

מאמר זה הינו תרגום מלא לעברית של המאמר:

Locke R., Kochan T., Romis, M. & Qin F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review* 146 (1-2), 21–40. DOI: 10.1111/j.1564-913X.2007.00003.x

תורגם לעברית באישור המוציא לאור עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, המרכז לאחריות תאגידית, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל, ע"י דורית אתר [attargum@zahav.net.il](mailto:attargum@zahav.net.il), 04-6258416.

## עוד צעד מעבר לקוד ההתנהגות התאגידי:

### ארגון העבודה ותקני עבודה בקרב הספקים של Nike

ריצ'ארד לוק, תומאס קוצ'אן, מוניקה רומיס ופיי קין<sup>1</sup>

Richard LOCKE, Thomas KOCHAN, Monica ROMIS and Fei QIN

**תקציר:** מהו התפקיד שיכולים למלא קודי התנהגות (codes of conduct) בניטור הציות לתקני עבודה בינלאומיים ובשיפור תנאי העבודה בשרשראות אספקה גלובליות? בניסיון להשיב על שאלה זו, המחברים מסכמים תחילה את תוצאותיו של מחקר על ביקורות שנערכו ב-800 מפעלים של ספקי חברת נייקי ב-51 מדינות כדי לבדוק בהם את תנאי העבודה, ובנוסף מציגים ממצאים משני חקרי מקרה מעמיקים. לאחר מכן דנים המחברים במקומם של קודי ההתנהגות בתוך המכלול הרחב של מוסדות ארגוניים, כללי מדיניות ופרקטיקות שמטרתם לפקח על תנאי העבודה ולשפרם, ומציעים גישה מתקדמת ומשלימה לפיקוח על תנאי עבודה בשרשראות אספקה גלובליות. בסיום מעלים המחברים הצעות למחקרים ויחידושים ארגוניים נוספים ליישום רעיונות אלה.

הגלובליזציה והפיזור הגיאוגרפי של שרשראות אספקה בתעשייה מעוררים דיון עז-רגשות בשאלה מהי הדרך הטובה ביותר לאכוף תקנים בעבודה ולשפר את תנאי העבודה במרכזי הייצור המתפתחים. עבודת ילדים, תנאי עבודה מסוכנים, שעות עבודה חריגות ושכר עלוב עדיין נראים במפעלים רבים במדינות מתפתחות, ומעוררים שערוריות ומבוכה עבור החברות הגלובליות הרוכשות מהם מוצרים.<sup>2</sup> בהיעדר מערכת משפט בינלאומית בעלת העוצמה הנדרשת (Cohen and Sabel, 2006), ולאור היכולת (או אולי הנכונות) המוגבלת של רבות

<sup>1</sup> M.I.T., בית הספר לניהול ע"ש סלואן. מאמר זה נתמך על ידי הקרן ע"ש אלפרד פ. סלואן (Alfred P. Sloan Foundation). ניתוח הספקים של נייקי מבוסס על Locke, Qin and Brase (טרם פורסם); Locke and Romis (2007).

הדעות המובעות במאמרים חתומים הן באחריותם הבלעדית של המחברים ואין פרסומו של מאמר מעיד על תמיכה בו מצד ה-ILO.

<sup>2</sup> לעיון בדיווחים מהשנים האחרונות בעניין תנאים אלה, ראה: Verité (2004); Connor ;Pruett (2005); and Dent (2006) ו-Kernaghan (2006).

ממשלות המדינות המתפתחות לאכוף את דיני העבודה של עצמן (Baccaro, 2001; Elliott and Freeman, 2003), לחצים מצד איגודי עובדים, ארגונים חוץ-ממשלתיים (NGO) וקבוצות צרכניות הובילו תאגידי רבים לפתח "קודי התנהגות" משלהם ולצדם מגוון מנגנוני פיקוח לאכיפת הציות להם (לעיון בתיאורים של תנועה זו, ראו: Schrage, 2004; Mamic, 2004).

ובכל זאת, מעט יחסית ידוע על האפקטיביות של קודי ההתנהגות ומערכות הניטור הללו, או על הקשר שלהם לאמצעים אחרים המשמשים לפיקוח על תקני עבודה ועל שיפור תנאי עבודה. מאמר זה מסכם את תוצאותיהם של שורת מחקרים (שעודם מתנהלים) לניתוח תפקידם של קודי התנהגות, ודן בקשרי הגומלין בין קודי ההתנהגות לבין מערכות ניהוליות אחרות, חוקים ומשטרי אכיפה לאומיים, וייצוג עובדים על ידי איגודים ו/או ארגונים חוץ-ממשלתיים אחרים. לצורך מטרה זו, המאמר משתמש בנתונים היסטוריים, כמותיים, וחקרי מקרה העוסקים בקוד ההתנהגות של חברת נייקי (Nike Inc.).

## הבעיה

במשך מרבית שנות המאה העשרים, היו תקני העבודה (labour standards) נתונים לפיקוח ממשלתי בעיקר באמצעות שילוב של חוקים, משא ומתן קיבוצי בין איגודי עובדים להנהלות ומדיניותן של חברות הייצור. ברמה הבינלאומית, האמנות הבינלאומיות והשירותים הטכניים של ארגון העבודה העולמי (ILO) סיפקו מקור נוסף של סמכות מוסרית וייעוץ, אך חסרו להן "שיניים" לאכיפה משמעותית. יתרה מזאת, עם הופעתן של שרשראות אספקה גלובליות, האסטרטגיות הלאומיות והבינלאומיות הללו נעשו פחות מתאימות, מכיוון שהסמכויות הפכו מבזרות לא רק בין משטרים של מדינות שונות אלא גם בין קונים גלובליים ומגוון ספקיהם. זה היה הרקע להופעתם של קודי ההתנהגות, על פי רוב בתגובה ללחצים מצד איגודי עובדים, קבוצות צרכנים וארגונים אזרחיים.

בראשית הדרך, התמקדו מאמצים אלה בעיקר בציות של התאגיד או הספק לתקנות ולחוקי המדינה, אך עם הזמן, הם עסקו יותר ויותר בציות לקודי התנהגות פרטיים וולונטריים, במיוחד ביחס לתקנים הנוגעים לכוח העבודה ולסביבה (ראו סקירות היסטוריות מעניינות אצל: Jenkins, 2001; Seidman, 2003). במודל זה, שניתן לתארו כ"פיקוח פרטי וולונטרי", למידע נודעת חשיבות מרכזית. הנחת היסוד היא שהמידע הנאסף באמצעות ביקורי פיקוח במפעלים מועבר הן לשימוש ארגוני זכויות עבודה כדי להפעיל לחץ על מותגים בינלאומיים לשנות את פרקטיקות המיקור, והן לשימוש המותגים עצמם, המסתמכים על מידע זה לשיטור ולהפעלת לחץ על ספקיהם לשפר את התקנים במפעליהם. כאשר מפעלים אלה לא מתקנים בעיות שונות במקום העבודה, המותגים מצופים להעביר את הזמנותיהם ליצרנים "אתיים" יותר.

מודל זה של פיקוח על מקומות העבודה עורר ויכוחים עזים, בין אם בנוגע לפרטי קודי ההתנהגות עצמם והמאמצים להבטיח ציות להם – כלומר, כיצד עורכים ביקורות במפעל, מי מבצע אותן, ולאילו מטרות – ובין אם בנוגע לקשר של קודי ההתנהגות לצורות אחרות של פיקוח, ובמיוחד פיקוח מטעם המדינה. מבקריהם של קודי ההתנהגות ומשטרי הניטור

הוולונטריים טוענים כי הם למעשה מונעים התערבות מעמיקה יותר מצד ממשלות ואיגודי עובדים, ובנויים כך שהם לא מגינים על זכויות העובדים או משפרים את תנאי העבודה אלא דווקא מצמצמים את החבות המשפטית של המותגים הגלובליים ומונעים פגיעה במוניטין שלהם (Esben-shade, 2004). אחרים, לעומתם, טוענים שהקודים והניטור המבוצעים באופן פרטי כמתואר אינם ניסיונות לערער על סמכות המדינה, אלא למעשה תגובות גמישות ונכונות למציאות שבה רשתות הייצור הן גלובליות ולמדינות המתפתחות יש יכולת מצמצמת לאכוף חוקי עבודה ותקנות עבודה במלואם (Nadvi and Waltring, 2004). לטענת תומכי הגישה השנייה, מאמציהם של מותגים, של יוזמות הכוללות מחזיקי עניין שונים ושל ארגונים אזרחיים לקדם את הציות לקודי ההתנהגות, יכולים בתנאים מסוימים – אם כי תנאים אלה משתנים לפי הדובר – לסייע לשיפור תקני העבודה, במיוחד כאשר מדינות חסרות את היכולת או המשאבים לבצע ביקורות שיטתיות במפעלים (Fung, O'Rourke and Sabel, 2001; O'Rourke, 2003; Bartley, 2005; Rodriguez-Garavito, 2005).

