

## אסטרטגיית תגמול בארגונים בשעת משבר? או אולי בכלל.....

כתב: ישראל יוגב, מנכ"ל משותף – יישום אנשים ותוצאות

### מבוא

כל בוקר, ביער העבות, קמה האיילה ומתחילה לרוץ, ומהר... כי אחרת, האריה ישיג אותה ויטרוף אותה.....  
כל בוקר, ביער העבות, קם האריה ומתחיל לרוץ, ומהר... כי אחרת, לא ישיג אוכל לעצמו ולילדיו.....  
אז אין זה משנה אם אתה אריה או איילה, בבוקר, ביער העבות – יש רק דבר אחד לעשות – לרוץ מהר !!!

במידה רבה, ארגונים ומנהלים מתנהגים באופן דומה, העולם העסקי הוא ג'ונגל גדול ורב סיכונים, ולכן – חייבים לרוץ ומהר.

אבל מותר האדם מהחיה, ותרשו לי להניח שמותר גם המנהל מה"אדם". במקביל ותוך כדי הריצה המהירה, חובתנו גם להתבונן אל העתיד שנמצא קצת מעבר לארוחה של היום...

משברים בכלכלה הם חלק מהמציאות העסקית, כל אחד מאתנו במהלך כ-40 שנות קריירה יהיה שותף לכ 5 עד 10 משברים. הנוכחות של משברים בחיינו היא באנלוגיה לעונות השנה – הן תמיד יתחלפו, השאלה היא רק שאלה של עיתוי מדויק ועוצמה.

למשברים יש יכולת לגייס מאתנו את מיטב כישורנו ויכולותינו להתמודד אתם בהצלחה, אך איך שהוא האינטנסיביות שבהתמודדות, מפילה חלק גדול מ"חומות המגן" שפיתחנו במשבר, ותקופת הגאות (שגם היא בוא תבוא, זה בדוק !!), באה ומוחקת בקלות את הלקחים שהפקנו בעמל רב בתקופת המשבר.  
נתבקשתי להתמקד ב"טיפים", מה לעשות מחר בבוקר... אולם ככל שהתקדמתי בחשיבה על המאמר, חשתי בצורך לא רק "לרוץ מהר", אלא לנסות ולתרום משהו שישפיע לא רק על המשבר הקרוב.....

נדמה לי שהנושא שצריך לדון בו הוא, דווקא עכשיו, אסטרטגיית התגמול הכוללת של ארגונים עסקיים, על רקע האקסיומה שהמחזוריות של הכלכלה היא נתונה, ורק אז לשאול את עצמנו, בהינתן אסטרטגיה זו, ובהנחה שלא אימצנו אותה עד היום, כיצד לפעול בתקופת משבר בהקשר לתגמול מנהלים ועובדים?

התמודדות עם המחזוריות הכלכלית – מה שכיח

בתקופת גאות, בדרך כלל, נוצר עודף ביקוש ביחס להיצע של עובדים בתפקידי ליבה. דפוס ההתמודדות הקלאסי הוא כמובן שיפור ברמת השכר הכולל, כשהמרכיב המרכזי בשיפור הוא שכר הבסיס – הרכיב הקשיח ביותר בחבילת התגמול שלנו, חוקית ותפיסתית.

ולמה זה קורה? כי ארגונים נמנעים מלהעריך לגאות, מגייסים הכי מאוחר שאפשר, וכשהלחץ לגייס מעצים, למי יש זמן לחשוב באופן יצירתי? כל המערכת עסוקה בלנסות לעמוד בקצב הגיוס...

העלאת שכר הבסיס בתקופת גאות משליכה, בעוצמה רבה, על החוסן של הארגון ערב הכניסה למיתון, שכן נרצה או לא נרצה – העלאת שכר בסיס לגיוס החדש מקרינה גם על העובדים הקיימים בחברה בתפקידי הליבה, וגולשת די מהר גם לתפקידים בהם לא קיימת בעיה אמיתית של יחסי היצע והביקוש.

בכניסה לתקופת מיתון, ארגונים מגיבים בשתי דרכים אופייניות:

• **צמצום מצבת העובדים**, כאשר במקור הכוונה היא לצמצם עובדים פחות

תורמים ויותר יקרים, אבל המציאות הרווחת היא שלתהליך "מסתננים" גם עובדים שתרומתם לחברה רבה, אם בגלל אילוצים (חייבים לפטר X עובדים...), ואם בגלל שלטובים באמת – יש תמיד חלופות תעסוקה – גם במשבר הקשה ביותר, ודווקא משום כך חלק מהם אינו שש להימנות על מצבת כוח אדם בארגון שמפטר עם יד קלה "על ההדק"

מחקר מפורסם שנערך בהרווארד, בשנות ה-90 של המאה הקודמת, בחן ארגונים שעברו תהליכי קיצוץ רוחביים מסיביים. המחקר מצא שרוב הארגונים הללו, שנה לאחר הקיצוץ, מצאו עצמם עם כוח אדם גדול יותר מזה שהיה ערב הקיצוץ. ההסבר המרכזי לתופעה התמקד בשני גורמים מרכזיים – אובדן ידע ומיומנויות בתהליך הפיטורין, הצטברות של משימות שהוזנחו והיה צריך משאבים עודפים כדי "ליישר קו"

• **קיצוץ בשכר**, ככלי מרכזי להתאמת עלויות השכר למציאות המשברית. דרך פעולה זאת עדיפה כמובן על פיטורים, אך ה"גיבנת" שארגונים סוחבים על גבם בדמות עלויות שכר קבועות וגבוהות (תקופת הגאות, זוכרים?) , גורמת לכך שאו שעומק הקיצוץ הנדרש הוא גבוה והוא נתפס שלילי כמעט כמו פיטורין, או שנדרשת פעולה משולבת של קיצוץ ופיטורין – שילוב קשה לעיכול !!!

