

בית הספר למינהל עסקים

אי-שוויון ומערכת התגמולים (שיעור 5)

בימים אלה, לקראת חג הפסח, נערכים מבצעים רבים של איסוף וחלוקת חבילות מזון ומתרבים הפרסומים על התורים הארוכים והצפופים לקבל החבילות. נציגי העמותות המארגנות מדווחים על עלייה [שחלה בשנים האחרונות](#) בביקוש לאותן חבילות וכן על כך שיותר ויותר מהעומדים בתורים הם אינם מובטלים אלא אנשים עובדים שאינם מצליחים לקיים את עצמם.

באותם ימים ממש מתפרסמים גם הדוחות הכספיים השנתיים, שמאפשרים הצצה לשכר הבכירים בחברות הציבוריות ויחד איתם [טבלאות וידיעות](#) על שיאני השכר במשק, המרוויחים משכורות עתק שאליהן נלווים כמובן בונסים ותשלומים מבוססי מניות. מתוך הנתונים בולטים לא רק גובה השכר של הבכירים אלא גם הפערים העצומים בין שכרם לבין שכרו של עובד ממוצע בחרה. אצל חלק משיאני השכר כמו מנכ"ל כיל, כלל ביטוח ושיכון ובינו, עומד פע זה על , פי 59, 81, ו-123 בהתאמה.

פער הזה, בין עובדים שיש להם מעט מאוד לבין עובדים שיש להם המון, הוא פער שמאפיין כיום את מערכת השכר בישראל, ושקשור לתהליכים של קיטוב ואי-שוויון חברתי שמתרחשים כיום במדינות רבות בעולם. אי-השוויון הינו אחד הנושאים הבווערים והרגישים כיום, המשפיע בצורה מכרעת על חיינו. בסקר קטן שערך מגזין פורבס בתחילת השנה האזרחית הוזכר נושא זה גם כאחד [הטרנדים הבולטים באחריות תאגידית](#) בשנת 2014. נראה כי עסקים אינם יכולים להרשות לעצמם להתעלם ממנו.

בשיעור זה נבחן מה האחריות של עסקים בהקשר של אי-שוויון חברתי מנקודת המבט של מערכת התגמולים. ננסה לזהות כיצד אי שוויון בהכנסות יכול להשפיע על העובדים עצמם ועל החברה בכללותה, ואיזה משמעותיות אתיות ועסקיות יש להחלטות של פירמה בעניין זה.

אי שוויון וקיטוב חברתי

מדד ג'יני, המשמש מדד מקובל בעולם לבחינת אי-שוויון בהכנסות, נע בין ערכים של אפס, המייצג מצב תיאורטי שבו כל האנשים נהנים מאותה הכנסה בדיוק, לבין אחד, המייצג מצב תיאורטי שבו כל ההכנסות מרוכזות בידי אדם אחד. מדד זה עלה בשלושים השנים האחרונות במדינות המתועשות ב-5.3% בממוצע, נתון שמצביע על תהליכי הקיטוב שמרבית מדינות אלה עוברות. בישראל עלה המדד באותן שנים ב-15.3% עד שהגיעה למדד של 0.376, המציב אותה במקום החמישי בדירוג האי-שוויון בין 35 המדינות

בית הספר למינהל עסקים

המתועשות (על פי נתוני ה-OECD לשנת 2010). המספרים והנתונים אינם מאפשרים לעיתים לתפוס את ההיקף והמשמעויות של התופעה, אך המצגת הבאה, שמציגה את אי השוויון בארצות הברית, מצליחה להמחיש בצורה חזקה ביותר על מה אנחנו מדברים כשאנחנו אומרים "אי-שוויון", וכן את הפער בין רמת אי-השוויון שהציבור מאמין שקיימת לבין המציאות האמיתית:

<http://www.utrend.tv/v/9-out-of-10-americans-are-completely-wrong-about-this-mind-blowing-fact>

חקיקה מול אתיקה

במישור הפוליטי, קיים ניסיון להתמודד עם אי השוויון על ידי יוזמות שונות המיועדות בעיקר להגביל את תופעות הקיצון הקשורות בשכר הבכירים, כמו [הצעת חוק](#) להגבלת שכר הבכירים בחברות ציבוריות שתועלה בכנסת הבאה, [הצעה של האוצר](#) לתיקון דיני המס באופן שיגביל את ההוצאות המוכרות למס בגין חבילת השכר של מנהלים בכירים במוסדות פיננסיים, [ותיקון 20 לחוק החברות](#) שנועד לחזק את מנגוני הממשל התאגידי ולהסדיר את תהליכי קבלת ההחלטות על שכר הבכירים בדירקטוריון. סביב כל אחד מפעולות אלה, שעשויות להגביל במידה מסוימת את חופש הפעולה של עסקים בקביעת גובה השכר לעובדיהם, מתקיים דיון לגבי מידת התרומה שלהם לצמצום היקפי אי השוויון. מעבר לכך, עולה גם השאלה האם עסקים נדרשים להתייחס לנושא אי השוויון מעבר למה שהחוק מורה להם?