בעניין קודי ההתנהגות והניטור מתנהל גם דיון בשאלה האם ניתן לסמוך על אותם גורמים המבצעים את ביקורות הציות כי יעריכו את תנאי המפעל באופן כן ומדויק וידווחו על ממצאיהם בשקיפות. המבקרים מצביעים על ניגודי עניינים מהותיים שמתקיימים בין הגורמים העיקריים המעורבים בתהליך זה (National Research Council, 2004; Esbenshade, 2004; Pruet, 2005; Rodriguez-Garavito, 2005). לאור העובדה שלמותגים ולספקיהם יש אינטרס להסתיר הפרות בעבודה ולא לדווח עליהן, עד כמה מהימנות הן אותן ביקורות פנימיות? האם התמריצים להימנע מסיכון מוסרי גדולים מדי עבור בעלי עניין אלה? אם, במקום זאת, הביקורות הללו מתבצעות על ידי ארגונים "מצד שלישי" באמצעות קבלנות משנה, בין אם אלה ארגונים אזרחיים או חברות ביקורת פרטיות, עד כמה כשירים אותם ארגונים לבדוק סוגיות טכניות מסוימות (כגון איכות האוויר) ועד כמה כנות יהיו אותן חברות ניטור פרטיות אם הן מקוות לרצות את לקוחותיהן (המותגים וספקיהם משלמים על פעילויות אלה) ולהבטיח לעצמן עסקים בעתיד?

בתגובה לטענות ביקורת אלה, פותחו הליכים וכללי מדיניות שונים כדי לקדם יתר שקיפות ופיקוח פנימי על ידי ארגונים "עצמאיים". גופי ביקורת חיצוניים, החל מעמותות חברתיות שעוסקות בביקורת ספקים ועד לארגונים אזרחיים מקומיים, מקבלים הסמכה מארגונים מרחבי שותפים, כמו האיגוד להגיינות בעבודה (Fair Labor Association, FLA) והקרן לביגוד הוגן (Fair Wear Foundation). מטרתם של מנגנונים מוסדיים אלה היא לחזק את אמינותם של גורמי הניטור. ובכל זאת, יש גופים (כמו Worker Rights Consortium) הטוענים כי הניטור חייב להתבצע באופן בלתי תלוי במותגים ובמפעלים על מנת שיהיה אפקטיבי באמת.

נושא שלישי בדיון הציבורי נוגע למספר ולגיוון הגדל של קודי ההתנהגות והפרוטוקולים לביקורת וכן לאיכותן הבלתי אחידה של הביקורות המבוצעות (לעיון בביקורת על פרקטיקות קיימות בביקורת מפעלים, ראו: Pruet, 2005). מגוון קודי ההתנהגות ותכניות הניטור החלים על ספקים גלובליים תועד על ידי חוקרים רבים (Brown, 2005; Jenkins, 2001; O'Rourke, 2003). בבסיסם של הקודים ומערכות היישום הללו עומדים עקרונות ויעדים שונים מאוד. בשעה שחלק מהקודים מדגישים את חופש ההתאגדות והמדיניות נגד אפליה, אחרים מתמקדים על שכר "מחיה" (בניגוד לשכר מינימום), על שעות עבודה "מופרזות", ועל

בעיות בריאות ובטיחות. קודי התנהגות מסוימים מנוטרים על ידי צוותים פנימיים, ואילו אחרים כפופים לבדיקות של גורמים חיצוניים, יעצים או ארגונים אזרחיים. לאור המגוון האדיר הזה בנוהלי הביקורת ובגופים המבצעים, קיים מרחב עצום למחלוקות בשאלה למי יש פרוטוקול ביקורת יסודי יותר או מדויק יותר, או אפילו עצמאי באמת.

אמנם חלק ניכר מהספרות על תקני עבודה בשרשראות אספקה גלובליות עוסק בנושאים אלה המאופיינים בקיטוב גדול בין הדעות, אך כמעט בכל אמירה שנוקטת צד בוויכוחים הללו משתמעת הנחת יסוד משותפת: והיא שקודי ההתנהגות, ולצדם מגוון נוהלי הניטור, הם אסטרטגיות הולמות בפני עצמן להבטחת הציות. עבודתנו מציעה נקודת מבט חלופית, כזאת אשר רואה את קודי ההתנהגות כאחד המרכיבים במערכת אינטגרטיבית רחבה יותר לניהול, לפיקוח ולאכיפה של תקני עבודה ושיפור תנאי העבודה. באמצעות ניתוח של דוחות הביקורת במפעלי נייקי והשוואה סדורה בין שני מפעלים המספקים תוצרת למותג גלובלי זה, אנו מראים כי מעבר לקודי ההתנהגות ושלל המאמצים לעקוב אחר הציות להם, ישנם גורמים המספקים השלמה לקודי ההתנהגות ומציעים אמצעי לשיפור נוסף של תנאי העבודה, והם: התערבויות לשיפור הייצור, רה-ארגון של העבודה, והעצמת עובדים ברצפת הייצור. יתרה מכך, אנו מראים כי הקודים אפקטיביים יותר במדינות שבהן חוקי המדינה חזקים יותר, ולכן משמשים השלמה לחקיקה ולא תחליף לה. לסיים, תוצאות חקרי המקרה שלנו מלמדות כי האפשרות של העובד להשמיע את קולו במקום העבודה יוצרת מנוף לשיפור תנאי העבודה, כך שגורם זה יכול לשמש אמצעי נוסף להשלמת תפקידם של קודי ההתנהגות של החברה.

בהמשך המאמר נבחן תחילה את ההתפתחות של קוד ההתנהגות ותכנית הציות של חברת נייקי. לאחר מכן נסכם את ממצאי ניתוח הביקורת במפעלי נייקי, המראים כי הבדלים בתנאי העבודה בין ספקי נייקי הם לא רק תוצר של מדיניות ותהליכים במפעל, אלא גם של גורמים רחבים יותר ובכללם כוחם של מוסדות לאומיים (חוקיים/רגולטוריים) וסוג היחסים המתקיימים בין קניינים גלובליים לספקיהם. בהמשך לכך, אנו משתמשים בחקר מקרה של מדגם מזווג (matched-pair) הבוחן שני מפעלי ספקים במקסיקו, כדי להדגים חלק מהתוצאות הללו; ובפרט, אנו מראים כיצד הבדלים בתנאי מקום העבודה ובזכויות העובדים משקפים דפוסים שונים של ארגון עבודה, ייצור, ופרקטיקות בניהול משאבי אנוש. בחלק האחרון אנו חוזרים לשאלה הרחבה על מקומם של קודי התנהגות, מערכות ניטור ומבנים ותהליכים אחרים של ניהול פנימי בתוך המערך הרחב של לחצים חברתיים, מבנים ארגוניים וחוקים ומוסדות לאומיים – אלה אשר יוצרים את הארכיטקטורה של המערכת המתפתחת להסדרת תקני עבודה בינלאומיים ושיפור תנאי העבודה.

## התפתחות קוד ההתנהגות של נייקי

נייקי היא החברה הגדולה בעולם לייצור נעלי ספורט. גם אחרי המיזוג בין ריבוק לאדידס, נייקי עדיין שולטת ביותר מ-36 אחוז משוק נעלי הספורט בארה"ב וביותר מ-33 אחוז מהשוק העולמי של נעלי הספורט (Petrecca and Howard, 2005). נייקי עדיין ידועה בעולם בעיקר כחברה של הנעלת ספורט, אך היא עברה גם לתחום הביגוד וציוד הספורט. למעשה, רק 70 מתוך 830 ספקיה מייצרים נעליים. בשנת 2004, דיווחה החברה על הכנסות בסך של 12.2 מיליארד דולר בקירוב, מתוכם 6.5 מיליארד דולר ממכירות נעליים ו-3.5 מיליארד

מביגוד (Nike, 2005). באותה שנה, יוצרו המוצרים של נייקי על ידי יותר מ-800 ספקים, המעסיקים למעלה מ-600,000 עובדים ב-51 מדינות. נייקי מעסיקה ישירות 24,291 עובדים בלבד, מרביתם בארה"ב. כל יתר העובדים מועסקים על ידי ספקים עצמאיים.

