הפקולטה לניהול
ע״ש קולר
אוניברסיטת תל אביב

מאמר זה פורסם בכתב העת ״חידושים בניהול״, גיליון מס׳ 17, אוקטובר 25,
היוצא לאור על ידי הפקולטה לניהול על שם קולר באוניברסיטת תל אביב.

טיפים לחשיבה מעמיקה: על המדע הסבוך של תשלום טיפים

רן י. סניטקובסקי

ד״ר רן י. סניטקובסקי הוא חבר סגל בכיר בבית הספר לניהול ע״ש קולר באוניברסיטת תל אביב. בעבר היה פוסט-דוקטורנט בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת קולומביה ובמכון למחקרי ביג דאטה של אוניברסיטת CUHK בשנזן. בשנת 2020 קיבל תואר דוקטור בחקר ביצועים באוניברסיטת תל אביב, ובמהלך לימודיו שהה כעמית אורח בבית הספר למנהל עסקים טאק, דארתמות׳ קולג׳. מחקריו עוסקים במודלים ובמתודולוגיות לניתוח אינטראקציות אסטרטגיות, חברתיות והתנהגותיות במערכות שירות רוויות עומס, תוך דגש מיוחד על תובנות כלכליות וניהוליות.

תקציר

מתן טיפ, כלומר תשלום תשר, הוא נוהג נפוץ אך לעיתים קרובות לא מובן, הקובע את פרנסתם של מיליוני עובדים ומשפיע על עסקאות שירותים בהיקף של מיליארדי דולרים ברחבי העולם. מאמר זה מסכם ממצאים שהופקו ממודל תיאורטי, התופס את האופן שבו נורמות של מתן טיפים מתפתחות, תוך אינטראקציה עם תמחור, התנהגות צרכנים והתערבות רגולטורית. אנו מתמקדים בשני כוחות פסיכולוגיים – הוקרה ולחץ חברתי – כמניעים למתן טיפ, ובוחנים כיצד כוחות אלו מעצבים תוצאות כמו איכות השירות, מבני שכר ואסטרטגיה של חברות. בנוסף, אנו בוחנים את ההשלכות של כלי רגולציה מקובלים, כולל מנגנון ה״טיפ קרדיט״, קופות טיפים משותפות והחרמת מנגנון הטיפים. התובנות שהתקבלו מהמודל שלנו מהוות בסיס למסקנות שבאמצעותן אנו שואפים לסייע בקבלת החלטות ניהוליות ולכוון מדיניות מושכלת בנושא טיפים בכלכלות מבוססות שירותים.

מבוא

בארצות הברית, מתן טיפים הוא נוהג מקובל בעסקאות שירות במסעדות, בתי קפה, מוניות, מספרות ובמגזרים נוספים. בתעשיית המסעדנות לבדה, סך הטיפים הוא יותר מ-46 מיליארד דולר בשנה. הטיפים ממלאים תפקיד קריטי בשימור הכנסותיהם של מיליוני עובדי שירות – רבים מהם תלויים בהם כדי לקיים רמת חיים בסיסית (Azar, 2020). עם זאת, בקרב הציבור גוברת התחושה שהטיפים הם נטל על הלקוחות. מחקרים מראים שטיפים עשויים לסייע בהעלמת מס (Margalioth, 2006) ולהחמיר פגיעות חברתיות כמו אפליה גזעית והטרדות מיניות, למשל במצבים שבהם מלצריות נאלצות לסבול התנהגות סקסיסטית מחשש לפגיעה במקור הכנסתן (Azar, 2020). חששות אלה עוררו דיון ציבורי נרחב בנושאים של הוגנות, שוויון ומשמעויות רגולטוריות של נורמות מתן הטיפים.

במהלך המאה האחרונה התפתח נוהג מתן הטיפים בארצות הברית בצורה ניכרת. בתחילת המאה ה-20 הנוהג הזה היה שנוי במחלוקת ואף נאסר בכמה מדינות בארצות הברית. עם הזמן השתנו הנורמות והטיפ המקובל עלה בהדרגה, מכ-10% בשנות ה-60 ל-15% בשנות ה-80, וכיום מקובל לתת 20% ואף יותר (Azar, 2004a; 2004b). התפתחותן של פלטפורמות תשלום דיגיטליות מיסדה עוד יותר את נוהג מתן הטיפים על ידי הצגת הצעות טיפ קבועות מראש בפני המשתמשים. במקביל, בשיח הציבורי, ובמיוחד ברשתות החברתיות, רבים תוהים אם יש הצדקה להמשיך עם המנהג הזה. מספר בתי עסק אף ניסו לבטל את הטיפים, אך לרוב חזרו בהם לאחר שנתקלו בהתנגדויות הן מצד העובדים והן מצד הלקוחות (Lynn, 2017).

כידוע, נוהג מתן הטיפים התפשט מארצות הברית גם לישראל, אם כי נראה שבהיקף קטן יותר. סקרים מראים שבמסעדות ישראליות גובה הטיפ נע בממוצע סביב 13-12%, אך אין תיעוד שיטתי לכך וקיים מחסור בנתונים מהימנים. מעבר למסעדות, טיפים נפוצים בישראל גם במגוון מסגרות שירות לא פורמליות, כגון תחנות דלק, שטיפת מכוניות, שירותי משלוחים ומספרות.

