



## נשאר בתוך המשפחה? שיטות תגמול בחברות הובלה משפחתיות לעומת לא משפחתיות



פיטר במברגר      נאוה מיכאל-צברי

ד"ר נאוה מיכאל-צברי היא חברת סגל בכירה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב ומנהלת מרכז רעיה שטראוס לחקר עסקים משפחתיים. הדוקטורט שלה מהטכניון הוא הראשון בארץ בתחום העסקים המשפחתיים. תחומי המחקר שלה כוללים רגשות, תרבות ארגונית ומועסקים בעסקים משפחתיים. מחקריה זכו בהוקרה, בין השאר בפרס המאמר הטוב ביותר לשנת 2014 בעיתון *Family Business Review*. בנוסף על הקורסים האקדמיים, היא מלמדת מעל לעשור קורס פתוח לציבור המיועד לבני משפחות המנהלים ביחד עסקים.

פרופ' פיטר במברגר הוא חבר סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, ומנהל המחקר של המכון על שם Smithers באוניברסיטת Cornell. פרופ' במברגר הוא חבר נבחר של Society for Industrial and Organizational Psychology ו-Academy of Management. והיה עורך המשנה של כתב העת AMJ. כיום הוא משמש כסגן נשיא של Academy of Management. מחברם של מספר ספרים ועשרות רבות של מאמרים מדעיים בכתבי עת אקדמיים מובילים.

### תקציר

המחקר הבוחן חברות משפחתיות כמעסיקות נמצא במחלוקת. ממצאים ממחקרים המבוססים על בסיס של גישות Stewardship גורסים שחברות משפחתיות הן מעסיקות טובים יותר מחברות מקבילות לא משפחתיות, ואילו ממצאים ממחקרים המבוססים על תיאוריית הסוכן (Agency theory) מצביעים על ההיפך. טענתנו היא ששתי הגישות האלה אינן בהכרח סותרות זו את זו, וכי צורות תשלום בחברות משפחתיות מציעות איזון מפצה של בסיס שכר נמוך יותר לצד צורות תשלום והטבות המסמלות את סוג האכפתיות, התמיכה והמחויבות לטווח הארוך הטיפוסיות לחברות אלה. ואכן, תוך התמקדות בצורות שכר בקרב נהגי משאיות בתעשיית ההובלות, אנו מוצאים שכאשר ישנם הבדלים הם לרוב לטובת חברות משפחתיות, עם שיעור גבוה יותר באופן משמעותי של חברות משפחתיות המשלמות על בסיס של משכורת קבועה (בניגוד לתשלום על פי שעה או על פי ק"מ), וכן שאותן חברות המשלמות לפי שעה מציעות תעריפי "רצפה" גבוהים יותר מאלה המוצעים בחברות לא משפחתיות. אנו דנים בהשלכות לתיאוריה ולפרקטיקה.



בתחומים עסקיים שונים ובמקומות שונים בעולם. השוואות אלו מראות, בין היתר, כי בנוסף על ביצועים פיננסיים טובים יותר (בעיקר של חברות גדולות), החברות המשפחתיות הן גם בעלות אופק אסטרטגי של תכנון לטווח ארוך יותר, נטות להיות שמרניות יותר בלקיחת הון חיצוני ולכן פחות ממונפות, ובדרך כלל הן משקיעות יותר במערכות היחסים עם עובדים, ספקים ולקוחות.

המחקר אודות התנהלותם של ארגונים עוסק בין היתר בהשוואה בין חברות בהיבטי שיטות תגמול והעסקת עובדים. בתוך כך, קיים ויכוח סביב השאלה האם עסקים המנוהלים על ידי משפחות (כלומר חברות משפחתיות) הם מעסיקים טובים יותר או פחות מחברות לא משפחתיות? התשובה לשאלה זו עודנה שנויה במחלוקת. חלק מהמחקרים מצאו כי בהשוואה לעסקים לא משפחתיים, חברות משפחתיות מציעות שכר בסיס נמוך יותר בכ-7%, משקיעות פחות בהכשרת העובדים מחוץ לעסק והפרודוקטיביות בהן נמוכה יותר, כלומר ממצאים שמציגים חברות אלה כמעסיקים פחות טובים (Neckebrouck et al., 2018). לדעת חוקרים אלו, השכר הנמוך יותר לעובדים וההכשרה הפחותה מחוץ לעסק נובעים מהאינטרס של החברות המשפחתיות למקסם את הרווח של בני המשפחה על חשבון מי שאינו בן משפחה. עם זאת, ממחקרים אחרים עולה כי חברות משפחתיות דווקא שמות דגש רב יותר על ביטחון כלכלי ארוך טווח ועל רווחת העובדים שאינם בני משפחה. על פי קו מחקרי זה, חברות משפחתיות עשויות להציע צורות אחרות של שכר והטבות המאותתות על אכפתיות, מחויבות

