

מנהלים בכירים בחברות ובתאגידים ממשלתיים

עדית סולברג*

סדרת מאמרים לדיון 2007.09
אוגוסט 2007

עבודה זו תוכננה להיכתב במשותף עם פרופ' צבי זוסמן ז"ל. לצערי נפטר פרופ' זוסמן בפתאומית בהשאירו אחריו חלל גדול. במקום עבודה משותפת, נכתבה עבודה זו לזכרו.

* תודה לחברי במחלקת המחקר ובמיוחד למתדיין יובל מזר על הערותיהם המאירות וכן לאסף ארז על עזרתו הרבה במהלך כתיבת העבודה. כמו כן תודה על שיחות מועילות וחומר רב לנאווה קרמר הממונה על השכר וכי"א ויודפת אפק – מרשות החברות הממשלתיות שבמשרד האוצר, ולחמוטל בן דור מנהלת תחום בכירה ולסימה רוזנבלום – מיחידת השכר והסכמי עבודה שבמשרד האוצר. המסקנות במאמר זה הן על דעת הכותבת בלבד.

בנק ישראל, מחלקת המחקר. <http://www.boi.gov.il>

הדעות המובאות במאמר זה אינן משקפות בהכרח את עמדת בנק ישראל

מחלקת המחקר, בנק ישראל ת"ד 780 ירושלים 91007
Research Department, Bank of Israel, POB 780, 91007 Jerusalem, Israel

תקציר

מאמר זה בוחן את הליכי המינוי והתגמול של מנהלים בכירים בחברות ובתאגידים ממשלתיים בשנים 1994 עד 2004. נמצא כי המנכ"לים בחברות ובתאגידים הממשלתיים הרוויחו בשנת 2004 פי 5 מהשכר הממוצע בסקטור הציבורי בשנה זו, וכחמישית משכר המנכ"לים של חברות ציבוריות בסקטור העסקי. כ-20 אחוזים מהמנהלים התחלפו בממוצע בכל אחת מהשנים, כאשר בשנת בחירות ירד שיעור המינויים, ובשנה העוקבת הוא עלה, דבר שהעניק יכלי שימושיי לשלטון החדש. הוותק הממוצע של מנהל בחברות ובתאגידים הממשלתיים היה נמוך מזה שאפיין את המנהל בחברות הציבוריות שבסקטור העסקי, והוא ירד ככל שעלה דירוג החברה ומורכבותה.

במאמר נמצא גם כי רוב המנהלים שהתמנו לתפקיד בכיר בחברות ובתאגידים הממשלתיים הגיעו לתפקידם מתוך הסקטור הציבורי עצמו. עובדים אלו נשארו בתפקידם תקופה קצרה יחסית למנהלים שהגיעו מהסקטור העסקי והם הועסקו בחברות בדירוג גבוה יחסית. כן נמצא כי השכר של המנהלים הבכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים נשחק משמעותית לעומת השכר של המנהלים בסקטור העסקי, וזאת, במקביל לירידה מתמשכת בשיעור המנהלים שהגיעו לתפקידם מהסקטור העסקי.

הממצאים מרמזים כי אטרקטיביות התגמול לא מספיקה כדי לשמור על העובדים הטובים בסקטור הממשלתי לאורך זמן, או לחילופין כדי למשוך עובדים בכירים בעלי יכולות גבוהות מהסקטור העסקי. כמו כן מרמזים הנתונים כי יש השפעה רבה לכוחות הפוליטיים בהליכי המינוי והתגמול בגופים אלו העלולה לפגוע ביעילות הניהול.

Senior Executives in Government Companies and Corporations

Idit Sohlberg*

This study was planned as a joint project to be carried out with **Professor Zvi Zussman**. Unfortunately Professor Zussman died suddenly, leaving a great void. This paper, instead of being co-authored by Professor Zussman, is dedicated to his memory.

Abstract

This study examines the process of appointing senior executives in government companies and corporations and of setting their emoluments, in the years 1994 to 2004. It was found that the directors general of government companies and corporations in 2004 earned five times the average wage in the public sector in that year, and about one-fifth of the salaries of senior executives in public companies in the business sector. About 20 percent of the executives, on average, changed jobs each year, the rate of senior appointments in government companies and corporations fell in an election year, but rose again the following year, providing the new regime with a “useful tool”. The average seniority of executives in government companies and corporations was lower than that of their colleagues in the business sector, and declined the higher the rating and complexity of the company.

It was found that most managers who took on senior positions in government companies and corporations came from within the public sector. Those managers remained in their positions for shorter terms than did executives who came from the business sector, and they were employed in relatively highly rated companies. It was also found that the salaries of senior executives in government companies and corporations eroded significantly relatively to the business sector, and, in the same time, there was a concurrent decline in the proportion of executives switching from the business sector to the public sector.

The findings suggest that an attractive salary is not enough to keep good executives in the public sector over time, or to attract senior, highly capable managers from the business sector. The data may also indicate that political considerations play a large part in the process of recruitment of senior staff, and this could have an adverse effect on the effectiveness of their management.

The author thanks her colleagues in the Bank of Israel Research Department, in particular the referee Yuval Mazar, for their enlightening comments, and to Assaf Erez for his help during the writing of the paper. Thanks also for helpful discussions and much material to Nava Kramer, Commissioner of Wages and Manpower, and Yodfat Afek of the Ministry of Finance, Government Companies Authority, Hamutal Ben-Dor, Senior Section Manager and Sima Rozenblum of the Ministry of Finance, Wages and Labor Agreement Unit. The conclusions in the paper are those of the author alone.

* Idit Sohlberg, Research Department, Bank of Israel.

1. הקדמה

החלטות העובדים הבכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים משפיעות כמעט על כל מימד של חיינו. ב-2004 העסיקו החברות הממשלתיות, ללא התאגידים שתרומתם גדולה בפני עצמה, כ-55 אלף עובדים שהם כ-2 אחוזים מכוח העבודה והיו אחראיות לכ-2 אחוזים מהתוצר במשק, ולכ-8 אחוזים מהיצוא בו¹. לא זו בלבד אלא שבקרוב אותם בכירים מצויים כאלה האחראים על חברות ענק במשק המחזיקות חלק גדול מנכסי המדינה ואף מופקדות על הספקת שירותים חיוניים ורגישים, ומשום בכך חשיבותם רבה מזו הנאמדת על ידי תרומתם הישירה לתוצר.

הספרות הדנה במינוי ובשכר מנהלים בכירים ענפה, אולם היא עוסקת רובה ככולה בשכר הבכירים בסקטור העסקי, בעוד שניתוח דומה עבור הבכירים בסקטור הממשלתי נדיר. התייחסות עקיפה לנושא מצויה בהשוואה בין סביבת העבודה והנורמות בהן מתפקדים המנהלים בסקטור העסקי ובסקטור הממשלתי, תוך שימת דגש על הסביבה הבירוקרטית בה פועל המנהל בסקטור הממשלתי, ועל המוטיבציה הגבוהה שבשירות לקהילה המניע אותו². עם זאת, חסרה בספרות התייחסות ישירה לאפיון "המשרה" של המנהל בסקטור הממשלתי.

ניתוח מאפייני הבכירים בסקטור הציבורי מעלה את שאלת "הסוכן הקלאסית" (principal agent) הבוחנת את הדרך שבה יש לתגמל את הסוכן על מנת שיפעל לטובת מעבידו. אולם, במקרה של החברות והתאגידים הממשלתיים לא ברור מי הוא זה שאותו צריך לרצות. האם את הדירקטוריון לו אין הנאה ישירה ממצב החברה, או אולי את השר הממונה שמתמנה לתקופה קצובה? את הפקידות במשרד הרלוונטי, או את משרד האוצר ובתוכו אגף התקציבים ואגף החשב הכללי, ואולי בכלל את הצרכנים? במידה מסוימת, השאלה כלפי מי חייבת להיות הנאמנות המלאה של המנהלים בחברה קשורה לספרות הדנה במדיניות האופטימאלית במקרה של ריבוי קבוצות או פרטים שהשפעתו או התנהגותו של הארגון נוגעים להם (Stakeholders). אי הבהירות ביחס ל"בעל הבית" או לחילופין, ריבוי "בעלי בית", יש להם השפעה על תפקוד החברה.

במאמר זה יבחנו הליכי המינוי והתגמול של מנהלים בכירים בחברות ובתאגידים ממשלתיים. מטרתה של העבודה לאפיין חלק מהכוחות המשפיעים על תנאי עבודתם של מנהלים אלו, ובפרט, לבדוק האם יש בכוחות אלו לפגוע ביעילות הניהול של החברות, ובמאמצי המנהל ויכולתו למצות את

¹ מתוך דו"ח רשות החברות הממשלתיות לשנת 2004.

² בין המאמרים שבחנו את ההבדלים בסביבת העבודה נמצאים: Lan and ;1990b, 1990a, Baldwin ;1995, Rainey, Pandey and Bozeman ;1994, Zeffane ;1992, Rainey ,Posner and Schmidt ;1998, Bozeman and Kingsley ;1996, Basley and Ghatak ;1998, Scott and Falcone ;2005, Boyne ;2002. סיכום של הנושא ניתן למצא אצל

כישוריו. זאת, לא בהכרח בשל שאלת נאמנותו לתפקיד אלא בשל מגבלות הנובעות משפע האחראיים ומהכוחות הבירוקרטיים והפוליטיים המשפיעים עליהם.

הנתונים שבמחקר מקורם בדוחות השנתיים של הממונה על השכר והסכמי העבודה במשרד האוצר לשנים 1993 עד 2004. בקובץ מצויים דיווחיהם של כ-120 חברות ותאגידים ממשלתיים, ושכרם המפורט של כ-350 מנכ"לים וכ-520 משנים-למנכ"ל וסמנכ"לים³. איחוד "דוחות הממונה" אפשר לעקוב אחר מסלול הקריירה והשכר של הפרט. במידת הצורך אוחדו הדוחות גם עם קובץ נתוני השכר של השירות הציבורי (משרדי הממשלה) על מנת להרחיב את אופק ההעסקה⁴.

הטיפול בנתונים נעשה באופן אונימי ומשום כך לא היה ניתן בשלב זה להעשיר את המחקר במאפייני פרט כגיל, מגדר והשכלה, אשר היו מעמיקים את הניתוח. אין ספק כי זהו פתח למחקר והעמקה נוספת בעתיד.

במאמר נמצא כי המנכ"לים בחברות הממשלתיות מכהנים בתפקידם פרק זמן קצר יחסית למנכ"לים בחברות הציבוריות הנסחרות בבורסה בת"א, וכי משך כהונתם של המנכ"לים בחברות הממשלתיות מתקצר ככל שעולה דירוג החברה ומורכבותה. בין הממצאים הרבים ניתן לציין גם את השפעת שנת בחירות והשנה העוקבת על השכר ועל הסיכויים להתמנות לתפקיד ניהולי בכיר בחברות הממשלתיות או לחילופין לסיימו, את "תקרת הזכויות" המצויה מעל ראשם של הסמנכ"לים המונעת מהם להתקדם לתפקיד המנכ"ל ואת השיעור הגבוה יחסית של המתמנים לתפקידי ניהול בחברות הממשלתיות הבאים מתוך הסקטור הממשלתי עצמו. עובדים אלו נשארים בתפקידם תקופה קצרה יחסית למנהלים שהגיעו מהסקטור העסקי והם מועסקים בחברות בדירוג גבוה יחסית.

מסגרת השכר של המנהלים הבכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים קשוחה, ותלויה בסולמות השכר בהתאם לדירוג ואפיון החברה. המנכ"לים בחברות הממשלתיות הרוויחו בשנת 2004 פי 5 מהשכר הממוצע בסקטור הציבורי בשנה זו, וכחמישית משכר המנכ"לים של החברות הציבוריות בסקטור העסקי, תוך התרחבות פערי שכר אלו במהלך השנים 1994 עד 2004, בעיקר ביחס למנכ"לים בחברות הציבוריות בסקטור העסקי. הממצאים מצביעים על כך שהאטרקטיביות התגמול בחברות ובתאגידים הממשלתיים פוחתת עם השנים, במקביל לירידה בשיעור המתמנים לתפקידים בכירים בהם הבאים מתוך הסקטור העסקי. הנתונים מרמזים כי רמת התגמול אינה גבוהה דייה כדי לשמור

³ בכל מקום בו תופיע המילה "חברה" הכוונה חברה או תאגיד ממשלתי אלא אם כן צוין אחרת. בכל מקום בו תופיע המילה סמנכ"ל הכוונה לסמנכ"ל או למשנה למנכ"ל.

⁴ קובץ נתוני השכר של השירות הציבורי כולל את כל משרדי הממשלה וגופים קשורים נוספים. לפרוט ראו זוסמן וזכאי, 2005.

על העובדים הטובים בסקטור הממשלתי לאורך זמן, או לחילופין כדי למשוך עובדים בכירים בעלי יכולות גבוהות מהסקטור העסקי.

כמו כן, על אף המסגרת הקשוחה לכאורה של תנאי העבודה בה מועסקים המנהלים קיימת דרגת חופש מסוימת בשכר הקשורה לבונוסים שמקבלים חלק מהמנהלים, לסעיפים שבשליטתם החלקית כסעיפי החזר הוצאות, להסכמים החורגים מהסכמי המסגרת ולכוח מיקוח של המנהלים בתקופות השונות. במאמר נמצא כי שנת בחירות או השנה העוקבת לה מעלות באופן מובהק את תשלומי השכר וזכויות הפרישה, וכי בממוצע המנהלים המתמנים לניהול מתוך הסקטור הממשלתי מועסקים בשכר גבוה יחסית למתמנים מהסקטור העסקי.

המאמר מתחלק לשישה חלקים. בחלק השני, לאחר ההקדמה, יתוארו החברות והתאגידים הממשלתיים ויוסבר מקור הנתונים. החלק השלישי יאפיין חלק מהליכי המינוי והכהונה של המנהלים ובפרט יבדוק את המקור ממנו הגיעו, משך כהונתם, הוותק, הליך החפיפה ביניהם ועוד. פרק זה יקשר לחלק הרביעי בו תיבדק התפתחות שכרם. החלק החמישי יבחן בעזרת רגרסיות שונות את הגורמים המשפיעים על ותק המנהל ועל כוח המיקוח שלו. החלק השישי יסכם את העבודה.

