

משרד החינוך
המינהל למדע וטכנולוגיה
הפיקוח על מגמות ניהול עסקי ותו"ב

דגשים להוראת מקצוע "אתיקה וערכים בארגון"

מסלול – לימודי המשך-כיתות י"ג

מגמת ניהול עסקי

התמחות "מינהל רפואי" ו"מינהל משפטי"

שנה"ל תשס"ז

רח' השלושה 2, תל-אביב 61092 טל. 03-6896157 מזכירה: 03-6896809 פקס. 03-6896199

אתר האינטרנט: [http:// www.amalnet. K12.il/sites/minhal](http://www.amalnet.K12.il/sites/minhal)

דגשים להוראת מקצוע "אתיקה וערכים בארגון"

	נושא ההוראה	נקודות מרכזיות בהוראה	דרכי הוראה ואמצעי המחשה
1	אתיקה – הגדרה וחשיבות	<p>הסבר המושג אתיקה – תחום של הפילוסופיה העוסק בשיפוט מוסרי של טוב ורע.</p> <p>התייחסות לתחומים שבהם עוסקת האתיקה: הגינות, יושר, יושרה, מוסר, אחריות, זכויות ואתיקה מקצועית והקשר של האתיקה לתרבות הכללית והתרבות הארגונית.</p> <p>(עפ"י פרופ' אסא כשר, קוד אתי של גוף הוא מעין תעודת הזהות שלו. זוהי תעודת זהות אידיאלית המתמקדת באידיאלים של הגוף הזה ובהנחיות כיצד להשיג אידיאלים אלה בחיי היום יום. מטרת הקוד צמצום התנהגויות החורגות מהסטנדרטים האתיים שנקבעו ע"י הגוף בו מדובר, ועידוד התנהגות ההולמת את ערכי הארגון).</p> <p>להעמיק במושג "שקיפות" ביחסים בין אישיים ובהמשך הביטוי בתוך הארגון, איך שקיפות ארגונית מעצימה את הארגון? מעלה את שביעות הרצון בקרב העובדים ומקדמת לתוצאות.</p> <p>הדגשת העיסוק הגובר והולך בארגונים בתחום האתיקה במטרה לזכות במוניטין, בהערכת הלקוחות וביתרון על פני המתחרים.</p>	<p>לדוגמא: ארגונים כגון צה"ל, אינטל ישראל, מוטורולה, תעשייה אווירית וכדומה פיתחו קוד אתי.</p> <p>כדאי לפתוח את הנושא עם כרטיסיות עבודה: כל קבוצת תלמידים מקבלת כרטיסיה ועליה דילמה אתית מסוימת. דוגמאות לדילמות מספרים שונים.</p>
1.1	מושגי יסוד וערכים: מוסר, ערך, קוד אתי, אחריות, נאמנות, יושר ויושרה	התייחסות למושגים המרכזיים מתוך מילון המושגים והדגמתם.	לדוגמא: מקצועיות ואחריות המוגדרים בקוד האתי של משטרת ישראל – "יהיה נכון למלא את תפקידו בכל עת, יפעיל שיקול דעת ענייני ומקצועי, ירסן כוח וסמכות".
1.2	שקיפות ארגונית – מה בין שקיפות ואתיקה?	הגדרת המושג שקיפות ארגונית (ממילון המושגים). הצגת הקשר בין שקיפות לאתיקה, כאשר ללא שקיפות לא יוכל הארגון לפתח קודים אתיים.	לדוגמא דוחות המתפרסמים על ידי רשויות מקומיות כשקיפות לפעילות העירייה.
1.3	מה בין אתיקה מקצועית, אתיקה ארגונית ואתיקה ברמה הבינאישית	הגדרת המונחים אתיקה מקצועית ואתיקה ארגונית (ממילון המושגים). הצגת הקשר החזק בין שלושת סוגי האתיקה, כאשר אחת איננה יכולה להתקיים ללא היתר.	לדוגמא הארגון יכול להגדיר לבעלי התפקידים העוסקים באותו תחום את האתיקה המקצועית אבל האתיקה ברמה הבינאישית איננה מושגת בגלל העובדים.

