תגמול בכירים

מהי הצלחה?
מהו האיזון הראוי בין נקודת מבט הדירקטוריון לנקודת מבט ההנהלה?



אבי ניר

מאי 2019

compvision
compensation it's all about people

CompVision – ב- 60 שניות

- **אנו מומחים בשיפור התוצאות העסקיות של חברות וארגונים**

באמצעות ההון האנושי של החברה וביצירת קשר בין ביצועים והצלחה לתגמול
אנו שותפים שלכם מימוש האסטרטגיה העסקית שלכם על ידי:

- **שיפור ביצועי העובדים**
- **חיזוק המוטיבציה והרצון להצליח**
- **התייעלות – השגת יותר בכל תקציב נתון, הורדת עלויות מיותרות, אופטימיזציה של הוצאות השכר (מרכיב ההוצאה מס' 1 או 2 בכל חברה בעולם)**
- **תגמול בגין ביצועים – לכל אוכלוסיה רלוונטית בארגון**

compvision
compensation it's all about people

compvision רשימת השירותים

אנו מתמחים ומתמקדים ב:

- תכנון, בניית והטמעת **תהליכים ופתרונות בתחום השכר והתגמול**
- **תגמול בכירים ונושאי משרה** – בניית מדיניות, תכניות, תהליכים וכלים.
- **בניית מערך העיסוקים** (תיאורי עיסוקים, מדרג ארגוני וכו').
- **תפעול ותחזוקה שוטפת של תכניות תגמול ותמריצים** (במזומן ו/או במניות/אופציות) עבור לקוחותינו.
- בניית והטמעת **תהליכי ניהול התומכים ביישום האסטרטגיה הארגונית בתחום משאבי אנוש הלכה למעשה** (תכנון תקציבי עלויות עבודה, תכנון כ"א, תכנית רציפות ניהולית, תהליכי איתור וטיפול בעובדי מפתח וכד').

רשימת לקוחות (חלקית מאוד)



















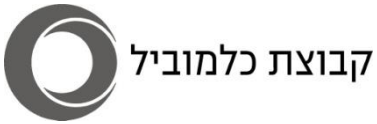






























על מה נדבר?

- מהי הצלחה – נקודות המבט של הדירקטוריון וההנהלה
- דוגמאות לדילמות ולפערים – בהקשר לתגמול בכירים
- מה ניתן ללמוד? האם יש עצות מעשיות?



מהי הצלחה?

- "הצלחה היא המקום שאתה תופס בעיתון" - אליאס קנטי (סופר ופילוסוף)
- "ההצלחה היא מדע, אם מתקיימים התנאים, מתקבלת תוצאה" - אוסקר ויילד (מחזאי)
- "הצלחה היא תוצאה, ואל לה להיות כלי " - גוסטב פלובר (סופר)
- "צבירת עושר, תהילה וכד" (מילון העולם החדש של וובסטר)
- "השגת תוצאה טובה מאד" (מילון אבן שושן)
- "הישג או מאמץ שעולה יפה" (מילון כלשהו..)

נקודת מבט הדירקטוריון (דח"צים בעיקר)

- הצלחה משתקפת בשורה התחתונה (רווח) ובשוק ההון (מחיר המניה, המלצות אנליסטים וכיוצ"ב).
- רוצים לראות גם טווח קצר (שנתי) וגם טווח ארוך (מימוש אסטרטגיה, הצלחה לאורך זמן, מגמת שיפור, הצלחה מול התחרות בשוק, איכות הניהול בחברה וכד').
- רוצים להיתפס (מחוץ לחברה) כבעלי שיקול דעת ודעה עצמאית (לא חותמת גומי).
- רוצים להיתפס (בתוך החברה) כמי שמסייעים להנהלה.
- חושבים על הקדנציה הבאה – גם בחברה עצמה וגם בחברות אחרות (לא טוב להיתפס כעושה צרות סידרתי).
- חוששים מביקורת חיצונית על החלטות שמקבלים – כולל על שכר הבכירים והקשר בינו לבין תוצאות החברה.

נקודת מבט ההנהלה

- הצלחה משתקפת בשורה התחתונה (הרווח), אבל לא רק בה – חשיבות רבה להכנסות, לבניית החברה לטווח ארוך, הצלחה מול המתחרים, בניית תשתיות, עתודה ניהולית, יחסי עבודה ועוד).



- שהבעלים יוקירו גם מאמצים ולא רק תוצאות.
- שלא ידחפו אותנו למקום שנעדיף רק טווח קצר.
- שלא יתערבו לי (המנכ"ל) - עצמאות בקביעת שכר חברי ההנהלה ובוודאי של רמות זוטרות יותר.
- שיתגמלו אותנו בעיקר על מה שיש לנו השפעה עליו.
- תגמול גבוה ככל האפשר – שנרגיש טוב – מול עצמנו ומול המנהלים האחרים בשוק.
- הלימה בין מה שנכנס לכיס של הבעלים לבין מה שנכנס לכיס שלנו – שלא נרגיש "פריארים".