לאורך שנות ה-90, נמתחה ביקורת על נייקי על כך שהיא רוכשת את מוצריה במפעלים ומדינות המאופיינים בשכר נמוך, תנאי עבודה גרועים ובעיות של זכויות אדם. ביקורת זו הוזנה על ידי סדרה של סיוטים יחצ"ניים – שכללו דיווחים על עובדים בתת-שכר באינדונזיה, עבודת ילדים בקמבודיה ופקיסטן, ותנאי עבודה גרועים בסין ובווייטנאם. השפעתם המצטברת הייתה הכתמת תדמיתה של נייקי (למידע נוסף על שערוריות אלה, ראו: Locke, 2003). בתחילה, מנהלי נייקי סירבו לקבל אחריות לבעיות עם כוח העבודה ולבעיות הסביבתיות והבריאותיות שהתגלו במפעלי הספקים. העובדים במפעלים אלה לא היו עובדי נייקי, כך שלחברה לא הייתה אחריות כלפיהם. בשנת 1992 שינתה נייקי גישה זו של התנערות מאחריות כאשר ניסחה קוד התנהגות הדורש מספקיה לשמור על תקנים בסיסיים בתחומי העבודה, הסביבה והבריאות. ספקים פוטנציאליים חויבו לחתום על קוד ההתנהגות ולתלות אותו במפעליהם. המבקרים האשימו את קוד ההתנהגות של נייקי בכך שהוא מינימליסטי ולא נאכף במלואו, בטענה שתליית הקוד על קירות המפעלים שבהם רוב העובדים אינם יודעי קורא וכתוב ו/או חסרי כוח לדרוש את יישומם אינה אלא מס שפתיים. ובכל זאת, התפתחותו של מסמך זה מאז מלמדת שנייקי פועלת לתת מענה לכמה מהבעיות החמורות ביותר שנמצאו במפעלי ספקיה (ראה בנספח 1 את הגרסה העדכנית ביותר של הקוד).

מאז 1998, העלתה נייקי את גיל המינימום לעובדים במפעלי הנעליים ל-18 ואת גיל כל יתר העובדים (במפעלי ביגוד וציוד) ל-16. היא גם התעקשה שכל ספקי הנעליים יאמצו את תקני OSHA (מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית של ארה"ב) לגבי איכות האוויר בחללים סגורים. למעשה, סקירה מהירה של כמה מפעולותיה של נייקי בזמן האחרון בתחום תקני העבודה והסביבה/בריאות מראים שהחברה אכן רצינית במאמציה 'לעשות את הדבר הנכון'. לדוגמה, בתגובה לביקורות הגוברות, הקימה נייקי מספר מחלקות חדשות – כמו קבוצת נוהגי עבודה וצוות הפעולה הסביבתית של נייקי (NEAT) – שבחודש יוני 2000 כבר היו מאורגנות תחת המחלקה לאחריות תאגידית וציות (Corporate Responsibility and Compliance Department). בשנת 2001, במאמץ לחזק את הקשרים בין החלטות הייצור לבין הציות לכללי הקוד, הועברה מחלקת הציות לחטיבת הביגוד. כיום יש לנייקי כ-80 מנהלי אחריות תאגידית וציות, למעלה ממחציתם עובדים במדינות שבהן מיוצרים מוצרי החברה. מנהלים ומפקחים אלה מבקרים במפעלי הנעליים של הספקים על בסיס יומי. במגזר הביגוד, לאור מספרם הגדול בהרבה של הספקים, עורכים מנהלי נייקי ביקורות במפעלים על בסיס שבועי או חודשי בהתאם לגודל היצרן. בנוסף למנהלי האחריות התאגידית והציות, מעסיקה נייקי כ-1,000 מנהלי ייצור שעובדים אצל ספקים גלובליים שונים או מולם. כל עובדי נייקי שתפקידם כולל אחריות לייצור או לציות מקבלים הדרכה על קוד ההתנהגות של נייקי, נוהגי עבודה ומודעות רב-תרבותית, ועל תכנית החברה לבטיחות, בריאות, עמדות ניהול, השקעה באנשים וסביבה (SHAPE). החברה מפתחת גם מערכת תמריצים חדשה כדי להעריך ולתגמל את מנהליה על שיפורים בתקני העבודה והסביבה בין ספקיה.

בשנים האחרונות, דוחפת נייקי את ספקיה לאמץ תקנים באמצעות מאמצים מוגברים לניטור וביקורות במפעלים. החל מקיץ 2002 היא מפעילה תכנית בשם M-Audit (קיצור של management audit), שבמסגרתה מתבצעות ביקורות מחמירות ביותר ואשר נתפסת כליבת תכנית הציות של נייקי. M-Audit מספקת הערכה מעמיקה של פרקטיקות בניהול העבודה ותנאי העבודה במפעלים. ביקורת טיפוסית של M-Audit אורכת כ-48 שעות כך שהיא מתפרשת על פני יותר מיום אחד. החברה מודיעה מראש על הביקורים, וביקורת ה-M-Audit תמיד מתבצעת בידי מומחי הציות הפנימיים של נייקי. ואמנם, לאחר שבשנות ה-90 היו מספר שערוריות עקב מעורבותם של "צדדים שלישיים" בבדיקות ביקורת אצל ספקי נייקי, החליטה החברה לנהל ביקורות מעמיקות משלה ובדרך זו להבטיח רמה מסוימת של עקביות ואיכות של המידע הנאסף.<sup>3</sup>

בחודש יוני 2001, השיקה נייקי תכנית לדירוג ציות (Compliance Rating Programme) המיישמת מערכת דירוג (A עד D) להערכת כל ספקיה. הדירוג, המוענק על ידי מנהל הציות המקומי, משקף את המידע שנאסף על המפעל מהביקורות הנערכות במסגרת M-, SHAPE, Audits, FLA וביקורים במפעל. (ראו בנספח 2 הסבר על הדירוגים השונים המוקצים למפעלים). מטרת מערכת דירוג הציות היא לספק מידע למנהלי המיקור והייצור של נייקי ולסייע להם בקבלת החלטות. הניתוח שעליו אנו מדווחים להלן מתמקד בנתונים הלקוחים מביקורות M-Audits וממערכת דירוג הציות. נייקי גם התירה לנו לגשת למאגר הנתונים של ספקיה, ומשם יכולנו לאסוף פרטים על כל אחד מהמפעלים שמייצרים סחורות עבור החברה (כגון גיל המפעל, מספר העובדים במפעל, לאום הבעלים של המפעל וכו').

## האם הניטור עובד? מבט על הנתונים

דוח מלא על הניתוחים הכמותיים של הנתונים שערכנו מתוך נתוני הביקורות של M-Audit ותכנית דירוג הציות מובא אצל Locke, Qin and Brase (טרם פורסם). למטרותינו כאן, אנו מסכמים את ממצאי הניתוחים הללו לגבי שלוש שאלות עיקריות: (1) עד כמה גרועים (או טובים) תנאי העבודה בקרב ספקי נייקי? (2) מה מסביר את ההבדלים בתנאי העבודה בין ספקי נייקי? במילים אחרות, מדוע מפעלים המייצרים פחות או יותר אותם מוצרים עבור אותו מותג מתייחסים לעובדיהם באופן כה שונה? וכן, (3) האם תנאי העבודה משתפרים עם הזמן במפעלים אלה?

## תוצאות M-Audit

כדי לטפל בשאלה הראשונה, אנו מציגים פרטים מסוימים על ספקי נייקי, הלקוחים ממאגר הנתונים של M-Audit. בכל ביקורת של M-Audit מדווח ציון מספרי (0-100) המייצג אחוז

<sup>3</sup> בנוסף לכך, האיגוד לעבודה הוגנת (Fair Labor Association, FLA) מבצע ניטור עצמאי במדגם 5 (אחוז) מתוך ספקי נייקי בכל שנה. ה-FLA הוא יוזמה הכורכת יחד חברות מסחריות, אוניברסיטאות ועמותות, ומפקחת על חברות ניטור עצמאיות על ידי ביקורות פתע במפעלי ספקים. נייקי חברה ב-FLA ולפיכך כפופה לביקורות שנתיות אלה. כל דוחות ה-FLA מתפרסמים באתר הארגון ([www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)) ללא חשיפת זהותם של המפעלים עצמם.

מהציות המושלם; כלומר, ציון 100 משמעו שהמפעל מציית ציות מלא לקוד ההתנהגות של נייקי. ביקורת M-Audit כוללת למעלה מ-80 פריטי בדיקה, בדגש על נוהגי העסקה, יחס לעובדים, תקשורת בין העובדים להנהלה, ושכר. כל פריט בדיקה מקבל משקל ספציפי בשקלול הכולל, וכולם ביחד מסתכמים ב-100. <sup>4</sup> לוח 1 מציג את הציונים הממוצעים וסטיות התקן עבור כל המפעלים (575) שעברו ביקורות M-Audit בשלושת קווי העסקים העיקריים של נייקי (הנעלה, ביגוד וציוד). מכיוון שתכנית זו הושקה רק בקיץ 2002, ומכיוון שהיא גוזלת זמן רב, לא כל ספקי נייקי צריכים לעבור ביקורת במסגרת M-Audit. רמת הביצוע הממוצעת עבור המפעלים שנבדקו היא 65 אחוז, עם סטיית תקן של 16 נקודות האחוז.

כפי שניכר מאיור 1, קיימת שונות רבה ברמת הביצועים של ספקי נייקי ב-M-Audit. ציוני המפעלים נעים מ-20 אחוז עד 90 אחוז הכמעט מושלם. כמו כן, אפשר לראות התפלגות דומה של ציונים בקרב מפעלי הנעליים, הביגוד והציוד.

