשוויץ למשל מסתמכים לשם כך על עקומת גאוס.

#### 4. יישום וביצוע

- שכר בעבור ביצוע הוא רעיון מושך, אך מחקרים שונים של OECD מראים שהוא קשה, יקר, ומורכב לביצוע.
- מחקרים מראים כי תוכניות רבות נכשלו לספק את המוטיבציה שציפו שיביאו. לא תמיד נמצא קשר בין שיפור בשכר לשיפור בביצועים. הדבר נובע, ככל הנראה, גם בגלל בעיות בתכנון וביצוע התוכניות אבל גם בגלל שהערכת הביצועים במגזר הציבורי היא קשה. מדידת ביצועים בשירות הציבורי הרבה פעמים קשה לכימות ומצריכה הרבה שיקול דעת. העדויות המופיעות במחקרים מצביעות על כך שההשפעה של PRP על המוטיבציה היא אמביוולנטית. בזמן שנראה שהיא מתמרצת מיעוט מהעובדים, רוב העובדים לא רואים בה תמריץ אלא מתבוננים בעיקר על בסיס השכר, מהות העבודה והאפשרויות לקידום. PRP ככל הנראה לא יהווה תמריץ למרבית העובדים, ללא קשר לאופן בו יינתנו.
  - בעיה נוספת היא שבמקרים רבים נוטה להיווצר אינפלציה בהערכות הביצוע של העובדים ועלות השכר גדלה. בשל לחצים של שימור עובדים וכו' מנהלים נוטים לתת תוספות ביצוע באופן בלתי מובחן. דבר שגורם לעובדים ולארגוני העובדים לראות את רכיבי שכר אלו כניתנים למו"מ ואף ל"שביתה איטלקית" במקרה שהם לא משולמים.

- למרות האמור מעלה רכיבי שכר אלו הופכים נפוצים ביותר ויותר מדינות. אחת הסיבות לכך היא שימוש ב-PRP על מנת לקדם שינויים מבניים אחרים.
- נראה שבמסגרת ניהולית נכונה, PRP מאפשר שינויים רחבים יותר הכוללים החדרת תהליכים יעילים יותר של קביעת יעדים, הגדרת משימות, רכישת מיומנויות ושיפור ביחסי עובד/מעביד ובשיח בניהם. לכל אלו השפעה חיובית על הביצועים. נראה אם כן שהחשיבות של PRP היא לאו דווקא בכך שהוא מהווה תמריץ כספי אלא דווקא בהשפעות שיש לו על אופי הארגון והניהול של גופים שרוצים לעשות בו שימוש.

## 5. המלצות מחקרים של OECD

העיצוב של PRP מהווה פשרה בין אפשרויות שונות. אין דרך אחת נכונה לעשות זאת אלא יש לקחת בחשבון את הרקע ותרבות העבודה במדינה. מערכות שקושרות שכר בביצועים קבוצתיים נתקלות בד"כ בפחות התנגדות מצד העובדים ולכן לעיתים יכולות להביא לתוצאות טובות יותר. בכל מקרה, איזון בין מרכיבים אישיים לקבוצתיים הוא מרכיב מפתח בעיצוב PRP.

הערכת הביצועים היא חלק חשוב בכל מערכת PRP המחקר ממליץ על מערכת מבוססת על קביעת יעדים בשיח עובד-מעביד ולא על סטנדרטים קבועים. דירוג הביצועים לא צריך להיות מפורט וקשיח מידי, היעדים שנקבעו לעובד מסוים צריכים להיות בסיס לדיאלוג מתמשך בינו לבין המנהל לאורך השנה ובסופה צריך המנהל לתת פידבק מפורט. המרכיב החשוב תהליך הוא שקיפות והוגנות בהערכת הביצועים וחלוקת התגמולים.