דוגמאות מהחיים – דילמות בהקשר לתגמול ה"כמה" וה"איך"



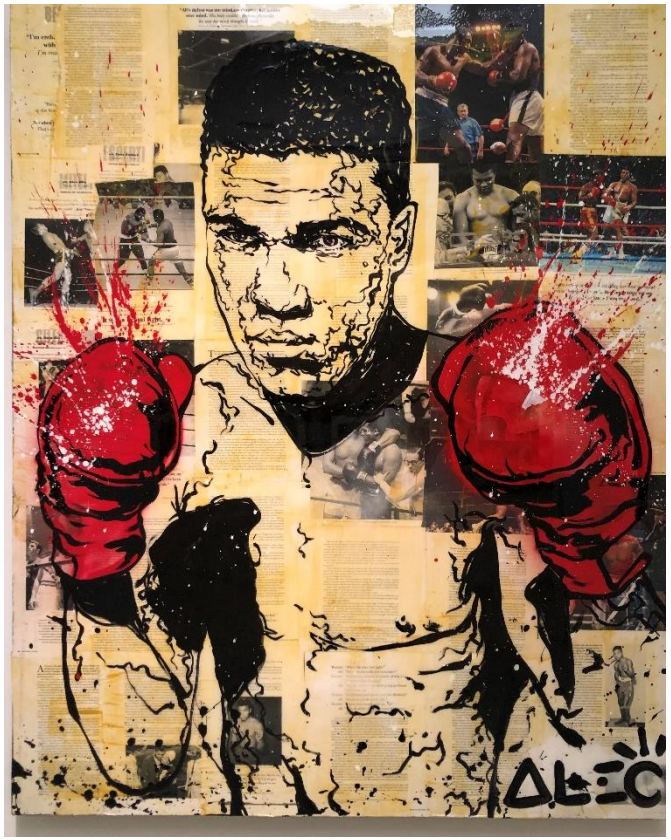
compvision
compensation it's all about people

דוגמה מס' 1 – כמה לשלם? כמה זה ראוי והוגן?



"אם אתה עובד רק בשביל המשכורת שלך, לא משנה כמה אפסים יש בה, אתה עדיין בתחתית סולם ההגשמה העצמית" (ג'ק ניקולסון)

גובה השכר – כמה שווה המנכ"ל שלנו?