"הכול נשאר במשפחה" הוא ביטוי שגור בשפה המתייחס להתנהלות משפחות, אך האם הוא מתאים גם לתיאור התנהלותן הכלכלית של חברות בניהול משפחתי? בשלושים השנים האחרונות הפך שדה המחקר של עסקים משפחתיים לתחום חשוב הבוחן את ההשפעה של בעלות משפחתית על ארגונים. כאשר אנשים שהם קרובי משפחה (הורים, אחים, ילדים) מחזיקים בבעלות משמעותית בעסק ומשפיעים על ניהול החברות בבעלותם, העסק מוגדר כחברה משפחתית. עסקים משפחתיים מוקמים בדרך כלל על ידי יזם, המצרף בני משפחה נוספים לניהול ולבעלות בהמשך, ויש כוונה של המשפחה להשאיר את העסק בבעלות משפחתית גם לדור הבא. מרבית העסקים הקטנים והבינוניים בכלכלה העולמית וגם בישראל הם עסקים משפחתיים, כמו מוסך של ניסים ומשרד עורכי דין של בעל ואישה, והם נקראים בספרות הפופולרית "mom pop store", כלומר חנות של אימא ואבא. אך הנתון המפתיע יותר הוא כי גם אחוז ניכר מקרב החברות הגדולות ביותר בעולם הן חברות בבעלות משפחתית, כך למשל כ-40% מרשימות כמו S&P או פורצין, וגם כ-50% מהבורסה הישראלית. נתונים מראים כי כ-60% מכוח העבודה העולמי מועסק בחברות משפחתיות, וחברות אלה אחראיות ליותר מ-40% מהתל"ג האמריקאי (Neckebrouck et al., 2018). מחקרים שנערכו בתחילת שנות האלפיים והשוו את העסקים המשפחתיים ברשימות הללו לעסקים שאינם משפחתיים, מצאו הבדלים מובהקים דווקא לטובת החברות בבעלות משפחתית ביצועים פיננסיים שונים. ממצאים מפתיעים אלה עודדו מאז השוואות מרובות בין חברות משפחתיות ללא משפחתיות

והן למעסיק יש אינטרסים, כך שהמעסיק יכול להשתמש בתגמול כדי להתאים בין האינטרסים. בניגוד לכך, תיאוריית ה-Stewardship מניחה שבעלי העסק מונעים על ידי מימוש עצמי ומאמינים כי יש התאמה טבעית של אינטרסים בין כל המעורבים בארגון. בנוסף, לבעלי העסק יש רצון לשמר ולקדם את ההון החברתי וליצור קשרים רגשיים דמוי-משפחה, בנפרד משיקולי יעילות או תועלת כלכלית. קשרים אלו ארוכי טווח מטבעם ומעוגנים ברעיונות של אלטרואיזם, זהות ומחויבות.

## שיטות שכר בחברות משפחתיות לעומת חברות לא משפחתיות

אם כן, שכר הוא אחד מגורמי המחלוקות בוויכוח סביב השאלה מי מעסיקים טובים יותר – עסקים משפחתיים או שאינם משפחתיים. מצד אחד, יש הטוענים כי השכר בחברות משפחתיות נמוך יותר בשל עקרון תיאוריית הסוכנות. הם טוענים כי על פי העיקרון זה, בעת הקצאת משאבים בעלי החברה בעסק המשפחתי נותנים עדיפות לרווחת עובדים מהמשפחה על פני שאר העובדים. יתרה מזו, תיאום האינטרסים בין המנהלים לחברה, שלרוב בעסק משפחתי הם בני המשפחה עצמה, מוביל לכך שאין צורך בתמריצים כדי לייצרו ולכן גם לשכר נמוך יותר למנהלים. מצד שני, יש המאמינים שבחברות משפחתיות ישנם דווקא תגמולים גבוהים יותר. הם מבססים את טענותיהם על עקרונות ה-Stewardship, ולדעתם חברות משפחתיות צפויות לתמוך ברווחת העובדים ולהעניק משקל רב יותר לתגמולים שאינם כספיים.

