

## פערי שכר בתגמול בכירים על רקע גיל מגדר ותפקיד

רו"ח קרן קיבוביץ, שותפה, מנהלת מחלקת תגמול בחברת הייעוץ של BDO

מחלקת תגמול ב- BDO Consulting Group ערכה סקר על חבילות התגמול אשר הוענקו לחמשת מקבלי התגמולים הגבוהים ביותר ב- 73 חברות ציבוריות במדד ת"א 100 בשנת 2013 וכן בהשוואה לשכר בשנים 2011-2012.

בבחינת שיעור הנשים מתוך כלל המנהלים הבכירים שנצפו בסקר, וכן בחינת פערי השכר בין הנשים לגברים שנבדקו, עולות המסקנות שלהלן:

- לאחר שבשנת 2012 שיעור הנשים שנמנו ברשימת חמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר בקרב החברות הציבוריות במדד ת"א 100 היה 11% (גידול לעומת שיעור של כ- 8% בשנת 2011), בשנת 2013 נבלמה עליה זו ושיעור הנשים נשאר יציב ועמד על כ- 11%. בהתאמה, מספר הנשים שנמנו ברשימת מקבלי השכר הגבוה ביותר בשנת 2012 הינו 42 ובשנת 2013 הינו 41, כלומר ללא שינוי מהותי.
- בהמשך ליציבות שנצפתה בשנת 2013 במספר הנשים במדגם ובשיעורן מסך בעלי התפקידים הבכירים, פערי השכר ירדו בכ - 1% בשנת 2013. פערי השכר בין נושא משרה שעמדו בממוצע על כ - 44% בשנת 2012 ירדו בשנת 2013 לכ - 43%. השכר הממוצע לגברים בכירים עלה בשנת 2013 בכ - 16%, מכ - 3.1 מיליון ₪ בשנת 2012 לשכר של כ - 3.6 מיליון ₪ בשנת 2013, בעוד שהשכר הממוצע לנשים בכירות עלה בשנת 2013 בכ - 17%, מכ - 2.1 מיליון ₪ ל - 2.5 מיליון ₪.

## שכר ממוצע לבכיר – חלוקה ענפית

להלן התפלגות מספר הנשים והגברים הבכירים בשנת 2013 ושכרם הממוצע, בחלוקה ענפית:

ענף	מגדר	מספר נושאי משרה במדרג	התפלגות	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	פערי שכר %
ביומד	אישה	4	18%	2,137	71.95%
	גבר	18	82%	3,675	
ביטוח	אישה	2	5%	2,641	72.95%
	גבר	36	95%	4,567	
בנקים	אישה	8	19%	4,112	-7.13%
	גבר	35	81%	3,818	
השקעה ואחזקות	אישה	4	8%	1,799	127.98%
	גבר	46	92%	4,101	
חיפוי נפט וגז	אישה	2	20%	1,050	20.55%
	גבר	8	80%	1,266	
טכנולוגיה	אישה	1	8%	1,830	27.75%
	גבר	11	92%	2,338	
נדל"ן ובינוי	אישה	10	10%	2,532	25.20%
	גבר	89	90%	3,170	
מסחר ושחתיים	אישה	5	11%	2,080	20.48%
	גבר	39	89%	2,506	
תעשייה	אישה	5	9%	1,946	133.96%
	גבר	52	91%	4,554	
<b>כלל הענפים</b>	<b>אישה</b>	<b>41</b>	<b>11%</b>	<b>2,519</b>	<b>43.24%</b>
	<b>גבר</b>	<b>334</b>	<b>89%</b>	<b>3,609</b>	

ניתן לראות כי ענף הבנקים הינו המתגמל ביותר עבור הנשים הבכירות במשק. בענף זה, שיעור הנשים הבכירות הינו גבוה מהממוצע ועומד על כ - 19%. יתרה מכך, אֶדְ נֶרֶק בענף זה נשים בכירות מרוויחות יותר מגברים בכירים בכ-7% בממוצע. בענפים: ביטוח, השקעות ואחזקות, טכנולוגיה נדל"ן ובינוי ותעשייה שיעור הנשים הבכירות הינו נמוך מהממוצע. כמו כן, בענפים השקעות ואחזקות ותעשייה פערי השכר בין נשים לגברים גבוהים באופן מהותי מהממוצע.

בענף הביומד, למרות שבאופן יחסי השיעור הממוצע של נשים בכירות גבוה מהממוצע (18%), אולם מדובר ב-4 נשים בלבד, נמצאו פערי שכר גבוהים מהממוצע (כ - 72%).