100 שיאני השכר ל־2018 במיליוני שקלים

הלק מהנתונים הומרו מדולר, לפי שער של 3.8 שקל, ומאירו, לפי שער של 4.3 שקל

	שם	חברה	תפקיד	עלות שכר	רכיב הוני מסך התגמול
1	אובה רוזהוף	פרינו	מנכ"ל לשעבר	42.8	24.8
2	יצחק אנג'ל	אורמת	מנכ"ל	28.7	23.2
3	חן ליכטנשטיין	אדמה	מנכ"ל	18.3	7
4	גיין הנדריקסון	פרינו	מנכ"ל לשעבר	15.8	-
5	מורי קסלר	פרינו	מנכ"ל	14.8	9
6	מוטי גוטמן	מטריקס	מנכ"ל	13	5.3
7	רונלד וינוויקי	פרינו	מנהל כספים	12.1	7.6
8	ג'יפרי נידהם	פרינו	מנהל חטיבה	11.7	8.3
9	נדי לסין	שטראוס	מנכ"ל לשעבר	10.6	4.6
10	איציק עוז	הפניקס	מנכ"ל בחברה בת	10.3	-
11	פוד קינגמה	פרינו	יועץ משפטי	10	6.8
12	רביב צולר	כיל ואיי.די.איי	מנכ"ל	9.6	1.6
13	איתמר דויטשר	אלקטרה	מנכ"ל	9.6	1
14	דוד פתאל	פתאל החזקות	מנכ"ל ויו"ר	9.6	-
15	סונדר אנדרסון	פרינו	מנהל חטיבה	8.8	5.6
16	בצלאל [בוצי] מכלים	אלביט מערכות	מנכ"ל	8.5	1.4
17	אבנר מנדלסון	לאומי	מנכ"ל חברה בת	8.2	-
18	דורי סגל	גזית גלוב	סגן יו"ר	8	5.7
19	ירון דונסקי	שיכון ובינוי	מנכ"ל חברה בת	8	0.1
20	אהוד ברק	אינטרקיוד	יו"ר	7.8	7.7
21	אסי שמלצר	שלמה החזקות	יו"ר	7.4	-
22	הראל ויזל	פוקס	מנכ"ל	7.4	2.1
23	אודי לזין	דיסקונט	מנכ"ל חברה בת	7.3	-
24	שחר שמש	דלק רכב	מנכ"ל חברה בת	7.2	4.6
25	זוהר לוי	סאמיט	יו"ר	7.1	-
26	ג'ו קרקוסקה	אדמה	סמנכ"ל	7	2.1
27	ירון שורק	אלקטרה	מנכ"ל חברות בת	6.9	-
28	אוליבר קאר	אלוני חץ	מנכ"ל חברה בת	6.7	1.3
29	ג'יפרי מועלם	גזית גלוב	מנכ"ל חברה בת	6.7	2.6
30	שאול פרידלנד	אדמה	מנהל מסחרי ראשי	6.7	2.1
31	אינגסיו דומינגז	אדמה	מנהל מסחרי ראשי	6.6	2.4
32	אייל חנקין	עזריאלי	מנכ"ל	6.6	-
33	יוחנן לוקר	כיל	יו"ר	6.4	2
34	שולם לפידות	דסק"ש	מנכ"ל	6.4	3.5
35	אבירם להב	אדמה	סמנכ"ל כספים	6.3	2.4
36	דודו זבידה	כלכלית ירושלים	מנכ"ל	6.3	0.5
37	גיודא אלמוגי	או.פי.סי אנרגיה	מנכ"ל	6.1	1
38	משה הפלינג	שיכון ובינוי	מנהל כספים	6	0.1
39	עופר נמרודי	הכשרת הישוב	מנכ"ל	6	-
40	צ'ללם וייזהאס	כיל	סמנכ"ל	6	1.7
41	דניאל רוגיר	פתאל החזקות	מנכ"ל חברות בת	5.8	0.1
42	גיורא ברדעה	שטראוס	מנכ"ל	5.8	1.6
43	איציק וייץ	קרסו מוטורס	מנכ"ל	5.7	-
44	מרסל קוקיל	גזית גלוב	מנכ"ל חברה בת	5.7	2
45	מרדכי [מוטה] גודפונג	תדאה	מנכ"ל	5.7	-
46	אברהם [רמי] נוסבאום	אשטרום	יו"ר	5.6	-
47	חיים כצמן	גזית גלוב	סגן יו"ר ומנכ"ל	5.6	-
48	איציק בנבנישתי	פרטנר	מנכ"ל	5.6	1.3
49	גיל גירון	אשטרום	מנכ"ל	5.6	-
50	רוני פלוך	שיכון ובינוי	סגן יו"ר חברה בת	5.6	0.3
51	משה לחמני	שיכון ובינוי	מנכ"ל	5.5	0.4
52	אייק דבח	דלתא	מנכ"ל	5.5	-
53	אסתר אלדן	קבוצת דלק	מנכ"לית חברה בת	5.5	-
54	דן נבשון	הפניקס	מנכ"ל חברה בת	5.5	-
55	ישר בן מרדכי	בזן	מנכ"ל	5.4	1.1
56	ג'יל שרון	אלקטרה צריכה	מנכ"ל חברה בת	5.4	1.5
57	יונה פוגל	פז	מנכ"ל	5.4	0.2
58	דיק בר	טמפו	יו"ר ומנכ"ל	5.3	-
59	שי אתרוגי	קבוצת אשטרום	מנכ"ל חברה בת	5.3	0.8
60	אבי לוי	מליסרון	מנכ"ל	5.3	0.7
61	עדי ימיני	גזית גלוב	משנה למנכ"ל	5.3	0.8
62	אלי אלעזרא	קבוצת אלעזרא	יו"ר ומנהל עסקים ראשי	5.3	-
63	ירון רוקמן	אשטרום נכסים	מנכ"ל	5.2	0.8
64	שבתאי אדלרסברג	אודיוקודס	מנכ"ל	5.2	1.9
65	נתן חץ	אלוני חץ	מנכ"ל	5.2	-
66	פנחס דקל	מנרב	מנכ"ל	5.2	2.4
67	שון מגאן	לאומי	מנהל בחברה בת	5.1	-
68	יואב וינברג	אמת	מנכ"ל	5.1	-
69	אשר גרינבאום	כיל	מנכ"ל בפועל לשעבר	5.1	0.1
70	שופרה שפראוס	שטראוס	יו"רית	5	-
71	דורון שנידמן	צור שמיר	מנהל בחברה	5	-
72	גלעד פישמן	סקופ	מנכ"ל חברה בת	5	-
73	נסים אחיעזרא	דוניץ	מנכ"ל	5	-
74	ליאור רביב	ישרוטל	מנכ"ל	4.9	0.1
75	קובי אלשמן	כיל	סמנכ"ל כספים	4.9	1.7
76	יוסי אבו	דלק קידוחים	מנכ"ל	4.9	0.7
77	שלמה איזנברג	ערד	יו"ר	4.9	-
78	עמוס מתן	אירונאוטיקס	מנכ"ל	4.8	2.9
79	איציק אבדרהם	שופרסל	מנכ"ל	4.8	0.6
80	אורית לרר	הפועלים	מנכ"לית חברה בת	4.8	-
81	אבי מוסלר	אמות	מנכ"ל	4.7	1.1
82	מוקי שנידמן	צור שמיר	מנכ"ל	4.7	-
83	יגאל דמרי	דמרי	מנכ"ל	4.7	-
84	מוני פלד	הפניקס	מנכ"ל בחברה בת	4.7	-
85	סטו שפירא	הפניקס	מנכ"ל בחברה בת	4.7	-
86	חן שפירא	שפיר הנדסה	מנכ"ל תחום הזכיינות	4.6	-
87	דוד מחלב	פוינטר	מנכ"ל	4.6	1.9
88	ג'יל שפירא	שפיר הנדסה	מנכ"ל תחום התעשייה	4.6	-
89	שמואל שילה	סקופ	יו"ר	4.6	-
90	ישראל שפירא	שפיר הנדסה	מנכ"ל תחום התשתיות	4.6	-
91	ירון בלוך	לאומי	מנכ"ל חברה בת	4.5	-
92	שלמה זהר	איי.די.איי	מנכ"ל לשעבר	4.5	0.7
93	אילן ישראלי	דנאל	מנכ"ל	4.5	1.3
94	הראל שפירא	שפיר הנדסה	מנכ"ל	4.5	-
95	דנה עזריאלי	עזריאלי	יו"רית	4.4	-
96	דורון גרסטל	פריון	מנכ"ל	4.4	1.8
97	ציון בלס	שטראוס	מנכ"ל חברה בת	4.4	0.7
98	עפר גזן	כלל ביוטכנולוגיה	מנכ"ל	4.3	2.5
99	שלומי אדנם	אורמת	סמנכ"ל	4.3	2.4
100	עובדיה עלי	בזן	יו"ר	4.3	0.2