אתיקה עסקית, מתייחסת לעקרונות ולסטנדרטים שקובעים מהי פעולה ראויה ומקובלת בארגון עסקי. בעוד שהחוק מהווה את המינימום הנדרש, הרף התחתון לפעולה, אתיקה מסמנת את הרף העליון. דיון בהיבטים האתיים או המוסריים של פעולה מסוימת של עסק חורג מהשאלה האם הפעולה הינה חוקית ובוחן אותה דרך עקרונות מוסר שונים. נבחן כעת בקצרה כמה מהשאלות האתיות הקשורות להחלטות של עסקים בהקשר לאי השוויון בהכנסות, משני הקצוות של פערי השכר.

עובדים עניים

לדברי מארק גונטר, כתב לענייני סביבה במגזין פורצ'ן, נושא אי השוויון עתיד להפוך מעניין פוליטי בעיקרו לעניין עסקי, והדיון הציבורי בו לא יתמקד יותר רק בשאלת חקיקת שכר המינימום, אלא גם בציפייה מעסקים לשלם מיוזמתם משכורות שמאפשרות מחיה בכבוד. ואכן, כלפי וול-מארט ומק'דונלדס, המעסיקות הגדולות ביותר במשק האמריקאי [הושמעו](#)

בית הספר למינהל עסקים

[לאחרונה טענות](#) על כך שהעובדים שלהם מרוויחים כל כך מעט עד שהם נזקקים לקצבאות כדי לשרוד ומהווים את הקבוצה הגדולה ביותר של צרכני תלשי מזון וקצבאות רווחה. טענות דומות הושמעו גם כלפי מעסיקים ישראלים, למשל [כלפי רשת הקמעונאות רמי לוי](#).

האם מוצדק בכלל לבוא בטענות כלפי חברה שמשלמת לעובדים שלה את שכר המינימום כנדרש בחוק? האם באחריותה של פירמה לבחון האם העובדים שלה מצליחים "לסגור את החודש" והאם יש ביכולתה לבחון או להעריך זאת? האם העלאת השכר תפגע בסופו של דבר ברווחי הפירמה ותביא לתוצאה שלילית של פיטורי עובדים? והאם סביר לצפות מפירמה שתבחר מיוזמתה לשלם משכורות גבוהות יותר לעובדיה?

פרופ' פטר קפלי מוורטון חושב שאחריות של עסקים מחייבת אותם לתת את הדעת על השכר שמקבלים עובדיהם העניים ביותר. [במאמר שפורסם](#) בהארורד ביזנס ריווי תחת השם "זה לא בסדר שהעובדים שלך לא יכולים להרשות לעצמם לאכול", אמר קפלי כי "אחד הדברים שמפתיעים אותי הוא שחברות רבות שמשלמות משכורות עוני או קרוב לכך לעובדים שלהן עושות במקביל מאמץ גדול להיות אזרחיות טובות בתחומים אחרים. הן מנסות להפוך את הפעילות שלהם ל'רוקה' יותר, לצמצם את ההשפעה על הסביבה ואף לקדם תוכניות למיגור העוני באפריקה. רק שלא נראה שהן מתעניינות במיוחד בעוני שקיים בקרב כוח העבודה שלהן עצמן".

3

מעטות החברות שהצהירו מיוזמתן על מדיניות של תשלום גבוה יותר לעובדים הזוטרים. אחת החברות שעשתה זאת לאחרונה הינה רשת האופנה H&M אשר [הודיעה בנובמבר האחרון](#) על כוונתה לשלם שכר הוגן לעובדי הענף באסיה. בהודעה שהתפרסמה באתר האינטרנט של החברה נטען כי מאחר וההתקדמות בחקיקה הנוגעת להעלאת שכר המינימום בחלק מהמדינות אורכת יותר מדי זמן בוחרת הפירמה לשלם מיוזמתה שכר הוגן שיאשר מחיה בכבוד ל-850 אלף עובדי הטקסטיל שמספקים לה בגדים, במסגרת תוכנית שתושלם בהדרגה עד 2018. החברה הצהירה על הרצון שלה להוות את חוד החנית ולעודד את כל הענף ללכת בעקבותיה. החלטתה של החברה הגיעה על רקע אסונות שאירעו במתפרות בבנגלדש ומחאות אלימות של עובדים.

