

מגמת ניהול עסקי

מנהל וכלכלה – 70%

פרק 5

אתיקה



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה ותרשימים

גב' לייבל-לוי איריס

ייעוץ אקדמי

ד"ר גלית ברנשטוק

ייעוץ פדגוגי

גב' רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' ענת מנחם ריינר

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

תודות

גב' גולדי אקרמן, גב' ברכה ברבר, גב' אירית דואק,

גב' נורית נואה, גב' רחל שכטר

תמונת השער: one photo/shutterstock

תוכן העניינים

5.1 אתיקה – הגדרה וחשיבות 6

5.1.1 קבלת החלטות ואתיקה: מודל הצעדים 8

5.2 מושגי יסוד באתיקה 10

אחריות חברתית; אחריות תאגידית; ממשל תאגידי

שקיפות ארגונית

אתיקה מקצועית; קוד אתי מקצועי

מוסר; ערך

קוד אתי ארגוני

אחריות; אחריותיות

נאמנות; יושר; יושרה

מה בין אתיקה לחוק?

5.3 אתיקה ארגונית 25

5.3.1 אתיקה של ארגון 25

5.3.2 תכניו הטיפוסיים של קוד אתי של ארגון עסקי 27

5.3.3 התנהגות ארגונית לא נאותה 28

5.3.4 שחיתות 31

5.3.5 תמחור הוגן – שווי הוגן 33

5.3.6 הקפדה על דיני עבודה והעסקת עובדים בתנאים נאותים 36

5.4 תוכנית אתיקה 38

5.4.1 תוכנית אתיקה של ארגון 38

5.4.2 השלבים של תוכנית האתיקה בארגון 39

5.4.2.1 שלב ראשון: פיתוח קוד אתי והטמעתו 39

5.4.2.2 שלב שני: פיתוח תוכנית אתיקה 41

5.4.2.3 שלב שלישי: העמקת המודעות לאתיקה בקרב חברי הארגון 44

5.4.2.4 שלב רביעי: בחינת האפקטיביות של הקוד האתי ועדכון 44

5.4.2.5 שלב חמישי: בעלי תפקידים האחראים לאכיפת כללי האתיקה 47

5.4.2.5.1 ממונה על תחום האתיקה בארגון 47

48	5.4.2.5.2 ועדות אתיקה מקצועיות (של קבוצות או של גופים מקצועיים)
49	5.4.2.5.3 נציב שוויון הזדמנויות בעבודה
51	5.4.2.5.4 האחראי על מניעת הטרדה מינית במקום העבודה

5.5 מנהיגות אתית בארגון – מנהיגות מתעמרת 54

54	5.5.1 התעמרות במקום העבודה
56	5.5.2 פעולות שעל הארגון לנקוט כדי לצמצם את תופעת ההתעמרות במקום העבודה
57	5.5.3 האמצעים החוקיים והמשפטיים שניתן לנקוט בגין התעמרות אסורה בעבודה

5.6 אחריות סביבתית בארגונים 58

58	5.6.1 רקע
59	5.6.2 אתיקה סביבתית והקשר אדם-סביבה
60	5.6.3 גישות אתיקה מרכזיות שעוסקות בקשר אדם-סביבה
60	5.6.3.1 אתיקה של צדק אקולוגי
62	5.6.3.2 אתיקה של צדק סביבתי

5.7 אחריות חברתית תאגידית 64

64	5.7.1 אחריות חברתית תאגידית
64	5.7.2 מהי האחריות החברתית של ארגונים?
66	5.7.3 הגישות השונות בנושא האחריות החברתית

נושאים ללימודי העשרה

5.8 תיאוריות מרכזיות באתיקה 70

70	5.8.1 הגישה התועלתנית (סטיוארט מיל, 1806-1873)
72	5.8.2 גישת החובות או הצווים המוסריים (דאונטולוגיה) (עמנואל קאנט, 1724-1804)
72	5.8.3 גישת הצדק / ההוגנות (ג'ון רולס, 1921-2002)
74	5.8.4 חוק המקל והגזר

75	מילון מונחים
----	--------------

76	רשימת המקורות
----	---------------

מטרות לימודיות של הפרק

מטרות פרק זה להקנות לתלמידים ידע נרחב הדרוש להבנה מהי אתיקה בהקשר המקצועי ובהקשר הארגוני; מדוע יש צורך בגיבוש קוד אתי ארגוני או מקצועי, וכיצד יש ליישם את כללי הקוד במגוון תחומי הפעילות הרלוונטיים בארגונים או בקבוצות מקצועיות. כמו כן, יעסוק הפרק באחריות חברתית ותאגידית, שהיא אחריות רחבה יותר שארגונים נדרשים לקבל על עצמם כלפי הסביבה שבה הם פועלים.

בשנים האחרונות התעורר העניין באתיקה וחדר אל תוך החברה בישראל. כיום אנו מודעים יותר לזכותנו לקבל יחס הוגן – אם כעובדים, אם כמעבידים ואם כחלק מן הציבור הרחב – ואף פועלים למימוש הזכות הזאת. גברה ההבנה שאין בחוק לבדו כדי לקיים חברה בריאה וכי חייבים להעמיד עמוד שדרה אתי חזק, כך שגם מעשים שאינם מפרים שום חוק יוכלו להיחשב בלתי ראויים מבחינה אתית ולכן יהיו חשופים לביקורת ולגינוי מצד הציבור.

לאחרונה גובר השימוש במונח 'אחריות תאגידית' לתיאור פעילות של ארגונים הנעשית על בסיס ערכי והחורגת מעבר לשיקולי יעילות ורווח למען קידום הדאגה לעובדים, לציבור, ללקוחות ולסביבה. יותר ויותר ארגונים מקבלים עליהם אחריות חברתית כזו ואחרת, וזאת מתוך ההבנה כי בסופו של דבר פעילותם תתוגמל על ידי הציבור ואף תגדיל את רווחיהם.

הדרך לפיתוחה של תוכנית אתיקה אפקטיבית בארגון צורכת משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם ומחייבת חשיבה מתמשכת ועדכונים לפי הצורך. למרות המאמצים הנדרשים להפיכתה לחלק מתרבות הארגון, נראה כי ארגונים לא יוכלו לוותר עליה בטווח הארוך.

5.1 אתיקה – הגדרה וחשיבות

מקור המונח אתיקה במילה היוונית ethos שפירושה אופי או הרגל. היא קשורה גם ב'מוסר', שמקורו במילה הלטינית Moralis ומשמעותו הרגל או דרך התנהגות. אתיקה כתפיסה מנסה להשיב על השאלה מהם עקרונות המוסר שלאורם עלינו לנהוג בכל מעשינו, בעיקר כשיש למעשינו השפעה על האחר; ענף בפילוסופיה העוסק בחקר **הערכים המקובלים**, בשאלות הנוגעות לדרך הראויה להתנהג בהתקשרות עם הזולת, בסוגי החשיבה המדריכים התנהגות אנושית וכן בתורת המידות - בחירה בטוב והתרחקות מעשיית רע (גושפנץ, 2017).

שלוש התורות האתיות המקובלות ביותר הן: תורת המידות; דאונטולוגיה (גישת החובות); ותועלתנות. הדגש בכל אחת מן התורות מוצג בתרשים הבא:



תורת המידות – שיפוט תכונותיו של האדם לפי הטוב המוחלט לעומת שיפוט של מעשה: הפילוסופיה הקלאסית עוסקת בשאלה מהו הטוב העליון ואיזהו האדם המוסרי. דיון בעניין זה מיוחס לפילוסוף אריסטו. בתורת המידות (הטובות) שואל אריסטו מהי המידה הטובה, וכיצד יקנה אותה האדם. ואילו ההוגים המודרניים מתמקדים בשאלה מהו המעשה הראוי שחובה לעשותו, והכוונה למעשה יחיד שנעשה בהקשר מסוים.

גישת החובות – אתיקה שבה הערך העליון הוא הכוונה המתבטאת ברצון הטוב של הפועל: תורת מוסר שהגה הפילוסוף עמנואל קאנט ובעקבותיה נהגו תורות אתיקה מודרניות נוספות. תורה זו בוחנת את הערך של הרצון הטוב ואת כוונותיו של האדם הפועל.

תועלתנות – אתיקה שבה הערך העליון הוא אושרם של הרבים, וכלל ההתנהגות הוא לקדם את הערך הזה: תורת האתיקה שהגה ג'ון סטיוארט מיל. התועלתנות מדגישה כי את המעשה הראוי ניתן לשפוט על-פי שיקול הדעת אשר בוחן את התוצאות המקוות לקידום אושרם של הרבים המושפעים מעשיית אותו מעשה. לפיכך, המעשה הראוי יישפט על-פי תוצאותיו המקוות בלבד (זר-גוטמן, 2016).

על רקע זה ניתן לעשות את ההבחנה בין התייחסות **לפעולה** – גישת התועלתנות (תוצאות הפעולה) לעומת גישת החובות (כוונת הפעולה), ובין התייחסות **לעושה הפעולה** ולאופיו המוסרי (המידות הטובות של אריסטו).

בשנים האחרונות התעורר העניין באתיקה וחדר אל תוך החברה בישראל. גברה ההבנה שאין בחוק לבדו כדי לקיים חברה בריאה, וכי חייבים להעמיד עמוד שדרה אתי חזק, כך שגם מעשים שאינם מפרים שום חוק יוכלו להיחשב בלתי ראויים מבחינה אתית ולכן יהיו חשופים לגינוי חריף בציבור. למשל, תכנוני מס אגרסיביים שבאמצעותם חברות מסחריות רווחיות מצליחות להפחית את תשלומי המס שלהן למדינה בדרכים חוקיות אך בלתי ראויות על-פי התפיסה הרווחת – דבר זה מעורר ביקורת רבה ודרישה ציבורית לתשלום מס מלא כחלק מחובתן של אותן חברות למדינה.

דוגמה: חברת אנרון

החברה האמריקנית אנרון (Enron) הוקמה בשנות השמונים של המאה הקודמת, במיזוגן של שתי חברות של צינורות גז שהיו בקשיים, והייתה החברה המובילה בפיתוח שוק למסחר מתוחכם באנרגיה – קנייה ומכירה של חוזים עתידיים להספקת חשמל וגז טבעי. בהמשך, העבירה אנרון את עיקר פעילות המסחר שלה לרשת האינטרנט.

החברה נהגה לדווח על מאזנים שקריים לאורך זמן ובאופן שיטתי ומונחה מלמעלה, דיווח שהוא תרמית חשבונאית מתוכננת ומתוחכמת. את הרמאות הצליחו מנהלי אנרון להסתיר באמצעות חברות בנות שנקראו "ישויות מיוחדות" במקלטים כמו איי קיימן. פרשת השחיתות בחברה התגלתה בסוף 2001. התוצאה – בתוך כמה שבועות צנח מחיר המניה משיא של כ-90 דולרים לסנטים אחדים, והחברה פשטה את הרגל (מתוך: ויקיפדיה).

פשיטת הרגל של החברה גרמה נזק גדול לאמון שנתנו המשקיעים בשוק ההון, וסימנה את תחילתו של גל חקירות ושערוריות שגם הביא לחקיקתו של חוק 'סרבנס-אוקסלי' בארצות הברית, שקבע קריטריונים מחמירים לגבי דיווח ופעילות של חברות וגם הטיל אחריות אישית על נושאי משרה בחברות. פרשה זו מתועדת בסרט 'הנפילה של אנרון' (אפרת נוימן, 21.2.2006).

בחינת התנהגות של ארגון, של חברה עסקית או של איש ציבור אינה נעצרת בחוק, אלא היא ממשיכה לבחון אם הם נהגו בצורה אתית. בד בבד נכתבו קודים אתיים רבים בעבור ארגונים, חברות מסחריות וגופים ציבוריים אחרים. קודים אלה קובעים רף התנהגות אתית שהוא מעבר לדרישות החוק (זר-גוטמן, 2016). כמו כן, מעבר לדרישה לעמוד בקודים האתיים, נדרשים הארגונים לאחריות רחבה יותר, אחריות חברתית ותאגידית.

הגורמים להעלאת המודעות להתנהגות על-פי סטנדרטים אתיים

- תשומת לב ציבורית וכיסוי של אמצעי התקשורת
- מעורבות ודרישה של לקוחות
- התערבות של מלכ"רים בפעילות העסקית
- חקיקה ותקנות
- רגולציה של התעשייה
- כשלים אתיים
- הבנה שיש לארגון יעדים מעבר לרווח כספי
- חשיבות אסטרטגית שהארגונים מייחסים לנושא האתיקה
- עיצובם של מדדים "ירוקים" אשר מקדמים את נושא האחריות החברתית-תאגידית ומשמשים לדירוג חברות (מתוך: מעלה).

5.1.1 קבלת החלטות ואתיקה: מודל הצעדים

השיטה האתית מציעה לארגון, לחברה עסקית ולאיש הציבור דרך לניתוח. שפת האתיקה נוגעת לחובות ולערכים, ואחת המטרות של האתיקה היא לכוון את האדם לקבלת החלטות נכונות. כדי לעשות זאת יש צורך ללכת צעד אחר צעד: תחילה, לנתח את העובדות של המקרה, ואחר כך – את הערכים הרלוונטיים להן, ולבסוף להחליט על החובות הנובעות מכך (כרמי, 2008).



צעד ראשון: חקירת העובדות

- המקרה:** התהליך של חקירת המקרה מתחיל תמיד באותה הדרך, כלומר הצגת הבעיה או המקרה, אשר לעתים קרובות היא קשה מנקודת מבט מוסרית. הקושי מוצג כקונפליקט – קונפליקט מוסרי. קונפליקטים נוצרים כאשר יש לקבל החלטה וקשה לבחור בדרך הפעולה הנכונה ביותר. הקושי נוצר משום שבכל הפעולות האפשריות עומדים על הפרק ערכים חשובים והבחירה באחד מהם עלולה להפר ערכים אחרים. מטרת השיטה האתית של מתן הסבר הגיוני היא תמיד אחת: לעזור לבני אדם לפתור סוג זה של בעיות באמצעות קבלת החלטות נכונות.

- חקירת העובדות:** כדי לפתור קונפליקט מוסרי, תחילה עלינו לערוך ניתוח זהיר של עובדות המקרה, תוך הקטנה מרבית של הספקות ותיקון התפיסות המעוותות. עלינו לנתח עובדות בזהירות, ובמצבים קשים – להביא בחשבון את עצותיהם של אחרים.

צעד שני: חקירת הערכים

- זיהוי בעיה מוסרית:** התעוררות של מודעות מוסרית – ניתוח המקרה מתחיל כאשר למישהו יש בעיה שנראית לו בעיה מוסרית. מקרים כאלה הם לעתים קרובות מורכבים הרבה יותר ממה שנראה מלכתחילה. אנשים מחפשים פתרון לבעיה, אבל אין פירושו של דבר שזוהי הבעיה היחידה העולה מן המקרה. לפיכך יש לקיים דיון כדי לזהות ולתאר את הבעיות המוסריות השונות.

- בחירה של הבעיה העיקרית:** לאחר שזיהינו את כל הבעיות האתיות העומדות על הפרק במקרה הנדון, עלינו לבחור באחת מהן.

- ערכים העומדים על הפרק:** כאשר למישהו יש בעיה מוסרית זה משום שהוא איננו יודע איזה מן הערכים המוסריים יש לכבד במצב נתון, או איזה ערך הוא המתאים ביותר למצב זה. ל"ערכים" יש תכונות מיוחדות. "צדק" ו"אמינות" למשל הם ערכים – אם נחשוב על עולם בלי צדק ובלי אמינות נבין כי אלה תכונות חיוביות שאי אפשר בלעדיהן.

ערכים הם אפוא תכונות שאדם מחשיב. קונפליקטים מוסריים נוצרים כאשר הניסיון ליישם ערך מסוים נוגד את יישומו של ערך אחר. כדי לפתור את הקונפליקט, הדבר הראשון שיש לעשות הוא לזהות את הערכים השונים העומדים על הפרק.

צעד שלישי: חקירת החובה

קונפליקט של ערכים עשוי להיפתר במגוון דרכים, וחובתנו לזהות ולבחור את הדרך הטובה ביותר, כלומר את זו המעניקה את היישום הטוב ביותר של הערך החיובי, או את זו המגבילה במידה הקטנה ביותר את הערך העומד על הפרק. על כן, עלינו לזהות את דרכי הפעולה האפשריות לגבי המקרה הספציפי.

במצב של התלבטות יש להעמיד את הערכים זה מול זה ולהגיע להחלטה הנבונה ביותר למקרה הנתון. זו ההחלטה שתגרום למינימום התנגדות, ובמילים אחרות – ההחלטה שתנגוד במידה הקטנה ביותר את שאר הערכים.

לעתים מתפשרים על ערך מסוים במחיר מוסרי לא גדול, ולעתים, בתנאים מסוימים, ערך מסוים עולה על כולם בחשיבותו. במקרים שערך אחד או כמה ערכים גוברים על אחרים, ללא מחיר מוסרי, אין התלבטות – דרך הטיפול בהם ברורה (כרמי, 2008).

לעתים המחיר המוסרי גדול מאוד. לדוגמה - פרשת רמדיה:

פרשת רמדיה היא סדרה של מקרי מוות ותחלואה חמורה בתינוקות שהתרחשה בישראל עקב חסרונם של ויטמין B₁ בתרכובת צמחית של מזון לתינוקות מתוצרת החברה הגרמנית הומנה (Humana) אשר שווקה על ידי החברה הישראלית רמדיה. הפרשה נחשפה בשנת 2003 בעקבות הפנייתם של תינוקות רבים לחדרי מיון בבתי חולים בישראל בשל ליקויים בהתפתחות מערכת העצבים. חמישה מהתינוקות נפטרו בשלבים שונים לחייהם ואחרים נפגעו פגיעה חמורה. בעקבות הפרשה נסגרה חברת רמדיה (מתוך: ויקיפדיה).

צעד רביעי: בחינת עקיבות

חשוב שמקבלי החלטות יהיו עקביים, שייצמדו ויקשיבו לצו התודעה המוסרית שלהם. טענה מסוימת עשויה לקבל תשומת לב גדולה יותר בגלל אינטרס אישי של מקבל ההחלטה. זו, כמובן, תקדם את ההחלטה ותהא אבן נגף לשיקול האתי ההגיוני. אנו יכולים להישמר מפני סטייה מהדרך האתית בכמה אופנים:

- אפשר למנוע החלטה כושלת באמצעות פנייה לסמכות חיצונית, כמו החוק. אך כי החוק אינו פותר בעיות אתיות, הוא משקף לרוב את הערכים המוסריים של אנשים.
- אפשר לשאול: האם הייתי נוהג בדרך זו לו היה נודע לכול שפעלתי כך ולא אחרת? כלומר, עליו לפעול בדרך שבה הייתי רוצה שיעלו כולם ואשר תשמש מודל התנהגות אוניברסלי. שאלה זו לא בהכרח מעידה על עקיבות אך יש בה הסתכלות נרחבת יותר בדילמה.
- יש להשהות החלטה ככל הניתן כדי לאפשר זמן להתייעצות עם עמיתים, וזאת כדי לנטרל במידת-מה רגשות ולהקל את קבלת ההחלטות (כרמי, 2008).

צעד חמישי: מסקנה

התוצאה המבוקשת של הפעלת דרכי החשיבה היא כמובן להגיע להחלטות נבונות. החלטות שקולות היטב הן פרי של תבונה מעשית ואינן בהכרח מוסכמות אוניברסליות (כרמי, 2008).

5.2 מושגי יסוד באתיקה

בסעיף זה נפרט מושגים מרכזיים מתחום האתיקה, אשר כולם גם יחד מהווים בסיס ליצירת אתיקה ארגונית.

אחריות חברתית – במובנה הצר, זוהי הדאגה לקהילה, לחברה, לאינטרסים של הגורמים החלשים בחברה. במובנה הרחב היא תיאוריה מוסרית שלפיה לכל אדם או ארגון יש מחויבות להיטיב עם החברה ועם הסביבה בכללותה. האחריות החברתית עוסקת לרוב בשמירה על איזון בין התפתחות כלכלית חומרית ובין רווחת החברה והסביבה. אחריות זו יכולה להיות סבילה – תתבטא בהימנעות מפעולות המזיקות לחברה, או פעילה – תתבטא בהתנהגויות שמקדמות מטרות חברתיות באופן ישיר (מתוך: ויקיפדיה).

אחריות תאגידית – אחריות תאגידית היא מקרה פרטי של אחריות חברתית, והיא עוסקת באחריות החברתית של תאגידים. קיימות כמה וכמה הגדרות למונח אחריות תאגידית. להלן יוצגו שתיים: האחת מדברת על תפיסה וולונטרית, והאחרת – על מחויבות.

א. תפיסה ניהולית שעל-פיה חברות מטמיעות שיקולים חברתיים, סביבתיים וערכיים לפעילות העסקית ולממשקים עם מחזיקי העניין, באופן וולונטרי.

ב. מחויבות לתרום לפיתוח כלכלי בר קיימא באמצעות עבודה עם עובדים, עם משפחותיהם, עם הקהילה המקומית ועם החברה בכלל, מתוך מטרה לשפר את איכות חייהם (ורבין, 2012).

המונח אחריות תאגידית נטבע בתקופת מלחמת העולם השנייה, אבל התקבע בציבור רק בשנות התשעים של המאה ה-20. יש הטוענים כי הסיבה לכך היא התפתחותה של מודעות ציבורית גבוהה לפעולות בלתי מוסריות של ארגונים ובכללן הונאות ענק, פגיעה במשאבי טבע, ניצול עובדים מהעולם השלישי ויצירת מונופולים בלתי חוקיים. אחרים סבורים כי הסיבה לכך טמונה בתהליכי המיתוג של ארגונים המבקשים לקבל לגיטימציה מסביבתם ועקב זאת להגדיל את רווחיהם.

אחריות תאגידית באה לתאר את הפעולות הארגוניות ואת תהליכי קביעת המדיניות באשר לפעולות אלה, הנעשים על בסיס ערכי מוסר והחורגים מעבר לשיקולים של תפוקה, יעילות ורווחיות – למען קידום הדאגה לעובדים, לציבור, ללקוחות ולסביבה (וסרמן, 2006).

מבחינים בארבע רמות של אחריות תאגידית על-פי המודל הבא:



א. **הרמה הפיננסית** – הארגונים עשויים לנהוג באחריות על מנת להניב רווחים לבעלי המניות.

ב. **הרמה החוקית** – הארגונים יפעלו על-פי חוקי המדינה.

ג. **הרמה האתית** – הארגונים יעשו את הדבר הנכון והראוי לעשותו. אחריות זו נוגעת להתנהגות הארגון מעבר למגבלות החוק והיא מקיפה פעולות המצופות מן הארגון, או פעולות שהארגון מנוע מלבצע אותן אף שאינן בלתי חוקיות. אחריות זו כוללת פעילות על-פי סטנדרטים, נורמות וציפיות של החברה מן הארגון. מטבע הדברים, פעילויות הארגון אשר נעשות לאור הנורמות והערכים של החברה נהפכות עם הזמן לחוקים, מתווספות לחוקי המדינה ונהיות למעשה חלק מהאחריות החוקית של הארגון. למשל החוק למניעת הטרדה מינית בסביבת העבודה החל כנורמה וכיום הוא מעוגן בחוק במדינות מפותחות.

ד. **הרמה הפילנתרופית** – הארגונים עשויים לתרום לחברה ולסביבה בלי קשר לפעילות הליבה של הארגון ובלי אסטרטגיה מתוכננת מראש אלא מתוך היענות לדרישת הקהילה.

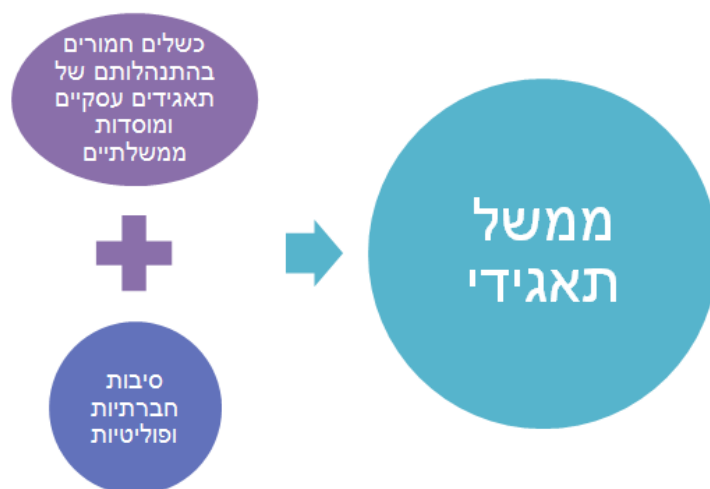
מודל החלוקה לרמות אינו מכיר באפשרות של קונפליקט בין התחומים, ולפיו כולם דרים זה לצד זה בכפיפה אחת ואף משלימים זה את זה. ואם בזמנים רעים מתעורר קושי במילוי ציפיות החברה, כי אז יש סדר היררכי הקובע איך לחלק את המשאבים המוגבלים בין התחומים השונים: קודם כול יש לדאוג לרמה סבירה של רווח במסגרת החוק; והתחשבות בבעלי עניין ותרומה לחברה הן מטרות רחוקות יותר, שמימושן מותנה בהשלמת החובות הקודמים (וסרמן, 2018).

ממשל תאגידי – זהו דפוס הסמכות, ההשפעה וההתנהגות הראויה של ראשי הארגון או של הקואליציה השלטת בארגון. מושג זה התפתח על רקע כשלים חמורים בהתנהלותם של תאגידים עסקיים ומוסדות ממשלתיים, שגרמו למשבר כלכלי וחברתי חמור ברוב מדינות העולם, ובעיקר במדינות המפותחות יותר. ניתוח התנהגותן של אותן קואליציות שליטות חשף את חוליי מבנה העוצמה בארגונים גדולים ואת הממדים המבהילים של ניצול לרעה של תלותם של עובדים, ספקים ולקוחות בקואליציות אלה. נחשפו גם השתלטות הפוליטיקה האישית, תאוות הבצע והשלטון בכל תחומי העשייה הארגונית, תוך כדי ריקון משאבי הארגון לצרכים אישיים והבאת כלכלות שלמות אל פי התהום הפיננסי והכלכלי (בר-חיים, 2017).

לדוגמה – בישראל, הודח יו"ר מועצת המנהלים של בנק הפועלים, מר דני דנקנר, על ידי הממונה על הבנקים בבנק ישראל ונגיד בנק ישראל, הפרופסור סטנלי פישר – צעד נדיר ביותר במערכת הבנקאית – כשנתגלו כשלים חמורים בממשל התאגידי של הבנק.

נוסף על הכשלים החמורים שנחשפו, העניין בממשל הארגוני או התאגידי צמח גם מסיבות חברתיות ופוליטיות אחרות, ובהן: התביעה הציבורית לייצוג נאות של כל בעלי העניין של הארגון בקואליציות השליטות של ארגונים; התביעה לשוויון מגדרי גם בהתנהלות הארגונים; התביעה לממשל ארגוני הנלחם בבריונות של בעלי הסמכות, ובעיקר בהטרדות מיניות ואחרות. התנועות החברתיות שדרשו שיווי זכויות והתנהלות מוסרית של הארגונים והתאגידים מכל הסוגים, באו בדרישה להחלת תביעותיהן גם על מערכת העוצמה והפוליטיקה הארגונית (בר-חיים, 2017).

הרקע להתפתחות העניין בממשל תאגידי



שקיפות ארגונית

שקיפות ארגונית מתארת התנהלות של ארגון באופן המאפשר גישה למאגרי המידע שלו, כגון התנהלות כספית, פרוטוקולים, סטטיסטיקות, תקנות וחוקים, מיזכרים, ישיבות פתוחות ודרכי פעולה. השקיפות יכולה להתבטא בדרגות שונות, למשל ייתכן שרק לחברי הארגון תהיה גישה לכל מאגרי המידע או לחלקם, וייתכן שגם לאנשים מחוץ לארגון תהיה גישה לכל המידע או לחלקו. גם משך הזמן שבו מידע נשאר מפורסם יכול להשתנות על-פי דרגת השקיפות.

השימוש במילה שקיפות מתקשר בדרך כלל לפתיחות, ללקיחת אחריות, לתקשורתיות, לביקורת עצמית ולזכות הציבור לדעת (ובכלל זה חוק חופש המידע). שקיפות משחררת ארגון מחשדות בהתנהלות לא כשרה. לדוגמה, ישנן הרבה עמותות רשומות אשר מפרסמות את הדוחות הכספיים שלהן על מנת להגביר את אמון התורמים להן. השקיפות מאפשרת ליותר אנשים להיחשף להתנהלות הארגון ובכך היא מאפשרת יותר ביקורת בונה.

שקיפות לא בהכרח מתאימה לארגונים עסקיים הפועלים בסביבה תחרותית, שבה חשיפת ידע עסקי עלולה לפגום בפוטנציאל הרווח שלהם. גם לא ניתן ליישם אותה במלואה במנגנוני ביטחון של מדינה, שבהם יש צורך לשמור על סודיות המודיעין והפעולות (מתוך: ויקיפדיה).

שקיפות נדרשת בתחומים שונים:

- **שקיפות בנקאית** – שקיפות בנקאית היא חשיפה של פעילויות בנקאיות על מנת למנוע משברים בנקאיים בעתיד, תופעות של שוק שחור, הלבנת כספים, העלמת מס והונאות אחרות.
- **שקיפות בשכר** – שקיפות בשכר יכולה להתבטא בחשיפת שיעור הוצאות הארגון על משכורות מתוך סך ההוצאות, חשיפה מפורטת של שכר העובדים, או חשיפת השכר של מקבלי המשכורות הגבוהות ביותר בארגון. מטרתה לעודד חלוקה צודקת של משאבי הארגון. מרבית ממשלות העולם מנהיגות שקיפות בשכר עבודות ממשלתיות מתוך העיקרון שיש למשלמי המיסים זכות לדעת כיצד מנוצל כספם. בישראל, מוסדות ללא כוונת רווח מחויבים לחשוף את שכרם של חמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר בארגון.
- **שקיפות רדיקלית** – שקיפות רדיקלית היא שיטה ניהולית שבה כל תהליכי קבלת ההחלטות חשופים לציבור, וכל מי שחפץ יכול לראות כיצד התקבלו ההחלטות. משמעות הדבר היא שכל מסמכי הטייטה, כל הטיעונים בעד ונגד ההצעה, ההחלטות בנוגע לתהליך קבלת ההחלטות עצמו, ההחלטות הכלכליות – כל אלה מפורסמים לציבור ונשמרים בארכיון כך שהציבור יכול לראותם (מתוך: ויקיפדיה).

אתיקה מקצועית

תחילה נחזור למושג אתיקה הנזכר בתחילת הפרק. אתיקה היא תחום העוסק בעיון פילוסופי בשאלות של מוסר.

אתיקה מקצועית היא מונח יישומי שנוגע לאורחות ולהתנהלות העניינים של קבוצות ובעלי עניין מקצועי. זוהי מערכת המשלבת כללים שבאים להגן בו בזמן על אנשי המקצוע ועל מקבלי השירות. הנחת המוצא היא תום לב ויושרה משני הצדדים. הצרכן בא בתום לב לקבל עזרה וסעד לבעיותיו, ואיש המקצוע המוכשר לכך בא בתום לב ובכוונה רצינית לסייע לו ככל יכולתו ובכליו המקצועיים. כללי האתיקה שומרים על שני הצדדים מפני חריגה אפשרית (שפּלר, 2006).

אסא כשר הגדיר אתיקה מקצועית כך: **תפיסה סדורה של האידיאל המעשי של ההתנהגות במסגרת מקצועית שהיא מסגרת מוגדרת של פעילות אנושית מיוחדת**. לכל מילה בהגדרה זו יש משמעות ותרומה להבנת המושג אתיקה מקצועית: ראשית, אתיקה היא תפיסה סדורה, ולא אוסף אקראי של כללים והנחיות המקובצים לקוד. שנית, התפיסה הסדורה של המקצוע היא הראייה הרחבה של הבעיות בתחום המקצוע והדרך לפתור אותן באופן מקצועי ושמחן נגזרת זהותו של המקצוע. שלישית, אתיקה מקצועית עוסקת באידיאל, במצינות המקצועית כפי שבאה לידי ביטוי בהתנהגות, בעשייה ובעבודה המקצועית.

על-פי הגדרה זו, לכל מקצוע יש אתיקה מקצועית משלו, וממנה נגזרים כללים והנחיות-יסוד שמאפיינים ולעתים אף מזהים את המקצוע ואת העוסקים בו. כללים אלה מכוונים את אנשי המקצוע להיות הכי טובים בתחומם, דבר שבא לידי ביטוי בהתנהגות המקצועית הראויה. ההתנהגות המקצועית מוגדרת בתחומי המקצוע, ומתייחסת לפלחים מוגדרים מחיון של האדם בהיבטים המקצועיים של עבודתו (שפּלר, 2006).

האתיקה המקצועית מוסדרת באמצעות תקנון או קוד אתיקה (כמו קוד האתיקה של הפסיכולוגים בישראל 2004, קוד האתיקה של העובדים הסוציאליים בישראל 1995). זוהי רשימת הנחיות וכללי פעולה שנקבעים על ידי הקבוצה המקצועית והם חלים על כל חברה. רשימה זו כוללת הנחיות לפעולה, הנחיות לפעולה שגויה, וסנקציות על פעולות לא רצויות (שפּלר, 2006).

לדוגמה – כמה מהעקרונות של האתיקה הרפואית

עקרון השמירה על כבוד האדם – הרופא ישמור על כבוד המטופל, על האוטונומיה שלו ופרטיותו ועל הסודיות הרפואית שלו.

עקרון ההטבה – הרופא ישים את טובתו של המטופל בראש מעייניו, ויעשה כמיטב יכולתו להועיל לו.

עקרון אי-גרימת נזק – הרופא יהיה מחויב שלא להזיק למטופל או לסכן אותו שלא לטובתו.

עקרון השוויון והצדק – הרופא לא יפלה כל אדם בקבלת טיפול רפואי מסיבות של מין, דת, גזע, לאום, גיל, מעמד חברתי או כלכלי, מוגבלות כלשהי, עמדות, דעות או אמונות. כמו כן עליו לשאוף לצדק חברתי ולחלוקה הוגנת של המשאבים הרפואיים.

עקרון זכות המטופל להחליט – הרופא ימסור למטופל מידע רפואי על כל חלופות הטיפול ביושר, בשקיפות ובשפה בהירה כדי שהמטופל יוכל להחליט בעצמו על הטיפול הרצוי לו, ועל הרופא לכבד את בחירתו.