compvision
compensation it's all about people

האם יש קשר בין תגמול לביצועים? – נתונים

שם החברה	שם המנכ"ל	סה"כ תגמול בגין 2017 (לפי תקנה 21 באלפי ₪)	סה"כ תגמול בגין 2018 (לפי תקנה 21 באלפי ₪)	שיעור הגידול/הקיטון בתגמול ביחס ל-2017	שיעור עלית/ירידת המניה (סוף 2018 ביחס לסוף 2017)	הכנסות 2017 (אלפי ₪)	הכנסות 2018 (אלפי ₪)	שיעור הגידול/הקיטון בהכנסות ביחס ל-2017	רווח לפני מס 2017 (אלפי ₪)	רווח לפני מס 2018 (אלפי ₪)	שיעור הגידול/הקיטון ברווח לפני מס ביחס ל-2017
מטריקס	מוטי גוטמן	8,179	13,002	59%	1.90%-	2,857,098	3,168,025	11%	170,212	191,552	13%
שטראוס	גדי לסין/ גיורא בר דעה	10,813	5,916	45%-	14.63%	5,480,000	5,604,000	2%	515,000	715,000	39%
הפניקס	אייל לפידות	3,487	3,652	5%	1.49%	9,690,513	10,104,187	4%	1,031,258	948,683	8%-
אלקטרה	איתמר דויטשר	11,030	9,208	17%-	8.47%	6,060,031	6,058,296	0%	238,750	241,492	1%
אלביט מערכות	בצלאל מכליס	11,791	8,546	28%-	6.08%-	11,710,919	13,806,447	18%	1,026,950	881,155	14%-
גזית גלוב	דורי סגל/ חיים כצמן	9,168	5,628	39%-	26.45%-	2,831,000	2,840,000	0%	1,203,000	111,000-	109%-
שיכון ובינוי	ירון קריסי/ משה לחמני	4,813	5,514	15%	18.91%-	6,437,307	6,331,518	2%-	359,961	633,529	76%
אלוני חץ	נתן חץ	5,154	5,198	1%	2.90%-	828,926	876,572	6%	996,766	1,026,669	3%
עזריאלי	יובל ברונשטיין/ אייל חנקין	5,181	6,580	27%	5.84%-	2,592,000	2,821,000	9%	1,856,000	1,514,000	18%-
שופרסל	איציק אברכהן	5,830	5,645	3%-	10.10%	11,852,000	12,847,000	8%	360,000	359,000	0%
פרטנר	איציק בנבנישתי	6,536	4,168	36%-	16.48%-	3,268,000	3,259,000	0%	135,000	63,000	53%-
אשטרום קבוצה	גיל גירון	6,332	5,575	12%-	18%	3,740,930	3,953,669	6%	449,930	534,623	19%
פז נפט	יונה פוגל	5,579	5,399	3%-	1%	11,285,000	14,107,000	25%	732,000	510,000	30%-
נייס	ברק עילם	21,742	27,123	25%	26%	4,618,571	5,414,057	17%	449,531	699,808	56%