יש לצפות לבעיות בביצוע בעיקר בעיות של תיאום עם העובדים ועם האיגודים, הכנה מראש של המנהלים, צפי מראש של התקציב הדרוש, והצפי של הזמן הדרוש להטמעת ובחינת המערכת.

PRP הולך יחד עם ביזור בסמכויות ניהוליות. ביזור מסוים של הסמכויות הניהוליות הוא הכרחי לשימוש אפקטיבי ב-PRP. זאת בשל הקשר שבין קביעת היעדים והתשלום. נראה שהמערכות היותר מצליחות מבוססות על קשר קרוב בין השניים, בניגוד למערכות המבוססות על קריטריונים נוקשים וקבועים מראש. קל יותר לנסח מטרות אישיות וארגוניות באופן מועיל אם להנהלה המקומית יש מידה של אוטונומיה להתאמת המערכת לצרכיה.

אין להעריך יתר על המידה את ההשפעות של PRP על המוטיבציה של העובדים. כפי שנאמר, ההשפעה של PRP על המוטיבציה היא משנית.

PRP מצריך סביבת עבודה מבוססת על אמון. סביבת עבודה המקיימת דיאלוג מתמשך, שיתוף במידע וכבוד הדדי ושקיפות בין העובדים והמנהלים. כמו כן מציע המאמר ש-PRP מצריך מדיניות יציבה.

PRP צריך לשמש להכנסת שינויים ניהוליים רחבים יותר ולא רק ככלי להעלאת מוטיבציה. והתכנון שלו צריך להיות בהתאם.

## 6. מקרים לדוגמא

### 6.1 דנמרק

#### 6.1.1 כללי:

בשנת 1997 הוכנסה מערכת שכר חדשה אשר בחלקה מבוססת על תשלום תלוי בביצועים. היום 80% מהעובדים בשלטון המרכזי מקבלים שכרם ע"פ מערכת זאת ו-20% ע"פ המערכת הישנה אשר אינה כוללת מרכיבים כאלו.

#### 6.1.2 סיבות לשימוש ב-PRP:

- להשוות את רמות השכר בשירות הציבורי לשאר המשק ובכך להבטיח יכולות גיוס כוח אדם מוכשר.
- לחזק את הקשר בין שכר ליעדים של הארגון.
- לחזק את אחראיות העובדים ולהבטיח שהשכר ישקף ביצועים.
- פיצוי על תנאי עבודה קשים.

#### 6.1.3 גמישות וניהול:

- מערכת ה-PRP הדנית היא מבוזרת. הרעיון העומד מאחוריה הוא שקביעת השכר חייבת להיעשות בתוך המוסדות האינדיבידואלים.
- PRP אינו מוגדר בחוק. הכללים המנחים גובשו בהסכמים הקיבוציים עם ארגוני העובדים.
- כדי למנוע תחרות על כוח עבודה בין ארגונים שונים של הממשלה ועלייה לא רצויה ברמות השכר, פיתחה רשות המעסיק הלאומי כלי אינטרנטי שנקרא ISOLA. זהו בסיס נתונים שמרכז את כל הנתונים ועוזר לרשות המעסיק הלאומי לפקח על המערכת המבוזרת. הוא גם עוזר לכל ארגון להשוות את עצמו לארגונים אחרים.

#### 6.1.4 כיסוי תכניות PRP:

- תכניות כאלו מכסות את כל העובדים במגזר הציבורי.
- PRP יכול להתייחס לעובד אינדיבידואלי או לרמת צוות/יחידה. הדבר תלוי בהחלטת הארגון.

#### 6.1.5. מבנה כללי של PRP:

##### מדיניות השכר בד"כ כוללת את המרכיבים הבאים:

- תוספות הקשורות לתפקיד. למשל אחריות על פרויקט גדול, תפקידי ייעוץ וכו'
- תוספות הקשורות לפיתוח יכולות.
- שכר תלוי ביצוע. בכפוף להחלטות הארגון יינתן בהתאם לעמידה בהסכם יעדים אישי/קבוצתי.