ממצאי המחקרים המעטים שנערכו בתחום הציגו תמונה מורכבת ויחסית עקבית. הם מצאו כי חברות משפחתיות אכן משלמות לעובדיהן פחות (למשל, Neckebrouck et al., 2018), אך התעסקוה יציבה יותר בחברות משפחתיות, ושיעורי התחלופה נמוכים יותר (Memili & Barnett, 2008). נראה כי חברות משפחתיות מפצות על תשלום שכר נמוך יותר על ידי מתן תנאי העסקה טובים יותר, ביטחון תעסוקתי, ותגמולים מוגדלים כמו סביבת עבודה טובה יותר ושיטות עבודה גמישות (Miller et al., 2008).

במחקר הנוכחי ניסינו להתמקד בהבדלים בין חברות משפחתיות ולא משפחתיות, בעיקר בנוגע לשיטות תגמול העובדים.

ותמיכה, בהתאם לאסטרגיית העסקה ארוכת טווח (Lee et al., 2006). יתרה מכך, עובדים בחברות משפחתיות שאינם בני משפחה מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר (Huang et al., 2015) ועל פחות היעדרויות מהעבודה (Bennedsen et al., 2019). על פי ממצאים אלה, עסקים משפחתיים הם דווקא מעסיקים טובים יותר. אם כן, מהי התשובה הנכונה לשאלה האם עסקים משפחתיים הם מעסיקים טובים או לא?

ממצאי עבר מראים שבמקום לתת עדיפות לאינטרסים הכלכליים שלהן, חברות משפחתיות מבססות את שיטות העבודה שלהן על עקרונות של ניהול ושמירה על נכסים חברתיים-רגשיים. העירוב של אינטרסים כלכליים עם אינטרסים חברתיים-רגשיים יכול להיות חלק מההסבר לכך שהשאלה לגבי טיבן של חברות משפחתיות כמעסיקים היא שאלה שיש עליה ממצאים סותרים. המחקר הנוכחי שאנחנו ערכנו נועד לתת מענה לוויכוח הזה על ידי התמקדות בהבדלים בין חברות משפחתיות וחברות שאינן משפחתיות במונחים של שיטות תגמול לעובדים. המחקר שלנו טוען כי אסטרגיות תגמול בחברות משפחתיות עשויות להתאפיין באיזון בין דאגות כלכליות לגבי עלויות כוח אדם מחד, לבין האינטרסים של שמירה על כוח עבודה חזר מטרם ומחויב מאידך. איזון זה עשוי לאפיין יותר חברות משפחתיות מאשר חברות שאינן משפחתיות, ולייחד אותן בכך כמעסיקות. איזון זה גם יכול להציע שחברות משפחתיות נוקטות פתרונות מורכבים יותר, שלא תמיד ניתן להבחין בהם במבט ראשון.

## שיטות תשלום

תגמול מתייחס לכל סוגי התשואות הפיננסיות, ההטבות המוחשיות והשירותים שהעובדים מקבלים בהעסקתם. ניתן לחלקו לפיצויים, שהם תגמולים כספיים, ולהטבות, כגון ימי חופש בתשלום. את הפיצוי ניתן לחלק לשני מדדים נוספים – גובה השכר (תעריף) וצורת התשלום (שיטות התגמול) (Milkovich & Newman, 2008). ההחלטות לגבי תגמול מושפעות מהנחות המעסיקים לגבי האופן שבו הן עשויות להניע עובדים וכך להוביל לעמידה ביעדים ארגוניים.

בעסקים משפחתיים הנחות אלו מתבססות על שתי נקודות מבט – תיאוריית הסוכנות (Agency theory) וגישת ה-Stewardship. תיאוריית הסוכנות מניחה ישור (התאמת) אינטרסים בין מעסיקים לעובדים. כלומר הן לעובדים

בראייתנו, על אף השונות בין הגישות, הן לא בהכרח מוציאות זו את זו. בהסתכלות על פי הגישה האינטגרטיבית של Madison et al. (2016), אסטרטגיות התגמול בחברות משפחתיות עשויות לכלול איזון בין חששות אודות עלויות כוח אדם הקשורות לסוכנות, לבין האינטרסים הקשורים ל-stewardship, כמו שמירה על כוח אדם בעל מוטיבציה ומחויבות.