2	<p>תרבות ארגונית ואתיקה ארגונית – יסודו של ארגון</p>	<p>הצגת הקשר בין כללי ההתנהגות והמוסר שהארגון רוצה לשמור לבין התרבות הארגונית הנהוגה בארגון.</p> <p>הבהרת המושג "תרבות ארגונית" ותרומתה לארגון וההבדלים בין ארגונים בארצות שונות בהקשר של התרבות (לדוגמא: אינטל, טבע, מקדונלדס והשתלבותן בארצות בו הם מתקיימות).</p> <p>להכיר את המושג ערך (ערכים בארגון) לתת דוגמאות לערכים ארגוניים, כגון : מצויינות, שקיפות, תחרותיות, מובילות, מרכזיות הלקוח, שרות.</p> <p>לבחון את השפעת הסביבה החיצונית (מדיניות, פוליטיקה, כלכלה, חברה) על הסביבה הפנימית של הארגון (מיסוי משפיע על יבוא/יצוא, פוליטיקה משפיעה על סחר בין מדינות).</p> <p>חזון – מושג מפתח בתרבות ארגונית. לדון במושג, במייסדים של הארגון, כיצד המדיניות מושפעת מהחזון, מה קורה כשאין חזון מוצהר?</p>	<p>לדוגמא הסרט "קואד גראפיקס".</p>
2.1	<p>הנחות יסוד, ערכים ונורמות כקודים להתנהגות ארגונית</p>	<p>הצגת הנחות היסוד של הארגון הנקבעות על ידי ההנהלה: יחס הארגון לסביבה, טבען של "מציאות" ו"אמת" בארגון, טבע האדם בארגונים, טבעה של הפעילות האנושית בארגונים, טבעם של היחסים הבינאישיים.</p> <p>הצגת ערכים מרכזיים בארגונים : איכות המוצר, חשיבות הגורם האנושי, להיות מוביל בתחום.</p>	<p>הדגמת הנחות היסוד כגון ארגונים כמו קוקה קולה מוכרים לסביבה כארגון שולט.</p> <p>דוגמא לערכים: להיות מוביל בתחום חברות הסלולארי, בנק הפועלים, בנק לאומי וכדומה.</p>
2.1.1	<p>ערכים ונורמות כנגזרת של השפעת הסביבה הארגונית החיצונית : פוליטיקה, כלכלה, טכנולוגיה, חברתי – תרבותי, אקולוגיה, חוקים</p>	<p>הצגת תהליך השינוי המתרחש בארגונים המשפיע על קביעת הערכים והנורמות כגון: התמקדות ביחיד במקום ב"אנחנו", חומרות, תחרותיות, הישגיות, כפר גלובלי, מצויינות, חדשנות, מרכזיות הילד, שמירה על איכות הסביבה, מחזור וכדומה.</p>	<p>עבודת כיתה</p> <p>1. כל תלמיד יבצע רשימה של ערכים המאפיינים את החברה כיום.</p> <p>2. האם ערכים אלה שונים לדעתו מהערכים שהיו קיימים בעבר?</p> <p>לדוגמא הערכים של תרבות המערב (ארה"ב בעיקר ואירופה) שולטים בחברתנו.</p>

2.1.2	ערכים ונורמות כנגזרת של השפעת הסביבה הפנים ארגונית : חזון המייסדים, מדיניות ונהלים, תקשורת ומבנה ארגוני	הצגת נורמות שונות של הארגון המושפעות מהסביבה הפנימית כגון: התייחסות המייסדים למשאב האנושי. סביבה פנימית של שומרי מסורת תיצור דרישה להתלבש בלבוש צנוע, תקשורת ארגונית בלתי פורמלית מאפשרת ערכים של פתיחות ושיתוף .	לדוגמא: מיקרוסופט מתאפיינת כחברה התורמת רבות לקהילה, וזאת בעקבות החזון של המייסד ביל גייטס.
2.2	הקשר בין חוקים וחקיקה למוסר, ערכים ואתיקה	הצגת הקשר בין חוקים הנקבעים במערכת החקיקה לבין הערכים והאתיקה הפנימית. לדוגמא ריגול תעשיתי, ציד ראשים (גניבת "מוחות"), מינוי דירקטוריונים בחברה מתחרה, נתינת שוחד, שמירה על הגינות ומניעת אפליה, שמירה על איכות הסביבה וכדומה .	לדוגמא: הסרט "אירין ברקוביץ" בכיכובה של השחקנית ג'וליה רוברטס. המדינה מחוקקת הגבלות לגבי זיהום מי השתיה והארגון נוהג אחרת.
3	הקוד האתי בארגון ככלי להגדרת ערכי הארגון	פרק זה מבוסס על הקשר בין הקוד האתי לתרבות הארגונית. לאחר שדנו במושג תרבות ארגונית בנפרד ובמושג אתיקה ארגונית יש למצוא את התרומה ההדדית של שני מושגים אלו לארגון. כיצד משפיע הקוד האתי על התרבות הארגונית ולהיפך... לדון במושגים הבאים: מחוייבות, נאמנות, מסירות של העובדים בארגון למול מחוייבות, נאמנות ומסירות של ההנהלה לעובדים. האם זה מתקיים תמיד בהזדויות? התייחסות לקוד האתי כיוצר רף שאותו הארגון מעוניין לעבור, להבדיל מהחוק הפלילי היוצר סף שאותו אסור לעבור. באמצעות יצירת הקודים האתיים יכול הארגון לנסח מערכת ערכים לחברי הארגון.	
3.1	הקשר בין קוד אתי ובין תרבות ארגונית	הצגת התרבות הארגונית כיוצרת מסגרת כללית להצלחת התנהלות הארגון על פי הקודים האתיים.	לדוגמא: בבית ספר מתהווה תרבות בית ספרית, של פתיחות, שיתוף פעולה, קבלת החלטות משותפת מורים תלמידים וכל אלה מאפשרים פיתוח אמנה בית ספרית.
3.2	השפעת הקוד האתי על פעילויות הארגון	הדגשת הקשר בין פעילויות שונות בארגון: קבלת החלטות, תכנון, תקצוב, תיאום, ניהול הרכש וכדומה שמושפעים מהקודים האתיים של הארגון.	לדוגמא: בתחום ניהול הרכש ישפיעו ערכים אתיים כגון : נתינת שוחד, שמירה על נהלים והסכמים וכדומה.