##### מדיניות שכר בעבור ההנהלה הבכירה:

- יכול להיות הסכם ביצועים בעבור הארגון או הסכם ניהולי הבוחן את הישגי המנהל גם הקשר של פיתוח מדיניות וכו'. מרבית המנהלים חותמים על הסכם מהסוג השני.
- ההסכם צריך להיות מושג בין השר למנהל הבכיר (מנכ"ל)
- משרד האוצר הוציא הנחיות לגבי תוכן ההסכמים. למשל לפחות 50% מהסעיפים צריכים להתייחס לביצועי כלל הארגון.

##### מדיניות בעבור כלל העובדים:

- אין מערכת PRP אחת לכלל העובדים אולם כל המערכות מבוססות על שלושת העקרונות הבאים:
    1. בסיס שכר מוסכם בין משרד האוצר וארגוני העובדים.
    2. רכיבי שכר נוספים הנקבעים ברמה המרכזים או המקומית בעבור מאפייני עבודה או כישורים ייחודיים שנדרשים לביצוע.
    3. רכיבי PRP המוסכמים ברמת הארגון ומשקפים יעדים כמותיים ואיכותיים שנקבעים מראש.
- המטרה הסופית היא שמרכיבי PRP יהוו כ-20% מהשכר.

#### 6.1.6. שיטת הערכת הביצועים:

- ההערכה נעשית בדיאלוג בין המנהל לעובד במעגל שנתי. מדי שנה עורך המנהל לעובדים ראיון בו הם דנים על יעדי העובד לשנה הבאה. ההסכם עניין היעדים נחתם ע"י המנהל ונציג ארגון העובדים.
- משרד האוצר פיתח הנחיות למשרדים כיצד לשלב בדיונים על היעדים והשכר האישיים גם את יעדי הארגון ומדיניות כוח האדם והשכר הכלליים.
- אין פיקוח רשמי על ההגינות של ההערכות אבל המערכת בנויה על שקיפות. כולל פתיחות לגבי התוספות והמוטיבציות של המנהל לתת תוספות לעובד מסוים. יתר על כן, שיטת המו"מ מאפשרת לעובד ולנציגי איגוד העובדים להבטיח שהוא מקבל יחס הוגן ושההערכה שקיבל סבירה.

#### 6.1.7. אופן התשלום:

- שיטת רמות התגמולים אינן נקבעות ברמה המרכזית אלא בנפרד ע"י כל ארגון.

#### 6.1.8. יישום:

- הפצת המידע הקשור לשיטת השכר היה בהתחלה בידי יחידה מיוחדת לכך במשרד האוצר הם היו, בין היתר, אחראים על:
  - פיתוח והפצת מדריכים למנהלים.
  - דפי הסבר על התכנית לכלל העובדים.
  - הדרכת אגפי כוח אדם.
  - סדנאות לעובדים.
- ב 1999 עברה האחראיות לאספקטים השונים של התכנית ליחידות הרגילות של המשרד.
- בשנת 2001 נערכה הערכה של ביצוע התכנית ב 111 יחידות ממשלתיות. תוצאות מרכזיות הן:
  - יש התמקדות רבה יותר בהערכה ותגמול אינדיבידואלים
  - PRP מחזק את הקשר שבין שכר לביצוע.
  - PRP מאפשר גיוס עובדים קל יותר.
  - רק 39% מהמנהלים ו-23% מנציגי האיגודים חושבים שזה מוביל ליותר התמקדות בתוצאות.
  - PRP לא מוביל לדיאלוג טוב יותר בין עובדים למנהלים.
  - PRP דורש יותר מידי אדמיניסטרציה.
  - PRP יוצר אי וודאות בקרב העובדים.