ואולם, כאשר מנתחים את הנתונים בהיבט הגיאוגרפי, כדי לראות אם ביצוע M-Audit עשוי להיות מושפע מהאזור שבו נמצאים המפעלים, אנו מוצאים הבדלים בולטים יותר. מפעלים ביבשת אמריקה וב-EMEA (אירופה, מזה"ת ואפריקה) כמעט תמיד משיגים ציון גבוה מ-50 אחוז, ופעמים רבות מתקרבים ל-100 אחוז. אך באזור צפון-אסיה (הכולל את וייטנאם וסין) ובאזור דרום-אסיה (הכולל את אינדונזיה והודו), ציוני M-Audit מפוזרים הרבה יותר. לוח 2 ואיור 2 מראים את השונות הגדולה הזאת בין אזורי העולם.

וכך, גם אם למראית עין הספקים של נייקי מפגינים ככלל ביצועים גבוהים מהממוצע בציוני M-Audit (65 אחוז), בפועל קיימת שונות אדירה בציונים (ומכאן, בתנאי העבודה) בין המפעלים בעולם. נראה כי מפעלים מסוימים מצייתים לקוד ההתנהגות של נייקי בצורה מלאה, בשעה שאחרים סובלים מבעיות מקומיות של שכר נמוך, שעות עבודה מופרזות, הטרדה וכו'. אפילו בתוך האזורים – ולמעשה בתוך המדינות השונות – תנאי העבודה, כפי שעולה מביקורות M-Audit, נבדלים במידה רבה מאוד. מהו ההסבר לפערים הללו? במילים אחרות, מדוע מפעלים שמייצרים פחות או יותר אותם מוצרים עבור אותו מותג מתייחסים לעובדיהם באופן כה שונה?

לוח 1. סיכומים סטטיסטיים של ציוני M-Audit

מספר התצפיות	סטיית תקן	ממוצע	
		0.66	ביגוד
357	0.15	(0.008)	
		0.68	הנעלה
64	0.17	(0.02)	
		0.64	ציוד
109	0.16	(0.015)	
		0.65	סה"כ

$$F(2.572) = 1.35 \quad \text{Prob}>F = 0.26$$

$$\chi^2 (2) = 3.3183 \quad \text{Prob}>\chi^2 = 0.190 \quad \text{מבחן Bartlett לשונויות שוות}$$

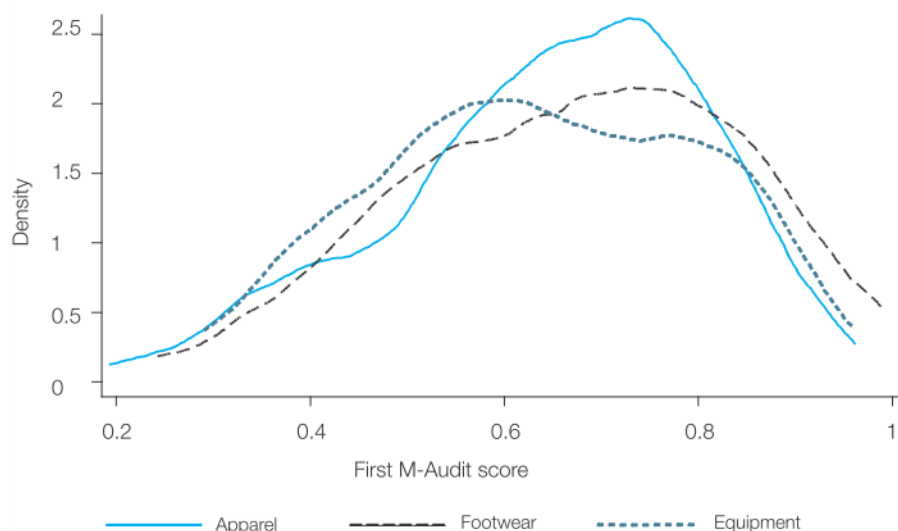
<sup>4</sup> למידע נוסף על M-Audit ועל מערכת הדירוג, עיינו בחומרים של נייקי (2005, עמ' 35-36).

הערות: סטיות התקן מופיעות בין סוגריים. ארבעים-וחמישה מפעלים נוספים עברו ביקורת M-Audit, אך לא יכולנו לסווג אותם לפי ענף תעשייה. אי לכך, הם נכללים בסך הכול אך לא בעמודות התעשייה.

כדי להסביר את ההבדלים שנצפו בין המפעלים ולהשיב על שאלה זו, ערכנו ניתוח רגרסיה של ציוני M-Audit כאשר מקום העבודה, תהליך הניהול, ענף התעשייה, וחוקים לאומיים הם המשתנים המסבירים. הממצאים העיקריים מניתוח זה היו שציונים גבוהים יותר בביקורת היו במפעלים אשר (1) נעשו בהם ביקורים רבים יותר של מומחי הייצור של נייקי במסגרת תכנית SHAP, ו-(2) היו במדינות שבהן שלטון החוק חזק יותר (כפי שנמדד על פי תפיסות לגבי שכיחות הפשיעה, האפקטיביות והעקביות של מערכת המשפט, ויכולת האכיפה של חוזים). גם מפעלים קטנים יותר וכאלה שקשריהם האסטרטגיים לנייקי חזקים יותר (ספקי השורה הראשונה) קיבלו תוצאות מעט טובות יותר בביקורת M-Audit.

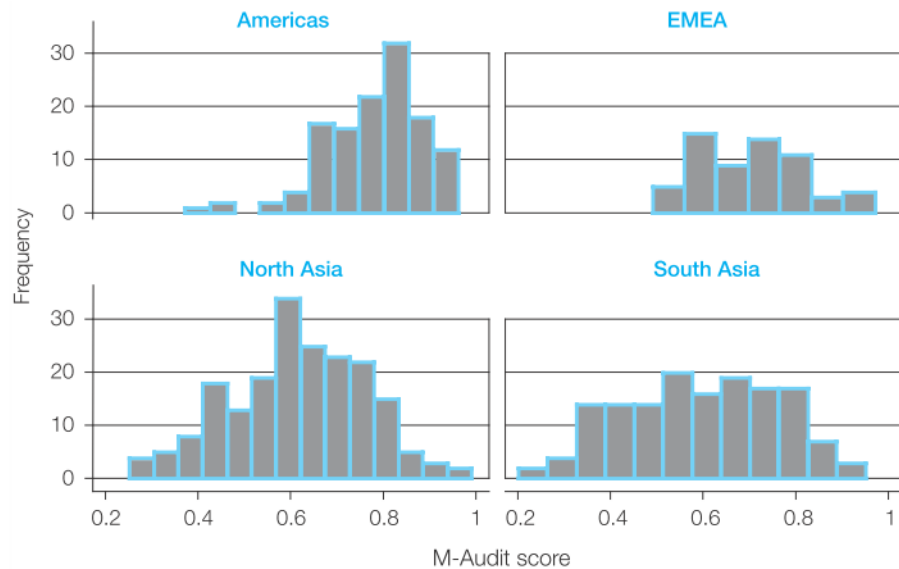
השאלה השלישית שלנו הייתה האם תנאי העבודה בקרב ספקי נייקי השתפרו עם הזמן, כתוצאה מהביקורת השונות במפעלים, פעילויות הניטור וכו'.

איור 1. ציון בביקורת הראשונה של M-Audit, לפי ענף תעשייה





איור 2. ציון בביקורת הראשונה של M-Audit, לפי אזור



לוח 3 מסכם את הממוצע ואת סטיית התקן של ציוני הביקורת הראשונה, השנייה והשלישית של M-Audit: 117 מפעלים עברו שתי ביקורות M-Audit וחמישה עברו ביקורת שלישית. הסטטיסטיקה התיאורית מראה שיפור של חמש נקודות האחוז בין הביקורת הראשונה לשנייה, ושיפור של עוד 12 נקודות האחוז במעט המפעלים שעברו ביקורת שלישית.