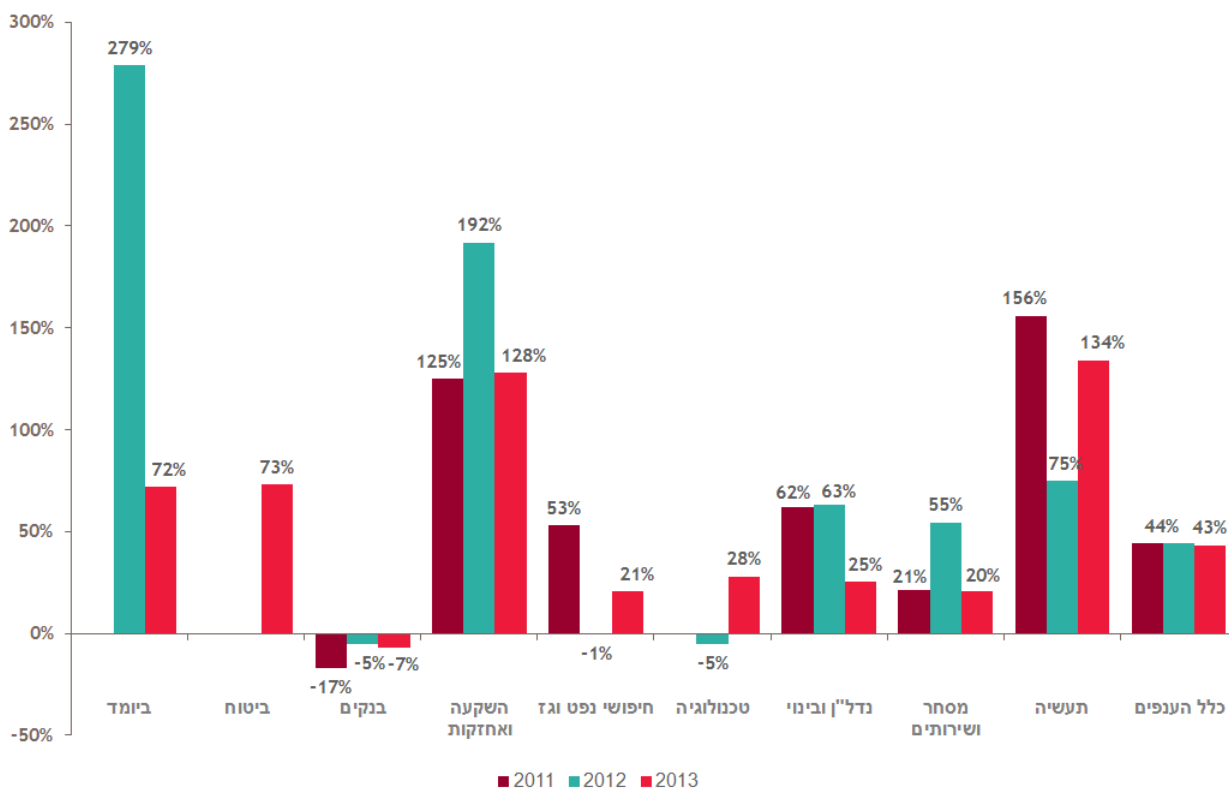
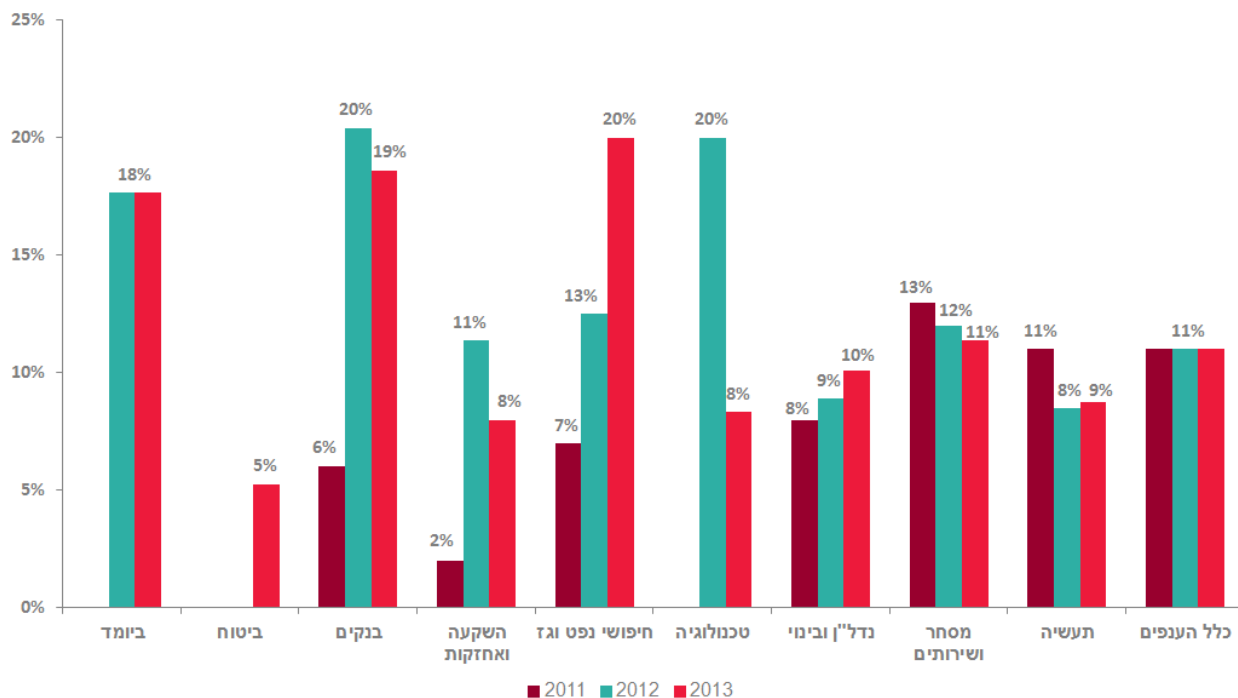
להלן התפלגות מספר הנשים והגברים הבכירים בשנת 2012 ושכרם הממוצע, בחלוקה ענפית:

ענף	מגדר	מספר נושאי משרה במדגם	התפלגות	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	פערי שכר - %
ביומד	אישה	3	18%	694	278.95%
	גבר	14	82%	2,630	
ביטוח	אישה	-	0%	-	-
	גבר	32	100%	3,800	
בנקים	אישה	10	20%	4,003	-5.39%
	גבר	39	80%	3,787	
השקעה ואחזקות	אישה	5	11%	1,242	191.84%
	גבר	39	89%	3,626	
חיפוש נפט וגז	אישה	2	13%	981	-0.69%
	גבר	14	88%	974	
טכנולוגיה	אישה	1	20%	1,652	-5.06%
	גבר	4	80%	1,568	
מסחר ושירותים	אישה	4	9%	1,495	62.86%
	גבר	41	91%	2,435	
נדל"ן ובינוי	אישה	12	12%	1,915	54.57%
	גבר	88	88%	2,961	
תעשייה	אישה	5	8%	1,906	74.82%
	גבר	54	92%	3,331	
<b>כלל הענפים</b>	<b>אישה</b>	<b>42</b>	<b>11%</b>	<b>2,153</b>	<b>44.01%</b>
	<b>גבר</b>	<b>325</b>	<b>89%</b>	<b>3,101</b>	

להלן התפלגות מספר הנשים והגברים הבכירים בשנת 2011 ושכרם הממוצע, בחלוקה ענפית:

ענף	מגדר	מספר נושאי משרה במדגם	התפלגות	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	פערי שכר - %
ביטוח	אישה	0	0%	0	0.00%
	גבר	25	100%	4,932	
בנקים	אישה	2	6%	4,691	-16.90%
	גבר	31	94%	3,898	
השקעה ואחזקות	אישה	1	2%	1,841	125.10%
	גבר	44	98%	4,144	
חיפוש נפט וגז	אישה	1	7%	960	53.38%
	גבר	13	93%	1,472	
מסחר ושירותים	אישה	8	13%	2,516	20.77%
	גבר	52	87%	3,038	
נדל"ן ובינוי	אישה	7	8%	2,091	61.83%
	גבר	76	92%	3,384	
תעשייה	אישה	6	11%	1,311	156.41%
	גבר	49	89%	3,360	
<b>כלל הענפים</b>	<b>אישה</b>	<b>42</b>	<b>11%</b>	<b>2,153</b>	<b>44.01%</b>
	<b>גבר</b>	<b>325</b>	<b>89%</b>	<b>3,101</b>	

הגרפים להלן מציגים את שיעור הנשים הבכירות ופערי השכר בין נשים לגברים בחלוקה ענפית בשנים 2011-2013 :



ניתן לראות כי שיעור הנשים הבכירות בכלל הענפים בין השנים 2011-2013 נותר ללא שינוי ועמד על כ - 11% מכלל נושאי המשרה הבכירים במדד ת"א 100. בענף הנדל"ן ניתן לראות מגמת עלייה בשיעור הנשים הבכירות לאורך השנים לעומת ענף המסחר והשירותים אשר בו קיימת מגמת ירידה בשיעור הנשים הבכירות. בנוסף ניתן לראות כי בענף הביטוח, שנת 2013 הינה השנה הראשונה בה מכהנות נשים בתפקיד בכיר ונמנות בקרב 5 מקבלי השכר הגבוה ביותר בחברה.

ניתן לראות כי פערי השכר של הנשים הבכירות בכלל הענפים בין השנים 2011-2013 נשאר יציב וזאת בהתאמה ליציבותו של שיעור הנשים הבכירות בכלל הענפים.  
כ - 50% מהענפים הציגו ירידה בפערי השכר בין שנת 2012 לשנת 2013.  
בענף הביומד ניכרת ירידה חדה בפערי השכר ב-2013 אולם מאחר ומדובר ב-3 נשים בלבד, לא ניתן להסיק מכך.

## שכר לפי גילאים

הטבלה להלן מציגה את השכר הממוצע לבכיר לפי גילאים ומגדר בשנת 2013 :

קבוצת גיל	גברים			נשים			כלל המדגם		
	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם
עד גיל 40	1,241	5%	15	1,119	13%	5	1,087	6%	20
בגילאי 40 עד 50	2,917	28%	86	2,171	31%	12	2,800	29%	98
בגילאי 50 עד 60	4,252	39%	117	3,004	38%	15	4,120	39%	132
בגילאי 60 עד 70	4,158	22%	67	2,904	13%	5	4,071	21%	72
70 ומעלה	4,102	6%	17	1,175	5%	2	3,794	6%	19
סה"כ		100%	302		100%	39		100%	341
אין ציון גילאי			32			2			34
סה"כ במדגם	3,609		334	2,519		41	3,490		375