### 6.1.9 קשיים:

- חילוקי דעות עם האיגודים לגבי:
  - כמות הכסף שמוקצית לכך
  - ההנהלה המקומית לא מסוגלת להתמודד עם האתגרים שהמערכת מציבה לה
  - חוסר במידע
  - התנגדות עקרונית לאינדיבידואליזציה
- בעיות עיקריות מצד משרד האוצר הן:
  - אין מספיק האצלת סמכויות למנהלים בתוך הארגונים.
  - אין למנהלים מספיק ידע ויכולת להתמודד עם המערכת.
  - אין למנהלים אומץ לעשות הבחנות אמיתיות בין העובדים.
- ברמה המבנית:
  - מדיניות השכר לא ברורה מספיק.
  - אין קשר ברור בין יעדי הארגון למדיניות השכר וכוח האדם ומדיניות השכר.
  - ההנהלה לא מעבירה מספיק מידע לעובדים, דבר שיותר אי בהירות

### 6.1.10 לקחים:

- כדי למצות את מלוא הפוטנציאל, תהליך הביזור צריך להימשך. בעיקר באמצעות הכשרת והעצמת המנהלים הישירים.

**6.2.1. כללי:**

שינויים בחוק שנעשו בשנת 1997 וב-2003 הכניסו מרכיבים של תגמול בעבור הישגים לשכר עובדי Beamten (מדובר בקבוצת עובדים שאינה מאוגדת ואין לה זכות שביתה). הביצועים של כל עובד אמורים להיות מוערכים לפחות אחת לחמש שנים והתשלום בעבור הישגים משמש לתגמול את 15% המצטיינים. מרכיב שכר זה קיים בכל ענפי השירות הציבורי.

לגבי שאר עובדי הציבור, הוסכם בשנת 2005 להכניס מרכיב בונוס על ביצועים טובים. הסכום אותו יש לחלק צריך להיות שווה ל-1% מתשלום השכר הכולל ששולם בשנה הקודמת לעובדים הנמצאים תחת החוזה הקיבוצי ביחידת השכר הרלוונטית כאשר היעד הסופי הינו 8%.

הביצועים צריכים להיות מוערכים ביחס ליעדים שנקבעו מראש בהסכם או ע"פ שיטת הערכה מסודרת. הסכם יעדים הוא הסכם וולונטרי בין אחד מחברי ההנהלה לעובד ספציפי לגבי יעדים והתנאים בהם יראו בהם כיעדים שהושגו.

שיטת ההערכה מבוססת על בחינה פנימית (in house) של העובדים. בתחילתה של כל שנה יושב המנהל הישיר עם עובדיו ודנים על יעדים לשנה הבאה.

הסכם היעדים נכתב על טופס פורמאלי ואחיד לכל העובדים על מנת להקטין, ככל הניתן, את היכולת של המנהלים לקבל החלטות שרירותיות לגבי תפקודו של עובד. היעדים יכולים להיות: מימוש של פרויקט מיוחד, מדדים להצלחת הפעילות השוטפת וכו'.

לקראת סוף השנה בחונים את הסיכומים (שסוכמו בתחילת השנה) ובוחנים על פיהם את ביצועי העובד. לאחר מכן מחליטים המנהלים כיצד לחלק את הכסף העומד לרשותם למטרה זו.

התגמול מגיע בצורה של מענק חד פעמי ונבחן מחדש כל שנה.

**6.2.2. סיבות להכנסת PRP:**

הכוונה היא לקשר את שיטת השכר לביצוע ע"י תגמול על פי ביצוע באופן ישיר ובצורה מבוזרת יותר.

### 6.2.3 גמישות וניהול:

הקווים הכלליים של ההסדר (מדרגות, בונוסים וכו') נקבעים ברמה הפדראלית. המשרדים השונים אחראיים על תכנון ויישום מערכת הערכת ביצועים משלהם בכפוף להוראות שיוציא הממשל הפדראלי או הממשל האזורי ביחס לעובדיהם.

### 6.2.4 כיסוי תכניות PRP:

מכסה את כל סוגי העובדים. ברמה האישית או ברמת היחידה/צוות.

