



שיטות תמריץ דיפרנציאליות לעובדי המינהל בשירות המדינה

עוז' רפפורט, מהנדס - יועץ בנושא שכר עידוד מחברת איגוד הייעל

מספר עובדים	החלק מהעובדים		החלק מהשכר	
	מקבלי שכר	מקבלי שכר	מקבלי שכר	מקבלי שכר
0	0	0	0	20%
3%	0.8%	1.6%	2.5%	20%
3%	2.2%	3.2%	5%	20%
3%	6.0%	6.4%	7.5%	20%
16%	16.0%	12.8%	10%	20%
	25%	25%	25%	

בכל המקרים חולקה אותה כמות פרמיה אך בשיטה לינארית רוב העובדים מקבלים הרבה, והעובדים שקיבלו את הציון הגבוה ביותר קיבלו מעט באופן יחסי. בשיטה הגיאומטרית ככל שהמכפיל גדול יותר הפערים בין העובדים גדולים יותר.

חלוקה בשיטה הצבאית

חלוקת פרמיה נוספת הנבחנת בימים אלו היא חלוקה בשיטה בה מקובל לתת ציונים בצבא.

בצבא מקובל לחלק את כל העובדים ל-3 קבוצות: קבוצה א' - המכילה כ-20% מהעובדים - מעל לממוצע. קבוצה ב' - המכילה כ-60% מהעובדים - כמו כולם. קבוצה ג' - המכילה כ-20% מהעובדים - פחות מאחרים.

בחלוקה זאת ניתן לקבוע כמה יקבלו העובדים בקבוצה ב'. לדוגמא העובדים בקבוצה ב' יקבלו 3%. במקרה זה, העובדים בקבוצה הראשונה יקבלו 16% פרמיה בחלק הדיפרנציאלי.

חלוקת הפרמיה בשיטת הצבאית יכולה להיות גם בצורה לא סימטרית לדוגמא:

מספר עובדים	אחוז מקבלי שכר	אחוז מקבלי שכר
מצטיינים	20%	14.5%
כמו כולם	70%	3%
פחות מהממוצע	10%	0%

בכל מקרה, המקסימום שעובדים מצטיינים יכולים לקבל בחלוקה דיפרנציאלית הוא 16.67% בחודש וזאת מאחר ובהתאם להסכם בין האוצר להסתדרות המכסימום שמצטיין יכול לקבל הוא 2 משכורות בשנה ($2 = 12 \times 16.67\%$ משכורות בשנה).

בעת האחרונה התעוררה דרישה מטעם משרד האוצר להפעיל שיטות תמריץ דיפרנציאליות לעובדי המינהל בשירות המדינה. כיום, עובדי המינהל בשירות המדינה שנבנתה להם שיטה, זכאים לתמריץ בהתאם לתפוקות ולביצועים עד לתקרה של 15-25%, משכר היסוד שלהם. לצורך המחשה, מדובר בסדר גודל של 1,000 עד 1,800 ש. דרישת האוצר היא שלפחות 5% משכר העידוד של העובדים יוקדש לנושא תמריץ דיפרנציאלי.

היקף התמריץ הדיפרנציאלי הוא משמעותי ביותר. ראשית כי מדובר בסדר גודל של 20-33% מהיקף הפרמיה המקסימלי שהעובד יכול לקבל (200 עד 450 ש לחודש). שנית, מאחר ומדובר בתשלום דיפרנציאלי ברור שעובד אחד יקבל מעט מאוד בחלק זה (גם אפס אחוז פרמיה בחלק הדיפרנציאלי אפשרי) אבל מולו יהיה עובד שיקבל יותר 10% פרמיה בחלק הדיפרנציאלי ואף למעלה מזה. בממוצע יחולק 5% פרמיה לקבוצה, אך יהיו כאלה שיקבלו מעט ויהיו שיקבלו יותר.