## רמת השכר

שנים שני גורמים המובילים להפרשי שכר בין עובדים בחברות משפחתיות לבין אלו בחברות לא משפחתיות. הראשון הוא האינטרס של בני המשפחה לתעדף את השימוש במשאבי החברה עבור עובדים מקרב המשפחה, שתוצאתו היא משאבים מוגבלים עבור עובדים שאינם בני משפחה. השני הוא השימוש בשכר על מנת לחזק את ההון האנושי בקרב עובדי החברה ולמקם בעמדות ניהוליות עובדים המשמרים את האינטרסים של החברה. בחברות משפחתיות נטייה זו פחות בשימוש מפני שהמנהלים נבחרים לרוב מקרב בני משפחה ולכן יש הנמכה הן בשכר הניהולי והן בפוטנציאל ההשתכרות של שאר העובדים. ואכן נתונים מראים כי לעיתים קרובות שכר המנהלים גבוה יותר בחברות שאינן משפחתיות בהשוואה לחברות משפחתיות.

## צורת התשלום

אם כן, חברות משפחתיות נוטות לשלם משכורות בסיס נמוכות יותר בהשוואה לחברות לא משפחתיות. כדי לפצות על כך, ניתן להניח כי חברות משפחתיות עשויות להשתמש ביותר תמריצים או לשלם עבור ביצועים כדי למשוך ולשמור עובדים טובים. עם זאת, בפועל, בשל העדפתן להעסיק בני משפחה והדגש הרב שמושקע יותר בחיזוק קשרים בין-אישיים ופחות ב"צייד כישרונות", חברות משפחתיות עשויות להציע ביטחון תעסוקתי על ידי שכר קבוע שאינו תלוי תפוקה (כגון ללא קשר למספר המיילים [Miles] שהנהגים נסעו במחקר הנוכחי), וכך מצד אחד לשמור על שליטה רבה יותר של המשפחה, ומצד שני להביע אכפתיות כלפי העובדים ולהבטיח את רווחתם. ואכן, מחקר אחד לכל הפחות מהזמן האחרון הצביע כי חברות משפחתיות נטו פחות להשתמש בתמריצים בהשוואה לחברות שאינן משפחתיות (Memili et al., 2013). הרעיון כי חברות משפחתיות עשויות לאמץ שיטות שכר המונעות במקביל על

ידי אינטרסים של סוכנות ו-stewardship, תואם לגישתם של Madison et al. (2016) הטוענים ששתי הגישות אינן בהכרח מנוגדות ויכולות להתקיים במשותף. לתפיסתם, מחויבות עובדים המבוססת על זהות ארגונית ומיוצרת באמצעות תגמול מונע Stewardship (Stewardship-driven), עשויה למלא תפקיד משמעותי באיזון תוצאות שליליות אפשריות של שכר נמוך יחסית (עקב שיקולי סוכנות). לפיכך, במחקר הנוכחי שיערנו כי באופן יחסי לחברות לא משפחתיות, חברות משפחתיות נוטות יותר לשלם על בסיס קבוע (משכורת), ופחות נוטות לשלם על בסיס משתנה [לדוגמה, על פי מייל (Mile) או לפי שעה].

מסגרות תגמול מבוססות-סוכנות גם נוטות להציע שכר נמוך יותר או קבוע (כלומר שאינו תלוי בביצועים) (Eisenhardt, 1989). מצד אחד, הדבר יכול להוות קרקע לתמריץ פוטנציאלי הניתן כתגמול על מאמץ. מצד שני, כאשר העמידה בקריטריונים הנדרשים לקבלת התמריץ אינם בשליטת העובד (למשל, היכולת לנסוע יותר מיילים במסגרת זמן נתונה), תשלום בסיס נמוך יותר עשוי להיות מנוגד לעקרונות ה-Stewardship. כלומר, זה יסתור במידה מסוימת ערכים של ביטחון ורווחת העובדים, שלרוב יהיו חלק ממודלי התעסוקה של העסקים המשפחתיים. לכן שיערנו גם כי חברות משפחתיות מספקות שכר מינימום גבוה יותר (כלומר שכר "רצפה") לעובדים שאינם מנהלים, יותר מחברות לא משפחתיות דומות.