2. אפיון הקובץ

2.1 החברות והתאגידים הממשלתיים ודרכי המינוי בהם

המאמר מתמקד בעובדים הבכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים בשנים 1994 עד 2004.⁵ **חברה ממשלתית** היא חברה הנמצאת בבעלות מלאה של המדינה או שהמדינה בעלת שליטה בה (רשימת החברות הממשלתיות מופיעה בנספח 1). החברות הממשלתיות מתחלקות לחברות עסקיות שמטרתן השאת רווחים, ולחברות לא עסקיות הדומות במהותם לתאגיד ממשלתי. רשות החברות הממשלתיות מפקחת על פעילות החברות ובין היתר אחראית גם על תנאי השכר של העובדים בהן. החברות חייבות גם בחובת דיווח ופיקוח לממונה על השכר במשרד האוצר. בשנת 1994 דיווחה הרשות על 142 חברות ממשלתיות או מעורבות, חלקן חברות בנות, שפעלו כמעט בכל תחומי המשק, כ-80 מהם היו חברות עסקיות. במהלך השנים הופרטו חלק מהחברות העסקיות, משום כך עשור מאוחר יותר דיווחה הרשות על 97 חברות ממשלתיות, מתוכם כ-45 היו חברות עסקיות.⁶

⁵ העבודה אינה מתייחסת לבנקים ולבתי חולים שלהם כללי שכר שונים.

⁶ ראו "רשות החברות הממשלתיות", דוחות שנתיים, 1994 עד 2004.

החברות הממשלתיות (ללא תאגידים) העסיקו ב-2004 כ-55 אלף עובדים שהם כ-2 אחוזים מכוח העבודה והיו אחראיות לכ-2 אחוזים מהתוצר במשק, ולכ-8 אחוזים מהיצוא בו.⁷ בשנה זו היו בידי המדינה כעשר חברות ממשלתיות בעלות היקף פעילות והעסקה משמעותיים: חברת החשמל, מקורות, בזק, התעשייה האווירית, התעשייה הצבאית, אל על, בתי הזיקוק, רפא"ל, אלתא תעשיות אלקטרוניות, גדיב תעשיות פטרוכימיה ותשתיות נפט ואנרגיה. שתי חברות גדולות אחרות – כמקלים לישראל וצים – הופרטו במלואן קודם לכן בהליך ארוך של דילול מניות המדינה בהן שהסתיים בשנים 2000 ו-2004 בהתאמה. חלק מהחברות האחרות שצוינו מצויות בהליכי הפרטה בשלבים שונים רובן לאחר שנת 2004.⁸ על אף ההטרוגניות הרבה בהיקף ובתחום פעילותם של החברות כללי השכר של הבכירים בהם קשיחים ומשתנים בהתאם לסולמות השכר שמפרסמת רשות החברות (כמפורט בהמשך). בשל המסגרת הקשוחה בה נתון השכר, להליך ההפרטה לא הייתה השפעה ישירה על שכר הבכירים בחברות הממשלתיות שנותרו.

"תאגיד ציבורי" הוא גוף שהוקם בתוקף חוק המטיל עליו למלא תפקידים ציבוריים, וקובע את ההסדרים החלים עליו.⁹ לתאגיד אין סמכויות, כולל הסמכות לפרק את עצמו, פרט לאלה המוענקים לו בחוק. תאגיד ציבורי ממלא תפקיד ציבורי, כלומר, הוא אינו אמור לפעול לשם השאת רווחיו אלא לצורך קידום האינטרסים הציבוריים. עד היום הוקמו בישראל למעלה מחמישים תאגידים ציבוריים, הממלאים מגוון של תפקידים. לעת עתה אין גוף כדוגמת "רשות החברות הממשלתיות" המנהל את ענייני התאגידים¹⁰ (רשימת התאגידים הממשלתיים מופיעה בנספח 1).

ישנם תאגידים, שהתפקידים המוטלים עליהם הם בעלי אופי ציבורי כמו הביטוח הלאומי, ותאגידים אחרים ממלאים תפקידי פיקוח כמו הרשות לניירות ערך. לעומתם, הוקמו תאגידים הממלאים תפקידים הקרובים יותר באופיים לסקטור העסקי, מה שהוביל להפיכת חלקם לחברות ממשלתיות כדוגמת חברת "רכבת ישראל" שהופרדה מרשות הנמלים והרכבות בשנת 2003, רשות הדואר שנהפכה בשנת 2006 בשל אופייה לחברה ממשלתית או רשות הנמלים שנהפכה ל-4 חברות ממשלתיות שונות ב-2005.¹¹ ישנם תאגידים גדולים, המקיימים פעילות ענפה ומסועפת, כדוגמת רשות שדות התעופה, ולעומתם תאגידים קטנים כדוגמת האקדמיה ללשון העברית.

⁷ אין נתונים דומים על התאגידים הממשלתיים שתרומתם לא בטלה.

⁸ בזק הופרטה במאי 2005. אל על הונפקה לציבור ביוני 2003. בתי הזיקוק בחיפה בפברואר 2007.

⁹ גופים אלה זוכים לשמות שונים בחקיקה ובספרות, ובהם "תאגיד סטטוטורי", "רשות סטטוטורית", "תאגיד שהוקם בחוק", ולעתים "מועצה", "רשות", או "מרכז".

¹⁰ המלצה לכינון גוף כזה נכללה בדו"ח התאגידים והוגשה לשר המשפטים ביולי 2003. בדוח המבקר 57ב' ממאי 2007 נקבע כי יש לפעול להסדרה כללים ברורים וגוף מפקח עבור התאגידים.

¹¹ בשל אופי פעילותה של מע"ץ היא הפכה לחברה ממשלתית ב-2004 לאחר שהייתה יחידת סמך במשרד התחבורה.

בעבודה נתמקד **במינויים** ובהתפתחות השכר של המנהלים הבכירים – המנכ"ל, המשנה למנכ"ל והסמנכ"ל¹² – שבחברה או התאגיד הממשלתיים. קיימות שתי גישות שונות בקשר להליכי המינוי של בכירים למקצועות מקצועיים בסקטור הממשלתי. הגישה האנגלית אשר בה מערכת המינויים המקצועיים אמורה להיות נקייה משיקולים פוליטיים והתחלפות אישים בה נובעת ממניעים אישיים או עסקיים, והגישה האמריקאית הדוגלת בהתחלפות כל עם אנשי הממשל – המצויים בתפקידים פוליטיים או בתפקידים מקצועיים – עם התחלפות השלטון¹³. מערכת השלטון הישראלית בהקשר זה מנסה להדמות ככל האפשר למערכת האנגלית, והליכי המינוי שבה אמורים להיות מקצועיים בלבד. לנושא זה ניתנה חשיבות עליונה ובית המשפט הגבוה לצדק שחזר והדגיש¹⁴:

"במינוי מועמד למשרת מנהל כללי משתתפים שלושה שושבינים: דירקטוריון החברה, הוועדה והשר המופקד על המינוי. כל אחד מהגורמים האמורים אמור לקדם את אותה תכלית משותפת: מינוי המועמד המתאים ביותר למשרה המוצעת..."

וניתנו הוראות מפורשות להימנע מקבלת עובדים בחברות הממשלתיות על פי שיקולים פוליטיים-מפלגתיים, ולהקפיד על קבלת עובדים בחברות ובתאגידים הממשלתיים על פי שיקולים ענייניים ומקצועיים בלבד¹⁵. משום כך, במקרה של מינוי מנכ"ל בחברה או תאגיד ממשלתי יש צורך בעמידה בדרישות מכרז תוך ציון ההקשרים הפוליטיים, קבלת אישור הדירקטוריון והוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות ובתאגידים ציבוריים¹⁶ ואישור השרים. כל מינוי של בכיר אחר בחברה או שינוי במעמדו ובתנאי שכרו דורש אף הוא את אישור הדירקטוריון ורשות החברות הממשלתיות.

2.1 הנתונים

הנתונים נלקחו מדוחות "הממונה על השכר והסכמי העבודה" שבמשרד האוצר לשנים 1993 עד 2004. איסופם התאפשר בזכות תיקון 16 לחוק יסודות התקציב, שהתקבל בשנת 1993, וקבע כי קיימת חובת דיווח של גופים ציבוריים בכל הקשור לעלויות השכר של בעלי התפקידים בגוף ועובדים בעלי שכר גבוה.

¹² הגדרת התפקיד בעבודה היא בהתאם להגדרות אותן העבירו החברות לממונה על השכר.

¹³ להרחבה בנושא ראו: "פיקוח על מינויי בכירים בשירות הציבורי" ו"מינויים פוליטיים בשירות הציבורי במדינות מערב אירופה" מרכז המחקר והמידע של הכנסת ספטמבר ונובמבר בהתאמה, 2004.

¹⁴ בית המשפט הגבוה לצדק בפסק דין 932/99, התנועה לאיכות השלטון בישראל נגד יו"ר הוועדה לבדיקת מינויים ואחרים.

¹⁵ ראו גם: הנחיות היועץ המשפטי לממשלה מספר 28.001 מיום 15.3.85. חוזר רשות החברות מה-5.6.01, "חוזר מינוי עובדים בכירים ע"י הדירקטוריון" 2001/1, הנחיות היועץ המשפטי לממשלה מה-24.10.04 "הגבלות חברי גוף בוחר על ידי נבחרי ציבור", חוזר שירות המדינה מ-2004 "עקרונות יסוד וכללי מנהל בשירות המדינה", ודוח מבקר המדינה, 2004 א'55.

¹⁶ משנת 1999 עמד בראש הוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות ובתאגידים ציבוריים השופט בדימוס יצחק רביבי, ומכאן הייתה ידועה בעיקר בשמה "ועדת רביבי". מדצמבר 2005 עומדת בראש הוועדה עו"ד טנה שפניץ.

מתוך מכלול הנתונים שמפרסם הממונה על השכר מתמקד המאמר כאמור בנתוני השכר של הבכירים בחברות הממשלתיות ובתאגידים שהוקמו על פי חוק. בקובץ מצויים דיווחיהם של כ-120 חברות-ממשלתיות ותאגידים, ושכרם של כ-350 מנכ"לים וכ-520 משנים וסמנכ"לים. סך הדיווחים השנתיים בקבוצות אלו הוא 1,300 דיווחים שנתיים למנכ"לים ו-1,950 דיווחים שנתיים לסמנכ"לים (טבלאות שכיחות לפי שנה, דירוג ועיסוק מצורפות בנספח 3)..

כאמור, החלוקה בין חברות ממשלתיות ותאגידים אינה חד ערכית. בשל הקושי להפריד ביניהם וכללי המינוי והשכר הדומים ביניהם, ההתייחסות במאמר תהיה אל חברות ותאגידים ממשלתיים כאחד אלא אם כן ייכתב אחרת. במידה וגוף הופרט במהלך התקופה יופיעו דיווחי בשכר שלו רק בשנים בהן היה חברה ממשלתית. לצורכי בדיקת ניידות, וותק וכי' נלקחו רק החברות שהיו בקובץ באופן מלא מתחילתו ועד סופו שהן 99 חברות (נספחים 1 ו-2). לא נמצאה השפעה משמעותית של יציאה או כניסה מהקובץ של חברה או תאגיד על התוצאות.

3. בכירים בחברות הממשלתיות

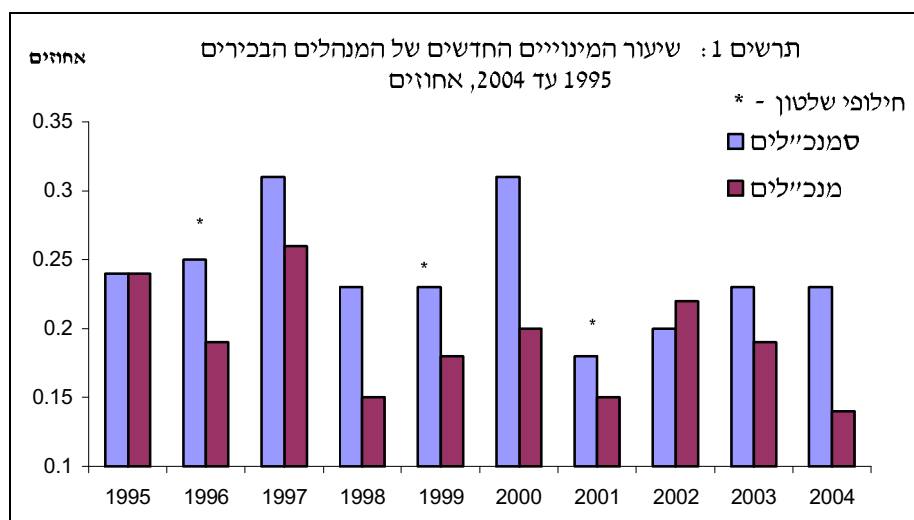
במהלך השנים 1995 עד 2004 התחלפו בכל שנה בממוצע כ-20 אחוזים מסך המנכ"לים המכהנים בחברות ובתאגידים הממשלתיים, תוך ירידה בשיעור התחלופה מהמחצית השנייה של שנות התשעים למחצית הראשונה של שנות ה-2000 (לוח 1 ודיאגרמה 1). עלייה בשיעור המינויים ניכרת בכל אחת מהשנים העוקבת לשנת בחירות בהן התחלף הממשל¹⁷. כך, לדוגמא, הוחלפו כרבע מהמנכ"לים בשנת 1997, לאחר עליית הליכוד לשלטון במחצית השנייה של 1996, ובאופן דומה היה שיעור המינויים גבוה גם בשנים 2000 ו-2002 – שנים עוקבות לשנות תחלופת השלטון¹⁸. עם זאת, בשנת בחירות יש מניעה חוקית למנות מינויים בכירים בשל החשש ממינויים פוליטיים¹⁹, והגידול בשנה העוקבת הוא קיזוז של ההמתנה בשנת הבחירות, ובממוצע לא שונה שיעור המינוי בשנתיים אלו יחד מהשיעור הממוצע בשאר השנים. ראוי לציין כי ממוצע החילופים בין המנכ"לים אינו שונה בין השנים בהם הייתה ממשלת המערך בראשות השלטון לשנים בהם הייתה ממשלת ליכוד בראשות השלטון.

¹⁷ גורם נוסף הצפוי להשפיע הוא תחלופת שר רלוונטי. בשל ריבוי המקרים נמנע מאיתנו לבחון סוגיה זו. הבחירות בשנת 2003 לא הובילו לתחלופה של המפלגה השלטת ולכן לא הוכנסה שנה זו למדגם.

¹⁸ בשנת 2001 התחלפה ממשלה ללא פיזור הכנסת.

¹⁹ ראו הנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 1.1501 "מינויים בתקופת בחירות".