לדוגמא, אם בשיטת שכר עידוד קבוצתית, התקבלה זכות קבוצתית ל-15% פרמיה, עובד אחד יקבל רק 15%, אבל מולו יהיה עובד שיקבל 25% פרמיה (בממוצע החלוקה הדיפרנציאלית היתה של 5%)

חלוקה גיאומטרית

דרישת האוצר איננה לחלוקה לינארית של התשלום הדיפרנציאלי, אלא לחלוקה גיאומטרית. בחלוקה לינארית מחלקים את העובדים ל-5 קבוצות, וכל קבוצה מקבלת אחוז פרמיה בסדר הבא: 0% פרמיה, 2.5%, 5%, 7.5% ו-10%.

הממוצע של כל העובדים בקבוצה הוא 5%. העובד שציונו הנמוך ביותר קיבל 0% פרמיה בחלק הדיפרנציאלי, והעובד הטוב ביותר קיבל 10% פרמיה בחלק הזה.

בחלוקה גיאומטרית הממוצע הוא 5% - אך כל עובד מקבל כפולה של העובד שבקבוצה השנייה (העובד בקבוצה הראשונה אינו מקבל פרמיה בחלוקה הדיפרנציאלית הזאת).

נסתכל בטבלה ונראה מה תהיינה התוצאות בשני מכפילים שונים, מול חלוקה לינארית, ומול החלוקה הדיפרנציאלית הצבאית שתוסבר בהמשך.

תנאי הפעלה

כדי שהשיטה תיטיב עם השרות הציבורי צריכים להתקיים כמה תנאים, אשר מטרת כולם היא להימנע מהמצב שבו המצטיינים נשארים מצטיינים ל"נצח", או שיש הסכם "רוטציה" בין המצטיינים.

מעורבות ההנהלה הבכירה

מעורבות ההנהלה הבכירה חיונית להפעלת השיטה. ככלל רצוי להקים וועדה שהמנהל שלה הוא המנכ"ל או הסמנכ"ל למינהל ולמשאבי אנוש. האישיות המתאימה לניהול הוועדה תלויה באופי האנשים.

בניית מידרג הדיווח

כדי שהוועדה תפעל כיאות יש לבנות מידרג דיווח על טיב העבודה, כדי שהוועדה תוכל לקבל החלטה ולא רק להסתמך על חוות דעת.

מעקב אחר פרויקטים ותוכנית עבודה

כדי שאפשר יהיה לדרג עובדים על בסיס מידע עדכניות וללא משוא פנים בגין משקעי עבר יש צורך במערכת משוכללת של מעקב ובקרה ברמה אישית של פרויקטים בעבודה ותוכניות עבודה.

יש להבהיר כי כמויות הביצוע של התהליך הרגיל אינן רלוונטיות ברוב המקרים, וההתייחסות המרכזית צריכה להיות לפיתוח שיפור התהליך, שיפור האיכות בתהליך וקידום באופן מדיד. ללא מדידה ההערכה שנותרת היא סובייקטיבית, ומבוסס על חוות דעת היסטורית, והתאמה בין אנשים.

סיכום

קידום תשלום דיפרנציאלי לעובדים יביא בסיכומו של דבר לשיפור וקידום הניהול, הפיקוח והבקרה על העבודה. לצורך חלוקה של תשלום דיפרנציאלי על הארגון להתקדם לדיווח מסודר ומאורגן של פרויקטים ומשימות מרמת העובד הבודד דרך רמת המחלקה, האגף והמינהל.

כמיובן, שתפקיד המנהלים לדאוג שיעדים שמוצעים במערכת תואמים את יעדי הנהלת המשרד בפרט והממשלה בכלל.

מאידך, עובד שברור לו מה רוצים ממנו, והוא יודע שביצוע איכותי יגדיל את הכנסותו, ישפר את ביצועיו ואת ביצועי הארגון שבו הוא בחר כיעוד חייו.