## הטבות

בהתאם לנאמר, נראה כי חברות משפחתיות תלויות פחות בתמריצים משום שהן שמות יותר דגש על יחסים ואינטרסים משותפים, מה שיכול להוזיל את עלויות ניטור העובדים. עם זאת, ניתן לראות כי כאשר מדובר בעובדים שאינם בני משפחה, יש חשיבות למתן הטבות כמו ביטוח בריאות וחופשה בתשלום. זאת כדי לחזק אינטרסים משותפים ולהגביר את היציבות התעסוקתית ואת נאמנות העובדים (Bryant & Allen, 2013). מחקרים מראים כי בנייה של תוכניות הטבה מקיפות לעובדים מקושרות לתחלופת עובדים נמוכה יותר (Fronstin, 2013 & Helman, 2013), ושהן שוות יותר עבור העובד מאשר עלויותיהן למעסיק (Bryant & Allen, 2013). לכן שיערנו כי חברות משפחתיות צפויות לשים דגש רב יותר על הטבות אלו בהשוואה לחברות שאינן משפחתיות. בהתאם לכך, חברות משפחתיות יטו להציע ביטוח בריאות והטבות נרחבות יותר לחופשת מחלה וחופשה בהשוואה לחברות לא משפחתיות.

# השיטה

## המדגם

לשם בדיקת ההשערות התבססנו על נתוני אוניברסיטת ארקנסס מתוך ארכיון תעשיית ההובלות בארצות הברית (Kepes et al., 2009). ענף ההובלות נבחר קודם כל משום שמרבית החברות בו הן עסקים משפחתיים, שנית מפני שהחברות נדרשות לדווח לממשל על התנהלותן, ושלישית מפני שקיים מאגר נתונים זמין יחסית. המחקר התמקד בתגמול והטבות לנהגים והשתמש בנתונים של 234 מתוך 1890 חברות הובלות. באמצעות מסגרת קידוד שהוצעה על ידי Villalonga & Amit (2006), 201 חברות סווגו כמשפחתיות ו-33 חברות ככאלו שאינן בבעלות משפחתית. עסק משפחתי הוגדר ככזה כאשר המייסד או בן משפחתו (בקשר דם או נישואין) הוא נושא משרה, דירקטור או בעל מניות. הגדרה זו תואמת את הרעיון כי עסקים משפחתיים מאופיינים ברמות גבוהות של השפעה ושליטה משפחתית על ההתנהלות העסקית.

## המדדים

המשתנים במחקר הנוכחי מתארים שלושה ממדים שונים של תגמול: **רמת שכר** – התעריף השכיח והנמוך ביותר המשולם לכל מייל (Mile)/שעה והמשכורת שנתית הממוצעת והנמוכה ביותר, **תצורת תשלום** – על פי מייל (mile), שעתית או משכורת גלובלית, **והטבות** – תשלום עבור ימי חופש ועבור ביטוח בריאות.

המשתנים התעריף הנמוך ביותר למייל (Mile)/שעה ומשכורת ממוצעת נמדדו על סמך תגובות מנהלי משאבי אנוש. המשתנים הסבירות לתשלום לפי מייל (Mile)/שעה והטבות נמדדו על ידי פנייה לחברה. המשתנה הנמדד העיקרי, **חברה משפחתית או חברה שאינה משפחתית**, קוזד דרך בדיקת בעלות החברה. בנוסף, נבדקו משתנים מתערבים אפשריים כמו גודל החברה, הגיל וסוג חברת ההובלה (מטען או אחר). זאת משום שבעבר שמצאו קשרים בין גודל החברה (מספר העובדים) וגיל החברה (מספר השנים מאז שנוסדה) לבין תגמול והטבות (Kepes et al., 2009). באופן דומה עלה החשש כי כאשר מדובר בחברה משפחתית קטנה במיוחד, ייתכן שכל עובדי החברה יהיו בני משפחה. בסופו של דבר חשש זה לא התממש מאחר שרק חברה משפחתית אחת

כללה פחות מעשרה עובדים. לבסוף נטרלנו גם את סוג החברה, מכיוון שבמחקר עבר עלה כי שיטות תשלום משתנות בין הפלחים של תעשיית ההובלות.

## ניתוח

כדי לבחון את השערותינו במחקר תצפיתי השתמשנו בשיטה שנקראת ניתוח ציון נטייה (Propensity score analysis) ובוצע מודל רגרסיה משוקלל.

