

# תגמול בכירים

קורס מתקדם לדירקטורים ונושאי משרה

# מדיניות תגמול

# אבני דרך ליצירת חבילת התגמול



# תיאור הלוגיקה בבניית תבילות תגמול

## חבילת תגמול

גיבוש חבילות שכר המושתתות על מודל תגמול שיושב על יעדי החברה ומתורגמים למדדים הרלוונטיים לאותו המנהל. שכר המנהל מבוסס ברמה מסוימת על עמידת החברה ביעדים שלמנהל זה יש השפעה עליהם

## מדיניות תגמול - הגדרת יעדים ומדדים לבחינה

אפיון גורמי המפתח למימוש המטרות האסטרטגיות בהצלחה. אילו מדדים דרושים כדי לעזור בניהול גורמי המפתח?

## הבנת תכניות עבודה רב שנתיות ותקציב שנתי

מהתכנון האסטרטגי נגזרת תוכנית עבודה לטווח הבינוני כגון: תוכניות שיווק ומכירות, תוכניות מו"פ, תוכנית התייעלות וכו'.

## הבנת האסטרטגיה העסקית

מגדירה את זירת הפעילות העסקית:

In What Business Are We?

טווח בינוני וארוך

“In the business world, the rearview mirror is always clearer than the windshield”.



# מתווה אסטרטגי



Warren Buffett

שכר בכירים

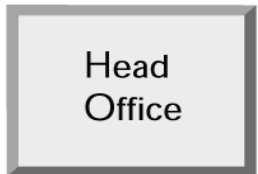
הגדרת יעדים ומדדים לבחינה

תוכניות עבודה+ תקציב שנתי

אסטרטגיה עסקית

**Corporate Level**

CEO, board of directors,  
and corporate staff



**Business Level**

Divisional managers  
and staff



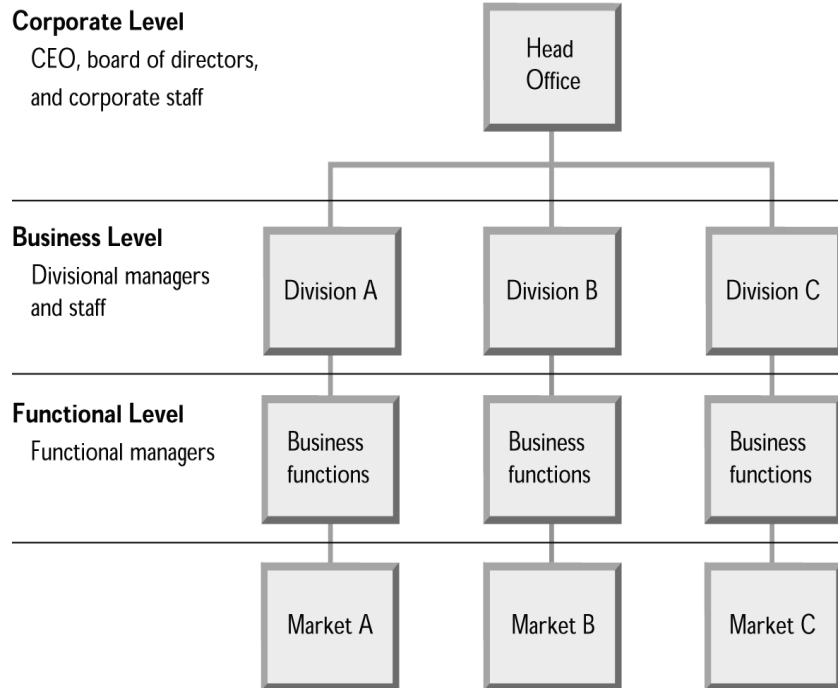
**Functional Level**

Functional managers



# Business Level Strategy: In What Business Are We?

אסטרטגיה עסקית מגדירה את זירת הפעילות העסקית:



