

אחריות כלפי עובדים – איך, כמה ולמה? (שיעור מספר 3)

במטלה האחרונה שהגשתם, הביע אחד הסטודנטים ביקורת נוקבת על המציאות הישראלית, שבה מי שלא מנצל כל הזדמנות לעשות עוד כסף נחשב "פראיר", ולאף אחד לא משנה על איזה חוקים הוא עובר בדרך. אותו סטודנט שאל בכנות ובצער איך אפשר לצפות שאנשים ירצו לנהוג באחריות תאגידית באווירה כזאת.

התלבטתי מה נכון להשיב לאותו סטודנט. מצד אחד, אני לגמרי מבינה אותו. הבחירות המקומיות שהיו לא מזמן היו מבחינתי שבוע קשה לשוחרי האתיקה בישראל ותזכורת כואבת לכך שאנשים כאן לא מתייחסים יותר מדי לא לחוק ולא למוסר. מצד שני, בתור מי שמלמדת את התחום ובכלל בתור מי שחיה כאן, אני חייבת להאמין שהשחיתות והנורמות הפסולות הן לא תופעת טבע אלא משהו שניתן לשנות. כמו שאמרתי לכם בשיעור הראשון, הנושא הזה מעורר שאלות קשות.

אבל יש עוד תשובה, חשבתי לעצמי. הרי כשאני מלמדת את הקורס בהתנהגות צרכנים אנחנו שמים הרבה פעמים לב לשגיאות הרבות שעסקים עושים בפעולות השיווק והפרסום שלהם, ובכל זאת אף אחד לא חושב שלא צריך ללמד סטודנטים למנהל עסקים את מקצועות השיווק. אם כך, מדוע לוותר על אחריות תאגידית רק בגלל שאחרים לא עושים את זה כמו שצריך? לתפסתי, אחריות תאגידית, בדיוק כמו שיווק, אסטרטגיה, או מימון, היא אחד ממקצועות הניהול שצריך ללמוד היום. מעבר לשאלות האתיות, אחריות תאגידית נתפסת היום כהכרחית להישרדותו ולהצלחתו של עסק בטווח הארוך, והעובדה שמעטים כל-כך העסקים שעושים זאת כמו שצריך רק מחזקת את החשיבות של לימוד הנושא. לכן, במטלה שתקבלו היום ניגע בהיבט העסקי של אחריות תאגידית, כלומר, בסיבות שמביאות עסקים לאמץ התנהגות אחראית ביחס למחזיקי עניין שונים ובתועלת העסקית שהם יכולים להפיק מכך.

את השיעור שלפנינו אקדיש הפעם לעובדים, כמחזיק עניין מרכזי של הפירמה, ולאחריות כלפיהם. השיעור יאפשר לנו להכיר את עקרונות הוולונטריות והכוללניות שאמורים להוות אינדיקציה לאחריותה של פירמה.

אחריות – מא' ועד ת'

התורים הארוכים מול רשת "קופיקס" שנפתחה לא מזמן והרעש החיובי סביב פתיחתה מעידים שנושא יוקר המחייה בוער מאוד בישראל, והציבור מחבק בחום כל חברה שמצהירה על מחיר נמוך, שקוף והוגן. מאז גלי המחאה החברתית התגברה בציבור המודעות לכך

שהמחירים בישראל, לא רק של קפה אלא גם של מוצרים בסיסיים יותר כמו דיור, חינוך ומזון, הינם גבוהים ביחס למדינות אחרות וביחס לכושר ההשתכרות של הציבור, ורשת בתי הקפה נתפסת כמי שתומכת לא רק בכיס של הצרכן אלא גם בקידום מטרה חברתית ראויה. מעניין יהיה לבחון אם "קופיקס" תוכל לעמוד לאורך זמן בהבטחתה לצרכנים, ולשמור על המחיר הנמוך וגם על מוצר ושירות איכותיים, אבל מעניין עוד יותר לבחון האם תצליח לעשות זאת מבלי שהדבר יבוא על חשבון תנאי ההעסקה של עובדיה. למוצרים זולים מאוד עלול להיות מחיר יקר מבחינה חברתית, ולעיתים הניסיון להציע לצרכנים מחירי ריצפה מביא לחיסכון על חשבון מישהו חלש, כמו למשל עובדי החברה. לעסקים קל יחסית להתפאר במועדונית לילדים שהן צבעו, בפחי המיחזור שהציבו במשרד, או במוצר הזול שלהן, אבל העובדים הם מחזיק עניין כל כך מרכזי בפעילותה של כל פירמה שגם אם הם פחות בולטים אסור להתעלם מהם.