לוח 2. סיכומים סטטיסטיים של הציון בביקורת M-Audit הראשונה, לפי אזור

מספר התצפיות	סטיית תקן	ממוצע	
		0.77	אמריקה
134	0.10	(0.009)	
		0.61	צפון אסיה
198	0.14	(0.01)	
		0.58	דרום אסיה
181	0.17	(0.013)	
		0.71	*EMEA
62	0.12	(0.015)	
		0.65	סה"כ
575	0.16	(0.0067)	

$F(3.570) = 56.307$  Prob>F = 0.0000  
מבחן Bartlett לשונויות שוות:  $\chi^2(3) = 38.01$  Prob> $\chi^2 = 0.000$

הערות: סטיות התקן מופיעות בין סוגריים \* EMEA = אירופה, מזה"ת ואפריקה

### לוח 3. הביקורת הראשונה של Audit-M והבאות אחריה

מספר התצפיות	ממוצע	סטיית תקן	ציון בביקורת M-Audit ראשונה
575	0.65	0.16	ציון בביקורת M-Audit שנייה
117	0.70	0.16	ציון בביקורת M-Audit שלישית
5	0.82	0.07	

### תוצאות דירוגי הציות

בשעה שפרטי הביקורות מלמדים על שיפורים קלים בציות של הספקים לקוד ההתנהגות של נייקי, הרי שנתוני דירוג הציות מעלים תמונה שונה לחלוטין. מכיוון שדירוגים אלה קלים יותר להבנה ומשקפים את הערכתם של נציגי נייקי לגבי מכלול רחב של מאפיינים אובייקטיביים וסובייקטיביים של כל מפעל ושל תהליכי הניהול וסביבת העבודה, מנהלי נייקי משתמשים בהם באופן תדיר יותר כקו מנחה בהחלטות ייצור ומיקור. מטרת תכנית דירוג הציות הייתה לפתח כלי המשלב החלטות ציות עם החלטות מיקור. הדירוג (מ-A עד D) ניתן לכל מפעל על ידי מנהל הציות המקומי, על סמך כל הביקורות והביקורים שנעשו במפעל על ידי צוות נייקי וצוות FLA. (ראו בנספח 2 הסבר על שיטת הדירוג.) מאגר הנתונים העדכני ביותר של דירוגי הציות, שבו יותר מ-700 מפעלים כוללים יותר מדירוג ציות אחד, מאפשר לבדוק את השינוי בתנאי מקום העבודה על פני זמן. כדי להעריך את השינוי בדירוגי הציות על פני זמן, אנו מתארים תחילה את הדירוגים הכלליים של כל ספקי נייקי ואת השינויים שחלו בהם על פני זמן, לגבי מפעלים שקיבלו יותר מציון אחד. הציון הראשון שנרשם במערכת מושווה אז לציון העדכני ביותר המדרג את רמת הציות של המפעל.

### לוח 4. סיכום דירוגי הציות לפי ציון

ציון	A	B	C	D	סה"כ
תצפיות	571	1945	699	471	3686
אחוז	15.49	52.77	18.96	12.78	100

לוחות 4 ו-5 מציגים סיכומים סטטיסטיים של דירוגי הציות שהוקצו לספקי נייקי. קיימות 3,686 תצפיות של ציונים בסך הכול, וכמחצית המפעלים קיבלו ציון B. עם זאת, כאשר בודקים את אותם מפעלים על פני זמן, כלומר משווים את הציון הראשון לציון האחרון – עולה תמונה פסימית יותר. במחצית מן המפעלים לא היה כמעט כל שינוי בציון דירוג הציות, וביותר מ-36 אחוז מהם הציון ירד. במילים אחרות, על פי המערכת של נייקי עצמה לדירוג הציות, התנאים במקום העבודה אצל כמעט 80 אחוז מספקיה נותרו ללא שינוי או הרעו עם הזמן (ראה לוח 6).

לוח 5. סיכום הציונים של דירוג הציות לפי שנה

שנה	2001	2002	2003	2004
ציון ממוצע של דירוג הציות	2.986	2.948	2.545	2.584
מספר תצפיות	220	1132	1004	1323

הערה: כדי לתרגם את ציוני האותיות לציונים מספריים, הוקצו ערכים לכל אות:  $A=4$ ,  $B=3$ ,  $C=2$ ,  $D=1$ .

לוח 6. שינויים בציוני דירוג הציות על פני זמן

שינוי בציון של דירוג הציות	תדירות	אחוז
3- (ירידה של 3 מעלות)	20	2.62
2- (ירידה של 2 מעלות)	74	9.70
1- (ירידה של 1 מעלה)	181	23.72
0 (ללא שינוי)	110	42.33
1 (עלייה של 1 מעלה)	116	15.20
2 (עלייה של 2 מעלות)	42	5.50
3 (עלייה של 3 מעלות)	7	0.92
סה"כ	763	100

הערה: כדי לחשב את השינוי בדירוג הציות, לקחנו את הציון של הביקורת האחרונה והחסרנו ממנו את הציון של הביקורת המוקדמת ביותר שנעשתה.

לפיכך, לפי מדד אחד, ציון M-Audit, נראה כי תנאי מקום העבודה במפעל משתפרים במידה מסוימת על פני זמן, בשעה שלפי המדד הרחב יותר (שגם הוא פותח על ידי הצוות הפנימי של נייקי), תנאי מקום העבודה עומדים במקום או נעשים גרועים יותר. כיצד נוכל להבין את הממצאים הללו, הסותרים לכאורה? מדוע תנאי העבודה משתפרים במפעלים מסוימים, וככל הנראה עומדים במקום או מידרדרים באחרים? כדי להבין ממצאים אלה, נציג כעת חקר מקרה של מדגם מזווג (matched-pair) שבו בדקנו שני מפעלים במקסיקו. שניהם קיבלו תוצאות כמעט זהות בביקורת M-Audit (87 ו-86), אך השיגו ציונים שונים מאוד בדירוג הציות (C ו-D).

## סיפורם של שני מפעלים

מכיוון ששני המפעלים – יכנו מפעל א' ומפעל ב' – מייצרים את אותו המוצר (חולצות טי) ונמצאים באותה מדינה (מקסיקו), הם פועלים באותה סביבה פוליטית וכלכלית וכפופים לאותן תקנות עבודה. שני המפעלים פועלים מול אותו משרד אזורי של נייקי (במקסיקו סיטי) האחראי לתיאום ההזמנות (מיקור) ומבצע את הביקורים לבדיקת הציות במפעלים. למעשה, אותם מומחי ציות ממש עורכים את הביקורות בשני המפעלים. יתרה מכך, ברבים מן המדדים האובייקטיביים של תקני העבודה, שני המפעלים נראים דומים, כפי שאכן עולה

מהציונים הדומים של שניהם בביקורת M-Audit. בשני המפעלים יש נוכחות של איגודי עובדים; שניהם משלמים לכל הפחות את שכר המינימום הקבוע בחוק; העובדים מקבלים הדרכה מקצועית; המפעל מנהל רישום של המשכורות וכו'. נקודות הדמיון בין שני המפעלים מוצגות בלוח 7.

לוח 7. פרטים דומים בין שני המפעלים

מפעל ב'	מפעל א'	
מקסיקו	מקסיקו	מדינה
\$15 ביום	\$15 ביום	שכר מינימום בחוק
חלק מקבוצה אנכית	חלק מקבוצה אנכית	מבנה
חולות טי, חולצות טי ללא תפרים ו"הי-טק"	חולצות טי, חולצות טי עם הדפסים	סוג המוצר
0.6	1	שיעור פגמים (%)
10	10-8	שיעורי תחלופה (%)
בלתי פורמלית, מבוססת על מיומנויות	בלתי פורמלית, מבוססת על מיומנויות	שיטת קידום
חודש אחד (בסבסוד המדינה)	חודשיים	הדרכה
קונפדרציית הפועלים במקסיקו (CTM)	קונפדרציית הפועלים במקסיקו (CTM)	איגוד

## שני עולמות של עבודה

למרות קווי הדמיון, בפועל מפעל א' ומפעל ב' מספקים תנאי עבודה שונים ביותר, וזאת באופן דרמטי. פערים אלה עולים מהשוואה מפורטת של השכר, שביעות רצון העובדים, השתתפות העובדים בנושאים הקשורים לייצור, שעות עבודה ושעות נוספות, והשפעת העובדים ("קול" שלהם) בשני המפעלים הללו. לוח 8 מסכם את ההבדלים בין שני המפעלים בפרמטרים אלה. במפעל א', העובדים מקבלים שכר גבוה יותר, עובדים במסגרת שעות העבודה המותרות בחוק ורשאים לבחור אם לעבוד שעות נוספות או לא, מעורבים בהחלטות המשפיעות על קצב העבודה, על היעדים ועל המכאניקה של העבודה, ומשתתפים בפורומים שונים המאפשרים להם להשמיע את קולם בענייני עבודה. העובדים במפעל ב' מקבלים שכר פחות טוב, לרוב עובדים שעות ארוכות, ואין להם השפעה על החלטות בייצור, קל וחומר על היבטים אחרים של החיים במפעל. בראיונות שלנו עם העובדים בשני המפעלים נמצאה שביעות רצון גבוהה יותר בקרב עובדי מפעל א' לעומת עובדי מפעל ב'.

בחינה מדוקדקת יותר של שני המפעלים המקסיקניים חושפת את חשיבותם של ארגון העבודה ונהוגי ההעסקה גם יחד בעיצוב תנאי מקום העבודה. לוח 9 מסכם את ההבדלים בייצור, במשאבי אנוש ובמערכות ארגון העבודה בשני המפעלים, ואת הבדלי הפריון והעלויות. בנוסף להנהגת ייצור "רזה", הנהיג מפעל א' גם מדיניות משאבי אנוש שונה המעניקה לעובדים אוטונומיה וכוח רבים יותר ברצפת הייצור. ובפרט, מפעל א' השקיע סכומים נכבדים בהכשרת עובדיו – בין היתר כדי להטמיע תהליכי ייצור רזה ביעילות – ולכן הוא נזהר מיחס בלתי נאות לעובדיו המיומנים מחשש שיאבד את השקעתו בהכשרתם המקצועית. עובדים מיומנים שאינם מרוצים יכולים לעזוב בקלות את המעסיק ולעבוד אצל

מתחרה. עובדים אלה הודרכו כעת לעצור את הייצור כשהם רואים ליקויים ו/או למדו לעבוד בתנאי ייצור אוטונומיים תוך השתתפותם הפעילה בהחלטות המשפיעות על היעדים ועל שיטות הייצור. אי לכך, הם עתה מועצמים יותר ויכולים להתנגד ליחס גרוע מההנהלה ברצפת הייצור.