# מה קורה כשאין אסטרטגיה?



# “One Page Strategy”

**דוגמא**

- להיות שחקן מוביל בתחום מכשור לייזר אסתטי
- מכירות ומתן שירות לרופאים, קוסמטיקאיות, חברות קוסמטיקה ומרפאות אסתטיקה באמצעות מפיצים
- אסטרטגית **צמיחה**:
- **רכישות** של עסקים בתחום אסתטיקה ורכישת מאגרי לקוחות, השגת יתרון ורווח מתשתיות קיימות בכל אזור
- התרחבות לתחומים/אזורים חדשים- בעיקר **בשווקים מתפתחים**
- **הרחבת מגוון השירותים** בכל טריטוריה
- מינוף נוכחות באמריקה הלטינית במטרה לבסס קיומה של חברה אזורית
- שימור **יתרון תחרותי** מתמשך
- סינרגיות שיווקיות- ערוצי **הפצה יעילים**
- **אינטגרציה אופקית** וידע תפעולי- Know How
- בסיס **טכנולוגי** גמיש ומתקדם



**דוגמא**

נושא משרה	Q1	Q2	Q3	Q4
מנכ"ל	תכנית עבודה ל-2015	רה ארגון	בחינת רכישה של חברה מתחרה	הנפקה
סמנכ"ל פיתוח עסקי ומכירות	הטמעת מערכת CRM	בחינת טריטוריות חדשות לחדירה	ארגון כנס בענף אסתטיקה	פיקוח הדוק של מכירות בוונצואלה ורוסיה
סמנכ"ל כספים	ארגון מחדש של מחלקת הנהלת חשבונות	בקרה פנימית במערך הכספי	ניהול סיכונים	פרויקט סוקס הנפקה
סמנכ"ל מחקר ופיתוח	שיפור מערכת ממשק במכשור קיים	פיתוח אפליקציה חדשה	הגשה לאישור FDA	שדרוג גרסה למכשור קיים
סמנכ"ל תפעול	בחינת ממשקים בין מערכות	החלפת מערכת הטלפוניה	ארגון פיסי מחדש של המחסנים	הטמעת מודולים של תמחור מוצרים ושירותים במערכת הפיננסית.

# אתני דרך ליצירת חבילת התגמול



# מוקשים במדיניות התגמול

1. איזון טווח קצר/טווח ארוך
2. חריגים למדיניות
3. מדיניות גמישה/קשיחה
4. איזון כמותי/איכותי
5. מרחב שיקול הדעת
6. אירועים חד פעמיים
7. מצבי קיצון חיצוניים
8. יחס התגמול לשכר ממוצע של העובדים בחברות גלובליות
9. מדידה של השכלה והכשרה
10. מענקי חתימה ומצנחי זהב



**1. המדדים**

אילו מדדים דרושים כדי לעזור בניהול גורמי המפתח?

סיבון המדדים ל 15-25 לכל היותר

**2. תאור והגדרת המדדים**

הגדרות מפורטות של כל מדד, צורת חישובו ופרמטרים אחרים הקשורים אליו

האם הגדרת המדד בהירה וחד משמעית לביצוע?

**3. התכנות המדד**

בדוק את קושי חישוב המדד במצב הקיים במערכת

סיווג המדד לקשה או קל ליישום והערכת הזמן הדרוש לסגירת הפער. האם המשאבים מצדיקים את התועלת?

סיבון נוסף של המדדים

**4. יישום**

מינוי אחראי בארגון לאיסוף כל מדד ויישום בפועל

**5. שיפורים**

- הפקת לקחים
- הוצאת מדדים לא רלוונטיים יותר

לקוחות / שוק

פיננסים

תהליכים פנים ארגוניים (HR)

תהליכים תפעוליים

שכר בכירים

הגדרת יעדים  
ומדדים לבחינה

תוכניות עבודה+  
תקציב שנתי

אסטרטגיה  
עסקית

דוגמא

מדדים פיננסיים

[Empty box for content]

- רווחיות
- נקודת איזון
- תשואה על הון פעיל
- תזרים
- צמיחה
- EBITDA
- חלוקת דיבידנד
- הון עצמי
- השקעות הוניות



דוגמא

## לקוחות / שוק

- כמות לקוחות
- ערך כספי ללקוח ARPU
- תמהיל לקוחות ארץ/חו"ל
- תמהיל לקוחות בראי המותג
- שימור לקוחות- % נטישה
- מדדי חוזק מותג
- סקרי שביעות רצון לקוחות (מדידים)