כמה מילים על בנצ'מרק



- בנצ'מרק מול תשלום בפועל (שנה/3 שנים)
- בנצ'מרק מדיניות תגמול

בנצ'מרק
תגמול בפועל - סמנכ"ל כספים

חברה	נושא משרה	תפקיד בחברה	% משרה	% אחזקה בהון	תגמול בא' ₪ למשרה מלאה ושנת עבודה מלאה				
					תגמול קבוע	מענק	סה"כ תגמול במזומן	תגמול הוני	סה"כ חבילת התגמול
גזית גלוב	עדי ימיני	משנה למנכ"ל וסמנכ"ל כספים	100%	-	2,494	1,035	3,529	1,019	**4,548**
שיכון ובינוי	טל רז	מנהל כספים ראשי	100%	-	1,573	807	2,380	562	**2,942**
אלוני חץ	אורן פרנקל	סמנכ"ל כספים	100%	0.04%	1,516	640	2,156	675	**2,831**
עזריאלי קבוצה	אירית סקלר פילוסוף	סמנכ"לית כספים	100%	-	2,044	486	2,530	0	**2,530**
מליסרון	אופיר שריד	סמנכ"ל כספים	100%	-	1,282	476	1,758	365	**2,123**
ביג	אסף נגר	סמנכ"ל כספים	100%	0.22%	1,024	270	1,294	717	**2,011**
גב ים	מרק זק	סמנכ"ל כספים	100%	0%	993	499	1,492	0	**1,492**
אלרוב נדל"ן	מאיר אלחכם	סמנכ"ל כספים	100%	-	978	512	1,490	0	**1,490**
אפריקה נכסים	אריאל גולדשטיין	סמנכ"ל כספים	100%	-	934	315	1,249	0	**1,249**
איירפורט סיטי	צאלון צמח	סמנכ"ל כספים בחברה ובנצבא	100%	**-**	583	198	781	0	**781**

ממוצע	1,323	511	1,834	296	2,130
ממוצע מקבלים	1,323	511	1,834	666	2,130
חציון	1,024	486	1,492	0	2,011

בנצ'מרק של 3 שנים – נקודת מבט רחבה יותר

הטבלה הבאה מציגה את התגמול למנכ"ל בחברות המדגם (מיון לפי סה"כ חבילת התגמול, ממוצע תלת שנתי, בסדר יורד)

חברה	נושא משרה	תפקיד בחברה	שנה	% משרה	% אחזקה בהון	תגמול בא' ₪ למשרה מלאה ושנת עבודה מלאה				
						תגמול קבוע	מענק	סה"כ תגמול במזומן	תגמול הוני	סה"כ חבילת התגמול
אלקטרה	איתמר דיוטשר	מנהל כללי	2015	100%	0.24%	2,412	5,500	**7,912**	4,991	**12,903**
			2016	100%	0.24%	2,599	5,500	**8,099**	4,095	**12,194**
			2017	100%	0.24%	3,338	5,500	**8,838**	2,192	**11,030**
			ממוצע			2,783	5,500	**8,283**	3,759	**12,042**
מטריקס	מוטי גוטמן	מנכ"ל	2015	100%	0.36%	2,990	3,243	**6,233**	2,015	**8,248**
			2016	100%	0.24%	3,088	3,812	**6,900**	2,296	**9,196**
			2017	100%	0.53%	3,132	3,998	**7,130**	1,049	**8,179**
			ממוצע			3,070	3,684	**6,754**	1,786	**8,541**
שטראוס גרופ	גדי לסין	נשיא ומנכ"ל החברה	2015	100%	0.49%	2,738	1,137	**3,875**	1,607	**5,482**
			2016	100%	–	2,669	1,987	**4,656**	3,166	**7,822**
			2017	100%	0.59%	2,628	1,735	**4,363**	6,450	**10,813**
			ממוצע			2,678	1,620	**4,298**	3,741	**8,039**
פרטנר	איציק בנבנישתי	מנכ"ל	2015	100%	–	2,136	999	**3,135**	1,044	**4,179**
			2016	100%	–	3,004	1,804	**4,808**	4,680	**9,488**
			2017	100%	–	2,509	1,804	**4,313**	2,223	**6,536**
			ממוצע			2,550	1,536	**4,085**	2,649	**6,734**
שופרסל	איציק אברהן	מנכ"ל החברה	2015	100%	–	2,081	1,808	**3,889**	495	**4,384**
			2016	100%	–	2,544	2,010	**4,554**	2,869	**7,423**
			2017	100%	–	2,443	2,034	**4,477**	1,353	**5,830**
			ממוצע			2,356	1,951	**4,307**	1,572	**5,879**
בזק	סטלה הנדלר	מנכ"ל	2015	100%	–	2,283	2,142	**4,425**	0	**4,425**
			2016	100%	–	2,227	2,053	**4,280**	0	**4,280**
			2017	100%	–	2,517	1,493	**4,010**	0	**4,010**
			ממוצע			2,342	1,896	**4,238**	0	**4,238**
סלקום	ניר שטרן	נשיא ומנכ"ל	2015	100%	–	1,975	1,157	**3,132**	513	**3,645**
			2016	100%	–	1,978	1,037	**3,015**	1,106	**4,121**
			2017	100%	–	2,014	2,048	**4,062**	542	**4,604**
			ממוצע			1,989	1,414	**3,403**	720	**4,123**