למרות חשיבותו הכלכלית והחברתית, נושא הטיפים זכה עד כה לתשומת לב מוגבלת יחסית בספרות הניהולית, במיוחד בכל הנוגע להיבטים התפעוליים והעסקיים שלו. מכשול מרכזי לכך טמון בטבעו של הטיפ כנורמה חברתית: מדובר בתופעה שמחזקת את עצמה – לקוחות נוטים לתת טיפ משום שאחרים עושים זאת, דבר שמקשה על בידוד קשרי סיבה ותוצאה באמצעות שיטות אקונומטריות. בנוסף, התפתחות נורמות חברתיות היא מטבעה הדרגתית ותלויה בהקשר, ולכן קשה לשחזר או לתפעל אותן בניסויי מעבדה. התהליך ה"אבולוציוני" של נורמות כאלו כולל שילוב של מניעים חברתיים ופסיכולוגיים שלרוב אינם מוחשיים וקשה למדוד אותם. לכן קשה לענות בכלים אמפיריים מסורתיים על שאלות כמו כיצד משתנות נורמות מתן הטיפים, מה משמר אותן, וכיצד הן משפיעות על תמחור, איכות שירות ורווחה.

במחקר שנערך לאחרונה (Debo and Snitkovsky, 2025), פרופ׳ לורנס דבו (בית הספר TUCK למנהל עסקים) ואני פיתחנו מסגרת מידול שמטרתה להתמודד עם שאלות אלו. מטרתנו הייתה להבין את יחסי הגומלין בין נכונות הלקוחות לתת טיפ, נטייתם להתאים את עצמם לנורמות חברתיות, והחלטות התמחור של בתי עסק. במקום להתייחס למתן טיפים כתופעה קבועה, מידלנו אותו כמוסד דינמי ומתפתח שנוצר מתוך הסתגלות הדדית נשנית בין לקוחות לעסקים לאורך זמן.

מאמר זה סוקר זרמים רלוונטיים בספרות על מתן טיפים ומזקק את הממצאים שלנו לקהל רחב יותר של חוקרי ניהול וקובעי מדיניות. הוא מראה כיצד פרקטיקות שנראות שגרתיות – כמו השארת טיפ בסיום ארוחה – עשויות לעורר השלכות מורכבות ורחבות היקף על תמחור, שכר, מבני תמריצים ונורמות בתעשייה. הבנת הדינמיקה הזו חיונית עבור מנהלים שעוסקים במדיניות תגמול, וכן עבור רגולטורים השוקלים רפורמות לקידום הוגנות ורווחת העובדים.

1. הדינמיקה של נורמות מתן טיפים

במבט ראשון, מתן טיפ עשוי להיראות כמחווה רצונית פשוטה – דרך שבה לקוחות מרוצים מביעים את הערכתם על עבודת הצוות. אך מתחת לפשטות הזו מסתתרת פרקטיקה חברתית מורכבת הנשלטת על ידי נורמות סמויות, ציפיות ולחץ חברתי. מדוע אנשים בכלל נותנים טיפ? ומדוע הנורמות של מתן טיפים משתנות לאורך זמן?

סיפור שמוזכר לעיתים קרובות (אם כי אינו מבוסס לחלוטין), מתחקה אחר המנהג עד לאנגליה של המאה ה-19, בטענה שהמונח "tip" שימש מסעדנים ובעלי פאבים כראשי התיבות של "To insure promptness" (כלומר להבטיח שירות מיידי), (Lynn and Latane, 1984). המשמעות היא שהטיפים נועדו במקור ככלי המעודד שירות מהיר או טוב יותר. הסבר זה הגיוני אולי במקרים שבהם הטיפ ניתן מראש, אך בפועל הטיפ ניתן היום כמעט תמיד רק בסיום השירות, בסתירה לכך שמטרתו המרכזית היא להשפיע על איכות השירות.

הסברים כלכליים מקובלים נוטים להצדיק מתן טיפים כהתנהגות תועלתנית רציונלית. טיעון נפוץ הוא שלקוחות קבועים נותנים טיפ כדי להבטיח שירות טוב יותר בביקורים עתידיים (Ben-Zion and Karni, 1977). אך הסבר זה תלוי בכמה תנאים לא סבירים: הוא מניח שהלקוח יחזור לאותו מקום, שהמלצר או המלצרית יהיו שם, ושהם יזכרו את הטיפ שהוא נוהג לתת. גם אם הטענה מציאותית, היא אינה יכולה להסביר מדוע לקוחות מזדמנים שאינם צפויים לחזור לאותו בית עסק עדיין בוחרים לתת טיפ.

הסבר כלכלי אחר גורס שטיפים מפחיתים את עלויות הפיקוח וההשגחה של מעסיקים על עובדיהם, שכן הלקוחות, שחווים את השירות "על בשרם", מעריכים ומתגמלים את איכות השירות באופן יעיל יותר מהמנהלים (Jacob and Page, 1980; Bodvarsson and Gibson, 1997). לפי גישה זו, מנגנון הטיפים מייצר תמריצים עבור העובדים להשקיע מאמץ. תיאוריה זו מדגישה את היתרונות שמניב מנגנון הטיפים עבור העסק, אך מתעלמת משאלה מרכזית: מדוע לקוח רציונלי (Homo-economicus), הפועל מתוך אינטרס אישי, יישא מרצונו בעלות הפיקוח, ובפרט לאחר שהשירות כבר ניתן? יתרה מכך, עם הופעתן של ביקורות מקוונות, כלי

תרשים 1: מוטיבציות מדווחות למתן טיפים בארצות הברית ובישראל (על פי Azar, 2010).
בכל שורה (1–7) מוצג אחוז האנשים המזדהים עם המניע למתן טיפ. שני המניעים הנפוצים ביותר (בארצות הברית ובישראל) מודגשים באפור.