שכר בכירים

הגדרת יעדים ומדדים לבחינה

תוכניות עבודה+ תקציב שנתי

אסטרטגיה עסקית



דוגמא

### תהליכים תפעוליים

- סבב מלאי
- אי אספקת ביקוש (חוסר)
- עלות הפצה ושינוע פר משטח
- עלות מכירות לסוג ערוץ
- הוצאות רכש
- % מכירות מוצרים חדשים
- % פחת ונפולות



דוגמא

## תהליכים פנים ארגוניים (HR)

- מדדי שיחות הערכה
- % תחלופת עובדים לפי רמות ארגוניות
- % השלמת כישורים חיוניים
- שביעות רצון עובדים

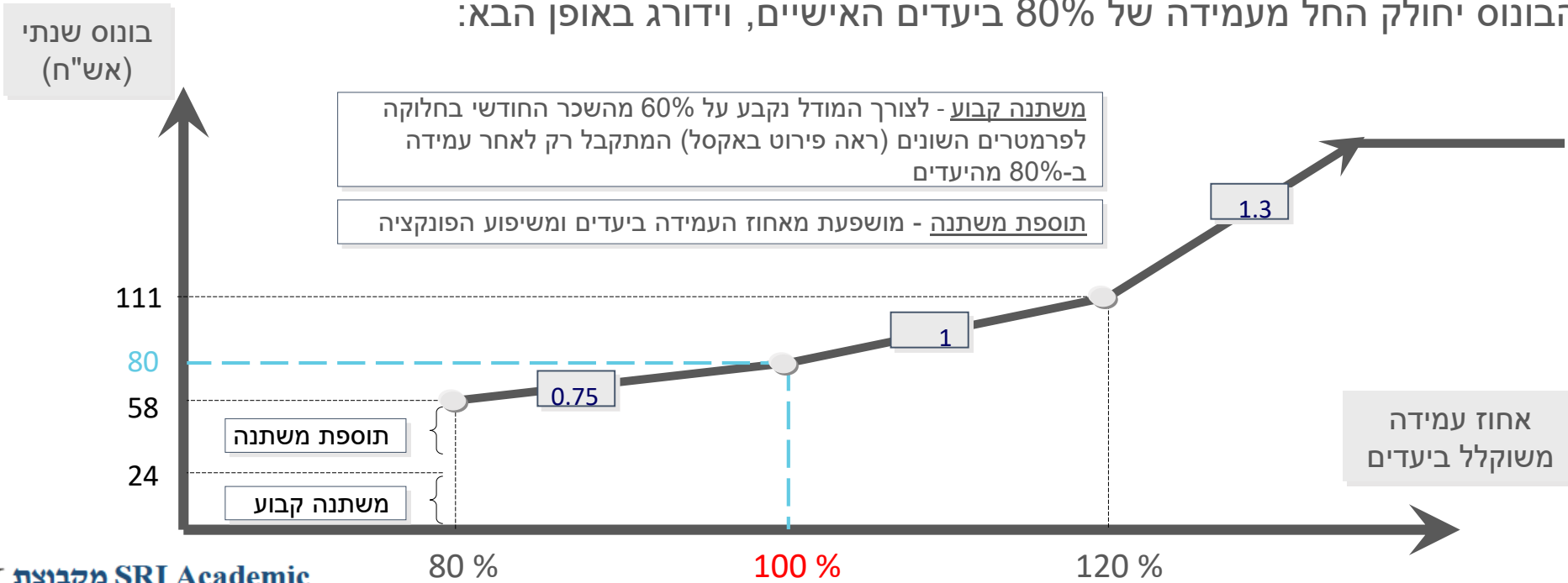
# מודל חבילת תגמול לדוגמא

**דוגמא**

הסכומים בסוגריים מציינים את מרכיבי השכר החודשי אם עומדים ב- 100% מהיעדים

שכר בסיס (30,000) + 
 עמידה ביעדי מכירות ורווחיות (20,000) + 
 עמידה ביעדי חוזק ארגון (20,000) = 
 משכורת (70,000)

הבנוס יחולק החל מעמידה של 80% ביעדים האישיים, וידורג באופן הבא:



# בנצ'מרק

## בחינת סבירות

## בנצ'מרק - מבחן הסבירות – סוגיות

1. למה צריך את זה?
2. מהו הענף בו פועלת החברה?
3. היכן החברה נסחרת?
4. האם פעילותה העיקרית של החברה היא בארץ או בחו"ל?
5. מהו גודלה של החברה?
6. מהם הפרמטרים לבחירת החברות בקבוצת השוואה (ענף, גודל, מורכבות – מחזור/רווח, נכסים/הון, שווי, בינלאומיות, הסדר וכו')?
7. האם לחברה פעילות מיוחדת הדורשת כישורים מיוחדים מנושא המשרה?
8. האם הקבוצה מייצגת מספיק מבחינת מספר החברות ומנגד האם חברות הקבוצה דומות דיו לחברה?

## בנצ'מרק - מבחן הסבירות – סוגיות (המשך)

10. אילו מדדים יש לנתח בקבוצה (ממוצע/חציון/מינימום ומקסימום/אחוזונים וכו') והאם זה ראוי

לנתח מדדים או שמא יש להתרשם מהקבוצה בכללותה?

11. האם יש להציג בנפרד בעלי שליטה?

12. האם מה שהיה בחברות הקבוצה הוא שיהיה? (יש לנסות ולנטרל תנודות בשוק/ משברים/

שינויים שאירעו בחברות הקבוצה/השפעת רגולציה)?

13. האם החברה והחברות קבוצת ההשוואה מחשבות את עלות השכר באופן זהה?

14. מהי מידת הסתמכות החברה על ממצאי הבנצ'מרק בעת אישור תנאי כהונה והעסקה

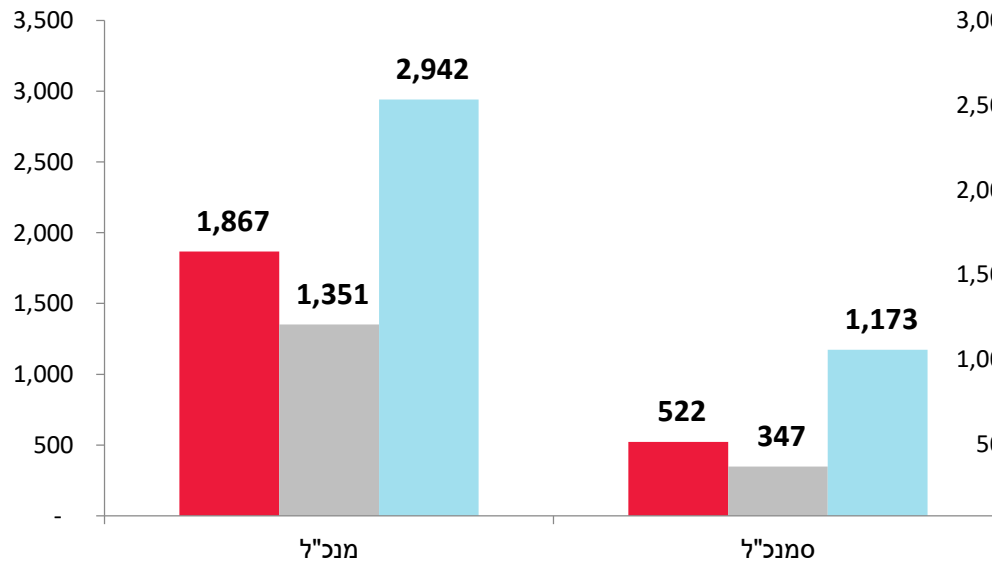
חדשים?