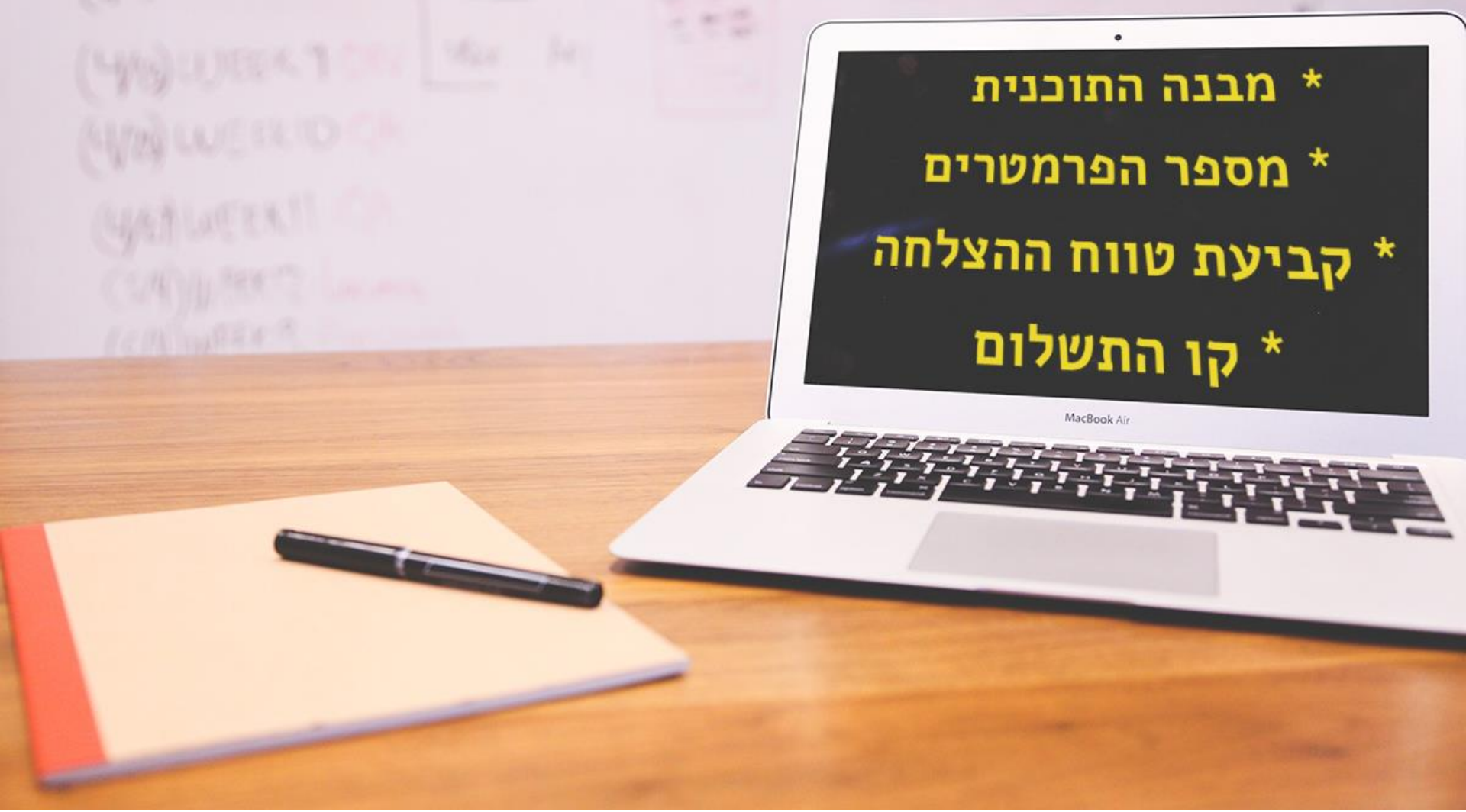
compvision
compensation it's all about people

בנצ'מרק
תקרות במדיניות תגמול – סמנכ"לים

חברה	תקרה במדיניות התגמול (באלפי ₪)				היחס בין הרכיב הקבוע לתקרת הרכיב המשתנה (משתנה מצד שמאל)
	תגמול קבוע	מענק	תגמול הוני	סה"כ	
טווחי תקרות (מקבלים)	**2,976 – 1,176**	**1,900 – 385**	**2,352 – 315**	**5,544 – 1,806**	
ביג	2,352	840	2,352	**5,544**	57% - 43%
שיכון ובינוי	2,016	1,440	1,300	**4,756**	75% - 25%
אלוני חץ	2,004	1, 230(750 + 160*3)	1,002	**4,236**	60% - 40%
אלקטרה	1,540	1,900	450	**3,890**	70% - 30%
עזריאלי קבוצה	2,976	744	לא קיימת התייחסות	**3,720**	אין התייחסות במדיניות
אלרוב נדל"ן	2,600	650	-	**3,250**	67% - 33%
מליסרון	1,512	720	540	**2,772**	66% - 34%
איירפורט סיטי	1,200	429	960	**2,589**	52% - 48%
אפריקה נכסים	1,176	385	315	**1,876**	40% - 60%
גב ים	1,176	630	-	**1,806**	35% - 65%
גזית גלוב	אין התייחסות לתקרות בש"ח במדיניות			**-**	60% - 40%
כלכלית ירושלים	אין התייחסות לתקרות בש"ח במדיניות			**-**	45% - 55%