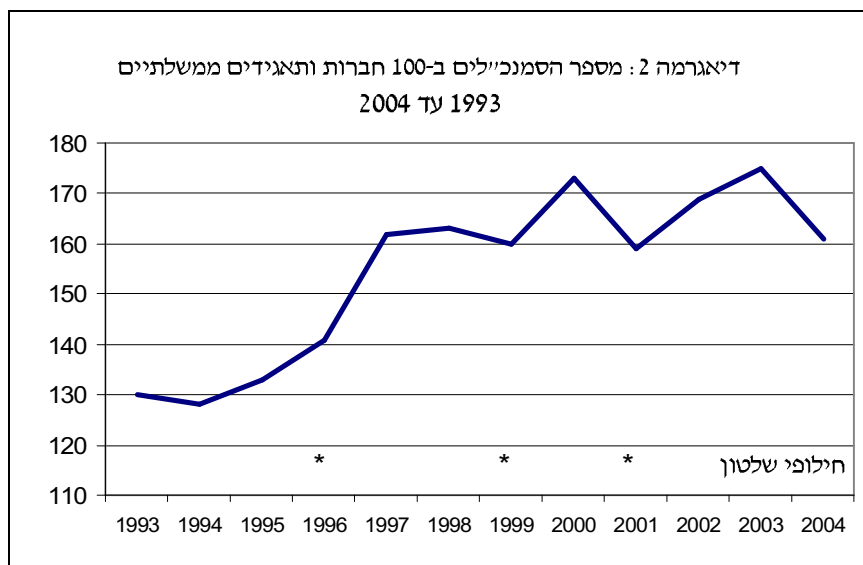
לוח 1: מינויים חדשים של מנהלים בכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים אחוזים, 1995 עד 2004						
סמנכ"לים			מנכ"לים			
2000-2004	1995-1999	סה"כ	2000-2004	1995-1999	סה"כ	שיעור התחלופה
23.0	25.2	24.1	17.2	19.4	18.3	הממוצע
18.0	24.0	22.8	14.0	18.5	16.7	שנת בחירות
25.5	31.0	27.3	21.2	25.0	22.3	בשנה העוקבת לשנת בחירות



התמונה נוקבת יותר כאשר בוחנים את המינויים החדשים של הסמנכ"לים בחברות ובתאגידים הממשלתיים. מינוי סמנכ"ל חדש אינו מחייב עזיבה של סמנכ"ל קודם, שכן ניתן להעסיק מספר סמנכ"לים באותה החברה²⁰. שיעור מינויי הסמנכ"לים גבוה מזה של המנכ"לים – כ-25 אחוזים בשנה – ואף הוא עלה בשנה העוקבת לשנת הבחירות, עיקר העלייה בשנים 1995 ו-1996. אולם, בעוד שמינוי מנכ"ל נעשה במקביל לעזיבתו של מנכ"ל קודם, מינויי הסמנכ"לים נעשה תוך גידול במספר הסמנכ"לים המכהנים, בעיקר בחברות ובתאגידים המאופיינים בדרוג גבוה (דיאגרמה 2). יתכן כי הקלות היחסית של מינוי סמנכ"ל בחברות אפשרה "נחיתה רכה" של עובדים הקשורים לממשל

²⁰ בשנת 2004 כ-40 אחוזים מהחברות לא העסיקו סמנכ"ל, ב-25 אחוזים מהן הועסק סמנכ"ל אחד, וביתר כהנו שני סמנכ"לים ויותר.

הקודם בתפקיד זה, או לחילופין, שהשיעור הגבוה של מינוי הסמנכ"לים משקף צורך רחב לקדם את העובדים לתפקיד בכיר יותר על מנת להשאירם בתחום פעילות החברה.



מתבקשת השאלה מהו **מקור המינוי** המנכ"לים והסמנכ"לים החדשים? נמצא כי כ-15 אחוזים בלבד מקרב המנכ"לים מתמנים לאחר שכיחנו בתפקיד אחר בתוך אותו גוף טרם מינויים (לוח 2). כלומר, הסיכוי כי סמנכ"ל מכהן יעבור ל"כורסת המנכ"ל" בגוף בו הוא מכהן נמוך. נתונים אלו מצביעים על "תקרת הזכוכית" המצויה מעל ראשם של הסמנכ"לים, ופוטנציאל קידום נמוך מעבר לתפקיד אליו הגיעו. שיעור הסמנכ"לים שהתמנו לאחר שמלאו תפקיד אחר באותו גוף הוא כ-40 אחוזים, שיעור זה גבוה יחסית לשיעור המינוי הפנימי של המנכ"לים, אך הוא עדיין מצביע על קשיי התקדמות פנימית גם לתפקיד הסמנכ"ל.

שני הסברים לתופעה. הראשון, קשור לעוצמתם של הכוחות הפוליטיים הפועלים למינויים חיצוניים ופוגמים בהליך הטבעי של קידום בתוך החברה. ההסבר השני קשור לטענה בדבר עליית חשיבותם של כישורי הניהול הכלליים של המנהל הבכיר, כיכולת ניהול, ידע חשבונאי או פיננסי, הניתנים למעבר בין פירמות או סקטורים, וירידה בחשיבות הוותק והידע הנצבר בתוך הפירמות. זאת שכן האינפורמציה, שבעבר היה צורך בזמן ובוותק רב כדי לרכשה, נעשית זמינה וקלה לכל מי שיש בידיו את הכלים הנכונים לנתח. הסבר תואם את התיאוריה בדבר קיומם של "סופר מנכ"לים" והוא מצביע דווקא על רמה גבוהה של מקצוענות הקשורה למינויים החיצוניים. עם זאת, וללא קשר לגורמים לתופעה, השיעור הגבוה של מינויים המגיעים מחוץ לחברה עלול לפגוע במוטיבציה ובתפוקה של העובדים.

בקרר המינויים החדשים של הבכירים ש"הוצנחו" לתפקיד מחוץ לחברה ניתן למצוא שלוש קבוצות משמעותיות: מנהלים שעבדו בחברה או תאגיד ממשלתי אחר; מנהלים שהתמנו לאחר שעבדו בשירות הציבורי כלומר במשרדי הממשלה ומנהלים שהגיעו מהסקטור הפרטי.

הקבוצה הראשונה בולטת בעיקר בקרב המנכ"לים: 27 אחוזים מכלל המנכ"לים מונו לתפקיד לאחר שעבדו בחברה או תאגיד ממשלתי אחר. שיעור גבוה זה מחזק את הטענה בדבר חשיבותם של כישורי הניהול הכלליים, היוצרים זן חדש של מנהל העובר מחברה לחברה עם התפקיד.

לוח 2: מקור המנהלים הבכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים שנים 1994-2004						
	מנכ"לים		סמנכ"לים			
	סה"כ	1995-1999	2000-2004	סה"כ	1995-1999	2000-2004
סה"כ מנהלים שהתחלפו	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1. מנהלים שעבדו קודם באותו הגוף בתפקיד אחר	17%	15%	19%	41%	37%	46%
2. מנהלים שהגיעו לתפקיד מחוץ לגוף.	83%	85%	81%	59%	63%	54%
מתוכם:						
2.1 מנהלים שעבדו בגוף אחר בסקטור הציבורי בתפקיד זה	32%	27%	38%	9%	6%	13%
2.2 מנהלים שהגיעו מתוך השירות הציבורי	20%	18%	23%	21%	31%	8%
2.3 מנהלים שהגיעו מחוץ לסקטור הציבורי	48%	55%	39%	70%	63%	80%
שיעור המנהלים שהתמנו מהסקטור הציבורי	60%	53%	69%	59%	60%	57%

הקבוצה השנייה היא מנויים הבכירים של עובדים שהגיעו מהשירות הציבורי כלומר לאחר ששירתו תקופה במשרדי הממשלה, חלקם הגיעו לתפקיד לאחר שעזבו אל השירות הציבורי ואף עבדו

תקופה מסוימת בסקטור העסקי. קבוצה זו מהווה 17 אחוזים מקרב סך המנכ"לים ו-12 אחוזים מקרב סך הסמנכ"לים²¹.

בחינה פרטנית של כ-100 מינויים של עובדים שעבדו בשירות הציבורי כלומר במשרדי הממשלה והתמנו לתפקיד בכיר בחברות ובתאגידים הממשלתיים מעלה כי ניתן לזקוף מינויים לכל משרדי הממשלה אך הבולט ביניהם הוא משרד האוצר ממנו יצאו כרבע מהמינויים בקבוצה זו. המינויים משאר משרדי הממשלה, היו רובם ככולם בחברה הנמצאת בתחום עיסוקו של המשרד בעוד שהשליטה הרחבה של אנשי האוצר אפשרה להם להתמנות לתפקידים בחברות מתחומי משק רבים. המינויים ממשרד האוצר, ברובם לתפקיד סמנכ"ל, מתאפיינים בדירוג הגבוה יחסית של החברה או התאגיד אליו מונו האנשים.

הקבוצה השלישית של מינויים שהגיעו מחוץ לחברה היא של עובדים מהסקטור העסקי. קבוצה זו מהווה כ-40 אחוזים מסך המינויים. העובדה כי רוב המינויים נעשו מתוך הסקטור הציבורי יכולה להעיד על מתן עדיפות בבחירה לעובדים המגיעים מסקטור זה או על מיעוט מתמודדים מהסקטור העסקי.

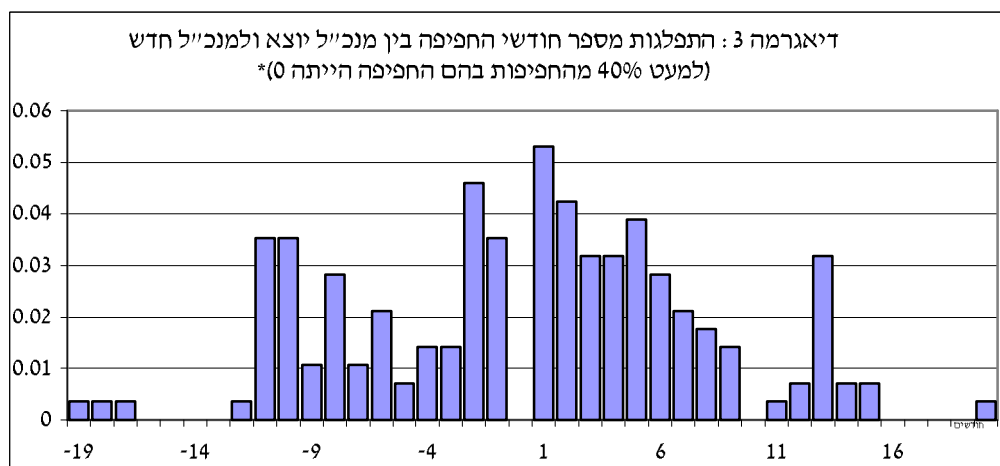
הוותק הממוצע של המנכ"לים והסמנכ"לים בחברות ובתאגידים הממשלתיים בשנת 2004
היה 5.1 ו-4.6 שנים בהתאמה²². בשנים 2000 עד 2004 לא היה שינוי משמעותי בוותק הממוצע של המנהלים. הוותק הממוצע בסקטור הציבורי נמוך מזה המאפיין את החברות הציבוריות בסקטור העסקי. אמזלג ומחרז (2002) מצאו כי הוותק הממוצע של מנכ"ל בחברות הציבוריות בסקטור העסקי בשנת 1997 נע בין 4.8 שנים בענף הבנקים למשכנתאות ועד ל-13.8 שנים בענפי המסחר, כאשר ממוצע הוותק בחברות הציבוריות הוא 9.1 שנים.

החברות הממשלתיות מדורגות ל-10 קבוצות והתאגידים הממשלתיים מסווגים ל-8 קבוצות דירוג, כאשר ככל שהדירוג גבוה יותר חשיבות החברה עולה (הסבר מקיף יותר ראו בהמשך בסעיף 4.1). נמצא מתאם שלילי בין הוותק של המנהלים ודירוג החברה בה הם עובדים (לוח 3)²³. עבור מנכ"לים המועסקים בחברות ממשלתיות בדירוגים 8 עד 10 (ללא תאגידים) הוותק הממוצע עומד על 2.5 שנים בלבד. הוותק הנמוך קשור לאטרקטיביות המינויים בחברות, בעיקר עם עליית דירוגם, ובמקביל ייתכן כי הוא משקף את רצון המנהל לכהן בסקטור הציבורי שירות קצר יחסית, בין היתר על מנת להגיע לנקודת זינוק גבוהה יותר לסקטור העסקי.

²¹ קבוצה זו אינה מכילה את יוצאי הצבא וההתייחסות אליהם במאמר היא כאילו הגיעו מהסקטור העסקי.
²² הוותק מוטה מעט כלפי מטה שכן נלקחו רק עובדים שהחלו עבודתם משנת 1993 והלאה. עם זאת מספר המנהלים להם ותק של יותר מ-12 שנות וותק זניח, 7 מנהלים מתוך כ-850 מנכ"לים וסמנכ"לים, ומשום השפעתם על הוותק הממוצע זניחה.
²³ תופעה דומה של ירידה בוותק הממוצע (בניכוי השפעת הגיל) עם עליית השכר נמצאה גם בסקטור העסקי (אמזלג ומחרז, 2002).

לוח 3: הוותק הממוצע בשנים לפי דרוג החברה שנת 2004			
סה"כ	סה"כ	מנכ"לים	סמנכ"לים
סה"כ	4.4	5.1	4.6
דירוג 1 עד 4	5.8	6.2	5.6
דרוג 5 עד 7	5.2	5.3	5.2
דרוג 8 עד 10	3	3.0	3.0

משך **החפיפה** הממוצע בין מנכ"ל יוצא למנכ"ל חדש היה במהלך התקופה 3.5 חודשים²⁴. פרק זה דומה לזמן ההודעה המקודמת שעל המנכ"ל לתת או לקבל בעת התפטרותו או פיטוריו – שלושה חודשים. עם זאת, ממוצע משך החפיפה משקף הטרוגניות רבה של הנתון: כ-40 אחוזים מחילופי המנכ"לים היו ללא חפיפה וללא שהייה כלל, כ-30 אחוזים היו עם חפיפה ממוצעת של כחצי שנה וביתר הפעמים היה פרק זמן ממוצע של כחצי שנה בין תאריך עזיבתו של המנכ"ל היוצא לבין תאריך כניסתו של המנכ"ל החדש בו לא כיהן מנכ"ל (דיאגרמה 3). לעיתים ארך משך הזמן, הן בחפיפה ואין בהשעיית המינוי, יותר משנה. בשני המקרים, המשך עבודת מנכ"ל תקופה ארוכה לצד מנכ"ל חדש בהסדרים כלשהם, ומנגד פרק זמן ארוך ללא מנכ"ל, עלולה להיפגע יעילות החברה.



* מספר חודשים שלילי מעיד על התקופה בה הייתה החברה ללא מנכ"ל. מספר חודשים חיובי מעיד על התקופה בה דווח על תשלומים, שאינם מוגדרים כתשלומי פנסיה, לשני מנכ"לים. ייתכן כי התוצאות הושפעו מחוסר בדיווח וכן אין אפשרות לדעת האם התשלומים ששולמו משקפים חפיפה בפועל או הסדרי פרישה שונים.

²⁴ ממוצע זה חושב על כ-280 תחלופות מנכ"לים במהלך התקופה.