### 6.2.5 מבנה כללי של PRP:

- כדי למנוע מהבונוסים והתוספות להפוך למרכיב שגרתי וקבוע בשכר, מטיל החוק מגבלות על: כמות האנשים שיכולים ליהנות מהם כל שנה, סכום הכסף שיחולק ואופן התשלום.
- הבונוס מחולק בצורה של מענק שנתי חד פעמי שיכול להגיע למקסימום של גובה בסיס השכר החודשי המגיע לכל עובד.
- תוספות שכר המשולמות מידי חודש תלויות בהערכה חיובית ומוגבלים בזמן ל-12 חודשים. הן מגיעות לסכום של עד 7% מהשכר ההתחלתי ויכולות להישלל מהעובד.
- לעובדים הבכירים יותר משולמות תוספות שכר כאלו רק לעובדים שהגיעו למדרגות השכר שמוגבלות ע"י ביצועים.
- ב-2002 הוכנסו שינויים נוספים על מנת להגמיש את יכולת השימוש במרכיבי שכר תלויי ביצוע:
  - (1) הגדלת מכסת העובדים שיכולים לקבל בונוסים מ-10% ל-15%.
  - (2) בונוס קבוצתי נחשב כאחד לצורך חישוב המכסה.
  - (3) ביטול החוק שקובע שעובד חייב להיות במדרגה מסוימת לפחות חצי מהזמן הרשמי כדי להיות מועמד לקידום למדרגה הבאה.

### 6.2.6 שיטת הערכת הביצועים:

- ע"פ החוק, עבודתו של כל עובד צריכה להיות מוערכת לפחות אחת לחמש שנים. החוק גם מגדיר קווים כלליים ועקרונות מנחים להערכה זו על מנת לשמור על אופן פעולה אחיד ככל הניתן לרוחב השירות הציבורי.
- ע"פ הכללים המנחים של משרד הפנים:
  - (1) על ההערכה להתבצע פעם בשנתיים.

2) קריטריונים לביצוע הם :

- א. תוצאות (כמות ואיכות, עמידה בלוח זמנים).
  - ב. רכישת ידע
  - ג. אופי ביצוע העבודה (עצמאות, יצירתיות, יכולות ביטוי, תודעת שירות).
  - ד. מנהיגות (יכולות ארגון, מוטיבציה מיכה בחברי צוות אחרים).
- 3) שיטת הדירוג כוללת 5 דרגות. את הדרגה הגבוהה ביותר ניתן להעניק למקסימום של 5% מהעובדים, את השנייה עד ל-10%.

#### 6.2.7. אופן התשלום :

- השכר הבסיסי יהיה מחולק למדרגות אשר ההתקדמות שבהם תיעשה ע"פ וותק. יחד עם זאת יש אפשרות לקצר את הזמנים הדרושים לקידום או להעריכם בהתאם להערכת ביצועי העובד.
- הממשלה יכולה להעניק תוספות שכר ומענקים בעבור ביצועים יוצאי דופן. המסך הכולל של הזכאים לבונוס או תוספות לא יעלה על 15% מכוח האדם בשירות הציבורי. מהבונוסים ותוספות אלו לא יהיו הפרשות לפנסיה. בונוסים לא יעלו על שכר הבסיס החודשי אותו מקבל העובד. תוספות המשולמות לאורך זמן לא יעלו על 7% מהשכר.

#### 6.2.8. קשיים :

- בשנת 2005 נעשו תיקונים בשיטת העבודה, זאת בעקבות מחקר שנעשה ואשר העלה את הקשיים הבאים :
  - 1) ההגבלה של מספר העובדים שיכולים ליהנות מתגמולים על ביצוע גורמת לדה דמורליזציה של רוב העובדים.
  - 2) חוסר בקריטריונים ברורים לדרישות מהעובדים ולהערכתם.
  - 3) חוסר שקיפות בתהליך<sup>1</sup>.
  - 4) חוסר במשאבים.