## שכר בפועל 2013, 2014 - מדד ת"א 100

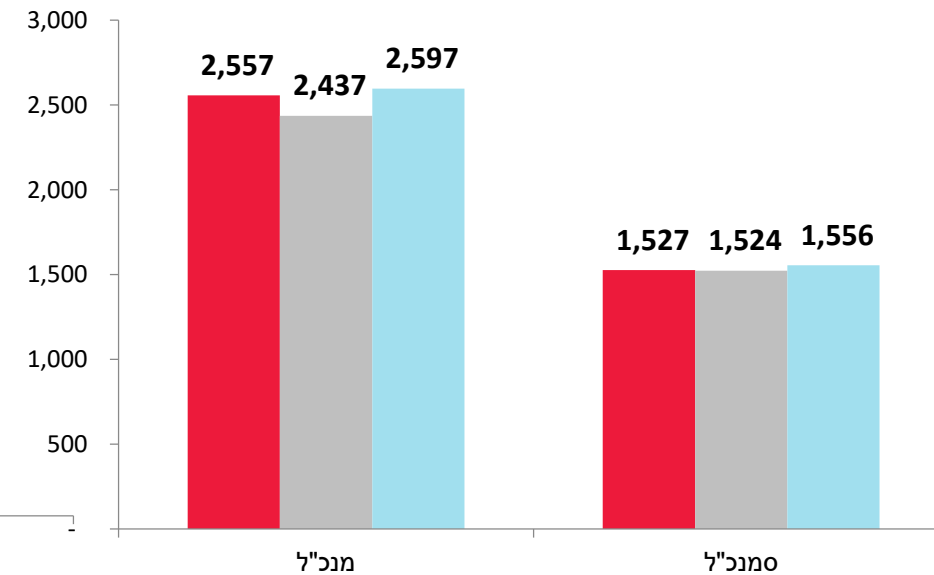
גידול/קיטון בעלות השכר השנתית הממוצעת 2013-2014	2014		2013		תפקיד
	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	
-13%	44	3,927	45	4,492	יו"ר דירקטוריון
-23%	5	3,818	5	4,985	סגן יו"ר דירקטוריון
-14%	65	4,492	69	5,213	מנכ"ל
10%	24	3,491	22	3,173	משנה למנכ"ל
-5%	61	4,010	52	4,220	מנכ"ל חברה בת
-1%	36	2,191	29	2,209	סמנכ"ל כספים
-24%	12	1,598	11	2,091	סמנכ"ל שיווק ומכירת
95%	11	3,384	7	1,736	סמנכ"ל פיתוח עסקי
-9%	47	2,133	50	2,346	סמנכ"ל
-12%	23	1,551	31	1,759	מנהל
44%	9	3,732	7	2,595	יועץ משפטי
29%	5	532	5	412	חשב
31%	7	725	3	553	אחר

# השוואת תקרות אל מול שכר בפועל 2013, 2014 - מדד ת"א 100

## מענק



## רכיב שכר קבוע



■ ממוצע מענק בפועל ב - 2013

■ ממוצע מענק בפועל ב - 2014

■ ממוצע תקרת מענק במסמכי המדיניות

■ ממוצע רכיב קבוע בפועל ב - 2013

■ ממוצע רכיב קבוע בפועל ב - 2014

■ ממוצע תקרת רכיב קבוע במסמכי המדיניות



# Case Study

החברה פועלת בתחום ייזום ובניה של פרויקטים למגורים בארץ ובחו"ל ועוסקת החברה ברכישת קרקעות ובייזום, תכנון, פיתוח ובניה של פרויקטים למגורים על הקרקעות שנרכשו ובשיווק ומכירה של דירות מגורים שנבנו.

### אסטרטגיה:

1. ביסוס מעמדה של החברה כחברה מובילה בישראל.
  2. השאת הרווח על הפרויקטים. בין היתר, באמצעות אופן הפעולה שלהלן:
    - א) החברה רוכשת קרקעות ללא תכנון מפורט ומבצעת את התכנון בגיין באופן עצמי. בפעולה זו יש כדי להשביח את הקרקעות ולתרום להשאת הרווח.
    - ב) ביצוע בעיקר באמצעות קבלני משנה בניהול החברה. ביצוע כאמור (מאפשר רווחיות גולמית גבוהה מהמקובל בענף שכן הוא מאפשר לחברה להנות מרווח יזמי וכן מרווח קבלני.
  3. החזקת מלאי קרקעות גדול וזמין לבניה באזורי ביקוש בפריסה ארצית.
- התבקשו לבנות תגמול מבוסס יעדים עבור 5 נושאי משרה. התקבלו מהחברה הנתונים להלן:**

# סמנכ"ל רכש

## תחומי אחריות/תהליכים מרכזיים:

### תחום ספקים:

1. עריכת הסכמים עם ספקים של החברה לרבות ניהול מו"מ ותיעוד הסכמים.
2. ביצוע בקרות על מחירי הספק בהתאם לסגירות שבוצעו.
3. הכנה ועדכון שוטף של דוח מחירי חומרים.
4. טיפול שוטף בבעיות עם ספקים.