לוח 8. הבדלים במקומות העבודה

מפעל ב'	מפעל א'	
\$67.8	\$86	שכר שבועי ממוצע
לא	כן	עבודת צוות
מטלה יחידה	ריבוי מטלות	תיאור התפקיד
לא	כן	סבב בתפקידים
לא	כן	השתתפות העובדים בהחלטות הקשורות לעבודה
חובה ומעל המותר	מרצון ובטווח המותר	שעות נוספות

לוח 9. השוואת מערכות הייצור בין מפעלים א' ו-ב'

מפעל ב'	מפעל א'	
10	6	מספר העובדים בקו או תא אחד
800 חולצות ביום	900 חולצות ביום	מספר חולצות ביום לכל קו או תא
\$13.6	\$17.2	שכר יומי (שכר קבוע + בונוסים)
80 חולצות לעובד	150 חולצות לעובד	מספר חולצות לעובד
\$0.18	\$0.11	עלות עבודה לחולצה

מפעל ב' בחר גישה אחרת לניהול כוח העבודה שלו. במקום להשקיע בהכשרה מקצועית ולעודד אוטונומיה/שיקול דעת של העובדים, מפעל ב' פיתח כללי עבודה מפורטים ביותר ומנהל שליטה הדוקה על רצפת הייצור. בניגוד למפעל א', עובדי מפעל ב' אינם נתפסים כמשאב לשיפור הפריון והאיכות. ההנהלה של מפעל ב' רואה בעובדים עלות (משתנה) שצריך להפחיתה עד כמה שניתן. לדברי מנהל התפעול במפעל ב', "כל העניין הוא להוריד את מחיר העבודה ולהגדיל את הכמות המיוצרת".

מפעל א' נהנה מפריון גבוה יותר מאשר מפעל ב'; הוא משלם שכר גבוה יותר מהשכר שמקבלים עובדי מפעל ב'; ועלויות העבודה ליחידה נמוכות בו יותר מאשר במפעל ב'. העלויות ליחידה (יחד עם האיכות והמסירה בזמן) הם הדבר החשוב באמת לקונים, ומכאן שמפעל א' גם מספק תנאי עבודה טובים וגם מצליח יותר בביצועיו העסקיים ממפעל ב'.

בסיכום, ההבדלים בתנאי העבודה בין מפעל א' למפעל ב' נובעים כפי הנראה לא ממיקומם הגיאוגרפי, מתמהיל המוצרים או מהלאום של הבעלים, אלא מהדרכים השונות בתכלית של ארגון העבודה בהם. במפעל א' העבודה אורגנה מחדש לפי כללי הייצור הרזה, המסתמך על

קבוצות עבודה אוטונומיות, מרובות מיומנויות, המועסקות במגוון פעילויות. מערכת חדשה זו משפרת את יעילות המפעל ואת איכותו. היא מאפשרת לאזן את עומסי העבודה בצורה משופרת (וכך להימנע משעות נוספות מופרזות) ולהעלות את השכר (כלומר, לשתף את העובדים ברווחי ההתייעלות). מפעל ב' בחר גישה ניהולית מדעית יותר, בהשקיעו סכומים גדולים בחידוש המפעל והציוד. מטרת ההנהלה של מפעל ב' היא להגביר את הפריון והאיכות באמצעות השקעה בטכנולוגיה חדשה, בקרה קפדנית על כוח העבודה, ותמריצים שונים (בנוספים על פריון) המיועדים להגדיל עוד יותר את היתרונות לגודל.

## הערות לסיכום

במובנים רבים, הבדלי היחסים בין נייקי לבין מנהלי שני המפעלים במקסיקו שתוארו לעיל דומים למה שמצאו פרנקל וסקוט במחקרם על קשרי ספקים-קונים בסין (Frenkel and Scott, 2002). הם טענו כי מותגים מפתחים שני סוגים מובחנים של קשרי ציות עם ספקיהם: יחסים ישירים (hands-on) של שיתוף פעולה עם ספקים מסוימים, ויחסי "ציות" עם יותר ריחוק ופחות אמון, עם אחרים. לדברי פרנקל וסקוט (Frenkel and Scott, 2002), הבדלים אלה יכולים לעצב לא רק את הסגנון אלא גם את המהות של תכניות הציות במפעלים. המחקר ההשוואתי שלנו בין שני המפעלים במקסיקו תומך ככל הנראה בממצאיהם. תדירות ביקורים גבוהה יותר ותקשורת פתוחה יותר בין הצוות האזורי של נייקי להנהלת מפעל א' הובילה לחיזוק האמון ולהתפתחות יחסי עבודה טובים יותר בין שני הגופים. אלה, בתמורה, תרמו לשדרוג מערכת הייצור של מפעל א' וכתוצאה מכך להשפעה חיובית על תנאי העבודה במפעל. דפוס תקשורת תדיר פחות ופורמלי יותר בין הצוות המקומי של נייקי לבין הנהלת מפעל ב' חיזק ככל הנראה את האופי המרוחק של היחסים, שבהם מפעל ב' חותר לספק לנייקי מוצרים במחיר הנמוך ביותר (המרווח הגבוה ביותר) ונייקי מנסה להבטיח את הציות של המפעל לתקנים הטכניים ולכללי מקום העבודה באמצעות מערכות שיטור וניטור, שכל הזמן הלכו ונעשו מתוחכמות יותר.

יחד, הממצאים הכמותיים והאיכותיים שלנו מעלים מודל רב-פנים לשיפור תנאי העבודה במפעלי שרשרת האספקה הגלובליים, שבו קוד ההתנהגות הוא רק אחד המרכיבים, אם כי מרכיב חשוב. הקוד של נייקי נולד מתוך לחצים של צרכנים וקבוצות חברתיות. התאגיד הקצה משאבים ארגוניים ניכרים לניטור הציות לקוד כאשר כינס צוות גדול של מומחי ציות וייצור ופיתח מגוון תהליכי ביקורת. הנתונים שנאספו מתהליכים אלה מראים כי במוצע, מפעלי החברה מדורגים מעל נקודות האמצע בסולמות הדירוג שלה, אך עדיין קיימים הבדלים נרחבים הן בדירוגי הציות והן בהערכות הרחבות של הפעולות ושל תנאי העבודה במפעליה.<sup>5</sup> אחדים מהבדלי הציות משקפים את מידת תשומת הלב שמקדישה ההנהלה למפעלים (מספר הביקורים) ואת איכות תקנות החוק במדינה שבה נמצא המפעל. בנוסף, הניתוח המדוקדק שערכנו באמצעות חקרי המקרה המעמיקים מעלה כי מפעלים המיישמים מנגנונים מודרניים של ייצור, ארגון עבודה ומתן השפעה לעובדים, עשויים להצליח יותר מבחינת תוצאות הייצור והעובדים עצמם.

<sup>5</sup> חברת נייקי (Nike, 2005) מדווחת על מסקנה דומה בדוח האחריות התאגידית לשנת הכספים 2004

שפורסם לציבור.

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117

שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 [www.colman.ac.il](http://www.colman.ac.il)

אנו מודעים לכך שהכללה מניסיונה של חברה יחידה כרוך במגבלות, אך נציין בכל זאת שהתוצאות מלמדות כי יש טעם לחשוב על דרך לשלב גורמים אלה בצורה משלימה – במערכת משולבת אחת לניטור תקני העבודה ולשיפור תנאי העבודה בשרשראות אספקה גלובליות מודרניות. כמסקנה, אפוא, אנו מציעים לבחון את סדרת ההשערות הבאות מתוך אמונה כי הן ראויות לבדיקה במחקרים עתידיים.

(1) קיים הכרח בלחצים חיצוניים כדי ליצור תמיכה תאגידית פנימית ומחויבות לניסוח קודי התנהגות ואכיפתם.

(2) קודי התנהגות יובילו לשיפור בסטנדרט הכללי, אך כאשר הם עומדים בפני עצמם, הם לא בהכרח יציבים. חלקם עשויים לאבד מכוחם עם הזמן ואילו אחרים ישתפרו, בהתאם לנוכחותם של גורמים משלימים ברמת המפעל, מטה החברה, והמדינה.