4. השכר

4.1 דירוג החברות וסולמות השכר

שכר המנכ"לים והבכירים האחרים בחברות ובתאגידים הממשלתיים נקבע בראש ובראשונה בהתאם לסולמות השכר. החברות הממשלתיות מדורגות ב-10 קבוצות, ובתוך כל דירוג, הן מסווגות לחברות עסקיות ולא עסקיות. התאגידים הממשלתיים מסווגים החל משנת 1997 ל-8 קבוצות דירוג²⁵. מרבית החברות הממשלתיות בדירוגים הגבוהים הם חברות עסקיות ומרבית החברות בדירוגים הנמוכים הן חברות לא עסקיות, אך יש גם יוצאים מן הכלל. שכר המנכ"ל עולה עם דירוג החברה או התאגיד, ובכל דירוג זוכות החברות המסווגות כעסקיות לשכר גבוה יותר.

סיווג התאגידים והחברות הממשלתיות אינו מתייחס רק לגודל החברה, אלא בוחן את החברה באופן רב מימדי, כאשר שלשת הקריטריונים העיקריים הם גודל, מורכבות ויעילות. כל קריטריון נבחן במספר אספקטים, אשר כל אחד מקבל ניקוד. למשל בחברות לא עסקיות מקבל מרכיב הגודל 45 נקודות, כאשר הוא כולל ניקוד להיקף המאזן, ההכנסות, מספר העובדים וההשקעות. הקריטריונים קובעים למעשה ערכי סף לכניסה לקבוצות גודל. כאשר גוף מסוים לא עומד באחד הקריטריונים, הוא לא ישתייך לקבוצה הרלבנטית, גם אם הוא עומד בקריטריונים האחרים (רשימת קריטריונים לדוגמה לחברות הלא עסקיות ולתאגידים הממשלתיים מצורפת בנספח 4).

דירוג החברה או התאגיד וסיווגם קובעים את השכר החודשי של המנכ"ל, ובהתאם לכך נחתם עימו חוזה העסקה. שכר המשנים למנכ"ל הוא בין 90 ל-95 אחוזים משכר המנכ"ל, ושכר הסמנכ"לים נע בין 85 ל-90 אחוזים משכר המנכ"ל, בהתאם לגודל החברה. חוזי העסקה הם אחידים לכל המנכ"לים והעובדים הבכירים, למעט כאמור רמת השכר הנקבעת בהתאם להגדרת החברה, והם אינם ניתנים למשא ומתן. מעבר לכך זכאי המנהל לתנאים נלווים לשכר, לתנאי פנסיה ולהחזר הוצאות אישי בהתאם לתפקיד ולהחלטת הניתן דירקטוריון החברה (התנאים הנלווים מפורטים בנספח 5). כמו כן, בסוף השנה רשאי דירקטוריון החברה לאשר למנהלים הבכירים החתומים על חוזה צמוד מדד בחברות העסקיות תגמול אישי של עד 10 אחוזים מהשכר השנתי ובנוסף נוסף מתוך הרווחים. הפער בשכר המנכ"ל מדירוג לדירוג בסולם צמוד מדד של החברות העסקיות הוא 5.5 אחוזים בחברות בדירוג 1 עד 8, 15 אחוזים עבור החברות בקבוצה 9 ו-13 אחוזים נוספים עבור החברות בדירוג 10.

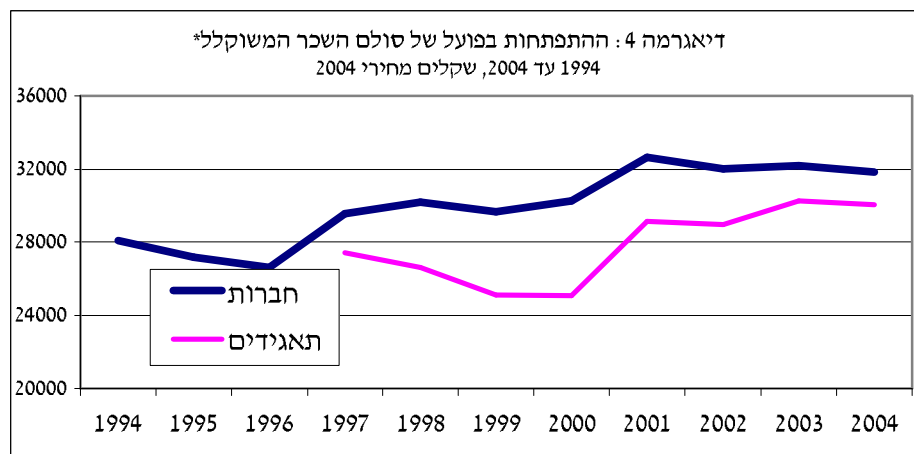
קיימים מספר רב של סולמות שכר רלוונטיים. עד שנת 1993 היה סולם השכר צמוד לשכר הממוצע במשק, ומשנה זו נקבע סולם שכר שונה לחברות העסקיות צמוד למדד המחירים. עבור

²⁵ הסיווג נקבע בשנת 1996 על ידי הועדה לסיווג תאגידים שבראשה עמד פרופ' אברהם פרידמן.

החברות הלא עסקיות בוצע שינוי זה ב-1996. מנכ"לים שהחלו לעבוד לפי סולם השכר הישן נשארו צמודים אליו גם לאחר השינוי. הסולמות צמודי המדד התעדכנו 4 פעמים בשנה עד שנת 2002, ומשנה זו הם מתעדכנים פעם בשנה. מלבד עדכוני ההצמדות בוצעו מספר התאמות נוספות שנבעו משיקולים של שחיקת שכר. כך לדוגמא בשנת 2000 עודכן סולם השכר צמוד מדד המחירים בחברות העסקיות ועלה בין 1.5 אחוזים ברמה הנמוכה (דירוג 1) ל-15 אחוזים ברמה הגבוהה (דירוג 10) וזאת בשל הפער שנפער בין סולם השכר צמוד מדד לסולם השכר צמוד שכר ממוצע. בשנת 2001 עודכנו סולמות השכר של המנכ"לים בחברות הלא עסקיות ב-5 אחוזים מסיבה דומה. עדכונים אלו יוצרים הצמדה בפועל של כל סולמות השכר לא רק למדד המחירים אלא גם לשכר הממוצע במשק.

החל משנת 1997 מתפרסם סולם שכר גם עבור המנכ"לים בתאגידים הממשלתיים. סולם זה צמוד למדד המחירים לצרכן והוא נמוך בין 25 אחוזים בדרוג הנמוך (דרוג 1) ל-10 אחוזים בדרוג הגבוה (דרוג 8) מסולם השכר של המנכ"לים בחברות הממשלתיות (סולמות השכר לדוגמא לשנת 2004 לתאגידים ולחברות הממשלתיות מפורטים בנספח 26).

במהלך השנים 1994 עד 2004 עלה **סולם השכר** הממוצע של המנכ"לים בחברות הממשלתיות, **משוקלל** במספר החברות בכל סולם רלוונטי, ב-13.4 אחוזים, וסולם השכר **המשוקלל** של המנכ"לים בתאגידים הממשלתיים עלה בשנים 1997 עד 2004 ב-9.4 אחוזים.



* משוקלל במספר החברות והתאגידים שבכל דירוג ובכל סולם רלוונטי (פירוט בנספח 3).

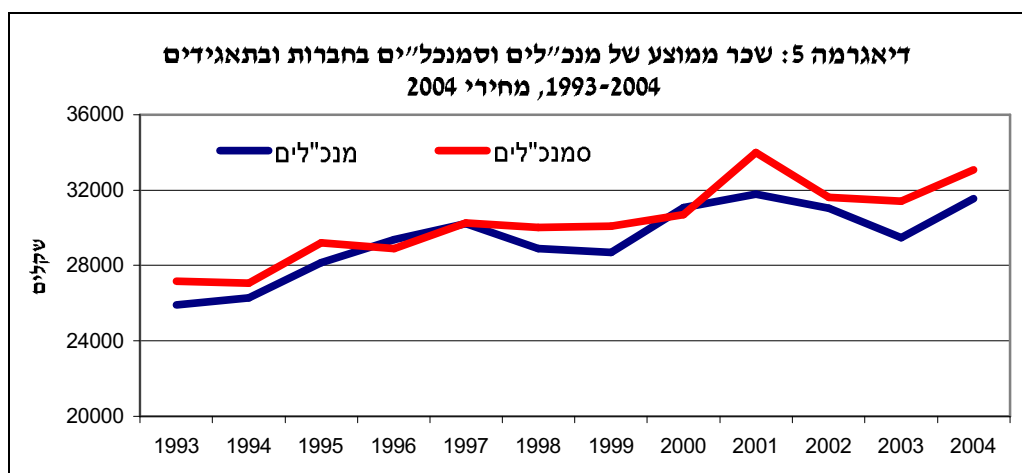
4.2 התפתחות השכר בפועל

השינויים בשכר הממוצע של המנכ"לים והסמנכ"לים בחברות הממשלתיות תלויים כאמור בהתפתחות סולמות השכר בכל דירוג, כמפורט לעיל, אך הם מושפעים גם מתנודות בכוח האדם,

²⁶ המקור: רשות החברות הממשלתיות והממונה על השכר שבמשרד האוצר.

כדוגמת הגידול במספר הסמנכ"לים בשנים 1995 עד 2000, משינויים בהגדרת הגוף ומהסכמי שכר לבכירים החורגים מהמסגרת שנקבעה על ידי החוזים הממשלתיים.

בשנים 1993 עד 2004 עלה שכרם הממוצע של המנכ"לים והסמנכ"לים ב-22 אחוזים, ועמד על כ- 32,500 ₪. (לוח 4 ודיאגרמה 5)²⁷. שכר הסמנכ"לים בחברות הממשלתיות נמצא גבוה **בממוצע** משכר המנכ"לים בשל התפלגותם השונה בין החברות: חברות המדורגות בדירוג גבוה מעסיקות בממוצע מספר רב יותר של סמנכ"לים ובכל מקרה רק מנכ"ל אחד. כך לדוגמה העסיקה רשות השידור ב-2003 14 סמנכ"לים, והתעשייה האווירית העסיקה ב-2004 15 סמנכ"לים, שתי החברות מדורגות בדירוג גבוה. כיוון שדירוג החברה הוא זה שקובע את שכר המנכ"ל והסמנכ"ל בהן, שכרם הממוצע של הסמנכ"לים גבוה יחסית למנכ"לים.



לא זו בלבד, במספר חברות גדולות, נמצא כי שכר הסמנכ"לים ובכירים נוספים גבוה משכר המנכ"לים. תופעה זו קשורה כנראה לירידת השכר הגלומה במעבר לחוזה אישי עבור הסמנכ"לים שקודמו בתוך חברה בה יש תנאי שכר טובים לעובדים. במקרה כזה מנסים הסמנכ"לים להמנע מלחתום על המעבר לחוזה העסקה האישי. מצב בו שכר הסמנכ"לים הממוצע גבוה משכר המנכ"ל בולט לדוגמא בחברת החשמל בה השכר החודשי הממוצע של הסמנכ"לים בשנים 1994 עד 2004 היה גבוה ב-13 אלף מהשכר הממוצע של המנכ"לים בשנים אלו. עם זאת, מקרים אלו יוצאים מן הכלל ואינם משפיעים באופן דרמטי על הנתונים. הפער הממוצע בנתונים בין שכר מנכ"ל ושכר הסמנכ"ל **בחברה נתונה**, היה במהלך התקופה כ-3,200 שקלים שהם, כצפוי, כ-10 אחוזים משכר המנכ"ל.

²⁷ השכר המחושב בחברות ובתאגידים כולל את השכר המשולב, תוספות שכר, תשלומים שנתיים ועבודה נוספת. בכל שנה היו בממוצע כ-100 מנכ"לים וכ-155 סמנכ"לים.

לוח 4: השכר הראלי בשנים 1993-2004 במחירי 2004					
	שכר ממוצע ב-2004	1993-2004	1993-1999	2000-2004 ^a	
בסקטור הציבורי ^b	6,863	22.5	18.8	3.2	
בסקטור העסקי ^b	7,229	10.1	10.6	-0.4	
במאיון העליון של השכירים בסקרי הכנסות ^c	31,785	64.8	54.7	4.7	
500 המשכורות הגבוהות בשירות הציבורי ^d	42,680	44.0	36.9	5.2	
מנכ"לים בחברות הציבוריות בבורסה ^e	148,000	92.2	67.5	14.7	
בסולם השכר (בסולם צמוד מדד)	27,531 בדירוג החמישי	12.5	2.7	9.5	
בהתאם לנתונים המדווחים לממונה על השכר	מנכ"לים וסמנכ"לים של חברות ותאגידים ממשלתיים	22.3	11.2	10.0	
	מנכ"לים של חברות ממשלתיות	20.7	13.4	6.3	
	מנכ"לים - התאגידים	21.9	10.8	15.5	
	סמנכ"לים חברות ממשלתיות	15.8	10.5	4.7	
	סמנכ"לים התאגידים	37.1	19.2	15.5	

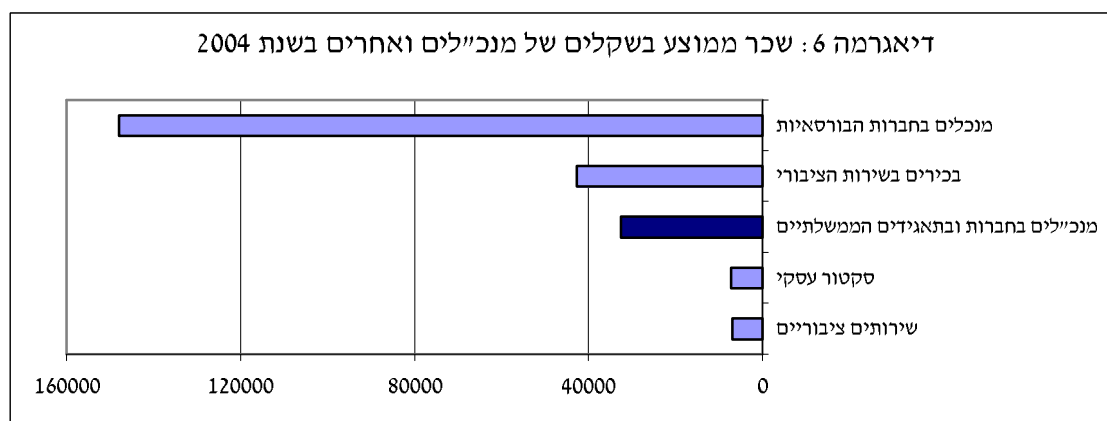
a לנתונים הוסף שיעור הניכוי של ההיטל לעידוד הצמיחה ב-2004.

b נתוני השכר מלוח ב'-3, חלק ב, שיעורי השינוי מלוח ה'-נ-6, נספח הנתונים, דו"ח בנק ישראל, 2004.

c חושב מתוך סקרי ההכנסות, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

d הקובץ כולל את כל משרדי הממשלה וגופים קשורים נוספים. לפירוט ראו זוסמן וזכאי, 2005.

e על פי נתוני עיתון גלובס המדרג את שכר המנהלים בכ-600 חברות ציבוריות הנסחרות בבורסה בת"א משנת 1994. עבור שנת 1993 נעשתה הערכה מהתאם לשיעורי השינוי שנגזרו ממאמרם של האוזר ואופיר, 1998.