compvision
compensation it's all about people

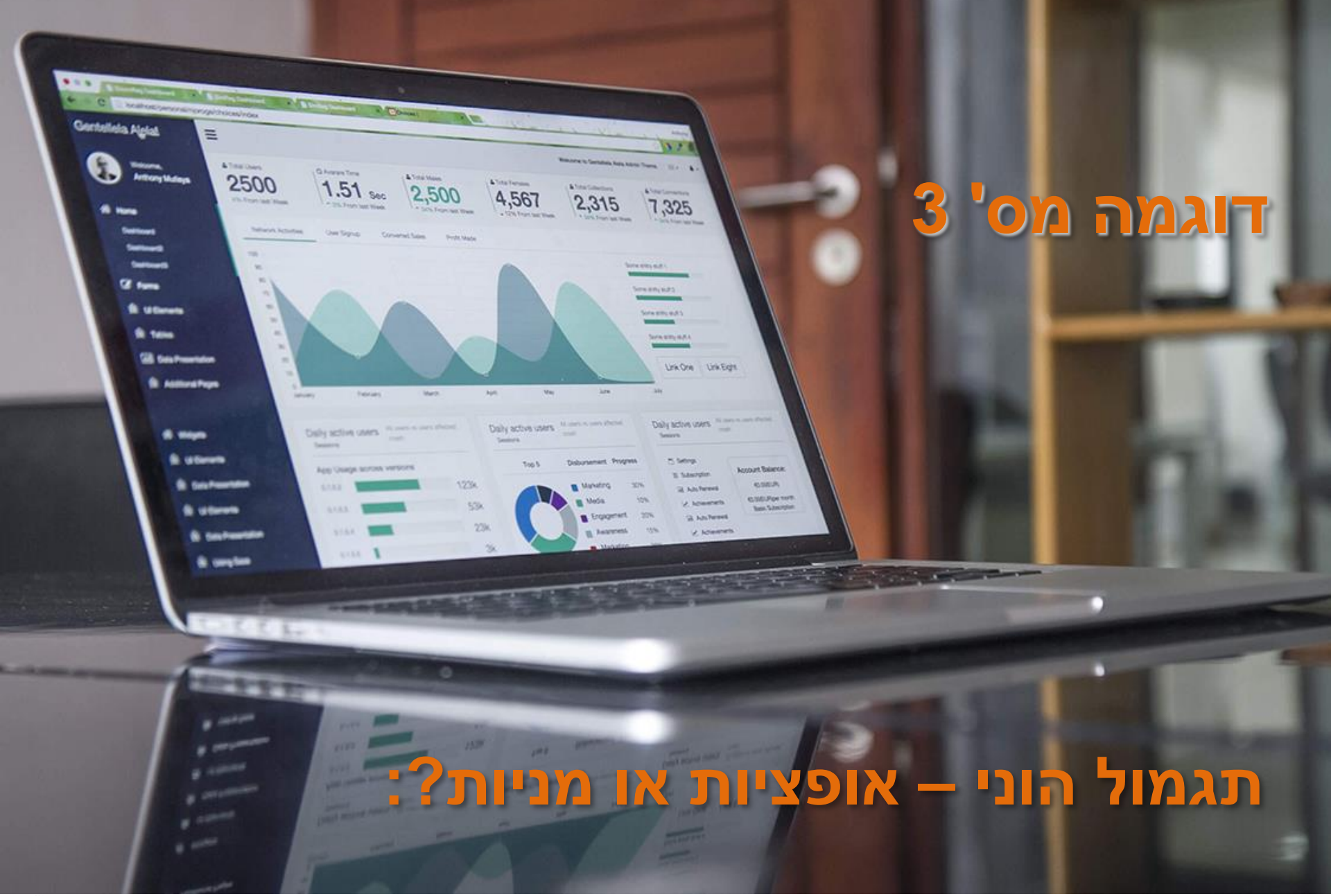
דוגמה מס' 2 – מבנה תכנית הבונוס למנהלים:



compvision
compensation it's all about people

המדדים בתכנית הבונוס של ההנהלה

- המדדים עצמם – האם רק הרווח? ואיזו שורה ברווח (תפעולי, EBITDA, נקי)? ואולי גם תשואה להון, הכנסות, נתח שוק, הוצאות,אבני דרך, מדדים "רכים"?
- מדדים אבסולוטיים או יחסיים (ביחס לתקופה קודמת / לחברות אחרות)?
- מספר המדדים – להסתפק רק באחד? ואולי נכון יותר 3-5?
- המשקל היחסי של המדדים – במקרה שיותר מאחד.
- קבוצתי ו/או אישי – האם כולם נמדדים רק על תוצאות החברה? או שקיימים גם מדדים ויעדים לכל חבר הנהלה?
- כמה זה מאתגר? כיצד מגדירים את טווח ההצלחה (הביצוע)? – קפיצה לגובה ב"כאילו" או יעדים מאתגרים?
- טווח קצר (רק שנתי), או יעדים ארוכי טווח (3 שנים)?