<p>דוגמאות מהעיתונות היומית שבהם אנשים התחזו לרופאים וביצעו ניתוחים פלסטיים למטופלות וכתוצאה מכך נגרם נזק רב עד להשחתת הפנים.</p>	<p>הגדרת המחויבות האישית והמקצועית הבאה לידי ביטוי בביצוע העבודה המוטלת על העובד, העברת מידע אמין, שימוש נכון בצד המקצועי, שליטה ברזי המקצוע וכדומה.</p>	<p>מחויבות אישית ומקצועית של העובדים בארגון</p>	<p>3.3</p>
<p>לדוגמא: חוק התקשיר של עובדי מדינה יתמודד עם דילמות של קבלת מתנות וטובות הנאה. ניתן להשתמש בדוגמאות מפרשיות בארץ ובעולם, כגון הבנק למסחר, הבנק לפיתוח תעשייה, קבוצת פלד גבעוני, אגרון, רמדיה. יש בהן ביטוי למציאות כלכלית המתאפיינת בחוסר וודאות, סיכונים גדלים, ותופעות נשנות של בעיות אתיות (חוסר שקיפות, חוסר שיתופי פעולה, מעילות, הונאות – דוגמאות לחיזוק הצורך בכתיבת קוד אתי).</p>	<p>פרק זה דן בהפעלת התוכנית האתית. יש לחזור ולדון בצורך הארגוני בקוד האתי "מה יצא לי מזה", למה ארגונים צריכים להכניס את עצמם לכתיבת מסמך מחויבות שיש עמו ביסוס משפטי והוא עלול להיות חשוף לתביעות משפטיות בגין כתיבת קוד אתי. הצגת התוכנית האתית המשתנה על פי סוג הארגון: מוסר במשפט, מוסר ברפואה, מוסר בצבא ומוסר בעסקים שונים..</p>	<p>תכנית אתית – הלכה למעשה</p>	<p>4</p>
	<p>מתייחס לקוד אתי כללי אשר ממנו ניתן לגזור קודים נוספים המותאמים לארגון. קודים אלו הם קודים של "צאן ברזל" בחברה.</p>	<p>המודל הגנרי לקוד אתי בארגון</p>	<p>4.1</p>
	<p>לארגונים שונים, בנוסף לקודים אתיים גנריים מתווספים קודים ייחודיים המאפיינים את אופי הארגון, תרבותו, עיסוקו והסביבה הפנימית והחיצונית שבה פועל הארגון.</p>	<p>בחירת קודים אתיים והתאמתם לארגון</p>	<p>4.1.1</p>
<p>לדוגמא: עקרון מוסרי של צדק מתייחס להיבט התנהגותי במסגרת המערכת החברתית. השאלה המוסרית – האם המעשה מתיישב עם סדרי חברה ראויים?</p>	<p>התייחסות לעקרונות המוסר בעסקים: תועלתנות, חובות וזכויות, צדק, סגולות טובות והסכמה חברתית.</p>	<p>עקרונות התכנית האתית</p>	<p>4.1.2</p>
	<p>יש לדון ב"איך כותבים תוכנית אתיקה בפועל?" הקמת מנגנון/צוות מתוך הארגון (או בסיוע חברה חיצונית) לצורך הכתיבה ואיסוף החומרים. דיון בעקרונות התוכנית בהתאמה למציאות הארגונית. (בפורמט הרחב, הקוד בנוי מ-4 סעיפים עיקריים: ערכי ליבה, הנמקות והסברים לערכי הליבה, כללים מנחים לקבלת החלטות ודוגמאות של אירועים בהם עקרונות התוכנית) לאחר איסוף הנתונים ניסוח מסמך, אישורו בהנהלת החברה.</p>	<p>מרכיבי התכנית האתית</p>	<p>4.1.3</p>
	<p>הגדרת תפקידי התוכנית: ברמת העובד: שיפור הפעילות של המחלקות, יחסי אנוש בארגון, יחסי עובד מעביד. ברמת הארגון: הקשר בין הארגון לסביבתו העסקית, הקהילתית והמשפטית.</p>	<p>תפקידי התכנית האתית</p>	<p>4.1.4</p>