- מרבית מקבלי התגמול הגבוה בקרב חברות ת"א 100 הינם בשנות ה-50 לחייהם, הן בקרב הגברים והן בקרב הנשים.
- שיעור הגידול המשמעותי ביותר בחבילות השכר למנהלים בכירים (כלומר, הקפיצה החדה ביותר בשכר) מתרחש בין שנות ה-40 ל-50 לחייהם, הן בקרב גברים והן בקרב נשים. בעשור הגילאים 50-60 נצפתה עלייה בשכר בקרב גברים ונשים אם כי בשיעורים נמוכים יותר. לאחר גיל 60 השכר הממוצע הן לגבר והן לאישה יורד. עם זאת, חשוב לציין כי קבוצת הנשים אינה גדולה מספיק מכדי להסיק מסקנות רוחביות לגביה.
- בכל אחד ואחד מחדתך הגילאים שנבדק ניתן להבחין בכך שעלות השכר השנתית הממוצעת של נשים נמוכה משמעותית מעלות השכר השנתית הממוצעת של גברים כאשר ככל שמתקדמים בגיל ובהתאמה גם בותק ובניסיון, פערי השכר הולכים וגדלים באופן ניכר, כאשר פער השכר שהחל בכ-11% בתחילת הקריירה מגיע עד לכדי פי 2.5 לאחר גיל 70

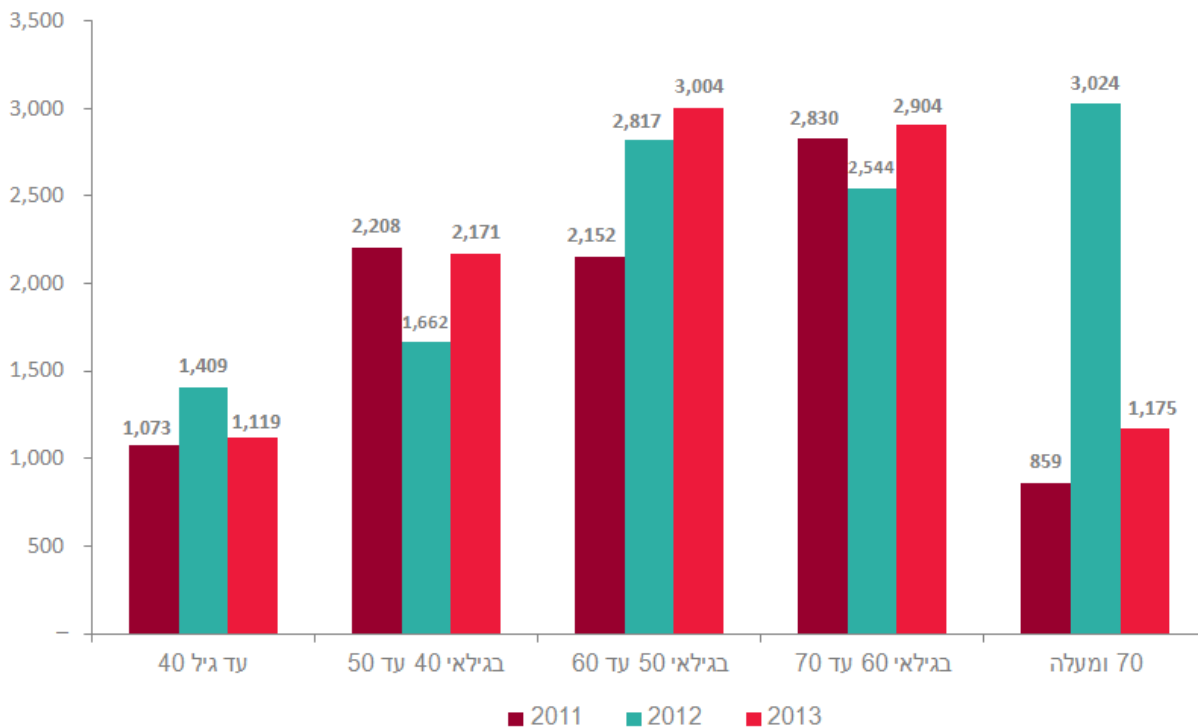
הטבלה להלן מציגה את השכר הממוצע לבכיר לפי גילאים ומגדר בשנת 2012 :

קבוצת גיל	גברים			נשים			כלל המדגם		
	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם
עד גיל 40	918	7%	20	1,409	10%	4	1,000	7%	24
בגילאי 40 עד 50	2,710	30%	87	1,662	41%	17	2,539	31%	104
בגילאי 50 עד 60	3,437	36%	106	2,817	24%	10	3,384	35%	116
בגילאי 60 עד 70	3,578	22%	64	2,544	22%	9	3,451	22%	73
70 ומעלה	4,106	5%	15	3,024	2%	1	4,039	5%	16
<b>סה"כ</b>	<b>100%</b>	<b>292</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>	<b>333</b>	<b>34</b>
אין ציון גילאי			33			1			
<b>סה"כ במדגם</b>	<b>3,092</b>		<b>325</b>	<b>2,155</b>		<b>42</b>	<b>2,981</b>		<b>367</b>
							<b>44%</b>		

הטבלה להלן מציגה את השכר הממוצע לבכיר לפי גילאים ומגדר בשנת 2011 :

קבוצת גיל	גברים			נשים			כלל המדגם		
	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם	עלות שכר שנתית (אלפי ₪)	התפלגות	כמות במדגם
עד גיל 40	1,680	5%	12	1,073	4%	1	1,633	5%	13
בגילאי 40 עד 50	3,218	26%	66	2,208	48%	12	3,063	28%	78
בגילאי 50 עד 60	3,692	40%	103	2,152	28%	7	3,594	39%	110
בגילאי 60 עד 70	4,332	25%	63	2,830	16%	4	4,243	24%	67
70 ומעלה	4,888	5%	12	859	4%	1	4,578	5%	13
<b>סה"כ</b>	<b>100%</b>	<b>256</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	<b>281</b>	<b>29</b>
אין ציון גילאי			29						
<b>סה"כ במדגם</b>	<b>3,689</b>		<b>329</b>	<b>2,192</b>		<b>42</b>	<b>3,556</b>		<b>367</b>
							<b>68.27%</b>		