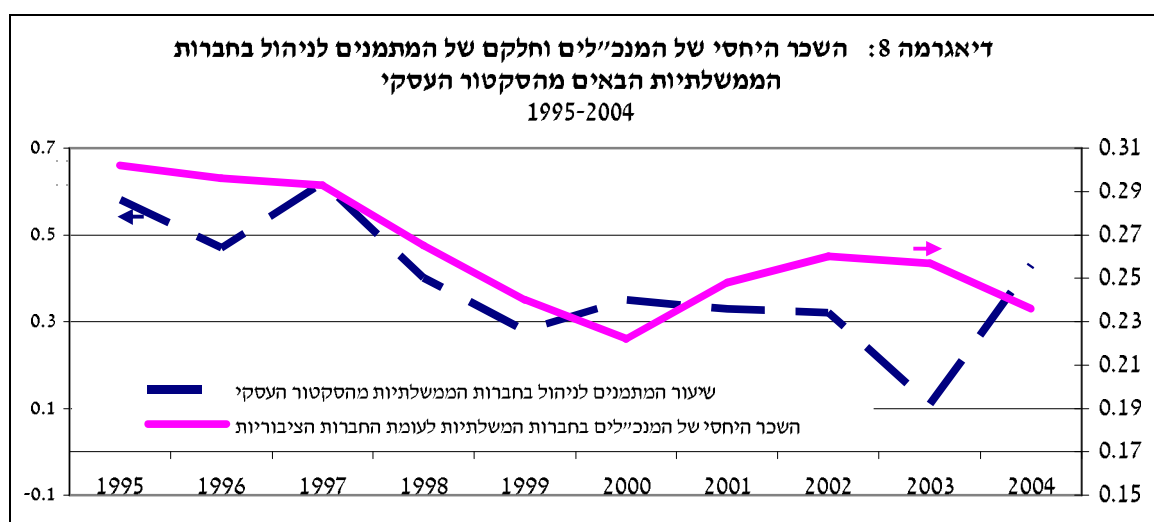
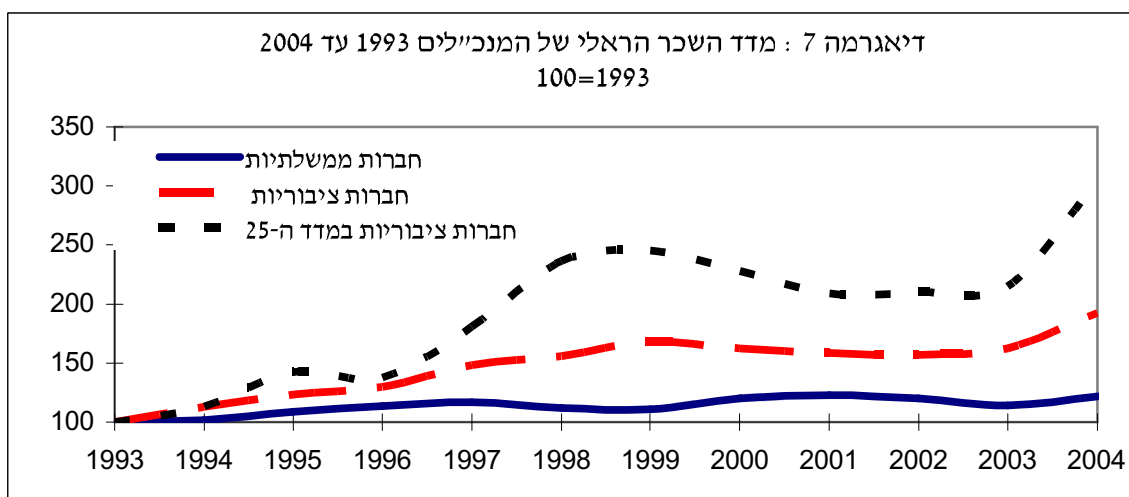
רמת השכר אצל המנהלים הבכירים בחברות ובתאגידים הממשלתיים הייתה בשנת 2004 גבוהה פי 5 מרמת השכר הממוצעת בסקטור הציבורי ופי 4.5 מזו של הסקטור העסקי (לוח 4, דיאגרמה 6)²⁸. לפי נתוני סקר עיתון "גלובס" המתבצע משנת 1994 על כ-600 חברות ציבוריות הנסחרות בבורסה בת"א הייתה עלות השכר החודשית הממוצעת למנהל בחברה ציבורית בשנת 2004 כ-150 אלף שקל. עלות השכר הממוצעת למנהל בחברה הכלולה ברשימת ת"א 25²⁹ הייתה ב-2004 כ-471 אלף שקל בחודש (דיאגרמה 7). זאת, כאמור, לעומת עלות שכר חודשית של כ-30 אלף שקל בלבד למנכ"ל בחברות הממשליות.

4.3 הקשר בין השכר בסקטור העסקי לשכר בסקטור הממשלתי

השכר הממוצע של מנהל בחברה ציבורית בסקטור העסקי עלה ריאלית בשנים 1994 עד 2004 בכ-70 אחוזים, לעומת כ-20 אחוזים בלבד בחברות הממשליות, מה שהוביל להתרחבות הפער בשכר בין המנכ"לים בחברות הממשליות ובחברות הציבוריות. הפער התרחב במיוחד לעומת המנכ"לים המכהנים ב-25 החברות הגדולות בבורסה (דיאגרמה 7). התרחבות הפער בשכר המנהלים הושפעה ממערכת ההצמדה של סולמות השכר בחברות ובתאגידים הממשלתיים - לשכר הממוצע או למדד המחירים לצרכן - בעוד ששכר המנכ"לים בחברות הציבוריות בבורסה עלה באופן פרו-מחזורי בשיעורים ניכרים וללא מגבלה כלשהיא.

²⁸ נתוני השכר המתפרסמים אינם לוקחים בחשבון את היטל "עידוד הצמיחה" במשק בשנת 2004 ששיעורו היה גבוה בקרב המנכ"לים (7.5 אחוזים בממוצע) בעוד ששיעורו במשכורת הממוצעת היה נמוך (כ-1.5 אחוזים בממוצע). בניכוי היטל זה היה הפער בין שיעור עליית השכר בכלל המשק ושכר המנכ"לים מצטמצם מעט.

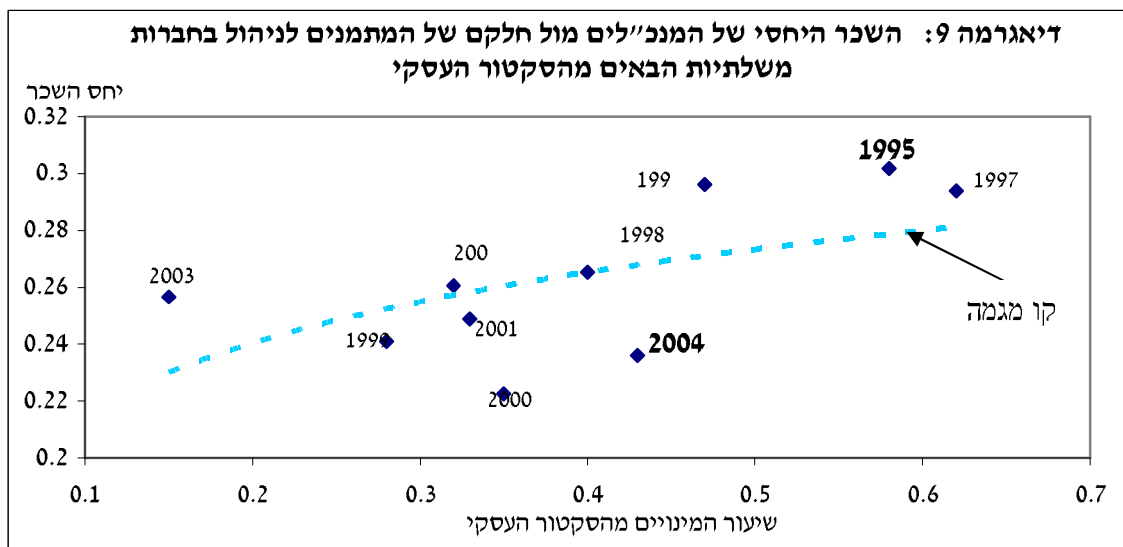
²⁹ 25 החברות בעלות שווי השוק הגבוה ביותר.



התרחבות הפער בין שכר המנהלים בסקטור העסקי לשכר המנהלים בסקטור הממשלתי צפויה הייתה להקטין את האטרקטיביות של משרות הניהול בסקטור הממשלתי. גם גורמים נוספים – כמחזור העסקים ושיעור האבטלה צפויים היו להשפיע על היקף הפנייה של עובדים מהסקטור העסקי לסקטור הציבורי.

ואכן, בבדיקת מקדם המתאם נמצא מתאם חיובי גבוה (0.65) בין השכר היחסי של מנכ"לים בסקטור הממשלתי לשכר מנכ"לים בסקטור העסקי ובין שיעור המתמנים לתפקידי ניהול שבאו מהסקטור העסקי (דיאגרמה 8). כלומר, ככל שנשחק שכר המנהלים בסקטור הממשלתי יחסית לשכר מנהלים בסקטור העסקי, כן קטנה האטרקטיביות של משרות הניהול בסקטור הממשלתי ושיעור המתמנים מהסקטור העסקי יורד. דיאגרמה 9 מאפשרת לאבחן שינוי זה במהלך העשור: במחצית שנות התשעים היה יחס השכר בין שכר מנכלים בסקטור הממשלתי לסקטור העסקי גבוה

יחסית דבר שהתבטא גם בשיעור גבוה של מינויים מהסקטור העסקי. במחצית הראשונה של שנות האלפיים היה יחס השכר נמוך יותר ושיעור המתמנים מהסקטור העסקי ירד אף הוא.



4.4 השפעת המקור ממנו הגיע העובד

את השכר הגבוה ביותר הרוויחו המנכ"לים שהגיעו לתפקידם לאחר שכיחנו בתפקיד דומה בגוף ממשלתי אחר. הדבר צפוי שכן מעבר מחברה לחברה כדאי אם הוא כרוך בקידום ובעלייה בדרג החברה. הדבר משתקף גם בדירוג הממוצע הגבוה יחסית של החברות בהם התמנו מנכ"לים מקבוצה זו, ובשיעור הגבוה של מינוי מנכ"לים בתוכה (לוח 5)³⁰. לעומת זאת, הוותק של המנהלים שהתמנו לאחר תפקיד בחברה או תאגיד אחר קצר יחסית. המנכ"לים שהגיעו מהסקטור העסקי התמנו לחברות בדירוג נמוך יחסית ומשום כך הרוויחו את השכר הנמוך ביותר יחסית לקבוצות האחרות, אולם, הוותק הממוצע שלהם גבוה יחסית כמו גם התשלום המשולם להם בעת פרישה, מנורמל במספר החודשים שעבדו.

לאור התוצאות, ובהנחה כי התוצאות משקפות את רצון העובדים, ניתן להניח כי המתמנים לניהול הבאים מהסקטור העסקי רואים בתפקיד עיסוק ארוך זמן והם מוכנים להסתפק בחברות בעלות דירוג יחסית נמוך ופחות יוקרתית. לעומת זאת, המתמנים לתפקיד מתוך השירות הציבורי נשארים בתפקיד תקופה קצרה יחסית ומעדיפים תפקידים המעמידים אותם בעמדת זינוק טובה יותר לסקטור העסקי. עם זאת, ללא מאפייני פרט קשה להניח הנחות מעבר לכך על ציפיות העובד הקשורות קשר הדוק לרמת ההון האנושי שלו.

³⁰ ייתכן כי השיעור הגבוה של מינוי מנכ"לים לתפקיד נוסף בחברה אחרת נובע מהקלות הגבוהה יחסית של המינוי לאחר שמנכ"לים אלו עברו כבר את הועדות הרלוונטיות.

לוח 5: מאפייני המנכ"ל בהתאם למקור המינוי שלו
1994 עד 2004, 390 מנכ"לים

המקור ממנו הגיע המנכ"ל	שכר ממוצע שקלים מחירי 2004	ותק ממוצע בשנים 2003-2004 שנים	תשלום פרישה ממוצע מחולק במספר חודשי עבודה שקלים	דירוג ממוצע של חברה	שיעור המנכ"לים מסך המינויים אחוזים
הגוף עצמו	27,300	4.5	3,100	5.8	25
חברה או תאגיד ממשלתי אחר	29,900	3	2,200	6.6	68
שירות ציבורי	26,800	4.2	2,500	5.3	50
סקטור עסקי	25,100	5	4,900	5.0	45
ממוצע כולל	26,900	4.6	4,100	5.3	41

4.5 סעיפי שכר ייחודים

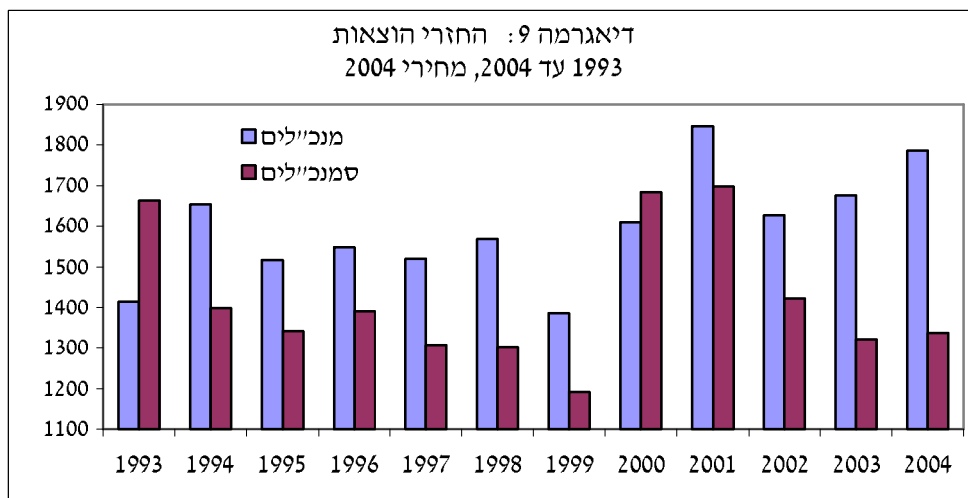
אחד הסעיפים בשכר הנתון חלקית לשליטתו של המנהל (בכפוף לאישור הדירקטוריון) הוא סעיף "החזר הוצאות אישי". בסעיף נכללים שורה ארוכה של הטבות, כגון: קצבת נסיעה, הוצאות אש"ל, מוניות, ביגוד, שכר לימוד, טלפון, הוצאות אירוח ועוד. בממוצע עמד סעיף זה בשנים 1994 עד 2004 על 1600 ₪ לחודש שהם כ-6 אחוזים מהשכר³¹ עבור מנכ"ל ועל 1420 שקל לחודש שהם כ-5 אחוזים מהשכר עבור סמנכ"ל. הסכום הממוצע של החזר ההוצאות עולה ככל שיוֹרד דרוג החברה, כלומר ככל שיוֹרד שכר המנכ"ל. עבור מנכ"לים בחברות המדורגות 1 עד 4 עמד סעיף זה על 1900 ₪ בחודש, בחברות המדורגות 5 עד 7 הוא כמד על 1400 ₪ לחודש, ובחברות המדורגות 8 עד 10 הוא עמד על כ-1100 ₪ לחודש³², הסבר חלקי לתופעה זו ניתן למצוא בסעיף החזר-נסיעות הרווחים אצל העובדים בחברות בדירוג הנמוך שאינם מחזיקים רכב צמוד. כמו כן ניתן להסביר תופעה זו באפשרות המנכ"ל להשתמש "בכרטיס האשראי של החברה" למימון הוצאות מסוימות בחברות הגדולות.