(3) כדי שקודי התנהגות ומערכות ניטור ספציפיים לחברה יקוימו לאורך זמן וימשיכו לשפר או לקיים רמת ציות גבוהה, עליהם להיות בעלי המאפיינים הבאים:

(א) משולבים במבנים ובתהליכי הניהול של הייצור, שיפור האיכות, ניהול משאבי אנוש, והיבטים תפעוליים ואסטרטגיים אחרים של ניהול שרשרת האספקה;

(ב) מגובים באכיפה אפקטיבית של חוקי המדינה העולים בקנה אחד עם תקני עבודה בינלאומיים מקובלים, ובמשטרי אכיפה אשר מקדמים סטנדרטים גבוהים ומסייעים למאמצייהן של חברות מובילות לשדרג מערכות ייצור ומערכות משאבי אנוש התורמות לציות ולביצועים הארגוניים.

(ג) נתמכים על ידי איגודי עובדים במקום העבודה או במוסדות אחרים המספקים לעובדים אפשרות להשמיע את קולם בענייני ייצור והעסקה.

במובנים רבים, הטיעון שלנו באשר לצורך להשלים את קודי ההתנהגות ותכניות הניטור בהתערבויות מערכתיות יותר, שתכליתן להילחם בסיבות השורש של תנאי עבודה גרועים, מתאר בדיוק את האופן שבו סוגיות אחרות טופלו בעבר (לדוגמה, קידום הבריאות והבטיחות בתעסוקה, טיפול בבעיות של הזדמנות שווה בתעסוקה והחלטות קידום). בכל אחד מן המקרים הללו, לחצים חיצוניים הובילו לתכניות תקנים וציות בחסות החברות. התוצאות המוגבלות של פתרונות אלה דחפו בסופו של דבר את החברות לאמץ מערכות ניהול חדשות, שהטמיעו סוגיות אלה בפעולות הליבה העסקיות. תכניות שמטרתן להבטיח ציות בסיסי לתקני OSHA ו-EEOC (המועצה האמריקנית להזדמנות שווה בתעסוקה) קיבלו חיזוק בזכות נוכחותם של איגודי עובדים ו/או ועדות עובדים, ונתמכו על ידי צורות חדשות של ארגון העבודה ומערכות ניהול משאבי אנוש חדשות. מערכות חדשות אלה חתרו לקדם לא רק מקומות עבודה בריאים וצודקים יותר, אלא גם לטפח מקורות חדשים של יתרון תחרותי לחברות שאימצו את קווי המדיניות הללו (למידע נוסף על התפתחותן של פרקטיקות אלה, ראו Weil, 1996 and 1991; Dobbin and Sutton, 1998). המחקר הראשוני שלנו מעלה כי שיפור תקני העבודה במפעלי שרשרת אספקה גלובלית יחייבו את החברות לנהל מסעות מקבילים.

## מקורות

- Baccaro, Lucio. 2001. *Civil society, NGOs, and decent work policies: Sorting out the issues*. Decent Work Research Programme, ILS Discussion Paper No. 127 (DP/127/2001). Geneva, ILO/International Institute for Labour Studies. Available at [www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp12701.pdf](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp12701.pdf).
- Bartley, Tim. 2005. "Corporate accountability and the privatization of labour standards: Struggles over codes of conduct in the apparel industry", in Harland Prechel (ed.): *Research in Political Sociology - Volume 14: Politics and the corporation*. Oxford, JAI Press, pp. 211-244.
- Brown, Dana L. 2005. *Cooperation without Trust? Reflections on the FLAS efforts to promote collaboration among its members and with other MSIs*. Memo prepared under the supervision of Professor Richard Locke (Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management).
- Cohen, Joshua; Sabel, Charles. 2006. "Extra rempublicam nulla justitia?", in *Philosophy & Public Affairs*, Vol. 34, No. 2 (Mar.), pp. 147-175.
- Connor, Tim; Dent, Kelly. 2006. *Offside! Labor rights and sportswear production in Asia*. London, Oxfam International. Available at [www.oxfam.org/en/policy/briefingnotes/offside\\_labor\\_report](http://www.oxfam.org/en/policy/briefingnotes/offside_labor_report) (visited 19 Mar. 2007).
- Dobbin, Frank; Sutton, John R. 1998. "The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions", in *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 2 (Sep.), pp. 441-476.
- Elliott, Kimberly Ann; Freeman, Richard B. 2003. *Can labour standards improve under globalization?* Washington, DC, Institute for International Economics.
- Esbenshade, Jill. 2004. *Monitoring sweatshops: Workers, consumers and the global apparel industry*. Philadelphia, PA, Temple University Press.
- Frenkel, Stephen J.; Scott, Duncan. 2002. "Compliance, collaboration, and codes of labor practice: The Adidas connection", in *California Management Review*, Vol. 45, No. 1 (Fall), pp. 29-49.
- Fung, Archon; O'Rourke, Dara; Sabel, Charles F. 2001. *Can we put an end to sweatshops? A new democracy form on raising global labor standards*. Boston, MA, Beacon Press.
- Jenkins, Rhys. 2001. *Corporate codes of conduct: Self-regulation in a global economy*. Geneva, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). Available at [www.eldis.org/static/DOC9199.htm](http://www.eldis.org/static/DOC9199.htm).
- Kernaghan, Charles. 2006. *Human trafficking & involuntary servitude under the US-Jordan Free Trade Agreement*. New York, NY, National Labor Committee. Available at [www.nlcnet.org/admin/media/document/ker\\_061406.pdf](http://www.nlcnet.org/admin/media/document/ker_061406.pdf) (visited 21 Mar. 2007).
- Locke, Richard M. 2003. "The promise and perils of globalization: The case of Nike", in Thomas A. Kochan and Richard Schmalensee (eds): *Management: Inventing and delivering its future*. Cambridge, MA, MIT Press, pp. 39-70.



- ; Qin, Fei; Brase, Alberto. Forthcoming. "Does monitoring improve labor standards: Lessons from Nike", in *Industrial and Labor Relations Review*.
- ; Romis, Monica. 2007. "Improving work conditions in a global supply chain", in *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 2 (Winter), pp. 54-62.
- Mamic, Ivanka. 2004. *Implementing codes of conduct: How businesses manage social performance in global supply chains*. Geneva, ILO.
- Nadvi, Khalid; Waltring, Frank. 2004. "Making sense of global standards", in Hubert Schmitz (ed.): *Local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading*. Northhampton, MA, Edward Elgar.
- National Research Council. 2004. *Monitoring international labor standards: Techniques and sources of information*. Washington, DC, The National Academies Press.
- Nike. 2005. *FY04 Corporate Responsibility Report*. Available at [www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04\\_Nike\\_CR\\_report\\_full.pdf](http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf) (visited 21 Mar. 2007).
- O'Rourke, Dara. 2003. "Outsourcing regulation: Analyzing nongovernmental systems of labor standards and monitoring", in *Policy Studies Journal*, Vol. 31, No. 1 (Feb.), pp. 1-30.
- Petrecca, Laura; Howard, Theresa. 2005. "Adidas-Reebok merger lets rivals nip at Nike's heels", in *USA Today*, 4 Aug., Money, Final Edition, B1. Available at [www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2005-08-04-adidas-1b-cover-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2005-08-04-adidas-1b-cover-usat_x.htm) (visited 21 Mar. 2007).
- Pruett, Duncan. 2005. *Looking for a quick fix: How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*. Amsterdam, Clean Clothes Campaign. Available at [www.cleanclothes.org/ftp/05-quick\\_fix.pdf](http://www.cleanclothes.org/ftp/05-quick_fix.pdf) (visited 21 Mar. 2007).
- Rodriguez-Garavito, Cesar A. 2005. "Global governance and labor rights: Codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala", in *Politics & Society*, Vol. 33, No. 2 (June), pp. 203-333.
- Schrage, Elliot J. 2004. *Promoting international worker rights through private voluntary initiatives: Public relations or public policy?* Iowa City, IO, University of Iowa Center for Human Rights (UICHR). Available at [www.uiowa.edu/~uic/hr/publications/documents/gwri\\_report\\_000.pdf](http://www.uiowa.edu/~uic/hr/publications/documents/gwri_report_000.pdf) (visited 21 Mar. 2007).
- Seidman, Gay W. 2003. "Monitoring multinationals: Lessons from the anti-Apartheid era", in *Politics & Society*, Vol. 31, No. 3 (Sep.), pp. 381-406.
- Verite. 2004. *Excessive overtime in Chinese supplier factories: Causes, impacts, and recommendations for action*. Verite Research Paper. Amherst, MA, Verite. Available at <http://www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf> (visited 19 Mar. 2007).
- Weil, David. 1996. "If OSHA is so bad, why is compliance so good?", in *RAND Journal of*

*Economics*, Vol. 27, No. 3 (Autumn), pp. 618-640. — . 1991. "Enforcing OSHA:  
The role of labor unions", in *Industrial Relations*, Vol. 30, No. 1  
(Winter), pp. 20-36.