הגרף להלן מציג את התפלגות עלות השכר השנתית הממוצעת לנשים בכירות בשנים 2011-2013:



ניתן לראות, כי הייתה מגמת עלייה לאורך השנים האחרונות בעלות השכר השנתית הממוצעת לנשים בכירות בגילאי 50 עד 60. כמו כן, ניתן לראות כי בגילאים עד 40 וכן מעל גילאי 70 ישנה עלייה בעלות השכר השנתית הממוצעת מ-2011 ל-2012 ואילו ירידה משנת 2012 לשנת 2013, כלומר, בשני קצוות הגילאים (הצעירות ביותר והמבוגרות ביותר) ישנה הרעה בעלות השכר הממוצעת בשנת 2013.



## עלות שכר ממוצעת לפי תפקיד

הטבלה הבאה מרכזת את התפקידים בהם מועסקות נשים בחברות מדד ת"א 100 והתגמול הממוצע עבור כל תפקיד בהשוואה לשכר גברים באותם תפקידים בשנת 2013:

תפקיד	נשים			גברים		
	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	פער שכר
מנכ"ל	5	4,301	75	5,514	28%	6%
יו"ר דירקטוריון	3	4,089	40	4,400	8%	7%
סגן יו"ר דירקטוריון	1	2,901	5	5,105	76%	17%
משנה למנכ"ל	2	3,250	33	3,216	-1%	6%
סמנכ"ל כספים	4	1,895	27	2,292	21%	13%
סמנכ"ל	14	1,868	69	2,305	23%	17%
חשב	3	473	2	320	-32%	60%
אחר	2	888	3	894	1%	40%
מנכ"ל חברה בת	4	4,555	57	3,927	-14%	7%
מנהל	3	1,659	23	1,567	-6%	12%
	<b>41</b>	<b>2,519</b>	<b>334</b>	<b>3,609</b>	<b>43%</b>	<b>11%</b>

- ניתן לראות כי פער השכר עבור משרת סגן יו"ר דירקטוריון הינה הגבוהה ביותר ועומדת על כ-76%, אולם מאחר וישנה רק אישה אחת בתפקיד זה, לא ניתן להסיק על כך באופן רוחבי.
- חבילת תגמול למנכ"ל גבוהה בכ-28% מחבילת התגמול למנכ"לית. סמנכ"ל כספים וסמנכ"לים מרוויחים בממוצע כ-21% וכ-23% יותר מנשים באותם תפקידים בהתאמה.
- לכאורה, נראה כי משנה למנכ"ל, מנכ"לים של חברות בנות, חשבים ומנהלים הרוויחו פחות מנשים בעלות תפקיד מקביל - עם פער ממוצע של כ-1%, 14%, 32% ו-6% בהתאמה, אולם אין יכולת להסיק מסקנה זו לאור מספר הנשים הנמוך 2 - 4 נשים בלבד מופיעות בכל קטגוריה.
- יש להדגיש, כי למעט המנכ"לים והסמנכ"לים, גודלו המצומצם של מדגם הנשים בקרב יתר בעלי תפקידים הינו קטן מדי מכדי להסיק מסקנות רוחביות.