4.2	הטמעת תכנית אתית בארגון	<p>ניהול ישיבות צוות עם תזכורות מתוך הקוד האתי, חיבור תהליכי קבלת החלטות, טיפול בתלונות לקוח (פנים וחוץ), טיפול במשברים על פי עקרונות הקוד האתי... כל זאת על מנת להעמיק את המודעות לקוד האתי.</p> <p>התייחסות לתהליך ההטמעה כתהליך מורכב הכולל מספר שלבים: יצירת התוכנית, העברת התכנים לעובדים, אכיפתם בדרגים השונים, עדכון ושיפור התוכנית.</p>	לדוגמא יצירת אמנה בית ספרית.
4.2.1	פיתוח תהליכים ונהלים לתכנית אתית והתאמתם לארגון	<p>הצגת הקושי בפיתוח תכנית אתית לארגון והתאמתה. לפיתוח זה נדרש צוות רב תחומי הכולל אנשי מקצוע ממחלקות שונות ויועצים מחוץ לארגון.</p> <p>כמובן שקיימת השפעה ישירה לגורמים כגון: גודל הארגון, תחומי עיסוקו, קהל היעד שאליו הוא פונה, האם זוהי חברה רב לאומית וכדומה.</p>	המשך הדוגמא: אילו אנשים היו מעורבים בהכנת האמנה?
4.2.2	העמקת המודעות לאתיקה בקרב חברי הארגון	<p>התייחסות לפעילויות השונות המתרחשות בארגון כפעילויות המתנהלות בהגינות והכרה באינטרסים של עובדים אחרים ויוצרים חברה הומאנית יותר.</p>	ציטוט לדיון כיתתי: "המסלול החשוב בהטמעתו של קוד התנהגות אתי בארגון הוא המסלול החינוכי ולא המסלול השיפוטי או המשמעותי" – פרופ' אסא כשר .
4.2.3	פיתוח מנגנוני בקרה ואיכות	<p>הצגת מערכת יחסים של אמון, יושר, נאמנות ואחריות בין המנהלים לעובדים חוסך בפעולות יקרות של פיקוח ובקרה ומבטיח גילוי מיידי של תקלות וטעויות, זיהוי מהיר של בעיות שהתעוררו ומציאת פתרונות יעילים.</p>	
4.2.4	אתיקה ופרסום	<p>הדגשת המורכבות בין "אמת בפרסום" לבין הצורך של ארגונים למסור מידע חלקי, שקרי שמטרתו רק לשכנע ולמכור.</p> <p>מטרת כללי האתיקה: לרסן את חוקי הג'ונגל שבהם רק החזקים שורדים .</p>	<p>לדוגמא: בשנת 1885 רשם ג'ון פמברטון, רוקח מאטלנטה, פטנט למשקה קוקה – קולה שנמכר על ידי סוכנים- נוסעים כשיקוי מעורר לעצבים ולמרץ וכתרופה לבחילה ולכאבי ראש. כל אלה היו נכונים, מה שלא נאמר הוא שהמשקה ממכר ושאפשר לשתות ממנו עוד ועוד בלא לחוש בחילה.</p>