עובדים עשירים

ע"פ [נתונים של מרכז אדווה](#), עלות השכר החודשית הממוצעת של חמשת נושאי המשרות הבכירות בכל 100 החברות הגדולות ביותר במשק הנסחרות בבורסה התל-אביבית ("תל אביב 100") עמדה על 285.1 אלף ₪. עוד מתפרסם בדו"ח כי על פי נתוני הלמ"ס לשנת

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117

שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 www.colman.ac.il

המסלול האקדמי המכללה למינהל מיסודה של הסתדרות הפקידים בת"א חברה לתועלת הציבור בע"מ

בית הספר למינהל עסקים

2012 השכר הממוצע של המנכ"לים היה גבוה פי 42 מהשכר הממוצע במשק ופי 87 משכר המינימום לאותה שנה.

הדיון בנוגע לשכר הבכיר נוגע בשאלות שונות. ברמה העסקית, קיימות עמדות שראות בשכר הבכירים הגבוה מכשיר לגיוס אנשים מוכשרים ולעודד אותם להשקיע, לקחת אחריות ולשפר את ביצועיהם העסקיים, ומצד שני, דעות מנוגדות לפיהן אין קשר בין שכר הבכירים לבין ביצועיהם (למשל, לוסיאן בבצ'וק בספרו "[ההבטחה הלא ממומשת](#) של שכר הבכירים"). ברמה החברתית, ניתן לדון בהשפעות של פערי שכר כאלה על הסולידריות החברתית מחד ועל העידוד להצטיינות והישגיות מאידך. רמה נוספת לניתוח היא השפעת השכר הגבוה על העובדים עצמם. סדרת מחקרים מעניינת שבוצעה באוניברסיטת ברקלי מציגה את ההשפעות של כסף ותחושה של עושר על התנהגות, ומעוררת מחשבה על ההשפעה הפסיכולוגית של שכר העתק של הבכירים על התנהגותם, ובהמשך גם על אופן קבלת ההחלטות שלהם:

http://www.ted.com/talks/paul_piff_does_money_make_you_mean#t-

גם כאן, קיימות חברות שבחרו מיוזמתן להגביל את הפרשי השכר מעבר לנדרש בחוק. יצרנית הגלידה בן אנד ג'ריס, היא מהחלוצות והידועות בתחום זה. בן כהן וג'רי גרינפילד, המייסדים, הגדירו כבר בשלבים הראשונים שפער השכר בין המנכל הבכיר ביותר לבין העובד הזוטור ביותר לא יעלה על פי 5. פער זה נשמר במשך 16 שנים ואז הועלה ליחס של 7 ל-1, בין היתר על מנת לסייע בגיוס מחליף מוכשר לכהן, שיצא לגמלאות. בחלוף עוד שש שנים הועלה הפער שוב ל-17, שהוא עדיין יחס קטן מאוד ביחס לנהוג בחברות אחרות, ופער זה נשמר עד לשנת 2000, בה החברה נרכשה ע"י יוניליבר.

בקנדה, שבה הפער הממוצע כיום בין הבכיר לזוטור הוא פי 122, מקפידה חברת Lee Valley Tools לשמור על יחס של לא יותר מפי 10. ליאונרד לי, מייסד החברה, [מציין כי](#) נוהג זה מביא לכך שהעובדים שלו נאמנים יותר, יצרניים יותר, ונכונים יותר לשתף פעולה ולהתייעל בזמנים של מחסור. החברה מתקיימת בתנאים אלה כבר 35 שנה.

ולבסוף, בספרד, [התאגיד הספרדי מונדרגון](#), הפועל במבנה קואופרטיבי, מגביל את פערי השכר כך ששכר המנהלים בכירים ביותר לא עולה על פי תשעה משאר העובדים הזוטרים. מונדרגון הוא תאגיד וותיק שמעסיק 83,000 עובדים ושמחזור ההכנסות שלו עמד ב-2011 על 14 מיליארד יורו. התאגיד שמר על רווחיות גם בשנים האחרונות, בהן ספרד סובלת ממשבר כלכלי חריף, והצליח להימנע כליל מפיטורי עובדים.

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117

שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 www.colman.ac.il

המסלול האקדמי המכללה למינהל מיסודה של הסתדרות הפקידים בת"א חברה לתועלת הציבור בע"מ

בית הספר למינהל עסקים

דילמות אתיות

המחשבות שהוצגו כאן הן רק התסכלות ראשונית על הנושא המורכב של אי-שוויון ופערי שכר, ואחריותם של עסקים כלפיו. במטלת הבית שלכם תמשיכו לבחון נושא זה ולנסות לזהות את השאלות האתיות והעסקיות הקשורות בו. גם אם יכולות להיות דעות מנוגדות לגבי המסקנות ודרכי הפעולה המתאימות על דבר אחד אין חולק – עסקים יידרשו בשנים הקרובות לבחון את השפעתם על אי-שוויון ומניעתו, והציות לחוק לא יפתור אותם מלבחון את ההשלכות האתיות והחברתיות של פעולותיהם.