## הממצאים

מצאנו כי חברות משפחתיות נוטות פחות לשלם לפי שעה ( $r = -0.18$ ;  $p < .01$ ) או מייל (Mile) ( $r = -0.17$ ;  $p < .01$ ). כמו כן, חברות משפחתיות נוטות לשלם לעובדיהן משכורת קבועה ( $r = 0.16$ ;  $p < .01$ ) פי 5 יותר מאשר חברות שאינן משפחתיות (Odds ratio = 4.79; 95% CI: 1.68–13.61).

לצד זאת, תעריף התשלום השעתי לא היה שונה באופן מובהק בין חברות משפחתיות ללא משפחתיות, אם כי נומינלית הוא היה גבוה יותר בחברות משפחתיות (\$12.53/\$37,916) לעומת הלא משפחתיות (\$12.04/\$37,446). לעומת זאת, מצאנו כי חברות משפחתיות משלמות באופן מובהק תעריף שעתי מינימום גבוה יותר (\$11.27) לעומת חברות לא משפחתיות ( $B = 0.95$ , CI 95% [0.16; 1.74],  $p < .05$ ), אך לא היה הבדל משמעותי בתעריפי המינימום המשולמים לפי מייל (mile). המחקר לא הצליח למצוא קשר מובהק בין סוג העסק (משפחתי לעומת לא משפחתי) לבין מספר החופשות בתשלום, חופשת המחלה וימי החופשה המוצעים. כמו כן, לא ניתן היה להעריך שכר ממוצע לאור פער במסירת הנתונים מידי החברות הלא משפחתיות. סיכום כל משתני המחקר וההשוואות מפורטים בטבלה מס' 1.

## דיון

במחקר זה השווינו שיטות תגמול בין חברות הובלות בארה"ב – חברות שבבעלות משפחתית מול חברות שאינן בבעלות משפחתית. נמצא כי שיעורי השכר לנהגי משאיות לא היו שונים בין שני סוגי החברות, אך הדרך שבה ניתן התגמול

טבלה מס' 1: משתני המחקר – השוואה בין עסקים משפחתיים ללא משפחתיים (מבחן קרוסקל-וואליס)

Variable name	Non-Family Firms			Family Firms			Chi Square	Prob
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
Log of Age	33	4.07	0.34	156	4.019	0.35	0.75	0.39
Log of Size	33	4.01	1.33	156	4.26	0.91	0.80	0.37
Industry – LTL	33	0.21	0.42	156	0.160	0.37	0.52	0.47
Industry – Other	33	0.40	0.50	156	0.3	0.47	0.78	0.38
Lowest rate/hour	24	10.29	1.78	86	11.27	2.67	2.157	0.143
Lowest rate/mile	24	29.833	12.65	80	28.96	11.81	0.087	0.78
Paid per hour	30	0.8	0.41	154	0.56	0.50	5.77	0.023
Paid per mile	30	0.8	0.41	152	0.57	0.50	5.72	0.02
Days off work	22	17.32	6.76	127	18.10	19.78	0.65	0.42
Average rate/mile	24	33.04	17.93	81	31.37	12.40	0.07	0.79
Average rate/hour	24	12.04	2.35	87	12.53	2.86	0.36	0.55
Annual salary	27	37446.30	5972.03	116	37916.30	7372.04	0.14	0.71
Paid by salary	33	0.03	0.17	156	0.19	0.39	4.91	0.03

Kruskal-Wallis Test conducted for each variable with 1 degree of freedom.

מחברות לא משפחתיות) רגישות כזו נוטה להיות מאוזנת בשיטות תגמול אחרות (מאשר תשלום על פי מאמץ) התואמות יותר לנישות ה-Stewardship, כמו "רצפת שכר" גבוהה יותר. כלומר, מנהלים בחברות משפחתיות מאמצים פרשנות רחבה יותר של המשמעות של רווחה נפשית וכלכלית ופורסים אותה על פני מסגרת זמן ארוכה יותר.

לסיכום, בסך הכול ממצאי המחקר משמעותיים משום שהם מראים כי בהתאם לנישה האינטגרטיבית שהוצעה על ידי Madison et al. (2016), חברות משפחתיות עשויות לאן שיטות תגמול התואמות לשיקולי שימור Stewardship עם תעריפי שכר המונעים על ידי לחצי סוכנות. השילוב המוצג בין שתי גישות סותרות לכאורה בחברות משפחתיות, יוצר מבנה משולב של שיטות לתשלום שכר על בסיס שיקולים כלכליים יחד עם שיקולים של תמיכה בעובדים ורווחתם, שילוב שאינו נפוץ ועשוי להיות בסיס להסבר הממצאים הסותרים שצוינו במחקרים קודמים.