#### 6.2.9. לקחים :

בתיקונים שנערכו ב-2005 יושמו חלק מהביקורות : העלאת מספר הזכאים לתגמול, ביטול זמן מינימום לקידום.

<sup>1</sup> משיחה עם הנספחת המסחרית של גרמניה עולב שלחות נושא זה השתפר כאשר הכניסו טפסים אחידים עליהם ממלאים בכתב את הבנות אליהן הגיע העובד עם המנהל ביחס ליעדים שלו לשנה הקרוב וכך פשוט יותר למנהל להסביר את השיקולים.

## 6.3 אנגליה

### 6.3.1 כללי:

- החדרת מרכיבי PRP קשורה באופן בלתי נפרד מהרפורמה שביזרה את אופן קביעת השכר במגזר הציבורי בכלל.
- רכיבי שכר תלויי ביצוע קיימים בשירותי הציבורי באופן דיפרנציאלי.
- האופן בו נעשה בהם שימוש משתנה בין יחידות המו"מ השונות.
- לעובדים הבכירים קובעת הממשלה מסגרת כאשר בכל שנה מעריכים את ביצועי העובדים ומחלקים אותם לארבע קבוצות:
  - (1) 25% עם הביצועים הגבוהים.
  - (2) 40% שאחריהם
  - (3) 20%-25% שאחריהם
  - (4) 5%-10% בעלי הביצועים הנמוכים ביותר.
- הממשלה קובעת בכל שנה איזה חלק מן השכר יזכה לתוספת רגילה ואיזה חלק מהשכר יזכה לתוספת כפוף לביצועים.

### 6.3.2 סיבות להחדרת מרכיבי PRP:

- על מנת לאפשר ליחידות השכר יותר גמישות ושליטה על תשלומי השכר והתאמתם ליעדי הממשלה.
- להבטיח תמורה לכסף על ידי קידום שירות טוב במחירים נמוכים יחסית.
- על מנת להגביר את השקיפות.

### 6.3.3 גמישות וניהול:

- קביעת השכר לכל הדרגות מתחת לסגל הבכיר נעשית באופן מבוזר. אך הן מחויבות בבחינה של התכניות שלהן על מנת להבטיח שהן אכן מתאימות לצרכים ולסיבות בגללן הוכנסו מרכיבי PRP מלכתחילה. ובאישור של משרד האוצר.
- מערכת השכר למנהלים הבכירים מנוהלת באופן מרוכז ע"י משרד הקבינט.

#### 6.3.4. כיסוי תכניות PRP:

- PRP מכסה את כל סוגי העובדים.
- משכר הבכירים מנוהל ישירות ע"י משרד הקבינט.
- PRP יכול לחול על עובד או על יחידה/צוות.

#### 6.3.5. מבנה כללי של PRP:

- יש שוני באופן שבו יחידות שכר שונות מנהלות PRP אבל כולן חייבות לספק קשר אפקטיבי בין השכר לביצוע.
- משרד האוצר מעודד את מגוון שיטות השימוש ב-PRP שכן הוא מעודד כל יחידה לנהל מדינות שכר המתאימה לצרכיה. שיטות השכר היום בנויות על שכר בסיס על פי דירוג ודרגה ותוספות לא קבועות בעבור ביצועים.
- בעבור הבכירים יש עירוב של תוספות קבועות ובנוסחים חד פעמים. תגמולי השכר מבוססים ישירות על התרומה של עובד ספציפי ליחידה שלו ביחס לעמיתים לאותה יחידה.