4.3	אתיקה והצלחה עסקית – תנאים להצלחת ההטמעה של התכנית האתית	התייחסות למורכבות הקשר בין אתיקה להצלחה עסקית: קיימים בעלי עניין שונים בארגון כאשר לכל אחד אינטרס שונה: בעלי המניות, לקוחות, עובדים, ספקים, מתחרים, קהילה, ארגוניים מקצועיים, מוסדות פיננסיים וממשלה וכדי להגיע להצלחה עסקית צריך לרצות את כולם.	דוגמא: לספקים יש אינטרס של קבלת הזמנות סדירות וזירוז התשלומים עבור הסחורה. למוסדות פיננסיים יש אינטרס של החזר הלוואות וגביית חובות וריבית וכדומה.
4.3.1	מעורבות ההנהלה	הצגת הקשר החזק בין הטמעת הקודים האתיים למעורבות ותמיכת ההנהלה. ההנהלה חייבת לשמש דוגמא אישית לא על ידי פיזור מילים, אלא על ידי קיומם של דפוסי התנהגות חוצי ארגון מבכירי ההנהלה ועד אחרון העובדים.	לדוגמא: ערך "השוויון" מוצהר בארגון, אך בפועל מקדמים רק גברים לעמדות בכירות. דבר המעיד על חוסר דוגמא אישית של מקבלי ההחלטות בארגון.
4.3.2	בניית קודים אתיים בשיתוף חברי הארגון	התייחסות לשותפות פעילה בין כל חברי הארגון במטרה ליצור אמנה משותפת, כפי שנוהגים ארגונים במצב של שינוי. ככל שהעובדים יחוש יותר שותפות כך יהיה להם קל ליישם את הקודים הללו בדילמות בשגרת יום העבודה.	עבודת כיתה / צוות: כל קבוצה תערוך רשימה מדוע חשוב לשתף את העובדים בעיקר בקביעת קודים אתיים.
4.3.3	בניית קודים אתיים המותאמים לסביבות פנים ארגוניות וחוץ - ארגונית	הדגשת ההתאמה בין הקודים האתיים הפנים ארגונים לחוץ ארגונים. ככל שערכי האתיקה יחוברו לערכים אוניברסאליים: הוגנות, אמינות, הדידות, כך יקל להטמיעם בארגון והם יזכו לאהדה בקרב העובדים.	לדוגמא: "שיטת הניהול שלי נשענת על עיקרון אחד – לגייס את העובדים הכי טובים, להאזין בקשב לדבריהם, לתגמל אותם בנדיבות ולתמוך בהם בשעת חולשה – זה הסוד" – ג'ק וולש מנכ"ל האגדי של ג'נרל אלקטריק.
4.3.4	שילוב מרכיבים אתיים בחזון הארגון ובערכיו	הגדרת המושג חזון ארגוני: מצב רצוי בעתיד הרחוק שאליה רוצים להגיע, מעין מצב אוטופי. קוד אתי יוצר עבור הארגון מערכת ערכים המאפשרת לארגון להשתפר ולהגיע לרמת תפקוד ואיכות גבוהות יותר.	דוגמאות לחזון ארגוני בחברות כמו וולט דיסני ובואינג שדבקו בחזון הארגוני כמנוף להצלחה.
4.3.5	הצבת יעדים בתחום האתיקה	הצגת הדרכים לטיפוח האתיקה בארגון: מתן גיבוי לעובדים החושפים מקרים של עבירה על קוד אתי, מינוי מנהל בכיר לניהול התוכנית האתית, ציון לשבח ומתן תעודות הוקרה ופרסים לעובדים בארגון שפעלו בצורה יוצאת דופן בתחום האתי.	לדוגמא: ההסתדרות הרפואית מחלקת מדי שנה תעודות הוקרה למספר רופאים שבלטו בטיפולם המסור בחולים.
4.3.6	קריטריונים ומדדים לבחינת יעילות התכנית, כלי הערכה: שאלון, ראיון ותצפית	הבהרת התהליך המתמשך של בחירת קודים אתיים, הטמעת התוכנית בארגון ובדיקות שונות שהארגון מבצע כדי לבחון את דרך התנהלותם של העובדים, בבעיות אתיות.	