כשאנחנו מדברים על חברות אחראיות אנו מצפים מהן לקיים את עקרונות **המהותיות והכוללניות**. עיקרון המהותיות משמעותו שהפירמה עוסקת בסוגיות המהותיות ביותר למחזיקי העניין ולא לסוגיות שוליות, ואילו עיקרון הכוללניות קובע שהפירמה מטפלת בכלל הסוגיות ולא בנושא בודד. כאשר נבחן באיזו מידה עסק הוא אחראי, ננסה לבדוק האם הטיפול שלו הוא כוללני, כלומר, האם הדאגה שלו היא לרווחת כלל מחזיקי העניין השונים או שהוא דואג באופן בלעדי למחזיק עניין מסוים תוך הפרת האיזון ביניהם. אם הפירמה מתמקדת באופן בלעדי באחריות כלפי הסביבה הטבעית, הקהילה, או הצרכנים, ועושה זאת על חשבון צרכיהם של העובדים או מחזיקי עניין אחרים, נראה בה כמי שלא ממלאת אחר עיקרון זה.

חשוב לציין בהקשר זה, שכאשר במטלה הראשונה התבקשתם להבחין בין פילנתרופיה לבין אחריות תאגידית, ניסו חלקכם לסמן את הפער באמצעות בחינת המניעים של הפירמה - האם הפירמה פועלת ממניעים אלטרואיסטים או מרצון להשיג תועלת עסקית כלשהו? חשוב להבהיר שבחינת המהותיות והכוללניות של הפעולות חשובה יותר מאשר בחינת המניע, שכן קשה לדעת האם פירמה פועלת בצורה מסוימת מתוך כוונה טובה ומצפון חברתי או מתוך ציפייה להרוויח מכך תועלת כלשהי. למעשה, פעמים רבות הדברים משולבים זה בזה והעובדה שהפירמה מצפה להרוויח, לא סותרת את העובדה שמנהליה באמת מאמינים שהם תורמים ועושים טוב לחברה. יתרה מכך, לפעמים "מתוך שלא לשמה בא לשמה", כלומר, פעולות שנועדו במקור בעיקר כדי לייצר תועלת עבור הפירמה משיגות גם תועלת חברתית. לכן, ההבדל המרכזי בין פילנתרופיה לבין אחריות תאגידית הוא שאחריות תאגידית היא

מקיפה ומתייחסת לכלל פעילותו של העסק ולכלל מחזיקי העניין שלו בניגוד לפילנתרופיה שהיא תרומה ממוקדת ושולית לפעילותו של העסק.

חקיקה, אכיפה ואחריות כלפי עובדים

מה נדרש מעסק שרוצה להיות אחראי כלפי עובדיו? בעבר [הושמעו טענות](#) כלפי רשת רמי לוי על כך שכדי להציע את מחירי ה"עוף בשקל" שלו, ולהמשיך לייצר רווחים גבוהים שמאפשרים למשך משכורות עתק, מסתפקת הרשת בהענקת תנאי המינימום לעובדים. לוי מצידו, טען כנגד, שכל העובדים זוכים להתפרנס בכבוד ומרוויחים לפחות שכר מינימום, ובכך ביטא את אמונתו בכך שהוא מתנהל בצורה אחראית. האם אפשר באמת לבוא בטענות כלפי עסק שמקיים את דרישות החוק? האם אפשר לצפות ממעסיק שייקח על עצמו מרצונו מחויבויות שהחוק לא כופה עליו ושמייצרות לו עלויות נוספות? המתנגדים לדבריו של לוי חשבו שכן. לדבריהם, לוי פעל בניגוד לאינטרסים של עובדיו בכך שהתנגד להחלת צו ההרחבה הענפי על הרשתות הפרטיות, צו שתפקידו להטיב את תנאי ההעסקה של העובדים ולהבטיח את הזכויות הסוציאליות שלהם ושהתקבל בסופו של דבר. בנוסף, כך טענו, שכר המינימום הוא כזה שאינו מאפשר חיים בכבוד וחלק גדול מהעובדים אינו נהנה גם ממנו בגלל העסקתם כעובדי קבלן או כעובדים במשרה חלקית. ניתן לראות אם כן שקיימת שאלה האם ציות לחוק בלבד מספק כדי שחברה תיחשב לאחראית כלפי עובדיה.

בשיח ובמדדים של אחריות תאגידית נהוג לדבר על עיקרון הוולונטריות, אשר קובע שעל מנת שפירמה תיחשב לאחראית עליה להשית על עצמה מחויבויות נוספות מעבר למה שהחוק מחייב. החוק אמור לשמש כרף תחתון, ציפייה שנשמעת אלמנטרית אך לצערנו חברות רבות אינה עומדות בה (אם כי שיפור מסוים חל בהקפדה על החוקים מאז הגברת הפיקוח של משרד הכלכלה על המעסיקים). יחד עם זאת, קיום דרישות החוק הוא אמנם תנאי הכרחי אך לא מספק. הסיבה המרכזית לכך היא שהחקיקה והאכיפה מוגבלות ביכולתן להקיף את כל הנושאים הרבים והמורכבים הקשורים בהתנהלות של עסק וקצב השינוי שלהן איטי ביחס למהירות השינויים שחלים בסביבה העסקית.