## נספח 1. קוד ההתנהגות של NIKE

(הערת המתרגמת: גרסא זו הייתה הגרסה העדכנית למועד פרסום המאמר המקורי. בקישור הבא גרסא עדכנית יותר המופיעה באתר החברה:

[http://nikeinc.com/system/assets/3502/Nike\\_CoC\\_Hebrew\\_original.pdf?1317665970](http://nikeinc.com/system/assets/3502/Nike_CoC_Hebrew_original.pdf?1317665970)

### חברת Nike נוסדה על תקיעת כף

במעשה זה מקופלת נחישותנו לבנות את העסק שלנו עם כל שותפינו על בסיס של אמון, עבודת צוות, כנות וכבוד הדדי. אנו מצפים מכל שותפינו העסקיים לפעול על פי אותם עקרונות.

בלב האתיקה התאגידית של Nike עומדת האמונה שאנו חברה המורכבת מסוגים רבים ושונים של אנשים, המעריכה גיוון אנושי, ומחויבת להענקת הזדמנות שווה לכל אדם.

חברת Nike מעצבת, מייצרת ומשווקת מוצרים לצרכני ספורט וכוסר. בכל שלב בתהליך זה, אנו מרגישים צורך לעשות לא רק את הנדרש בחוק, אלא את המצופה ממנהיג. אנו מצפים משותפינו העסקיים לפעול באותה הדרך. חברת Nike חוברת לספקים אשר שותפים למחויבותה לנהגים מיטביים ולשיפורים מתמידים בתחומים הבאים:

- (1) נוהגי ניהול המכבדים את זכויות כל העובדים, לרבות הזכות להתאגדות חופשית ומשא ומתן קיבוצי
- (2) מזעור השפעתנו על הסביבה
- (3) דאגה למקום עבודה בטיחותי ובריא
- (4) קידום בריאותם ורווחתם של כל העובדים

על הספקים להכיר בכבודו העצמי של כל עובד, ובזכותו למקום עבודה ללא הטרדה, התעללות או ענישה גופנית. החלטות בענייני קבלה לעבודה, שכר, הטבות, פיטורין או פרישה חייבות להתקבל אך ורק על סמך יכולתו של העובד לבצע את התפקיד. לא תהיה אפליה על בסיס גזע, אמונה, מין, מצב משפחתי או הורי, אמונות דתיות או פוליטיות, גיל או נטייה מינית.

בכל מקום שבו פועלת Nike ברחבי העולם, אנו מונחים על ידי קוד התנהגות זה ומחייבים את ספקינו להתחייב לעקרונותיו. הספקים חייבים לתלות קוד זה בכל חללי העבודה המרכזיים, כשהוא מתורגם לשפת העובדים, וחייבים להדריך את העובדים בדבר זכויותיהם וחובותיהם כהגדרתם בקוד זה ובדינים המקומיים החלים.

עקרונות אלה קובעים אמנם את רוח השותפויות שלנו, אך אנו גם דורשים משותפינו להתחייב לקיים תקני התנהגות ספציפיים. תקני הליבה מפורטים להלן.

### עבודת כפייה

ספק לא יעסיק עובדים בכפייה בשום צורה – עבודת אסירים, בעלי חוב, עובדים תמורת נסיעה או עובדים בכפייה מכל סוג אחר.

### עבודת ילדים

ספק לא יעסיק כל אדם מתחת לגיל 18 בייצור נעליים. ספק לא יעסיק כל אדם מתחת לגיל 16 בייצור ביגוד, אביזרים או ציוד. אם במועד שבו מתחיל הייצור עבור Nike, הספק מעסיק אנשים בגיל ההעסקה המותר שגילם 15 לפחות, הוא רשאי להמשיך להעסיקם, אך מאותו זמן ואילך הספק לא יקבל לעבודה כל אדם צעיר ממגבלת הגיל של Nike או מהמגבלה הקבועה בחוק, הגבוה מביניהם. כדי להבטיח ציות לתקנים אלה, הספק לא ישתמש בשום צורה של עבודה ביתית לצורך הייצור של Nike.

### שכר

הספק ישלם לכל עובד לכל הפחות את שכר המינימום או את השכר הנהוג בתעשייה, הגבוה מביניהם; ימסור לכל עובד תלוש שכר בכתב לכל תקופת תשלום; ולא ינכה משכרו של עובד כספים בגין הפרות משמעת.

### הטבות

הספק יעניק לכל עובד את כל ההטבות הקבועות בחוק.

### שעות עבודה/שעות נוספות

הספק יציית לשעות העבודה כחוק; יעסיק עובד בשעות נוספות רק תמורת פיצוי מלא בהתאם לדין המקומי; יודיע לכל עובד במועד העסקתו אם החובה לעבוד שעות נוספות היא תנאי להעסקתו; ויספק יום מנוחה שבועי אחד דרך קבע, וידרוש לא יותר מ-60 שעות עבודה בשבוע, או יציית למגבלות המקומיות אם הן נמוכות מכך.

### סביבה, בטיחות ובריאות

לספק יהיה מסמך כתוב הקובע מדיניות ותקנים בענייני סביבה, בטיחות ובריאות, והוא יישם מערכת למזעור ההשפעות השליליות על הסביבה, לצמצום פציעות ומחלות הקשורות לעבודה, ולטיפול בריאותם הכללית של עובדיו.

## תיעוד וביקורת

הספק ינהל את כל הרישום הנדרש להוכחת הציות שלו לקוד התנהגות זה ולדינים החלים; יסכים להעמיד מסמכים אלה לרשות נייקי ולרשות מפקח מטעמה; ויסכים לביקורות פתע או ביקורות עם הודעה מראש.

מקור: [www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=25&cat=code](http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=25&cat=code) (עדכון אחרון: מארס 2005, הופק ב-21 במארס 2007).

## נספח 2: מערכת דירוג הציות של נייקי

תיאור	קריטריונים לדירוג הציות	ציון
בעיות של אי ציות אינן מגיעות לרמות המוגדרות כסוגיות ברמה C ו-D (ראה להלן).	לא יותר מחמישה פריטים מינוריים בתכנית הפעולה ( Master Action Plan, MAP) מחייבים טיפול וכן לא יותר מ-20 אחוז מפריטי ה-MAP לא טופלו במועד.	A
בעיות של אי ציות אינן מגיעות לרמות המוגדרות כסוגיות ברמה C ו-D (ראה להלן).	יותר מחמישה פריטים מינוריים ב-MAP מחייבים טיפול, אך לא בעיות חמורות או קריטיות, וכן לא יותר מ-30 אחוז מפריטי ה-MAP לא טופלו במועד.	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>היעדר תנאי העסקה בסיסיים (חוזים, הדרכה מתועדת בעניין תנאי עבודה, שכר שוויוני, מיון מפלה)</li> <li>אי ציות לדינים המקומיים בעניין יחס לעובדים זרים</li> <li>הטבות ברמה נמוכה מהקבוע בחוק שאינן קשורות לביטחון הכנסה (לדוגמה, חופשות)</li> <li>שעות עבודה מופרזות: למעלה מ-60 שעות בשבוע, אך פחות מ-72 שעות בשבוע</li> <li>חריגה מהשעות הנוספות השנתיות המתותרות בחוק ביחס ל-10 אחוז או יותר מכוח העבודה</li> <li>אין יום מנוחה שבועי אחד</li> <li>הטרדה או התעללות מילולית או נפשית</li> <li>תנאים שסביר כי יובילו לפגיעה או מחלה בקרב העובדים</li> </ul>	יש בעיה אחת או יותר ברמה C, אך אין בעיות ברמה D ב-MAP המחייבות טיפול, או יותר מ-30 אחוז מפריטי ה-MAP לא טופלו במועד.	C

- תנאים שסביר כי יובילו לנזק מתון לסביבה או לקהילה
  - חוסר נכונות לציית לתקני הקוד
  - שלילת כניסה מצוות הבודקים של נייקי
  - זיוף רישומים והדרכת העובדים לזייף מידע
  - עבודת בית, או קבלנות משנה ללא אישורים
  - עובדים מתחת לגיל המותר
  - עבודה בכפייה: בעלי חוב, עובדים תמורת נסיעה לארץ זרה, עבודת אסירים
  - שלילת זכויות העובדים לחופש התאגדות היכן שהדבר חוקי
  - בדיקות הריון
  - התעללות פיזית או מינית מוכחת
  - תשלום שכר נמוך משכר המינימום הקבוע בחוק
  - שלילת הטבות הקשורות לביטחון הכנסה
  - אין מערכת מהימנה לרישום זמני עבודה
  - חריגה מהמגבלה המותרת לשעות עבודה ביום או חריגה מ-72 שעות עבודה בשבוע לגבי 10 אחוז או יותר מכוח העבודה
  - אין יום מנוחה אחד בכל 14 יום
  - תנאים העלולים להוביל למוות או לפציעה חמורה
  - תנאים העלולים להוביל לנזק חמור לסביבה
- D בעיה אחת או יותר ברמה D ב-MAP מחייבת טיפול או בעיות חמורות לא טופלו במועד; או יותר מ-40 אחוז מפריטי ה-MAP הפתוחים לא טופלו במועד.

מקור: Nike (2005, p 25)