סיבה למתן טיפ	ישראל	ארצות הברית
להימנע מתחושת אשמה	13.3%	**60.2%**
להימנע ממבוכה	23.2%	**44.1%**
מתן טיפ הוא נורמה חברתית	58.1%	**84.7%**
הבעת הערכה/הוקרה	68.9%	**67.8%**
המלצרים תלויים בטיפים	32.4%	**66.9%**
אקבל שירות גרוע בעתיד אם לא אתן טיפ	2.5%	**13.6%**
המלצר עלול לצעוק עליי אם לא אתן טיפ	0.0%	**4.2%**
מספר כולל של סיבות שצוינו (ממוצע לנשאל)	1.98	**3.42**
מספר תצפיות (נשאלים)	241	**118**

משוב לקוחות, ואמצעי מעקב בבית העסק, עומדים לרשות העסקים דרכים חלופיות לבקרת איכות, דבר המפחית את היתרון האינפורמטיבי לכאורה של מנגנון הטיפים.

בפועל, טיפים ניתנים גם במצבים שבהם לא סביר שיהיו אינטראקציות חוזרות (Kahneman et al., 1986), ובסביבה שבה יש למעסיקים את האמצעים לפקח ישירות על איכות השירות (Azar, 2005a). תובנות אלו מלמדות שלמתן טיפים יש מניעים עמוקים יותר, מניעים המושרשים בחברה וחורגים מעבר לתמריצים חומריים או לאינטרס אישי רציונלי.

דרך ישירה להעריך את המניעים הפסיכולוגיים העומדים מאחורי מתן טיפים היא לבדוק כיצד אנשים עצמם מסבירים את התנהגותם. על בסיס נתוני סקרים מארצות הברית ומישראל (ראו תרשים 1), Azar (2010; 2020), עזר מזהה שני מניעים עיקריים למתן טיפ: א) הוקרה (הבעת הערכה) כלפי נותן השירות. ב) התחקות אחר הנורמה החברתית המקובלת. שני מניעים אלו אומנם דומים בהיותם מקורות פסיכולוגיים של תועלת שאינה חומרית, אך הם שונים באופן יסודי זה מזה. הוקרה או אסירות תודה קשורות לרגש האישי הנרקם בין הלקוח לנותן השירות, המבוסס לעיתים קרובות על תחושת צדק או מוסר. לעומת זאת, קונפורמיות חברתית עוסקת בקשר שבין הלקוח לשאר האנשים שנותנים טיפ, ומשקפת רצון להיצמד לסטנדרט משותף גם כשהוא אינו תואם לחלוטין את האמונה או התחושה האישית של הלקוח. במאמרו Azar (2004b), עזר מתייחס להוקרה כמניע "פנימי", ואילו הקונפורמיות משקפת מניע "חיצוני". המסגרת התיאורטית שלנו ב-(Debo and Snitkovsky, 2025) מבוססת על הבחנה זו, ומציגה מודל של מתן טיפים כתגובה לכוחות פסיכולוגיים פנימיים וחיצוניים כאחד.

לעיתים קרובות לקוחות מבקשים לתגמל שירות טוב באמצעות שיתוף חלק מהערך שהם מפיקים מחוויה מספקת של ארוחה או של שירות. מניע זה משקף תחושה של הוגנות או של הדדיות, שבמסגרתה הלקוח חולק מרצונו את הערך שהרוויח מהשירות שקיבל. מחקרים ניסויים בתחום הכלכלה ההתנהגותית מראים בעקביות שבשם ההגינות אנשים נוטים לחרוג מהתנהגות שמקדמת אינטרסים אישיים טהורים, בפרט במצב שבו הם חולקים כסף עם מישהו שאין לו שליטה על החלוקה (Fehr and Gächter, 2000). התנהגות כזו, המונעת מהוגנות, נקשרה זה מכבר עם מתן טיפים (Ruffle, 1998), ועשויה לנבוע גם מתחושות של סימפטיה למלצר או מתחושת אחריות כלפי ההכנסה של העובד או העובדת, שפעמים רבות תלויה בטיפ. כל המניעים האלו הם "פנימיים", במובן שהם מתעוררים

באדם ללא תלות בטיפ שהלקוחות האחרים משאירים. לשם פשטות, אנו מתייחסים לקבוצת המניעים הזו כאל הוקרה (appreciation).

במקביל, לקוחות מושפעים גם מהרצון לציית לנורמות החברתיות המקובלות, ובמיוחד לנורמות הקובעות כמה טיפ "צריך" לתת. אי עמידה בציפיות אלו יכולה לגרום לאי נוחות או אפילו לתחושת בושה, במיוחד בסביבה שבה הטיפ נגלה לעיני אחרים – חברים או צוות המקום. תַּלְמָנוּת (קונפורמיות) עשויה לשרת גם פונקציה קוגניטיבית: לקוחות מעדיפים לעיתים להימנע מההתלבטות מה ראוי ומה מתאים כדי לחסוך מעצמם את המאמץ המנטלי הכרוך בכך, או מתוך הרגשה שאין הם ראויים לגבש שיפוט עצמאי בנושא. התנהגות קונפורמית זו מתאפשרת הודות לקיומן של אמונות משותפות בנוגע לנורמה החברתית של מתן טיפ. נורמות אלה מועברות בין השאר דרך למידה חברתית ושיח לא פורמלי, אך גם דרך מקורות פורמליים כגון מדריכי נימוסים והליכות (Post and Senning, 2022), הנחיות דיגיטליות, וסכומי "טיפ מומלץ" המופיעים על הקבלה או על פלטפורמת התשלום (Alexander et al., 2021). במחקרנו אנו מתייחסים למניע זה, המעוגן במקורות חיצוניים, כאל לחץ חברתי (social pressure).