בשנים 2000 ו-2001 עלה חדות סכום החזר עבור הוצאות אצל המנכ"לים והסמנכ"לים כאחד (דיאגרמה 9). אצל המנכ"לים הייתה הקפיצה תחילתה של מדרגה חדשה הגבוהה בכ-15 אחוזים מהמדרגה הקודמת, ואצל הסמנכ"לים הקפיצה הייתה חדה יותר אך זמנית. לא נמצא שינוי בהוראות

³¹ השכר למעט החזר ההוצאות.

³² נבדק על 700 תצפיות של החזר הוצאות למנכ"לים בשנים 1994 עד 2004.

הדיווח או באפשרויות העומדות בפני העובד בניצול הסעיף. שיעור עליית החזר ההוצאות בשנים אלו הייה גבוה משיעור עליית השכר בהן.



תשלום הפרישה הממוצע למנכ"ל בשנים 1994 עד 2004 היה כ-180,000 ₪. בהינתן כי הוותק הממוצע של מנכ"ל הוא כ-5 שנים, נתון זה תואם פיצויי פרישה של 1.4 משכורות לשנה³³. דירקטוריון החברה יכול לאשר למנכ"ל וכן לבכירים נוספים בחברות ממשלתיות המדורגות בדרוג 9 או 10 פיצוי פיטורין של עוד חודש נוסף לכל שנת עבודה, בנוסף לכספים שהופרשו עבורם³⁴. גם בחברות המדורגות בדרוג 1 עד 8 ובתאגידים הממשלתיים ניתן האישור אך בשיעור נמוך יותר של 50 אחוזים נוספים לכל שנת עבודה.

עבור הסמנכ"לים, וכצפוי בשל התפלגות הסמנכ"לים המוטה לכיוון החברות המדורגות גבוה, היה תשלום הפרישה הממוצע גבוה יותר כ-200,000 ₪. בהינתן הוותק הממוצע של הסמנכ"לים נתון זה תואם ל-1.6 משכורות לכל שנת עבודה, כפי הנראה בשל קיומם של זכויות עבר אצל הסמנכ"לים שלא בוטלו עם המעבר לתפקיד. תשלומי הפרישה והמענק הגלום בהם אינם בסדרי הגודל של "מצנחי הזהב" המאפיינים את המנכ"לים בחברות הציבוריות בסקטור העסקי, עם זאת, יש בהם פיצוי מסוים התלוי באורך תקופת עבודתו של המנהל.

³³ משכורות לצורכי פנסיה ללא החזר הוצאות ותשלומים שנתיים.

³⁴ בהתאם להחלטה ממשלה מס. 1072 מיום 7.9.1980.

בדיקות סטטיסטיות

5.1 הוותק בחברות ובתאגידים הממשלתיים

כדי לבחון את הגורמים המשפיעים על משך כהונתו של המנהל – המנכ"ל או הסמנכ"ל – בחברה הממשלתית נאמדה משוואת הרגרסיה הבאה:

$$5.1 \quad y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot x'_{it} + \varepsilon_{it}$$

כאשר y_{it} הוא השתנה התלוי, x_{it} הוא וקטור המשתנים התלויים, β_0 ו- β_1 הם הפרמטרים ו- ε_{it} היא שארית המתפלגת נורמלי עם תוחלת אפס ושונות קבועה.

המשתנה התלוי הוא מספר השנים שבהם הועסק המנהל בתפקידו והוא מקבל ערכים מ-1 עד 12.

וקטור המשתנים התלויים מכיל את המשתנים:

Source-1 – משתנה דמה המקבל את הערך אחד במידה והעובד הגיע מהסקטור העסקי ואפס אחרת;

Wage_b – השכר הממוצע בסקטור העסקי בשנה הקודמת;

Scale – דירוג החברה או התאגיד (מקבל ערכים מ-1 עד 10);

Corporation – משתנה דמה המקבל את הערך אחד בתאגיד;

Vice Ceo – משתנה דמה המקבל את הערך אחד אם המנהל סמנכ"ל או משנה למנכ"ל ואפס אחרת;

המשוואה נאמדה לשנים 1998 עד 2003 והיא נאמדה רק עבור מנהלים שסיימו את עבודתם בשנים אלו³⁵. התוצאות מפורטות בלוח 6.

נמצא כי עלייה בשכר הממוצע בסקטור העסקי מובילה לפרישה מוקדמת יותר של המנהלים בחברות ובתאגידים הממשלתיים ובוותק נמוך יותר. עם זאת, השפעת השכר בסקטור העסקי על המנהלים בסקטור הממשלתי גבוהה ומובהקת רק אצל העובדים שהתמנו לתפקידם מהסקטור העסקי, והיא לא מובהקת עבור המנהלים שהתמנו לתפקידם מהסקטור הציבורי. ראוי לציין כי כאשר הוכנס למשוואות שכר המנכ"לים בחברות הציבוריות בסקטור העסקי, ולא השכר הממוצע בסקטור זה, לא נמצאה השפעה מובהקת של משתנה זה על עזיבת המנהלים בחברות הממשלתיות.

ניתן להסביר תוצאה זו במתאם החיובי הקיים בין השכר בסקטור העסקי להיקף הפעילות והמשרות המוצעות בו. עלייה בהיקף הפעילות מאפשרת למנהלים – מהסקטור הממשלתי והעסקי כאחד – למצוא תפקיד אטרקטיבי אחר בפרק זמן קצר יחסית, ולהפך, דבר המוביל לעלייה במספר העוזבים ולירידת הוותק הממוצע בו. העובדה כי לשכר בסקטור העסקי השפעה בעיקר על העובדים

³⁵ נבדקה השפעת משתני דמה לשנים השונות והיא לא נמצאה משפיעה באופן מובהק.

המגיעים מהסקטור הממשלתי מחזקת את ההנחה כי עובדים אלו רואים בתפקיד מקפצה לסקטור הציבורי עם הבשלת התנאים.

לוח 6: הגורמים המשפיעים על ותק העובד

Pvalue עד 1998, בסוגריים ערכי

	כל המנהלים (1)	מנהלים שהתמנו מהסקטור העסקי (2)	מנהלים שהתמנו מהסקטור הציבורי (3)
Con.	3.79 (0.002)	5.15 (0.006)	3.72 (0.013)
Wage_b	-0.09 (0.033)	-0.12 (0.045)	-0.07 (0.161)
Source-1	1.18 (0.000)		
Scale	-0.10 (0.008)	-0.06 (0.042)	-0.14 (0.045)
Corporation	0.83 (0.008)	0.82 (0.085)	0.80 (0.035)
Vice CEO	-0.18 (0.579)	-0.61 (0.226)	-0.28 (0.475)
Number of obs.	247	134	113
R ²	0.21	0.18	0.16

תוצאות נוספות העולות מהרגרסיות שבלוח 6 מחזקות את המסקנות אליהן הגענו :

א. הוותק הממוצע של מנהלים בסקטור הממשלתי המתמנים לתפקידים מהסקטור העסקי גבוה יחסית לאלה המתמנים מתוך הסקטור הממשלתי³⁶.

ב. ככל שעולה דירוג החברה קיימת תחלופה גבוהה יותר של מנהלים. השפעת דירוג החברה חזקה במיוחד עבור המנהלים שהתמנו לתפקידים מהסקטור הציבורי.

ג. המנהלים של התאגידים הממשלתיים מועסקים תקופה ארוכה יחסית למנהלים המועסקים בחברות הממשלתיות.

ד. לא נמצא הבדל מובהק בין הוותק הממוצע של המנכ"ל לוותק הממוצע של הסמנכ"ל.

³⁶ תוצאה זו נגזרת מהמקדם החיובי והמובהק של משתנה הדמה Source-1 ומההבדל בגובה הקבוע בין משוואות (2) ו-(3).

5.2 כוח המיקוח של המנהל

כוח המיקוח של המנהל בחברה ובתאגיד הממשלתיים ביחס לתנאי שכרו ופרישתו נמוך, שכן סולמות השכר מגדירים במדויק את שכרו בהתאם לתפקידו ולדרוג החברה בו הוא מועסק. ואכן, בבדיקה של הפער בין השכר בפועל לסולם השכר המתאים נמצא כי **בממוצע** הפער לא שונה באופן מובהק מאפס³⁷. אולם, קיימת שונות גבוהה בתוך תשלומי השכר גם עבור מנהלים המועסקים באותו עיסוק ובחברה בסיווג ובדרוג דומה.

"כוח המיקוח" של המנהל יכול לנבוע מהיכרות טובה של המערכת הממשלתית, מהמקור ממנו מונה, או מיכולת מיקוח טובה היכולה להתבטא לדוגמא במחיר שיש לשלם על מנת שיפנה את כיסאו. לשם אמידת "כוח המיקוח" של המנהל חושבו סך התשלומים ששולמו לו במשך תקופת כהונתו כולל תשלומי הפרישה שלו³⁸, וחולקו במספר החודשים שעבד. כך התקבלה "משכורת אפקטיבית" ממוצעת לעובד המשקפת את השכר האמיתי שקיבל המנהל תמורת עבודתו. כמו כן חושב היחס בין המשכורת – השוטפת והאפקטיבית – ובין סולם השכר המתאים לעובד. משתנים אלו אפשרו לאפיין באופן מדויק יותר תוספות שכר החורגות מהסכמי השכר. סיכום המשתנים מופיע בלוח 7.

לוח 7: אפיון חריגות שכר - סיכום המשתנים

ערכים ממוצעים של 220 מנכ"לים שעבדו במהלך התקופה 1994 עד 2003

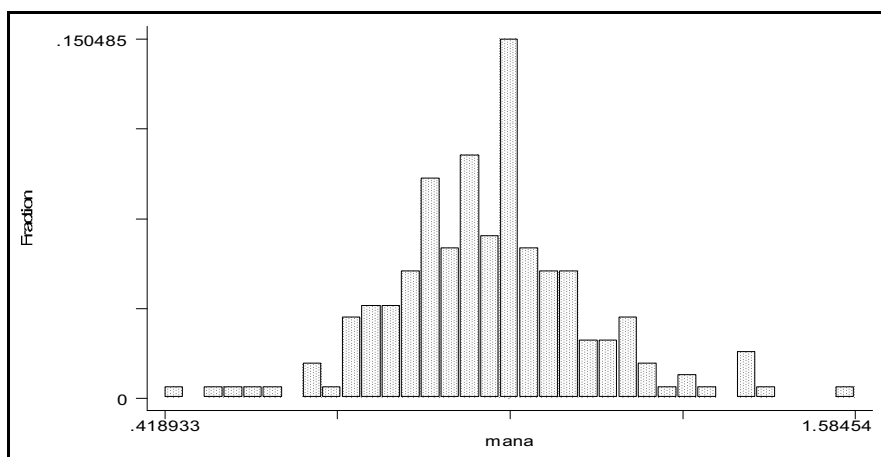
משתנה (שקלים, מחירי 2004)	ממוצע	סטיית התקן
שכר	25,630	9,500
תשלום פרישה ממוצע מחולק במספר חודשי העבודה	4,020	8,700
"משכורת אפקטיבית"	29,650	13,600
היחס בין השכר לסולם השכר	0.98	0.22
היחס בין "המשכורת האפקטיבית" לסולם השכר	1.13	0.39

היחס בין המשכורת לסולם השכר נמצא נמוך במעט מ-1. פער זה נובע מהפרשי הצמדה טכניים שונים בין השכר השוטף ובין סולם השכר שחושב לסוף שנה. משמעות תשלומי הפנסיה הם תוספת של

³⁷ קיים פער ממוצע של כ-300 שקל בין סולם השכר והשכר בפועל, לטובת סולם השכר. פער זה יכול להיות מוסבר בהבדלי הצמדה בין השכר בפועל הנתון כנתון שנתי לבין סולם השכר לסוף השנה.
³⁸ למעט החזרי הוצאות.

14 אחוזים לשכר השוטף שהם כמשכורת וחצי נוספת לשנה. זאת לעומת משכורת אחת לה זכאים המנהלים בהתאם להפרשותיהם הפנסיוניות השוטפות. תשלומי הפנסיה גבוהים בשל כפל תשלומי הפרישה לה זכאים חלק מהמנהלים ובשל פדיונות שונים הניתנים בעת פרישה. עם זאת, קיימת שונות גבוהה בתשלומי השכר של המנכ"לים, שונות זו עולה כאשר נלקחים בחשבון גם תשלומי הפרישה. דיאגרמה 10 מתארת את התפלגות היחס בין המשכורת האפקטיבית לסולם השכר.

דיאגרמה 10: התפלגות היחס שבין המשכורת האפקטיבית לסולם השכר
אחוזים, 1994 עד 2004



על מנת לבחון את הגורמים לסטייה של השכר בפועל מסולמות השכר הורצו 3 משוואות רגרסיה שונות:

במשוואה הראשונה המשתנה התלוי הוא לוג השכר הראלי - $\ln(w_{it})$. משוואה זו הורצה בשני שלבים: בשלב הראשון נאמדה משוואת השכר הבאה על נתוני הפנל:

$$5.2 \quad \ln(w_{it}) = g(\gamma x'_{it}) + \varepsilon_{it}$$

כאשר w_{it} הוא שכר עובד i בזמן t , γ הוא וקטור הפרמטרים, x'_{it} הוא מטריצת המשתנים המסבירים בה יש משתנים שהם פונקציה של הזמן או הפירמה, ו- ε_{it} היא השארית המורכבת משני רכיבים – משתנה הטעות המאפיין את העובד (*fixed effect*), u_i , ושארית "רגילה" ξ_{it} . שתוחלתה אפס ושונותה קבועה, כלומר:

$$5.3 \quad \varepsilon_{it} = u_i + \xi_{it}$$

בשלב השני נאמד המאפיין הקבוע של העובד בעזרת משוואת רגרסיה *ols*. משוואת הרגרסיה שנאמדה היא:

$$5.4 \quad u_i = m(\beta, z'_i)$$

כאשר β הוא וקטור הפרמטרים ו- z_i הוא וקטור המשתנים המסבירים המאפיינים את הפרט³⁹.