המחויבויות הנוספות שמצופה מפירמה לקחת על עצמה כדי להיחשב לאחראית כלפי העובדים שלה משתנות בהתאם לזמן, למקום, ולתרומות הציבוריות, ודברים שהיו מקובלים בעבר לא מקובלים יותר כיום. שילוב שוויוני של נשים בעמדות בכירות בהנהלה ובדירקטוריון, למשל, הוא נושא חדש יחסית שפירמות נדרשות אליו כיום (במאמר של סיימון זיידק שהופניתם אליו במטלת הבית תוכלו לקרוא על ההבשלה של נושאים חברתיים). כיום, הנושאים המרכזיים בהם מצופה מפירמה להתנהל באופן אחראי כלפי העובדים שלה כוללים,

מעבר לעמידה בכל חוקי התעסוקה, גם שמירה על סביבת עבודה בטוחה פיסית ורגשית, הגנה על פרטיותם של העובדים, שילוב אוכלוסיות מגוונות בשוק העבודה והבטחת יחס שוויוני ולא מפלה, שימוש בפיטורין כמוצא אחרון וכיבוד העובד גם בתהליך זה, מציאת פתרונות לאיזון בין עבודה לפנאי, ופיתוח אישי של העובדים.

אוטופיה או הצדקה עסקית?

למה בעצם שחברות ייקחו על עצמן מרצון מחויבויות שאינן נדרשות על פי חוק? חברות עושות זאת כאשר הן מאמינות שיש בכך תרומה להצלחתן. למשל, פירמות רבות משקיעות בפיתוח עובדים ובאיזון בין עבודה לפנאי כי הן מאמינות שבסופו של דבר זה יסייע לשביעות רצון העובדים, לפריון שלהם בעבודה ולמוניטין החיובי של העסק. במקרים אחרים קשה הרבה יותר לזהות את התועלת העסקית של אחריות כלפי עובדים. לאחר האסון ב"ראנה-פלאזה" בבנגדלש, שבו נהרגו אלפים בקריסת בניין מתפרות ששימש יצרנים של רשתות אופנה מערביות וישראליות, התייחס דוב צ'רני, מנכ"ל רשת האופנה אמריקן אפרל, [בראיון שנתן לדיילי ביסט](#), לבחירתה של הרשת לאורך כל השנים להתבסס על יצרנים אמריקאים ולא על יצרנים במזרח הרחוק ולשלם משכורות גבוהות משל המתחרים. צ'רני (מנכ"ל מעורר מחלוקת שהסתבך בעבר בהתבטאויות שונות) טען שאם קיימת ציפייה של מישהו שהקפדה על תנאי העבודה תהפוך לכלי שיווקי, הרי שהערך שלה קטן מאוד, מפני שלצרכנים לא ממש אכפת איפה הבגדים שלהם מיוצרים. ובכל זאת, טוען צ'רני, מדיניות כזאת טובה לדעתו לא רק להרגשה הטובה של הבעלים ושל העובדים אלא גם להצלחתו של העסק. ההחלטה לתת לעובדים תנאים טובים יותר מבשאר הענף מחייבת את העסק להיות יצירתי יותר ולעבוד קשה כדי למצוא פתרונות אינטליגנטים ויעילים לניהול העסק – למשל, להנדס מוצרים בדרך שלא תדרוש כוח עבודה זול, כמו עיצוב בגד עם פחות כפתורים או נעל עם פולימר במקום עור, ולמצוא פתרונות יצירתיים גם בתחום הלוגיסטיקה וניהול החנות. כל אלה מעודדים את העסק לחשיבה יצירתית וחיוניות ומאפשרים לחברה למכור את מוצריה במחיר תחרותי, גם אם לא הנמוך ביותר בענף.

אחריות כלפי עובדים לא תמיד תוכיח עצמה כמשתלמת בטווח הקצר אך היא עשויה לתרום להישרדות ולשגשוג של הפירמה בטווח הארוך. דוגמא לכך מביא איתי להט מכלכליסט המתאר את [תאגיד מונדרגון הספרדי](#), שמחזיק ב-255 חברות ברחבי העולם ומתפקד כקואופרטיב שבו העובדים הם בעלי המניות הבלעדיים. האחריות שלו כלפי עובדיו מתבטאת בין היתר בכך שלאורך השנים הקפידו בתאגיד על הגבלת פערי השכר בין המנהלים הבכירים לבין העובדים הזוטרים לפער של לא יותר מפי תשע, יחס נמוך לאין שיעור ממה שנהוג בחברות רבות כיום. התאגיד הוכיח את חוסנו כאשר במהלך המשבר הכלכלי בספרד



ובתוך מציאות של כ-30% אבטלה הצליח להימנע לחלוטין מפיטורי עובדים. גם הבנק שבבעלותו התגלה כיציב ביותר ובניגוד לבנקים האחרים בספרד לא נזקק לסיוע.

במטלה שלכם תופנו לנתח התנהלות של חברה ישראלית כלפי עובדיה מהחודשים האחרונים ולבחון באיזו מידה היא מקיימת את עקרונות האחריות התאגידית ובאיזה דרכים ההתנהגות שלה יכולה לקדם אותה מבחינה עסקית. אנחנו מחכים לקרוא את תשובותיכם.