## מה עושים עם זה?

מנקודת מבט פרקטית, ממצאי המחקר מציעים שתי השלכות מעשיות עיקריות על עסקים משפחתיים בענף ההובלות.

הייתה שונה. חברות בבעלות משפחתית נטו יותר לשלם משכורת קבועה, ואילו חברות שאינן בבעלות משפחתית שילמו יותר על סמך שעות עבודה או מיילים שנסעו הנהגים. תשלום על סמך שעות עבודה או מיילים מעביר את הסיכון אל העובד, מפני שאם לא נסע אינו זכאי לתשלום, בעוד שמשכורת קבועה מסירה ממנו את הסיכון. עוד מצא המחקר כי שיעור השכר הנמוך ביותר ("שכר הרצפה") לנהגי משאיות בחברות בבעלות משפחתית היה גבוה יותר מזה של חברות שאינן בבעלות משפחתית. ממצא זה גם מחזק את הגישה של השארת הסיכון אצל המעסיק, והטבה עבור העובדים.

כלומר, התוצאות מראות שככל הנראה אכן קיים איזון מפצה בין גישות הסוכנות וה-Stewardship בקרב חברות משפחתיות. בתוך כך, חברות בבעלות משפחתית אולי מאופיינות יותר על ידי ערכים של אכפתיות ותמיכה בביטחון העובדים, אך לא בהכרח פחות רגישות מחברות לא משפחתיות ללחצי "סוכנות". הדבר עשוי ללמד שגם חברות משפחתיות משתמשות בשכר כאמצעי להנעת עובדים ולסיכון הון אנושי באופן שאינו שונה מחברות שאינן משפחתיות. לכן הממצאים מראים נטיית סוכנות דומה לזו שקיימת בחברות לא משפחתיות, שלפיה הם מנסים לספק את התגמול המינימלי האפשרי הדרוש להבטחת המוטיבציה וסינון כוח אדם איכותי (Gerhart & Rynes, 2003). עם זאת, עלה כי בחברות משפחתיות (יותר

בחברות תואמות לא משפחתיות. בנוסף, במובנים רבים החברות המשפחתיות שבחנו מציעות מסגרות תגמול יציבות ובטוחות יותר לעובדים שאינם בדרגת הנהלה, בהשוואה לאלו בחברות הלא משפחתיות המקבילות. לסיכום, אנו מסיקים כי לכל הפחות לגבי החברות שנבחנו במחקר זה, התגמול בחברות לא משפחתיות אולי גבוה יותר מבחינת שכר, אבל יש שפע ממצאים המצביעים דווקא על יתרונות התגמול בחברות משפחתיות, בדמות תמורה יציבה יותר ותנודתית פחות. אם ניתן יהיה להכליל ממצאים אלו לתעשיות ולסקטורים אחרים, הם מראים שלפחות בכל הנוגע לשכר, חברות משפחתיות אינן בהכרח מעסיקים גרועים יותר מחברות מקבילות לא משפחתיות, אלא מאמצות גישה שונה המכוונת יותר כלפי ביטחון תעסוקתי. כלומר, התשובה לשאלה האם עסקים משפחתיים הם מעסיקים טובים יותר או גרועים יותר מעסקים שאינם משפחתיים יכולה להיות שהם פשוט מעסיקים שונים, המאזנים בין שתי גישות תגמול שונות המתאימות במיוחד לעובדים המעריכים יציבות וביטחון לאורך זמן.

## המלצות לבעלי עסקים משפחתיים

- לשמור על השילוב של תגמול כלכלי ותגמול לא כלכלי מוכוון ביטחון תעסוקתי (דוגמת שכר "רצפה גבוה יותר") היות שהוא כנראה מייחד אותם כמעסיקים.
- להיות מודעים לכך שרמת השכר עצמו דומה או אף נמוכה מעסק שאינו משפחתי ולכן יש לפצות על כך בתנאים לא כלכליים נוספים.
- לתקשר את אופן התגמול הייחודי כדי שמועסקים שאינם בני המשפחה יהיו מודעים לו.