#### 6.3.6. שיטת הערכת הביצועים:

- מרבית היחידות מעצבות את שיטת השכר שלהן על פי הצרכים העסקיים שלהן.
- מרבית היחידות קובעות דרגות יעד לכל דירוג. דרגות אלו מייצגות בערך את השכר המקובל במשק בעבור עבודה דומה ונמצאות בערך ב-80% מהפער בין המינימום והמקסימום הקיימים בדירוג. מעבר לדרגה זו יכולים להתקדם רק אלו בעלי הביצועים הטובים ביותר.
- יחידות שונות מעניקות נקודות התחלה שונות לעובדים כדי לשקף כישורים ייחודיים או שכר בתפקיד קודם ולכן בעלי הביצועים הטובים ביותר לא יהיו תמיד המרוויחים ביותר ביחידה מסוימת

#### 6.3.7. אופן התשלום:

- הרכיבים הנפוצים ביותר היום הם תשלומי בונוס חד פעמיים. רמת הבונוס משתנה בין היחידות השונות.
- בעבור הבכירים המסגרת משתנה מידי שנה, בהתאם להמלצת גוף הערכת השכר אבל לדוגמה:

- בשנים 2003-2004 תוספות שכר היוו כ-3.5% והסכום המוקצה לבונוסים היווה 4% מתשלומי השכר לקבוצה זו.
- המערכת בנויה כך שבעלי התרומה הנמוכה ביותר לא יקבלו תוספות כלל.
- 25% בעלי הביצועים הגבוהים ביותר מקבלים בונוסים של 5-20% ואילו 10% בעלי הביצועים החלשים לא מקבלים תוספות שכר כלל, למעשה ריאלית שכרם יורד.
- גם לקבוצה זו יש יעד שכר מעליו ניתן קבל תוספות רק בעבור ביצועים.

### 6.3.8 קשיים:

- אחת הדאגות של משרד האוצר היא היכולת של המנהלים להתמודד עם השיטה. ולכן שיפור איכויות הניהול הוא יעד מרכזי.
- קשיים מימוניים. בשל קשיים מימוניים ההבדלים במונחים כספיים בין רמות הביצוע השונות אינם גדולים ולא מספקים תמריץ מספיק.

### 6.3.9 לקחים:

- הממשלה רואה בביזור השכר כלי חשוב על מנת לקדם שיפור בפרודוקטיביות והגברת גמישות הפעולה של המשרדים השונים על מנת לממש את מדיניותם. המנהלים יכולים להחליט מה היא המדיניות הטובה ביותר לגיוס שימור ועידוד מוטיבציה של העובדים ולקבל "תמורה" טובה יותר על תשלומי השכר.
- השכר המבוזר מעלה גם בעיות. למשל קשה לפעמים להסביר את השונות הגבוהה בשכר ותנאי העבודה במשרדים שונים. משרד הקבינט עובד על מדיניות שתוכל לשפר את הקוהרנטיות.
- מבנה:
  - חשוב לשים לב לתרבות העבודה. במקומות שתרבות העבודה מבוססת על צוותים ייתכן ולא יתאמו תגמולים אינדיבידואלים
  - שיטות התמרוץ צריכות קצת זמן כדי להשפיע. יחד עם זאת מומלץ לרענן אותן מידי פעם בפעם.
  - תמריצים כספיים יוצרים מוטיבציה היכן שיש קשר ברור בין ביצוע לתוצאה. הם קלים יותר להטמעה היכן שקל למדוד ביצועים.
  - מחקר וחשיבה מקדימה הם קריטיים בתכנון מערכות שכר.
- יישום – יש כמה אלמנטים שעוזרים למערכת תמריצים לתפקד טוב יותר:
  - שקיפות.
  - מעורבות העובדים.
  - תחושת הגינות.

- יעדים ברורים וריאליים.
- תגמול פרופורציונאלי לדרישות.
- ניהול כוח אדם אובייקטיבי ואיכותי.
- בונוסים על ביצוע צריכים להיות חד פעמיים ונפרדים לחלוטין מבסיס השכר. הם צריכים להיות קשורים ישירות לעמידה ביעדים ולהיות גדולים מספיק על מת להוות תמריץ אמיתי (לפחות 5% מהשכר).