נכון, בתחום זה עשינו, כבר במשבר תחילת המילניום, מהלך משמעותי, וברוב הארגונים הקיצוץ בשכר הוא דיפרנציאלי, בעיקר בהתאמה לרמת השכר ולבכירות הארגונית. ככל שהשכר גבוה יותר, והתפקיד בכיר יותר – רמת הקיצוץ באחוזים גדלה (כלומר הקיצוץ השקלי גבוה יותר), יש כאן מסר נכון המצדיק גם את ההיפך הגמור: בעת גאות ככל שהשכר גבוה יותר והתפקיד בכיר יותר, החלק בהישגים הכלכליים של החברה – גדול יותר.

השאלה הרלבנטית לדיון זה היא האם קיימת אסטרטגיית פעולה חליפית ?

### חלום, פנטזיה או מציאות אפשרית ?

בואו ונדמיין יחדיו, חברה שבאסטרטגיית השכר שלה קובעת כי אחוז משמעותי מהשכר השוטף (חודשי, רבעוני) ישולם ביחס ישר לביצועים העסקיים של החברה, כך ש –

• כאשר החברה מתפקדת באופן רווחי ובהתאמה ליעדיה העסקיים, רמת השכר הכולל של מנהלי החברה ועובדיה תהיה תחרותית ביחס לשוק העבודה (מצב א')

• כאשר החברה רווחית, ומתפקדת מעל ליעדיה העסקיים, רמת השכר הכולל תגדל ביחס למצב א' וככל הנראה ביחס לשוק העבודה

• כאשר החברה אינה רווחית, ו/או מתפקדת מתחת ליעדיה העסקיים, רמת השכר הכולל תותאם למצב העסקי, תקטן ביחס למצב א' ויתכן גם ביחס לשוק

חשוב להבהיר שאין מדובר רק בבנוס השנתי, (אלא אם כן הוא משולם רבעונית), וגם לא ברכיבי שכר גמישים המצויים באוכלוסיות כמו אנשי מכירות, מוקדי שרות, טכנאים וכיו"ב, הבנויים בד"כ על מדדים אישיים ולא בהכרח "מגיבים" למצב השוק

" או "תכניות חלוקת הישגים". הגדרה זו, בשונה Gain Sharing המונח המקצועי המגדיר תכניות אלה נקרא " מהמונח הקלאסי של "חלוקת רווחים", מאפשרת גמישות בהגדרת הפרמטרים של התכנית, לאו דווקא על בסיס רווח נקי, אלא יתכנו פרמטרים כמו היקף מכירות (בארגונים בהם רמת המכירות היא קריטית לרווחיות), כמו פריון עבודה או רווח גולמי, וגמישות בהתאמת התכנית לאוכלוסיות שונות בהתאם לטווח השפעתן והמידע אליו הם נחשפים.

יישום תפיסת Gain Sharing מאפשר לארגונים לעשות את ההתאמה הנדרשת בין תקופות שפל וגאות באופן "חלק" יותר, עם סבירות גבוהה יותר לשימור המשאב האנושי היקר

..... וזה לא חלום !! בישראל אנחנו מוצאים תפיסות דומות במספר ארגונים מובילים, ומבלי לחשוף, לא נמצא ארגונים אלה בחזית הכותרות וטורי הכלכלה בשעות משבר, כמו שלא נראה אותם בחגיגות ה"ג'קזי" וה"ג'פים X44" בתקופות הגאות.

עם זאת, ראוי לזכור ש:

- תפיסת Gain Sharing אינה תרופת פלא למשברים קיומיים עמוקים, ולעיתים אין מנוס מצעדים קשים יותר
- יישום התפיסה מחייב שקיפות מלאה של אותם נתונים המגדירים את השתנות השכר של העובדים
- נדרשת עקביות ונחישות ליישום התפיסה, גם בתקופת משבר וגם בתקופת גאות, אמון העובדים בחברה הוא קריטי להצלחת תוכניות חלוקת הישגים
- התוכנית פועלת בעיקר במישור "ההיגיני", המרכיב המוטיבציוני בה קטן יחסית ואין בתכנית יומרה של עיצוב התנהגויות יומיומיות (זה תפקידן של תוכניות תמריצים ייעודיות)
- גם כאן, רצוי לפעול בצורה דיפרנציאלית, כך שעוצמת התכנית גדלה ככל שהשכר גבוה יותר והמעמד הארגוני בכיר יותר
- בארגונים בהם העובדים מאוגדים, יש כמובן להגיע להסכמה עם נציגות העובדים והארגון היציג ולעגנה בהסכם קיבוצי מיוחד

ומה תכל'ס ?

נדמה שאין עיתוי מתאים יותר לביצוע השינוי במבנה התגמול הכולל בארגון, מאשר בשעת משבר. שינוי שפירושו העברת רכיב שכר קבוע לרכיב מותנה ביצועים מוגדר כשינוי המאפשר לעובדים להתפטר ולהיחשב כמפוטרים, כיון ש:

- או שהכוונה בכל מקרה היא לפטר, או לקצץ

- או שבמצב המשברי, עובדים לא ימהרו לעזוב את מקום העבודה, גם כאשר יש שינוי מבני בשכר (ללא הרעה בסה"כ השכר)

וכל המקדים, זוכה !!!