במודל התיאורטי שפיתחנו, שני כוחות אלו – הוקרה ולחץ חברתי – פועלים יחד בעיצוב הנורמה החברתית של מתן טיפ. לקוחות שונים זה מזה במידת ההערכה שלהם לשירות, וזו משפיעה על גובה הטיפ שלדעתם ראוי לתת. כשלקוחות רבים נותנים טיפים נדיבים, הם מעלים את נקודת הייחוס החברתית, מחזקים נורמה של טיפ גבוה יותר, ומפעילים בעקיפין על הלקוחות שנותנים טיפ נמוך לחץ גדול יותר להעלות את סכום הטיפ. כך נוצרת "לולאת משוב מגביר": הטיפ הממוצע של היום מעדכן את הציפייה של מחר, שמשפיעה על ההתנהגות בעתיד. העסקים, בתורם, מגיבים לנורמות אלו. מנקודת מבטו של העסק, הטיפ משמש בפועל כחלק מעלות העבודה ל"יחידת שירות", בדומה לעלות ייצור, אך כזו שמשולמת ישירות על ידי הלקוח ואינה כלולה במחיר המוצג לצרכן. ככל שהטיפ הממוצע עולה, עסקים עשויים להוריד את המחירים המוצגים כדי למשוך יותר לקוחות, בידיעה שחלק גדול יותר מהתגמול לעובדים כבר מכוסה באמצעות טיפים (גם אם העלות הכוללת, מחיר בתוספת טיפ, עולה). התוצאה היא שוק דינמי שבו הנורמות למתן טיפ ותמחור השירות מתפתחים יחד לאורך זמן.

מנקודת מבט זו, הטיפ אינו רק תשלום חד-פעמי, אלא מוסד חברתי שנוצר מתוך אינטראקציות חוזרות ותלות הדדית בין לקוחות, עובדים ועסקים. באמצעות מודל אנליטי של הדינמיקה הזו, אנו יכולים להעמיק את הבנתנו לגבי הדרך שבה שינויים בגישות חברתיות, במדיניות תמחור או בכללים רגולטוריים עשויים להתפשט במערכת כלכלת השירותים ולשנות דפוסי התנהגות.

2. ממצאים עיקריים

הניתוח שלנו מגלה כמה דפוסים מרכזיים בדינמיקה של מתן טיפים ומעלה תובנות חשובות עבור מנהלים, רגולטורים ואלו המתעניינים בהשלכות ארוכות הטווח של מנהג זה. ראשית, הנורמות של מתן טיפים אינן קבועות; הן מתפתחות בתהליך של התאמה הדדית. כאשר לקוחות נותנים טיפ בהתאם לנורמה המקובלת, הם מחזקים את אותה נורמה, וזו משפיעה בתורה על החלטות התמחור של העסקים ועל הציפיות של לקוחות בעתיד. עם הזמן, לולאת המשוב הזו מובילה את המודל הכלכלי להתכנסות אל שיווי משקל יציב, שבו גם הטיפ הממוצע וגם המחיר המוצג ללקוח נקבעים בצורה אנדוגנית, כלומר באופן התלוי זה בזה מכוח האינטראקציות הפנימיות שבין הלקוחות והעסקים.

בתנאי שיווי משקל, מתרחש מעצמו תהליך של חלוקת אוכלוסיית הלקוחות (סגמנטציה) לשתי קבוצות מובחנות. בקצה התחתון – כלומר בין נותני הטיפ הנמוך – נמצאים אלו שנותנים טיפ בעיקר מתוך קונפורמיות לנורמה החברתית הרווחת. הטיפים שלהם דומים יחסית זה לזה, נמצאים בתחום שמתחת לממוצע, ומשקפים את הסכום המינימלי הנדרש מהם על מנת לאזן את ההוצאה הכספית אל מול תחושת אי הנוחות שבחריגה מהנורמה החברתית. נכנה את קבוצת הלקוחות הזו ה"קונפורמיסטים". בקצה העליון נמצאים הלקוחות ה"מוקירים" – אלו שמעריכים את השירות ברמה גבוהה, מפיקים ממנו ערך עודף משמעותי, ומביעים את הכרת התודה שלהם בטיפים "נדיבים" יותר. חלוקה זו מייצרת למעשה צורה טבעית של אפליית מחירים: לקוחות בעלי ערך עודף גבוה משלמים מרצונם החופשי סכום כולל גדול יותר על השירות, בעוד שלקוחות בעלי ערך עודף נמוך משלמים את ה"מינימום המתקבל על הדעת". כך, טיפים משמשים לבעל העסק ככלי לפילוח הלקוחות לפי נכונותם לשלם, ללא

שינוי של המחירים המוצגים – הטיפים מאפשרים ללקוחות ה"מוקירים" לסבסד עבור הלקוחות ה"קונפורמיסטים" חלק גדול יותר מההכנסה של המלצר או המלצרית.

מכיוון שעסקים קובעים מחירים בתגובה להתנהגות הלקוחות בכל הנוגע לטיפים, ומכיוון שהתנהגות הלקוחות תלויה בעצמה בנורמה החברתית הרווחת – החלטות התמחור ונורמות מתן הטיפים נמצאות בתלות הדדית ודינמית. ההתייצבות הטבעית של משוב הדדי זה גורמת למנגנוני מתן טיפים להישמר יציבים לאורך תקופות ארוכות, אך מנגנונים אלו יכולים להיות רגישים לשינויים חיצוניים, למשל, כתגובה לשינויים בעמדות הציבור או כתוצאה מתופעות כלכליות חיצוניות.