4.4	תהליכי שינוי בארגון	מומלץ להתחיל בהסבר המונח שינוי ארגוני, לאחר מכן להתייחס לצורך של ארגונים להשתנות במטרה לשרוד ולהדגיש שהשינוי הוא במקרים רבים בלתי נמנע.	ניתן להמחיש לתלמידים את הצורך בשינוי במצבים מחיי היומיום. לדוגמא: שימוש בפלאפון, מיקרו-גל.
4.4.1	מהו שינוי ארגוני; התמודדות עם התנגדויות	הצגת השלבים השונים בתהליך השינוי והדגשת הקשר ביניהם. להציג את ההתנגדות של המנהלים לעומת התנגדות העובדים על פי מספר פרמטרים: פסיכולוגי, אישי, חברתי וכלכלי. להתייחס להתמודדות עם תהליך השינוי הכולל גורמי החוץ: מתחרים, לקוחות וספקים מול גורמי הפנים: מנהלים ועובדים.	ניתן להמחיש את הקושי שלנו כאזרחים לקבל שינויים כגון: מספרי המכשירים הסלולריים, שימוש בציוד החדש בבנקים.
4.4.2	הקשר בין הטמעת האתיקה לבין תהליך השינוי הארגוני	הבהרת הצורך של ארגונים לבצע שינויים כדרישה פנים ארגונית וחוז ארגונית וכהשלמה לתהליך זה. האתיקה מסייעת ביצירת ערכים ונורמות התנהגות.	לדוגמא: הארגון מבצע שינוי כתוצאה מדרישה לשמור על איכות הסביבה ובהתאם לכך נוספים ערכים אתיים של שמירה על איכות הסביבה.
5	תרומת הקודים האתיים	פרק זה דן ב"רווחים" שיש לארגון כתוצאה מפיתוח והטמעה של הקוד האתי (חיזוק התרבות הארגונית, שותפות עם העובדים, מרכזיות ערך השקיפות, הגנה מפני תביעות משפטיות – יש לחזור וללמד בפרק זה את חוק "המקל והגזר", שיפור השרות, ערך נוסף בשוק תחרותי...). הצגת הקודים האתיים ככלי המאפשר לארגון להתאים את עצמו לסביבה הפנים ארגונית ולסביבה החיצונית, כלומר התייחסות לרמת העובד ולרמת הארגון.	דוגמא- את שוק ההון האמריקני זעזעה כבר לפני שנים אחדות פרשת קרמרק (Caremark). מדובר בחברה העוסקת בתחום התרופות. היא נתבעה בגין פעילות לא אתית מצד סוכני המכירות שלה. קרמרק נאלצה לשלם קנס בן לא פחות מרבע מיליארד דולרים עקב כך. אם לא די בכך, הוגשה במקביל תביעה בסדר גודל דומה גם כנגד הדירקטורים של החברה. התובעים – בעלי המניות של קרמרק טענו כנגדם שלא שמרו כראוי על החברה, עובדיה ומנהליה מפני המעשים הללו כפי שמחייב תפקידם, ובכך גרמו להפסד כספי ניכר לחברה. אולם, בבית המשפט התברר כי זמן מה לפני התפוצצות הפרשה פרסמה החברה קוד אתי ומדריך התנהגות לעובדים. החברה אף מינתה עובד בכיר שיפקח על הטמעת הקוד האתי, עודדה בפועל עובדים לדווח על סטיות עמיתיהם מהקוד האתי ומדרישות החוק, ואף קיימה סדנאות שוטפות בתחום האתיקה. בית המשפט התרשם מאד מנתונים אלו והיה ברור מאד בקביעתו בעניין "עשיתם את כל אשר בידכם למנוע את העבירות האתיות". התביעה נגד החברה נדחתה.

5.1	ברמת העובד	התייחסות לתפקודם של העובדים על פי הקודים האתיים שנקבעו על ידי מנהלי הארגון : הפצת מידע אמין, שמירה על רכוש ונכסי החברה, שמירה על טוהר המידות.
5.1.1	שיפור הפעילות של המחלקות השונות בארגון	התייחסות לנורמות התנהגות הנקבעות על ידי המנהלים בכל הנוגע למערכת היחסים בין המחלקות : העברת מידע אמין, מתן שירות העומד בלוח זמנים.
5.1.2	יחסי אנוש בארגון	קביעת קודים אתיים מאפשרים לקבוע כללים של מותר ואסור ועשה ואל תעשה במערכת היחסים בין העובדים בארגון כגון: שמירה על פרטיות וצנעת הפרט,
5.1.3	מתן שירות נאות ויעיל ללקוחות	התייחסות לצורך ההולך וגובר של מתן שירות נאות ויעיל ללקוח לאור העובדות הבאות: המוצרים הפכו ליותר מורכבים ומסובכים, מתן מידע נרחב ואמין על מגוון המוצרים והשירותים של החברה.
5.1.4	שמירה על אמינות ומוניטין	הצגת הערכים שהשתנו. כלומר, הרדיפה אחר החומריות, הישגיות, הגורמת לאדם לקבל לעיתים החלטות שגויות.
5.1.5	יחסי עובד מעביד	הדגשת הצורך להגדיר כללים ברורים במערכת יחסים זו, כאשר חלקם הגדול כפופים למערכת חוקים שנקבעה בתחום זה כגון: זכויות העובדים לשעות עבודה ומנוחה, חופשה שנתית, תשלום הבראה, תשלום שכר בזמן וכדומה.
5.1.6	הזדהות העובד עם הארגון	הצגת ערכים כגון לויאליות ומחוייבות אישית, עמידה בהתחייבויות, איסור דיווח כוזב לממונים, איסור דיווח כוזב בדוחות או זיוף רישומים.
5.2	ברמת הארגון	התייחסות לקודים האתיים הקובעים עבור הארגון סטנדרטים מסויימים בקשר בין הארגון למתחרים, לקהילה, ללקוחות ולמימשל.
	דוגמא משיטת ה T.Q.M ניהול איכות כוללת, כאשר מחלקה אחת הינה לקוח למחלקה אחרת.	לדוגמא: בחברת אינטל חל איסור מוחלט להעביר מסר מיני במייל, או לדון בנושאים פוליטיים. דוגמא נוספת: קביעת כללים לגבי הטרדה מינית של עובדת.
לדוגמא השיפורים הטכנולוגיים מעלים את החשש האם ללקוח יש את הידע, היכולת או הניסיון על מנת לזהות את ההבדלים בין הדגמים השונים של מכשירי הווידאו, מכונות כביסה מערכות הגברה וכדומה.	לדוגמא: סוכן מכירות עשוי להתלבט בין הרצון למכור בכל מחיר מול העובדה שהלקוח איננו זקוק למוצר/שירות זה.	דוגמא חוזרת: חוק ההטרדות המיניות. דוגמא נוספת: בארה"ב שמקובל לשלם משכורת לעובד כל שבוע, לא יהיה אתי למשוך את משכורתו מעבר לתאריך זה.
לדוגמא: ביפן ארץ בעלת תרבות עתיקת יומין, הקוד האתי של הארגונים מעוגן במערכת הערכים שלה. אחריות בעלי הארגונים אינה רק לבעלי המניות כי אם גם כלפי הלקוחות, העובדים ומשפחותיהם וכלפי תושבי האזור.		

5.2.1	אתיקה ככלי ניהולי התורם להצלחה ארגונית, הובלה למצוינות	התמודדות הארגון עם דילמות אתיות שמטרתן פיתוח תרבות של מצוינות. התרבות מעודדת את העובדים ללמוד מטעויות ולחלוק את לקחיהם עם חבריהם בארגון על מנת להשתפר ולהצטיין.	דוגמא: בחברה בינלאומית גדולה למחשבים מנהלי הארגון יושבים אחת לחודש עם מחלקה מסוימת ושומעים מהעובדים על התנסויות שונות ובסוף השנה מרכזים את הבעיות האתיות השונות בכנס שנתי.
5.2.2	עמידה בדרישות החקיקה ובנורמות	הצגת החוק ומערכת החקיקה כמגבילה את הפעילות החופשית בעולם העסקים. כל עוד החוק אינו אוסר, מותר להגזים, לפתות, להסתיר מידע ולגנוב כחלק מאסטרטגיה עסקית ואין בכך כל פגם מוסרי.	
5.2.3	אתיקה ואחריות חברתית – חיזוק הקשר עם הקהילה	הדגשת הצורך של ארגונים לשדר שהם דואגים לקהילה, נושאים באחריות לתהליכים חברתיים ושותפים פעילים בשינויים חברתיים וכל זאת במטרה לזכות באהדת הציבור.	דוגמאות: כבר מספר שנים קיים הטרנד של ארגונים לדאוג לאזרחים, פרויקט "אמץ לוחם", התרומה של גאידמק לתושבים בשדרות, פתיחת פרקים חנימם לאזרחים במימון בנק הפועלים. חברות הייטק מפעילות פרויקטים בבתי ספר.
5.2.4	שיפור המוניטין וחיזוקו	הצגת הקשר החזק בין ארגונים הדואגים ואוכפים קוד אתי לבין השגת מוניטין גבוהה, הרחבת חוג הלקוחות והגדלת הרווחים.	לדוגמא: הוקמה עמותה חדשה העוסקת בקודים האתיים החברתיים ומתמקדת ביחסי עובד מעביד ודאגה לנכים- כל בית קפה העונה על קוד אתי זה מקבל תו מיוחד, כדי שכל הלקוחות יידעו שהוא שומר על הקוד האתי החברתי.
5.2.5	ניהול סיכונים	התייחסות לאחת האפשרויות של הצלחת הארגון, בדרך של קבלת החלטות שעשויות להוביל להפסדים של הארגון וקריסתו וזה יגרום לסגירתו, פיטורי עובדים, הפסד כספים של בעלי המניות.	דוגמא: כספי הפנסיה שאזרחים רבים חסכו או יותר נכון חשבו שחסכו נפלו לידיהם של אנשים ששחקו עם הכספים.
5.2.6	שיפור תהליכי עבודה	הצגת תהליכים שונים שנוקט הארגון במטרה להשתפר: פיתוח "מכשירים חשיבתיים" המסייעים ליצירת קבוצות מיקוד של העובדים, תיבת הצעות לשיפור תהליכים של החברה וסקר עמדות של העובדים.	לדוגמא בארגון קיים נוהל קבוע של דיון שבועי בדיון זה נפגשים עובדים ממחלקות שונות, כאשר כל אחד מציג בעיות שהתמודד איתן במהלך השבוע. יתר העובדים מסייעים לעובד זה בפתרון הבעיות על בסיס ניסיונם האישי בהתמודדות עם בעיות דומות.
5.2.7	פיתוח התרבות הארגונית והטעמתה	הצגת התרבות הארגונית כמבוססת על קודים אתיים, כאשר העובדים נחשפים לערכי הארגון מיום כניסתם לארגון וכל מהלך עבודתם – על ידי תהליכי חניכה, השתלמויות, כנסים, דיונים, ועדות וכדומה.	בחברות גדולות נהוג כיום לשלוח את העובדים ל"בית ספר" פנימי של הארגון שבו הם לומדים לא רק את הצד המקצועי אלא גם ערכים נורמות וכדומה.