### בקרה תקציבית:

1. בקרה על קישור משאבים למשאבים מובילים (שמירה על סדר בתשתית המערכת).
2. מעורבות בהגדרת הפריטים שיתוקצבו בהתאם למפרט שניתן לדיירים.
3. ביצוע בקרה על חריגות של אתרים ביחס לתקציב חומרים.

### שרשרת אספקה:

1. אחריות על אספקה שוטפת ויעילה של חומרים באתרים תוך עמידה בלוחות זמנים ובכפוף לכתבי כמויות.
2. שליטה במערכת המחשוב ברכש לרבות הוצאת דוחות, הקמת פריטים חדשים.
3. ביצוע בדיקות איכות השירות שמקבלים אתרים מספקי החברה ובדיקות איכות חומרים.
4. ביצוע תכנון רכש.
5. התעדכנות שוטפת בנוגע לחומרים חדשים היוצאים לשוק ובחינתם.

## תחומי אחריות/תהליכים מרכזיים:

1. אחריות כוללת על כל הדוחות כספיים והתקופתיים של הקבוצה.
2. אחריות כוללת על ההון האנושי.
3. שיווק ומכירות.
4. מעורבות בבחינת עסקאות חדשות.
5. אחריות כוללת לכל קשרי החברה עם מערכות הבנקים.
6. אחריות על מערך ביקורת הפנים והממשל התאגידי.
7. אחריות על מערך הביטוחים של החברה.
8. מעורבות בפעילות חו"ל.
9. ניהול ההיבט הפיננסי והעסקאות בתחום הנדל"ן המניב.

# סמנכ"ל שיטות וארגון

תחומי אחריות/תהליכים מרכזיים:

1. ליווי תהליכים ארגוניים, לרבות פגישות עם מנהלי מחלקות, כתיבת נהלים, הטמעת תהליכים חדשים במערכת ממוחשבת, שותף לדיונים על מבני מחלקות.
2. בקרה על לוחות זמנים ופיתוח נושא לוחות זמנים במחלקת הביצוע.
3. שותף עם סמנכ"ל כספים ומנכ"ל לתהליכי הנפקה, הרחבת סדרות, ביצוע תשקיפים, לרבות עבודה מול חתמים, עו"ד, בדיקת נאותות ומצגות ROAD SHOW לשוק ההון.
4. ביצוע מצגות לשוק ההון ותחזוק הקשר עם אנליסטים המסקרים את החברה- יחד עם סמנכ"ל כספים.
5. פיתוח מערכות מידע.
6. בקרה על מתן סיוע בזמן ועל פתרון בעיות בתחום המחשוב וטיפול בנושאים שוטפים.
7. עבודה מול מבקר הפנים של החברה.
8. אחראי על תחום התקציב ובקרה תקציבית – בניית מדיניות והטמעתה.

## סמנכ"ל ביצוע

### תחומי אחריות/תהליכים מרכזיים:

1. ניהול עליון בתחום הרכש, לוגיסטיקה ורכב
2. ניהול מערך הביצוע
3. קבלני משנה
4. פיקוח פתיחת אתרים.
5. ניהול תחום הבדק ומתן מענה לתלונות לקוחות.
6. ניהול תחום שינויי דיירים.
7. סיכום תנאי התקשרות עם קבלני המשנה של החברה, מעקב אחר ביצוע העבודות ע"י הקבלנים.

### משימות מיוחדות

הכנסת קבלנים חדשים לעבודה מול החברה ובכך התאפשרה הגדלת גמישות והקטנת תלות בקבלנים קיימים  
אחריות כוללת על תחום הבדק.

לאור המצוקה הגדולה של ידיים עובדות בענף הבנייה, לרבות מנהלי עבודה ומנהלי פרויקטים, ולאור היקפי הביצוע הגדולים של החברה, ישנו עיסוק מתמיד ואינטנסיבי בנושא כח האדם, גיוס העובדים, הכשרתם ושימורם.

# תודה