במשוואה השנייה המשתנה התלוי הוא היחס בין השכר לסולם השכר (R1) והוא הוסבר בעזרת משוואות פנל (random effect). **במשוואה השלישית** המשתנה התלוי הוא היחס בין הי"משכורת האפקטיבית" לסולם השכר (R2) במשוואה זו בה מעורבים תשלומי הפנסיה הורצה רק עבור השנה האחרונה לעבודתו של כל מנהל והמשוואה הורצה בשיטת ols. המשתנים המסבירים בכל המשוואות הם כפי שהוגדרו בעמ' 22 וכן הוספו למשוואות המשתנים המסבירים הבאים:

Source-2 – משתנה דמה המקבל את הערך אחד במידה והעובד הגיע מהשירות הממשלתי (משרדי הממשלה).

Parliament - משתנה דמה המקבל את הערך אחד בשנים בהן חלו בחירות;

Parliament[t+1] - משתנה הדמה המקבל את הערך אחד בשנים שאחרי הבחירות;

Seniority – ותק העובד בשנים (מקבל ערכים מ-1 עד 12);

תוצאות הרגרסיות מפורטות בלוח 8.

התוצאות מעידות כי על אף ההשפעה הרבה של דירוג החברה על השכר נמצאה השפעה מובהקת גם למשתנים האחרים. בפרט נמצא כי מנהל אשר מגיע מהסקטור העסקי, מרוויח באופן מובהק פחות מאשר עובד שהגיע מהסקטור הציבורי, כאמור, השפעה זו היא בניכוי השפעת דירוג החברה. יתכן כי תופעה זו קשורה לידיעת הכללים ולניצולם באופן יעיל יותר על ידי העובדים שהתקדמו מבפנים או לזכויות עבר שהמנהל צבר ועליהם לא ויתר עם קבלת התפקיד. כמו כן, יתכן כי תופעה זו מצביעה על כך שהסקטור הציבורי לא מושך עובדים מספיק בכירים מהסקטור העסקי ומשום כך העובדים שכן מגיעים אליו מהסקטור העסקי אינם בעלי כוח מיקוח רב. ראוי לזכור כי לא נבדקה ברגרסיות אלו השפעת המאפיינים הדמוגרפים של העובד, כגיל, מגדר, השכלה, ובהעדרן קשה להסיק מסקנות חד משמעיות.

שנת בחירות וכן השנה העוקבת משפיעות חיובי באופן מובהק על תשלומי השכר. ניתן לקשור זאת לעלייה בחילופי האישים בתקופה זו, שמובילה לעלייה מסוימת בתשלומים בעיקר בקרב הפורשים שדואגים לקבל את כל ההפרשים המגיעים להם. סמנכ"ל מרוויח בממוצע כ-15 אחוזים

³⁹ לכאורה היה ניתן להריץ משוואות פנל בהנחת random effect ולשלב את שני השלבים, אולם, מבחן hausman הראה כי משוואה זו מוטת ולכן הורצה המשוואה בשני השלבים.

פחות ממנכ"ל, וזוהי תוצאה הנגזרת מהסכמי השכר. הוותק מעלה את השכר בשני אחוזים בשנה. אמנם בהתאם להסכמי השכר של המנהלים אין הם מתוגמלים בהתאם לוותק שלהם ותוצאה זו נובעת כנראה מקידום בשיעור השכר של הסמנכ"לים מתוך סולם השכר לאורך שנות העבודה (כפי שיפורט גם בהמשך) או מהסכמים ישנים, בעיקר אצל הסמנכ"לים, שנשארו בתוקף גם לאחר מינויים.

לוח 8: "כוח המיקוח" של המנהל
הגורמים המשפיעים על השכר בפועל והיחס בין השכר בפועל לסולם השכר
 (1994 עד 2003, בסוגריים ערכי Pvalue)

המשתנה התלוי	(1) לוג השכר Ln(Wage)	(2) היחס בין השכר הממוצע לסולם (כל התצפיות) R1	(3) היחס בין המשכורת האפקטיבית לסולם (ממוצע לאדם) R2
שיטת האמידה	משוואת פנל (fixed effect)	Ols להסבר ui	ols (random effect)
Cons.	9.5 (0.000)	0.08 (0.000)	0.97 (0.000)
Source-1		-0.04 (0.009)	-0.02 (0.250)
Source-2		-0.02 (0.339)	-0.06 (0.012)
Scale	0.08 (0.000)		0.00 (0.898)
Corporation	-0.04 (0.185)		0.06 (0.00)
Parliament	0.04 (0.000)		0.04 (0.000)
Parliament [t+1]	0.03 (0.007)		0.04 (0.000)
Vice CEO		-0.13 (0.000)	-0.02 (0.000)
Seniority	0.02 (0.000)		0.01 (0.004)
Number of obs	2285	420	1515
Number of groups	695		507
R ²	0.55 (overall)	0.20	0.20 (overall)
Prob>X ²	0.000		0.000
Hausman test			0.115

כאשר בוחנים את ההשפעה של המשתנים על היחס בין השכר לסולם השכר, כלומר את הסטיות בפועל מסולם השכר מוצאים מאפיינים דומים: יתרון יחסי בשכר למנהלים המתמנים מתוך הסקטור הציבורי, סטייה גדולה יותר בתאגידים, והתרחבות הסטייה מסולם השכר בשנות בחירות ובשנים העוקבות.

בחינה של יחס "המשכורת האפקטיבית" הכוללת את תשלומי הפרישה לסולם השכר מעלה התחזקות של חלק מהמגמות, ובפרט: מנהל שפורש בשנת הבחירות או בשנה העוקבת מרוויח יותר, כתוצאה מתשלומי הפרישה בתקופה זו, והפער בין המנכ"ל והסמנכ"ל מתרחב אף הוא כפי הנראה כתוצאה מההסכמים המקנים לחלק מהמנכ"לים פיצויי פיטורים כפולים.

בדיקה נוספת ואחרונה בודקת את כוח המיקוח של הסמנכ"לים ביחס לאחוזי שכרם מתוך שכר המנכ"ל. שכרם של הסמנכ"לים יכול לנוע בין 85 אחוזים משכר המנכ"ל בחברה בה הם מעוסקים ועד 95 אחוזים מהשכר עבור משנה למנכ"ל. על מנת לבחון את הגורמים המשפיעים על שיעור השכר של הסמנכ"ל מתוך סולם השכר, נאמדו שתי משוואות רגרסיה. הראשונה היא משוואת פנל בה עבור כל סמנכ"ל או משנה למנכ"ל, בכל שנה, נאמד היחס בין שכר הסמנכ"ל לסולם השכר כפונקציה של המשתנים המסבירים שפורטו לעיל. במשוואה השנייה נאמד אותו שיעור רק עבור השנה הראשונה בה הסמנכ"ל היה מועסק בעזרת רגרסיית ols . תוצאות הרגרסיה מפורטים בלוח 9. במשוואות אלו קיבל המשתנה Vice CEO את הערך 1 עבור סמנכ"ל ואפס עבור משנה-למנכ"ל.

התוצאות מעידות כי בממוצע מרוויחים הסמנכ"לים (כולל המשנים) כ-90 אחוזים משכר המנכ"ל בחברה. כוחות המיקוח אותם אמדנו במשוואה הקודמת משפיעים באופן דומה גם על שיעור שכרם של הסמנכ"לים: הסמנכ"לים שמתמנים לתפקיד מחוץ לסקטור הציבורי מרוויחים בממוצע פחות מחבריהם, תופעה זו בולטת בעיקר בשנת עבודתם הראשונה; חברה המדורגת בדרוג גבוה מאפשרת לסמנכ"לים בה להתמנות בתנאים טובים יותר כלומר בשיעור גבוה יותר של אחוזים משכר המנכ"ל. ובאופן דומה מרוויחים הסמנכ"לים שיעור גבוה יותר של שכר בתאגידים וכן בשנת בחירות או בשנה העוקבת. שיעור שכר הסמנכ"לים משכר המנכ"לים עולה גם כתוצאה מעלייה בוותק של המנהל.

לוח 9: הגורמים המשפיעים על שיעור שכר הסמנכ"ל מתוך סולם השכר
(1994 עד 2004, בסוגריים ערכי Pvalue)

המשתנה התלוי	היחס בין שכר הסמנכ"ל לסולם השכר	היחס בין שכר הסמנכ"ל לסולם השכר בשנת העבודה הראשונה
שיטת האמידה	Panel (random effect) (1)	Ols (2)
Cons.	0.89 (0.000)	0.89 (0.000)
Source-1	-0.04 (0.084)	-0.10 (0.050)
Source-2	-0.05 (0.135)	-0.06 (0.013)
Scale	0.01 (0.168)	0.01 (0.041)
Corporation	0.06 (0.000)	0.10 (0.000)
Parliament	0.04 (0.000)	0.01 (0.856)
Parliament [t+1]	0.03 (0.000)	0.04 (0.014)
Vice CEO*	-0.05 (0.040)	-0.09 (0.14)
Seniority	0.01 (0.022)	
Year	-0.01 (0.044)	0.00 (0.827)
Number of obs.	1037	180
Number of groups	357	-
Hausman test	0.35	-
R ²	0.18	0.25
Prob>X ²	(overall) 0.000	-

5. סיכום

ניתן להניח כי אלו הנמשכים לעבודה בסקטור הציבורי שונים מאלה המצויים בסקטור העסקי. בעוד שהאחרונים נראים מונעים בעיקר על ידי מניע כספי, נהוג לחשוב כי העובדים בסקטור הציבורי עושים זאת גם כדי להשיג רווח שאינו דווקא כספי. ייתכן כי הם מונעים על ידי תחושת השליחות הציבורית וייתכן כי מטרתם להשיג שליטה או חשיפה והכרה בתחום מסוים, שתשתלם להם בהמשך דרכם המקצועית.

בישראל, על-פי החקיקה, השירות הציבורי הוא בעל אופי ממלכתי, מקצועי וא-פוליטי. מינוי עובדי מדינה אמור להיעשות על-פי כישורים מקצועיים בלבד, ומעמדם לא אמור להיות תלוי בחילופי

השלטון. מטרתה של עבודה זו לבחון את הליכי המינוי והתגמול של מנהלים בחברות ובתאגידים ממשלתיים ואת הכוחות שהשפיעו עליהם בשנים 1994 עד 2004.

התוצאות העיקריות שעלו במאמר הן:

- כ-20 אחוזים מהמנהלים התחלפו בכל אחת מהשנים 1994 עד 2004. שיעור זה ירד בשנת בחירות ועלה בשנה העוקבת. על אף התנודתיות שיוצרת שנת הבחירות, לא נמצאת עלייה מובהקת במספר המינויים או סיומי התפקיד בשנתיים אלו יחד לעומת השנים האחרות.
- הייתה עלייה של כ-25 אחוזים במספר הסמנכ"לים בשנים 1996 עד 2000. עיקר המינויים בחברות הממשלתיות המדורגות בדרוג גבוה.
- כ-60 אחוזים מהמנהלים הבכירים בחברות ובתאגידים התמנו לאחר עבודה אחרת בסקטור הציבורי - במשרדי הממשלה, בחברה או תאגיד אחר או בקרב אותו גוף. כמו כן, שיעור המתמנים לתפקיד מקרב החברה עצמה נמוך במיוחד – רק 17 אחוזים אצל המנכ"לים ו-40 אחוזים לסמנכ"לים.
- הוותק הממוצע של מנכ"ל בחברות הממשלתיות נמוך יחסית לוותק הממוצע של מנכ"ל בחברות הציבוריות הנסחרות בבורסה. הוותק הממוצע יורד עם עליית דרוג החברה, והוא נמוך יחסית אצל מנכ"לים המתמנים מהסקטור הממשלתי.
- שיעור המנהלים בחברות ובתאגידים הממשלתיים המתמנים לתפקידים מהסקטור העסקי ירד בשנים 1994 עד 2004.
- כמו כן נבדקה במאמר התפתחות השכר של המנהלים והגורמים המשפיעים עליו. התוצאות העיקריות היו:
- שכר המנכ"לים עלה ריאלית בשנים 1994 עד 2004 ב-22 אחוזים, בדומה לעלייתו בסקטור הציבורי.
- המנכ"לים בחברות הממשלתיות הרוויחו בשנת 2004 פי 5 מהשכר הממוצע בסקטור הציבורי בשנה זו, וכחמישית משכר המנכ"לים של החברות הציבוריות בסקטור העסקי. פערי שכר אלו התרחבו בשנים 1994 עד 2004, בעיקר ביחס למנכ"לים בחברות הציבוריות בסקטור העסקי.
- השכר היחסי של מנכ"לים בחברות ובתאגידים הממשלתיים נשחק בשנים 1994 עד 2004 לעומת מנכ"לים המכהנים בחברות הציבוריות בסקטור העסקי.
- את השכר הגבוה ביותר הרוויחו המנהלים שהגיעו למשרתם לאחר שכיחנו בגוף ממשלתי דומה. את השכר הנמוך ביותר הרוויחו המנכ"לים שהגיעו למשרתם מהסקטור העסקי.