(מתוך: ההסתדרות הרפואית בישראל)



Photo by Online Marketing on Unsplash

את מי משרתת האתיקה המקצועית?

מבחינה מקצועית, זהו האינטרס של כל קבוצה מקצועית להגן על קיומה באמצעות כללים ברורים של התנהגות מקצועית שתבטיח שכל חבר בקבוצה הוא ראוי, מוכשר, בעל מסוגלות ומבצע את עבודתו בצורה הטובה ביותר. כך תישמר יוקרתו האישית של בעל המקצוע וכן תישמר גם יוקרת הארגון המקצועי.

החברה מנסה לכפות פיקוח על אנשי המקצוע ולהגן על הצרכנים באמצעות חיוב אנשי המקצוע להנהיג כללים מקצועיים. חלק מהכללים הן הנחיות מקצועיות גרידא, ובהן למשל כל ההנחיות להתמחות במקצוע ולהכרה מקצועית של הארגון המקצועי, וחלקם קשורים לאורחות ההתנהגות המקצועית בפועל ומזוהים עם עקרונות האתיקה המקצועית.

על-פי תפיסה זו, מטרת הכללים של האתיקה המקצועית היא למזער נזקים שיכולים להיגרם מהפעולה המקצועית. ממבט זה, המטרה של כללי האתיקה היא להגן על הצרכן מפני פעולה לא מקצועית ולעתים לא ראויה של איש המקצוע (שפילר, 2006).

הקוד האתי המקצועי כולל בדרך כלל שלושה חלקים:

א. תיאור זהות המקצוע שהקוד האתי חל עליו. זהו תיאור שמאפיין את המקצוע בקווים כלליים מספיק, שגם אנשי מקצוע בעלי התמחויות ספציפיות השונים אלה מאלה ימצאו בו מכנה משותף.

ב. ערכי יסוד – רשימת ערכים אנושיים בסיסיים המנחים את האנשים בפעילותם במסגרת הקבוצה המקצועית. ערכים אלה הם ברובם אוניברסליים: יושר, מקצועיות, שמירה על חיי אדם, נאמנות, כיבוד האדם וזכויותיו, אחריות חברתית וכדומה. ערכים אלה מונחים על ידי ערכים עליונים יותר כגון ערכי הדמוקרטיה, ערכי המשפחה והעם. הקוד האתי נוגע לביטוי ישומי של הערכים בתחום מקצועי מסוים.

ג. סטנדרטים אתיים, שהם רשימה קצרה או ארוכה (תלוי בארגון, במשך קיומו, בתנאי הפעולה של חבריו ועוד) של כללי התנהגות ראווה ('עשה'), שמנוסחים לעתים במונחים של התנהגות לא ראווה ('אל תעשה'). חלק זה מקשר בין הקוד האתי המקצועי לקוד האתי הארגוני. יוצא אפוא שבעלי מקצוע פועלים לעתים על-פי שני הקודים גם יחד (שפילר, 2006).

ערכי היסוד של קוד אתי ממעטים להשתנות בדרך כלל, באשר הם מהווים מתווה מוסרי-ערכי עליון לפעילויות, והם כלליים מאוד. לעומתם, הסטנדרטים האתיים משתנים חדשות לבקרים, ושינויים אלה מתרחשים עקב פעילות של חברי הקבוצה והשתנות תנאי העבודה ואורחות התרבות והחיים.

הקוד האתי הוא פרי הסכמה של הקבוצה על האידיאלים שלה, ובמקרה של קבוצה מקצועית - על האידיאלים המקצועיים שלה. היא טורחת למען רמתה המקצועית ומשגיחה לא פחות על האיכות המקצועית והמוסרית של ביצוע כללים מקצועיים אלה. חשוב להתייחס גם לרמה המעשית - לאחר הגדרת הרצוי יש הנחיות מוגדרות יותר לפעולה.

כך, יש מכנה משותף ניכר בין קודים אתיים של קבוצות מקצועיות שונות, באשר לערכי היסוד ובאשר ללא מעט סטנדרטים. וכמובן, לכל קבוצה יהיו מאפיינים ייחודיים שיבואו לידי ביטוי קודם כול בהכשרה המקצועית ולאחר מכן גם בקוד האתי.

קודים אתיים יכולים להיות בעלי **אופי מעניש** או בעלי **אופי חינוכי**. כשהקוד מנוסח בצורה של כללים מגבילים או כאיסורים, בדרך כלל מצוין בו גם מה הסנקציה שהקבוצה המקצועית יכולה להטיל על מפרי הכללים האתיים, ובכך הוא מתאפיין כקוד אתי מעניש. ואילו כאשר הכללים מנוסחים וכתובים בצורה של הנחיה, כיצד יש לפעול באורח אתי, ההיבט המעניש מתחלף בהיבט מחנך ומנחה. אמנם אין בכך כדי לשלול סנקציות שיושטו על מפרי הכללים, אבל הגישה הכוללת היא של הנחיה מקצועית חיובית ולא של פיקוח רודפני ומעניש (שפילר, 2006).



מהם לדעתכם המקצועות שגורשים בהם קוד אתי מקצועי?
 * קוד אתי דרוש במקצועות שיש בהם פוטנציאל לדילמות ולמעידות
 אנושיות, ובמקצועות שיש בהם יחסי כוחות שניתן לנצלם לרעה.

מהן המטרות של הקוד האתי המקצועי?

- הקוד האתי נועד לתת ביטוי לתפיסת התפקיד של קבוצת המשתתפים למקצוע ולהגדיר מאפיינים וסדרי קדימויות של מחויבויות.
- הקוד האתי נועד לזהות מכשלות פוטנציאליות בתפקיד ולשים להן סייגים ברורים שיש להם ביטויים התנהגותיים.
- לקוד האתי מטרות פנימיות – הצבת יעדים נשאים למקצוע וגבולות להתנהגויות; ומטרות חיצוניות – קבלת הכרה חיצונית בייחודיות המקצוע ובמעמדו האוטונומי.
- הקוד האתי נועד לתת מענה לשאלת ההתנהגות הראויה בארגון במצבים "אפורים" של קונפליקטים ודילמות (שפיר, 2006).

כיצד מנחילים אתיקה מקצועית?

1. לחשיבה אתית בראש ובראשונה מחנכים: מראים, מצביעים, מאירים, מפנים תשומת לב, מעירים, מכוונים, נותנים דוגמה אישית.
2. שילוב והטמעה של הקוד האתי בתהליכי קבלת החלטות בארגון ובאסטרטגיה הארגונית כבר בשלב מיון וקבלה של עובדים חדשים.
3. התייחסות לקוד האתי בפעילויות שונות בארגון; הפעלת 'קו חם' לבעיות אתיות. חשיבה אתית מקצועית תבוא לכלל ביטוי בכל התנסויות העבודה היומיומית. על אנשי המקצוע הבכירים, בתמיכת ההנהלה, להיות ערים יותר להיבטים אתיים של העבודה המקצועית ולהצביע עליהם בקפדנות לא פחות משהם עושים זאת בתחומים המקצועיים המובהקים. החשיבה האתית והחשיבה המקצועית קשורות זו בזו.
4. חינוך למחשבה אתית באמצעות עריכת כנסים מקצועיים וימי עיון; בנייה והצגה של תסריטים שמעלים דילמות מקצועיות מורכבות ודיון בהיבטים האתיים שלהן מזוויות מגוונות; הצגת דילמות מוסריות מחיי היום-יום בארגון ודרך ראווה לפתור אותן.
5. טיפוח ההשכלה והידע בתחומי האתיקה בקרב אנשי המקצוע – שיכירו את כללי האתיקה המקצועית, בצד החוקים הרלוונטיים לעבודה המקצועית והקונפליקטים האפשריים ביניהם, כדי שישלבו אותם בתהליכי העבודה המקצועית (חוקים נוסחו ללא שיקול הדעת של הארגון או של אנשי המקצוע, ואילו קוד אתי מקצועי הוא וולונטרי בעיקרו אך לאחר הניסוח שלו – הוא מחייב את אנשי המקצוע בארגון).
6. כינון ועדת אתיקה מקצועית שיש לה גם תפקיד חינוכי. בצד פעילותה כגורם שדן בתלונות, על הוועדה להפוך את נושאי התלונות לחומרים לימודיים, וזאת באמצעות פרסום מקצועי נאות ואתי של נושאים שעלו לדיון. דוגמה לכך הן ועדות הלסינקי לבקרה מחקרית שכוננו על ידי מרכזי מחקר לאחר מלחמת העולם השנייה. ועדות אלה נועדו לפקח על ההקפדה האתית, הן המדעית-מחקרית והן האנושית, במחקרים שנעשים על אנשים, בעיקר על נבדקים חולים או פגועי גוף ונפש (שפיר, 2006).

לסיכום נושא האתיקה המקצועית, נביא לדוגמה כמה מחובות היסוד של עובד הוראה מתוך **תקנון אתיקה מקצועית לעובדי הוראה**:

1. עובד הוראה ישמור על כבוד מקצוע ההוראה וימנע מכל מעשה או מחדל העלול לפגוע בכבוד המקצוע ובטוהר העבודה החינוכית.
2. עובד הוראה ימלא את חובותיו המקצועיות-פדגוגיות, כשהוא מונחה בכל שלבי עבודתו על ידי מטרות החינוך כפי שהן מוגדרות בחוק חינוך ממלכתי, תשי"ג – 1953.
3. עובד הוראה יפעל במסגרת הסמכויות והחובות המקצועיות, הנקבעות מפעם לפעם, לגבי נושאי התפקידים השונים על ידי משרד החינוך והתרבות, בתיאום עם המוסדות המוסמכים של ארגוני המורים היציגים.
4. עובד הוראה ינהג בכבוד ובנאמנות כלפי תלמידיו, כלפי הוריהם, כלפי עמיתיו למקצוע וכלפי מוסד החינוך שבו הוא מועסק, כשלנגד עיניו טובת החינוך בלבד.
5. עובד הוראה ימנע מלתמוך בהצטרפות למקצוע ההוראה של אדם המוכר לו כבלתי מתאים מבחינת הכשרתו או שאינו ראוי לכך מטעמים רלוונטיים אחרים.
6. עובד הוראה ישתמש בחומרי ההוראה שברשותו ובמקורות הספרות וממצאי המחקר המדעי והחינוכי שהוא מביא לפני עמיתיו ותלמידיו ביושר אינטלקטואלי ובאיזון מרבי.
7. עובד הוראה ישקוד בהתמדה על העלאת כושרו המקצועי והפדגוגי ועל פיתוח יוזמה חינוכית במקצועות שהוא מלמד, בתחומי הפעולות הפדגוגיות במוסד, תוך כדי שמירה על חובותיו המקצועיות והאתיות.
8. א. עובד הוראה יקפיד על דיוק בזמנים שנקבעו לעבודתו ולפעולות החינוכיות בבית הספר או מחוצה לו.
ב. עובד הוראה יקפיד על החזרת עבודתו, מבחנים, ומבדקים שקיבל לידיו, מוקדם ככל האפשר, לתלמידיו או לממונים עליו (מתוך: **אקדמיה-כיתה**).

מוסר

מוסר הוא מערך של עקרונות, אמונות, מחויבויות ומידות אשר צריכים להנחות ולאפיין את ההתנהגות הראויה והטובה של האדם במצבים שונים בכל הנוגע לקשר שלו עם הזולת: הגינות, יושר, צדק, כבוד, דאגה, טוב לב, חמלה, אמפתיה, אמינות, סובלנות, אחריות ומחויבות. מערך זה, המדכא או מסדיר אנוכיות באמצעות הזדהות, אכפתיות וכיבוד זכויות האחרים, מונע קונפליקטים עם הסביבה, מקל את התקשורת וההבנה ומאפשר התנהלות תקינה של חיי החברה (אבני ורותם, 2009: 6).

מוסר אינו רק הבנה וידיעה להבחין בין טוב לרע או בחירה בין מעשה טוב למעשה רע. המוסר הוא המצפן שעל פיו בוחר האדם מה חשוב יותר ועל מה עליו לוותר במציאות מורכבת. מרבית ההתנהגות הלא-מוסרית של האדם אינה משום שאינו יודע שמעשיו רעים, אלא היא תוצאה של סדרי עדיפויות לקויים שלפיהם הוא מחליט, מתרץ ומצדיק התנהגות לא מוסרית בשם ערך מוסרי גבוה יותר. למשל, גנב יודע שמעשיו רעים ולא מוסריים, אך הוא מחליט לעשותם בשביל טובתו האישית ורווחתו. מבחינתו, העיקרון המוסרי של אי-פגיעה ברכוש הזולת פחות בחשיבותו מהעיקרון המוסרי כלפי עצמו – הרווחה האישית. דוגמה נוספת: בשם אידיאולוגיה, דת או השקפת עולם, נעשים מעשים לא מוסריים הפוגעים בשלומם, ברווחתם ואף בחייהם של פרטים. גם כאן, ברור לפוגע שמעשיו רעים, אך הוא נותן להם הצדקה בשם ערך מוסרי שהוא מחשיב כנעלה יותר וחשוב יותר מערך כיבוד האדם וזכויותיו או מערך השמירה על חיי אדם.

כל אחד מוצא את עצמו בצומת שבו עליו לבחור – לא אם לעשות מעשה מוסרי או להימנע ממעשה לא מוסרי, אלא איזה ערך מוסרי עליו להפר כדי להגן על ערך מוסרי נעלה יותר. במקרה כזה, אם ההחלטה גרמה למעשה לא מוסרי מסוים, הרי זה בא כדי לממש ערך מוסרי חשוב יותר בעיני המחליט. למשל, מעשה של הגנה עצמית לפי הכלל "הבא

להרגך השכם להורגו", או מעשה שפוגע בפרטיותו ובכבודו של פרט מסוים על מנת לשמור על שלומם של פרטים רבים – לעתים שני המעשים האלה אינם הכרעה של מה מוסרי ומה לא מוסרי, אלא הכרעה של מה מוסרי יותר, וההחלטה היא בבחינת 'הרע במיעוטו'.

ככל שהאדם רוכש יותר ידע והבנה, וככל שהוא מפתח מצפון ורגישות מוסרית, כך מידת הפגיעה הלא מוסרית שלו באחרים תהיה קטנה יותר, לעומת אדם שפועל על-פי אינטואיציה והשקפת עולם אישית בלבד ומבלי כלים וידע רחב ומקיף יותר. מדובר אפוא בתהליך שבו ממצים את הטוב ביותר, המוסרי ביותר, במצב נתון (אבני ורותם, 6.10.2009).

דוגמה: אנשים לא יהודים בתקופת השואה ניצבו בפני דילמה ערכית מוסרית אם לסכן את חייהם בעזרה ליהודים ובהצללתם ממוות בידי הנאצים. חלקם זכו לתואר 'חסיד אומות העולם'.

לקריאה נוספת, במרשתת: אתר **יד ושם**, חסידי אומות העולם: <https://www.yadvashem.org>.

הדילמה של ג'ימי וולס בסיפורו של או הנרי "אחרי עשרים שנה" – נאמנות לחבר לעומת החוק והחובה המקצועית

ג'ימי וולס ובוב היו חברים מימי נעוריהם שדרכיהם נפרדו. בפגישתם האחרונה במסעדה בניו יורק סיכמו השניים כי ייפגשו שוב באותו מקום לאחר 20 שנה, יהיה אשר יהיה.

כעבור 20 שנה, בדרכו אל המפגש המוסכם, ראה ג'ימי איש מסתתר בפתח החשוך של הבניין. כאשר הצית האיש לעצמו סיגר, התברר לג'ימי כי זהו חברו בוב, הפושע המבוקש בידי המשטרה.

ג'ימי, שבמשך השנים נהיה לשוטר מצטיין במשטרת ניו יורק, החליט לחזור לתחנת המשטרה ולשלוח שוטר בלבוש אזרחי כדי לעצור את בוב ולמסור לו כי חברו מן העבר קיים את הבטחתו ובא למפגש (זאב יבניאלי).

שאלה לדיון ?

איזה ערך חשוב יותר – הבטחה מן העבר ונאמנות לחבר ותיק, או האתיקה המקצועית והתפקיד? האם ג'ימי מצא פתרון יצירתי שפתר את הבעיה או שלא?



ערך

ערך, בהגדרתו, הוא מה שמוצג בגדר הראוי. לומר על מקצועיות, לדוגמה, שהיא ערך, פירושו לומר שהמקצועיות היא בגדר הראוי, ובמילים אחרות – מן הראוי להיות מקצועי ולנהוג במקצועיות (בוקשפן וכשר, 2005).

תחום הידע העוסק בערכים נקרא 'תורת הערך'.

ערכים הם מדד של נתונים שנועדו להשוות בין טוב לרע – מדד להערכת טיבו המוסרי של מעשה מסוים. הערך מניע את האדם להתנהגות שמקיימת או מממשת את אותו הערך.

תפקידו של ערך מזהה בשלוש רמות:

- ברמה הראשונה, תפקידו לסייע בהערכת מעשים שיסייעו ליכולת האדם לשרוד, לאור ההנחה המרכזית שהחיים הם ערך ראשון במעלה.
- ברמה השנייה, תפקידו לסייע בהערכת מעשים שיסייעו ליכולתו של האדם להתקיים בכבוד.
- ברמה השלישית, תפקידו לסייע בהערכת המאויים אשר יסייעו ליכולתו של האדם לשגשג (מתוך: ויקיפדיה).

הערכים הם הרקע לתפיסות מוסריות רבות הנובעות מהם, כמו עקרונות, נורמות, חוקים ומידות טובות. אחת המטרות החשובות ביותר של האתיקה היא הניתוח האינטלקטואלי של הערכים ושל הניגודים הטמונים בהם כדי להגדיר את חובותינו. החובות מערבות תמיד את הערכים העומדים על הפרק בכל מצב מיוחד ומקדמות אותם ככל האפשר (כרמי, 2008).

קוד אתי

קוד אתי הוא מסמך המציג את החובות (המוסריות והאחרות) המוטלות על בעלי מקצוע (אם זה קוד אתי מקצועי) או על ארגונים, עסקיים או ציבוריים (אם זה קוד אתי ארגוני). יש המכנים אותו 'תעודת הזהות הערכית' של המקצוע או של הארגון (מתוך: ויקיפדיה).

אדם הנתקל לראשונה בקוד אתי רואה לפניו בדרך כלל קטלוג של כללי 'עשה' וכללי 'לא תעשה' האמורים לחול עליו או על זולתו בחברה כלשהי, בארגון, בקהילה מקצועית וכדומה. קטלוג הכללים שלפניו אינו מדבר בעד עצמו, ובדרך כלל לא ברור לאדם זה מה הופך את רשימת הכללים הזאת ל'קוד אתי' – לקובץ בעל מעמד, בעל ערך, בעל תוקף. גם אין לו מושג למה הכללים האלה ולא רק חלק מהם; למה אלה ולא אחרים במקומם; למה רק אלה ולא עוד אחרים. אלא שאתיקה של ארגון או של מקצוע כלשהו היא תפיסה סדורה בדבר ההתנהגות הראויה במסגרתו, והיא לובשת צורה של רשימת ערכים. ותפיסה סדורה אינה קטלוג (בוקשפן וכשר, 2005).

לפיכך, כדי שרשימת הערכים של הארגון לא תיראה לעובד כקטלוג או כרשימת סיסמאות, יש לתרגמה לכללים בדבר ההתנהגות הראויה המחייבת. וכדי שדרישות ההתנהגות תהיינה ברורות לכל עובד בארגון, רצוי להוסיף לקוד האתי הגדרות, הסברים ודוגמאות:

- **הגדרות –** יש קודים המגדירים למשל מהו 'קונפליקט של אינטרסים'. ההגדרה עשויה להבטיח שכל העובדים מבינים למה מתכוונים כשמדברים על כך. ההגדרה גם שוטחת בסיס משותף לקבלת ההחלטה באשר למהלך מסוים שמישהו עשה או עומד לעשות – האם הוא נוגד או אינו נוגד את מדיניות הארגון. היות שהקוד נועד לפשט דברים ולא לסבך אותם, חשוב להימנע במידת האפשר מלכלול בו מונחים משפטיים.
- **הסברים –** חשוב שעובדים יבינו מדוע הם קיבלו הוראות פעולה מסוימות, ולא אחרות, לגבי עניינים ספציפיים, וככל שיבינו זאת כך גדלים הסיכויים שהם יפעלו בעניינים אלו באורח אתי. אפשר להסביר, למשל, מדוע פעולה מסוימת נוגדת את מחויבותו של הארגון למישהו מבעלי העניין שלו, מדוע היא פוגעת באינטרסים של הארגון או מדוע היא בלתי חוקית.

- **דוגמאות –** אפשר ללמד עובדים את כללי המותר והאסור גם באמצעות מתן דוגמאות להתנהגויות ראויות ולהתנהגויות בלתי ראויות (יזרעאלי ושילה, 2000).

הקוד מנוסח באופן שיש תמיד להתאים את הכלל למקרה נתון. ואולם, לא ניתן לתת בקוד אתי הנחיות נקודתיות המסייעות לכל מקרה ומקרה. לפיכך, יש קודים המציגים גם קריטריונים שמטרתם לעזור לעובד להחליט בעצמו כיצד לפעול, למשל:

- "כאשר עליך לקבל החלטה מיידית ויש לך ספקות בנוגע למה שאתה עומד לעשות, אל תעשה זאת";
 - "הימנע מלעשות מעשה שתבטיח לספר עליו למשפחתך או לחברייך הקרובים".
- אפשר לכלול בקוד רשימת שאלות שהעובד צריך לשאול את עצמו כשהוא מתלבט בדילמה אתית, למשל:
- "מהי מדיניותו של הארגון בנושא זה?"
 - "למי המעשה שאני עומד לעשות עשוי להועיל ולמי הוא עלול להזיק?"
 - "כיצד ארגיש אם ידיעה על המעשה שאני עומד לעשות תתפרסם בעמוד הראשון של עיתון חשוב?"
- אם כן, הארגון אינו יכול לקבוע את עמדתו לגבי כל מגוון ההתנהגויות האפשרי במצבים השונים, ולכן עליו לתת בידי העובד את האחריות לקבלת החלטות. העובד מצדו מפתח בדרך זו את כישוריו בקבלת החלטות. השאלות הבאות יכולות לעזור לעובדים במצבים מסובכים הדורשים שיקול דעת, לקבל את ההחלטות התואמות את ההתנהגות הנדרשת מהעובדים בארגון:
- "האם הפעולה חוקית?"
 - "האם היא אתית?"
 - "האם אוכל להצדיקה בפני הממונה, עובדים אחרים או כלל הציבור?" (יזרעאלי ושילה, 2000).

לקודים אתיים רבים מבנה טיפוסי:



כאמור, יש להבחין בין שני סוגים של קוד אתי: קוד אתי לארגון (ארגוני), וקוד אתי למקצוע (מקצועי).

קוד אתי לארגון

ניסוחו של קוד אתי לארגון מבטא את הצורך בשפה אחידה לכל חבריו. דבר זה נכון במיוחד בקהילות עובדים גדולות, הנעדרות 'תפיסת טוב משותפת טבעית' כמו זאת הקיימת במבנים חברתיים אורגניים כמשפחה. היחסים בין העובדים השונים בארגונים ובעסקים מוגדרים באופן פורמלי, ואין בהם מרכיב רגשי הקיים ביחסים במשפחה או בקהילות קטנות. מאפיינים אלה חושפים את הארגון כמנגנון מודרני שכדי להפעילו ביעילות יש להגדיר עבורו במפורש, באמצעות הקוד, את זהותו, את מטרותיו ואת הערכים שלאורם יפעל כדי לממשן. גיבושה של זהות ארגונית (או תאגידית) הוא צעד חשוב לקראת עיצובה של 'תפיסת טוב' משותפת לכלל הארגון. על מנת שהקוד האתי יופנם בארגון וייהפך לחלק בלתי נפרד של התרבות הארגונית, יש צורך ליצור מעגלי שיתוף והסכמה רחבים ככל האפשר. זאת, כדי להפוך את עובדי הארגון לשותפים אמיתיים בעיצוב הקוד האתי ובשמירה עליו (מתוך: ויקיפדיה).

סוגי קודים של ארגונים

אפשר לנסח קודים בכמה צורות:

1. **רשימת ערכים ועקרונות המגדירים את זהות הארגון, מעין 'אני מאמין'**. קוד כזה מכון את העובדים בארגון לקבל החלטות על בסיס הערכים והעקרונות הללו, ומזמין את בעלי העניין שלו לבחון את פעילותו על פיהם.
2. **קוד נוהגי פעולה**. קוד כזה כולל הצהרה על ערכי הארגון ונוסף על כך את רשימת ההתנהגויות הרצויות והבלתי רצויות. לפעמים נקבעים בו גם תחומי האחריות של כל עובד בארגון.
3. **קוד ציות לחוקים ולתקנות**. בקוד כזה מובאות לידיעת העובדים דרישות משפטיות וחוקיות בלבד (יש מעט מאוד קודים כאלה, אף שקודים רבים כוללים חלק אחד לפחות במתכונת זו) (לאה שילה).

קוד אתי למקצוע

בניסוח קוד אתי לעיסוק מסוים מקובל לראות צעד לקראת הפיכתו למקצוע של ממש. בעלי מקצוע מקבלים עליהם לספק שירותים חברתיים שונים וקושרים את עצמם לשליחות חברתית מסוימת: לטפל בסבל גופני או נפשי ולהביא לו מזור (רופאים, פסיכולוגים), לייצג אזרחים בפני רשויות החוק (עורכי דין), לתכנן את המרחב הציבורי הפיזי ואת המבנים שבו (ארכיטקטים), ולהפיץ את האמת למרות קשיים כאלה ואחרים (עיתונאים). בצעד זה מוענקת זהות מובחנת למקצוע, וממנה נגזרות חובות החלות על העוסקים בו, כמו זו המבטיחה חיסיון על המידע שמוסר לקוח לעורך דינו או מטופל לרופאו (בוקשפן וכשר, 2005). ראו לעיל אתיקה מקצועית.

אחריות

המילה **אחריות** היא מילה מדדימה

ראשית, היא מתחילה באות **א** ומסתיימת באות **ת**, והכוונה היא שכאשר מישהו לוקח אחריות, היא צריכה להיות כוללת – מההתחלה ועד הסוף.

שנית, המילה אחריות היא מילה בעלת משמעות מצטברת, כלומר:

א – הכוונה ל-אני, קודם כול אני צריך לקחת אחריות על עצמי.

אח – לאחר שלקחתי אחריות על עצמי אני יכול לקחת אחריות על אחי, והכוונה למעגל הקרוב אליי.

אחר – כעת אני יכול לקחת אחריות על האחר, והכוונה לכל אדם.

אחרי – ברגע שלקחתי אחריות על שלושת המעגלים הראשונים, אני יכול להוביל אחרי.

אחריו – אמונה. יש שיגידו אלוהים, יש שיגידו הברואה, אנרגייה קוסמית.

ולבסוף – **אחריות**.

עוד לומדים מהמילה המדדימה הזאת שיש חשיבות לסדר:

אדם אינו יכול להיות אחראי על אחר לפני שהוא אחראי על עצמו.

(אוהד שלום)

אחריות כערך מוסרי היא מחויבות שאדם מקבל על עצמו כלפי דבר-מה (כלפי עצמו, משפחתו, תפקידו בעבודה, הסביבה, החברה ועוד). ערך זה בא לידי ביטוי מעשי בעמדה איכפתית ובהתגייסות של האדם לעשייה שמיטיבה את הדברים שבתחומי אחריותו, ובנכונותו לתת דין וחשבון על מעשים ומחדלים שתרמו למצבם.

סוגי האחריות הרלוונטיים לדין שלנו הם: **אחריות אישית**, שבאה לידי ביטוי במישור המוסרי-חברתי ובמישור המקצועי; **אחריות חברתית**, שבאה לידי ביטוי במישור החברתי, והיא קשורה גם ל**אחריות סביבתית** - מגויסות ערנית, איכפתית, אידיאליסטית ומושכלת למען שיפור המציאות החברתית והסביבתית; **אחריות תאגידית**, שממנה נגזרת התנהגות הוגנת של תאגיד כלפי כל בעלי העניין שלו.

עוד פירושים למילה אחריות:

- התייחסות ראווה של אדם לדבריו, למעשיו ולאמון הניתן בו.
- מעורבות של אדם בגרימת מצב או באי-מניעתו, כשהיה עליו למנוע, ומשמעותה של מעורבות זו לגביו.
- כלל החובות המוטלות על אדם מתוקף תפקידו או סמכותו, או מתוקף התחייבות שנטל על עצמו; תחום או עניין המסור לטיפולו של אדם.
- בהקשר הארגוני: חובת העובד לבצע את עבודתו בדרך היעילה ביותר, לדווח לממונים ולשאת בתוצאות מעשיו; היכולת של חברים בארגון לקבל עליהם אחריות גם ללמידה, גם ליישום וגם להפקת לקחים מתוצאות היישום.
- בהקשר העסקי: התחייבות של ספק כלפי לקוח, בכפוף לתנאים מוסכמים, להעניק לו, ללא תשלום או בהנחה, שירותים שונים הנוגעים להבטחת איכותו ותקינותו של מוצר שמכר לו, למשך תקופה מוגדרת מיום ביצוע העסקה (מתוך: ויקיפדיה).

ערך האחריות בולט מאוד בדרישות האתיות מעובדי המינהל הציבורי. היות שעובדים אלה נחשבים נאמני ציבור, מוטלת עליהם החובה לשמר את אמון הציבור. אחריות זו נגזרת מאחריות אישית, שבה נושא התפקיד הציבורי חייב לפעול במסגרת הערכים המקודשים לאלה שמינו אותו או בחרו בו, ואשר עניינם טובת הציבור כולו.

מושג זה התרחב גם למגזר העסקי והפרטי ובעיקר לחברות הציבוריות, אלה הנסחרות בבורסה ומחזיקות נכסים פיננסיים בצורת מניות, איגרות חוב ושאר ניירות ערך של ציבור המשקיעים (בר-חיים, 2017).

אחריותיות

אחריותיות היא הנכונות והחובה של מוסד ציבורי או של גוף שלטוני לתת דין וחשבון על פעולותיו ולשאת בתוצאותיהן. מושג זה משלב בתוכו את המושגים אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון. אחריותיות במדינה מערבית מתקדמת חייבת להיות מרכיב חיוני בדפוסי העבודה של כל הממשל הציבורי.

נבחין בין אחריות ובין אחריותיות: אחריות היא **חובה מוסרית** של כל אחד למלא כראוי את תפקידו. אחריותיות יוצרת **סמכות מוסדית** לדרוש מיחידים או מקבוצות לתת דין וחשבון על מעשיהם (מתוך: **ייצור ידע**).

בכללי האתיקה המקצועית של שירות המדינה יש סעיף העוסק בשני המושגים:

"עובדי המדינה יקפידו על **אחריותיות** על-פי העקרונות הבאים:

אחריות - מחויבות לתפקיד ולקחת אחריות למעשים, החלטות וטעויות.

דיווחיות - מתן דיווח מהימן על הפעולות הננקטות במסגרת התפקיד."

(מתוך: **אתר השירותים והמידע הממשלתי**)

נאמנות

נאמנות היא מסירות; נכונות להשקעה או להקרבה עצמית.

נאמנות היא ערך שמהווה מרכיב יסודי כמעט בכל מערכת יחסים ובסיס לקיומה של מערכת מוצלחת. היא קיימת בין הורים לילדים, בין בני זוג וכדומה (מיכל יערון).

יושר

יושר הוא אמירת אמת, כנות, הגינות, אמינות. יושר כערך בא לידי ביטוי בקיום הסכמים והבטחות. אדם ישר לא יעורר ציפיות שווא, לא ירמה ולא יתחזה. חוסר יושר יכול להתבטא בגניבה ממקום העבודה, בקבלת שוחד.

יושרה

יושרה היא יושר אישי, הגינות, כנות, כיבוד הזולת, דיווח אמת, אי-הטעיה ואי-הולכת שולל, דבקות בעקרונות. לבעל תכונה זו יש היכולת לתת ולקבל משוב מלא, מדויק ונכון במידת האפשר, בלי להתגונן ובלי להגן על אחרים.

יושרה היא מידתו המוסרית הטובה של אדם, ובהשאלה – גם של ארגון או מוסד, והיא ניכרת ברמה גבוהה של שקיפות וניקיון כפיים. זוהי אתיקה של אמת ואמון ושל 'תוכו כברו'; של יחסי אנוש נקיים מחשדנות, מתחמנות, ממניפולציות,

מהונאה, מהולכת שולל, מ'עבודה בעיניים' ומ'סכין בגב'; של ישירות ביחסים הבין-אישיים ושל אומץ הלב להכיר באמיתות ולאמצן גם כשהן מטרידות ובלתי מחמיאות. יושרה היא הישג תרבותי ואזרחי המכבד כל פרט והמאפשר איכות חיים חברתית לכול (מתוך: 'שדרת הערכים של מכללת סמינר הקיבוצים').

לדוגמה, הערך יושרה בערכי משטרת ישראל:

"יושרה - שוטר יפעל תוך הלימה מלאה בין אמירת האמת, לבין הכוונה למימושה ובין העשייה להשגתה. את פעולותיו יאפיין כנות והוגנות בהתאם לעקרונות הפעילות המשטרתית בעיני האזרחים, עמיתיו, פקודיו ומפקדיו" (מתוך: **אתר משטרת ישראל**).

מה בין אתיקה לחוק?

נוהגים לערבב בין קודים אתיים ובין חוקים. נסווג אותם לשלוש קבוצות ונבהיר בקצרה את ההבדלים ביניהן:

א. **חוקים כלליים** – אלה הכללים המחייבים המסדירים את ההתנהגות של כלל האוכלוסייה במקום כלשהו.

ב. **דיני תאגידים / חוקים מקצועיים – דיני התאגידים** הם חוקים החלים על תאגידים למיניהם (ארגונים), והם עוסקים במעמדם המשפטי ובכלל זה זכויותיהם וחובותיהם של התאגיד, של המתאגדים, ושל נושאי המשרה בתאגידים; **החוקים המקצועיים** חלים על בעלי מקצוע בלבד, והם מסדירים את הפעילות המקצועית של אנשי המקצוע שעליהם חל החוק. החוקים הללו (כמו חוק הפסיכולוגים או פקודת הרופאים) מגדירים מיהו איש מקצוע וקובעים את הסטנדרטים להכשרתו ולהרשאתו לעסוק במקצוע, ואף כללי התנהגות ראויים ובלתי ראויים שנקראים 'חוקי משמעת' ונידונים בוועדות משמעת מיוחדות.

את שתי הקבוצות הראשונות – החוקים הכלליים, ודיני תאגידים / והחוקים המקצועיים – מחוקקת הכנסת.

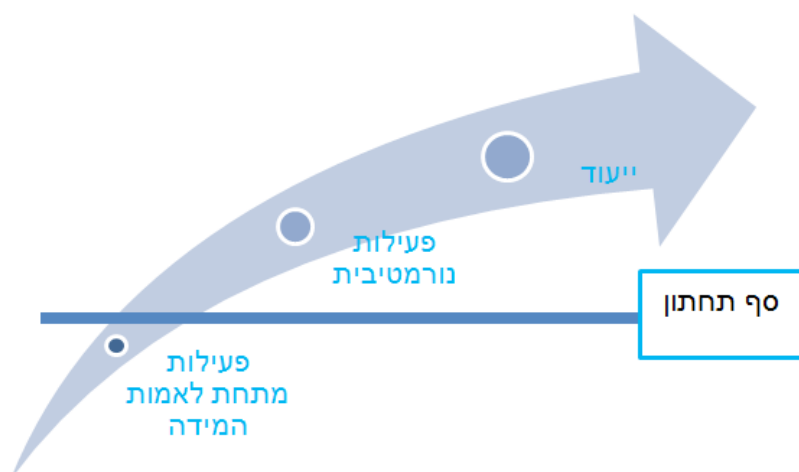
ג. **קוד אתי ארגוני / מקצועי** – אלה הנחיות וכללי פעולה שנקבעים על ידי הארגון / הקבוצה המקצועית.

שלוש הקבוצות האלה כוללות בדרך כלל הנחיות לפעולה, הנחיות להימנעות מפעולה שאינה רצויה, וסנקציות על פעולות שאינן רצויות (שפיר, 2006).

אסא כשר מדגים במודל סכמתי את יחסי הגומלין שבין החוקים ובין כללי האתיקה במה שהוא מכנה 'מערכת הסף והרף'. **החוק** מסמן את 'הסף' התחתון של ההתנהגות המותרת. כלומר, כל התנהגות שהיא מתחת לסף החוקי היא התנהגות בלתי חוקית ומבצעה עובר עבירה על חוק המדינה, או על חוקי המשמעת המקצועית. **האתיקה** מוגדרת כערך עליון נשאף, ובסכמה המטפורית הזאת מכנה אותה אסא כשר 'רף', שהוא אותו קו דמיוני ששואפים תמיד להיות מעליו.

על-פי מודל זה, כל הפעולות שמעל לגובה הרף הן פעולות תקינות מבחינה אתית (ומן הסתם גם מבחינה חוקית). כל הפעולות שבין הסף ובין הרף הן אמנם פעולות חוקיות, אך מבחינה אתית הן שנויות במחלוקת – זהו המתחם הבינוני. לדעתו של כשר, כל הפעילויות שנעשות במתחם הבינוני עלולות להתפתח לפעילויות בעלות גוון עברייני, ועל כן מומלץ להימנע מהן (שפיר, 2006).

בכל חברה קיימות זו לצד זו שתי מערכות עיקריות של כללי התנהגות: כללי התנהגות של המשפט, וכללי התנהגות של האתיקה. כללי המשפט נקבעים על ידי מוסדותיה הרשמיים של המדינה – בחוק, בתקנות, בחוקי עזר, בפסיקה ועוד. מי שמפר כלל משפטי צפוי להיענש בעונשים משפטיים המוטלים ונאכפים מכוחה של המדינה, כגון קנס ומאסר. ואילו כללי האתיקה בארגון מתפתחים בהדרגה. לרוב הם נקבעים על ידי בעלי תפקידים בארגון, אך לעתים, בעיקר בשנים האחרונות, יש גופים ייעודיים לטיפול באתיקה ולקביעת כללים אתיים, כגון ועדת האתיקה של קבוצה מקצועית, או הממונה על תחום האתיקה בארגון. וכל המפר את כללי האתיקה מוטלים עליו עיצומים אתיים התלויים במערכת הסנקציות שגיבש הארגון (או הקבוצה המקצועית). עיצומים אתיים יכולים להיות הסתייגות, אזהרה, חרם כלכלי, הרחקה ואף נידוי (זר-גוטמן, 2016).



קוד אתי מוצלח מכוון את ההתנהגות לעבר סטנדרטים של התנהגות ראויה. עידוד האנשים להתנהג על-פי סטנדרטים של הרף העליון מרחיק אותם מן הסכנה של התנהגות עבריינית ולפיכך יש לו ערך רב גם מבחינת השמירה על החוק (בוקשפן וכשר, 2005).

5.3 אתיקה ארגונית

5.3.1 אתיקה של ארגון

אתיקה של ארגון היא **תפיסה סדורה** בדבר ההתנהגות הראויה במסגרת הארגון, בין השאר ההתנהגות הראויה של עובדיו ובעליו. תפיסה סדורה של התנהגות ראויה במסגרת ארגון כלשהו עומדת על **שלוש** תפיסות-משנה:



תשובה סדורה לכל אחת מן השאלות הללו היא תפיסה הנותנת מקום **להנחיות מעשיות** בדבר ההתנהגות הראויה במסגרת הארגון (בוקשפן וכשר, 2005).

אשר לשאלה הראשונה, העובדה שמדובר בארגון יוצרת חובות שהן חלק מתפיסת ההתנהגות הראויה: חובות בדבר האחריות של אדם במסגרת הארגון, בדבר יחסי הסמכות שבינו ובין זולתו בארגון וכיוצא בזה. אם מדובר בארגון עסקי נוצרות חובות הנעוצות במהותו של העולם העסקי: בין השאר חובות כלפי בעלי המניות או כלפי בעלי השליטה בארגון. כל החובות האלה ניתנות לניסוח כללי ההולם כל ארגון עסקי באשר הוא.

התשובה לשאלה השנייה אמורה לסרטט את זהותו **הייחודית** של הארגון הספציפי וליצור חובות בתחום ההתנהגות הראויה במסגרתו. את התשובה לשאלת הזהות אפשר לנסח בדרכים שונות. אפשר להציג רשימה מכוונת של ערכים האמורים להתבטא בכל פעילות הנערכת במסגרת הארגון. לדוגמה, אם ברשימת הערכים נכלל ערך המקצועיות, פירוש הדבר שכל אדם הפועל במסגרת הארגון הזה חייב להיות מקצועי וגם לפעול כמקצועי (עניין זה מפורט בהמשך בסעיף 5.4 בפיתוח תוכנית אתיקה).

אשר לשאלה השלישית, גם למעטפת החברתית שהארגון פועל בתוכה יש זהות שאמור להיות לה ביטוי נאות בכל רחבי החברה. לדוגמה, חברת אזרחים במשטר דמוקרטי עומדת בין השאר על שמירה מתמדת על כבוד האדם במסגרת המדינה. ארגון עסקי הפועל במדינה כזו אמור לקיים שגרת פעילות המבטאת את כבוד האדם גם ביחסים הפנימיים שבין עובד לעמיתו וגם ביחסים החיצוניים שבין העובדים לגורמי חוץ כמו לקוחות הארגון ואף מתחריו (בוקשפן וכשר, 2005).

מסמך אתיקה שגוזר משלוש תפיסות המשנה האלה מערכת כללים של התנהגות ראויה בהקשרים השונים של פעילות הארגון, ואשר מציג אותם באופן ברור, מסודר ומחייב – הוא בגדר 'קוד אתי' – מערכת כללים המציגה את האתיקה של הארגון (בוקשפן וכשר, 2005). בסעיף 5.3.2 להלן יפורטו תכניו הטיפוסיים של קוד אתי לארגון העסקי על-פי שלוש תפיסות המשנה האלה.

אתיקה ארגונית היא מערכת ערכים או עקרונות שמטרתם להנחות את מתכונת הפעילות של חברי הארגון בשגרה, במצבים של קונפליקט ובמצבי חירום.

האתיקה הארגונית משלבת שלושה יסודות:



יסוד אידיאולוגי – הצהרה על ערכים ומטרות-על המגדירה את זהותו של הארגון ואת תפקידו במרחב החברתי שהוא פועל בו. זו האידאולוגיה וקוד התנהגות שמאמצים חברי הארגון, המעצבים פעולה משותפת, מעודדים שיקול דעת ערכי ומשפרים דרכי התנהגות במצבים המעלים שאלות אתיות.

לדוגמה, במערכת החינוך המורים מביאים מהסביבה שבה הם חיים אמות מידה מוסריות, אמונות והשקפות המשפיעות על התנהגותם בבתי הספר. מנגד, אין להתעלם מתהליך הסוציאליזציה החל על המורים. רבים מההבדלים בין בתי הספר מקורם בהתנסויות שונות של המורים, באינטראקציות הבין-אישיות בין מורי בית הספר ובאופי הקשרים שבין מורי בית הספר להנהלתו. כאשר קשרים אלה מאופיינים בחוסר אמון ובחדשנות אזי התפיסה של האתיקה הארגונית בבית הספר תהיה שלילית. לעומת זאת, כאשר היחסים בין המורים לעמיתיהם ובין המורים להנהלת בית הספר מאופיינים בדאגה של האחד לטובתו של חברו, ובהתחשבות בכל מורה בתהליך קבלת החלטות, אזי תפיסת האתיקה הארגונית בבית הספר תהיה חיובית.

הספרות המחקרית מציגה את השפעתם של ערכים כלל-חברתיים וערכים ארגוניים על התפיסה האתית בארגון. שינויים טכנולוגיים, כלכליים ומצב המשק בעולם משפיעים הן במישורין והן בעקיפין על התפיסה האתית ועל ההתנהגויות בארגון. מחקרים מראים כי סביבה יציבה שבה קודי ההתנהגות והערכים ברורים עשויה לתרום ליכולת הארגון להתמודד עם אתגרים אתיים (שפירא-לשצ'ינסקי, 2017).

יסוד התנהגותי – כללי 'עשה' ו'אל תעשה' בכל תחומי הפעילות הארגונית. אין להסתפק בהצגת ערכים בלבד, היות שהם נתונים לעתים לפרשנות, ולכן יש לתרגמם לכללי התנהגות.

יסוד חינוכי – בא לידי ביטוי בדרכים להטמעת הערכים והכללים. העקרונות והכללים משמשים גם אמות מידה להערכת השיקולים של חברי הארגון והתנהגותם בהיבט הערכי והנורמטיבי – מה ראוי שינחה את הפעילות, ואילו התנהגויות היו אמורות לבוא לידי ביטוי במצב נתון (כשר, 2009).

האם ארגון יכול להיות גם אתי וגם רווחי? – ובכן, בעולם העסקים רווחת ההנחה המוטעית שארגון עסקי יכול להיות רווחי או אתי, אך אינו יכול להיות רווחי ואתי גם יחד. לפיכך, אם הארגון נאלץ לוותר על אחד משני המרכיבים האלה, הוא מוותר על-פי רוב על האתיקה, כי ארגון עסקי נפגע בפרמטרים רבים אם אינו ממקסם את הרווח, וכמעט שאינו משלם מחיר אם אינו ממקסם את התנהגותו האתית. ואולם, אין סתירה בין רווחיות ובין אתיקה. ארגון יכול להיות אתי ורווחי גם יחד אם ינקוט גישה הוליסטית המשלבת את כל היסודות יחד בתזמון הנכון (קורי, 2007).

קפיטליזם קשוב הוא דוגמה לגישה כזו. זוהי גישה כוללת לניהול עסקים השואפת לתת מענה מיטבי לאתגרים העסקיים והחברתיים של העולם. גישה זו מאפיינת עסקים שהחתימה שלהם לרווחיות פיננסית שזורה בחתימה להשאת ערך לכלל מחזיקי העניין של הארגון העסקי. מקדמי גישה הקפיטליזם הקשוב מאמינים שעסקים חיוניים למרקם החברתי, בין השאר משום שמעצם קיומם הם מביאים ערך לחברה שהם פועלים בה, וכי הקפיטליזם והיסודות שהוא נשען עליהם (יזמות, תחרות, מסחר חופשי ושלטון החוק) אמנם חיוניים לכלכלה בריאה ומתפקדת, אך לצידם חיוניים גם היסודות של אמון, אנושיות וחמלה, שיתוף פעולה ויצירת ערך (מתוך: **ויקיפדיה**). ראו בסעיף 5.7.3 דוגמה לגישה זו בהקשר של אחריות חברתית.

5.3.2 תכניו הטיפוסיים של קוד אתי של ארגון עסקי

שלוש תפיסות המשנה של הארגון שהזכרנו לעיל יוצרות חובות בתחום ההתנהגות הראויה בתוך הארגון וכלפי הסביבה שהוא פועל בה. לפיכך, תכניו הטיפוסיים של קוד אתי של ארגון עסקי מתייחסים ל:

א. ערכי הארגון העסקי באופן כללי:

- אחריות אישית, כוללת ומשותפת
- אחריות כלפי לקוחות, עובדים, נושים, ספקים והקהילה
- אמון הציבור
- אמינותם של הפועלים מטעם הארגון, פעולותיהם ותוצריהם
- חופש העיסוק
- יושרה, לרבות נאמנות לערכי הארגון
- מקצועיות
- רווחיות, על-פי שיקולי בעלי המניות.

ב. הערכים הייחודיים של הארגון העסקי הספציפי:

- גלובליות מול ישראליות – האם מדובר בארגון גלובלי, רב-תרבותי, או בארגון מקומי
- סודיות מול שקיפות – תחום הפעילות של הארגון עשוי לקבוע עד כמה מתאפשר לו לפעול בשקיפות כלפי גורמי הסביבה כמו מתחרים
- פרטיות מול ציבוריות – האם מדובר בחברה פרטית או בחברה ציבורית החייבת דין וחשבון כלפי בעלי המניות שלה
- תפיסה משפחתית מול תפיסה חוזית ביחסי עבודה – האם הארגון אמור להשרות בעובדיו 'תחושת בית' באופן שמאפשר להם למשל לדבר על בעיותיהם האישיות במסגרתו, ואולי שורה בו אווירה "קרה".

ג. הערכים היסודיים של החברה הדמוקרטית, ובהם:

- חיי האדם ובריאותו
- כבוד האדם וחירותו
- איכות החיים של האדם, כולל סביבתו
- יושר
- צדק והגינות

- סובלנות
- רגישות לחולשה
- אחריות חברתית
- שלטון החוק
- שקיפות ערכית.

הקוד האתי קובע אפוא את חובת ההתנהגות הראויה במסגרת כל פעילות בארגון ואף קובע את חובת הזהירות גם מפני מראית עין של התנהגות לא ראויה (בוקשפן, 2012). יצוין כי ערכים דומים יכולים לקבל הגדרות שונות ויישומים שונים בארגונים שונים.

5.3.3 התנהגות ארגונית לא נאותה

להלן נביא מהספרות המחקרית הגדרות שונות להתנהגות ארגונית לא נאותה.

יש שרואים בסטייה ארגונית התנהגות וולונטרית המפרה נורמות משמעותיות בארגון ובכך מאיימת על הארגון, על חבריו, או על שניהם. סטיות מתרחשות כאשר העובד חסר מוטיבציה לציית לציפיות הנורמטיביות הקיימות בקונטקסט החברתי או שהוא מעוניין לפגוע בנורמות אלו. לדעתם, נורמות ארגוניות מיוצגות במדיניות פורמלית ובלתי פורמלית של הארגון. החוקים והנהלים הפורמליים אינם רלוונטיים, היות שהסטייה מוגדרת במונחי הסטנדרטים החברתיים של קבוצה ספציפית ולא ביחס למערכת סטנדרטית מוסרית אבסולוטית. קיים הבדל, לטענתם, בין התנהגות לא נאותה ובין התנהגות בלתי מוסרית. זיהום של נהר בהשלכת פסולת אינו חריג אם הוא תואם את מדיניות החברה, אך בעיני המתבונן הוא ייתפס כהתנהגות בלתי מוסרית. לעומת זאת, דיווח על פעולה זו הוא מעשה מוסרי, אך ייתפס כהתנהגות לא נאותה על-פי נורמות הארגון (מתוך: פרויקט המדגם).

חוקרים אחרים סבורים כי התנהגות סוטה היא התנהגות מכוונת שאין לעשותה ושנאשים נוקטים אותה ביודעין כדי לחבל בארגון הפורמלי. לטענתם, סטייה במקום העבודה נובעת משני מצבים המאפיינים את ההנהלה: האחד, היעדר שליטה חברתית, והאחד היעדר מחויבות למדיניות. מעבר לחריגה מנורמות הקבוצה, מציינים החוקרים כי מטרת עושה הפעולה היא חבלה בארגון (מתוך: פרויקט המדגם).

אחת החוקרות סוקרת את הספרות הקיימת בתחום ההתנהגות הלא נאותה וממשיגה התנהגויות לא נאותות בארגונים, מה שהיא מכנה 'התנהגויות סוטות'. לטענתה, ארבעה ממדים קשורים להגדרת הסטייה בארגונים:

א. מגדיר הסטייה – הפרט, הקבוצה או הארגון;

ב. קריטריון הסטייה – נורמות, הערך האבסולוטי, הממוצע הסביר, או תגובת הקהל;

ג. ביטוי הסטייה – עמדה או התנהגות;

ד. השפעת הסטייה – תוצאות שליליות, או תוצאות חיוביות.

אותה חוקרת מציעה הגדרה נוספת של התנהגות סוטה: "התנהגות של הפרט אשר חרגה מנורמות הארגון הפורמלי וגרמה לתוצאות שליליות". הגדרה זו מתייחסת לתהליך ולתוצאה: בתיאור התהליך ניכרת תופעת חריגה מנורמות, ובמבחן התוצאה ניכר נזק לארגון (מתוך: פרויקט המדגם).

אם כן, כמעט כל ההגדרות מתייחסות לתהליך שבו מופרות הנורמות. אולם חוקרים מעטים עוסקים בשאלת חומרת הנזק כקריטריון להגדרה. רובם אכן אומרים שנגרם נזק. באומרם כך, הם מכניסים למשל שעות גלישה פרטית במרשתת וגניבת ממון לאותה משפחת התנהגויות. החוקרים חלוקים בדעתם בעיקר לגבי המרכיבים האחרים הדרושים כדי להגדיר התנהגות כ'לא נאותה'. יש הטוענים כי התנאי הבסיסי הוא כוונת זדון, ואחרים מדברים על מבחן התוצאה (מתוך: פרויקט המדגם).

'התנהגות לא נאותה בעבודה' היא הגדרה רחבה ומקיפה לכל אותן התנהגויות שיש בהן כדי לגרום נזק לארגון ושלא לשמן התקבלו מבצעהן לעבודה. ההגדרה הוותיקה והמקובלת יותר – 'עבריינות תעסוקתית' – מכוונת להתנהגויות המהוות עבירה על החוק או על כללי התנהגות ברורים, כמו התקשי"ר של עובדי המדינה. הגדרה זו מתייחסת להתנהגויות החמורות ביותר שהן גניבה, מעילה, הונאה ושוחד, ומזניחה מגוון רחב ביותר של התנהגויות שמקורן אינו בעבריינות קלאסית אך יש בהן כדי לפגוע בארגון ובאמון הניתן בכל עובד (וייגלר, 3.8.2007).

החיסרון של ההגדרה המתבססת על עבריינות הוא אפוא בהיותה הגדרה מצמצמת. נוסף על כך, במקרים רבים העובד אינו רואה את עצמו כעבריין. עובד שמועל בכספי הארגון ומעביר לכיסו כסף שאינו שייך לו יודע שהוא גונב ויודע שמעשה זה מגדיר אותו כעבריין. ואילו עובד שיוצא "לסדר סידורים" אישיים על חשבון שעות העבודה, משתמש בצידוד הארגון לצרכיו האישיים או נעדר היעדרות לא מוצדקת אינו נחשב לעבריין בעיני המעסיק ובוודאי לא בעיני עצמו, אך שהתנהגות זו פוגעת בארגון וגורמת לו נזק.

לעומת זאת, השימוש בהגדרה 'התנהגות לא נאותה' מאפשר להתייחס למגוון רחב בהרבה של התנהגויות, גם לאלה שאינן בהכרח נוגדות את החוק אך נוגדות נורמות וכללי התנהגות מקובלים (וייגלר, 3.8.2007).

דוגמה להתנהגות לא אתית של ארגון

פורסם כי חברת פייסבוק מכרה למפרסמים מספרי טלפון של משתמשים שהוסיפו את המספר שלהם כאמצעי אבטחה לחשבון שלהם. החברה מאפשרת למשתמשים לבצע אימות דו-שלבי באמצעות הוספת מספר הטלפון שלהם, נוסף על הסיסמה. הוספת מספר טלפון אמורה גם להתריע בפני המשתמש אם מישהו אחר מנסה להתחבר לחשבון שלו. המפרסמים משלמים לחברת פייסבוק על מידע שהיא אוספת על משתמשיה וגם כדי שזו תעביר להם את מספרי הטלפון שלהם – אף כי אותם משתמשים כלל לא ידעו שהיא עושה זאת (רפאלה גויכמן, 29.9.2018).

המשותף לשני הביטויים, 'עבריינות תעסוקתית' ו'התנהגות לא נאותה', הוא **העדפה של אינטרס אישי על פני אינטרס של הארגון, תוך ניצול לרעה של האמון הניתן לבעל התפקיד**. התנהגות לא אתית יכולה לנבוע גם מן התפיסה של 'רווח לפני הכול', ובמקרה כזה יטענו עובדים ומנהלים כי טובת הארגון לנגד עיניהם (וייגלר, 3.8.2007).

האינטרס של הארגון לטפל בהתנהגות לא נאותה אינו בכך שהתנהגות זו לא מנומסת, אלא בכך שכל התנהגות כזו מהווה פגיעה בארגון, אובדן שניתן לתרגם להפסד כספי. לעתים התנהגות זו יכולה להיות תוצר של קבלת החלטות של ההנהלה, ובמקרה כזה ההשלכות עשויות להיות מרחיקות לכת יותר מתוצאות התנהגות סוטה של עובד יחיד.

חומרתה של כל התנהגות לא נאותה אינו באובדן הכספי בלבד אלא גם **באמון** שנפגע. היא גורמת לערעור מערכת היחסים בתוך הארגון, מערכת יחסים המושתתת על אמון וביטחון שיש על מי לסמוך (אמון בארגון הוא ערך חשוב כל כך, שאפילו בתחום הפלילי – העונש הקבוע בחוק על גניבה ממעביד הוא כפול מגניבה רגילה).

לא כל גניבה היא גניבה קלאסית במובן הפשוט של לקיחת חפץ או כסף מבעליו ללא רשות. המשמעות של גניבה ממקום העבודה היא **האובדן הכספי הנגרם לארגון**. המניע ודרך הפעולה הם חסרי משמעות, בעיקר בגלל מערכת היחסים הייחודית שבין עובד לארגון. מערכת יחסים זו עלולה להטעות: מצד אחד אמורים להתפתח בה יחסים פתוחים וחופשיים, יחסים של אמון הדדי כדי שיחוש העובד הזדהות עם מקום העבודה; מצד אחר מיטשטשים הגבולות, כי הרי עובד המקבל לידיו את המפתח לכספת לא נעשה לבעל הכספת, והיא מותרת לו לצורכי העבודה בלבד ולא לצרכיו האישיים. תחושת הביתיות תורמת לטיפוח המחויבות לארגון, אך היא עלולה להטעות עובדים רבים (וייגלר, 3.8.2007).

מה הנזק שעשוי להיגרם לארגון בשל התנהגות ארגונית לא נאותה?

שאלת גרימת הנזק והאובדן הכספי לארגון היא שאלת המפתח לבחינת כל מעשה אם הוא ראוי ואם לאו. על-פי זה, גניבה ממקום העבודה כוללת מעשים רבים ומגוונים: דיווח על שעות עבודה שלא בוצעו בפועל, איחורים לעבודה המשבשים את מהלכה התקין, דיווחים על הוצאות שלא היו לצורך העבודה, ביצוע פעולות פרטיות בזמן העבודה ועוד.

אנשים רבים אינם תופסים מעשים מסוג זה כעבירה משום שאלה כבר נהיו כמעט נורמטיביים. מתן לגיטימציה למעשים כאלה, גם אם זו רק עצימת עיניים מצד ההנהלות של הארגונים, מסביר את שלל המונחים הנרדפים שהתפתחו למונח גניבה: 'סחיבה', 'לקיחה', 'השלמת ציוד', 'הרמה' וכדומה. ככל שיש בתפיסה התרבותית סלחנות והבנה רבה יותר למעשה, כך היא משתמשת באוצר מילים מגוון יותר המהווה "מכבסת מילים". מתן המשמעות השלילית למילים חיוביות מרכז את חומרת המעשה. השימוש בצה"ל במונח "השלמת ציוד" ממחיש איך הופכים מונח חיובי לשלילי כדי להימנע מלקרוא לילד בשמו – גניבה.

מנגד, השימוש במונחים מעילה, הונאה פנימית, שחיתות, עבירות צווארון לבן וכדומה, שגם הם ביטויים של גניבה, בא לתאר אירועים חמורים יותר מ"סתם" גניבה וכך להעצים את העמדה השלילית כלפיהם. הדגשה זו אינה תורמת לעצם הטיפול בנושא, והיא טובה לצרכים סנסציוניים בעיקר. שכן, למעט אופן ביצוע הגניבות שמילים אלו באות לתאר, שהוא בדרך כלל מחוצף, נועז וגדול יותר, הן גניבות ככל גניבה אחרת. שימוש במילים אלו גורם להעצמת מעשה אחד לעומת האחר ולפיכך מגמד את חומרתו של האחר. כך נוצר יחס ערכי שונה בין גניבה ל"סתם" גניבה (וויגלר, 3.8.2007).

המונח 'התנהגות לא נאותה בעבודה' כולל כמובן גם את המעשים שמתחת ל"סף" שהגדיר אסא כשר, ובמילים אחרות – הוא כולל עבירות על החוק כגון אלימות בין עובדים, הטרדה מינית, לקיחת שוחד וטובות הנאה. התנהגויות אלו, גם אם אינן גורמות הפסד כספי ישיר לארגון, יש להן השפעה על איכות העבודה והן מעכירות את היחסים בין העובדים ואת האווירה בכלל.

לסיכום, מעשים רבים של עובדים יכולים לגרום נזק ואובדן לארגון שהם עובדים בו. מכיוון שאי אפשר לפקח על כל מעשה של כל עובד בכל מקום ובכל זמן בתוך הארגון, חשוב ליצור תרבות ארגונית המעודדת את העובדים לבחון בעצמם את ההשלכות של מעשיהם בטרם יעשו אותם (וויגלר, 3.8.2007).

לעתים, ההתנהגות הסוטה מתרחבת להתנהגות עבריינית העשויה להביא את הארגון לידי קריסה.

לדוגמה – פרשת פורד פינטו

פרשת פורד פינטו היא מקרה של הונאת צרכנים וכשל שוק מסוג סיכון מוסרי שבה תאגיד הרכב פורד מכר ביוזעין מכונית פגומה ומסוכנת לצרכנים במשך שנים, דבר שגרם למוות של מאות אנשים בתאונות עקב התלקחות מכל הדלק במכונית. זוהי אחת הפרשות המפורסמות ביותר של ניצול אמון הצרכנים ופגיעה בהם בתנאים של שוק תחרותי.

משנת 1971 שיווקה חברת פורד את דגם 'פורד פינטו'. במשך זמן-מה הדגם היה הצלחה מסחרית וכבר בשנה הראשונה נמכרו מעל 320 אלף מכוניות. ואולם במכונית היה כשל בטיחותי מסוכן: בתאונות חזית-אחור, צינור התדלוק היה יכול לנקב את מכל הדלק, לגרום לריסוס תא הנוסעים בדלק ולהצתה קטלנית שגורמת לפיצוץ של כדור אש ולכוויות קשות, פציעות ומוות. ואכן, תאונות של רכבי פורד פינטו גרמו מוות מכוויות למאות בני אדם שלא היו נפגעים קשה אילו המכונית לא הייתה מתפוצצת.

פורד נאלצה לשלם מאות מיליוני דולרים פיצויים בגין תביעות אזרחיות רבות שהוגשו נגד החברה, והדבר השפיע לרעה על היציבות הפיננסית של החברה במהלך שנות השמונים (מתוך: אקו-ויקי).

5.3.4 שחיתות

שחיתות היא חוסר טוהר רוחני או מוסרי; סטייה מהאידיאל הנעשית בידי אדם הנמצא בעמדות שלטון או בידי אדם בעל סמכות. שחיתות יכולה לכלול פעילויות רבות כגון שוחד ומעילה והיא מתאפיינת בקבלת טובת הנאה שיש בה ניגוד עניינים. שחיתות נקראת גם קלקול, השחתה, ניוון מוסרי, שחיתות המידות.

מקובל לחשוב ששחיתות היא עבירה על החוק שמתרחשת בתחום הכלכלי כגון שוחד, זיוף ושימוש במידע פנים, ומקובל לקשור אותה לתפקיד ציבורי. אבל לא רק זה. גניבה ספרותית אקדמית למשל היא צורה מושחתת של קיצור דרך לצורך השגת הכרה מקצועית. דוגמאות נוספות: אזרח מן השורה הנותן עדות שקר בבית המשפט עושה מעשה של שחיתות שאינה קשורה לניצול תפקיד ציבורי; כאשר שוטרים בודים ראיות בזירת הפשע זוהי שחיתות של בעלי משרה ציבורית, אך לא בהכרח לצורך תועלתם האישית (מתוך: ויקיפדיה).

שחיתות שונה מחטא, עוון או פשע, בהיותה **תופעה רחבת היקף**, המעידה על החברה כולה. "וַתִּשְׁחַת הָאָרֶץ לִפְנֵי הָאֱלֹהִים; וַתִּמְלֵא הָאָרֶץ חָמָס. וַיֵּרָא אֱלֹהִים אֶת-הָאָרֶץ וְהִנֵּה נִשְׁחָתָה: כִּי-הִשְׁחִית כָּל-בָּשָׂר אֶת-דְּרָכָו עַל-הָאָרֶץ" (בראשית ו, יא-יג).

שחיתות חוקית

שחיתות חוקית מכונה לעתים 'שחיתות לבנה' או 'שחיתות אפורה', היות שאין קריטריון מוסכם או ברור המאפשר להבחין בקלות בין שחיתות להיעדר שחיתות. הקריטריון החוקי אינו מספק, מכיוון שקיימת התנהגות שאף שהיא חוקית היא נתפסת כמושחתת. הגדרת התנהגות כמושחתת תלויה בנורמות תרבותיות וחברתיות..

מוגדרים שני סוגי מניעים לשחיתות החוקית – שחיתות מוסדית, ושחיתות כתלות:



שחיתות שלטונית / שחיתות פוליטית

שחיתות מסוג זה משמעה שימוש לרעה במשרה ציבורית על מנת להשיג טובות הנאה או רווח אישי. תופעות של שחיתות שלטונית עלולות להתרחש בכל צורות הממשל. מידת השחיתות נעה משימוש שולי בהשפעה ובחסות על מנת לעשות מחוות, ועד לשוחד ממוסד (מתוך: ויקיפדיה).

שירות המדינה הוא השירות הציבורי המרכזי במדינת ישראל. מעובדי שירות המדינה מצופה שישרתו את הציבור בנאמנות ושיפעלו לקידום טובת הכלל ולשיפור השירות לציבור. הקוד האתי לעובדי המדינה מציג חזון, ייעוד, ערכים וכללי אתיקה מקצועית אשר לפיהם ינהגו כלל עובדי המדינה, בכל מוסדות המדינה ובכל הדרגות. ההנחיות נועדו לסייע לעובדי המדינה למלא את תפקידם בצורה הטובה ביותר ולהקפיד על אתיקה מקצועית, לפעול למתן שירות מקצועי ואיכותי וכך להבטיח ולחזק את אמון הציבור בשירות המדינה.

להלן דוגמה לכללי האתיקה על-פי הערכים המחייבים מתוך הקוד האתי לעובדי המדינה:

ממלכתיות

- נאמנות לציבור – מתן חשיבות עליונה לאינטרס הציבורי וחיזוק אמון הציבור בשירות המדינה.
- צדק חברתי – הכרה בחשיבות צמצום פערים כלכליים וחברתיים, וחובת ייצוג הולם בשירות המדינה.

טוהר המידות

עובדי המדינה ישמרו על טוהר המידות על-פי העקרונות הבאים:

- יושר – ביצוע התפקיד בהגינות, ללא ניגוד עניינים וקידום עניינים אישיים, ובהקפדה על הנהלים.
 - יושרה – שמירה על ניקיון כפיים ועל ערכי שירות המדינה. עובד המדינה ימנע מקבלת מתנות או טובות הנאה מכל סוג.
 - ענווה – ביצוע התפקיד מתוך הכרה בחשיבותו, וללא התנשאות ויהירות.
- (מתוך: אתר השירותים והמידע הממשלתי)

דוגמה לשחיתות פוליטית ובירוקרטית – פרשת הולילנד

פרשה זו נסבה סביב בניית מתחם הולילנד השוכן בדרום ירושלים. הפרויקט שתוכנן במקום עורר את התנגדותם של התושבים ושל הארגונים הירוקים בשל פגיעתו בקו הנוף של ירושלים. חרף כל ההתנגדויות, אושר הפרויקט במהירות על ידי ראש עיריית ירושלים דאז אהוד אולמרט (שבהמשך נעשה לראש הממשלה) ויו"ר הוועדה המקומית לתכנון ולבנייה אורי לופוליאנסקי (שבהמשך נעשה לראש עיריית ירושלים), תוך מתן הקלות ליזמי הפרויקט ואישור אחוזי בנייה חריגים (מתוך: ויקיפדיה).

במשפט שנערך לנאשמים בפרשה זו הורשעו בעבירת שוחד ראש הממשלה לשעבר אהוד אולמרט ובכירים מעיריית ירושלים. המשפט חשף מערכת מסועפת של שחיתות שיטתית באמצעות שוחד, שהשתתפו בה ממלאי תפקידים בדרגי הממשל המרכזי והעירוני ברמה הבכירה ביותר, בשיתוף אנשי עסקים מובילים במשק, באמצעות תיווכם של שדלנים (מאכערים).

תופעת המאכערים, הכרוכה בהענקת טובות הנאה ושוחד לעובדי הציבור, העמיקה שורש עם השנים וחדרה אל כל מוסדות השלטון המרכזי והעירוני ואל דרגי הממשל הבכירים ביותר (שמחה ב' ורנר).

תובנות ומסקנות מרכזיות מפרשה זו:

כשל מנהיגותי: פרשת הולילנד חשפה לקיחת שוחד בסכומים גבוהים מאנשי עסקים על ידי ראש ממשלה לשעבר, עוזרתו האישית, ראש עיריית ירושלים וכמה בכירים בעיריית ירושלים, נבחרים וממונים כאחד, תוך בגידה ומעילה בתפקידם ובמעמדם הציבורי ובאמון הציבור שהופקד בידיהם.

שחיתות שיטתית: זוהי שחיתות מאורגנת שבה קבוצה של אנשים בארגון משתפים פעולה לביצוע מעשי שחיתות לאורך זמן. שיתוף הפעולה המתמשך של בכירי עיריית ירושלים עם יזמי פרויקט הולילנד מעיד על קיומה של שחיתות כזאת.

שחיתות למען מטרה נעלה: במהלך המשפט נחשף כי כספי השוחד שנתנו אנשי העסקים המעורבים בפרשה הועברו ביוזמת ראש העירייה לופוליאנסקי לעמותת 'יד שרה' שאותה ייסד עם רעייתו. טבעה של שחיתות למען מטרה נעלה שהיא מתורצת ומוצדקת ואינה כרוכה בתחושת אשמה, כפי שטען לופוליאנסקי: "אני ידעתי שהאנשים האלה הם תורמים, הם אכפתיים... זו משפחה שתרמה ונתנה, וככה ראיתי את זה, שהם באים ותורמים". סכנתה הנוספת של השחיתות למען מטרה נעלה היא במדרון החלקלק הטמון בה, שהיא יכולה לגלוש מ"תיק ציבורי" ל"תיק אישי".

חשיבותה של הכרעת הדין בידי השופט דוד רוזן הייתה גם בהתייחסותו לתרומות הכסף ה"נעלות" האלה, לא כאל כספים שניתנו לשם שמיים אלא כסוג של שוחד מתוחכם שמטרתו לרתום את עובד הציבור למימוש מטרותיו של נותן התרומה. אחרי הכול, גם כאשר עובד הציבור מכוון את השוחד הניתן לו ל"למטרה נעלה", השוחד הזה כרוך בהמרת האינטרסים הציבוריים הרחבים – שלצורך מימושם הופקד בידי התפקיד הציבורי – באינטרסים ייחודיים, תהיה "נשגבותם" ככל שתהיה. הצדקת הבגידה באינטרס ובאמון הציבורי הרחב והתרצתה בהעברת כספי השוחד למימוש מטרה ייחודית, שהנהנים ממנה הם ארגונים ייחודיים, אינה אלא בבחינת "טובל ושרץ בידו".

בספרות העוסקת בשחיתות ידועה 'הגישה הפונקציונלית' שהתפתחה בשנות השישים של המאה ה-20 ואשר ביקשה לייחס לשחיתות יכולת לתרום להתפתחות הפוליטית, הכלכלית והביוקרטית של מדינות מתפתחות. במרוצת השנים התברר שהשחיתות אינה מסייעת להתפתחות הדמוקרטיה והכלכלה, ולא זו בלבד אלא שהיא גם מנציחה ומעצימה את תת-הפיתוח. כך תופעת המאכערים בפרשת הולילנד; המאכערים – כאשר היא מושתתת על מתן שוחד לעובדי ציבור – מנציחה ומעמיקה את השחיתות הציבורית בישראל, והנזק הנגרם לאיכות מערכות השלטון ולדמוקרטיה עולה לאין ערוך על התרומה האפשרית של זירוז ההליכים הביוקראטיים וקיצורם (שמחה ב' ורנר).

כיצד אפשר לצמצם את נזקי המאכערים בהשחתת המערכת השלטונית?

- "חוק הלוביסטים" משנת 2008 – מטרת החוק אינה להצר את צעדיהם של המאכערים אלא להכניס שקיפות לעבודתם ולהתנהלותם. החוק דורש, בין השאר, מתן היתר למאכערים מוועדה משרדית שתוקם בכל גוף ציבורי לאחר שיגישו בקשה לכך, פרסום שמם לציבור, ענידת תג ייחודי שיקבלו מהוועדה, התחייבות שלא להעניק טובות הנאה לעובדי הציבור, וציון שם הלקוח שבעבורם הם פועלים.
- הפחתת הריכוזיות במערכות השלטון, כמו הרפורמה בתכנון ובבנייה שאושרה בחוק בשנת 2014 ואשר נועדה לצמצם סרבולים מבניים וחסימים ביוקראטיים באמצעות האצלת סמכויות לרשויות המקומיות.
- הגברת השירות לציבור באמצעות הממשל המקוון e-government, אשר יכול לצמצם את המגע של האזרחים עם הפקידות, בייחוד בדריגים הנמוכים.
- הגברת הניידות של פקידים המופקדים על שירותים רגישים או על החלטות רגישות (העברתם מתפקיד לתפקיד או מסניף לסניף), כמו במשרדי התכנון והבנייה ברשויות המקומיות, במנהל מקרקעי ישראל או בביטוח הלאומי, המהווים את מוקדי הפעילות המרכזיים של המאכערים.
- החדרת שקיפות לתהליכים הביוקראטיים.
- הידוק הפיקוח על מכרזים כדי לאפשר את פומביות המכרז, שוויוניות המכרז, תחרותיות המכרז, והידוק הפיקוח על מכרזים חריגים.
- קביעת תקופת צינון של מי שעבד במוסד שלטוני ואשר מבקש להיות שדלן מורשה.
- הגברת המאמץ של היחידה הארצית למאבק בפשיעה הכלכלית כדי לאתר מאכערים המעניקים טובות הנאה שוות כסף לעובדי ציבור והבאתם לדין (שמחה ב' ורנר).

5.3.5 תמחור הוגן – שווי הוגן

שווי הוגן הוא מונח מתחום החשבונאות והכלכלה, אשר תכליתו למדוד מדידה מבוססת-שוק (כלומר הערכה רציונלית ובלתי תלויה) של מחיר השוק של סחורה, שירות או נכס, ולא מדידה ספציפית לישות מסוימת. המטרה של מדידת שווי הוגן היא לאמוד את המחיר שבו תתרחש עסקה רגילה למכירת נכס או להעברת התחייבות בין משתתפים בשוק, במועד המדידה ובתנאי שוק נוכחיים.

שווי הוגן מוגדר בתקינה החשבונאית הבין-לאומית כ"מחיר שהיה מתקבל במכירת נכס או מחיר שהיה משולם להעברת התחייבות בעסקה רגילה בין משתתפים בשוק במועד המדידה" (מתוך: ויקיפדיה).

הסבר הנקודות הקריטיות בהגדרה

- מכירת נכס והעברת התחייבות –** התקן משתמש בכוונה במילים "מכירת נכס" ו"העברת התחייבות", ולא "רכישת נכס" או "נטילת התחייבות", מכיוון שהתקן שואף שהערכת השווי תהיה אובייקטיבית ככל האפשר, בלי לכלול מאפיינים ספציפיים של המחזיק בנכס. צורת החשיבה שהתקן מכון אליה היא "בכמה אוכל למכור את הנכס", כלומר כמה מישו חיצוני ישלם לי בעבורו – זהו עיקרון יסודי במדידת שווי הוגן. השווי ההוגן צריך להיות מנקודת מבטו של "משתתף בשוק" (יוגדר להלן), ולא מנקודת המבט הסובייקטיבית של המחזיק בנכס, שכן נקודת המבט של בעל הנכס אינה בהכרח רלוונטית. לדוגמה: דירת ילדותו של אדם מסוים היא דירה בת 5 חדרים באזור תל אביב. מחירה של דירה כזו בשוק הוא 4 מיליוני שקלים (זהו גם שווייה ההוגן), אך מסיבות סנטימנטליות, לאור זיכרונות ילדותו, בעל הדירה היה מוכן לשלם עליה יותר, עד 6 מיליוני שקלים. אותם 2 מיליוני שקלים נוספים שהיה מוכן לשלם על הדירה אינם רלוונטיים לשווייה ההוגן, שכן אם הוא יאלץ למכור את הדירה – הרי הוא יקבל בעבורה רק 4 מיליוני שקלים. מוכנותו לשלם 2 מיליוני שקלים נוספים היא מאפיין של מחזיק הנכס, ולא מאפיין של הנכס עצמו, ולכן הם אינם נכללים בשווי ההוגן של הנכס.
- עסקה רגילה –** לפי הנחיית התקן, העסקה שבה נקבע השווי ההוגן צריכה להיות עסקה רגילה, שאינה מושפעת מגורמים מסוימים, כגון יחסי קרבה בין שני הצדדים לעסקה, או עסקת מכירה שנעשית בלחץ ויכולה להטות את מחיר הנכס למחיר זול יותר.
- משתתפים בשוק –** אלה הגורמים שמנקודת מבטם מוערך השווי ההוגן. ניתן לחשוב כי נכס מסוים יכול להיות מוערך באופן שונה בידי אנשים שונים, אלא שהתקן שואף ל'האחדת' המאפיינים של כל משתתפי השוק כך שכולם יהיו תמימי דעים לגבי היבטים מסוימים של הנכס. פועל יוצא – כל משתתפי השוק יתמחרו את הנכס במחיר דומה שיתכנס למחיר 'השווי ההוגן'. אין התקן קובע צורך בזיהוי ספציפי של משתתפים בשוק, אלא מאפיינים שמייחדים באופן כללי משתתפים בשוק, ואלה הם:
 - הם בלתי תלויים זה בזה, כלומר שאינם צדדים קשורים בעלי יחסים מיוחדים כלשהם, שהרי אם יש ביניהם יחסים מיוחדים – ייתכן שהעסקה אינה "עסקה רגילה".
 - הם בעלי ידע והבנה סבירה לגבי הנכס או ההתחייבות ולגבי העסקה כולה, ובידם כל המידע הניתן להשגה, כולל מידע שניתן להשיגו באמצעות בדיקות נאותות.
 - הם יכולים להתקשר בעסקה על הנכס או ההתחייבות.
 - הם רוצים להתקשר בעסקה על הנכס או ההתחייבות. יש להם מוטיבציה לעשות זאת, אך הם אינם מאולצים או מחויבים לעשות זאת.
- במועד המדידה –** השווי ההוגן נמדד למועד מסוים, שכן מחירי נכסים נתונים לעתים לתנודות ומשתנים לאורך זמן. על כן, השווי ההוגן המוערך כוחו יפה לנקודת זמן מסוימת (מתוך: ויקיפדיה).

דוגמה לתמחור הוגן – הצגת שלטים של מבצעים: מה מותר ומה אסור?

פרסום	הצגת מחיר	סוג מבצע
יש לפרסם את המחיר לפני הנחה. כמו כן, יש לפרסם את המחיר לאחר ההנחה או את שיעור ההנחה (לבחירת העוסק)	על גבי המוצר יוצג מחירו לפני ההנחה וכן מחירו לאחר ההנחה. עם זאת, במבצע לתקופה של עד 35 ימים ניתן להציג את מחיר המבצע בשלט (או תווית) שיוצמד למדף הסמוך למוצר שבמבצע. בשלט יש להציג את המחיר שקדם למבצע ואת המחיר לאחר ההנחה (מחיר, ולא שיעור הנחה)	מבצע רגיל – הנחה ממחיר קודם
יפורסם המבצע עצמו באופן ברור ומדויק. אין צורך לפרסם מחיר לפני הנחה או אחרי הנחה, שכן לא ברור איזה מוצר יבחר הצרכן ממגוון הפריטים שבמבצע	על גבי המוצר יוצג המחיר שקדם למבצע/המחיר הרגיל. אין צורך להציג בשלט את המחיר הרגיל או את מחיר המבצע של המוצר, שכן לא ברור איזה מוצר יבחר הצרכן ממגוון הפריטים שבמבצע	מבצע 1+1 כאשר הפריט השני הוא ממגוון פריטים
יפורסם המבצע עצמו באופן ברור ומדויק. יש לציין בפרסום את המחיר הרגיל של מוצר בודד	על גבי המוצר יוצג המחיר הרגיל של המוצר. אין צורך להציג בשלט את מחיר המבצע של המוצר (מחיר המוצר השני, שהוא 0 ש"ח)	מבצע 1+1 כאשר הפריט השני הוא אותו מוצר

(מתוך: המועצה הישראלית לצרכנות)

דוגמה נוספת – תמחור גבוה של תרופות מצילות חיים

מומחי סרטן: מחיר התרופות רוצח אנשים שיכלו להתרפא

קבוצת ענק של מאה מומחים מובילים בתחום הסרטן ברחבי העולם מאשימה את חברות התרופות בתמחור גבוה מדי של תרופות מצילות חיים. המצב גורם לחולים רבים לוותר עליהן ולבחור למות. מדובר בשערורייה, הם קובעים.

המומחים פרסמו קול קורא למדינות העולם להפעיל פיקוח על מחירי התרופות למחלת הסרטן. לדבריהם, "כיום יש תרופות מסוימות למחלות סרטן כמו לוקמיה שמאפשרות לחולה לחיות חיים בריאים לחלוטין לאורך עשרות שנים. הבעיה היא שמחיר התרופות האלה עומד על מעל היכולת הכלכלית של רוב החולים וכך תאוות הרווח של חברות התרופות גורמת לחולים למות".

כדי להמחיש את טענתם מציינים המומחים, כי 11 מתוך 12 תרופות חדשות לטיפול בסרטן שאישר מינהל התרופות האמריקני (ה-FDA) עולות כל אחת מעל 100,000 דולרים לטיפול שנתי. דוגמה נוספת שמביאים המומחים היא התרופה גליבק שהוכחה כמצילת חיים לאורך שנים רבות כשהיא ניתנת לחולי לוקמיה מיאלואידית. בעבר מחירה של תרופה זו היה 18,000 לירות שטרלינג לטיפול שנתי, וכיום מחירה בבריטניה 21,000 ל"ש או 92,000 דולרים לטיפול שנתי, וזאת אף שעלויות הפיתוח והמחקר של התרופה, שהסתכמו ב-900 מיליוני דולרים, כבר כוסו לגמרי על ידי מפתחי התרופה (אסף גולן, 29.4.2013).

5.3.6 הקפדה על דיני עבודה והעסקת עובדים בתנאים נאותים

כל עובד זכאי לתנאי עבודה פיזיים הולמים במקום עבודתו.

הזכות לתנאי עבודה ראויים נגזרת מהחובה החוקתית המוטלת על כל מעסיק, מכוחו של חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, לשמור על כבוד העובד, על צרכיו ועל סביבת עבודה ראויה בעבורו.

בדיני העבודה קיימים כמה הסדרים ספציפיים הקובעים את היקף חובתו של מעסיק בכל הנוגע לקיומם של תנאים פיזיים נאותים במקום העבודה:



למרות החקיקה הברורה ולמרות הצורך המובן מאליו לספק תנאי עבודה הולמים במאה ה-21, לפי שורת ההיגיון ובלי חקיקה, ואף שדרישות החוק מינימליות ביותר, עדיין מגיעים להידון בבית הדין לעבודה עניינים של העסקת עובדים ללא תנאים הולמים. בעולם שבו חלק מהמעסיקים (בעיקר בתעשיית היי-טק) מתחרים על העובדים הרצויים להם באמצעות הענקת תנאים מפנקים ובהם חדר כושר, ארוחות גורמה ופעילויות גיבוש, לא הצטמצמו התופעות מן הקצה השני, שבו עובדים בתנאים שאינם תנאים (מורן סבוראי ואמיר בשה, 10.5.2018). ראו בהמשך אירועים לניתוח בנושא זה.

דוגמאות לתנאי עבודה פיזיים נאותים שחובת המעסיק לספק לעובד

- **חדרי שירותים –** סעיף 20 א (ב) לחוק שעות עבודה ומנוחה מחייב כל מעסיק לוודא כי במקום העבודה או בקרבתו קיים חדר שירותים תקין וראוי לשימוש העובדים. סעיף 34 לפקודת הבטיחות בעבודה (נוסח חדש) החלה על מפעלים המוגדרים בסעיף 2 לפקודה, מחייב את המעסיק להתקין שירותים נאותים בשביל העובדים במפעל, להחזיקם נקיים ולנקוט אמצעים יעילים לתאורתם. הסדר מקיף ומפורט – לעניין מספר חדרי השירותים, מיקומם, הציוד שאמור להיות בהם ועוד – נקבע בתקנות הבטיחות בעבודה (נוחיות).

- **הספקת מים – סעיף 136 לפקודה** קובע את החובה של המעסיק להתקין במקום העבודה נקודות מים ולספק לעובדים מים ראויים לשתייה.
- **כיסאות ישיבה – חוק הזכות לעבודה** בישיבה ובתנאים הולמים מחייב את המעסיק להעמיד לרשות העובד מקום ישיבה, ולאפשר לו לעבוד בישיבה.
- **עמדה מקורה לעובדי שמירה ואבטחה – החוק מחייב מעסיקים של מאבטחים** לספק להם עמדה מקורה או מוצלת המספקת הגנה מגשם ומשמש, ובין השאר להעמיד לרשות המאבטח בעמדה אמצעי חימום או קירור הולמים וגישה לנקודת חשמל ולמים.
- **הגבלת רעש – מעסיק במפעל או במקום עבודה שבו עובדים ברעש מזיק מחויב לנקוט אמצעים להגנה על בריאותם של העובדים.**
- **מניעת עישון במקום העבודה – מעסיק וכן כל מי שמחזיק בבניין שבו מועסק העובד חייב לנקוט אמצעים סבירים למניעת העישון במקום העבודה מלבד חדר סגור שמיועד לעישון ושאינו מפריע לאזורים האחרים.** המעסיק חייב לפקח על עובדיו, ולדרוש מעובדים המעשנים במקום העבודה להפסיק את העישון. כמו כן על המעסיק (או על המחזיק במקום) להציב שלטים המורים על איסור העישון (מתוך: כל זכות).



קראו את שני האירועים שלפניכם, וחוו את דעתכם: האם הארגונים עושים מספיק על מנת לדאוג לעובדיהם?

פועל בניין נהרג באתר הפרויקט Savyon View של אפריקה ישראל מגורים

הפועל נהרג לאחר שנפל מגובה לפיר מעלית באתר בנייה ברחוב הנביאים בירושלים. הוא נפצע באורח אנוש ומותו נקבע כעבור זמן קצר. הפועל נהרג בפרויקט Savyon View שהיזמית בו היא אפריקה ישראל מגורים.

זהו ההרוג השישי בתאונות בנייה מתחילת 2019. בשנה שעברה נהרגו 41 בני אדם בתאונות בנייה, ובהם שלושה עובדי אורח (הלית ינאי-לויזון, 24.2.2019).

עובד מחסן נמחץ למוות בסניף של רמי לוי

תאונת עבודה קרתה בסופרמרקט של רמי לוי ברחוב העמל בבת ים. ככל הנראה, העובד עסק בניקיון גלגלי המעלון וניסה להרים אותו באמצעות מלגזה, כשזה התהפך ומחץ אותו למוות (שני מוזס, 1.2.2019).

5.4 תוכנית אתיקה

5.4.1 תוכנית אתיקה של ארגון

תוכנית אתיקה של ארגון נועדה לפיתוח קוד אתי ההולם את צורכי הארגון, להטמעתו ולהתחדשותו על-פי ההשתנות המתמשכת של הארגון וסביבתו. הקוד האתי מגדיר כללי התנהגות ברורים לגבי המותר והאסור לעובדים במסגרת עבודתם, והכללים חלים על כל הדרגים בארגון – החל בעובדים הבכירים ביותר וכלה בבעלי התפקידים הזוטרים.

תוכנית האתיקה של הארגון היא כלי עזר להטמעתה של תרבות התנהגות רצויה. ארגונים מפתחים תוכנית אתיקה כדי למנוע התנהגויות החורגות מסטנדרטים אתיים בארגון ובסביבתו או לפחות לצמצמן. זאת, באמצעות עידוד להתנהגות ההולמת את מטרות הארגון ולהקפדה על שמירת החוק, היושרה וההגינות. בארגונים קטנים אולי אפשר להסתפק לשם כך בדוגמה אישית שנותן מנהל או עובד בכיר אחר, אך בארגונים גדולים המעסיקים עובדים רבים יש צורך בתוכנית אתיקה אפקטיבית.

קוד אתי מבלי תוכנית אתיקה ליישומו ולהטמעתו בקרב העובדים אינו יכול להשפיע על התרבות ההתנהגותית. יתרה מזו, הוא אף יכול להשפיע לרעה על עמדתם של העובדים כלפי הנדרש מהם מבחינה אתית, לעומת העמדה שהם עשויים לנקוט כלפי תוכנית אתיקה הכוללת פעולות ליישום ולהטמעה (יזרעאלי ושילה, 2000).

התוכנית האתית משמשת גם להדרכה המכוונת להסביר לעובדים את משימות הארגון וערכיו ולעזור להם להבין את הקוד האתי ואת הדרכים ליישומו. התוכנית צריכה להיות שיטתית ומעוגנת בנהלים. אין די בעזרה מקרית הניתנת רק כאשר מתעורר צורך, משום שמדובר במעין תהליך חינוכי שנועד להקנות לעובדים מיומנות וכלים לפתרון בעיות. ההנהלה הבכירה ביותר צריכה להיות מעורבת בתהליך ההטמעה של הקוד האתי באופן שתובהר חשיבותו ויגדלו סיכויי הצלחת התוכנית (לאה שילה).

ארגון שיש לו תוכנית אתיקה מחויב להתנהגות אתית כלפי בעלי העניין, ואלה כוללים – מלבד הבעלים או הלקוחות – גם אחרים שפעילותו משפיעה עליהם ומושפעת מהם. מדובר למשל במחויבותם של עובדי הארגון להקפיד על מוסר עבודה גבוה, לשמור על רכוש הארגון, לטפח יחסי עבודה תקינים, ובמחויבותם להימנע מפגיעה בסביבה שהארגון פועל בה (יזרעאלי ושילה, 2000).

לשם מה דרושה לארגונים תוכנית אתיקה?

ארגונים מפתחים קודים אתיים על מנת להסביר את הפילוסופיה שלהם ואת מדיניותם, להגדיר את זכויותיהם וחובותיהם של עובדיהם ולקבוע את המחויבויות שלהם כלפי הסביבה. רוב הארגונים פועלים בשוק המקומי, והקודים שלהם משקפים דאגות ארגוניות וציבוריות מקומיות (לאה שילה).

כשמדובר בארגונים עסקיים, התנהגות אתית נתפסת לעתים כנוגדת את היעילות הכלכלית והרווחיות, שבלעדיהן אין הארגון יכול להתקיים. ואולם החברה היא שמאפשרת את פעילותם של ארגונים עסקיים בתוכה – מעניקה להם מעמד חוקי ומעמידה לשימושם את משאביה הטבעיים. אין החברה עושה זאת על מנת להגשים את שאיפותיהם של בעלי עסקים ומנהלים, אלא כדי לספק את הצרכים של החברה כולה. משום כך יש לחברה גם הזכות לצפות שארגונים עסקיים לא יזיקו לה ואף יפעלו במידת האפשר לטובתה.

יתר על כן, פעילותו של ארגון עסקי על-פי ערכים אתיים כגון הגינות ואמון לא רק שאינה נוגדת יעילות כלכלית ורווחיות, היא יכולה להגדילן ואף להגדיל את סיכויי הארגון לשרוד לאורך זמן (יזרעאלי ושילה, 2000).

5.4.2 השלבים של תוכנית האתיקה בארגון

התוכנית כוללת את חמשת השלבים הבאים:



5.4.2.1 שלב ראשון: פיתוח קוד אתי והטמעתו

שלב זה כולל שני חלקים: פיתוח קוד אתי, והטמעת הקוד האתי.

פיתוח קוד אתי

הקוד האתי, שבפיתוחו מושקעים משאבים רבים, מעצב את התרבות בארגון רק אם מנהלים בכירים ומנהלים בדרגי השטח מטמיעים אותו בתהליכי קבלת ההחלטות ודואגים לאוכפו (גושפנץ, 2017).

בשלב זה צריך הארגון לקבל החלטות הקשורות לקוד האתי:

החלטה ראשונה

לשם מה כותבים את הקוד האתי?

קוד אתי נכתב עם הקמתו של ארגון או עם כינונו של תחום מקצועי שלא היה קיים קודם לכן, או במהלך פעולתם. כשמדובר בארגון או בתחום קיים, מדובר במעבר מתפיסה אינטואיטיבית של הזהות הרצויה של הארגון או התחום, לתפיסה מוסכמת שגובשה לאחר דיון וליבון ואשר מחייבת את כל העובדים בארגון / את כל העוסקים בתחום.

החלטה שנייה

למי מכוון הקוד האתי?

האם לכל העובדים בארגון / לכל העוסקים בתחום, או רק לקבוצות מסוימות? ייתכן שקבוצות מסוימות בארגון / חלק מן העוסקים בתחום יזדקקו לניסוחים ספציפיים שייגזרו מן הניסוח הכללי של הקוד.

החלטה שלישית

מה חשוב לכלול בקוד האתי?

1. **פנייה לקוראים**, בעמוד הראשון של הקוד. זו נכתבת בדרך כלל בידי היו"ר או המנכ"ל ותפקידה לשדר את התמיכה

של הנהלת הארגון בקוד. יש להבהיר בה שהאחריות להתנהגות אתית היא אחריות משותפת לכל העובדים, המוטלת באותה מידה ואף יותר על המנהלים.

2. **הסברים על ערכי הארגון ועקרונותיו.** הסברים יעזרו לעובד לקבל החלטות אתיות במקרים של דילמות ואף יגבירו את הסיכויים שהעובדים יפעלו על-פי הקוד מתוך הבנתו ולא רק משום שחייבים.

3. **רשימת ההתנהגויות** הרצויות והבלתי רצויות.

4. **הסבר על יישום הקוד.** יש להסביר לעובד מה מצופה ממנו לעשות אם יש לו שאלות בנוגע לקוד, אם הוא מתלבט ומבקש להתייעץ בנוגע לבעיה שנתקל בה, או אם התברר לו שנעשו מעשים החשודים כפסולים.

5. **שאלות ותשובות.** חלק זה חשוב אבל אין בו כדי להועיל כשהוא עומד לבדו, משום שאי אפשר להעלות את כל השאלות האפשריות. כדאי שייכללו בו השאלות המטרידות הנפוצות, בדבר הפליה, הטרדה וכדומה. כך ירגישו העובדים שמתייחסים לבעיותיהם.

6. **אירועים מנותחים** כדוגמאות.

7. **הבהרה לעובדים** בנוגע למה עליהם לצפות במקרים שבהם פעלו על-פי הנאמר בסעיף 4 לעיל (לאה שילה).

החלטה רביעית

האם לשתף את נציגי העובדים?

קוד אתי צריך לשקף את התפיסה הקולקטיבית של הארגון בעניין של מה ראוי וחשוב. לפיכך, נכון לשתף את נציגי העובדים בתהליך של פיתוח הקוד על מנת להציף את התובנות הללו בקרב כלל עובדי הארגון.

לאחר שגובש הקוד האתי רצוי לפרסמו בארגון כמעין "חגיגה ארגונית". הלחץ היומיומי לא תמיד מאפשר לעובדים זמן לעצור ולבחון אם הם פועלים נכון. השקת הקוד כדבר בעל חשיבות בארגון גורמת לעובדים לעצור לרגע, ומאפשרת להם לשפר את פעילותם בטווח הארוך (גליה שגיא ויונתן מנוחין, 31.7.2013).

דוגמה לקודים אתיים בפארמה ישראל – ארגון חברות התרופות מבוססות מחקר ופיתוח

יחסי הגומלין בין חברות התרופות לרופאים חיוניים בהיותם המנוע העיקרי להתקדמות ולהתפתחות של המחקר והפיתוח הרפואי. חברות התרופות מהוות את מנוע הצמיחה העיקרי של המחקר הרפואי בארץ ובעולם והן אחראיות לפיתוח של למעלה מ-90 אחוזים מכלל התרופות החדשות.

מצד אחד קיימת תלות של המערכת הרפואית במימון שמקורו בתעשיית התרופות. מימון זה מאפשר מחקרים, כנסים ופרסומים מדעיים, ומקדם ומשפר את תחום הרפואה. מצד אחר, יש בעייתיות בקשר שבין חברות מסחריות המבקשות לקדם את האינטרסים הכלכליים שלהן ובין מערכת הבריאות, האמונה בראש ובראשונה על בריאות הציבור וטובתו. לצורך הסדרת יחסים אלה מיישמות חברות התרופות קודים אתיים פנימיים אשר מפרטים את דרכי הפעילות וההתקשרות עם הרופאים.

כפי שנעשה בארגונים אחרים בעולם, פארמה ישראל פעלה להסדרת יחסי גומלין אלה בקוד אתי אחד שיקשר בין הצדדים הפועלים במערכת הבריאות, היינו בין חברות התרופות ובין הסתדרות הרופאים.

להלן דוגמאות לכללים שנקבעו בנושאים עיקריים:

סטנדרטים לקידום מכירות – החומר [הפרסומי] של קידום המכירות של תכשירים רפואיים יהיה מדויק, ויענה לא רק על דרישות החוק אלא גם על סטנדרטים אתיים גבוהים, ויהיה ערוך ברמה מקצועית.

נציגים רפואיים – הנציגים הרפואיים ישמרו בכל עת על רמת התנהגות גבוהה מבחינה אתית בזמן מילוי תפקידם

ויצייתו לכל הוראות הדין בישראל ולהוראות הקוד האתי.

סימפוזיונים, כנסים ואמצעים אחרים לתקשורת שבעל פה – המטרות המדעיות תהווה את המוקד העיקרי לארגון מפגשים אלה. חברה פרמצבטית או איגוד רפואי הנותנים את חסותם לסימפוזיון, לתוכנית רפואית/בריאותית או חינוכית אחרת, ינהגו לפי רשימת כללים ברורה.

השתתפות בימי עיון, השתלמויות, כינוסים מדעיים לרבות כינוסים בחו"ל – תיעשה באמצעות קרן מחקרים של אגודה מקצועית או של מוסד רפואי מוכר, או גופים אקדמיים/מדעיים, כולל איגודים מקצועיים המארגנים את הכנסים (מתוך: פארמה ישראל).

הטמעת הקוד האתי

הטמעת הקוד האתי אינה דבר מובן מאליה, ולכן יש צורך בהדרכת כל עובדי הארגון והפועלים בשמו (כמו מפיצים וקבלני משנה) בנוגע לדרך הפעילות המצופה מהם.

תהליך ההטמעה חייב להיות בהקשר של התפקיד שאותו ממלא כל עובד בארגון. לדוגמה, הנחיות וכללים בדבר הכשרת עובדים חדשים הם רלוונטיים לאנשי מחלקת משאבי אנוש ובלתי רלוונטיים למשל לעובדים ביחידת הרכש. ללא דיון נקודתי בקוד, בהקשר המקצועי, יישאר הקוד כסיסמה בלבד.

רמות של הטמעת אתיקה בארגון:

- הטמעה ברמת המודעות: פיתוח מודעות באמצעות הקניית ידע.
- הטמעה ברמת ההבנה: יצירת הקשר בין הקוד האתי לפעילות.
- הטמעה ברמת היישום: שינוי תהליכי עבודה.

קיומן של תקשורת ושקיפות הכרחי על מנת שהקוד יישאר בתודעת העובדים. הארגון חייב לפתח תוכנית תקשורת לקוד ולפעילות הנגזרת מתכניו. התקשורת יכול להיעשות באמצעי התקשורת הפנים-ארגוניים, למשל באמצעות האינטראנט. רכיבי התוכנית חייבים לכלול הסבר על הקוד ומשמעויותיו, וגם ניתוח אירועים בחיי הארגון על-פי ערכיו. נוסף על כך, כדי לקדם את האמון בארגון ובתוכני הקוד, על הארגון לתקשר את תהליך ההטמעה של הקוד האתי, את דיוני ועדת האתיקה ואירועים חריגים (גליה שגיא ויונתן מנוחין, 31.7.2013).

5.4.2.2 שלב שני: פיתוח תוכנית אתיקה

בהמשך לאמור בסעיף 5.3, קהילת הארגון – הבעלים, ההנהלה, העובדים וכיוצא באלה – עוברים תהליך של שיח ארגוני לגיבוש הזהות הייחודית של הארגון או התפיסה השלטת בו, ומנסחים אותה במסמך מחייב של הארגון העסקי. מסמך כזה יכול להיות בגדר "מסמך זהות" ויכול להיות בגדר "מסמך אתיקה".

מסמך זהות מציג את הזהות העצמית של הארגון העסקי, ואילו מסמך אתיקה מציג את תפיסתו של הארגון העסקי בדבר ההתנהגות הראויה במסגרתו.

מסמך זהות יכול להציג את החזון של הארגון העסקי. מסמך המציג חזון הוא מטבעו מסמך שמשמעת ממנו תפיסה של התנהגות ראויה, התנהגות שהיא בגדר חתירה למימוש החזון. **מסמך האתיקה** לא יסתפק בגיבוש חזון ובהצגתו, אלא יעשה כמה צעדים של הצגת התפיסה הסדורה בדבר ההתנהגות הראויה והטמעתה בארגון העסקי. הצגה תמציתית של התפיסה הסדורה לובשת צורה של רשימת ערכים. הסכנה שבהצגת רשימה זו של ערכים היא בראייתה כרשימת סיסמאות שהתוכן הנורמטיבי שלהן אינו מוגדר דיו. אחת הדרכים להבהיר את הערכים היא לכלול במסמך האתיקה תוכן שיוכל להיות משותף לכל מי שאמור לנהוג על-פי מסמך זה (בוקשפן וכשר, 2005).

מה חשוב לכלול במסמך האתיקה?

א. **הקדמה** – ההקדמה תישא תאריך, תהיה חתומה בידי היו"ר או המנכ"ל ותציין את הערכים החשובים להנהלה הראשית שעל פיהם פועל הארגון, כמו יושרה, יעילות, מקצועיות ואחריות. ההקדמה צריכה לתאר את תפקידו של הארגון בקהילה שבה הוא פועל, ולקבוע שכל עובדיו אמורים לכבד את העקרונות שבמסמך הזה.

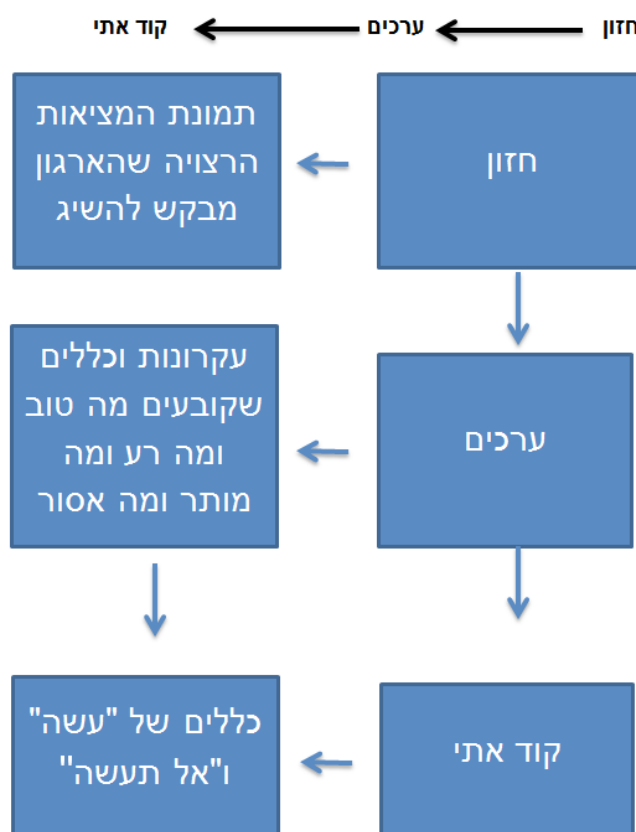
המסמך צריך להיות קצר וממוקד. מסמך ארוך מדי יכול לחטוא למטרה ולהישאר כמסמך רשמי ללא יישום.

ב. נושאים חשובים שיש לכלול במסמך –

- תיאור תפקידו של הארגון (כספק של מוצרים או שירותים), חזונו ומטרותיו.
- מחויבות הארגון כלפי הלקוח, חשיבות שביעות הרצון של הלקוח, כיבוד ההסכמים עמו, מחירים הוגנים ומתן שירות לאחר הקנייה.
- מחויבות הארגון כלפי בעלי המניות שלו או אחרים המספקים לו מימון.
- פעילות הארגון להגנה על ההשקעות שהושקעו בו וחתירה לתקשורת יעילה עם המשקיעים.
- שיתוף פעולה ארוך טווח עם הספקים שהארגון קשור עמם לשם השגת איכות ויעילות.
- יחסי ההנהלה והעובדים – מדיניות הארגון לגבי גיוס עובדים, הכשרתם, תגמולים, תקשורת, יחסי עבודה, בריאות ובטיחות, פרישה, פיטורין ועוד.

ג. **יחסו של הארגון אל הקהילה** – חובת הארגון לציית לסטנדרטים סביבתיים ובטיחותיים; מעורבותו בעניינים מקומיים ותרומתו למטרות שהן לטובת הציבור כגון חינוך.

ד. **עניינים נוספים** – במסמך עקרונות אפשר לדון גם בנושאים נוספים כמו יחסי הארגון עם מתחריו, מדיניות המחקר והפיתוח ואחריות ההנהלה (יזרעאלי ושילה, 2000).



פיתוח תוכנית אתית חייב להתבסס על בחינת התרבות הארגונית. העובדים מגיעים אל הארגונים עם רקע תרבותי והתנהגותי מסוים. קיים סיכון שהם יפעלו בהשפעת לחצים שהם נתונים בהם במצבים ספציפיים או על-פי המקובל בסביבת העבודה שלהם, ולא דווקא מתוך התחשבות בהשלכות האתיות של מעשיהם. באופן זה הם עלולים להזיק גם לאינטרסים של הארגון. לפיכך, מכיוון שאי אפשר לפקח על מה שעושה כל עובד בכל מקום ובכל זמן בתוך הארגון, חשוב שתיווצר בו תרבות המעודדת את העובדים לחשוב בעצמם על ההשלכות האתיות של מעשיהם בטרם יעשו אותם, ואף לקבל אחריות לתוצאותיהם (יזרעאלי ושילה, 2000).

מקורות לערכים ארגוניים

- ערכים אוניברסליים כגון כבוד האדם, בטיחות וציות לחוק.
- ערכים בסיסיים – זהירות, צניעות, חיסכון, צדק וכדומה.
- ערכים הקשורים למודל עסקי, לדוגמה וולט דיסני – כיף משפחתי בטוח.
- ערכים החשובים לחברה: פטריוטיות, הגנה על הסביבה, צדק חברתי, אחריות וכדומה.
- ערכים כלכליים – נתח שוק, רווחיות לטווח ארוך, חדשנות, ידע ועוד.
- ערכים אישיים – אושר, בריאות, משפחה, אהבה, התפתחות אישית (מנוחין, 2008).

התוכנית האתית היא כלי ניהולי המשמש את הארגון בכמה תחומים (מנוחין, 2008):



5.4.2.3 שלב שלישי: העמקת המודעות לאתיקה בקרב חברי הארגון

בשלב זה הקוד האתי מופץ לעובדים ולמנכ"ל הארגון, ומסבירים את תכניו כך שחשיבותו תהיה ברורה לכול. בהמשך, מפיצים את המסמך גם בקרב חברות בת וחברות שותפות שעובדיהן אמורים לפעול ברוח הקוד, בקרב בעלי המניות, סוכנויות כוח אדם המגייסות עובדים לארגון ולכל מי שמתעניין במה שמתרחש בו.

רצוי שגם לקוחות וספקים ידעו מהו הקוד האתי שעל פיו פועל הארגון. לקוחות יכולים לשפוט באיזו מידה הארגון נאמן לעקרונותיו אם, למשל, יוכלו לקרוא את המסמך שיצורף למוצרי הארגון או לחשבונות הלקוח. ספקים יכולים לקבל לידיהם העתקים של חלקי הקוד הנוגעים להצהרת הארגון בנוגע לפעילותו כלפי ספקים.

מחויבותם של העובדים לתוכנית האתית היא הכרחית. מחויבות העובד לתוכנית צריכה להיות חלק בלתי נפרד מחוזה ההעסקה שלו. פירוש הדבר שאפשר יהיה להפעיל נגדו סנקציות אם יפר את כללי האתיקה כמו הפרתו של כל סעיף אחר בחוזה.

ארגונים רבים מצאו שקשה לשמור לאורך זמן על יישומו של הקוד האתי באופן שיהיה חלק חשוב מהתרבות הארגונית ומאורח החיים של העובד. כדי להתגבר על הקושי הזה, יש הכרח לתרגל את העובדים (מן הדרגות הגבוהות ביותר ועד הנמוכות ביותר) כדי שיסגלו לעצמם התנהגות ברוח הקוד, וזאת באמצעות פיתוחה של **תוכנית הטמעה**. יש גם לרענן את הקוד האתי על-פי הצרכים החדשים ולפי השינויים שמתרחשים בארגון, או בסביבתו, וליצור מחויבות של ההנהלה לעקרונות הקוד האתי וכמו כן לוודא שיהיה טיפול הולם במקרים של חריגות מהכתוב בו (יזרעאלי ושילה, 2000).

על הארגון לקבוע נהלים ומערכות בקרה במוקדי סיכון. מחובתו להשקיע מאמצים רבים על מנת לאתר התנהגות לא ראויה ולטפל בה בטרם ייהפך הדבר לנורמה ארגונית. במקומות שקיים בהם סיכון למעשי שחיתות, על הארגון להגדיר נוהלי עבודה ברורים ולפרט מהי התנהגות אסורה כגון מתן או קבלה של טובות הנאה. בתוך כך יאפיין הארגון מערכות יחסים אסורות עם לקוחות וספקים (גליה שגיא ויונתן מנוחין, 31.7.2013).

בתוכנית ההטמעה יש כאמור לתרגל את העובדים בקבלת החלטות ברוח הקוד האתי. הצלחתה של תוכנית הטמעה נמדדת במיומנויות שרכשו העובדים לפתרון של בעיות חדשות. אפשר להעריך את מידת הצלחתם לעשות כן בהצגת דילמות לפני העובדים ובחינת הפתרונות שהציעו להן. כמו כן, אפשר לערוך משאלים בקרב העובדים לבחינת השינויים שהם מזהים בפעילות הארגון מאז הופעלה תוכנית ההטמעה.

חשוב לציין כי רכישת מיומנות לפתרון של דילמות דורשת עבודה רבה. העובדים אמורים לאמץ חשיבה ביקורתית על מנת שיוכלו לבחון את מידת ההתאמה של פעולות שעשו או שהם מתכננים לעשות, לערכי הארגון. הם נדרשים גם ללמוד להכיר את הנטיות האתיות של עצמם ולהיות מוכנים לבחון אותן מחדש לאור הנדרש מהם בקוד האתי של הארגון (יזרעאלי ושילה, 2000).

5.4.2.4 שלב רביעי: בחינת האפקטיביות של הקוד האתי ועדכון

אפשר להראות שתוכנית האתיקה קידמה את הארגון, גם אם לא קל לבטא התקדמות כזו במספרים.

להלן הצעה של כמה דרכים למדידת הצלחת התוכנית האתית בארגון

שינויים בתחומים הבאים יוכיחו שהתוכנית אפקטיבית:

- קיימת מחויבות של ההנהלה הבכירה לנושא האתיקה והיא מראה פתיחות בשיח על נושאים אתיים, כולל הקשיים שבפתרון של שאלות אתיות.
- יש מודעות בקרב העובדים לבעיות אתיות המתעוררות בארגון והם מעורבים בפתרון.
- העובדים יכולים להתמודד עם שאלות ומצבים חדשים שיש להם השלכות אתיות.

- העובדים נעזרים בשירותיו של הממונה על תחום האתיקה בארגון (על מינויו ראו להלן).
 - יוזמות בנושא האתיקה הן חלק מיוזמות אחרות של הארגון והנושא מתקצב.
 - נעשה שימוש באמצעי קשר שונים להבטחת ההבנה והקליטה של המסרים בתחום האתיקה בקרב כל בעלי העניין.
 - מטמיעים את הקוד האתי כפי שמטמיעים כל נושא אחר בקרב העובדים, כולל בקרב עובדים חדשים.
 - נערכות בדיקות להערכת מידת ההצלחה של התוכנית (יזרעאלי ושילה, 2000).
- לאורך זמן, הארגון חייב לבחון אם מנהליו ועובדיו מפנימים את ההתנהגות האתית ואם יש למקד מאמצי הטמעה ביחידות מסוימות. ניתן לבחון זאת באמצעות מדידת התלונות שנתקבלו, שעות ההדרכה ומספר העובדים שהשתתפו בתהליך, בשאלוני עמדות ובחינת האקלים האתי בארגון. בארגון המקדם שקיפות, נכון וראוי לדווח לעובדים ולציבור על הממצאים של בחינת האפקטיביות של תוכנית האתיקה בארגון (גליה שגיא ויונתן מנוחין, 31.7.2013).

מדוע קשה כל כך להטמיע את הערכים בשגרת היומיום?

ניהול ערכי הארגון מחייב את המנהלים לעבור מרמת ההצהרה – כינון הקוד האתי, לרמת היישום – עיצוב מתכונת הפעילות הארגונית ההולמת את ערכי הקוד. המנהלים נדרשים אפוא להתחיל "לחשוב אתיקה" – להסתכל במראה ולשאול את עצמם: "האם האופן שבו אני מנהל את הארגון, המסרים והשדרים שאני מעביר לעובדים, אכן מביאים לידי ביטוי את הערכים המוצהרים?". עליהם לבחון את הנחות היסוד של הארגון ואת דרכי הפעולה המקובלות בו ולעצב תקני התנהגות ותהליך קבלת החלטות המשקפים את ערכי הארגון. המשמעות – להוביל שינוי במבנה הארגוני, בהגדרת התפקידים ובתהליכי העבודה.

איך בכל זאת אפשר לעשות זאת?

מנהלים, מעצם תפקידם, משמשים מודלים לחיקוי. לפיכך, בכוחם לעצב את דפוסי ההתנהגות בארגון ואת הנורמות הנהוגות בו על ידי תנועה בין הרובד הגלוי – הנהלים והמדיניות שהם מכתיבים, ובין הרובד הסמוי – פעולותיהם ומסרים בלתי פורמליים שהם מעבירים לעובדים בשגרת היומיום. האופן שבו מנהל מגיב לאירוע או נמנע מתגובה (לדוגמה, התעלמות ממעשה הסותר את הקוד האתי עלולה להתפרש כמתן לגיטימציה למעשה), השיקולים המנחים אותו בקבלת ההחלטות והאמצעים המשמשים אותו לקידום משימות – כל אלה משקפים לעובדים ולסביבה מהם סדרי העדיפויות שלו ואילו ערכים חשובים לו. הגברת המודעות של מקבלי ההחלטות לכך שעליהם לבחון כל העת את החלטותיהם בדרך האתית עשויה לסייע להם למלא את תפקידם בניהול ערכי הארגון (גושפנץ', 2017).

דוגמה – האחריות של מנהלי בתי ספר ושל צוותי החינוך

מערכת החינוך מעמידה לפני מנהלי בתי הספר וצוותי החינוך אתגרים מורכבים. רבות מהשאלות העולות יום-יום בהתנהלות בית הספר הן למעשה שאלות של אתיקה: כיצד נכון וראוי לפעול במצב נתון? מערכת הערכים המנחה את המנהל ואת שאר אנשי הצוות באה לידי ביטוי בהחלטות חברתיות של נכון או לא נכון ושל טוב או רע. בתי הספר נתפסים כזירה המחויבת לצדק חברתי ולערכים דמוקרטיים, להגינות והוגנות, לצדק ולשוויון. מנהלים של בתי ספר ומורים אחראים לתרגם את העקרונות הערכיים הללו למדיניות חינוכית ולעשותם לחלק מהחוויות היומיומיות של קהילת בית הספר. בפן היישומי, מנהלים ומורים במערכת החינוך נדרשים "לחשוב אתיקה" ולאמץ את ההסתכלות במראה כחלק משגרת הפעילות. יש להגביר אפוא את המודעות של מקבלי ההחלטות לצורך בבחינת מידת ההלימה שבין המודלים והנחות היסוד המעצבים את התרבות והאקלים בבית הספר ובין הערכים והעקרונות החינוכיים. ההסתכלות במראה האתית תסייע להם לזהות דרכי פעולה ותהליכים החורגים מן הערכים המוצהרים ולהתמקד בדרכים להובלת שינוי בתרבות בית הספר בכיוון האתי (גושפנץ', 2017).

תוכנית האתיקה עלולה להיכשל אם (יזרעאלי ושילה, 2000):



דוגמה – הקוד האתי של חברת חשמל

תחולת הקוד

קוד זה חל על החברה, הדירקטורים בה, מנהליה ועובדיה. על כל אחת ואחד מאתנו לזכור כי הוא חלק מהחברה וכי עליו לתת דוגמה אישית לחבריו ביישום הקוד.

עקרונות הקוד

1. אנו פועלים לפי הדין ונהלי החברה;
2. אנו שומרים על חיי אדם, גופו ורכושו;
3. אנו פועלים ביושר וביושרה – בהגינות, בתום לב, בגישה שוויונית ובשקיפות;
4. אנו נוהגים בכבוד הדדי ובסובלנות;
5. אנו חותרים למצוינות, למקצועיות ולחדשנות;
6. אנו פועלים לאספקת חשמל זמין ואמין;
7. אנו פועלים לשמירה על איתנות החברה;
8. אנו פועלים לטיפול ההון האנושי של החברה;
9. אנו מקדמים פיתוח בר-קיימא, תוך אחריות סביבתית;
10. אנו פועלים באחריות חברתית ותוך מעורבות בקהילה.

(מתוך: אתר חברת החשמל)

אתגרים ?

חוו דעתכם: האם חברת החשמל אכן מצליחה ליישם את הקוד האתי שלה?

5.4.2.5 שלב חמישי: בעלי תפקידים האחראים לאכיפת כללי האתיקה



(תרשים: לייבל לוי איריס)

5.4.2.5.1 ממונה על תחום האתיקה בארגון

כל חברי הארגון אמנם אחראים לשמירה על האתיקה, אבל מישוהו צריך לוודא שהאתיקה תתפוס מקום חשוב בסדר הקדימויות ותתקיים בכל הארגון. זהו תפקידו של הממונה על האתיקה בארגון. הוא צריך להיות בדרגת מנהל בכיר (מנכ"ל, סמנכ"ל, יו"ר, ולפעמים מתמנה לתפקיד זה מנהל משאבי אנוש), ועיסוקו בניהול היומיומי של ענייני האתיקה בארגון.

התכונות הנדרשות מן הממונה על תחום האתיקה

- עובד בדרגה גבוהה הממלא את תפקידו במסירות ובנאמנות.
- נהנה מאמון ההנהלה והעובדים.
- נהנה מגישה למידע כך שיוכל לעקוב אחר המתרחש בארגון.
- בעל מיומנויות ליצירת קשר אפקטיבי עם העיתונות ולייצוג הארגון בפורומים ציבוריים ובתהליך משפטי.

תפקידיו של הממונה על תחום האתיקה

- תיאום בין ההנהלה הראשית ומנהלים אחרים במחלקות הארגון לגבי הוצאתה אל הפועל של תוכנית האתיקה.
- פיתוח דרכים ליצירת תקשורת אפקטיבית בין כל דרגי העובדים בארגון לשם הצלחת התוכנית.
- פיתוח הקוד האתי והפצתו גם בקרב חברות בת וחברות שותפות שעובדיהן אמורים לפעול ברוח הקוד.
- פיתוח אמצעים לכפיית התנהגות על-פי הקוד האתי הכוללים דרכי ענישה למפרים את הקוד, ושיטות תגמול לאלו

שהיטיבו להשתמש בו לפתרון בעיות אתיות קשות.

- מתן ייעוץ בשאלות בעלות השלכות אתיות המתעוררות בארגון. הנושא בתפקיד זה הוא גם מי שהעובדים יכולים לפנות אליו ולדווח (גם באופן דיסקרטי) על התנהגות שהיא בלתי ראויה בעיניהם.
- ייסוד מערכת של פיקוח המאפשרת ללמוד באיזו מידה התוכנית האתית מיושמת ואם יש צורך לערוך בה שינויים.
- בחינה מתמדת של תוכנית האתיקה לשם שיפור האפקטיביות שלה בהתאם לשינויים בצורכי הארגון (יזרעאלי ושלמה, 2000).

5.4.2.5.2 ועדות אתיקה מקצועיות (של קבוצות או של גופים מקצועיים)

ועדת אתיקה מקצועית משמשת תמיד חוליה מתווכת בממשק שבין הציבור הרחב לאנשי המקצוע. היא יכולה לעסוק בהנחלה של כללי התנהגות מקצועית ראויה, הן באמצעות יוזמה של פעילות כזו והן באמצעות דיון בשאלות שמופנות אליה. שפיר (2006) רואה באתיקה המקצועית מערכת משולבת של כללים שבאים להגן בו זמנית על אנשי המקצוע ועל מקבלי השירות. לפיכך לדעתו לא תוכל ועדת האתיקה לשחרר עצמה מדיונים בהפרות של כללי אתיקה, ובמידת הצורך יהיה עליה לשמש כוועדה מענישה. לטענתו, ויתור של ועדת האתיקה על תפקיד המעניש יכול להגביר את אי-הנחת של הציבור הרחב המקבל את שירותיהם של אנשי המקצוע ולפיכך גם לפגוע במקצוע, במעמדו ובעוסקים בו.

השאלה שמתעוררת לא פעם עם התהוותה או עם גילוייה של חריגה מקצועית, היא מה בעצם התפקיד שמוטל על הגוף המברר את הבעיות האתיות ביחס לחבריו? האם זהו גוף מעניש? האם גוף מחנך? ובשני האופנים – כיצד הוא פועל?

על-פי הגישה המענישה, עבירות אתיקה הן עבירות לכל דבר ויש להיענש עליהן. כל גוף מקצועי יוצר לעצמו מערכת סנקציות שאותן הוא מתיר לוועדת האתיקה להפעיל כנגד כל חבר שחרג מכללי האתיקה המקצועית. סנקציות אלה הן בדרך כלל נזיפה, אזהרה, הרחקה לזמנים שונים מחברות בארגון המקצועי, ולעתים קנסות כספיים. גישה זו מבוססת על ההשקפה שהמעידה שמעיד החבר בארגון המקצועי מצריכה הענשה שתמנע מעידה כזו בעתיד לבוא, בבחינת "יראו וייראו".

על-פי הגישה המחנכת, שהולכת ורווחת בשנים האחרונות בקרב קבוצות מקצועיות רבות, עבירה אתית אינה עבירה במובן הפלילי של המילה, ועל כן אינה ראויה לעונש. זהו כשל מקצועי, שנובע מאי-הכרה מספקת או מאי-ניסיון מספיק או מחוסר הכשרה מספקת בתחומי המקצוע. מתוך גישה זו אין שואלים מה הסנקציה שיש לנקוט כלפי איש המקצוע שכשל, אלא מה ניתן לעשות כדי להראות לו את הדרך הראויה לפעולה מקצועית – קרי, לחנכו או להכשירו.

אתיקה מקצועית אינה עוסקת בשאלות של מוסר ואורחות התנהגות אלא באורחות התנהגות מקצועית. חשיבה אתית אינה חשיבה מוסרית גרידא; זוהי חשיבה מקצועית-מוסרית והתמודדות מתמדת עם דילמות והתנגשויות מקצועיות שאינן בנות פתרון קל. היא משקפת את מוסר הנאמנות לערכים של עבודה מקצועית ברמה הגבוהה ביותר (שפיר, 2006).

לדוגמה – ועדת האתיקה המקצועית של לשכת עורכי הדין

הגשת תלונות והליכים משמעתיים (מעודכן לפברואר 2018)

1. עורכי הדין בישראל כפופים לדין המשמעתי, המעוגן בחוק לשכת עורכי הדין, תשכ"א-1961, ובכללים שעוגנו מכוחו.
2. ככלל, פנייה ו/או תלונה נגד עורכי דין תוגש לוועדת האתיקה המחוזית במחוז שבו מצוי מענו של עורך הדין. את התלונה יש להגיש על גבי טופס הגשת תלונה, בשלושה עותקים, בדואר או בפקס. ועדות האתיקה רשאיות לבקש מן המתלוננים להגיש עותקים קשיחים (פיזיים), בהתאם לשיקול דעתן.
3. ועדת האתיקה המחוזית תפעל לקבלת תגובתו של הנילון לתלונה בכתב, ולבסוף תחליט אם להגיש קובלנה כנגד עורך הדין, אם לאו. בהתאם לסעיף 63 לחוק לשכת עורכי הדין, במקרים שבהם החליטה ועדת האתיקה המחוזית

לגנוז את התלונה, רשאי המתלונן לפנות לוועדת האתיקה הארצית כקובל נוסף בבקשה לבדיקה מחודשת של התלונה. גם תלונה זו יש להגיש על גבי טופס הגשת תלונה בשלושה עותקים, בדואר או בפקס (ועדת האתיקה הארצית רשאית לבקש מן המתלוננים להגיש עותק קשיח (פיזי), בהתאם לשיקול דעתה). ועדת האתיקה הארצית תבחן את התלונה, וככל שהדבר דרוש תפעל לקבלת תגובתו של הנילון לתלונה בכתב ותחליט אם להגיש קובלנה כנגד עורך הדין, אם לאו.

4. הדיונים בוועדות האתיקה מתנהלים במתכונת של דיון פנימי וסגור, שתוכנו חסוי. המלצת הוועדה מתקבלת על יסוד התלונה והתגובה שבפניה, ללא נוכחות הצדדים. הודעה בדבר החלטת ועדת האתיקה המחוזית נשלחת אל הצדדים.

5. אם החליטו ועדת אתיקה מחוזית או ועדת האתיקה הארצית להגיש קובלנה נגד עורך הדין, הקובלנה תוגש בבית הדין המשמעתי המחוזי במחוז שאליו משתייך עורך הדין, ותנוהל על ידי פרקליט מטעם הוועדה שהחליטה על הגשתה.

6. הדיונים בבית הדין המשמעתי יתנהלו בדלתיים פתוחות, אלא אם יחליט בית הדין אחרת מהטעמים הנקובים בחוק הלשכה.

7. ערעור על פסיקת בית הדין המשמעתי המחוזי יוגש לבית הדין המשמעתי הארצי; ערעור על פסיקת בית הדין המשמעתי הארצי יוגש לבית המשפט המחוזי בירושלים; ערעור על פסיקת בית המשפט המחוזי יוגש ברשות לבית המשפט העליון.

(מתוך: לשכת עורכי הדין בישראל)

5.4.2.5.3 נציב שוויון הזדמנויות בעבודה

נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה היא יחידה שהוקמה במשרד העבודה והרווחה בשנת 2008 עקב תיקון סעיף 18א' לחוק שוויון הזדמנויות בעבודה, התשמ"ח. היא נועדה לתת מענה של ממש לקשיים המתגלים בשטח בכל הנוגע לאכיפה של חוקי השוויון.

בהתאם לכך, הנציבות מטפלת באכיפה של חוקי העבודה ברמה האזרחית, פועלת להפנמת הנורמות הראויות של שוויון הזדמנויות בעבודה, ושואפת להוביל רפורמה מקיפה וכוללת בהטמעת שוויון הזדמנויות בשוק העבודה.

לנציבות סמכויות אכיפה משפטיות והסברתיות.

תפקידי הנציבות:

- נקיטת פעולות הסברה והדרכה להעלאת המודעות הציבורית לשוויון הזדמנויות בעבודה.
- טיפול בתלונות עובדים בגין הפליה בעבודה. במסגרת זו הנציבות מחליטה על דרך פעולה, מקיימת בירור או מפנה לגישור.
- סמכות להורות בצו למעסיק להעביר נתונים באשר לקיום חובה מחובותיו על-פי חקיקת השוויון בעבודה.
- הגשת תביעות משפטיות בבתי הדין לעבודה.
- הגשת בקשה לבית הדין לקבלת צו כללי המורה למעסיק לנקוט פעולות כלליות הנוגעות לעובדים שלו.

(מתוך: משרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים)

שני אירועים לדיון כיתתי ?

"בעלי ארומה יפצה אישה שקילל: שחורה"

"בית משפט השלום בתל אביב קבע כי בדבריו של סהר שפע, מבעליה של חברת 'ארומה' תל אביב, יש משום לשון הרע, לאחר שכינה עובדת בחברת ייבוא מכונות 'את כתם שחור, נחותה ומטומטמת'. היא סיפרה: 'הייתי בהלם, נטלתי כדורי הרגעה למשך תקופה. מבחינתי זה הפך לסיוט'. סמנכ"ל השיווק של הרשת: 'אנו מגנים בתוקף כל ביטוי של גזענות או אפליה'." (ורד לוביץ' ומיטל צור, 9.11.2006)

"אין שוויון הזדמנויות בישראל"

"עד שלא תיערך רפורמה במבנה השלטון המקומי בישראל לא יהיה כאן טוב יותר "שוויון ההזדמנויות הישראלי הוא חמקמק הרבה יותר, וכלל לא ברור אם הוא קיים. ראשית, לפחות שתי אוכלוסיות בעליל אינן נהנות משוויון הזדמנויות. החרדים, שאינם לומדים לימודים כלליים ואינם שואפים להשתלב בחברה הכללית. גם ערביי ישראל אינם ממצים את הפוטנציאל שלהם. האזרחים הערבים אינם נהנים משוויון הזדמנויות בחברה הישראלית – הם עניים הרבה יותר, מערכת החינוך שלהם מדורדרת, הרשויות המקומיות שלהם כושלות ושוק התעסוקה הישראלי חסום בפניהם במידה רבה. שיעורי האבטלה הגבוהים של אקדמאים ערבים, כאשר מרביתם נאלצים להתפשר על עבודות שאינן בתחום הלימודים שלהם, הם עדות מובהקת להיעדר שוויון הזדמנויות גם בפני ערבים שהצליחו להתגבר על החסמים המוקדמים של עוני ומערכת חינוך נחשלת." (מירב ארלוזורוב, 17.4.2012)

כשאת אומרת לא

ביצוע: התרנגולים מילים: דן אלמגור לחן: סשה ארגוב

כשאת אומרת "לא",	שומע לא – ומאמין".	כי אם אינך רוצה בכלל בכלל
למה את מתכוונת?	ואם אלך אולי תאמרי "חבל"	הגידי לי "סתלק כבר וחסל!"
למה את מתכוונת,	אם אשאר אולי תגידי: "מנוול".	תגידי "די" או: "עוף מפה"
כשאת אומרת "לא"?		רק אל נא, אל תגידי "לא"
האם ה"לא" הוא "לא" - ובאמת	כשהיא אומרת "לא"	כי את אומרת "לא" כל כך בחן
אולי הוא רק "אולי, אך לא כעת",	למה היא מתכוונת?	שהוא נשמע לי עוד יותר מזמין מ"כן".
או שה"לא" הוא רק "עוד לא"	למה היא מתכוונת	
אולי הוא "אן", אולי הוא "בוא"	כשהיא אומרת "לא"?	כשהיא אומרת "לא"
כי את אומרת "לא" כל כך בחן	האם זה "לא" כזה מוחלט	לזה היא מתכוונת,
שהוא נשמע לי	או שה"לא" הוא רק זמני בלבד,	לזה היא מתכוונת
עוד יותר מזמין מ"כן".	אולי הוא "טוב, אך לא עכשיו"	כשהיא אומרת "לא".
	אולי זהו בעצם "נו"	לכן ה"לא" שלה סופי, מוחלט,
כשאת אומרת "לא"	אך אם היו אומרים רק "לא" ו"כן"	רק היא קובעת, לא שום בית משפט,
אני כבר לא יודע	אז מה בכלל היה נשאר פה מעניין...	אז תהיה לי תרנגול
מבולבל ומשתגע		ואל תהיה חכם גדול.
כשאת אומרת "לא"	כשאת אומרת "לא"	היא לא רומזת "כן", או "אולי" או "בוא",
כי אם אומר: "היא לא רוצה ממך"	למה את מתכוונת?	כשהיא אומרת "לא",
אולי מחר תכריזי: "הוא חלש!"	למה את מתחננת	היא מתכוונת "לא"!
"זה גבר זה? זה סתם קטין -	כשאת אומרת "לא"?	(מתוך: שירונט)

5.4.2.5.4 האחראי על מניעת הטרדה מינית במקום העבודה

האחראי על מניעת הטרדה מינית במקום העבודה הוא אדם הממונה על ידי המעסיק (כחלק מחובתו של המעסיק). אין חובה שהאחראי יהיה עובד של המעסיק וניתן למנות אדם חיצוני לארגון, כגון עורך דין חיצוני.

תפקידיו של האחראי על מניעת הטרדה מינית במקום העבודה

1. קבלת תלונות בנושאי הטרדה מינית.
2. קיום בירור במקרה שהתקבלה תלונה על הטרדה מינית.
3. מתן המלצות למעסיק לגבי הטיפול במקרה של הטרדה מינית.
4. מתן ייעוץ, מידע והדרכה לעובדים הפונים אליו.

האחראי לא יטפל בבירור תלונה אם הוא בעל נגיעה אישית לנושא התלונה או למעורבים בה:

- אם בינו לבין המטריד קיים קשר משפחתי.
- אם הוא עצמו הוטריד בעבר על ידי המטריד.
- אם המטריד הוא הממונה הישיר עליו.
- בכל מקרה אחר שבו יש חשש לניגוד עניינים לגביו.

במקרה שלאחראי ישנה נגיעה אישית לנושא, עליו להעביר את בירור התלונה לאחראי אחר, או לפנות למעסיק כדי שימנה לו ממלא מקום למקרה הספציפי.

(מתוך: כל זכות)

התנהגויות הנחשבות להטרדה מינית בעבודה – הסבר ודוגמאות

להלן הסבר מהי הטרדה מינית ומהן אפשרויות הפעולה.

1. סחיטת אדם לביצוע מעשה בעל אופי מיני. לדוגמה מעביד המאיים לפטר עובדת אם היא מסרבת לקיים איתו יחסי מין.
2. מעשה מגונה, לדוגמה עובד או ממונה הנוגע בעובדת לשם גירוי מיני או החושף את עצמו בפניה בלא הסכמתה.
3. הצעות חוזרות בעלות אופי מיני אף שהאדם שאליו מופנות ההצעות הראה שאינו מעוניין בהן. אין צורך להראות אי-הסכמה במקרה ניצול של יחסי מרות בעבודה.

מקרה לדוגמה: הממונה מציע הצעה מינית – העובדת לא מגיבה

מנהל המציע פעמיים הצעה בעלת אופי מיני למי שכפופה לו, התנהגותו תיחשב להטרדה מינית. ואם אותה עובדת נאלמת דום, מסמיקה בלי לומר מילה, מחייכת במבוכה, מבקשת בעדינות להפסיק – גם במקרים אלה זו הטרדה מינית. החוק נותן הגנה למי שנמצא בעמדה חלשה יותר במערכת יחסים של כפיפות או תלות. אפשר לומר שהוא מגלה הבנה למי שבמצבים כאלה אינה יכולה לבטא התנגדות. נשים רבות מדווחות על תחושת אשמה על כך שלא הגיבו בתקיפות, שלא הראו התנגדות. עדיין, מדובר בהטרדה מינית, וזכותן להתלונן (מיה צחור).

שלושה אירועים לדיון כיתתי ?

פרשת הנשיא משה קצב

משה קצב הורשע בביצוע עבירות אונס, מעשה מגונה בכוח והטרדה מינית של נשים שהיו כפופות למרותו בעת שכיהן כשר התיירות וכנשיא המדינה, וכן בשיבוש מהלכי משפט. בית המשפט המחוזי בתל אביב גזר על קצב שבע שנות מאסר. בדצמבר 2016, בתום חמש שנות מאסר, שוחרר מהכלא בתנאים מגבילים, לאחר שעונשו קוצר. קצב הוא נשיא מדינת ישראל היחיד שהורשע בעבירה פלילית (מתוך: ויקיפדיה).

פרשת אופק בוכריס

תא"ל (במיל') אופק בוכריס הודה והורשע בעבירות מין. על-פי הסדר הטיעון שאליו הגיע עם הפרקליטות הצבאית, בוכריס הודה בבעילה אסורה בהסכמה ובהתנהגות שאינה הולמת קצין. העונש שהוטל עליו: מאסר על תנאי והורדה לדרגת אלוף משנה (מיכל רוטנברג, 18.12.2016).

"בכיר לשעבר בבנק הפועלים הטריד אותי מינית"

עובדת בכירה בבנק הפועלים סיפרה כנציגת קינן תקף אותה מינית במלון בקזחסטאן, בחורף 2006, בנסיעת עבודה. העובדת סיפרה לבורר שמינה הבנק בפרשה כי היא הופתעה שבכלל הוזמנה להשתתף בנסיעה. באחד הלילות יצאו חברי המשלחת של בנק הפועלים עם נציגי בנק טורקי שבחנו יחד אפשרות השקעה בקזחסטאן, לבלות במועדון לילה 'סוהו'.

לדברי העובדת, קינן, שהיה אז הבוס שלה ומנהל חטיבה, לא הפסיק להאיץ בה לשתות אלכוהול. אחד העדים אף אישר את גרסתה. עוד היא סיפרה על הטרדות מילוליות. כך למשל העיר לה קינן לדבריה בארוחת ערב מקצועית במסעדה: "החזה שלך זה המקום הכי יפה בגוף שלך". לאחר מכן, לגרסתה, הוא תקף אותה בחדר שבו לן בבית המלון.

העובדת התלוננה על המקרה כעבור תשע שנים ולאחר שסיימה את תפקידה והנהלת הבנק בחרה לשבץ אותה בתפקיד שלא הולם את כישוריה. בעקבות התלונה, מינה הבנק את נשיא בית הדין הארצי לעבודה לשעבר, השופט בדימוס סטיב אדלר, כדי לבדוק את הטענות.

פרקליטות המדינה הודיעה כי נסתיים הליך הבדיקה בעניין וכי הוחלט שלא לפתוח בחקירה פלילית בשל התיישנות, והתיק נסגר. הוסבר כי תקופת ההתיישנות על עבירה של תקיפה מינית בישראל היא עשר שנים, ואילו בקזחסטאן, המקום שבו בוצעה העבירה לכאורה, היא חמש שנים בלבד (רויטל חובל, 3.8.2017).

תוכניות האכיפה של האתיקה זכו לחיבוק רחב של הארגונים העסקיים, אך הדעות חלוקות סביב מידת האפקטיביות שלהן. המצדדים רואים בסיפוק את הרחבת ההיקף של אימוץ האתיקה ושל היוזמות להטמעתה, והמבקרים בוחנים בספקנות את הפירות הדלים של המאמצים הכבירים. טענות המבקרים מצביעות על קשיים עקרוניים, ניהוליים וכלכליים בתוכניות האכיפה.

הטענות המרכזיות של המבקרים:

- קוסמטיקה במקום אתיקה – יותר משהתוכניות מעודדות התנהגות חברתית אחראית הן ממלאות תפקיד של תעודת כשרות ארגונית ומשמשות חלון ראווה כלפי חוץ. מדובר בשינויים קוסמטיים בדמות נהלים כתובים, סדנאות חברתיות ומנגנוני דיווח המעניקים מראית עין של התנהלות אתית, ואין שינוי נורמות ממשי.
- התוצאה היא שהציבור הרחב וכמוהו רבים בקרב ציבור העובדים נוטים לראות ביוזמות התוכנית לא יותר מאשר "מכשיר של יחסי ציבור" וכלי ניהולי במקום כלי חינוכי.

- לעתים קרובות משמשת תוכנית האכיפה לא כאמצעי חינוכי אלא כמכשיר של שליטה והנעה בידי מנהלים כלפי הכפופים להם. כאשר התוכנית נתפסת בעיני העובדים ככלי ניהולי, היא עלולה להביא תוצאות הפוכות מהרצוי. גם השלטת מנגנוני דיווח ופיקוח עשויה לפגום בטיפול תחושת האחריות האישית. ככל שמרבים להדגיש את חשיבות הדיווח על חשד לביצוע פעולות בלתי תקינות בסביבת העבודה, כך פוגעים באמון שבין העובדים לבין הארגון ובין לבין עצמם, והרי האמון הוא תנאי חשוב למילוי דרישות האחריות.
- שימוש עקיב בכלים משמעתיים לטיפול בהתנהגות חריגה קובע במידה רבה את תוקפו של הנוהל הכתוב. העדפת שקט תעשייתי על פני חינוך להתנהגות אחראית גורמת לכך שמנהלים בכירים שנתפסו בהתנהגות לא הולמת ומעלו באמון הדירקטוריון נשארים במקרים רבים בתפקידם ואינם נענשים. גם בדרגים נמוכים יותר, מנהלים נוטים לעצום עין ולהימנע מהענשת כפיפים בגין הפרת נהלים. עצימת העיניים של מנהלים ודירקטורים נותנת מעין הכשר להתנהגות לא הולמת ומחזקת את ההרגשה שהתוכנית האתית אינה אלא סיסמה חסרת תוכן ממשי (גבע, 2012).

חשוב להשקיע בתיקוף חיצוני של תהליך הטמעת תוכנית האתיקה בארגון. בתוכנית אתיקה יש מורכבות ארגונית, ולכן מומלץ לארגונים להיעזר בגורמים מקצועיים על מנת לבצע בקרה נאותה של יישום תוכנית האתיקה. בקרה זו תוכל לעמוד לזכות הארגון אם זה יצטרך להוכיח שאירוע שחיתות שנתגלה היה נקודתי ולא אירוע שמעיד על בעיה מערכתית. הוכחה כזאת יכולה להקל את עונשו ולהפחית מאחריות ההנהלה הבכירה במקרה שייתבע בגין אירועי שחיתות בבתי משפט (גליה שגיא ויונתן מנוחין, 31.7.2013).

הדרך לפיתוחה של תוכנית אתיקה אפקטיבית בארגון היא ארוכה, צורכת משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם ומחייבת חשיבה מתמשכת כדי שלא תיאבד מחיוניותה. למרות המאמצים הנדרשים להפיכתה לחלק מתרבות הארגון, נראה שארגונים לא יוכלו לוותר עליה בטווח הארוך. כיום, בחברה המשתנה במהירות, אנו נעשים מודעים יותר ויותר לזכותנו לקבל יחס הוגן – אם כעובדים, אם כמעבידים ואם כחלק מן הציבור הרחב – ופועלים למימוש הזכות הזאת. בידינו יותר מידע על מה שקורה בתוך ארגונים, ואנו משתמשים בו כדי לשפוט את התנהגותם (יזרעאלי ושילה, 2000).

5.5 מנהיגות אתית בארגון – מנהיגות מתעמרת

5.5.1 התעמרות במקום העבודה

בשנים האחרונות גובר העניין בהתעמרות במקום העבודה כתופעה המאפיינת רבים ממקומות העבודה כיום. בדוח של משרד התמ"ת משנת 2013 מדווח ש-55 אחוזים מאוכלוסיית העובדים השכירים בישראל נפגעו מהצקות בעבודה בתדירות של מדי פעם עד לעתים קרובות, מהם כשליש על ידי מנהלים, שליש על ידי עמיתים וכרבע על ידי לקוחות. בשנת 2015 הוגשה לכנסת הצעת חוק למניעת התעמרות בעבודה (נירית כהן, 9.6.2016).

הצקות והתעמרות במקום העבודה מוגדרות כ"כל התנהגות בין-אישית (למעט התנהגויות פיזיות) החוזרת על עצמה והמפרה נורמות ארגוניות ו/או חברתיות של התנהגות בין-אישית ראויה. ההתנהגות תיחשב פוגענית כאשר הנפגע חש שהיא פוגעת בבריאותו הפיזית או הנפשית ו/או כאשר הוא חש שהיא מייצרת עבורו סביבת עבודה עוינת" (איצקוביץ והיילברון, 2016).

עוד הגדרה רווחת להתעמרות בעבודה היא יחידים או קבוצות המשתמשים בכלים אגרסיביים ולא סבירים נגד עמיתים או עובדים באופן עקיב ומתמשך, כולל הצקות, הטרדות, התנכלות והתעללות פסיכולוגית. התעמרות אינה אי-הסכמה אישית או מקצועית. ההגדרה גם אינה כוללת מנהל שאינו מרוצה מעבודת הכפיף ומביע זאת באגרסיביות, וגם לא מטלה שהעובד אינו רוצה לבצע. עובד לא מרוצה, נעלב, כועס או לחוץ בעבודה – אלה לעצמם אינם מעידים על התעמרות. וזו אחת הבעיות, שההבדל בין התנהגות לא נעימה ובין התעמרות או התעללות רגשית אינו תמיד חד-משמעי. ההבדל טמון בכך שהתעמרות היא **התנהגות שיטתית הנמשכת לאורך זמן** ואשר מטרתה להחליש, להקטין, לשלוט, לבודד ולפגוע, והיא יכולה לכלול מנעד רחב של התנהגויות (נירית כהן, 9.6.2016).

מאפיינים עיקריים של התעמרות במקום העבודה

- חזרה (מתרחשת באופן קבוע)
- משך (מתמשכת לאורך זמן)
- הקצנה (עוינות מתגברת)
- נזק לקורבן (פסיכולוגי, שכלי, מקצועי, כלכלי ועוד)
- מיוחסת כוונה למבצע (אם ההסברים לפעולותיו, שאינם מייחסים לו כוונה לפגוע, אינם מניחים את הדעת)
- הבדלי כוח (הקורבן חסר את היכולת להגן על עצמו בהצלחה)
- דפוסי תקשורת מעוותים (למשל, אם תקשורת יומיומית גלויה בין הקורבן לבריון, או בין קורבן לקורבן אחר, אסורה או מסוכנת).

היכן עובר הגבול בין דרישות לא נעימות של מנהל מעובדיו לבין התעללות?

היעדרה של הגדרה אחידה לתיאור התופעה של התעמרות בעבודה מהווה בעיה, מכיוון שהעובדים מתקשים בהגדרת חוויות ההתעללות אשר חוו, ועקב כך נוצר קושי בנקיטת צעדים כנגד הבריון. שלא כמו הטרדה מינית, אשר מתארת בעיה ספציפית וקצת היא מוכרת בחקיקה במדינות רבות (כולל ישראל וארצות הברית), התעמרות בעבודה עדיין לא ביססה את מעמדה כבעיה חברתית אשר דורשת מערכת מושגים משלה (מתוך: ויקיפדיה).

מנעד ההתנהגויות הגורמות לתחושת התעמרות במקום העבודה



נזקי ההתעמרות בעבודה עשויים לנוע מפגיעה בתקשורת הארגונית, דרך מתח, רמות גבוהות של היעדרויות מהעבודה ותחלופת עובדים, ועד פגיעה של ממש בתפקוד הן של הנפגעים הישירים מההתעמרות והן של העדים לה (וסרמן, 2018).

התעמרות בעבודה מתרחשת בתבניות האלה:

- התעמרות סדרתית – המקור לכל חוסר התפקוד במקום העבודה הוא עובד יחיד אשר בוחר לו קורבן, הורס אותו וממשיך לקורבן הבא. זהו כנראה הסוג הנפוץ ביותר של התעמרות.
- התעמרות יד-שנייה – הלחץ מההתמודדות עם בריון סדרתי גורם להתנהגותם של שאר העובדים להידרדר.
- התעמרות בזוג – האחד הוא הפעיל והשני הוא קורבן, והשני בדרך כלל מתבונן ומקשיב.
- התעמרות בחבורה או בקבוצה – בריון סדרתי עם שותפים. חבורות יכולות לקום בכל מקום, אבל הן פורחות כאשר התרבות הארגונית גם היא תומכת בהתעמרות.
- התעמרות עקיפה – הבריון מסית צד אחד כנגד האחר, ובכך כופה עליו להיות צד בסיפור, או מסית את שני הצדדים זה כנגד זה. הדבר גורם להתפשטות העוינות מעבר להכרחי.
- התעמרות בתקנות – הבריון מכריח את קורבנו לעמוד במסגרת של כללים, תקנות, נהלים או חוקים, ללא קשר למידת הלימותם, ישימותם או נחיצותם.
- התעמרות שיורית – ממשיכה להתרחש לאחר עזיבת הבריון. תחושת ההתעמרות יכולה להימשך לאורך שנים.
- התעמרות משפטית – פניות להליכים משפטיים באופן מכעיס ומקומם על מנת להעניש את הקורבן או לשלוט בו. זו אחת מתבניות ההתעמרות הזדוניות ביותר.

- התעמרות לוחצת או לא מודעת – העמדת הצורך לעבוד במסגרת לוחות זמנים לא מציאותיים או ללא משאבים מספיקים.
- התעמרות תאגידית – המעסיק מתעלל בעובד מבלי חשש מעונש, בידעו כי החוק או אכיפתו אינם חזקים או כי שוק העבודה חלש.
- התעמרות ארגונית – שילוב של התעמרות לוחצת והתעמרות תאגידית. זו מתרחשת כאשר ארגון נאבק להתאים את פעילותו לשינויים בשווקים ונוקט קיצוץ משכורות ותקציבים, העלאת רף הציפיות מהעובדים ואמצעי לחץ קיצוניים נוספים.
- התעמרות ממוסדת – ההתעמרות מוטמעת בארגון ומקובלת כחלק מתרבות העבודה.
- התעמרות מצד לקוחות – עובד נותן שירות (למשל מלצר, דייל או עובד צוות רפואי) נאלץ להתמודד באופן יומיומי עם התעמרויות ויחס מזלזל מצד אלו שהוא מגיש להם את השירות.
- התעמרות קיברנטית – שימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת על מנת לאפשר התנהגות עוינת חוזרת ונשנית מצד יחיד או קבוצה, או לתמוך בה, ואשר מטרתה לגרום נזק לאחרים (מתוך: ויקיפדיה).

ההשלכות על הקורבן

אחת ההשלכות המרכזיות על קורבנות של התנהגויות פוגעניות בעבודה נוגעת לבריאותם. מי שחווה התעמרות בעבודה נעדר יותר מן העבודה בשל מחלה. מעבר לכך, הנפגעים באים לעבודה למרות מצבם הבריאותי שלא מאפשר להם לעבוד. חמור מאלה, נפגעי התעמרות מעורבים יותר בתאונות עבודה לעומת מי שלא חוו התעמרות (איצקוביץ והיילברון, 2016).

ההשלכות על הארגון

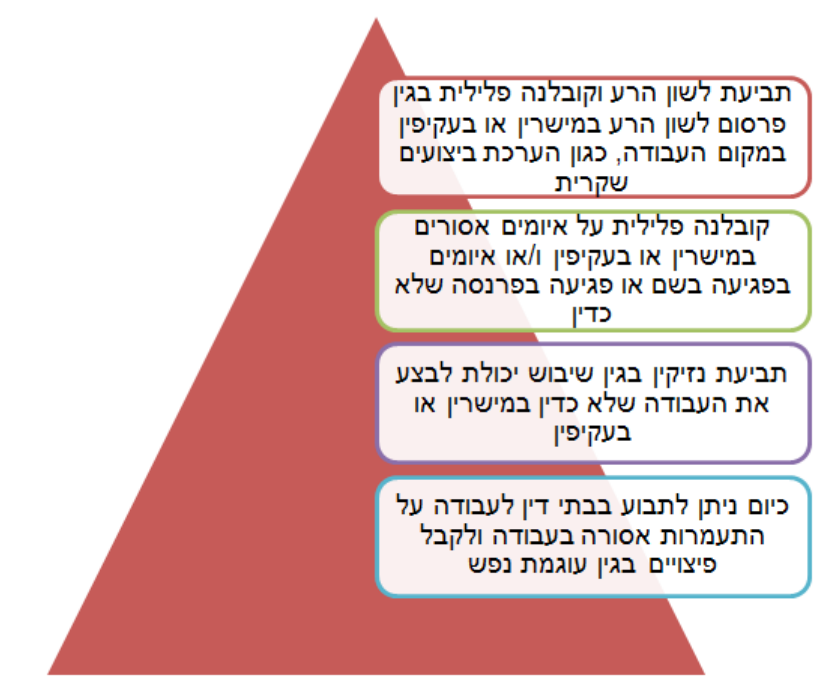
ההתעמרות פוגעת בארגון מבחינות רבות: העובדים לוקחים יותר רכוש, מבזבזים זמן בחלימה בהקץ, לוקחים הפסקות ארוכות, מגיעים באיחור לעבודה, עובדים לאט יותר, מאריכים את זמן עבודתם במתכוון על מנת לקבל תשלום על שעות נוספות, ועוד. ניכר כי התנהגויות כגון איחורים שמשמעותן פגיעה בייצור שכיחות יותר מהתנהגויות כגון הכפשת שם הארגון שמשמעותן פגיעה ברכוש (איצקוביץ והיילברון, 2016).

5.5.2 פעולות שעל הארגון לנקוט כדי לצמצם את תופעת ההתעמרות במקום העבודה

- **לאמץ ולאכוף מדיניות חזקה:** יש לנסח מדיניות של אפס סובלנות כלפי התעמרות. המדיניות תפרט את הבעיות הפוטנציאליות הנובעות מהתעמרות במקום העבודה ותקבע נוהלי דיווח ותגובה. תהליכי התגובה הללו יכללו השלכות על המתעמר ובהן פיטורים.
- **ללמד, להתייעץ ולהדריך:** רצוי שהארגון ייעזר במומחים ובמרכז הישראלי למניעת התעמרות בעבודה, שמציע הכשרות ארגוניות בנושא. יש לקיים הדרכות פנים-ארגוניות בנושא ולשקף למנהלים ולעובדים בכל הדרגים את הציפיות להתנהגות ראויה. בהדרכות יש לכלול דוגמאות להתנהגות בלתי מקובלת ולהשלכות של התנהגויות אלו על עתידו המקצועי של המתעמר.
- **לעודד דיווח:** כשם שקיים אחראי על מניעת הטרדה מינית, כך יש למנות מנהל שיהיה כתובת לדיווח על התעמרות בארגון. יש לפרסם את דבר המינוי בתקשורת הפנים-ארגונית, לעודד עובדים לדווח במקרה של התעמרות ולהבטיח כי פנייתם תטופל ביסודיות ובדיסקרטיות.

- **למנוע גיוס והשמה של מתעמרים:** חשוב שמנהלי משאבי האנוש ינסו לזהות את המתעמרים כבר בתהליך המיון באמצעות שיחות עם עמיתים וכפיפים של המועמדים במקומות עבודה קודמים. מידע מקדים על מועמדים מתעמרים יכול לחסוך לארגון ולעובדים עוגמת נפש רבה.
- **להציג את ההתעמרות ככשל ביצועי:** מחקרים מוכיחים שההתעמרות מחבלת בתהליכי עבודה ובביצועים עסקיים. יש להעביר מסר ארגוני ברוח זו, לשלב את הנושא במדדים הניהוליים ולהביאו לידי ביטוי בהערכות תקופתיות.
- **לתת דוגמה אישית:** יש להקפיד על השראת אקלים ארגוני נעים ומאפשר; להיות קשוב לעובדים, לעודד שיח פתוח, להעניק להם ביטחון והגנה ולשמור על כבודם (רוית אורן, 17.1.2019).

5.5.3 האמצעים החוקיים והמשפטיים שניתן לנקוט בגין התעמרות אסורה בעבודה (מתוך: ויקיפדיה):



ביולי 2015 אישרה הכנסת בקריאה טרומית את הצעת החוק למניעת התעמרות בעבודה. החוק אוסר על מעסיק, מנהל, עמית לעבודה וכל אדם אחר להתעמר בזולתו במסגרת העבודה, וקובע פיצוי של עד 120,000 שקלים לקורבן, ללא הוכחת נזק. ההצעה גם מחייבת מעסיק לנקוט אמצעים סבירים כדי למנוע התעמרות בידי עובד, ממונה, ספק או לקוח. כך, מקום עבודה המעסיק יותר מ-25 עובדים יחויב בין השאר לקבוע תקנון שבו יובאו עיקרי החוק, כמו בתקנון למניעת הטרדה מינית. עוד נקבע כי לבתי הדין לעבודה תהיה סמכות ייחודית לדון בתביעות האזרחיות מכוח חוק זה (רוית אורן, 17.1.2019).

במאי 2015, קבוצת חברי כנסת ובראשה ח"כ מרב מיכאלי הניחה על שולחן הכנסת לדיון מוקדם את הצעת החוק למניעת התנכלות תעסוקתית, שנוסחה בין השאר בסיועה של המשפטנית ד"ר אורית קמיר. לאורך שלוש שנים הצעת החוק לא התקדמה בהליכי החקיקה.

בחודשים נובמבר-דצמבר 2018 שבה ועלתה הצעת החוק לדיון בוועדת העבודה והרווחה של הכנסת, אך זו לא התקדמה בשל התנגדויות משרדי המשפטים, הרווחה והעבודה והכלכלה. הצעת החוק לא התקדמה בין השאר בשל הקדמת הבחירות לכנסת ה-21. במחלוקות שהתגלעו בין המשרדים למגישי הצעת החוק צפו כמה סוגיות: שאלת הצורך להוכיח נזק בתביעות בגין התעמרות; שאלת הצורך להוכיח כוונה של הפוגע או מודעותו לכך שהוא פועל באופן פוגעני; ושאלת תחולת החוק גם על לקוחות וספקים (מתוך: ויקיפדיה).

5.6 אחריות סביבתית בארגונים

המלצה

- מומלץ לצפות בסרט **ארין ברוקוביץ'**. הסרט מבוסס על סיפור אמיתי על-אודות מאבקה המשפטי של פעילה למען הסביבה ארין ברוקוביץ' נגד תאגיד האנרגיה 'פסיפיק גז אנד אלקטריק' (PG&E). בסרט מוכיחה ארין שהחברה אחראית להרעלת מי השתייה של תושבי הנקלי, ארצות הברית, הרעלה שבגינה רבים מהם חלו במחלות שונות.
- עוד מומלץ לצפות בסרטון בן כ-20 דקות, ושמו *The Story of Staff*

5.6.1 רקע

כמעט בכל עשור מאז שנות החמישים של המאה ה-20 נחשפת בעיה סביבתית חדשה הנובעת מגידול האוכלוסייה ומההתפתחות הטכנולוגית והכלכלית. בשנות החמישים הרבו לדבר על היווצרות ערפיח (זיהום אוויר אביך שנוצר משילוב של ערפל ופיח), בעיקר בשל גידול השימוש במנועים, פליטה של גזים וזיהום בתוך ערים. בשנות השישים עלה על סדר היום הנושא של שטיפת דשנים, כימיקלים ומדבירים למיניהם וקליטתם בקרקע ובמים – הכניסה של הכימיקלים והדשנים לשרשרת המזון, ההשפעה על החי, הצומח והאדם. בשנות השבעים עלה על סדר היום נושא התמעטות המשאבים. בשלהי שנות השבעים גבר העניין בנושא של אנרגייה גרעינית והשפעתה על הסביבה. בשנות השמונים הרבו לדבר על גשם חומצי; בשנות התשעים – על נושא החור באוזון, התגברות הקרינה האולטרה-סגולה ועמה העלייה בתחלואה בסרטן. נושאים חדשים שעלו בשנות התשעים היו ההתחממות של כדור הארץ בשל פליטת גזי החממה לאטמוספירה ועקב זאת הפשרת הקרחונים, עליית מפלס מי הים – שיטפונות, בצורות, התמעטות של עולם החי והצומח והכחדה של מינים. בעשור הראשון למאה ה-21 גוברת המודעות להשפעת ההתחממות של כדור הארץ בעטייה של פעילות האדם ולתוצאות ההרסניות הכרוכות בהפשרת קרחונים, הצפת אזורים נרחבים ובצורך לפנות בעתיד עשרות מיליוני אנשים מאזורים אלה (שלמה חסון).

בעיות אלה מחריפות במדינת ישראל בשל גודלה ובשל הגידול הדמוגרפי המואץ שחל בה. ההתפתחויות הדמוגרפיות, חברתיות והכלכליות בישראל הגבירו את ניצול המשאבים הטבעיים ובהם קרקע ומים עד לקו האדום. הבעיות הסביבתיות המרכזיות בישראל קשורות בהידלדלות מקורות המים, בהפיכת הנחלים למובילי ביוב, בהצטמצמות השטחים הפתוחים, במפעלים המזהמים אזורים נרחבים ללא שליטה ובקרה, בגודש בכניסה לערים ובשריפת דלקים הגורמים לזיהום אוויר. ירידת מפלס ים המלח מעמידה סכנות מוחשיות לתיירות ולהמשך הפעילות במרחב זה. בשנים האחרונות גברה המודעות הסביבתית בישראל, בייחוד בתחום הניצול של מקורות מים, קרקע ואוויר וזיהומם. גוברת ההכרה כי חופי הים הולכים ונפסדים עקב תהליכי הפרטה והעברת חופים ציבוריים ליזמים פרטיים, וגוברת המעורבות הציבורית בתחום ההגנה על שטחים פתוחים וריאות ירוקות (שלמה חסון).

העולם בזכותו של מי קיים**מילים: שאול טשרניחובסקי לחן: שלמה גרוניך**

העולם, בזכותו של מי קיים, העולם, בזכותו של מי קיים?

בזכותם של ניצנים בזכותם של אפרוחים
בשדות ובגנים, בקנים בין החוחים,
ביערות ועל שפת אגם - בגגות ועל כל עץ רם -
בזכותם קיים! בזכותם קיים!

העולם, בזכותו של מי קיים? העולם, בזכותו של מי קיים?

בזכותם של פרפרים בזכותם של תינוקות
בשדות ובכרים, בבתיים ובסוכות,
באביב ובקיץ חם - בכל מקום אשר הם שם -
בזכותם קיים! בזכותם קיים!

(מתוך: שירונט)

5.6.2 אתיקה סביבתית והקשר אדם-סביבה

אתיקה סביבתית עוסקת בערכים ובפעולות המכוננות את היחסים בין האדם לסביבה. היא בוחנת את הדרכים הראויות להתמודדות עם בעיות הכרוכות בניצול משאבי הטבע, זיהומים ומפגעים סביבתיים שונים ועם הקצאת המפגעים והסיכונים הסביבתיים בין קבוצות אוכלוסייה שונות. לפיכך היא שואלת: מה צריכים להיות הערכים וסדרי הפעילות המנחים את היחסים בין האדם לסביבה? מה צריכים להיות העקרונות והנורמות המנחים בנוגע לסכנות ולהתפתחויות הסביבתיות המאיימות על המין האנושי? כיצד ניתן להגן על הסביבה ועל האדם החי בה? כיצד ניתן להגן על הדור הנוכחי ועל הדורות הבאים? אילו ירושות סביבתיות, סיכויים וסיכונים נשאיר לבאים אחרינו? העיסוק בשאלות אלה הולך וגובר עם התעצמות הבעיות הסביבתיות (שלמה חסון).

**שני זרמים התפתחו בתחום האתיקה הסביבתית:**

זרם אחד, שעוסק בשימוש בסביבה, שואל כיצד נשתמש במקורות העומדים לרשותנו בתבונה באופן שתגדל הרווחה של האדם תוך מזעור הפגיעה בטבע ובאדם. זרם אחר שואל כיצד נחלק בין הקבוצות החברתיות השונות את הסיכונים הטמונים בשימוש בסביבה.

ההבדל בין שני הזרמים מתמצה באופן הזה:

- האתיקה שעניינה בדרך השימוש הראויה במשאבי הסביבה קרויה **צדק אקולוגי**, והשאלה המרכזית שהיא עוסקת בה: מהי התייחסות צודקת לסביבה? ההתמקדות היא בבעיות סביבתיות רחבות.
 - האתיקה שעניינה בחלוקה הראויה של הסיכונים הסביבתיים קרויה **צדק סביבתי**, והשאלה שהיא שואלת: מהי חלוקה צודקת של תועלות ועלויות סביבתיות? ההתמקדות היא בסוגיית הצדק החברתי והוא מורחב לתחום הסביבתי.
- אין אתיקה סביבתית אחת. אופי האתיקה משתנה בין קבוצות חברתיות שונות על-פי מיקומן במערכת החברתית, כלומר קבוצות שונות יציעו נורמות וסדרי פעילות שונים לאתיקה הסביבתית הרצויה. חסידי השוק החופשי* יגרסו כי שוק חופשי המקנה עדיפות ליזמים יוליך בסופו של דבר להגנה על הסביבה. לעומתם יטענו מתכננים ואנשי מקצוע אחרים, כי מידה מסוימת של התערבות המדינה בניהול הסביבה היא הערובה להגנה על הסביבה. ארגונים סביבתיים וארגונים ירוקים יעדיפו הגנה ומעורבות גדולה יותר מצד המדינה. ומי שבאים משולי החברה יבקשו להגן על האינטרסים של הקבוצות המוחלשות, העניות, שלטענתם הן הנפגעות ביותר מזיהום ומחומרים מסוכנים בגלל פיתוח בלתי מבוקר (שלמה חסון).
- * שוק חופשי הוא שוק שהייצור בו נשלט על ידי היצע וביקוש, כשישנה חתירה הנחשבת "טבעית" ומתמדת של השוק למצב של שיווי משקל. השוק החופשי משתמש במנגנון המחירים כדי להגיע לשיווי משקל בשוק.

5.6.3 גישות אתיקה מרכזיות שעוסקות בקשר אדם-סביבה

בבסיס האתיקה הסביבתית, על שני זרמים המוזכרים לעיל, מונחות שתי מערכות עיקריות של אמונות ותפיסות מוסריות: האחת שמה את האדם במרכז ורואה בו שליט של הטבע, והאחרת שמה במרכז את כלל הגורמים בסביבה ורואה באדם יצור הדואג לטבע וחי עמו בהרמוניה. משתי מערכות אלה נגזרות כמה גישות אתיקה:



5.6.3.1 אתיקה של צדק אקולוגי

ניהול הסביבה על-פי עקרונות של כלכלת שוק

זוהי גישה קפיטליסטית שלפיה הקניין הפרטי והיזמות הפרטית הם הערובה לשיפור התנאים האקולוגיים, והפרטה ומתן תמריצים כלכליים למפתחים הם הדרך היעילה ביותר לטיפול הסביבה.

הדוגלים בגישה זו טוענים שאין להטיל מגבלות כלשהן על הייצור משום שלא קיימת בעיה של תהליכים בלתי הפיכים, כלומר אפשר לתקן ולהשיב מצבים (כמעט) לקדמותם. גישה זו מפצלת את תחומי הסביבה לקטגוריות משנה – זיהום

אוויר, זיהום מים, זיהום קרקע, מטרדי רעש – ונמנעת מראייה מערכתית. היא דוגלת בפתרונות של 'קצה הצינור', כלומר ההתערבות של התכנון והמדינה מתרחשת לאחר שהתגלתה הבעיה.

הגישה של ניהול הסביבה על-פי כלכלת שוק גורסת כי הדרך לפיתוח וצמיחה כלכלית כרוכה בפגיעה מסוימת בסביבה ואין מנוס ממנה, לפחות בראשית התהליכים. שהרי מבחינה היסטורית, זו הדרך שעברו מדינות המערב בתהליך העיור והתיעוש. ואכן, טוענים אנשי הכלכלה, כיום המדינות המפותחות הן אלה שערוות יותר לנושא הזיהום והן שנוקטות אמצעים להגבלת הזיהום תוך ניצול יתרונותיהן היחסיים בתחום הטכנולוגיה וכוח האדם. בתחרות בשווקים הגלובליים מנצלת כל אחת מהמדינות את יתרונותיה היחסיים על מנת להוזיל את מחיר המוצר – הורדת תקנים ומגבלות סביבתיות מזה, וטכנולוגיה מתקדמת וכוח עבודה מתוחכם מזה. במקום התערבות המדינה לצמצום הזיהום מציעה גישה זו את מעורבות הצרכן, שיפעיל את שיקול דעתו ויחליט אם לרכוש מוצר שייצרו כרוך בפגיעה סביבתית ואם להעניש את היצרן המזהם ולא לרכשו. לפיכך, על-פי גישה זו, שיקולי סביבה אינם צריכים לעכב פיתוח וצבירת הון (שלמה חסון).

ניהול סביבתי

גישה זו חותרת להפנמת עלויות ולקביעת תקנים שהפירמה צריכה למלא בתחום הסביבתי. היא גם דוגלת בבחינת ההשפעות הסביבתיות של תהליכי הייצור, מצדדת בהספקת טובין ציבוריים לחינוכים ולבריאות הציבור ובטיחותו, ופועלת לשימור אתרים ולניהול של משאבים לאומיים. גישה זו מכירה בתפקיד המווסת (הרגולטיבי) של המדינה וסבורה כי יש מקום להתערבות המדינה רק כאשר יש עדות ברורה לנזק וכאשר אפשר לכמת (במונחים כספיים) את הנזק. ההתערבות צריכה להיות מושתתת על ניתוחי עלות-תועלת (שלמה חסון).

פיתוח חכם

גישה זו היא למעשה שילוב של שתי קודמותיה. היא טוענת כי הדרך הנאותה לניהול הסביבה מושתתת על שילוב של כלכלת שוק ודאגה לסביבה. שלא כגרסת החוכמה המקובלת, שצמיחה כלכלית והגנה על הסביבה הן משימות סותרות, כלומר שבין השתיים מתנהל 'משחק סכום אפס', גישת הפיתוח החכם מאמינה כי שתי המשימות משלימות זו את זו ויכולות להימצא במצב של Win-Win. במילים אחרות, על-פי גישה זו אין כל סתירה בין טיפוח הסביבה ובין יעילות כלכלית, צבירת הון וצמיחה כלכלית, ובטווח הארוך יעדים אלה משלימים זה את זה.

לדוגמה, גישה זו מדגישה את החשיבות של מיחזור קרקע, בין השאר באמצעות שיקום אזורי תעשייה ותיקים, ניקוי הסביבה, הפחתת הזיהום, הגדלת צפיפות הבנייה, מניעת הזחילה הפרברית ושימוש בתחבורה ציבורית. באמצעות פיתוח חכם ניתן לגייס משאבים לפיתוח סביבתי תוך יצירת תועלות גם ליזם ולחוגים המבקשים לשמר את הסביבה. כך למשל, אפשר לפתח פארקים במשאבים שמעמיד היזם לטובת פיתוח הפארק ותחזוקתו. תמורת זה יקבל היזם זכויות בנייה בחלק מהשטח. בדרך זו מבקשת הגישה של פיתוח חכם לממש את היתרונות הגלומים בצמיחה כלכלית ויצירת מקומות עבודה ואגב כך לצמצם את המפגעים הסביבתיים ואת התוצאות הסביבתיות-חברתיות השליליות (שלמה חסון).

אקולוגיה עמוקה

גישה אתית זו החלה להתפתח בשנות השבעים של המאה ה-20 והיא מהווה עד היום את הליבה הערכית בחשיבה של תנועות הירוקים. חשיבה זו מוציאה את האדם מהמרכז ורואה בו שווה ערך לשאר מרכיבי הטבע והסביבה.

הנחות היסוד של הגישה האתית של אקולוגיה עמוקה הן:

1. האדם נתון בתוך מערכת שיש בה איזון פנימי: כל דבר קשור בכל דבר.
2. לכל מרכיב במערכת שבה נתון האדם – המערכת של החי, הצומח והדומם – יש ערך פנימי שאינו תלוי ברצונות האדם, בערכיו ובשאיפותיו.

על-פי גישה זו, מרכיבי הסביבה אינם מכשיר שנועד לשמש את האדם לצרכיו, אלא יש להם ערך ומשמעות משלהם. האדם בפעילותו הפר את האיזון המערכתי: המערכת מתמוטטת ומשתנה, ומכך נגזרים כמה ציוויים:

- א. חיים של כבוד והרמוניה עם הטבע. יחס של כבוד פירושו לחיות עם הטבע במתכונת דיאלוגית, לכבד את המגוון שקיים בו ולהגן עליו.
- ב. מכיוון שהמשך הגידול בצריכה של המין האנושי פוגע קשות בסביבה יש להטיל מגבלות על המשך גידול האוכלוסייה ולפחות על הגידול בצריכה. ציווי זה נוגד לחלוטין את הציווי הכלכלי של המשך הייצור והצמיחה.
- ג. אימוץ ציוויים אלה מצריך שינוי עמוק בתפיסה ובתודעה. על האדם לשאול את עצמו שאלות עמוקות על עצמו, על מקומו ביקום ועל משמעות היקום (שלמה חסון).

גישת איכות החיים

גישה אתית זו מעמידה זה מול זה את הצרכים הקשורים ברמת החיים ואת הצרכים הקשורים באיכות החיים, כלומר את הפיתוח הכלכלי לעומת איכות הסביבה. העלאת רמת החיים דורשת סיפוק של צרכים רבים – דיור, תשתית, תחבורה, מקומות עבודה – וכל זה כרוך בהתערבות בסביבה ושימוש במשאבים סביבתיים. ולצד צרכים אלה יש צרכים עמוקים וחשובים לא פחות: מים נקיים, אוויר נקי, נופים שאינם מושחתים, מזון שאינו מסכן את בריאות הצרכנים.

המענה לשני סוגי הצרכים נועד לספק רמת חיים שאלה שואף הפרט. על-פי גישת איכות החיים ניתן להראות לפרט כי ויתור על צריכה של משאבים יכול להביא לידי עלייה באיכות החיים. את הויתור אפשר להשיג במיסוי המוטל על ביקושים הפוגעים באיכות החיים – שימוש בדלקים מסוימים, שימוש במכונית פרטית, חניה ועוד (שלמה חסון).

5.6.3.2 אתיקה של צדק סביבתי

בעוד הגישות הקודמות של הצדק האקולוגי דנות בדרך ההתייחסות הצודקת לסביבה, האתיקה של צדק סביבתי עוסקת בשאלה מהי הדרך הצודקת לחלוקת עלויות ותועלות סביבתיות. שאלות מרכזיות בתחום זה הן: מהן העלויות והתועלות שיש לחלק? למי מחלקים? מהי המערכת המחלקת וכיצד היא פועלת? שאלות אלה מובילות היישר אל שאלות פוליטיות העוסקות בתהליכי קביעת מדיניות ובמערכות המתוות את המדיניות. ראשיתה של גישה אתית זו בשנת 1978 בשכונה Love Canal שבמדינת ניו יורק. תושבי המקום נחשפו לפסולת רעילה שגרמה למומים בילודים ולמחלות קשות. התושבים התארגנו כדי למחות על אופן החלוקה המרחבית של הפסולת הרעילה. במרוצת הזמן התרחבה המחאה לכל שכבות החברה וקראה לנקוט דרך שוויונית יותר בהקצאה המרחבית של מטרדים על פני המרחב ולשפר את תנאי הדיור של הקבוצות המוחלשות בחברה.

גישה זו גורסת כי יש להעצים את הקבוצות ולפעול באמצעות תנועות חברתיות לקידום הצדק הסביבתי. השאלות של צדק סביבתי מועלות לא רק ברמת המדינה אלא גם ברמה הבין-לאומית, ובייחוד בהקשר היחסים שבין (מדינות) הצפון העשיר ובין (מדינות) הדרום העני. הצפון מוצא את עצמו במצב בלתי אפשרי: מצד אחד הוא הצרכן הראשי של משאבים מתכלים והמייצר המוביל של תפוקות מזהמות, ומצד אחר הוא מטיף לצמצום הניצול של משאבים מתכלים ובכלל זה כריתת יערות הגשם, שימוש בדלקים מזהמים וניצול קרקעות הנתונות בסכנת מידבור. לפיכך חשוף הצפון לביקורת מצד מדינות מתפתחות, שלטענתן הוא נוקט מוסר כפול ומה שהיה מותר לו לעשות לצורכי פיתוח מן הראוי שיהיה מותר גם לדרום (שלמה חסון).

הסוגיה האתית והפוליטית ופיתוח האתיקות הסביבתיות משקפים את סוציולוגיית הדעת (אינטרסים, ערכים והתנסויות קודמות) של הקבוצות המשתתפות בוויכוח על הקשר שבין ייצור, חלוקה וסביבה. באופן כללי ניתן לטעון כי ארבע קבוצות עיקריות נוטלות חלק בוויכוח:

הקבוצה הראשונה – יזמים המעוניינים בייצור גם אם הדבר כרוך במידה מסוימת של פגיעה בסביבה.

הקבוצה השנייה – ארגונים ופעילים סביבתיים המעוניינים בהגנה על הסביבה.

הקבוצה השלישית – קבוצות חברתיות החשות נפגעות בשל דחיקה של סיכונים ועלויות סביבתיות לעברן במהלך תהליך הייצור, או פגיעה בהן בשל שיקולים של הגנה על הסביבה.

הקבוצה הרביעית – מתכנני המדיניות ומקבלי החלטות המנסים ליצור איזון או מראית עין של איזון בין התביעות של הגישות השונות.

כל אחת מהקבוצות מתאפיינת בגישה אתית שונה לסביבה, תוך מתן דגשים שונים להיבט הכלכלי, הסביבתי והחברתי. כאמור, אופי האתיקה משתנה בין קבוצות שונות לפי מיקומן החברתי. לפיכך, קבוצות שונות יציעו נורמות וסדרי פעילות שונים לאתיקה הסביבתית הרצויה להן. חסידי השוק החופשי ייגרסו כי שוק חופשי המקנה עדיפות ליזמים יוליך בסופו של דבר להגנה על הסביבה. לעומתם יעדיפו ארגונים סביבתיים כגון ארגוני הירוקים הגנה ומעורבות גבוהה יותר של המדינה בתחום הסביבתי. אלה הבאים משולי החברה ירצו להגן על האינטרסים של קבוצות שבשולי החברה. מתכננים ואנשי מקצוע אחרים יטענו כי ניהול הסביבה בהתערבות המדינה במידת-מה – הוא הערובה לאיזון בין הגישות ולקידום פיתוח בר קיימא (שלמה חסון).

לדוגמה – התנהלות מפעלי ים המלח

עם היוודע ממדי האסון האקולוגי באזור נמתחה ביקורת ציבורית על מפעלי ים המלח. מבחינת הארגון, אין סיבה נראית לעין מדוע לא לנצל עד תום את משאבי הטבע הלאומיים שיש באזור ים המלח (אישור שקיבל הארגון באופן חוקי מן המדינה), גם אם ייבוש נוסף של הים יגרום אסון אקולוגי אזורי רחב-ממדים (וסרמן, 2018).

דוגמה להשלכות של מעשי האדם – שוניות האלמוגים בסכנת הכחדה

מה פוגע בשוניות האלמוגים?

חלק מהאיומים על השוניות הם טבעיים, כמו מחלות, סערות, רעידות אדמה והתפרצויות וולקניות, אבל האמת המרה היא שהאיום הגדול ביותר על השוניות נובע מפעילות בני האדם. הנה כמה דוגמאות לדרך שבה אנחנו עושים זאת:

דיג יתר ושיטות דיג הרסניות – דגים ופירות ים נעשים יותר ויותר פופולריים בצלחת שלנו. הסקרנות האנושית דוחפת אותנו לנסות עוד ועוד מינים, ומסעדות היוקרה אינן חוסכות במאמצים להגיש לסועדים דגים נדירים. דיג יתר של מינים מסוימים באזור שוניות אלמוגים עשוי לגרום, בקלות רבה למדי, לפגיעה באיזון האקולוגי ובמגוון המינים בים. בכך לא מסתכמת הפגיעה של הדיג בשוניות האלמוגים. שיטות דיג שונות שנועדו לתפוס כמות גדולה של דגים בבת אחת הן הרסניות לשוניות האלמוגים. שימוש בדינמיט ליד שוניות אלמוגים הורג מינים רבים ומביא לשבירת שוניות האלמוגים השבירות. גם השימוש הבלתי חוקי אך הנפוץ בציאניד, בעיקר במדינות עניות יותר, הוא הרסני.

תיירות לא אחראית – שוניות האלמוגים הן אטרקציה תיירותית לתיירים מכל העולם שבאים לצלול, לשנרקל או לשוט בסירה, רצוי כזו עם רצפת זכוכית, שממנה ניתן לצפות בכל היופי הזה. תיירות כזו, אם היא נעשית בצורה לא מבוקרת, עשויה לפגוע בשוניות. זהו בדיוק המקרה שבו פיתוח יתר פוגע בסופו של דבר גם בתיירות, שכן שוניות שנפגעה תיאבד מהאטרקטיביות שלה בעיני התיירים, שיעדיפו לנסוע למקום שבו השוניות עדיין שמורות היטב.

זיהום – שוניות אלמוגים זקוקות למים נקיים כדי לגדול. פסולת, שפכים ושמן שמוזרמים לים פוגעים פגיעה חמורה בשוניות. המצב חמור במיוחד במקומות שיש בהם פיתוח מואץ לצד החוף, שכן כמויות הפסולת המוזרמות לים במקומות אלה, במישרין או בעקיפין, גדולות במיוחד (סימי שאואר).

5.7 אחריות חברתית תאגידית

המלצה

צפו בפרק מתוכנית המערכת של מיקי חיימוביץ: 'המחיר היקר של האופנה הזולה'

5.7.1 אחריות חברתית תאגידית

חברה עסקית היא ארגון כלכלי הפועל למטרות רווח. השאלה שעוררה בעבר ויכוח נוקב, אם מוטלת על ארגונים אחריות חברתית שמעבר לתכליתם הרווחית, התחלפה זה מכבר בשאלה כיצד צריכים ארגונים לממש את אחריותם החברתית במהלך פעילותם השוטפת. כיום קיימת הסכמה רחבה – המשותפת למגזר העסקי, לרשויות השלטון המפקחות עליו ולארגונים החברתיים המבקרים את פעולתו – כי תפקידו של תאגיד אינו מתמצה בהשאת רווחיו, אלא מחובתו לפעול גם לקידום רווחת החברה בסביבתו החיצונית והפנימית, כלומר בקרב העובדים, הלקוחות, הנושים, הספקים, הקהילה והציבור בכללותו (גבע, 2012).

עד לשנות השבעים של המאה ה-20 היה מקובל לראות במנהלים העומדים בראש התאגידים העסקיים כמי שתפקידם העיקרי הוא למקסם את הרווחים מפעילותו הכלכלית של העסק, וכמי שאחראים אך ורק כלפי בעלי המניות של הארגון שהם מנהלים. מילטון פרידמן, אחד הדוברים המרכזיים של תפיסה זו, הדגיש כי מנהלי התאגידים מצווים לעשות כרצונם של מעסיקיהם, בעלי המניות של התאגיד, דבר שלרוב מתבטא במיקסום רווחי התאגיד, וזאת תוך שמירה על הכללים הבסיסיים של החברה בכללותה – אלה הקבועים בחוק ואלה המצופים מהם על-פי הנוהג המקובל. לפיכך טען פרידמן, מנהלי תאגידים המשתמשים בכספי התאגיד שלא למטרות עשיית רווח מרבי, הרי פעולתם נוגדת את האינטרסים של מי שמחזיקים במניות התאגיד שהם מנהלים. זאת, גם אם השימוש בכספים נעשה לצורך "מטרות חברתיות ראויות". הוצאות חברתיות, כך גורס פרידמן, הן בתחום אחריותם של נבחרי הציבור המכהנים במשרות ממשלתיות, ולא של מנהלי תאגידים, שנבחרו על ידי בעלי המניות של תאגידים אלה בלבד. בשלושת העשורים האחרונים של המאה ה-20 החל להתפתח הדיון בדבר היקף האחריות החברתית הרצויה של תאגידים (לאוטרבך וקריזלר, 2006).

המונח **אחריות חברתית תאגידית** זכה להגדרות ולהדגשים מגוונים, אך לא שונים במהותם. בהגדרתה הכללית ביותר, אחריות חברתית תאגידית משמעה הכרת התאגיד בחובתו המתמדת להיענות לציפיות הלגיטימיות של בעלי העניין המושפעים מפעילותו, ולתרום לרווחתם באמצעות שילובם של שיקולים מוסריים, חברתיים וסביבתיים בהחלטותיו העסקיות.

5.7.2 מהי האחריות החברתית של ארגונים?

לאחריות החברתית שתי פנים: כלפי חוץ – מהי חלוקת האחריות החברתית בין המגזר העסקי למגזרי חברה אחרים – רשויות השלטון והחברה האזרחית; וכלפי פנים – מהם התחומים השונים של האחריות התאגידית – הכלכלי, המשפטי, המוסרי והפילנתרופי (גבע, 2012).

התפתחות רעיון האחריות החברתית של עסקים הוא תהליך בן שלושה שלבים:



* זו החלה בארצות הברית, שבה היה בתחילת שנות השבעים חופש פעולה גדול למקבלי החלטות בארגון והייתה מעט חקיקה, ובשל לחצים ציבוריים נחקקו חוקים המגבילים את צעדי המנהלים.

ההתפתחות המשמעותית ביותר של רעיון האחריות החברתית של עסקים התרחשה במהלך שנות התשעים של המאה ה-20. נסיגת מדינת הרווחה, הקריאה להפרטה של ארגונים ושירותים ממשלתיים, והליברליזציה הגוברת והולכת של המסחר וההשקעות – כל אלה הגבירו את המודעות הציבורית להשפעה ולכוח הנמצאים בידי התאגידים הרב-לאומיים. מיקוד העניין בתאגידים הגדולים חשף גם את ממדי העוולות החברתיות שמבצעים תאגידים אלו, ועודד התפתחות חסרת תקדים של התנועה למען אחריות חברתית של עסקים. באופן כללי ייאמר כי התנועות החברתיות השונות פעלו כדי להרחיב את גבולות אחריותם המוסרית של תאגידים, באופן שמלבד היותם יצרני רווח הם גם יעמדו לתביעות בנושאים חברתיים וסביבתיים שונים. למעשה, אחד המושגים שנהיו נפוצים בשיח זה הוא 'אזרחות תאגידית' (Citizenship Corporate) שממנו עולה ההבנה כי התאגיד אינו שונה מהותית מהאזרחים החיים במדינות הדמוקרטיות. לפיכך, כמו כל אזרח, על התאגיד לעמוד ברשימה של זכויות אך גם מחויבויות (אשר לעתים חורגות מתחולתו של החוק) כלפי סביבתו החברתית, כלכלית, תרבותית ופוליטית (לאוטרבך וקריזלר, 2006).

דוגמה למחאה חברתית

האגודה לזכויות האזרח פנתה לשר התחבורה ולשר האוצר בשם חברי הוועד המקומי של נווה שאנן בדרום תל אביב, נגד ההחלטה של משרד התחבורה להמשיך בהפעלת התחנה המרכזית במיקומה הנוכחי לעוד 24 שנים.

בפנייה מסביר עו"ד גיל גן-מור, מנהל היחידה לזכויות חברתיות וכלכליות באגודה, כי התחנה המרכזית החדשה היא מפגע חברתי, בריאותי ותכנוני אשר גרם לדרדור השכונה וסביבתה ולפגיעה בזכויות התושבים. לכן הוחלט בתוכנית המתאר של תל אביב לפנות את התחנה ולהעביר את מסוף האוטובוסים לשני מתחמים חלופיים. אלא שהחלופות לא מקודמות, ולכן משרד התחבורה מאריך את ההתקשרות עם בעלי התחנה. עו"ד גן-מור טוען כי ברור שהסכם ארוך טווח כזה משמעו התמשכות המצב שנים רבות בלי פתרון. עוד נטען כי לא ניתנה לציבור שהדבר נוגע אליו הזדמנות להתייחס להסכם המתגבש, ופרטיו לא פורסמו.

האגודה דורשת מהשרים לפעול למימוש ההחלטה על פינוי התחנה המרכזית בהקדם האפשרי, ולמצוא חלופות זמניות כפתרון ביניים עד לפינויה (מתוך: האגודה לזכויות האזרח בישראל).

5.7.3 הגישות השונות בנושא האחריות החברתית



העיסוק בשאלת האחריות החברתית מבטא את ההכרה בכך שבחברת שוק חופשי מודרנית, התאגידים מרכזים בידיהם עוצמה כבירה המעניקה להם השפעה על כל שאר המוסדות החברתיים ועל איכות החיים האנושיים בתחומים שמחוץ לשטח הפעולה הכלכלית. הצלחתה של החברה הקפיטליסטית מותנית אפוא בכך שהתאגידים ישתמשו בכוחם הרב לא רק לקידום האינטרסים שלהם אלא גם לקידום רווחת הכלל. כלומר, הכוח התאגידי שממנו נגזרת הדרישה לאחריות חברתית הוא גם מקור מתמיד ליחס של ספקנות כלפי סיכויי מימושה של אחריות זו הלכה למעשה (גבע, 2012).

התאגידים נבדלים זה מזה מבחינת הפעילות שהם בוחרים כדי להפגין אחריות חברתית. יש המקפידים שגם במפעלים שלהם וגם במפעלים של הספקים וקבלני המשנה שלהם תישמר רמה גבוהה של בטיחות בעבודה; יש אשר נמנעים מהעסקת ילדים גם במדינות שבהן מותר הדבר על-פי החוק; יש אשר דואגים להבטחת חופש התארגנות לעובדים; ואחרים משקיעים השקעות מהותיות במתקנים המיועדים להקטנת הפגיעה באיכות הסביבה שנגרמת מייצור המוצרים שהם מוכרים (לאוטרבר וקריזלר, 2006).

לדוגמה – חברת הקוסמטיקה Body Shop

פירמה זו פועלת מתוך אחריות חברתית בכמה תחומים: בתחום הניסויים בבעלי חיים, הפירמה נמנעת מביצוע ניסויים בבעלי חיים כדי לבחון את מוצריה, ונמנעת מרכישת מוצרים מספקים שמבצעים ניסויים כאלו; בתחום סיוע לקהילות עניות וחלשות, הפירמה יצאה בתוכנית שבה היא רוכשת מוצרים המיוצרים על ידי ספקים המתגוררים בקהילות חלשות ב-25 מדינות ברחבי העולם. בכך היא פועלת לספק לקהילות אלו מקור הכנסה קבוע שבאמצעותו הן תוכלנה להשקיע בתשתיות, בחינוך ובטכנולוגיה. מלבד זה, הפירמה פועלת במגוון דרכים כדי לקדם נושאים של זכויות האדם ואיכות הסביבה (לאוטרבר וקריזלר, 2006).

התגברות ההכרה בחשיבות של היענות התאגיד לציפיות שמעבר להצלחה הכלכלית העלתה את נושאי האחריות החברתית של העסקים למקום גבוה בסדר הקדימויות של פעילותם. חברות עסקיות רבות מזהות כיום את המעורבות החברתית ואת התרומה לקהילה כנכס אסטרטגי המקדם את השאיפה העסקית להצלחה, ליכולת תחרותית ולרווח. ניסוח טיפוס של תפיסה זו ניתן בפרסומיה של 'מעלה', המציגה את עצמה כארגון-גג מקצועי של העסקים המובילים את תחום האחריות החברתית בישראל. לפי הגדרת 'מעלה', אחריות חברתית של עסקים היא אסטרטגיה ניהולית המיועדת להשגת הצלחה עסקית פיננסית, תוך הטמעת שיקולים חברתיים, סביבתיים וערכיים בניהול העסקי השוטף. לפי תפיסה זו, הבסיס לטיפול אחריות חברתית בעסקים אינו שיקול חברתי נורמטיבי אלא זיהוי הזדמנות עסקית. מנקודת מבט אסטרטגית, המבחן העיקרי שצריך להנחות את הארגון בבחירת תחומי פעילותו אינו אם הנושא החברתי ראוי אלא אם הוא מציע הזדמנות להפקת רווח משמעותי הן לטובת הארגון והן במונחים של התרומה לקהילה (גבע, 2012).



האם לדעתכם תאגידים ה"אחראים חברתית" יזכו לרווחים נוספים בזכות האחריות החברתית? מה קודם למה – הצלחה פיננסית לאחריות חברתית, או להפך?

קיימות שלוש השערות חלופיות בנושא:

1. **ההשערה הראשונה** – יש עלות להשקעה באחריות חברתית. לפי השערה זו, שיפור הביצועים החברתיים-סביבתיים של הפירמה – אשר נעשה באמצעים כגון השקעה בטכנולוגיה ובמערכות למניעת נזקים לאיכות הסביבה, שיפור תנאי השכר והתנאים הסוציאליים הניתנים לעובדים, תרומה ומעורבות בקהילה ותוכניות דומות אחרות – כל זה מגדיל את עלויות התפעול. מבחינת תיק ההשקעות, מנהלי קרנות אחראיות חברתית נאלצים לבחור בפירמות מתוך מאגר חברות קטן יותר מהמאגר העומד לרשות מנהלי קרנות קונוונציונליות. לכן, ייתכן שגם הסיכון של קרנות אחראיות חברתית גדל, יחסית לתיק ההשקעות קלאסי המפוזר על פני מספר רב של מניות.
2. **ההשערה השנייה** – משתלם להיות אחראיים חברתית. לפי השערה זו, ברמת הפירמה, שיפור הביצועים החברתיים-סביבתיים של פירמה עשוי להקטין את עלויות התפעול, באמצעות שיפור מערכת היחסים של הפירמה עם מחזיקי העניין שלה. כמו כן, התנהגות אחראית חברתית עשויה לשפר את מוניטין הפירמה ואת כושר התחרות שלה, ופעמים רבות היא משמשת אומדן ליכולות הניהוליות של מנהלי הפירמה. מכאן שגם אם מנהלי קרנות אחראיות חברתית נאלצים לבחור בפירמות ממאגר קטן של חברות, לעומת מנהלי קרנות קונוונציונליות, הם בוחרים מתוך מאגר טוב יותר של חברות.
3. **ההשערה השלישית** – אין עלות להשקעה באחריות חברתית. על-פי השערה זו, ברמת הפירמה, עלויות השיפורים של הביצועים החברתיים-סביבתיים אינן מהותיות ואינן פוגעות בעמדה התחרותית של הפירמה. לחלופין, עלויות 'אחריות חברתית' אלו מקוזזות כנגד היתרונות שזוכה להם הפירמה בדמות מערכת היחסים הטובה יותר עם מחזיקי העניין שלה והמוניטין שהיא צוברת. אשר לתיק ההשקעות, הצמצום במגוון האפשרויות העומד לפני מנהל קרן אחראית חברתית אינו מהותי כל כך שיגרום לחוסר גיוון מספיק בתיק ההשקעה (לאוטרבך וקריזלר, 2006).

דוגמה ל'קפיטליזם קשוב' הנזכר בסעיף 5.3.1 לעיל

מגמת האחריות החברתית של עסקים מתפתחת בשנים האחרונות גם בישראל. התפתחות זו מתבטאת הן בעיסוק ניכר בנושא באמצעי התקשורת, הן בפעילות של ארגונים חברתיים בתחום, והן בדוחות חברתיים-סביבתיים של תאגידים הנערכים באופן וולונטרי על ידי אותם תאגידים והמתארים את הביצועים החברתיים שלהם. אחד הביטויים להתגברות העניין באחריות חברתית היא השקתו של מדד 'תל אביב-מעלה' - מדד העוקב אחר שערי מניותיהן של הפירמות האחראיות ביותר חברתית מבין הפירמות הנסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב. מדד זה הושק בפברואר 2005 על ידי הבורסה לניירות ערך בשיתוף 'מעורבות עסקים למען הקהילה'.

דוגמה – קבוצת שטראוס

תוכניות המעורבות בקהילה כוללות התנדבות עובדים, תרומה כספית, תרומת מזון ושווה כסף ומגוון עצום של פעילויות עם השותפים הקהילתיים.

להלן כמה דוגמאות לתוכניות דגל, המבטאות מחויבות להשקעה בקהילה ויישום מעשי של ערכי החברה:

פרויקטים ארוכי טווח העוסקים בקידום גיוון בתעסוקה

- העסקת אסירים בשיקום ואסירים משוחררים במרכז הלוגיסטי בצריפין, במפעל הממתקים בנצרת עילית ובמפעל הסלטים בכרמיאל.
- העסקת עובדי "המשקם" במפעל מקס ברנר בבית שמש ובמפעל הקפה הקלוי בלוד
- העסקת ילדים בעלי מוגבלויות במרכז הלוגיסטי בצריפין
- העסקת נוער בסיכון במסגרת פרויקט "חלון לעתיד" במפעל הממתקים בנצרת עילית ובמחלבה באחיהוד.
- העסקת נשים המקבלות הבטחת הכנסה בפרויקטים שונים, בבניין מטה הקבוצה.

שדרוג תשתיות לניהול ההשקעה החברתית

- פיתוח תשתיות משמעותיות שיאפשרו את פיתוח הניהול המקצועי של ניהול ההשקעה החברתית של קבוצת שטראוס.
- הכשרתם המקצועית של קבוצת המובילים החברתיים, עובדים ועובדות אשר נוסף על תפקידם, אחראים על הקשר של יחידתם עם השותף החברתי ועל פעילויות ההתנדבות למען הקהילה.
- העמקת הנוכחות התקשורתית הפנים-ארגונית על מנת להוקיר את העשייה הרבה ולתת לה במה, וכדי לרתום עובדים ומנהלים נוספים לעשייה.
- שיתוף כל עובדי החברה בישראל בבחירת היחידה המתנדבת המצטיינת לשנת 2011, בתהליך שכלל הצבעה על-פי קריטריונים סדורים המתבססים על השפעה חברתית והתמדה.

דוגמאות לפרויקטים בתחום התעסוקה

שכפול מודל "חלון לעתיד"

פרויקט חברתי עסקי בשותפות של שטראוס והיחידה לקידום נוער במשרד החינוך. בשנת 2011 הורחב המודל "חלון לעתיד", המספק תעסוקה וחניכה צמודה במפעלי שטראוס לנערים ונערות בסיכון המצויים במסגרות של "קידום נוער". הפרויקט, שהחל במפעל הממתקים בנצרת עילית, צבר תאוצה והוטמע גם במחלבה באחיהוד, אשר קלטה לשורותיה נערים ונערות מעכו. בעקבות ההטמעה המוצלחת, מתוכננת הטמעה של המודל במפעלים נוספים בישראל.

"מדברות עבודה"

שטראוס רקמה שיתוף פעולה עם עמותת "ידיד", כחלק ממדיניות ההשקעה החברתית שלה בתחום של קידום אוכלוסיות מגוונות בתחום התעסוקה. במסגרת שיתוף הפעולה, קבוצת נשים המתגוררות באזור פתח תקוה, מקום משכנו של מטה הקבוצה, משתתפות בהכשרה בת 22 מפגשים ששמה "מדברות עבודה", שמטרתה להכשיר נשים לשיפור מצבן בשוק העבודה. ההכשרה כוללת תכנים מגוונים: מיומנויות חיפוש עבודה, כתיבת קורות חיים, כלים להצלחה בריאיון עבודה, קורס מחשבים, פעילות העצמתית למיצוי זכויות. המשתתפות גם מקבלות ליווי מתמשך, מתוך כוונה למצוא להן משרות מתאימות עם סיומו של הקורס, וזאת כפעולה אסטרטגית שמטרתה לאפשר להן לשדרג את מעמדן הכלכלי והחברתי.

השקעה חברתית בתחומי ליבה

קידום איכות חיהם של צרכנינו

במסגרת השאיפה של החברה להכיר מקרוב את צרכיהם של הצרכנים, קבוצת שטראוס פועלת לשיפור הבריאות במסגרת פעילות התרומות. לשם כך, יצרנו קשרים אסטרטגיים עם ארגונים ומוסדות מובילים אשר מקדמים יוזמות לטובת אוכלוסיות בעלות צרכים תזונתיים ייחודיים.

במסגרת זו שטראוס תומכת ומממנת מחקר בתחום האלרגנים שמוביל המרכז לאלרגיה למזון מהמרכז הרפואי באסף

הרופא. המחקר מתמקד בבחינת "חלב אפוי" (Baked Milk) כאמצעי טיפול בבעלי אלרגיה לחלבון החלב. שטראוס גם משקיעה בפיתוח כלים ייחודיים שיסייעו לאוכלוסיית חולי הסוכרת וסוכרת הנעורים.

מעורבות חברתית בקהילות ברחבי העולם

- סברה, ארצות הברית, מעורבת בכמה פרויקטים לאורך השנה, ובהם חלוקת מזון ובגדים לנזקקים והשתתפות באירועי ספורט למטרות התרמה לארגונים חברתיים.
 - Três Corações ברזיל תומכת בתחרויות ספורט לאומיות מתוך מטרה לעודד אורח חיים בריא.
 - שטראוס קפה פולין מעורבת בכמה פרויקטים חברתיים לילדי גנים ובתי ספר בשכונות נזקקות, בין השאר בטיפול חיצוני, סיוע בציוד, פעילות חברתית וחוויתית ואירוח לסטודנטים במפעל.
 - שטראוס קפה רומניה מקיימת פעילות משותפת עם כמה ארגונים חברתיים הפועלים למען ילדים. בדצמבר 2011 נערך יריד חפצי נוי ומתנות, שמטרתו הייתה לחשוף את עובדי החברה לפעילותם של השותפים החברתיים. כל המוצרים ביריד יוצרו במלאכת יד בידי העובדים עצמם ובידי השותפים החברתיים. המוצרים נמכרו ביריד מיוחד, וכל ההכנסות היו קודש לתרומה לבית יתומים ולארגונים חברתיים נוספים.
 - שטראוס קפה ברוסיה ובאוקראינה תומכות במסגרות למען ילדים בסיכון, בפעילויות מגוונות.
 - שטראוס קפה סרביה מתמקדת בפעילות קהילתית למען אוכלוסיות קשישים, בארגון פעילויות ייעודיות בעבורם ובמתן סיוע במגוון רחב של צרכים לארגוני הקשישים.
 - שטראוס קומודיטיס שווייץ ממשיכה בפעילות למען הסביבה ולמען קשישים.
- (מתוך: אתר שטראוס)

דוגמה נוספת – בנק הפועלים

פרויקט 'פועלים למען תרבות, טבע ויופי', הנערך זו השנה ה-13 על ידי בנק הפועלים, נהפך למסורת שבמסגרתה מאות אלפי משפחות בישראל נהנות במהלך חופשת הפסח מביקורים ללא תשלום במוזיאונים ובאתרים בכל רחבי הארץ. הפרויקט נועד לטפח את הקשר של העם לנופיה, לתרבותה ולמורשתה ההיסטורית של ישראל. האתרים והמוזיאונים הנכללים בפרויקט משלבים בין ההווה והתרבות הישראלית העכשווית ובין ההיסטוריה של העם והארץ, ומאפשרים לציבור הישראלי כולו ליהנות מחופשת החג תוך העשרת הידע של הילדים וההורים על יופייה ותרבותה של ישראל, ללא תשלום (שירות כלכליסט, 2.4.2017).

יצוין כי בצד תרומה לקהילה ארגונים יכולים לפעול בצורה לא אתית. אותו בנק הפועלים פיטר מאות עובדים:

"לראשונה בתולדות בנק הפועלים, יחל בקרוב תהליך מאסיבי של צימצומים הכולל פיטורי 900 עובדים קבועים, מהם 700 עובדים בסניפים ו-200 עובדים בהנהלה הראשית" (שלומי כץ ויפעת ארז, 17.12.2002).

לסיכום, ההשקעה באחריות חברתית היא לגיטימית ומכובדת, ובדרך כלל ובממוצע היא מעלה את ערך הפירמה. המשקיעים מתגמלים פירמות המגלות אחריות חברתית, ולכן פירמה ישראלית השואפת להעלות את ערך מניותיה, מומלץ שתשפר את ביצועיה החברתיים-סביבתיים (לאוטרבך וקריזלר, 2006).

נושאים ללימודי העשרה

5.8 תיאוריות מרכזיות באתיקה

גישות שונות למוסר נותנות תשובות שונות לשאלה מוסרית ולקבלת החלטה על ההתנהגות האתית. ניתן לראות גישות אלה כמייצגות למעשה את מורכבות הקולות המוסריים שעשויים להיות בכל אחד מאתנו. כאשר קולות אלה סותרים זה את זה יצטרך האדם לבחור ביניהם.

להלן תיאוריות אתיות שונות, אשר מציעות דרך הסתכלות בסוגיות האתיות ובדילמות אתיות.

5.8.1 הגישה התועלתנית (סטיארט מיל, 1806-1873)

בחינת המעשה על-פי התוצאות – המעשה הראוי שחובה לעשותו הוא זה שמקדם את אושרם של מרבית בני האדם. פעולה מוסרית היא פעולה שמביאה מקסימום תועלת למקסימום בני האדם. אנו שוקלים את המעשה הראוי כנגד תוצאות הפעולה ובוחרים במעשה ששייג את התוצאות הטובות ביותר למרב האנשים.

עקרון האושר המרבי – מעשים הם הנכונים על-פי נטייתם לקדם אושר או היעדר כאב, ואינם נכונים כאשר הם גורמים לכאב או לחוסר הנאה. על-פי גישה זו, עונג וחופש מכאב הם מטרה בפני עצמה.

למרבית האנשים, אם לא כולם, יש רצון בסיסי לאחדות והרמוניה עם שאר בני האדם. לאנשים יש רגישות אתית בסיסית לאחרים.

על מנת להשיג את עקרון האושר המרבי נשאל כמה שאלות:

- אילו מרבית האנשים היו נוהגים כמוני, איזו סוג של פעולה היה מרבה את האושר בעולם ומפחית את הסבל?
- האם המעשה משרת באופן הטוב ביותר את טובת הצדדים המעורבים?
- האם סכום התועלות של החלטה מסוימת גדול יותר מסכום התועלות שיכול להתקבל מהחלטה אחרת?
- האם הפעולה תביא לרווח או לתגמול הגבוה ביותר, או למחיר או לנזק הנמוך ביותר? (אבני ורותם, 2009.11.14).

אפיוני התועלתנות

- תועלתנות מחויבת למקסום הטוב ולמזעור נזק ורוע. הדרך למקסום היא למשל יעילות בעסקים – מקסימום ייצור ממשאבים מוגבלים והפקת רווחים גבוהים.
- "תיאוריית הטוב" – יעילות היא אמצעי ולא מטרה, למקסום טובתם של בני האדם.
- החשיבות המוסרית של מעשה נקבעת על-פי תוצאותיו.
- מעשה הוא נכון אם הוא מוביל לסך הכול טוב על פניו רע לכלל הצדדים שבעניין (אלון וניני, 2013.9.8).

השלבים ליישום הגישה התועלתנית בתכנון מעשה:

תחילה יש לבאר מהי תועלת ובאילו בני אדם מדובר. אחר כך מגדירים מהו הטוב או מהי דרגת האושר הרצויה. לאחר האירוע, בוחנים מי המעורבים, מי הרוויח ומי נפגע. מסכמים ומגיעים לתוצאה חיובית או שלילית – האם המעשה מוסרי או לא.

תועלת מוגדרת כך:



גרסאות שונות לתועלתנות: מהי תועלת?

1. הנאה – האפשרות הקלאסית של תועלת היא הנאה.
2. אושר – הנאה היא עניין צר מדי, ולכן יש לדבר על אושר כמצב קבוע, לא רגעי, שאינו קשור באופן ישיר להנאה.
3. העדפות, סיפוק רציות – תפיסה תועלתנית של כלכלה קלאסית וניאו-קלאסית. סיפוק רציות או העדפות יכול להיות עניין שאינו קשור בהנאה כלל. אם המועמד שבחרתי בו זוכה, התועלת הושגה, הרצייה הוגשה, אך לא בהכרח אני חש הנאה בעקבות כך. תוצאות רצויות של הפעולות שלנו קשורות להעדפות והן מביעות תועלת.
4. צרכים – סיפוק צרכים מעיד על תועלת. לדוגמה, מתן תרופות או טיפול נאות הרי זה משקף תועלת לחולה.
5. אינטרסים – תועלת אינה צורך בלבד, שכן צורך אינו חל על בני אדם בלבד. צמח למשל צריך מים ואור. אינטרס הוא צורך שמתוון או משולב בהעדפה, ברצייה, בהערכה. כשיש לאדם אינטרס להיות בריא, זה משהו שמעבר לצורך של בעל חיים אחר לשרוד. אנו מייחסים אינטרס רק למי שיש לו מודעות לתכלית שסיפוק האינטרס יממש.
6. אידיאלים – מימוש אידיאלים מביא תועלת (מתוך: טקסטולוגיה).

הקשיים בגישה זו

1. לא תמיד ניתן לשקלל אינטרסים ופגיעות באופן מספרי. העדפותיהם של התועלתנים הן סובייקטיביות.
2. האם ניתן למדוד ולהשוות אושר או כל יחידה אחרת של ערכים תועלתניים כדי לקבוע מהי הפעולה הטובה ביותר מבין כמה אפשרויות?
3. מהו "טוב" על-פי גישת התועלתנים?
4. התועלתנים מאמינים שאנשים צריכים לכוון את חייהם סביב תנאים טובים כשלעצמם ולא כתנאים מקדימים למשהו אחר.
5. לא תמיד ניתן לזהות את כל תוצאות המקרה – תוצאות לא מכוונות.
6. תועלתנות מתעלמת מגורמים נחוצים כדי לקבל החלטות אתיות.

לכן, יש להשתמש בכלים אתיים בהתחשב במגבלות שלהם ובזהירות המתחייבת מהיותם בלתי מושלמים. גם אם החלטות מתקבלות על-פי כלים אתיים מקובלים, לא ניתן לקבוע שנעשה המעשה הראוי במלוא מובן המילה, אלא רק שנעשתה הבחירה הנכונה ככל שהיכולת מאפשרת. האתיקה של המעשה נמדדת ביחס לגישה מוסרית מסוימת. מעשה מסוים יכול להיחשב אתי לפי גישה אחת, ולא אתי על-פי תפיסה אחרת (אלון וניני, 8.9.2013).

5.8.2 גישת החובות או הצווים המוסריים (דאונטולוגיה) (עמנואל קאנט, 1724-1804)

על-פי גישת החובות יש לפעולות מסוימות, כשלעצמן, ערך מוסרי חיובי או שלילי, הנפרד מן הערך המוסרי החיובי או השלילי של תוצאותיהן. הגישה מניחה את קיומן של חובות מוסריות אשר אינן תלויות בתוצאות המעשה ואינן משתנות עם שינוי הנסיבות.

השלכה חשובה של גישה זו היא שאין מטרה המצדיקה את האמצעים (המעשים). לא התוצאה אלא המעשה עצמו קובע ערך מוסרי חיובי או שלילי. עזרה לזולת היא הסיבה לעזרה, ולא כי בעתיד הזולת ירגיש טוב יותר בזכות העזרה. פעולה אתית נכונה מתמקדת במעשה עצמו, במניע למעשה ובכוונה. כלומר, האם האדם פעל מתוך כוונה למלא את חובתו המוסרית לכבד את הפרט וזכויותיו.

קאנט מבחין בין שני נוסחים של החוק המוסרי – נוסח אוניברסלי, ונוסח האדם כתכלית.

נוסח אוניברסלי – החוק עצמו, כפי שניסחו לראשונה קאנט, הוא "עשה מעשיך רק על-פי אותו הכלל המעשי אשר בקבלך אותו, תוכל לרצות גם כן כי יהיה לחוק כללי". כלומר, הצו דורש שהעיקרון שנובע מפעולת האדם יהיה עיקרון מנחה לכל אדם. על-פי הצו, חוקי המוסר שאני חי על פיהם צריכים להיות מסוגלים להיות אוניברסליים; חוקים שאני יכול לרצות שכל בני האדם יאמצו.

נוסח האדם כתכלית – על האדם לעשות כל מעשה כלפי האחר אך ורק אם במעשה זה הוא רואה באחר תכלית לשמה ולא אמצעי בלבד. העיקרון שמונח בביסוס ציווי זה הוא שכל אדם הוא בעל התבונה המשמשת תכלית כשלעצמה, ולכן אין להתייחס אליו אך ורק ככלי לאדם אחר (מתוך: ויקיפדיה).

כדי להיעזר בגישה נשאל כמה שאלות:

- האם הפעולה שומרת על כבודם של כל האחרים ושל מקבל ההחלטה המוסרית?
- איך אוכל למלא את חובתי המוסרית להתייחס לבני אדם כיצורים רציונליים ואוטונומיים, האחראים למעשיהם, ולראותם כבני אדם בעלי ערך?
- איך אתנהג בדרך שתכבד את זכותם לשלוט בחייהם, את זכותם על רכושם, את אחריותם לפעולותיהם?
- האם המעשה מבטא פעולה על-פי עקרונות מוסריים אוניברסליים?
- האם המעשה מבטא את חובת העושה לאחרים?
- האם המעשה מתחשב בזכויות אחרים?
- האם אני מוכן שכולם ינהגו כמוני? (אבני ורותם, 2009.11.14).

5.8.3 גישת הצדק / ההוגנות (ג'ון רולס, 1921-2002)

על-פי גישה זו, בתחומים חברתיים העיקרון היסודי ביותר הוא צדק. תורת הצדק מבוססת על שני עקרונות:

א. שוויון בחלוקה של חירויות יסוד. לכל אזרח יש זכות שווה למערכת המקיפה ביותר של זכויות יסוד שמתיישבת עם הענקתן של אותן זכויות לכל האחרים.

ב. אי-שוויון בחלוקת משאבים מוצדק בשני תנאים: (1) אם אי-השוויון הוא תוצאה של הישגים שונים בתנאים של תחרות הוגנת בהזדמנויות שוות; (2) אם אי-השוויון פועל לטובת החלשים ביותר.

ניתן לפשט את שני העקרונות הללו לטענה שאי-שוויון הוא מוצדק רק אם הוא עובד למען כולם.

עקרונות צדק הנכונים לחברה מתקבלים "במצב התחלתי". במצב זה האנשים בחברה היפותטית נתונים ב"מסך

הבערות" ומחליטים פה אחד לאמץ שני עקרונות מרכזיים: עקרון החירות, ועקרון החלוקה הצודקת של טובין כלכליים-חברתיים (מתוך: טקסטולוגיה).

מהו "מצב ההתחלתי"?

המצב ההתחלתי הוא מצב היפותטי שבו מתאספת קבוצה של אנשים שאינם שייכים לאף קבוצה קיימת, השרויים במצב של שוויון מוחלט, נטולי הבדלים, ותכונותיהם היחידות הן אלו המשותפות למין האנושי כולו. ברצונה של קבוצה זו להקים ישות חדשה, בין שהיא חברה ובין מדינה. לצורך הקמת ישות זו על חברי הקבוצה להחליט מהם עקרונות הצדק והמוסר אשר יהוו את הבסיס להתנהלות חייהם המשותפים ולהתנהלותם של המוסדות הציבוריים שיפעלו בישות.

מהו "מסך הבערות"?

עקרונות הצדק ההוגנים בעבור החברה הם אותם העקרונות אשר עליהם יסכימו חברי הקבוצה בעזרתו של תרגיל מחשבתי המכונה "מסך הבערות". מסך הבערות הוא מצב שבו כל חבר קבוצה ב"מצב ההתחלתי" מכיר את חוקי הטבע והמדע אך נמנעת ממנו הידיעה מי הוא; מה מעמדו בחברה ובאיזו תקופת חיים הוא חי. כלומר "מסך הבערות" מסנן כל פרט מזהה ודעה קדומה שיש לאדם, לרבות מידע כלכלי או חברתי שבעזרתו הוא יוכל לקבל החלטות על חלוקת המשאבים. חברי הקבוצה יכולים להכיר מונחים כלכליים כמו קפיטליזם או סוציאליזם, אך ב"מסך הבערות" הם אינם יודעים באיזו גישה הם תומכים.

שני עקרונות של צדק

לפי תיאוריית הצדק כל האנשים הנמצאים ב"מצב ההתחלתי" יחליטו פה אחד על שני עקרונות של צדק המהווים את העקרונות והכללים הצודקים לניהול החברה.

1. **עקרון החירות** – לכל פרט ישנה זכות לחירות מרבית השווה לזכותם של האחרים. עיקרון זה דן במכלול של חירויות יסוד הקיימות לכל אדם; חירויות שאינן ניתנות לערעור ומהוות תנאים פוליטיים חברתיים הכרחיים למימוש שני ההכשרים המוסריים של אזרחים שווים וחופשיים – היכולת לפתח חוש של צדק, והיכולת לפיתוח, עיצוב ושינוי של תפיסות של טוב. עקרון החירות מדגיש כי ההגבלות על החירויות צריכות להיות מוטלות באורח הדדי ושווה, ובמיוחד ההכרח להגבלת החירות האישית ככל שזו פוגעת בחירותו של הזולת. חשיבותו של עיקרון זה נובעת מכך שהצדדים למשא ומתן מייצגים קבוצות אוכלוסיות שונות ומייחסים חשיבות עליונה לחירויות כך שבמצב ההתחלתי האדם אינו יכול לדעת אם בתנאים של היעדר חירות הוא יהיה הפוגע והמגביל, או שמא יהיה הנפגע והמוגבל בחירותו.

2. **עקרון החלוקה הצודקת של טובין כלכליים-חברתיים** – עיקרון זה נחלק לשני תתי-עקרונות. **עיקרון המשנה הראשון** הוא "עקרון ההזדמנות השווה". לפי עיקרון זה, על המדינה לפתח מערכת חינוך שבה ימצא כל אדם אפיק מתאים לפיתוח כישורנותיו בלא תלות במגבלותיו הכלכליות או במעמדו החברתי. עיקרון זה עוסק בשוויון, אך לא בהכרח קובע תוצאה שווה. תוצאתו היא אי-שוויון כלכלי-חברתי, שהרי במשרות השונות קשורות מידות שונות של עוצמה שלטונית וכן מנות שונות של גמול בצורת טובין כלכליים. נוסף על כך, העיקרון מבטא צדק נוהלי הוגן, שכן הוא קובע מהם ההליכים לקבלת אנשים למשרות ומתן הזדמנות שווה בנסיבות שבהן ניתן חינוך נרחב לכול. עצם הפעלת עיקרון שהוא צודק מאפשר תוצאות צודקות יותר. **עיקרון המשנה השני** הוא "עקרון הפער". לפי עיקרון זה, אי-שוויון כלכלי חייב להיות לטובת אלה שמצבם הכלכלי הוא הגרוע ביותר. אם החלוקה הלא שוויונית משפרת את מצבן של השכבות הנמוכות לעומת מה שהיה מצבן במקרה של חלוקה שוויונית, הרי היא נחשבת צודקת. לפי עיקרון זה יש לבחור בסדר החברתי-כלכלי שבו בהיעדר שוויון, מצבן של השכבות הנמוכות בחברה יהיה הטוב ביותר בתנאים הנתונים.

תפיסת צדק כהוגנות

תפיסה זו מניחה כי בני האדם הם יצורים חופשיים ותבוניים השווים זה לזה, שמחליטים יחד לקדם את האינטרסים שלהם, מתאגדים יחד ומקבלים על עצמם את עקרונות הצדק שמהווה את הבסיס ליצירת שיתוף פעולה חברתי. כל מי שמקיימים שיתוף פעולה חברתי בוחרים יחד את העקרונות שעל פיהם יינתנו הזכויות והחובות הבסיסיות של הפרטים בחברה.

צדק כהוגנות, זהו המצב המקורי הראשוני של האדם, ובו כל אדם שותף לדיון בעקרונות הצדק (ולא בערכים משותפים כי עליהם לא יכולה להיות הסכמה נרחבת), מתוך מחשבה של מה טוב וראוי בעיניו. ואולם זהו מצב היפותטי, כי למעשה האדם אינו יודע מהו מקומו בחברה ומה ייפול בגורלו, מה כוחו, מה תבונתו, ועל כן השתתפות האדם בדיון בעקרונות הצדק הוא מאחורי מסך הבערות (איש אינו יודע מה יהיה גורלו בסוף). בכך מובטח שאיש לא יקופח או יזכה ליתרון מעל האחר ובכך נוצרת עסקה הוגנת לכולם (מתוך: טקסטולוגיה).

5.8.4 חוק המקל והגזר

חוק מקל והגזר הוא כינוי לחקיקה אמריקנית חדשנית שתרמה רבות לטיפול האתיקה של ארגונים. זוהי שיטת שכנוע וחינוך המתבססת על מתן תגמול עבור התנהגות רצויה, וענישה על התנהגות בלתי רצויה. שיטה זו מתבססת על הנעה חיצונית: המקל מסמל את חלק הענישה, והגזר – את חלק התמריצים. הרעיון העקרוני המונח בבסיס שיטת המקל והגזר הוא שאין די באחת מן הפעולות (המקל או הגזר) כדי להפעיל כראוי את מבצע הפעולה, וזאת משום שאם יופעל רק החלק השלילי (המקל), הדבר עלול להביאו לידי אנטגוניזם כלפי המפעיל, ואם יופעל רק התמריץ החיובי, הדבר כשלעצמו אינו מספק בשל חוסר המחויבות מצד הפועל לביצוע הפעולה (מתוך: ויקיפדיה).

ההנחיות לחוק קובעות כי הארגון פועל רק באמצעות סוכניו, שהם בדרך כלל המנהלים, ועל כן הוא מחויב על העבירות שבוצעו על ידי סוכניו. מובן שהמנהלים אחראים ומחויבים להתנהגותם גם באופן אישי. החדשנות בהנחיות לענישה מתמקדת בכך שהעונשים המשולבים שמוטלים על הארגון ועל סוכניו מכוונים להשגת המטרות האלה: (א) ענישה צודקת; (ב) הרתעה מספקת; (ג) תמריץ לארגונים כדי שיפתחו מנגנוני-פנים למניעה וליתור של התנהגות עבריינית ולדיווח עליה (יזרעאלי, 29.11.2000).

הדרכים להשגת מטרות אלה מפורטות בהנחיות לחוק:

- א. על הארגון לתקן כל עוול שגרם וכן לשלם קנסות שרמתם מתבססת על חומרת העבירה ועל מידת האשמה של הפוגע. נקבעו גם תקופות מבחן, שנועדו לוודא כי העונש אכן יושם ושהארגון נקט אמצעים להפחתת ההסתברות של עבירות חוזרות שיעשו על ידו ובתוכו.
- ב. ההנחיות כוללות לוח של עונשי מאסר לסוכני הארגון, בדרך כלל המנהלים, ושל קנסות שיוטלו על הארגון ועל סוכניו. לכל עונש אפשר להצמיד גם תקופת מבחן להבטחת ביצוע נאות שלו ולעתים גם לשם המשך החקירה.
- ג. ארגון המוכיח כי פיתח תוכנית אפקטיבית וכי התחיל ליישם תוכנית זו כבר בתקופה שלפני ביצוע העבירה הנדונה – עשוי לזכות ב"גזר".

לפי חוק זה, כדי לזכות ב"גזר" על התוכנית לכלול את **שבעת** הסעיפים האלה לפחות:

1. הכנת קוד אתי עם כללי אתיקה וציות שהותאמו לצורכי הארגון ולתנאיו.
2. מינוי סגל בכיר לניהול התוכנית.
3. מניעת סמכויות מאנשים שהראו נטייה לעבור על החוק או המוסר.
4. תקשור אפקטיבי של הקוד ושל תוכנית האתיקה, הכולל גם תוכנית הדרכה ופרסומים הולמים לכל עובדי הארגון וסוכניו – בכל הדרגים.
5. נקיטת צעדים סבירים להשגת ציות ולא רק להסברת מהות הציות, כלומר בקרה.
6. אכיפה עקיבה של כללי הציות והאתיקה.
7. אם נעשתה עבירה – נקיטת צעדים למניעת הישנותה ובחינה מחודשת של התוכנית לשם שיפור בהתאם (יזרעאלי, 29.11.2000).

מילון מונחים

המונח	ההסבר
אחריות	אחריות כערך מוסרי היא מחויבות שאדם מקבל על עצמו כלפי דבר-מה (כלפי עצמו, משפחתו, תפקידו בעבודה, הסביבה, החברה ועוד). ערך זה בא לידי ביטוי מעשי בעמדה איכפתית ובהתגייסות של האדם לעשייה שמטיבה את הדברים שבתחומי אחריותו, ובנכונותו לתת דין וחשבון על מעשים ומחדלים שתרמו למצבם.
אחריות חברתית	הדאגה לקהילה, לחברה, לאינטרסים של הגורמים החלשים בחברה; תיאוריה מוסרית שלפיה לכל אדם או ארגון יש מחויבות להיטיב עם החברה ועם הסביבה בכללותה. עוסקת לרוב בשמירה על איזון בין התפתחות כלכלית חומרית ובין רווחת החברה והסביבה.
אחריות תאגידית	תיאור הפרקטיקות הארגוניות ותהליכי קביעת המדיניות הנעשים על בסיס ערכי מוסר וחורגים מעבר לשיקולים של תפוקה, יעילות ורווחיות למען קידום הדאגה לעובדים, לציבור, ללקוחות ולסביבה.
אתיקה	ענף בפילוסופיה העוסק בחקר הערכים המקובלים וסוגי החשיבה המדריכים התנהגות אנושית, וכן תורת המידות – בחירת הטוב והתרחקות מעשיית רע.
אתיקה ארגונית	מערכת ערכים או עקרונות שמטרתם להנחות את מתכונת הפעילות של חברי הארגון בשגרה, במצבים של קונפליקט ובמצבי חירום.
אתיקה מקצועית	מונח יישומי שמתייחס לאורחות ולהתנהלות העניינים של קבוצות ובעלי עניין מקצועי.
גישת החובות / הצווים המוסריים	לפעולות מסוימות ישנו ערך מוסרי חיובי או שלילי כשלעצמו, הנפרד מן הערך המוסרי החיובי או השלילי של תוצאותיהן. הגישה מניחה את קיומן של חובות מוסריות, אשר אינן משתנות עם שינוי הנסיבות.
גישת הצדק / ההוגנות	מבוססת על שני עקרונות: האחד, שוויון בחלוקה של חירויות יסוד. לכל אזרח יש זכות שווה למערכת המקיפה ביותר של זכויות יסוד שמתיישבת עם הענקה של אותן זכויות לכל האחרים; השני, אי-שוויון בחלוקת משאבים מוצדק בשני תנאים: (1) אם אי-השוויון הוא תוצאה של הישגים שונים בתנאים של תחרות הוגנת בהזדמנויות שוות; (2) אם אי-השוויון פועל לטובת החלשים ביותר. ניתן לפשט את שני העקרונות הללו לטענה שאי-שוויון הוא מוצדק רק אם הוא עובד למען כולם.
גישת התועלתנות	המעשה הראוי שחובה לעשותו הוא זה שמקדם את אושרם של מרבית בני האדם.
התעמרות בעבודה	כל התנהגות בין-אישית (למעט התנהגויות פיזיות) החוזרת על עצמה והמפרה נורמות ארגוניות ו/או חברתיות של התנהגות בין-אישית ראויה.

המונח	ההסבר
חוק המקל והגזר	אין די באחת מן הפעולות (המקל או הגזר) כדי להפעיל כראוי את מבצע הפעולה, וזאת משום שאם יופעל רק החלק השלילי (המקל), הדבר עלול להביאו לידי אנטגוניזם כלפי המפעיל, ואם יופעל רק התמריץ החיובי, הדבר כשלעצמו איננו מספק בשל חוסר המחויבות מצד הפועל לביצוע הפעולה.
יושר	אמירת אמת, קיום הסכמים והבטחות, כנות, אמינות; לא לעורר ציפיות שווא, לא לרמות, לא להתחזות.
יושרה	התנהגות בהגינות, כנות, כיבוד הזולת, דווח אמת, אי-הטעיה והולכת שולל. היכולת לתת ולקבל משוב מלא, מדויק ונכון במידת האפשר, ללא צורך בהגנה על עצמך ועל אחרים.
מוסר	מערכת ערכים המוטמעת באדם כך שהם מנחים אותו בבחירות שלו לגבי אופן התנהגות והתייחסות במצבים שונים.
ממשל תאגידי	דפוס הסמכות, ההשפעה וההתנהגות הראויה של ראשי הארגון או הקואליציה השלטת.
נאמנות	מסירות. הנכונות להשקעה או להקרבה עצמית.
ערך	מונח באתיקה, המתייחס למדד של הערכת טיבו המוסרי של מעשה מסוים. תחום הידע העוסק בערכים נקרא "תורת הערך".
קוד אתי	מסמך המציג את החובות (המוסריות והאחרות) המוטלות על בעלי מקצוע או על ארגונים, עסקיים או ציבוריים. יש המכנים אותו "תעודת הזהות הערכית" של המקצוע או של הארגון.
שקיפות ארגונית	התנהלות של ארגון באופן המאפשר גישה למאגרי מידע של הארגון, כגון התנהלות פיננסית, פרוטוקולים, סטטיסטיקות, תקנות וחוקים, מיזכרים, ישיבות פתוחות ודרכי פעולה.
תמחור הוגן – שווי הוגן	מונח מתחום החשבונאות והכלכלה, אשר תכליתו היא מדידה מבוססת שוק של מחיר השוק של סחורה, שירות או נכס, ולא מדידה ספציפית לישות מסוימת.

רשימת המקורות

ספרים ומאמרים

- איצקוביץ, יריב וסיביל היילברון (2016). 'הצקות והתעמרות במקום העבודה 2016', מחקר וכלכלה, משרד הכלכלה:
<https://employment.molsa.gov.il/Research/Documents/X13355.pdf> (נדלה ביוני 2019).
- בוקשפן, עלי (2012). 'ממשל תאגידי אינטגרטיבי ותוכניות אתיקה – המפתחות לאחריותו החברתית והציבורית של התאגיד העסקי', בתוך: **אחריות ציבורית בישראל**, בעריכת רפאל כהן-אלמגור, אורי ארבל-גנץ ואסא כשר, הקיבוץ המאוחד – המרכז לאתיקה בירושלים.

- בוקשפן, עלי ואסא כשר (2005). 'אתיקה בחברות עסקיות: שיקולים משפטיים ומוסריים', **משפט ועסקים**, ב' (תשס"ה), עמ' 159-207.
- בר-חיים, אביעד (2017). **התנהגות ארגונית – מקרו**, יחידה 10, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- גבע, אביבה (2012). 'האחריות הציבורית של המגזר העסקי', בתוך: **אחריות ציבורית בישראל**, בעריכת רפאל כהן-אלמגור, אורי ארבל-גנץ ואסא כשר, הקיבוץ המאוחד – המרכז לאתיקה בירושלים.
- גושפנץ, ציפי (2017). 'אתיקה בארגונים', **לקסי-קיי**, 7: <http://mishkenot.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- וסרמן, ורדה (2018). **התנהגות ארגונית – מיקרו**, יחידה 1, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- ורבין, עברי (2012). **אחריות תאגידית: כך ניהול אחראי תורם לצמיחה עסקית וגם לחברה ולסביבה**, מטר, תל אביב.
- זר-גוטמן, לימור (2016). 'החינוך לאתיקה אינו בשמים', **משפט ועסקים**, יט, תשע"ז: <https://idclawreview.org> (נדלה ביוני 2019).
- כרמי, אמנון (2008). 'תכנית לימודים בסיסית להוראת ביו-אתיקה', הוועד הישראלי לאונסקו, קתדרת אונסקו לביו-אתיקה בראשותו של פרופ' אמנון כרמי, המרכז הבינלאומי לבריאות, משפט ואתיקה, אוניברסיטת חיפה: <http://ethics.huji.ac.il> (נדלה ביוני 2019).
- כשר, אסא (2009). 'אתיקה מקצועית', בתוך: **מבואות לאתיקה**, א, בעריכת אסא כשר, מאגנס והמרכז לאתיקה בירושלים, עמ' 1-21.
- לאוטרבך, בני והילי קריזלר (2006). 'האם אחריות חברתית משתלמת לעסקים?', ביה"ס למנהל עסקים, אוניברסיטת בר אילן, דצמבר 2006: <https://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/lauderbah/wp/csr.pdf> (נדלה ביוני 2019).
- קורי, יעקב (2007). 'תריסר הדורות', **רווח נקי - רואה החשבון**, אפריל 2007: <http://mishkenot.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- שפירא-לשצ'ינסקי, אורלי (2017). **אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך הישראלית**, פרדס, חיפה.
- שפלר, גבי (2006). **מהי אתיקה מקצועית? – הרצאה בכנס אתיקה מקצועית לפסיכולוגים חינוכיים**, המרכז לאתיקה, משכנות שאננים ירושלים.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

- אתר **אקדמיה-כיתה**. 'תקנון אתיקה מקצועית לעובדי הוראה', משרד החינוך והתרבות, לשכת היועץ המשפטי, תמוז תשמ"ד – יולי 1984: <http://academia-kita.macam.ac.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר **אקו-ויקי**: <https://www.ecowiki.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר **האגודה לזכויות האזרח בישראל**. 'לפנות את התחנה המרכזית בתל אביב', 31.5.2018: <https://law.acri.org.il> (נדלה ביוני 2019).

- אתר ההסתדרות הרפואית בישראל. 'יחסי הגומלין בין הרופאים לבין ציבור המטופלים בישראל', מסמך הלשכה לאתיקה, בעריכת פרופ' אבנעם רכס, 2014:
<https://www.ima.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר המועצה הישראלית לצרכנות. 'הצגת שלטים של מבצעים: מה מותר ומה אסור?':
<http://www.consumers.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר השירותים והמידע הממשלתי. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, 'כללי האתיקה המקצועית של שירות המדינה':
<https://www.gov.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר ויקיפדיה: האנציקלופדיה החופשית:
<https://he.wikipedia.org> (נדלה ביוני 2019).
- אתר חברת החשמל. 'הקוד האתי – חברת החשמל':
<https://www.iec.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר טקסטולוגיה:
<http://www.textologia.net> (נדלה ביוני 2019).
- אתר ייצור ידע: האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, 'אחריותיות':
<http://www.ידע.com> (נדלה ביוני 2019).
- אתר כל זכות: 'תנאי העבודה', וכן: 'אחראי להטרדה מינית במקום העבודה':
<https://www.kolzhut.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר לשכת עורכי הדין בישראל. תלונות והליכים משמעתיים:
<http://www.israelbar.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר מעלה:
<http://www.maala.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים. 'נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה':
<https://employment.molsa.gov.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר משטרת ישראל. 'ערכי משטרת ישראל':
<https://www.police.gov.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר פארמה ישראל. 'אתיקה – מידע כללי':
<pharma-israel.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר פרויקט המדגם. 'התנהגות לא נאותה – ריבוי הגדרות', מתוך עבודה אקדמית (ללא שם):
<http://www.midgam.com/thesis.asp?id=288> (נדלה ביוני 2019).
- אתר שירונט:
<https://shironet.mako.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר שטראוס:
strauss-group.co.il (נדלה ביוני 2019).
- עידית אבני ואברום רותם, 6.10.2009. 'אתיקה ומוסר', מתקוונים לאתיקה:
<https://ianethics.com> (נדלה ביוני 2019).

- עידית אבני ואברום רותם, 14.11.2009. 'גישות מוסריות ושאלות אתיות', מתקונים לאתיקה: <https://ianethics.com> (נדלה ביוני 2019).
- רות אורן, 17.1.2019. 'אל תחכו לחוק: יש מה לעשות עם התעמרות במקום העבודה', TheMarker: <https://www.themarker.com> (נדלה ביוני 2019).
- מירב ארלוזורוב, 17.4.2012. 'אין שוויון הזדמנויות בישראל', TheMarker: <https://www.themarker.com> (נדלה ביוני 2019).
- רפאלה גויכמן, 29.9.2018. 'השבוע הקשה של פייסבוק ופרשת הפרת הפרטיות הגדולה בתולדות החברה', TheMarker: <https://www.themarker.com> (נדלה ביוני 2019).
- אסף גולן, 29.4.2013. 'מומחי סרטן: מחיר התרופות רוצח אנשים שיכלו להתרפא', nrg: <https://www.makorishon.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- חנוך וייגלר, 3.8.2007. 'מהי התנהגות לא נאותה?', MIDOT: <http://midot.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- אלון ויני, 8.9.2013. 'מהי תועלתנות קפה דה-מרקר': <http://cafe.themarker.com> (נדלה ביוני 2019).
- שמחה ב' ורנר. 'תופעת המאכערים ושחיתות שלטונית בישראל בראי פרשת הולילנד': <http://mishkenot.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- ריטל חובל, 3.8.2017. 'התיק נגד מנכ"ל בנק הפועלים לשעבר ציון קינן נסגר, בלי שזומן לחקירה', הארץ: <https://www.haaretz.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- שלמה חסון. 'אתיקה ופוליטיקה סביבתית', המחלקה לגיאוגרפיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, בתוך: אתר משכנות שאננים, המרכז לאתיקה: <http://mishkenot.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- זאב יבניאלי. 'נאמנות לחבר או החובה המקצועית?', קפה דילמה מס' 4, מחננת: <https://gifted.cet.ac.il> (נדלה ביוני 2019).
- דוב יזרעאלי, 29.11.2000. 'חוק "המקל והגדר" לטיפול האתיקה בארגונים', מנהיגים ברשת: <http://www.leadersnet.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- דוב יזרעאלי ולאה שילה, 2000. 'תוכנית האתיקה כחלק מתרבות הארגון', מנהיגים ברשת: <http://www.leadersnet.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- הלית ינאי-לויזון, 24.2.2019. 'פועל בניין נהרג הבוקר בירושלים: הרוג שישי מתחילת 2019', גלובס: <https://www.globes.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- מיכל יערון. 'נאמנות – לויאליות', לעוף – פסיכולוגיית ספורט מתקדמת: <http://www.lauf.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- נירית כהן, 9.6.2016. 'מישהו מתעלל בך: מה זו התעמרות בעבודה – ואיך מתמודדים?', גלובס: <https://www.globes.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- שלומי כץ ויפעת ארז, 17.12.2002. 'בנק הפועלים יפטר 900 עובדים', ynet: <https://www.ynet.co.il> (נדלה ביוני 2019).

- ורד לוביץ' ומיטל צור, 9.11.2006. 'בעלי ארומה יפצה אישה שקילל: שחורה', ynet: <https://www.ynet.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- שני מוזס, 1.2.2019. 'עובד מחסן נמחץ למוות בסניף של רמי לוי בבת ים', גלובס: <https://www.globes.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- יונתן מנוחין, 2008. 'פיתוח והטמעת קוד אתי, מעלה: http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/06/file_549.pdf (נדלה ביוני 2019).
- אפרת נוימן, 21.2.2006. 'הסרט הדוקומנטרי "הנפילה של אנרון" מנסה להסביר איך חברה גדולה כמו אנרון פושטת רגל למרות כל תמרורי האזהרה', TheMarker: <https://www.themarker.com> (נדלה ביוני 2019).
- מורן סבוראי ואמיר בשה, 10.5.2018. 'עובד הוא קודם כל בן-אדם', דבר העובדים בארץ ישראל: <https://www.davar1.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- מיה צחור. 'התנהגויות הנחשבות להטרדה מינית בעבודה – הסבר ודוגמאות', מקום: <http://www.macom.org.il> (נדלה ביוני 2019).
- מיכל רוטנברג, 18.12.2016. 'פרשת אופק בוכריס – כבר לא מכחיש', דבר העובדים בארץ ישראל: <https://www.davar1.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- סימי שאואר. 'שוניות האלמוגים בסכנת הכחדה', מסע אחר: <https://www.masa.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- גליה שגיא ויונתן מנוחין, 31.7.2013. '10 צעדים להטמעת תוכנית אתיקה בארגונים', TheMarker: <https://www.themarker.com> (נדלה ביוני 2019).
- 'שדרת הערכים של מכללת סמינר הקיבוצים', באתר המכללה: <https://www.smkb.ac.il/data/uploads/educational-thought.pdf> (נדלה ביוני 2019).
- לאה שילה. 'מה לכלול בקוד האתי?', מנהיגים ברשת: <http://www.leadersnet.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- שירות כלכליסט, 2.4.2017. '36 מוזיאונים ואתרים יפתחו לציבור בחינם במהלך חוה"מ פסח', כלכליסט: <https://www.calcalist.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- אוהד שלום (עורך). 'המילה אחריות היא מילה מדהימה': <http://www.baba-mail.co.il> (נדלה ביוני 2019)