דוגמה מס' 3

תגמול הוני – אופציות או מניות?:

תגמול הוני - השוואת כלי התגמול השונים

פרמטר	אופציות	מניות חסומות או RSU (וגם PSU)
יעילות התגמול – הקשר למצב בעלי המניות	קיים ערך רק אם יש עליה במחיר המניה לכן, כלי זה הינו כלי יעיל בהקשר למחיר המניה והתגמול.	קיים ערך תמיד ולכן, כלים אלו יעילים יותר ככלי שימור בתקופה של ירידות במחיר המניה.
קשר למצב החברה	מתאים מאוד בחברות בעלות צפי צמיחה גבוה.	מתאים לחברות בעלות צפי צמיחה ממוצע/נמוך, אשר זקוקות לכוח אדם איכותי.
מחיר המימוש	בד"כ מחיר השוק, בארץ יש ציפיה (אנטרופי) לתוספת פרמיה על מחיר המניה.	מחיר השוק
תוספת קשר לביצועים	פחות מקובל – כיוון שנוצר רווח רק אם יש עליה במחיר המניה (אם אין הנחה גדולה על מחיר המימוש)	די מקובל להוסיף תנאי ביצוע כלשהו (הופך את המכשיר ל-PSU)
מיסוי	במידה ומקצים לפי 102 עם נאמן – מיסוי הוני לניצע	על ההכנסה מתחת למחיר המימוש – תשלום פירותי בכל מקרה. במידה ומקצים לפי 102 עם נאמן – מיסוי הוני לניצע על הרווח שמעל למחיר המימוש
השפעה חשבונאית בספרים	יש לרשום הוצאה	
זכאות לדיבידנדים	אין (לעיתים מחיר המימוש מותאם)	יש במניות חסומות, אין ב RSU
דילול של בעלי המניות (ברמת תגמול זהה)	גבוה יחסית למניות	נמוך ביחס לאופציות

עוד כמה דוגמאות מתוך דיוני וועדת תגמול:

דוגמאות מדיונים

- מה קורה כשיש שנה "טובה" לחברה לדעת הדירקטורים אך לפי מודל הבונוס, עדיין לא מגיעים לבונוס המקסימלי? מה זו שנה טובה?
- שאלות שנשאלו:
  - האם הבעיה במודל?
  - האם הבעיה היא בפרמטרים שהוגדרו?
  - מה היה קורה אם המצב היה הפוך (שנה לא טובה)?
  - מה ראוי לשלם בנקודת היעד? במקסימום?
- האם הפתרון הוא בשינוי המודל?
- פער בציפיות בין נושאי המשרה לדירקטוריון



דוגמאות מדיונים (2)

- מה קורה בשנה אחרי ביצועים לא טובים ברמת החברה שאיפסו את הבונוס?
- האם "לפצות" את נושאי המשרה על השנה הקודמת?
- האם לעדכן את המודל?
- האם לאפשר יותר שיקול דעת בתכנית?



לסיכום

- תגמול הוא כלי ניהולי – האם אתם רואים זאת כך?
- האם הגישה שלכם היא "כמה שפחות כאבי ראש" או "תפקידנו ליצור קשר מתאים בין הצלחת החברה לתגמול המנהלים"?
- איך אתם מוצאים את שביל הזהב שבין מי שעוזר להנהלה למי שמאזן בין האינטרסים של בעלי המניות לאלה של ההנהלה?
- בכל מקרה – להיות "חותמת גומי" כבר נחשב פחות אופנתי היום ☺
- והעיקר הוא ליצור Win - Win



compvision
compensation it's all about people

ולסיום ממש חשוב לזכור:



1. שכר זה כסף עם רגשות!
(כל אדם, ודאי מנהל, מאמין שהוא מבצע את תפקידו על הצד הטוב ביותר – לפחות!)

2. גם מי שמרוויח הרבה רוצה יותר, זה נורמאלי!

3. מי שבא בשביל כסף, ילך בשביל כסף!

compvision
compensation it's all about people



תודה רבה ובהצלחה!

אתם מוזמנים

ליצור קשר:

avi@compvision.co.il

09-9577971

compvision
compensation it's all about people

כל הזכויות שמורות לאבי ניר – אין להעתיק, לצלם ולעשות שימוש כלשהו ללא קבלת אישור בכתב ומראש מאבי ניר