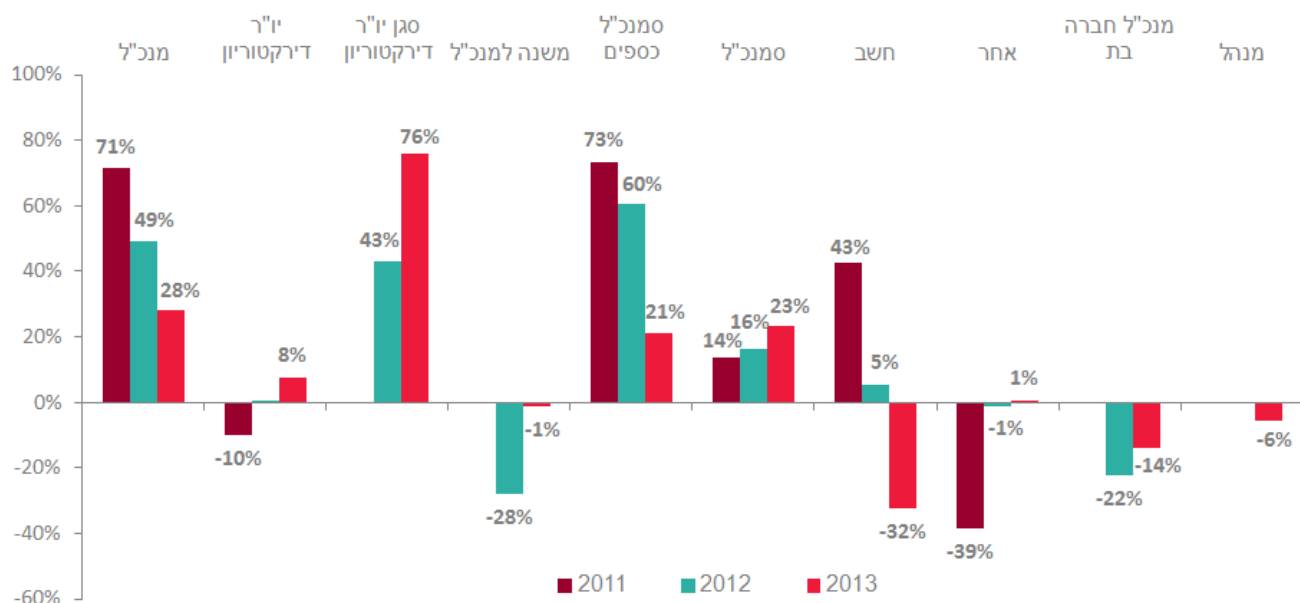
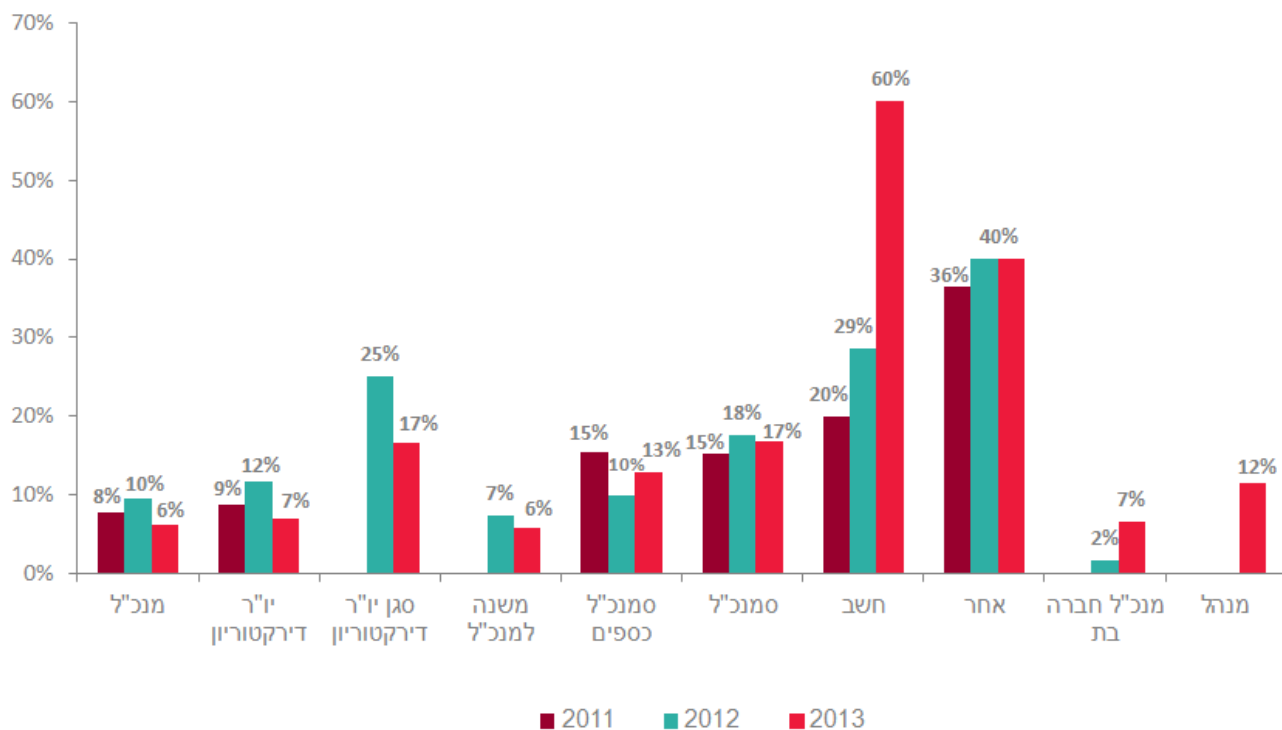
הטבלה הבאה מרכזת את התפקידים בהם מועסקות נשים בחברות מדד ת"א 100 והתגמול הממוצע עבור כל תפקיד בהשוואה לשכר גברים באותם תפקידים בשנת 2012:

תפקיד	גברים		נשים		אחוז הנשים מכלל בעלי התפקיד במדגם
	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	
מנכ"ל	4,600	66	3,087	7	49%
יו"ר דירקטוריון	4,231	30	4,217	4	0%
סגן יו"ר דירקטוריון	4,362	3	3,053	1	43%
משנה למנכ"ל	3,113	25	4,317	2	-28%
סמנכ"ל כספים	2,013	36	1,255	4	60%
סמנכ"ל	1,745	70	1,503	15	16%
חשב	430	5	408	2	5%
אחר	1,108	9	1,123	6	-1%
מנכ"ל חברה בת	4,018	61	5,156	1	-22%
מנהל	1,720	20	-	-	-
	<b>3,101</b>	<b>325</b>	<b>2,153</b>	<b>42</b>	<b>44%</b>

הטבלה הבאה מרכזת את התפקידים בהם מועסקות נשים בחברות מדד ת"א 100 והתגמול הממוצע עבור כל תפקיד בהשוואה לשכר גברים באותם תפקידים בשנת 2011:

תפקיד	גברים		נשים		אחוז הנשים מכלל בעלי התפקיד במדגם
	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקיד במדגם	
מנכ"ל	5,297	72	3,090	6	71%
יו"ר דירקטוריון	4,014	31	4,470	3	-10%
משנה למנכ"ל	3,311	25	-	-	-
סמנכ"ל כספים	1,965	22	1,134	4	73%
סמנכ"ל	1,656	39	1,455	7	14%
חשב	700	4	491	1	43%
אחר	1,175	7	1,912	4	-39%
מנכ"ל חברה בת	4,092	58	-	-	-
מנהל	2,448	22	-	-	-
סגן יו"ר דירקטוריון	4,772	5	-	-	-
	<b>3,588</b>	<b>285</b>	<b>2,192</b>	<b>25</b>	<b>64%</b>

הגרפים להלן מציגים את שיעור הנשים הבכירות ופערי השכר בין נשים לגברים בחלוקה לתפקידים בשנים : 2011-2013



- ניתן לראות כי משנת 2011 ועד 2013 קיימת מגמת עלייה במספר הנשים הבכירות בתפקידי מנכ"ל חברת בת וחשבות.
- בתפקידים יו"ר דירקטוריון, סגן יו"ר דירקטוריון, משנה למנכ"ל וסמנכ"ל קיימת ירידה בשיעור הנשים בין השנים 2012-2013.
- בתפקידים מנכ"ל, סמנכ"ל כספים ניתן לראות כי קיימת מגמת ירידה בפערי השכר בין גברים לנשים בכירות באותם תפקידים. בנוסף, גם בתפקיד החשבות ישנה מגמת ירידה בפערי השכר לאורך השנים 2011-2013 כאשר בשנת 2013 נשים בכירות הרוויחו בממוצע כ- 32% יותר מאשר גברים בכירים.
- ניתן לראות כי בתפקיד סמנכ"ל ישנה מגמת עלייה בפערי השכר בין נשים בכירות לגברים בכירים במהלך השנים 2011-2013.

## תמהיל השכר

להלן התפלגות רכיבי השכר (קבוע, מענק ורכיב הונו) בקרב נשים לעומת גברים בשנת 2013:



מניתוח תוצאות הסקר אנו מגלים כי פרופורציית רכיב התגמול הקבוע אצל נשים גבוהה יותר באופן משמעותי ומסתכמת בכ - 63% לעומת 54% אצל הגברים. כלומר, התגמול לנשים פחות מותנה בתוצאות העסקיות. עיקר הפער קיים בתשלום מבוסס מניות.

ניתן להסביר את המשקל הגדול אשר ניתן לשכר הקבוע בכך שיתכן ונשים מעדיפות תגמול וודאי על פני תגמול משתנה ותלוי ביצועים. תמהיל החבילה שלהן מאופיין ביציבות, שמרנות וביטחון יחסי, בעוד התמהיל הגברי טומן בחובו חוסר ודאות ונטילת סיכונים, אשר עשויים להתממש לסיכוי לתגמול גבוה יותר. בנוסף, יתכן ונשים מעדיפות ביטחון בעוד גברים מחפשים אתגרים. הסבר נוסף יתכן ונובע מכך שנשים מתוגמלות יותר עבור ביצועים היסטוריים והוכחות יכולת ואילו גברים מתוגמלים יותר לפי פוטנציאל לביצועיים עתידיים.

נתונים נוספים לשנים 2011 - 2012:

	2011			2012			
	תשלום מבוסס מניות	מענק	שכר בסיס/דמי ניהול	תשלום מבוסס מניות	מענק	שכר בסיס/דמי ניהול	
גבר	21%	23%	56%	17%	21%	62%	
אישה	9%	24%	67%	8%	18%	74%	