ממצא מרכזי במאמר עוסק בגובה הטיפ באחוזים מהמחיר – כלומר, הטיפ הממוצע (ביחידות מטבע) לחלק למחיר המוצג ללקוח. הניתוח שלנו מראה כי בשיווי משקל, יחס הטיפ-מחיר עולה ככל שהלחץ החברתי גובר. האינטואיציה הבסיסית היא פשוטה: לחץ חברתי חזק יותר מוביל את נותני הטיפים הקונפורמיסטים לתת טיפ גבוה יותר גם אם ההערכה הבסיסית שלהם לשירות לא משתנה, וכך הטיפ הממוצע עולה. בתגובה, בית העסק עשוי להגיב בהורדת המחיר המוצג – בהבנה שחלק גדול יותר משכר העובד מכוסה באופן חיצוני על ידי הלקוח (על אף שהסכום הכולל, מחיר וטיפ יחד, עשוי לעלות). בשיווי משקל, מצב זה מוביל לתבנית תמחור שבה הלקוח משלם פחות עבור ה"חשבון" ויותר על ה"שירות", וכך החלק שהטיפ תופס מסך התשלום הכולל הולך וגדל.

ממצא נוסף מראה שהנורמות של מתן טיפים רגישות להטרוגניות של לקוחות בהערכה שלהם לשירות. במצב שבו יש שונות גבוהה בין הלקוחות במידת ההערכה שלהם לשירות – הנורמה המקובלת (בשיווי משקל) נוטה לעלות. לקוחות בעלי הערכה גבוהה לשירות נותנים טיפ גבוה יותר, ובכך מעלים את נקודת הייחוס החברתית עבור כל האחרים. בתגובה, הלקוחות הקונפורמיסטים שהערכת השירות שלהם נמוכה יותר, מעלים את הטיפ שהם נותנים כדי שלא לחרוג מדי מהנורמה, וכך מתקבע סטנדרט גבוה יותר של מתן טיפים בשיווי משקל. כפי שציין מרגליות (Margalioth 2006), מנגנון זה עשוי להסביר מדוע נורמות מתן הטיפים התחזקו בחברות שבהן אי השוויון בהכנסות התרחב לאורך זמן: ככל שהלקוח "עשיר" יותר, כלומר רגישותו למחיר נמוכה יותר, כך הערכתו לשירות במושגים כספיים גבוהה יותר. היות שהלקוחות בקצה העליון של התפלגות הטיפים הם אלו שקובעים את הרף והאחרים מתיישרים לפיו, נכונותם של לקוחות אלו לשלם יותר תגרום לטיפ הממוצע לעלות.

3. השלכות ניהוליות ומדיניות

לאופי הדינמי של נורמות מתן טיפים יש השלכות משמעותיות הן על מתודות ניהוליות והן על מדיניות ציבורית. בחלק זה אנו מציגים שלושה תחומים מרכזיים שבהם הניתוח שלנו יכול לתרום לתהליכי קבלת החלטות: מנגנון ה"טיפ קרדיט", טיפים כמנגנון בקרת איכות, והניסיון להחרים את מנגנון הטיפים.

אנו מרחיבים את התובנות הניהוליות שלנו גם לפרקטיקה של קופות טיפים משותפות (tip pooling) – הֶסדר נפוץ שבו כל הטיפים שנצברו במהלך המשמרת נאספים ומחולקים באופן שווה בין כל המלצרים במשמרת. אף שמטרתו העיקרית של הסדר זה היא להקטין את שונות ההכנסות בין המלצרים, הוא עלול ליצור אתגרים שנדון בהם להלן.

מנגנון הטיפ קרדיט (Tip Credits)

במדינות רבות בארצות הברית (ובעולם בכלל), מותר למעסיקים להחשיב חלק מהטיפים שהעובדים מקבלים כהשלמה לשכר המינימום החוקי – פרקטיקה הידועה כ"טיפ קרדיט". לדוגמה, בניו המפשייר, שבה שכר המינימום עומד על 7.25 דולר לשעה והטיפ קרדיט הוא 3.99 דולר, נדרש המעסיק לשלם למלצרים שכר בסיס של 3.26 דולר בלבד – בתנאי שהטיפים מכסים את היתרה. אם סכום הטיפים אינו מספיק, על המעסיק להשלים את ההפרש. לעומת זאת, בקליפורניה גובה הטיפ קרדיט הוא 0. כלומר, המעסיק נדרש לשלם את שכר המינימום המלא– כ-15 דולר לשעה – בנוסף על כל הטיפים שהעובדים מקבלים [U.S. Department of Labor, Wage and Hour Division (2023).] מדיניות דומה של הזדכות המעסיק על הטיפים קיימת בישראל בעקבות פסק דין שניתן בשנת 2019 בבית הדין הארצי לעבודה, שקבע כי יש להתייחס לטיפים כאל הכנסה עסקית ולכן ניתן להשתמש בה לצורכי תשלום שכר המלצרים, אלא אם הוסכם אחרת.

מנגנון הטיפ קרדיט מעביר למעשה חלק מנטל תגמול העובדים מהמעסיקים אל הלקוחות, וכך מפחית את עלויות העבודה הישירות של החברה. שלא במפתיע, הניתוח שלנו

מראה שכאשר הטיפים גבוהים מספיק, המעסיקים מסתמכים יותר על הלקוחות כדי לסגור את פער הטיפ קרדיט. מצב זה עשוי להוביל להצגה של מחירים נמוכים יותר לצרכן, עלייה בביקוש, והרחבה של שעות הפעילות והשירות. במובן זה, המנגנון פועל כסוג של סובסידיה ליחידת עבודה – הוא תומך ברווחיות העסק ועוזר להגדיל את ההיצע. עם זאת, לרווחים אלו יש מחיר עבור העובד הבודד, שהכנסתו הצפויה פוחתת בעקבות השימוש במנגנון זה.