- המצאות בשנת בחירות או לאחריה מעלה את תשלומי השכר ואת הסטייה מסולמות השכר.
 - תשלומי הפרישה למנכ"לים משקפים תשלום ממוצע של 1.4 חודשים לכל שנת עבודה. תשלום זה גבוה יותר לעובדים שהתמנו מתוך אותו גוף והוא עולה בשנת בחירות או השנה העוקבת.
- תוצאות אלו מאפשרות להכיר טוב יותר את משרת הניהול בחברות ובתאגידים הממשלתיים, אך מעבר לכך, הן מצביעות על שלוש תופעות מרכזיות. הראשונה, נוגעת ליחס השונה לתפקיד בין המנהלים שהגיעו מהסקטור הממשלתי לבין המנהלים שהגיעו מהסקטור העסקי. בעוד שהראשונים באים לכהן תקופה קצרה יחסית ובחברות בדירוג ממוצע גבוה יותר, המנהלים המגיעים לתפקיד מהסקטור העסקי מסתפקים בחברות המדורגות בדירוג נמוך יחסית ונשארים בתפקידם לאורך זמן. ניתן להניח כי המתמנים לניהול הבאים מהסקטור העסקי רואים בתפקיד עיסוק ארוך זמן והם מוכנים להסתפק בחברות בעלות דירוג יחסית נמוך ופחות יוקרתית, ואילו המתמנים לתפקיד מתוך השירות הציבורי נשארים בתפקיד תקופה קצרה יחסית ומעדיפים תפקידים המעמידים אותם בעמדת זינוק טובה יותר לסקטור העסקי.
- התופעה השנייה קשורה לשחיקת שכר הבכירים בסקטור הממשלתי במהלך השנים 1994 עד 2004 לעומת הבכירים בסקטור העסקי, בעיקר בשל עליית שכר חדה של המנהלים בסקטור העסקי. במקביל ירד באותה התקופה שיעור המתמנים לתפקידי ניהול בחברות ובתאגידים הממשלתיים הבאים מתוך הסקטור העסקי. שתי מגמות אלו מצביעות על ירידה באטרקטיביות התגמול במשרות הנדונות.
- התופעה השלישית, נוגעת להשפעתם של הכוחות הפוליטיים על התפקיד. הוותק הממוצע במשרות הבכירות בחברות הציבוריות נמוך יחסית והוא יורד ככל שעולה דרוג החברה, והאטרקטיביות בה למינויים חדשים. אמנם שנות הבחירות אינם פועלות לעלייה בשיעור המינויים בממוצע אך הם דחיית מינויים משנה לשנה בעיקר אצל סמנכ"לים מעניקה "כלי שימושי" לשלטון החדש, והדבר מתבטא בתנודתיות רבה באיושי המשרה ובשכר.
- חשיבות רבה יש לשירותים ולמוצרים המסופקים לציבור על ידי החברות והתאגידים הממשלתיים. יש מקום כי ינוהלו באופן היעיל ביותר, על ידי העובדים המקצועיים ביותר. התמונה העולה מהמאמר מעידה כי יש לפעול להעלאת האטרקטיביות של המשרות הבכירות בחברות ובתאגידים הממשלתיים הן לשם משיכת עובדים טובים מהסקטור העסקי והן לשם שמירת העובדים הטובים בתפקידם, ובמקביל יש לדאוג לניתוק החברות, לאו דווקא על ידי הליך הפרטה, מהכוחות הפוליטיים הסובבים אותם.

ביבליוגרפיה

- אופיר, ש. וש. האוזר (1998), "בחינת הגורמים המשפיעים על ההבדל בין השכר למנהלים בכירים לבין שאר העובדים בחברות שמניות הן רשומות למסחר הבורסה בתל-אביב", הרשות לניירות ערך. אמזלג, י. וא. מחרז (2002), "מועדון המיליון – הקשר בין השכר לביצועים של המנהלים בחברות ציבוריות", רבעון לכלכלה 49(2), 284-320.
- זוסמן, צ. וד. זכאי (2005), "פערי השכר בשירות הציבורי בישראל בשנות התשעים – מדיניות או זחילה?", "סקר בנק ישראל" 77, 3-41.
- Baldwin, N. (1987). "Public versus private: not that different, not that consequential". *Public Personnel Management*, 16, 181-93.
- Baldwin, N. (1990a). "Public versus private employees". *Review of Public Personnel Administration*, 11, 1-27.
- Baldwin, N. (1990b). "Perceptions of public versus private sector personnel and informal red tape: their impact on motivation". *American Review of Public Administration*, 20, 7-27.
- Besley, T. and M. Ghatak, (2005). "Competition and Incentives with Motivated Agents", *The American Economic Review*, Vol. 95, Number 3, 616-636(21)
- Bozeman, B. and Kingsley, G. (1998). "Risk culture in public and private organizations". *Public Administration Review*, 58, 109-18.
- Boyne G. A. (2002). "Public and Private Management: What's the Difference? ". Cardiff Business School, Cardiff University
- Lan, Z. and Rainey, H. (1992). "Goals, rules and effectiveness in public, private and hybrid organizations: more evidence on frequent assertions about differences". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 5-28.
- Murphy K. J. and J. Zabochnik "CEO Pay and Appointments: A Market Based Explanation for Recent Trends" New Development in Human-capital Theory, vol. 94 no2, 2004.
- Posner, B. and Schmidt, W. (1996). "The values of business and federal government executives: more different than alike". *Public Personnel Management*, 25, 277-89.
- Rainey, H., Pandey, S. and Bozeman, B. (1995). "Public and private managers' perceptions of red tape". *Public Administration Review*, 55, 567-74.
- Scott, P. and Falcone, S. (1998). "Comparing public and private organizations: an exploratory analysis of three frameworks". *American Review of Public Administration*, 28, 126-45.
- Zeffane, R. (1994). "Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees". *Human Relations*, 47, 977-1010.

נספח 1: רשימת החברות הממשלתיות

החברות שהיו בקובץ לאורך כל התקופה מסומנות בכוכבית

אגרקסקו חברה ליצוא חקלאי בע"מ*	חלמיש חברה ממשלתית עירונית לשיקום הדיור*
אוצר מפעלי ים*	חקר ימים ואגמים לישראל בע"מ*
אות המוצר הירושלמי בע"מ*	כפר הנוער מאיר שפיה*
איסורד בע"מ	כתית בע"מ*
אל-על נתיבי אויר לישראל בע"מ*	מדרשת שדה בוקר*
אלתא תעשיות אלקטרוניות בע"מ*	מינהלה להסדרים במגזר החקלאי בע"מ*
אתרים חברה לפתוח אתרי תיירות ת"א-יפו*	מכון היהלומים הישראלי*
בזק החברה הישראלית לתקשורת בע"מ*	מקווה ישראל כל ישראל חברים*
בית ספר המרכזי למלונאות בע"מ*	מקורות חברת מים בע"מ*
בנק החקלאות לישראל בע"מ*	עמידר החברה הלאומית לשכון בישראל*
בנק לפיתוח התעשייה בישראל	ענבל חברה לבטוח בע"מ*
בתי זיקוק לגפט בע"מ*	ערים חברה לפתוח עירוני בע"מ*
גלרם תעשיות טכנולוגיות בע"מ*	עשות אשקלון תעשיות בע"מ*
האגודה לתרבות הדיור*	פרזות חברה ממשלתית עירונית לשכון ירושלים*
האיגוד חברה להעברת טכנולוגיה	פתוח מזרח ירושלים בע"מ*
הארכיון המרכזי לתולדות העם היהודי*	קרן השתלמות למהנדסים בע"מ
החב' לשיקום ולפתוח הרובע היהודי בעיר העתיקה	קרן לבטוח נזקי טבע בחקלאות בע"מ*
בי-ם *	רותם תעשיות בע"מ*
החברה הישראלית לבטוח סיכוני סחר חוץ בע"מ*	רכבת ישראל*
החברה הלאומית לאספקת פחם בע"מ*	רפאל, רשות פיתוח אמצעי לחימה בע"מ*
החברה הממשלתית למדליות ולמטבעות בע"מ*	שקמונה חברה ממשלתית-עירונית לשיקום הדיור*
החברה הממשלתית לתיירות*	שירותים חשמליים מכניים בע"מ*
החברה לחינוך ימי בישראל*	ת.מ.מ תעשיות מזון מטוסים בע"מ*
החברה למתנסים מרכזים קהילתיים	תשתיות נפט ואנרגיה בע"מ.
בישראלבע"מ*	
החברה לפתוח חוף אילת בע"מ*	
החברה לפתוח חוף ים המלח חבל סדום וערד*	
החברה לפתוח עכו העתיקה בע"מ*	
החברה לשרותי איכות הסביבה רמת חובב בע"מ*	
הכפר הירוק ע"ש לוי אשכול בע"מ*	
המועצה הישראלית לצרכנות*	
המכון הגיאופיסי לישראל*	
הרשות לחינוך והכשרה ימיים*	
התעשיה האוירית לישראל בע"מ	
התעשיה הצבאית לישראל בע"מ תע"ש*	
חב' המשקם - לתעסוקת קשישים ובעלי מוגבלות*	
חברה ישראלית לחקר מדעי החיים בע"מ*	
חברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה*	
חברה לפתוח אזור לוד רמלה בע"מ*	
חברת החשמל לישראל בע"מ*	
חברת כביש חוצה ישראל בע"מ*	
חברת נתיבי איילון בע"מ*	
חלד חברה ממשלתית עירונית לשיקום ודיור	
בפתח-תקוה*	
כתית בע"מ*	

נספח 2: רשימת התאגידים הממשלתיים

התאגידים שהיו בקובץ לאורך כל התקופה מסומנים בכוכבית

האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים*	רשות השידור*
האקדמיה ללשון העברית*	רשות נחל הירקון
הגנים הלאומיים*	רשות נחל הקישון
המוסד לבטיחות ולגיהות*	רשות ניירות ערך
המוסד לביטוח לאומי*	רשות ניקוז-ערבה
המועצה להסדר ההימורים בספורט*	רשות ניקוז-גליל מערבי
המועצה להשכלה גבוהה*	רשות ניקוז-ירדן דרומי
המועצה לייצור ולשיווק של אגוזי אדמה*	רשות ניקוז-ירקון*
המועצה לייצור ולשיווק של ירקות*	רשות ניקוז-כנרת*
המועצה לייצור צמחים ולשיווקם*	רשות ניקוז-כרמל*
המועצה לענף הלול*	רשות ניקוז-קישון*
המועצה לשיווק פרי הדר*	רשות ניקוז-שורק-לכיש
המכון למורשת דוד-בן-גוריון*	רשות ניקוז-שרון*
הרשות הלאומית להסמכת מעבדות	רשות שדות תעופה*
הרשות הלאומית לתרבות הלאדינו	שרות התעסוקה*
הרשות השנייה לטלוויזיה ולרדיו*	
הרשות למלחמה בסמים*	
הרשות לפיקוח חקלאי*	
הרשות לפיתוח הגליל*	
הרשות לפיתוח הנגב*	
הרשות לפיתוח ירושלים*	
הרשות לשיקום האסיר*	
הרשות לשמורת הטבע*	
יד ושם*	
יד יצחק בן-צבי*	
מגן דוד אדום*	
מועצה למוצרי פרי הדר*	
מועצת הזיתים	
מועצת הפרחים*	
מכון התקנים*	
מרכז יצחק רבין לחקר ישראל	
קרנית*	
רשות הדואר*	
רשות הנמלים*	
רשות העתיקות*	

נספח 3: מבלאות שכיחות לפי שנה, דירוג ועיסוק

מנכ"לים

דירוג	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	סה"כ
ללא	8	8	7	6	6	7	8	7	6	5	2	70
1-2	15	15	13	20	19	20	20	23	21	21	20	207
3-4	36	37	33	35	28	25	26	27	23	20	20	310
5-6	41	33	33	36	30	31	30	30	33	30	27	354
7-8	21	20	19	28	20	18	22	18	21	20	16	223
9-10	14	15	12	16	12	13	13	9	11	10	11	136
סה"כ	135	128	117	141	115	114	119	114	115	106	96	1300

סמנכ"לים

דירוג	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	סה"כ
ללא	11	9	9	13	8	12	8	10	9	10	7	106
1-2	4	4	4	4	9	3	3	3	4	4	5	47
3-4	20	24	25	21	23	22	21	16	19	16	15	222
5-6	37	34	34	46	46	50	54	56	49	47	46	499
7-8	39	44	46	49	53	48	61	49	58	51	48	546
9-10	48	44	45	51	54	53	47	43	52	53	45	535
סה"כ	159	159	163	184	193	188	194	177	191	181	166	1955

נספח 4: קריטריונים לדרוג חברות ממשלתיות לא עסקיות ותאגידים

חברות לא עסקיות		תאגידים	
קריטריון	ניקוד מכסימלי	קריטריון	ניקוד מכסימלי
גודל	45	גודל	100
היקף מאזן	10	היקף מאזן	20
היקף הכנסות	10	היקף הכנסות	25
מספר עובדים	15	הכנסות עצמיות	15
היקף השקעות	10	מספר עובדים	25
מורכבות	25	מספר סניפים	15
חלק לקוחות בהכנסות	5	ניהול תקין	
מספר סניפים או פעילויות	5	תקציב ותוכנית מאושרים מראש	1
איכות ורמת כח אדם	5	נוהלי עבודה כתובים	1
גדרש לביצוע הפעילות	5	נוהלי עבודה משקפים	1
הפעלת גורמים נוספים	5	נוהלי עבודה מיושמים	1
כגון קבלנים	5		
גיוס מקורות מחוץ למקורות המדינה	5		
ורשויותיה וחברת האם			
יעילות	20	מספר ישיבות ועד מנהל	1
עמידה בתקציב ויעדים		מעקב החלטות	1
איכות ניהול דיווח ובקרה		ביקורת פנימית	1
תפקוד הנהלה ודירקטוריון		תיקון ליקויים	1
התייעלות שיפור עלויות לתפוקה		דיווח ותקציב מול ביצוע	1
סה"כ	90	עמידה בתקציב	1
		עמידה ביעדים פיזיים	1

* מקור: רשות החברות הממשלתיות ממשרד ריזה ויחידת השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר.

נספח 5: תנאים נלווים לשכר בכירים

מתוך החוזה האחד למנכ"לים, רשות החברות הממשלתיות

כללי

- ביטוח מנהלים.
- קרן השתלמות.
- חופשה – עד 22 ימי חופשה בשנה.
- מחלה – עד 30 ימי מחלה בשנה.
- רכב – רכב או דמי אחזקת רכב לנסיעות בתפקיד בהתאם להחלטת הדירקטוריון.
- טלפון בבית – בהתאם להחלטת הדירקטוריון.
- טלפון נייד - בהתאם להחלטת הדירקטוריון.

תנאי הפרישה

- הפרשות לפיצויים.
- אין פנסיה תקציבית.
- הודעה מראש – שלושה חודשים.
- ימי חופשה – יפדו רק לקראת פרישה (עד 50 יום).

הוצאות אישיות בתפקיד

הדירקטוריון יקבע כללים שיבהירו:

- מיהו הדרג הזכאי להוצאות אישיות בתפקיד על חשבון המוסד.
- מהי סוג ההוצאה שתכוסה על ידי המוסד.
- מהו נוהל אישור הוצאות בתפקיד.

**נספח 6: סולמות שכר מנכ"לים (ברוטו) בחברות ובתאגידים הממשלתיים
שקלים, 2004**

דרוג	תאגידים	חברות לא עסקיות	חברות עסקיות
1	18,403	19,580	22,223
2	20,396	20,610	23,445
3	22,613	21,695	24,735
4	25,062	22,836	26,095
5	27,777	24,040	27,531
6	30,787	25,305	29,045
7	34,120	26,637	30,643
8	39,695	28,039	32,327
9		29,513	37,177
10			42,027

* מקור: רשות החברות הממשלתיות ממשרד ר"ה ויחידת השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר.