



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי מנהל וכלכלה – 70%

שאלות לתרגול אתיקה (פרק 5)

הערה: כל השאלות בחוברת זו נועדו לסייע לתלמידים
בתרגול החומר הנלמד ובהבנתו.

אין לראות בשאלות אלה – אם בניסוחן ואם בהיקפן
וכיוצא בזאת – דבר מחייב וקובע לעניין בחינת הבגרות.

קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

גב' פאולינה סוסוביץ

עריכה לשונית

גב' יפעת דרורי

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

ניהול, ריכוז והפקה

גב' רעות מידד, רשת עמל

גוף מבצע

רשת עמל

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

שאלה 1

כל ארגון חייב לאמץ קוד אתי משלו.

א. הסבירו מהי חשיבות האתיקה לעבודת הארגון.

ב. הקוד האתי מתייחס לכמה תחומים. אחד מהם הוא שקיפות כלפי חוץ ושקיפות כלפי פנים. הסבירו והביאו דוגמה.

תשובה לשאלה 1

א. הקוד האתי קובע כללים להתנהגות נאותה המחייבים את כלל העובדים. כללי האתיקה מכוונים את העובדים להתנהגות הולמת ומתוך כך נוצרת אווירה טובה בארגון. לאחר הטמעת הקוד האתי נעשית האתיקה לחלק מהתרבות הארגונית. אימוץ של קוד אתי בארגון אף תורם למוניטין הארגון ולהרחבת חוג לקוחותיו.

ב. שקיפות ארגונית משמעותה פעילות ארגונית גלויה – כלפי פנים וכלפי חוץ – וניתנת לביקורת.

- **שקיפות כלפי פנים:** קיומה של שקיפות הכרחי על מנת שהקוד יישאר בתודעת העובדים. הארגון משתף את העובדים בכל מידע רלוונטי על המתרחש בארגון. כך נוצר אמון בין ההנהלה לעובדים, והעובדים מזדהים עם הארגון.
- לדוגמה: חברת "קלר בע"מ" מפתחת בימים אלה עדשות מגע ייחודיות לציבור לקוחות עם בעיה ממוקדת. הדבר יחייב את העובדים במחלקת הייצור לעבור קורס הכשרה מחוץ לשעות העבודה. ההנהלה זימנה את העובדים הרלוונטיים כדי ליידע אותם בכך, והסבירה להם את משמעות הפיתוח לקידום ולקידום החברה.
- **שקיפות כלפי חוץ:** הארגון חייב לפעול באופן גלוי כלפי הלקוחות והספקים. כלומר, על הארגון לפעול בשקיפות לגבי מכלול הנושאים הקשורים לסביבה החיצונית. כמו כן, הארגון מחויב לשקיפות בפני משרדי הממשלה, הבורסה (אם החברה נסחרת בה) וציבור המשקיעים במקרה שמתקבלות החלטות רלוונטיות לפעילות הארגון. תכניו הטיפוסיים של קוד אתי של ארגון עסקי נקבעים בין השאר על פי הערכים היסודיים של החברה הדמוקרטית, שאחד מהם הוא שקיפות ערכית.

שאלה 2

הנהלת חברת "אלמאר בע"מ", העוסקת במתן שירותי ייעוץ בתחום התקשורת והמחשוב, החליטה בימים אלה לפתח תוכנית אתיקה בארגון, על פי המלצת היועץ הארגוני.

א. הסבירו מה כוללת תוכנית אתיקה בארגון.

ב. ציינו שלושה כלים להטמעת האתיקה בארגון.

תשובה לשאלה 2

א. תוכנית אתיקה עוסקת בנושאים כגון:

- הגינות: יחס נכון והולם לאחרים.
- יושר: פעולה מעבר למה שקובע החוק. איסור מוחלט על קבלת מתנות מספקים (שוחד) או שימוש ברכוש הארגון לצרכים פרטיים.
- זכויות: שמירה על זכויות העובדים ברמות השונות (פנסיה, ביטוח וכדומה).

- אתיקה מקצועית: שמירה על כללי התנהגות הנובעים ממהות עבודתם של בעלי מקצוע העוסקים בתחומים שונים (עורכי דין, רופאים, עיתונאים וכדומה).
- ב. שלושה כלים להטמעת האתיקה בארגון:
 - מינוי ממונה אתיקה בארגון בדרג ניהולי בכיר.
 - קיום הדרכות לעובדי הארגון ולפועלים בשמו (מפצים, סוכנים, קבלני משנה) על דרכי הפעילות המצופות מהם.
 - שיתוף נציגי הארגון בפיתוח הקוד האתי.

שאלה 3

מטרתו של הקוד האתי היא לכוון את דרכו הערכית של הארגון.

- הסבירו כיצד הפעלת קוד אתי בארגון מגבירה את מודעות העובדים לאתיקה הארגונית.
- הסבירו מדוע חשוב לשתף את העובדים בבניית תוכנית אתית.

תשובה לשאלה 3

- במסגרת התוכנית האתית, הארגון מקנה לעובדיו ערכים. הארגון מדריך את העובדים לפעול על פי ערכים אלו, והעובדים מרגישים מחויבים לפעול על-פי הכללים האתיים שהארגון בחר. השיקולים האתיים נעשים חלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית.
- חשוב לשתף את העובדים בבניית תוכנית אתית מכיוון שהם יכולים לתרום לה מהידע והניסיון המקצועי שלהם. השיתוף מאפשר לבחור ערכים המייחדים את העובדים ומשקפים אותם ואת עבודתם. שיתוף העובדים יגרום להם ליטול אחריות, להקפיד על יישומו וקיומו של הקוד האתי, וגם ייתן להם תחושת שייכות לארגון.

שאלה 4

- יואל כהן ונועם לוי הם רואי חשבון ויועצים ארגוניים בתחום הפיננסים. לאחרונה החלו שני השותפים להעניק ייעוץ פנסיוני, כאשר ההתמחות שלהם היא במורים, היות שמדובר באוכלוסייה עם דרישות מיוחדות. הם מלווים את המורה בכל שלבי התהליך, מרגע ההתייעצות ועד ליציאה לפנסיה. יואל ונועם החליטו כי יש צורך בקוד אתי לניהול התקין של המשרד.
- הסבירו מהו קוד אתי.

- ציינו והסבירו את היתרונות שיש בהנהגת קוד אתי.

תשובה לשאלה 4

- קוד אתי הוא סדרה של כללי התנהגות מפורטים בנוסח "עשה ואל תעשה" לאנשים העוסקים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון. כל תחום או ארגון מנסחים את כללי האתיקה שלהם.
- יתרונות בהנהגת קוד אתי בארגון:
 - מאפשרת לארגון לכוון את העובדים להתנהגות הולמת היוצרת אווירה חברתית ונעימה.

- תורמת לשקיפות בארגון.
- מפתחת בקרב העובדים דאגה לזולת ורגישות חברתית.
- יוצרת סביבה ערכית ומוסרית (הקוד קובע את ה"עשה ואל תעשה").
- הקוד משמש כמורה דרך ערכי במצבים של קונפליקטים בחיי העבודה.
- מונעת שחיתויות.
- מביאה להקפדה על תנאי עבודה נאותים.

שאלה 5

מספר החברות הישראליות המאמצות קהילות בשכונות מצוקה הולך וגדל.

- א. הסבירו את הקשר בין אתיקה ואחריות חברתית.
- ב. הביאו שתי דוגמאות לפעילויות שחברה יכולה לבצע כדי לחזק את הקשר בינה ובין הקהילה.

תשובה לשאלה 5

א. האתיקה עוסקת בשיפוט מוסרי של טוב ורע, והאחריות החברתית בעסקים היא להשגת המטרה העסקית, תוך מחויבות לנהוג באחריות כלפי החברה והסביבה. ארגון הפועל בצורה אתית ומתוך מחויבות לשלום הציבור, ישמור על איכות הסביבה ועל נורמות וערכים שהחברה תופסת כחיוניים והכרחיים. לדוגמה: שמירה על יחס הוגן כלפי הספקים, הספקת מוצרים ללקוחות ברמה המצופה, והגינות כלפי הלקוחות.

ב. להלן שתי דוגמאות לפעילויות שחברה יכולה לבצע כדי לחזק את הקשר בינה ובין הקהילה:

1. מעורבות בפרויקטים חברתיים וקהילתיים, כגון סיוע לנזקקים ותמיכה בפרויקטים לימודיים.
2. שמירה על איכות הסביבה, למשל על ידי העברת פסולת רעילה לאתר רמת חובב המשמש כאתר לאומי לטיפול בפסולת מסוג זה, או הקמת מתקנים לאיסוף בקבוקי פלסטיק.

שאלה 6

בתי חולים נעזרים בקוד אתי בעבודה השוטפת.

- א. מדוע חשוב קוד אתי בעבודה השוטפת של בתי החולים?
- ב. הביאו **שלוש** דוגמאות נוספות של ארגונים או בעלי מקצוע הזקוקים לקוד אתי והסבירו את חשיבות האתיקה עבור כל אחד מהם.

תשובה לשאלה 6

א. בתי החולים נותנים שירותים רפואיים לציבור הרחב, מקיימים קשר עם הסביבה (פסולת רפואית) וגם עם משרדי הממשלה (משרד הבריאות, משרד האוצר, משרד הרווחה). לכן הם מחויבים לכללי האתיקה המקצועית (כללי האתיקה ברפואה); להתייחסות ראויה לאדם (לפעול מתוך אחריות); לשקיפות כלפי פנים (שמירה על זכויות

העובדים ועל ערכים ונורמות חברתיות); ושקיפות כלפי חוץ (דיווח על אירועים, שמירה על סודיות, העברת דו"חות למשרדי הממשלה הרלוונטיים).

ב. להלן שלוש דוגמאות לארגונים או בעלי מקצוע הזקוקים לקוד אתי:

1. **משרד עורכי דין:** משרד עורכי דין פועל מול לקוחות המספקים לו מידע אישי וסודי (במקרה של אנשים פרטיים), ומידע עסקי (במקרה של עסקים). מידע זה מחייב כללי התנהגות נאותים. מדובר בכללי אתיקה מקצועית וגם בקוד אתי המחייב את העובדים בתוך הארגון וכלפי חוץ מול מוסדות המערכת המשפטית (בתי משפט, עורכי דין וכדומה).

2. **פסיכולוג:** קוד האתיקה נועד לעצב ולשכלל את דמות המקצוע כלפי פנים, בפני הקהילה המקצועית, וכלפי חוץ, בפני הלקוחות והציבור הרחב. קוד האתיקה מתווה כללים לשמירת טוהר המידות המקצועי של הפסיכולוגים. קוד האתיקה מכיל מערכת של עקרונות מנחים המשקפים את ערכי המקצוע ומגדירים את אמות המידה לבחינת פעולתם של פסיכולוגים ואת אחריותם בעבודה. מהעקרונות המנחים נקבעים כללים להתנהגות אתית של פסיכולוגים, המורים מהי ההתנהלות המקצועית הראויה, הנהוגה והנדרשת מהם.

3. **רואה חשבון:** רואה חשבון עובד מול לקוחות פרטיים ועסקיים, מול משרדי ממשלה, בורסה וכדומה. הללו דורשים התנהגות המאופיינת ביושר, הגינות, אחריות ומוסריות. כללי האתיקה המקצועית שקבעה לשכת רואי החשבון מחייבים לפעול ביושר, בהגינות, ברמה מוסרית ומקצועית גבוהה, בכבוד ובאדיבות כלפי עמיתים וכלפי הלשכה, להקפיד על מתן שרות ללא משוא פנים ולפי מיטב שיקול הדעת, ולשמור על סודיות. כמו כן הם אוסרים על תשלום טובות הנאה ועל קבלת שכר טרחה לפי תוצאות.

שאלה 7

לאחרונה פועלות במשק חברות כרטיסי אשראי מחוץ למערכת הבנקאית. חברת "מארק בע"מ" משווקת כרטיס אשראי חדש, ייחודי, המעניק הטבות חדשניות למגזרים שונים. מנכ"ל החברה טוען כי יש להנהיג קוד אתי המבטא את האחריות התאגידית של הארגון.

א. מהי אחריות תאגידית?

ב. מהם התחומים שיש להתייחס אליהם כדי לשקף בקוד האתי של החברה את האחריות התאגידית?

תשובה לשאלה 7

א. **אחריות תאגידית** היא מושג דינמי המהווה כותרת כללית לכלל הנושאים המשתייכים לתפיסה חברתית תאגידית (Corporate Social Responsibility).

אחריות תאגידית היא האופן שבו הארגון מביא בחשבון הוגנות, חדשנות חברתית ושיקולים חברתיים סביבתיים, כלכליים ואתיים בדרך להשגת הצלחה וקיימות לטווח ארוך. המנהלים והעובדים בכל הרמות בחברה אמורים לקחת בחשבון ולבטא נושאים מגוונים בניסיונם לעמוד מול הספקים, השלטון, האזרחים והסביבה. אחריות מורכבת זו כוללת בתוכה, בין היתר, נושאים כמו קיימות, ערכים, צרכים ואינטרסים שונים, קבלת החלטות בטווחי זמן קצרים וארוכים, ניהול סיכונים, ממשל תאגידי ושקיפות.

ב. התחומים שיש להתייחס אליהם בקוד האתי כדי לשקף את האחריות התאגידית הם:

- שמירה על זכויות האדם וזכויות האזרח.
- הקפדה על דיני עבודה והעסקת עובדים בתנאים נאותים.

- התנהגות עסקית וניהולית נאותה.
- תמחור הוגן.
- דיווח ושקיפות בנושאים חברתיים וסביבתיים.
- יחס הוגן לשותפים ולספקים.
- שקיפות בניהול תגמול בכירים.
- סביבת עבודה הוגנת ואווירה מכבדת.
- מעורבות בקהילה.

שאלה 8

העולם הדיגיטלי של היום דורש שקיפות תאגידית, המגבירה את האחריות של המנהלים ומביאה יותר ויותר תאגידים להכרה כי בניהול נכון של תחומי האחריות התאגידית טמונה תרומה משמעותית לשגשוג התאגיד, לצמיחתו ולניהול התקין.

- מדוע כדאי לארגונים לשלב שיקולי אחריות תאגידית בפעילותם?
- הסבירו מהי תרומתה של האתיקה להשגת יעדי הארגון.

תשובה לשאלה 8

- ארגונים משלבים שיקולי אחריות תאגידית בפעילותם למען:
 - **ניהול סיכונים:** ארגונים המתנהלים באופן שקול מצמצמים באופן משמעותי את חשיפתם לסיכונים כלכליים, סביבתיים וחברתיים.
 - **מוניטין:** לאחריות תאגידית השלכות חיוביות רבות על תדמיתו של הארגון בעיני שותפיו, לקוחותיו, הרשויות והסביבה בתוכה הוא פועל. מוניטין הוא אחד ממשאבי הארגון ומנוע צמיחה יעיל.
 - **התייעלות, צמצום וחסכון:** לפעולות הננקטות בשם האחריות התאגידית השלכות חיוביות רבות בתחומי ההתייעלות והחסכון. כך לדוגמה, אחריות סביבתית לא רק תורמת לקיימות אלא גם מאפשרת לארגון לחסוך במשאבים (אנרגיה, נייר, מים וכדומה) ולהנהיג תרבות ארגונית חסכונית בקרב העובדים.
 - **שביעות רצון וגאווה עובדים:** כיום, עובדים מעוניינים לעבוד במקום שמעניק להם משמעות וערך מוסף.
 - **חדשנות ולמידה:** הטמעת אחריות תאגידית בחברה משפרת את התקשורת הארגונית ואת זרימת המידע ומאפשרת הטמעה של רעיונות חדשים.
- ב. האתיקה הארגונית קובעת מערכת ערכים או עקרונות שמטרתם להנחות את העובדים ובכך היא תורמת להשגת יעדי הארגון. האתיקה הארגונית משלבת שלושה יסודות: אידיאולוגי, התנהגותי וחינוכי.

היסוד האידיאולוגי הוא הצהרה על ערכים ומטרות-על, המגדירה את זהותו של הארגון ואת תפקידו במרחב החברתי שבו הוא פועל. יסוד זה משקף את קוד ההתנהגות שמאמצים חברי הארגון, המעצבים פעולה משותפת, מעודדים שיקול דעת ערכי ומשפרים דרכי התנהגות במצבים המעלים שאלות אתיות. היסוד ההתנהגותי כולל כללי "עשה" ו"אל תעשה" בכל תחומי הפעילות הארגונית. היסוד החינוכי כולל דרכים להטמעת הערכים ואת כללי ההתנהגות שקבעו חברי הארגון.

שאלה 9

הנהלת חברת בנייה ותיקה ומוכרת החליטה כי חשוב להנהיג קוד אתי בארגון כדרך חיים וכצורת שיח ארגוני. מנכ"ל החברה טוען כי האתיקה מעניקה לארגון ולעובדיו כלי להתמודדות עם דילמות אתיות על פי ערכי הארגון.

א. הינכם יועצים ארגוניים של החברה. כיצד על החברה לפעול לאימוץ קוד אתי יעיל?

ב. הסבירו מהו תפקידו של מנהל הארגון בפיתוח הקוד האתי.

תשובה לשאלה 9

א. כיועץ ארגוני אסביר להנהלת החברה כי יש לבחון אם הארגון מעוניין בתוכנית אתיקה וכי הצלחתה תלויה ביישומה ובהטמעתה וכן בבקרה ובבחינת היעילות שלה.

תוכנית אתיקה מלאה כוללת קוד התנהגות, יחידה לניהול האתיקה, וכן פעילות להעלאת המודעות של העובדים לנושא. לתוכנית האתיקה יש השפעה חיובית על התנהגותם של עובדים ועל דעותיהם בנוגע לאתיקה של עובדים אחרים, של ההנהלה ושלהם עצמם. קוד אתי שלא ילווה בתוכנית אתיקה ליישומו ישפיע לרעה על העובדים, משום שהוא יעלה את ערנותם לגבי התנהגות בלתי אתית במקום העבודה, אך לא ייתן להם כלים להתמודד עם הדילמות האתיות.

על החברה למנות נציג של הארגון לפיתוח קוד אתי, לפתח מנגנון ניהול אתי (ועדת אתיקה ונאמני אתיקה), להטמיע את התוכנית באמצעות הדרכת העובדים ולקבוע נהלים ומערכות בקרה פנימית וחיצונית לבחינת תקפות תוכנית האתיקה.

ב. על מנהל הארגון לשתף את העובדים בהכנת הקוד האתי כדי ליצור מחויבות, וכן לתת דוגמה אישית לפעילות בהתאם לקוד. הקוד האתי אמור לסייע למנהל לבצע את "הדברים הנכונים" ובכך להוביל את הארגון להשגת יעדיו.

שאלה 10

מאז 1942 פועלת בשוק המזון חברת אסם בע"מ (מאז 2016 בבעלות נסטלה), מבין המובילות בענף.

להלן קישור לדף "אחריות תאגידית" באתר החברה: https://www.osem.co.il/corporate_resp

עיינו בדף, ציינו והסבירו:

א. כיצד באה לידי ביטוי האחריות התאגידית של אסם?

ב. כיצד באה לידי ביטוי האחריות התאגידית-חברתית של אסם?

תשובה לשאלה 10

א. ערכי חברת אסם המשקפים את האחריות התאגידית הם:

1. **יצירת ערך משותף:** קבוצת אסם פועלת מתוך תפיסה שהערך שעליה לייצר, כארגון עסקי, הוא משותף – לא רק לבעלי המניות, אלא גם לצרכנים, לעובדים ולשאר בעלי העניין.

2. **העובדים וסביבת העבודה:** החברה פועלת מתוך השקפה כי העובדים הם הכוח המניע ובעלי העניין העיקריים של החברה. מערכת היחסים בין העובדים לחברה מושתתת על הבנה הדדית, תקשורת פתוחה, שקיפות ושותפות אמיתית, והחברה משקיעה באופן מתמיד בנכס העיקרי: העובדים.

3. **קוד אתי להתנהלות עסקית:** מאז היווסדה ניהלה קבוצת אסם את עסקיה ביושר ובהגינות ותוך ציות לחוק. עובדי קבוצת אסם שותפים להתחייבות זו, ובזכותם המוניטין של קבוצת אסם הוא אחד מנכסיה החשובים ביותר.

ב. האחריות התאגידית-חברתית מתבטאת בערכים הבאים:

1. **מדיניות של איכות, בטיחות והגנה על הסביבה:** קבוצת אסם, מנהליה ועובדיה, רואים באיכות, בטיחות והגנה על הסביבה דרך חיים. על כן, המנהלים והעובדים חתומים על אמנה המחייבת אותם להיות נאמנים לתקנות בינלאומיות מחמירות שמעמידות את החברה ומוצריה בשורה הראשונה מבחינת איכות, גהות בעבודה ושמירה על איכות הסביבה.

2. **מדיניות חברתית:** התרבות הארגונית שהתגבשה לאורך השנים הפכה את אסם לארגון המושרש היטב בקהילה. המחויבות, השותפות והאכפתיות לקהילה שבה החברה פועלת, הן המשך טבעי וישיר לתפיסה זו ומהוות חלק אינטגרלי מפעילות הארגון.

שאלה 11

חברת פוליביד "אחראית על הבידוד בישראל". לאחרונה השתתפה החברה בפרויקט ייחודי של הקמת שכונת מגורים בשדה בוקר (אזור מדברי, חם בקיץ וקר בחורף) ללא מזגנים. קירות הבתים בנויים בשיטת פולילוס של פוליביד. השיטה משלבת בצורה אופטימלית מעטפת בידוד תרמית איכותית שעוטפת את כל קירות המבנה מצידם החיצוני ומבטיחה התנגדות למעבר קור וחום מחוץ למבנה לתוכו. השילוב של בידוד תרמי באמצעות מעטפת פולילוס עם מסה תרמית בפנים המבנה, מקנה ניהול טמפרטורה מיטבי. בנוסף, גם כיווני האוויר, ההצללות, סוג החלונות והיבטים נוספים קיבלו התייחסות נכונה. כל אלו יחדיו הופכים את הבתים לנוחים למגורים ללא צורך במזגן.

א. אחת התורות האתיות המקובלות ביותר היא **תועלתנות**. הסבירו גישה זו בהתייחס לפיתוח של חברת פוליביד.

ב. על-פי **מודל הצעדים** לקבלת החלטות אתיות החברה מזהה מבחינה תאגידית פגיעה מוסרית עסקית, היות שפרויקט זה יפגע כלכלית בחברות המספקות מזגנים. מהם השיקולים שעל החברה להתייחס אליהם בנושא זה?

תשובה לשאלה 11

א. הערך העליון בגישה התועלתנית הוא אושרם של רבים, וכלל ההתנהגות מכוונת לקידום ערך זה. הגישה מדגישה כי ניתן לבחון את המעשים על-פי התוצאות וכך לבדוק אם הושגה המטרה. במדינת ישראל גוברת ההבנה כי לא די בחוק כדי לשמור על איכות הסביבה ולקיים חברה בריאה.

המטרה הייתה להגיע לטמפרטורה של 21 מעלות בדירה בחורף ול-24 מעלות בקיץ. בפוליביד שמירה על איכות, על בטיחות ועל הסביבה היא ערך עליון, שכן יש לכך השפעה ארוכת טווח. הקו המנחה בתהליך הוא טובת הלקוחות – איכות המוצרים, היענות מקצועית מהירה ויחס אדיב.

ב. מודל הצעדים קובע:

- **צעד ראשון: חקירת העובדות.** החברה נדרשה לקבל החלטה לנוכח הדילמה המוסרית שנוצרה: אושרם של רבים מול פגיעה כלכלית בארגונים המייצרים ומשווקים מזגנים. הפרויקט התבצע בהדרכה וייעוץ של אדריכל מומחה בתחום.

- **צעד שני: חקירת הערכים (דיון בבעיה המוסרית).** ערכים העומדים על הפרק: איכות הסביבה, חיסכון בצריכת חשמל, אושרם של רבים (אוויר צח ונעים ללא מזגנים) ואיכות חיים, מול פגיעה ברווחי ארגונים.

- **צעד שלישי: חקירת החובה.** הדרך הטובה ביותר על פי שיקול דעתה של פוליביד הייתה לפתח את קירות

המבנים. מבחינת פוליביד זהו צעד עסקי-ניהולי המאפשר לה פיתוח של מוצרים ייחודיים לטובת הציבור ופריצת דרך בתחום הבנייה במדינת ישראל, כאשר ידוע לנו שכדור הארץ מתחמם וכי יש משאבי האנרגיה מוגבלים. האוכלוסייה הגיבה בחיוב: "התחושה היא של מגורים במקום מיוחד מאוד, עם אווירה שקשה לתאר במלים. זה מקום שמוכיח את הפוטנציאל הלא מנוצל בנגב".

- **צעד רביעי: בחינת עקיבות.** זאת הדרך הנכונה לפעול: עקביות ביישום חזון החברה לפיתוח מוצרים איכותיים על-פי התקנים המקובלים, ומתן מענה לדרישות שונות של האוכלוסייה.
- **צעד חמישי: מסקנה.** פוליביד קיבלה החלטה שקולה התורמת לאושרם של רבים.

שאלה 12

מנהלים טוענים כי העובדה שקיים קוד אתי בארגונים, משקפת מנהיגות אתית.

- האם טענה זו נכונה?
- מהי מנהיגות אתית? מה נדרש ממנהיג בארגון?

תשובה לשאלה 12

- קוד אתי לא מספיק כדי לשקף התנהגות אתית בארגון. מנהיגות אתית היא דינמית, התנהגותית, מרושתת ומתקיימת בכל מצב וזמן. קוד אתי לא הופך את הארגון ואנשיו ל"אתיים" בהתנהגותם.
- מנהיגות אתית מבוססת על פרדיגמת חשיבה של "מקרים ותגובות". התנהגות אתית חייבת להיות שיטתית, ולהתגלות בכל צעד. על כל ארגון לבנות את תהליך הלמידה והשיפור האתי המתמיד בהתאם לסביבתו הפנימית והחיצונית. האחריות להתנהגות אתית בחברה מוטלת על מנהליה, ולכן נדרשת מנהיגות אתית בארגון. יש להתייחס גם לאחריות הדירקטורים בארגון ולדאוג לדרכי בקרה ופיקוח בארגון. בנוסף נדרשים שיתוף פעולה בארגון ויצירת התנהגות אתית של העובדים מול זו של המעסיקים. לשני הצדדים חובות וזכויות כאחד.

שאלה 13

אסף לוי הוא מנהל משאבי אנוש של חברת "בלדי בע"מ". כמדי שנה החברה מארגנת חופשה לעובדי החברה כחלק מפעילויות הגיבוש המונהגות בה. אייל, סגנו של אסף, אחראי השנה על ארגון החופשה, אשר תתקיים ביוון. החברה מסבסדת 70% מעלות הנסיעה לעובד ולקרובי משפחתו מדרגה ראשונה. אסף פנה לאייל וביקש ממנו להוסיף להזמנה 20 מקומות נוספים לחברים פרטיים שלו, באותה רמת סבסוד. אייל השיב כי יפנה למנכ"ל לבקשת אישור. אסף הזהיר אותו ואמר כי אם יפנה לקבלת אישור מהמנכ"ל יאלץ לקצץ לו 40% מהמשרה. אייל היה המום, והדבר הצטרף לכך שלפני חודש אסף חייב אותו להישאר במשרד מעבר לשעות העבודה, בלוח זמנים חריג, ללא כל תשלום נוסף.

- הסבירו כיצד מוגדרת מנהיגותו של אסף לוי.
- כיצד היה צריך לנהוג אייל?
- כיצד צריך לפעול הארגון כדי לצמצם התנהגויות אלו?

תשובה לשאלה 13

א. מנהיגותו של אסף מוגדרת כ"מנהיגות מתעמרת", המאופיינת בשימוש בהתנהגות בריונית ולא אתית. ההתנהגות היא שיטתית.

התעמרות מאופיינת בחזרה, הקצנה ונזק לקורבן (אייל, סגנו), ומבטאת הבדלי כוח. ההתעמרות במקרה הנוכחי היא התעמרות תאגידית (אסף יודע כי שוק העבודה חלש ואייל לא ימצא מהר מאוד עבודה), התעמרות ארגונית (הפעלת לחץ על העובדים) והתעמרות לוחצת (העמדת הצורך בלוח זמנים חריג).

ב. אייל חייב לפנות למנכ"ל וליידע אותו במתרחש.

ג. הארגון חייב לנקוט את הצעדים הבאים: לאמץ ולאכוף מדיניות של "אפס סובלנות" כלפי ההתעמרות; לעודד דיווח באמצעות הבטחה לעובדים כי פנייתם תטופל ביסודיות ובדיסקרטיות; להציג את ההתעמרות ככשל ביצועי הפוגע בתהליכי עבודה ובהישגים עסקיים; לתת דוגמה אישית (לעודד שיח פתוח, להיות קשובים לעובדים, להעניק לעובדים ביטחון ולשמור על כבודם).

שאלה 14

לאחרונה עלתה במדיה פרסומת של מזגן ובה מוצגת הפרזנטורה כ"מודאגת" היות שהמזגן שקט כל כך ונוכחותו כלל לא מורגשת עד שהיא מגיעה למצב שהיא שומעת את המחשבות של עצמה. הפרזנטורה מופיעה עם שיער פרוץ.

יו"ר איגוד הפסיכיאטרים טען כי הפרסומת פוגעת בחולי נפש וכי יש להפסיק את שידורה.

נטען כי הדמות מרמזת על מחלת הסכיזופרניה. מדובר במחלה שמקורה בפגיעה מוחית, ומתבטאת במחשבות שווא, בשמיעת קולות, בקשיים בריכוז ועוד.

תגובת החברה הייתה כי הפרסומת היא קומית ומבדחת ובשום פנים ואופן לא היה רצון לפגוע בחולים, וכי הפסקת שידורה תפגע בחופש הביטוי.

א. ציינו לאילו נושאים מרכזיים יש להתייחס באתיקה בתחום הפרסום.

ב. כיצד הייתם מגיבים לטענת יו"ר איגוד הפסיכיאטרים? נמקו את תשובתכם.

תשובה לשאלה 14

א. העוסקים בתחום הפרסום חייבים לדאוג לכך שהפרסום יהיה הוגן ובלתי מזיק. בדרך כלל ארגונים העוסקים בפרסום אוחזים במדיניות או באסטרטגיה פרסומית בתחומים שונים. הנושאים האתיים המרכזיים שיש להתייחס אליהם בפרסום הם בריאות ורפואה (תחום רגיש מאוד, כפי שראינו במקרה המזגן), רמיזות מיניות או ארוטיות, הצגת התנהגויות מסוכנות או גסויות, העלבת הצרכן, פגיעה בערכים מקודשים ושימוש בילדים בצורה מניפולטיבית.

ב. החברה טענה כי הפרסום הוא בסגנון הומוריסטי, אך למעשה הוא נגע באופן עקיף (כלומר בלי להביע זאת במפורש) לקבוצה של אנשים בעלי מחלה מסוימת. הפרסומאי היה צריך להימנע מלפגוע באנשים בעלי התסמינים שהוצגו, כפי שלא לועגים בפרסומות למחלות אחרות.

שאלה 15

ההתנהגות האתית היא חלק מהתרבות הארגונית.

א. הסבירו את הקשר בין אתיקה ותרבות ארגונית.

ב. הסבירו מהי שקיפות ארגונית ומה הקשר בינה ובין אתיקה.

תשובה לשאלה 15

א. הקוד האתי כולל בתוכו סדרה של כללי התנהגות מפורטים שהם קודים ערכיים ומוסריים. האחריות והתרבות הארגונית נבנות ומסתמכות על הקוד האתי שהארגון מאמץ לעצמו, והן מגלמות את הערכים, האמונות, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגון.

ב. שקיפות ארגונית היא מצב שבו פעילות הארגון שקופה לעובדים, השותפים בכל מידע רלוונטי שקיים בארגון. כמו כן היא שקופה כלפי חוץ, כלומר למשרדי הממשלה, לקוחות, ספקים ומשקיעים. השקיפות היא מרכיב חשוב באתיקה הארגונית. היא יוצרת אמון בקרב הסביבה הפנים-ארגונית והחוץ-ארגונית ומונעת שחיתויות.

שאלה 16

על פי החלטה של מנהל האחריות התאגידית באגד, הוצב במסוף אילת מזגן תעשייתי שמטרתו לצנן את חלל תא הנוסעים באוטובוס טרם יציאתו לנסיעה. השימוש במזגן החיצוני ביטל את הצורך להפעיל את מנועי האוטובוסים במשך יותר משעה קודם ליציאה לדרך, כפי שהיה נהוג קודם לכן. הפעולה הייתה חסכונית פי כמה, צריכת הסולר ופליטת גזי החממה על ידי האוטובוסים שלא בעת נסיעה צומצמו באופן ניכר, וזמן מנוחת הנהגים התארך.

א. מהי אחריות תאגידית? מהו תפקידו של מנהל אחריות תאגידית?

ב. מה הקשר בין אחריות תאגידית לאחריות סביבתית בארגונים?

תשובה לשאלה 16

א. אחריות תאגידית היא תפיסה ניהולית של הטמעת שיקולים חברתיים, סביבתיים וערכיים על ידי חברות בפעילות העסקית ובמשקים עם בעלי העניין בצורה וולונטרית. זוהי גישה לעסקים שמביאה בחשבון לא רק את סכום הכסף שמרווחים אלא גם את האופן שבו מרוויחים אותו ואת האופן שבו הפעילות משפיעה על הסביבה הארגונית. מנהל אחריות תאגידית הוא זה שרואה את החברה באופן רחבי, מציב יעדים, רואה מה קורה בעולם, מזהה סיכונים והזדמנויות ומשתמש בכל מנופי הלחץ והעוצמה כדי לרתום את הגורמים הרלוונטיים לפעולה ולהצמיד את הארגון קדימה.

ב. האחריות הסביבתית היא מרכיב של האחריות התאגידית. האחריות התאגידית מתארת את תהליכי קביעת המדיניות של הארגון באשר לתפוקות, יעילות ורווחים, ומעבר לכך – בנוגע לדאגה לעובדים, ללקוחות ולסביבה.

במקרה של אגד, מנהל האחריות התאגידית קבע מדיניות של חיסכון במשאבים ודאגה לאיכות הסביבה ורווחת העובדים.

שאלה 17

טייס ריסק את מטוס הנוסעים הגרמני אל האלפים הצרפתיים בשנת 2015, מעשה התאבדות שגבה את חייהם של 150 נוסעים. הטייס, שהיה מטופל פסיכיאטרית, לקה בהתקף פסיכוטי ואובחן כמי שסובל מנטיית אובדניות, ואף הומלץ לאשפוז. ואולם, איש מבין 41 הרופאים שראו אותו בחמש השנים שקדמו להתאבדות לא ראה לנכון לדווח על כך לחברת התעופה שהעסיקה אותו. על פי דו"ח ועדת החקירה שנכתב לאחר האסון, הרופאים סירבו לשוחח עם צוות החקירה, וככל הנראה הפרת החיסיון הרפואי נתפסה בעיניהם כחמורה יותר מאי-הדיווח. הפרת חובת החיסיון, חלק בלתי-נפרד מהקוד האתי של המקצוע, במקרה של רופא תעסוקתי לדוגמה, הייתה עשויה להציל את חייהם של 150 אנשים. כפי שמתואר בקטע המנוסח על פי הדיווחים על המקרה המצער, לא רק שהייתה הפרה של הקוד האתי הרפואי (הפרת חובת החיסיון במקרים כאלה) אלא ש-41 בני אדם מוגדרים כבלתי מוסריים וחסרי ערכים.

א. הסבירו מהי אתיקה מקצועית.

ב. מדוע הרופאים שבדוגמה מוגדרים כבלתי מוסריים וחסרי ערכים?

תשובה לשאלה 17

א. אתיקה מקצועית היא מונח יישומי שנוגע לאורחות ולהתנהלות העניינים של קבוצות ובעלי עניין מקצועי. זוהי מערכת המשלבת כללים שמטרתם להגן בו בזמן על אנשי המקצוע ועל מקבלי השירות. הנחת המוצא היא תום לב ויושרה של שני הצדדים. 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 הטובים ביותר בתחומם, דבר שמתבטא בהתנהגות מקצועית ראויה. באתיקה הרפואית מדובר, בין היתר, בשמירה על כבוד האדם, שקיפות ואי-גרימת נזק. עקרונות אלו לא כובדו על ידי 41 רופאים וכך 150 אנשים נהרגו.

ב. מוסר הוא מערך של עקרונות, אמונות, מחויבויות ומידות אשר צריכים להנחות ולאפיין את ההתנהגות של האדם במצבים שונים בכל הנוגע לקשר שלו עם הזולת: הגינות, יושר, צדק, כבוד, דאגה, טוב לב, חמלה, אמפתיה, אמינות, סובלנות, אחריות ומחויבות. אף עיקרון מאלה שצוינו לא התבטא בהתנהגות של הרופאים, ולכן התנהגותם היא לא מוסרית.

הערך מניע את האדם להתנהגות המממשת את אותו הערך. ערך הוא מה שמוצג בגדר הראוי, כגון נורמות, חוקים ומידות טובות. במקרה הזה לא כובדו נורמות וחוקים ולא הופגנו מידות טובות.

שאלה 18

הסברה הרווחת היא שכללי אתיקה מקצועית מחמירים יותר מדרישות החוק או האתיקה הכללית, ונועדו להנחות את העוסקים במקצוע לשמירה על "יוקרת המקצוע" ולהגן עליהם עצמם.

א. מהו הדמיון בין קוד אתי לחוק?

ב. מהן המטרות של הקוד האתי המקצועי?

תשובה לשאלה 18

א. החוק קובע את הכללים המחייבים, המסדירים את ההתנהגות של כלל האוכלוסייה במקום כלשהו. קוד אתי הוא מסמך המציג את החובות המוסריות המוטלות על בעלי מקצוע (אם מדובר בקוד אתי מקצועי) או על ארגונים –

עסקיים או ציבוריים – (אם מדובר בקוד אתי ארגוני). יש המכנים אותו "תעודת הזהות הערכית" של המקצוע או של הארגון.

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 או מאסר. כללי האתיקה בארגון מתפתחים בהדרגה. לרוב הם נקבעים על ידי בעלי תפקידים בארגון, אך לעתים יש גופים ייעודיים לטיפול באתיקה ולקביעת כללים אתיים, כגון ועדת האתיקה של קבוצה מקצועית, או הממונה על תחום האתיקה בארגון. על מי שמפר את כללי האתיקה מוטלים עונשים התלויים במערכת הסנקציות שגיבש הארגון.

ב. להלן מטרות הקוד האתי המקצועי:

- להגדיר מחויבויות ומאפיינים של קבוצת אנשים המשתייכים למקצוע על פי תפיסת התפקיד.
- לזהות מכשלות פוטנציאליות בתפקיד ולשים להן סייגים ברורים שיש להם ביטויים התנהגותיים.
- לקוד האתי מטרות פנימיות: הצבת יעדים למקצוע וגבולות להתנהגויות, ומטרות חיצוניות: קבלת הכרה חיצונית בייחודיות המקצוע ובמעמדו האוטונומי.
- לתת מענה לשאלת ההתנהגות הראויה בארגון במצבים "אפורים" של קונפליקטים ודילמות.

שאלה 19

בשנת 2014 התרחש אסון המעבורת הקוריאנית, בו טבעו למוות כ-200 אנשים, ברובם תלמידים. לאסון היו השלכות פוליטיות בקרב צמרת המדינה, שהובילו עד להתפטרותו של ראש ממשלת דרום קוריאה כשבועיים לאחר מכן. התפטרותו מציגה בראש ובראשונה את ערך הנאמנות והאחריות. הוא היה יכול להמשיך ולדבר לעמו ולשכנעם להמתין לנס ולאפשרות שיימצאו ניצולים נוספים, אולם הוא ידע כי אין לסמוך על הנס, ובמעשה אמיץ המדגיש את חשיבות ערך הנאמנות למדינה ולאזרחיה בחר להתפטר. הוא התפטר מתוך הבנה כי המחדלים הרבים הנוגעים לאסון נבעו מכשלים בהחלטות ובמהלכים שבוצעו או שלא בוצעו על ידי ממשלת דרום קוריאה בראשותו, ועל כן עליו לתת את הדין.

א. הסבירו את המושגים "נאמנות" ו"אחריות".

ב. הסבירו את הקשר של ערכי הנאמנות והאחריות להתפטרותו של ראש ממשלת דרום קוריאה.

תשובה לשאלה 19

א. נאמנות היא מסירות; נכונות להשקעה או להקרבה עצמית. נאמנות היא ערך שמהווה מרכיב יסודי כמעט בכל מערכת יחסים ובסיס לקיומה של מערכת מוצלחת. אחריות כערך מוסרי היא מחויבות שאדם מקבל על עצמו כלפי דבר מה (כלפי עצמו, משפחתו, תפקידו בעבודה וכדומה). ערך זה בא לידי ביטוי באכפתיות ובהתגייסות של האדם לעשייה בצורה הטובה ביותר של המשימות שבתחומי אחריותו, ובנכונותו לתת דין וחשבון על מחדלים.

ב. ראש ממשלת קוריאה הדרומית הצהיר כי הוא אחראי לאסון. היו כשלים בהחלטות ובמהלכים שבוצעו או שלא בוצעו על ידי ממשלת דרום קוריאה שבראשותו ולכן הוא גילה אחריות לאסון והקריב את עצמו, ובכך ביטא נאמנות למדינה.

שאלה 20

מערכת היחסים בין העובד לארגון מתחילה הרבה לפני שהעובד מתחיל לעבוד בפועל בארגון. היא מתחילה עוד בעת היותו מועמד, ולמעשה ברגע בו הוא קורא את מודעת ה"דרושים" לתפקיד. מועמד שמסתירים ממנו את נקודות התורפה של הארגון והמשרה יקבל את הרושם שמי שעומד מולו אינו אמין. אם במקום העבודה אין קרן השתלמות, או שהמשכורת לא תואמת את ציפיות העובד, אם הארגון עובד גם בימי שישי, אם השכר הוא שעתי וכו' – את כל הפרטים הללו יש לציין בשלבים המוקדמים ביותר האפשריים.

אמינות ויושרה מעידים על תרבות ארגונית מוסרית ועל ערכי יושר ומנהיגות. עובדים שחשים שלא נהגו איתם ביושר – תיפגע מידת הנאמנות שלהם לארגון. לעומת זאת, עובדים ומועמדים שנוהגים איתם באמינות וביושר, חשים שנוהגים בהם בכבוד, ובהתאם לכך יהיה גם היחס שלהם לארגון.

א. הסבירו את המושגים "יושר", "יושרה" ו"נאמנות".

ב. הסבירו את החשיבות שיש לערכים אלו בתפקוד הארגוני.

תשובה לשאלה 20

א. **נאמנות** היא מסירות; נכונות להשקעה או להקרבה עצמית. נאמנות היא ערך שמהווה מרכיב יסודי כמעט בכל מערכת יחסים ובסיס לקיומה של מערכת מוצלחת.

יושר הוא אמירת אמת, כנות, הגינות ואמינות. יושר כערך מתבטא בקיום הסכמים והבטחות.

יושרה היא יושר אישי, הגינות, כנות, כיבוד הזולת, דיווח אמת, אי-הטעיה ואי-הולכת שולל ודבקות בעקרונות. לבעל תכונה זו יש יכולת 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.

ב. ערכים אלו הם חלק מערכי הבסיס של האתיקה הנדרשת להתנהגות ארגונית נאותה. עובדים הפועלים בנאמנות לארגון, ביושר וביושרה, תורמים ליישום האסטרטגיה הארגונית ומובילים את הארגון להשגת יעדיו ומטרותיו.

שאלה 21

חברת Bshare הוקמה על ידי יזמים צעירים ברוח המחאה החברתית, על מנת לשים חותמת של מחיר הוגן על כל מוצר בשוק התחרותי והמונופוליסטי. לרוב, הפרשי המחירים בין היבואנים לספקי המשנה מנופחים בלי פרופורציה ובלי סיבה אמיתית. את המחיר הזה הצרכנים משלמים, וביוקר. תמחיר הוגן מאפשר לקהל הצרכנים בישראל ליהנות מהמחירים המעולים שמקבלות החנויות והרשתות הגדולות ללא פערי תיווך – ישירות מהיבואן לצרכן. היזמים הם ממובילי המהפכה הצרכנית ומנהלים את הארגון ברוח רעננה, צעירה והוגנת, ושומרים על התנהגות ארגונית נאותה. הצרכנים נהנים ממחירים נמוכים בלי להתפשר על שירות מקצועי, על מוצרים איכותיים, שילוח מהיר, ואחריות מלאה על כל המוצרים.

א. היזמים גאים בהתנהגות ארגונית נאותה. מהי? כיצד היא באה לידי ביטוי בחברה?

ב. מהו תמחור הוגן או שווי הוגן?

תשובה לשאלה 21

א. חברת Bshare הוקמה ברוח המחאה החברתית, במטרה לסייע בתחום הכלכלי לכל אזרח. היזמים מנהלים את

הארגון ברוח צעירה, רעננה והוגנת לטובת האוכלוסייה: הצרכנים נהנים ממחירים נמוכים, השירות הוא מקצועי, המוצרים איכותיים, יש הקפדה על שילוח מהיר ואחריות מלאה על המוצרים.

ב. **תמחור הוגן או שווי הוגן:** מונח המבטא מדידה מבוססת שוק. המחיר שבו תתרחש עסקה רגילה למכירת נכס או להעברת התחייבות בין משתתפים בשוק, במועד המדידה ובתנאי השוק הנוכחיים. השווי ההוגן נמדד נכון למועד מסוים.

שאלה 22

חברת שטראוס, מהמובילות בשוק המזון בארץ, מנהיגה קוד אתי המחייב את הארגון להתנהגות עסקית נאותה. החברה נוקטת מדיניות של "אפס סובלנות" לשוחד ושחיתות. מדיניות זו חשובה לחברה היות שמעשי שוחד ושחיתות חושפים אותה לקבלת קנסות כבדים, ואף מסכנים את עסקיה ואת המוניטין שלה. מדיניות זו אושרה על ידי דירקטוריון הקבוצה, אשר לו האחריות הכוללת להבטיח שהמדיניות נותנת מענה הולם לחובות המשפטיות והאתיות של החברה, וכי כל מי שנתון לשליטה של החברה מקיים אותה.

א. מהי שחיתות?

ב. מדוע חשוב לקבוצת שטראוס להגדיר מדיניות של מניעת שוחד ושחיתות בחברה? הסבירו.

תשובה לשאלה 22

א. שחיתות היא חוסר טוהר רוחני או מוסרי; סטייה מהאידיאל הנעשית בידי אדם הנמצא בעמדות שלטון או 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 ושחיתות המידות.

ב. מדיניות של מניעת שוחד ושחיתות חשובה לחברה היות שמעשים אלה חושפים אותה לקבלת קנסות כבדים, ואף מסכנים את עסקיה ואת המוניטין שלה. מדיניות זו כוללת את ההיבטים העיקריים של עקרונות חברת שטראוס לעניין מניעת שחיתות ושוחד. מטרתה לסייע לעובדים, למנהלים, לדירקטורים, לסוכנים ולנציגים, וכן לכל מי שקשור לחברה ולצדדים שלישיים שמספקים לה שירותים או הפועלים מטעם הקבוצה בעמידה בסטנדרטים שלה לעניין מניעת שחיתות ושוחד.

שטראוס הגדירה את מעשי השוחד וגם את העונשים למבצעים אותם. "לשוחד ולשחיתות צורות רבות, כולל עמלות או תמלוגים לא נאותים, תשלום 'דמי זירוז', דמי יעוץ, הוצאות שיווקיות, הוצאות נסיעה ואירוח, הנחות או החזרים בלתי ראויים, סחורות חינם ועוד, המשולמים או מסופקים במישרין או באמצעות צדדים שלישיים. מעורבות במעשי שוחד או שחיתות, כמו גם תמיכה עקיפה בהם, עלולות להביא לסיום העסקה, להטלת קנסות מהותיים ואף למאסר".

שאלה 23

איגוד מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל הוקם בשנת 1962 כמוסד ללא כוונת רווח, ומאגד מנהלים בכירים בתחומי הרכש, ניהול חומרים, לוגיסטיקה ושרשרת ההספקה. מטרות הארגון:

- קידום מקצוע ניהול הרכש והלוגיסטיקה והעמדתו במקומו הראוי כתחום בסיסי חיוני בניהול התעשייה.
- העלאת הרמה המקצועית של חברי הארגון ושל כלל העוסקים ברכש ובלוגיסטיקה.
- רישות (נטוורקינג), קיום ועידוד שיתוף פעולה בין החברים לחילופי ידע ומידע כללי ומקצועי וכן סיוע הדדי בפתרון בעיות ספציפיות.
- הצבה והחדרה של סטנדרטים גבוהים של אתיקה ויושר ציבורי, הן בפעילות המקצועית בארץ והן בקשרים עם גורמים בחו"ל.
- הגברת המודעות לרכש איכותי מתוצרת כחול לבן.
- ייצוג ישראל בתחום מקצועות הרכש, ניהול חומרים, ההספקה והלוגיסטיקה בפורומים מקצועיים בינלאומיים.
- שילוב חברי הארגון בלימודי רכש, לוגיסטיקה וניהול חומרים במגמות המתאימות באוניברסיטאות, במכללות, בלימודי תעודה, בקורסים מתקדמים ובהשתלמויות מקצועיות.

הארגון מנהיג קוד אתי המחייב את בעלי התפקידים ואת החברים בו, והמבוסס על ערכי הארגון: שקיפות ארגונית, הוגנות ויושר, עמידה על עקרונות הארגון וקידום מטרותיו, ועמידה מחייבת בדרישות התקינות הלאומיות והבינלאומיות הרלוונטיות. הקוד האתי המחייב את מנהלי הרכש, וכאמור, מאפשר להם לייצג את ישראל בתחום מקצועות הרכש, ניהול חומרים, ההספקה והלוגיסטיקה בפורומים מקצועיים בינלאומיים.

- הסבירו את חשיבות האתיקה בארגון מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל.
- הסבירו מהי שקיפות ארגונית ומהו יושר. מדוע חשובים ערכים אלו לארגון?

תשובה לשאלה 23

- מדובר בכללים ברורים והוגנים של "מותר ואסור" שתורמים לבניית תרבות ארגונית חיובית המבוססת על ערכים ועקרונות אתיים. ערכים אלו מחייבים את מנהלי הרכש והלוגיסטיקה לפעול לטובת הארגון ועל פי דפוסי התנהגות ערכית המוערכת על ידי הארגונים בהם הם עובדים.
 - שקיפות ארגונית במקרה של איגוד מנהלי הרכש והלוגיסטיקה מתייחסת למתן גישה למידע רלוונטי, כגון דו"חות כספיים, סטטיסטיקות ופרוטוקולים.
- יושר הוא אמירת אמת, כנות, הגינות ואמינות. יושר כערך מתבטא בקיום הסכמים והבטחות. חוסר יושר יכול להתבטא בגניבה ממקום העבודה, בקבלת שוחד ועוד.
- האיגוד מייצג את מדינת ישראל בפורומים מקצועיים בינלאומיים, ולכן חשוב כי בהתנהגות הארגונית יתגלמו הערכים הללו. האיגוד הוא עמותה רשומה אשר מפרסמת את הדו"חות הכספיים שלה על מנת להגביר את אמון התורמים לה. השקיפות מאפשרת ליותר אנשים להיחשף להתנהלות הארגון וכך מקדמת ביקורת בונה.

שאלה 24

אלה עבדה במוסד ממשלתי. המבנה שבו עבדה לא היה מחובר לחשמל, וכתוצאה מכך נאלצה לעבוד ללא אמצעי קירור בקיץ או חימום בחורף. במבנה בו עבדה לא הייתה תאורה ראויה, וכתוצאה מכך, בשעות הערב היא נאלצה לעבוד לאור פנסים שסיפק לה המעסיק. המבנה גם לא היה מחובר למים, ולכן נאלצה העובדת ואף נדרשה להביא עימה בקבוק מים מהבית כדי לשתות. בנוסף, לא עמדו לרשותה שירותים במרחק סביר, והיא נאלצה לעבור שני כבישים בכל פעם שרצתה להתפנות. אלה פנתה כמה פעמים לממונה כדי להדגיש כי תנאי העבודה אינם סבירים, אך לא קיבלה כל התייחסות לפניויותיה. היא נאלצה לפנות לבית הדין לעבודה.

א. המוסד הממשלתי לא הקפיד על העסקת העובדת בתנאים נאותים. הציגו את דיני העבודה עליהם לא הקפיד המוסד הממשלתי.

ב. ציינו מה תפקידו של בית הדין לעבודה. האם הוא יוכל לתקן מצב זה?

תשובה לשאלה 24

א. **חדרי שירותים:** סעיף 20 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 מחייב את המעסיק להתקין שירותים נאותים בשביל העובדים בקרבתם.

הספקת מים: סעיף 136 לפקודה קובע כי המעסיק חייב להתקין במקום העבודה נקודות מים ולספק לעובדים מים ראויים לשתיה.

ב. בית הדין האזורי לעבודה מרכז את השיפוט בענייני משפט העבודה והביטחון הסוציאלי בערכאה שיפוטית אחת, בעלת מומחיות מיוחדת, שמטרתה שיפור יחסי העבודה.

בית הדין האזורי לעבודה יכול על פי דין לחייב את המוסד להעסיק את העובדת בתנאים נאותים, כלומר לדאוג לשיפור התנאים הפיזיים. כמו כן העובדת זכאית לפיצוי כספי על עוגמת הנפש שנגרמה לה. בית הדין האזורי לעבודה השתכנע שהתנאים במקום עבודתה של העובדת אינם ראויים. בשורה התחתונה מדובר במבנה ללא חשמל, ללא מים, ללא תאורה מספיקה וללא גישה סבירה לשירותים (פס"ד 2007).

שאלה 25

הקוד האתי קובע כללי התנהגות ונורמות לתפקוד התקין של הארגון. הנהגת קוד אתי לא מספיקה. הארגון חייב להשקיע בהטמעתו, כדי להבטיח את קיומו.

א. כיצד ניתן להטמיע את הקוד האתי?

ב. אילו רמות של הטמעת אתיקה קיימות בארגון?

תשובה לשאלה 25

א. כדי להטמיע את הקוד האתי יש צורך בהדרכת כלל עובדי הארגון והפועלים בשמו, כמו מפיצים וקבלני משנה, בנוגע לפעולות המצופות מהם. תהליך ההטמעה חייב להיות קשור לתפקיד שממלא כל עובד בארגון. ללא דיון נקודתי בקוד בהקשר המקצועי, יישאר הקוד כסיסמה בלבד. קיומן של תקשורת ושקיפות הכרחי לכך שהקוד יישאר בתודעת העובדים. התקשורת יכולה להתבצע באמצעים פנים-ארגוניים, למשל באמצעות האינטראנט. כדי לקדם את האמון בארגון ובתוכני הקוד, על הארגון לפתח תוכניות להטמעת הקוד האתי, ולשקף לעובדים את דיוני ועדת

האתיקה ואירועים חריגים. מקבלי ההחלטות חייבים להיות מודעים לכך שעליהם לבחון בכל עת את החלטותיהם בדרך האתית. זו עשויה לסייע להם למלא את תפקידם בשמירה על ערכי הארגון.

ב. רמות של הטמעת אתיקה בארגון:

1. הטמעה ברמת המודעות: פיתוח מודעות באמצעות הקניית ידע.
2. הטמעה ברמת ההבנה: יצירת קשר בין הקוד האתי לפעילות.
3. הטמעה ברמת היישום: שינוי תהליכי עבודה.

שאלה 26

סוגיות האתיקה והאחריות התאגידית של הארגון הפכו בשנים האחרונות למהותיות ומרכזיות בחיי הארגון. ארגונים פועלים כיום מתוך תודעה שהאתיקה תורמת לא רק לשיפור תרבותם הארגונית ותדמיתם הציבורית, אלא למימוש אסטרטגיית הארגון ומטרותיו, לעמידה ביעדים, לניהול הסיכונים, לחיזוק נאמנות לקוחות, ליחסי הגומלין הפנים-ארגוניים ועוד. פיתוח האתיקה בארגונים דורש לא רק התגייסות ונחישות של ההנהלה הבכירה אלא גם של אנשים בעלי ידע והבנה מעמיקים במבנה הארגון אשר ינהיגו את הפיתוח והטמעה של האתיקה. כמו כן, נדרש למנות ממונה על האתיקה, ותפקיד זה דורש השכלה ומקצועיות.

א. מהן התכונות הנדרשות מן הממונה על האתיקה?

ב. מהם תפקידיו של הממונה על האתיקה בארגון?

תשובה לשאלה 26

א. להלן התכונות הנדרשות מן הממונה על 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 יעיל עם העיתונות ולייצוג הארגון בפורומים שונים.

ב. תפקידיו של הממונה על תחום האתיקה בארגון הם:

- תיאום בין ההנהלה הראשית ומנהלי המחלקות בארגון לגבי הוצאתה אל הפועל של תוכנית האתיקה.
- פיתוח דרכים ליצירת תקשורת אפקטיבית בין כל דרגי הארגון 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.
- פיקוח על יישום התוכנית האתית וקביעת מידת הצורך בעריכת שינויים.
- בחינה מתמדת של תוכנית האתיקה לשם שיפור האפקטיביות שלה בהתאם לשינויים בצורכי הארגון.

שאלה 27

אחד הנושאים החשובים בתחום האחריות הסביבתית בארגונים הוא מחזור.

א. מהו מחזור?

ב. ציינו והסבירו פתרונות אקולוגיים להגנת הסביבה.

תשובה לשאלה 27

א. מחזור הוא תהליך שבמסגרתו מפרקים פסולת מסוג מסוים (כפי שנראה בהמשך), עד לרמת חומרי הגלם שלה. המטרה היא שהחומרים ישמשו לייצור מוצרים חדשים, מה שימנע, כמובן, בזבוז יקר של משאבים חדשים, שעלות הפקת מוצרים באמצעותם גבוהה פי כמה. המחזור מאפשר לצמצם באופן ניכר את כמויות הפסולת, מה שמקטין את הסיכוי לפגיעה בתשתיות (למשל חדירה למי תהום), ואף את הסבירות למחלות שונות הנובעות מחשיפה לפסולת מזהמת. תהליך המחזור כרוך בעלויות כספיות גבוהות שלא תמיד יש בנמצא: הוא מביא לבזבוז מסוים של אנרגיה ומשאבים, ולכן עלול דווקא לפגוע בסביבה. נוסף על כך, לעתים מתלוננים התעשיינים על כך שהחומרים הממוחזרים כוללים פגמים, ואלה עלולים להימצא בתוצרים הסופיים של תהליך המחזור.

ב. להלן פתרונות אקולוגיים אפשריים להגנת הסביבה:

1. חיסכון רחב ככל האפשר באנרגיה. זו הסיבה שבגינה מופיעים תשדירים רבים הקוראים לצמצם בצריכת החשמל ככל האפשר, ניסיונות למעבר למכשירי חשמל חסכוניים באנרגיה, ושימוש הולך וגובר באנרגיה סולרית.
2. בניית "בתים חכמים", המאפשרים שליטה מלאה על מכשירי החשמל בבית, היא עוד אבן דרך במאבק, כמו גם בניית "בתים ירוקים" שתכליתם חיסכון במשאבים, שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה, ניצול מיטבי של אור וחום טבעיים ועוד.

שאלה 28

הבעיות הסביבתיות המרכזיות בישראל קשורות בצמצום מקורות המים, בהפיכת הנחלים למובילי ביוב, בהצטמצמות השטחים הפתוחים, במפעלים המזהמים אזורים נרחבים ללא שליטה ובקרה, בגודש בכניסה לערים ובשריפת דלקים הגורמת לזיהום אוויר. בשנים האחרונות גוברת המודעות הסביבתית בישראל, בייחוד בתחום הניצול של מקורות מים, קרקע ואוויר וזיהומם.

א. מהי אתיקה סביבתית?

ב. ציינו והסבירו את סוגי האתיקה שהתפתחו בתחום הסביבה.

תשובה לשאלה 28

- א. אתיקה סביבתית עוסקת בערכים ובפעולות המכוונים את היחסים בין האדם לסביבה. היא בוחנת את הדרכים הראויות להתמודדות עם בעיות הכרוכות בניצול משאבי הטבע, זיהומים ומפגעים סביבתיים שונים.
- ב. האתיקה שעניינה בדרך השימוש הראויה במשאבי הסביבה קרויה "צדק אקולוגי", והשאלה המרכזית שהיא עוסקת בה היא מהי התייחסות צודקת לסביבה. ההתמקדות היא בבעיות סביבתיות רחבות. האתיקה שעניינה בחלוקה הראויה של הסיכונים הסביבתיים קרויה "צדק סביבתי", והשאלה שהיא שואלת היא מהי חלוקה צודקת של תועלות ועלויות סביבתיות.

שאלה 29

רשת מלונות פתאל מגלה אחריות ומעורבת בקהילה למען עתיד טוב יותר. עשייה למען הקהילה היא חלק מהתרבות הארגונית של הרשת וערכיה, אשר מושרשים בקרב עובדיה.

בתי המלון מעסיקים עובדים בעלי צרכים מיוחדים, מאמצים עמותות וארגונים נזקקים, ומקיימים פעילויות שונות למען הקהילה.

א. מהי אחריות חברתית בארגונים?

ב. המעורבות הקהילתית של רשת מלונות פתאל היא חלק מהתרבות הארגונית שלה. כיצד היא באה לידי ביטוי בפעילות הרשת?

תשובה לשאלה 29

א. אחריות חברתית תאגידית משמעה הכרת התאגיד בחובתו המתמדת להיענות לציפיות הלגיטימיות של בעלי העניין המושפעים מפעילותו, ולתרום לרווחתם באמצעות שילוב שיקולים מוסריים, חברתיים וסביבתיים בהחלטותיו העסקיות.

ב. רשת מלונות פתאל היא ארגון עסקי הפועל למטרות רווח, המונע גם משיקולים מוסריים. הדבר מתבטא בהעסקת עובדים בעלי צרכים מיוחדים, בסיוע לעמותות וארגונים נזקקים, ובקיום פעילויות שונות למען הקהילה.