ההשפעה השלילית של מנגנון הטיפ קרדיט על הכנסות העובדים עלולה להתעצם אף יותר בעסקים שבהם נהוגה הפרקטיקה של קופות טיפים משותפות, שכן שני המנגנונים יחד מאפשרים לחברה לנכס יותר מכספי הטיפים לעצמה. למשל, נניח לשם פשטות ששכר המינימום עומד על 10 דולר וגובה הטיפ קרדיט גם הוא 10 דולר (כלומר שכר הבסיס הוא 0 דולר). אם עובד אחד מרוויח 8 דולר בטיפים ואחר מרוויח 12 דולר, אז ללא שיתוף הטיפים, המעסיק חייב להשלים את שכרו של העובד הראשון ב-2 דולר, וכך ההכנסה הממוצעת לעובד תהיה 11 דולר. לעומת זאת, במצב שהטיפים נצברים במשותף, שני העובדים יקבלו בדיוק 10 דולר כל אחד, והמעסיק אינו נדרש להשלים שכר לאף אחד מהם – כך שההכנסה הממוצעת לעובד יורדת.

הצורך באיזון האינטרסים מלמד שעל אף שמנגנון הטיפ קרדיט עשוי לשפר יעילות ותפוקה, הוא עלול גם לפגוע ברווחת העובדים ובשימורם לאורך זמן. על מנהלים וקובעי מדיניות לשקול בזהירות את ההשפעות ארוכות הטווח לפני שיבחרו להרחיב או לשנות את מדיניות הטיפ קרדיט.

טיפים כמנגנון בקרת איכות

נימוק רווח למתן טיפים הוא שהם מעודדים שירות טוב יותר: לקוחות מתגמלים שירות טוב בטיפים גבוהים יותר, מה שגורם לנותני השירות בתגובה להתאים את מאמציהם. ההיגיון הזה מציג את היחסים בין המלצר למעסיק כבעיה קלאסית של סוכן-מנהל (Principal-agent), כפי שהציעו ברקן וישראלי (Barkan and Israeli (2004. עם זאת, במחקר הכלכלי אין הסכמה גורפת באשר למידת ההשפעה שיש למנגנון הטיפים על איכות השירות בפועל. אף שקיימת קורלציה חיובית בין אחוז הטיפ לבין הערכות השירות כפי שמדווח על ידי הלקוחות, שונות אחוזי הטיפ נמוכים מלכתחילה (,Lynn and McCall 2000). הממצאים שלנו מראים שהאפקטיביות של מנגנון הטיפים ככלי לתמרוץ שירות איכותי היא מוגבלת מאוד.

הסיבה לכך היא אינטואיטיבית: כאשר הנורמה החברתית חזקה, יותר לקוחות נותנים טיפ כדי להתאים את עצמם לציפיות החברתיות ולא כגמול או הוקרה על שירות איכותי. במצב זה נחלש הקשר בין מתן טיפים לבין הביצועים של נותן השירות, והטיפ הופך אמצעי להשגת אישור סביבתי, מה שמותיר את העובדים עם תמריץ מועט לעשות יותר מהמינימום הנדרש. עם זאת, במצבים שבהם הוקרה היא המניע העיקרי למתן טיפ, עולה סוגיה נוספת: טיפים המבוססים על הערכה כלפי השירות מקורם בערך העודף שמפיק הלקוח מחוויית השירות. אם הערך הזה גבוה, לבעל העסק יש תמריץ להעלות מחירים ולנכס לעצמו חלק גדול יותר מעודף הצרכן. מצב זה מותיר בידי הלקוחות פחות ערך עודף שיוכלו להעביר למלצרים כטיפים וכך פוגע במוטיבציה של המלצר לעשות יותר מהנדרש. במילים אחרות, בעל עסק שמבחין שגובה הטיפ בעסק שלו גבוה מהמקובל, עלול להעלות את המחיר וכך לגרום לטיפ הממוצע לנטות למטה. את המצב הזה מתיימרת מדיניות הטיפ קרדיט לתקן בכך שהיא מאפשרת למעסיק לנכס לעצמו את הטיפ (לפחות באופן חלקי) ולנצלו לשם תשלום שכר העבודה, מבלי להעלות את המחיר. אלא שבמקרים בהם מיושמת מדיניות זו, שכר המינימום המובטח עשוי לספק לעובדים רשת ביטחון המגינה עליהם מפני ההשלכות הכלכליות של שירות ירוד, וכך מחלישה עוד יותר את התמריץ למאמץ.

בתיאור הדינמיקה שלעיל הנחנו שכל עובד מרוויח את פירות מאמציו בצורת טיפים שהוא מקבל מהלקוחות שהוא משרת. אלא שהנוהג של קופות טיפים משותפות מחליש עוד יותר את התמריץ מצד המלצר לספק שירות יוצא דופן מכיוון שחלוקת הכנסות הטיפים באופן שווה בין כל העובדים מקטינה את התגמול על המאמץ האישי. בקבוצה גדולה של עובדים, השפעתו של עובד בודד על הטיפ הממוצע הופכת לזניחה, מה שמעודד התנהגות "טרמפיסטית" (Free-riding) שעלולה להוביל לרמת מאמץ נמוכה מצד כל המשתתפים. דינמיקה זו תואמת ממצאים אמפיריים המתועדים ב-Wilson (2019), ולפיהם קופות טיפים משותפות יוצרות לעיתים קרובות קונפליקטים פנימיים, במיוחד אם חלק מהעובדים נתפסים ככאלו שלא תורמים את חלקם במאמץ המשותף. לפיכך, קופות טיפים משותפות עלולות לפגוע באיכות השירות, בחוויית הלקוח, ולבסוף גם ברווחיות העסק.

לסיכום, אף שטיפים באופן כללי מגיבים במידה מסוימת לאיכות השירות, הם מהווים חלק קטן יחסית מהתמריץ שבעל העסק ישאף לספק לעובדיו כתגמול על מאמץ יוצא דופן. לכן על מנהלות ומנהלים להיזהר מהסתמכות על טיפים כמנגנון עיקרי לפיקוח על איכות השירות. כדי שהטיפים יוכלו למלא תפקיד זה ביעילות, צריכים להתקיים תנאים מחמירים: תחושת ההוקרה בקרב הלקוחות צריכה לגבור על השאיפה לקונפורמיות, כוח התמחור של העסק צריך להיות מוגבל, יש להימנע מקופות טיפים משותפות, ויש לצמצם למינימום את ההסתמכות על טיפים לצורך מימון השכר הקבוע. תנאים אלו כמעט שאינם מתקיימים בפועל, ולכן כדאי לחשוב על כלים משלימים – כגון פיקוח הדוק יותר או בונוסים על ביצועים – שצפויים להיות אפקטיביים יותר לעידוד מצוינות בשירות.

החרמת טיפים

מאז שהחל נוהג מתן הטיפים בארצות הברית נעשו ניסיונות להחרימו. בתחילת המאה ה-20, למשל, העבירה מדינת וושינגטון חוקים שאסרו מתן טיפים (Washington State Legislature, 1909) אך אלה בוטלו מאוחר יותר. בעשורים האחרונים ניסו כמה עסקים בארצות הברית לבטל את הטיפים על ידי העלאת מחירי התפריט או אימוץ של תמחור הכולל דמי שירות (Lynn, 2017).

טענה נפוצה גורסת שהטיפים שקולים כלכלית לדמי שירות או למחירים גבוהים יותר ללקוחות, ולכן אפשר פשוט להחליף אותם על ידי הכללה של הטיפ הממוצע במחיר המוצהר. תיאורטית, שינוי כזה יאפשר לכאורה למעסיק לשלם לעובדיו שכר קבוע התואם את ההכנסה הממוצעת שאליה הגיעו עם הטיפים, ללא שינוי ברווחי העסק. אולם היגיון זה מתעלם מהמטרות, המגבלות והתמריצים השונים של כל אחד מהצדדים המעורבים. בניגוד לדמי שירות, הטיפים נקבעים על ידי הלקוחות ומשתנים מעסקה לעסקה. אם טיפים יוחלפו בדמי שירות קבועים, המעסיקים הם אלו שיקבעו את דמי השירות באופן אסטרטגי – תוך התחשבות בתנאי שוק העבודה ובגובה התגמול הנדרש לשם שימור העובדים. במונחים כלכליים, תהליך זה מושפע מניידות כוח העבודה (labor mobility), כלומר מהמידה שבה עובדים יכולים לעבור בין מקומות עבודה שונים ומהרמה שבה מעסיקים מתחרים זה בזה על כוח האדם.

במנגנון הטיפים, הלקוח הוא זה שקובע בפועל את שכרו של העובד עבור השירות שניתן לו. עסק שמחליף את הטיפים בדמי שירות מחזיר לידיו את השליטה בקביעת השכר, אך מאבד את היתרון של אפליית מחירים. במילים אחרות, העסק מוותר על הסובסידיה שמספקים נותני הטיפים ה"נדיבים" לעלויות ההעסקה. לפיכך, אם העסק שואף לשמור על רמות השכר הקודמות של עובדיו, החלפת הטיפים בדמי שירות תפחית בטווח הקצר את רווחיו. לכן הדרך היחידה להפוך את ביטול הטיפים לרווחי היא לשלם למלצרים שכר נמוך מהשכר הממוצע שהם הרוויחו מטיפים, דבר המתאפשר רק כאשר ניידות כוח העבודה נמוכה.

זו הסיבה שכדאיות ביטול הטיפים תלויה בניידות כוח העבודה. אם לעובדים יש חלופות חיצוניות טובות בשוק העבודה, אפילו קיצוץ קטן בשכרם יגרום להם לעזוב. כדי לשמר את צוות העובדים, על העסק לשלם להם שכר התואם את השכר שהם הרוויחו מטיפים – מה שמוריד את הרווחיות. לעומת זאת, כאשר ניידות כוח העבודה נמוכה והיצע התעסוקה החלופי מצומצם, עסקים יכולים להפחית את השכר בלי לאבד עובדים, ואז ביטול הטיפים הוא רווחי יותר. בכל מקרה, קביעה של מדיניות ה"טיפ קרדיט" מספקת תמריץ לבעלי העסקים לשמר את שיטת הטיפים מפני שהיא מאפשרת לעסק להעביר חלק גדול יותר מנטל השכר אל הלקוחות, ללא תלות בניידות כוח העבודה.

אחת המגבלות של הניתוח שלנו היא שהוא אינו לוקח בחשבון כיצד החלטה של עסק אחד עשויה להשפיע על הנורמות בכלל התעשייה או על התנהגות המתחרים. עם זאת, בהתחשב ברמת הניידות הגבוהה של כוח העבודה בתחום המסעדנות ובתרבות הטיפים המושרשת עמוק הן במסעדות בארצות הברית והן בישראל, הממצאים שלנו מראים ששינויים רחבים בנורמות של מתן טיפים לא יקרו באופן ספונטני בעקבות החלטות שיתקבלו ברמת העסק הבודד.