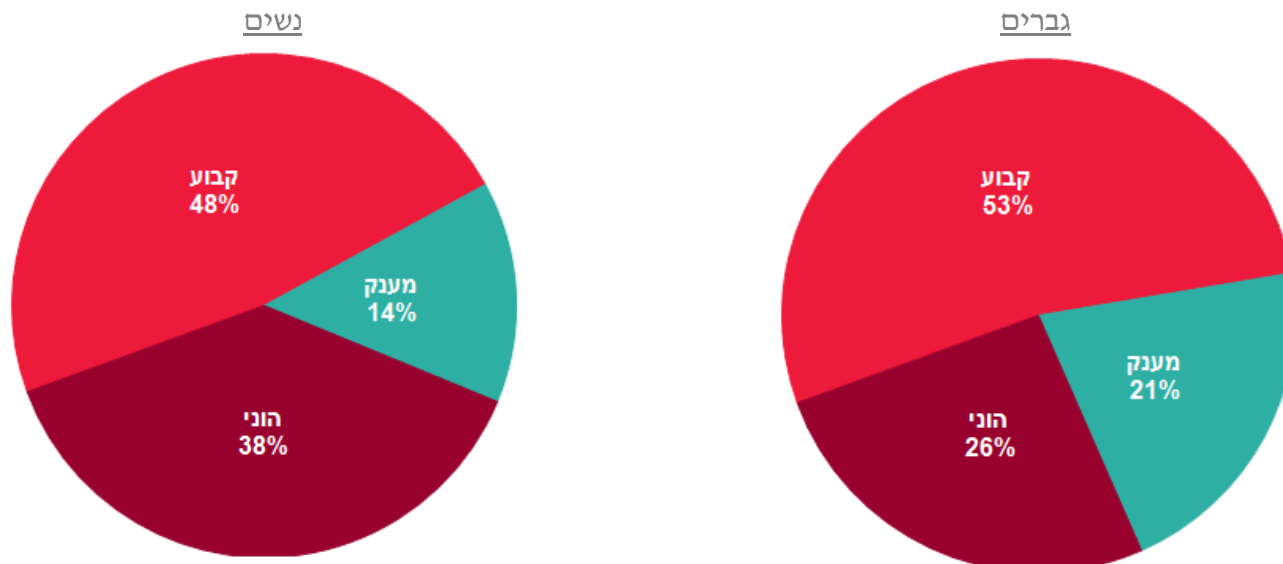
## תמהיל השכר לפי תפקידים

הפער בין המרכיב הקבוע בשכר אצל נשים לבין המרכיב הקבוע בשכר אצל גברים משתנה מתפקיד לתפקיד. הפער הגדול ביותר נמצא בתפקיד המנכ"ל, בו המרכיב הקבוע אצל נשים עמד על כ-68%, בעוד שהמרכיב הקבוע אצל גברים עמד על כ-46%. בתפקידים סמנכ"ל כספים וסמנכ"ל נמצא כי המרכיב הקבוע בקרב נשים דווקא היה נמוך יותר.

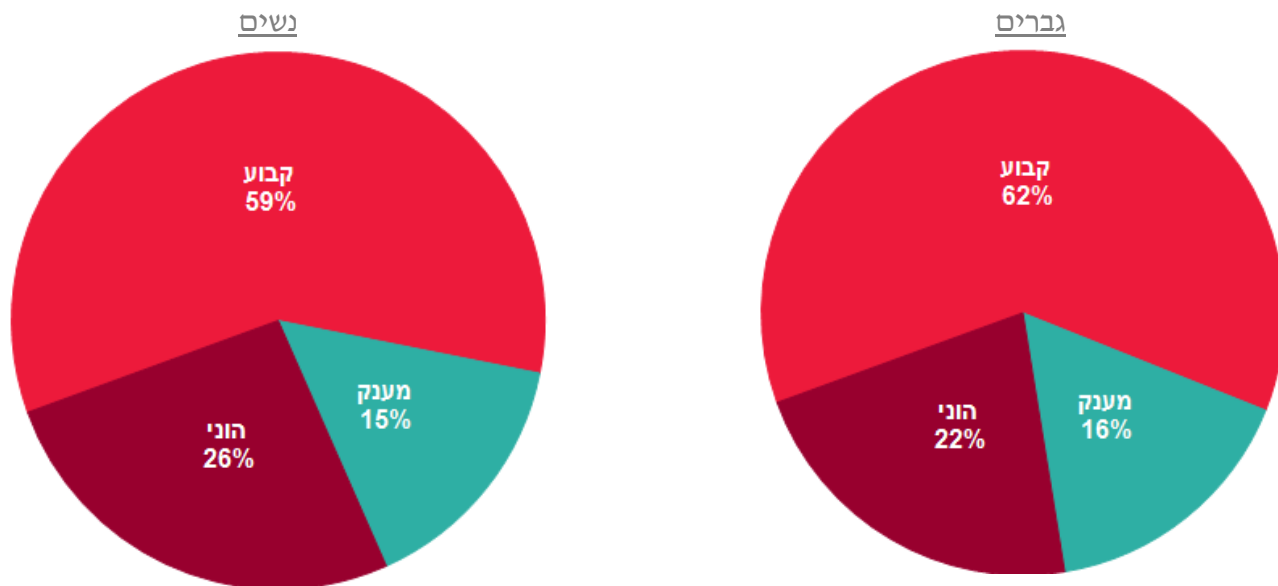
להלן השוואת התפלגות רכיבי השכר בין נשים וגברים בתפקיד מנכ"ל לשנת 2013:



להלן השוואת התפלגות רכיבי שכר בין נשים וגברים בתפקיד סמנכ"ל כספים:



להלן השוואת התפלגות רכיבי שכר בין נשים וגברים בתפקיד סמנכ"ל:



נתונים נוספים לשנים 2011 - 2012:

מנכ"ל	2011			2012		
	תשלום מבוסס מניות	מענק	שכר בסיס/דמי ניהול	תשלום מבוסס מניות	מענק	שכר בסיס/דמי ניהול
מנכ"ל גבר	30%	23%	46%	24%	21%	55%
מנכ"ל אישה	6%	14%	81%	3%	9%	87%
סמנכ"ל כספים גבר	29%	12%	60%	20%	15%	64%
סמנכ"ל כספים אישה	7%	13%	79%	16%	25%	58%
סמנכ"ל גבר	22%	12%	67%	16%	16%	68%
סמנכ"ל אישה	15%	11%	74%	8%	22%	70%

**חברות המדגם** - הטבלה הבאה מרכזת את מספר החברות הנסקרות, בחלוקה ענפית:

חברות במדגם	ענף
22	נדל"ן ובימי
11	תעשייה
9	השקעה ואחזקות
8	מסחר ושירותים
7	בנקים
6	ביטוח
3	חיפוי נפט וגז
5	ביומד
2	טכנולוגיה
<b>73</b>	<b>סה"כ</b>