## המלצות למועסקים

- מועסקים המחפשים רמת שכר גבוהה יותר כנראה לא ימצאו אותה בעסק משפחתי.
- מועסקים המעדיפים ביטחון תעסוקתי לאורך זמן והפחתת סיכון בתנודתיות השכר יכולים לקבל זאת על ידי מעסיק שהוא עסק משפחתי.

ד"ר נאוה מיכאל-צברי navamichael@tauex.tau.ac.il

ראשית, עסקים משפחתיים עשויים להשתמש בשיטות תגמול המצביעות על תמיכה ויציבות כמו משכורות קבועות כדי למשוך ולשמר עובדים. זהו יתרון תחרותי בענף שבו נהגים מקבלים בדרך כלל תשלום רק עבור המרחק שהם נוסעים (ומתעלמים מהזמן שהם עומדים בפקקי תנועה או פורקים סחורה). תקשור של השילוב בין שני סוגי התגמול, בדגש על האופן שבו חברות משפחתיות מפחיתות את הסיכון לעובד ומיטיבות ושומרות על יציבות שכר, יכול למשוך עובדים שיעריכו את השילוב הזה ויבחרו לעבוד בחברות שמספקות אותו. על פי המחקר שלנו, עסקים משפחתיים יכולים להיות מעסיק מטיפוס מיוחד, המשלב שיקולים כלכליים עם שיקולים לא כלכליים של יציבות וטיפוח קשרים עם העובדים שאינם בני המשפחה, ולכן להתאים למי שמחפש ומעדיף סוג מעסיק כזה. שנית, המחקר לא מצא הבדל משמעותי בתעריפי השכר האופייניים בין חברות משפחתיות וחברות שאינן משפחתיות. דבר זה מצביע על כך שיתכן כי על עסקים משפחתיים למצוא דרכים נוספות למשוך ולשמר עובדים מלבד התאמת שיעורי השכר. כלומר, בהנחה שזה כך גם בתעשיות אחרות, על ההנהלה להיות זהירה ולא להניח שהבדלי תגמול המעוגנים בשיטות שכר בטוחות ויציבות יותר יספיקו כדי לשמר עובדים. בכל מקרה, כדאי לעסק המשפחתי לתקשר את השילוב המיוחד של תנאי השכר שהוא מציע כדי למשוך עובדים ששילוב זה מתאים להם במיוחד.

על אף הממצאים המשמעותיים וההשלכות האפשריות שלהם, למחקר הנוכחי היו מגבלות והטיות מדגם אפשריות. ההתמקדות במשרה בודדת בתעשייה ספציפית אומנם מציעה נקודת מבוא ייחודית אך גם מגבילה את יכולת הכללת הנתונים לתעשיות נוספות ולתפקידים נוספים בתוך אותו ענף. אנחנו מציעים ומעודדים כי מחקרים עתידיים יתבקשו לשחזר את הממצאים גם בתוך תעשיית ההובלות וגם במחקרים עבור תעשיות אחרות.

## מסקנה

כאמור, השאלה האם חברות משפחתיות הן מעסיקים טובים יותר או טובים פחות בהשוואה לחברות לא משפחתיות, נותרת שנויה במחלוקת. ממצאי עבר גרסו כי תנאי העסקה טובים יותר אצל האחרונות. לכן ממצאי המחקר הנוכחי מציעים תרומה חשובה לתחום של ניהול משאבי אנוש. אנו מצאנו כי שיטות התגמול ותעריפי השכר הטיפוסיים בחברות משפחתיות אינם נמוכים באופן משמעותי מאלה הנהוגים

- Bennedson, M., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2019). Drivers of effort: Evidence from employee absenteeism. *Journal of Financial Economics*, 133(3), 658-684.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fronstin, P., & Helman, R. (2003). Small employers and health benefits: Findings from the 2002 small employer health benefits survey." EBRI Issue Brief # 253. Washington, DC: Employee Benefit Research Institute
- Gariety, B. S., & Shaffer, S. (2001). Wage differentials associated with flextime. *Monthly Labor Review*, 124(3), 68-75.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108-127.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497-531.
- Lee, C. H., Hsu, M. L., & Lien, N. H. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951-1975.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Memili, E., & Barnett, T. (2008). Nonfamily employees' perceptions of person-organization fit and voluntary turnover in family firms. *Academy of Management Proceedings*, 2008, 1-6.
- Memili, E., Misra, K., Chang, E. P., & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 62-80.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.