4. סיכום

המודל שלנו מדגיש כי מתן טיפים הוא הרבה מעבר למנגנון תשלום פשוט. זהו מוסד מורכב המעוצב על ידי נורמות חברתיות, התנהגות צרכנית, אסטרטגיה עסקית ומדיניות ציבורית. שיטות התערבות במנגנון, כגון חוקי טיפ קרדיט,

קופות טיפים משותפות, או החרמת טיפים, יוצרות השפעות רחבות החורגות הרבה מעבר לתגמול האישי של העובד. הן משפיעות על תמריצים, על ציפיות הלקוחות ועל סטנדרטים הנהוגים בענף כולו. עבור מנהלות ומנהלים המשמעות היא הכרה בכך שטיפים אינם רק אמצעי להשלמת שכר, אלא מנגנון המשפיע על תמחור ומעצב נורמות התנהגות. עבור קובעי מדיניות הדבר מחייב הבנה מעמיקה של מורכבות המערכת וגישה זהירה לרפורמות הלוקחת בחשבון השלכות בלתי צפויות.

טכנולוגיות מתפתחות ונורמות משתנות מעצבות מחדש את עולם הטיפים. מערכות תשלום ממוחשבות, הצעות טיפים אלגוריתמיות ועבודה בעידן כלכלת הפלטפורמה משנים הן את משמעות הטיפים והן את הלחצים החברתיים הנלווים אליהם. ככל שנורמות אלו משתרשות, מנהלים וחוקרים נדרשים להתמודד עם השאלה כיצד לשמור על הוגנות ועל מוטיבציה מבלי להחריף את תחושת אי הנוחות החברתית. מתן טיפים יישאר כנראה נוהג מורכב ושנוי במחלוקת, אך הוא גם מספק קרקע פורייה למחקר מעמיק, לניסויים ולרפורמות.

אין מודל יחיד שיכול לתפוס במלואה תופעה מורכבת כמו טיפים. עם זאת, אנו מאמינים שאפילו מידול תיאורטי פשוט יחסית יכול להניב תובנות ברורות ואינטואיטיביות, על ידי סיווג הכוחות הכלכליים המרכזיים הפועלים וחקירה מעמיקה של האינטראקציות ביניהם. אנו מקווים שעבודה זו תעודד מחקר נוסף של ההיבטים התפעוליים והניהוליים של מתן טיפים, ותתרום לשיח הציבורי הרחב בנוגע למנגנון מורכב ומשמעותי זה.

ד"ר רן י. סניטקובסקי ran@tauex.tau.ac.il

רשימת מקורות

Azar OH (2004a) What sustains social norms and how they evolve? The case of tipping. *J. Econom. Behav. Organ.* 54:49–64.

Azar OH (2004b) The history of tipping—From sixteenth-century England to United States in the 1910s. *J. Socio-Econom.* 33(6):745–764.

Azar OH (2005a) The social norm of tipping: Does it improve social welfare? *J. Econom.* 85:141–173.

Azar OH (2010) Tipping motivations and behavior in the U.S. and Israel. *J. Appl. Soc. Pysch.* 40(2):421–457.

Azar OH (2020) The economics of tipping. *J. Econom. Perspect.* 34(2):215–236.

Margalioth Y (2006) The case against tipping. *Univ. Pennsylvania J. Labor Employment Law* 9(1):117–146.

Lynn M (2017) Should U.S. restaurants abandon tipping? A review evidence. *Psychosociol. Issues Human Resource Management* 5(1):120–159.

Ben-Zion U, Karni E (1977) Tip payments and the quality of service. Ashenfelter OC, Oates WE, eds. *Essays in Labor Market Analysis* (John Wiley & Sons, New York), 37–44.

Bodvarsson OB, Gibson WA (1997) Economics and restaurant gratuities: Determining tip rates. *Amer. J. Econom. Sociol.* 56(2):187–203.

Jacob N, Page A (1980) Production, information costs, and economic organization: The buyer monitoring case. *Amer. Econom. Rev.* 70(3):476–478.

Kahneman D, Knetsch JL, Thaler R (1986) Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *Amer. Econom. Rev.* 76(4):728–741.

Fehr E, Schmidt KM (1999) A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quart. J. Econom.* 114(3):817–868.

Ruffle BJ (1998) More is better, but fair is fair: Tipping in dictator and ultimatum games. *Games Econom. Behav.* 23(2):247–265.

Post L, Senning DP (2022) *Emily Post's Etiquette* (Ten Speed Press, Berkeley, CA).

Alexander D, Boone C, Lynn M (2021) The effects of tip recommendations on customer tipping, satisfaction, repatronage, and spending. *Management Sci.* 67(1):146–165.

Debo LG, Snitkovsky RI (2025) A modeling framework for tipping in the presence of a social norm. *Management Sci.* to appear.

U.S. Department of Labor, Wage and Hour Division (2023) Minimum wages for tipped employees. Accessed September 12, 2023, https://www.dol.gov/agencies/whd/state/minimum-wage/tipped.

Washington State Legislature (1909) Criminal code, chapter 249, sections 439, 440. https://leg.wa.gov/CodeReviser/documents/sessionlaw/1909c249.pdf.

Wilson ER (2019) Tip work: Examining the relational dynamics of tipping beyond the service counter. *Symbolic Interaction* 42(4):669–690.

Lynn M, McCall M (2000) Gratitude and gratuity: A meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *J. Socio-Econom.* 29(2):203–214.

Barkan R, Israeli A (2004) Testing servers' roles as experts and managers of tipping behaviour. *Service Indust. J.* 24(6):91–108.

Lynn, Michael, and Bibb Latane. "The psychology of restaurant tipping 1." Journal of Applied Social Psychology 14.6 (1984): 549–561.