5.2.8	שיפור הקשר בין הסביבה הפנים ארגונית והסביבה החוץ ארגונית	התייחסות למורכבות הקשר: עובדים, מנהלים מול לקוחות, מתחרים, ספקים והקהילה. מטרת הארגון: הגדלת הרווח, פיתוח מגוון מוצרים ושירותים והגדלת קהל הלקוחות ומנגד: הלקוחות, הספקים והקהילה מצפים להתנהגות שאינה פוגעת ברווחתם, בריאותם וכדומה.	לדוגמא חוקי הגנת הצרכן והסביבה נולדו במידה רבה בשל לחץ ציבורי בעקבות אסונות אקולוגיים שחוללו מפעלים תעשייתיים חסרי אחריות, ושורת נזקים חמורים שנגרמו לצרכנים משיווק מוצרים מסוכנים.
5.2.9	שיפור היתרון התחרותי של הארגון	הצגת הדילמה הקשה כאשר מצד אחד קיימת תחושה שכדי להשיג יתרון על פני המתחרים רצוי להשתמש בדרכים שאינן בהכרח כשרות: גניבת פטנטים, נתינת שוחד, הפצת מידע לא אמין <u>אבל</u> מצד שני לקוחות וספקים יעדיפו לעבוד עם ארגון המשדר אמינות, יושר ומוסר.	לדוגמא: ארגון גדול, במטרה להשיג יתרון תחרותי, יצא לשוק עם קמפיין המבטיח הרזיה בטוחה באמצעות גלולה מיוחדת. לאחר בירור הסתבר בגלולה זו מסוכנת מאוד לבריאות ועשויה אף לגרום למוות.
6	גישות פילוסופיות לניתוח דילמות	הצגת אירועים ודילמות מארגונים שונים והתייחסות לגישות הבאות: הגישה התועלתנית של ג' סטיוארט, גישת ההוגנות של לוק, גישת תורת המצוות (דאונטולוגיה). הצגת הגישות הפילוסופיות המבקשות מצד אחד להפגיש בין האדם כפועל מוסרי לבין האדם כפועל כלכלי.	מומלץ ללמד דרך אתר עמותת שבי"ל (שקיפות בינלאומית לישראל) הפועלת בפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל אביב, לטיפוח והטמעה של ערכי אתיקה ושקיפות ניהולית, ניתן למצוא חומרים מעניינים רבים.
6.1	הגישה התועלתנית	הצגת התיאוריה: האדם הכלכלי הוא פרט יחיד ובלתי תלוי השואף להרבות את תועלתו לסיפוק האינטרס העצמי, הוא בוחר בדרך רציונאלית את האמצעים הטובים ביותר להשגת מטרותיו. כשמדובר בפירמה העסקית, האינטרס העצמי הוא להרבות את הרווח. גישה זו מעריכה את המעשה על פי תוצאותיו ואינה מספקת לנו אמות מידה להערכת המעשה כשלעצמו.	דיון כיתתי האם ניתן לפעול בחברה של למטרך האישית?
6.2	גישת תורת המצוות (דאונטולוגיה)	הצגת התיאוריה: זוהי תיאוריה השואלת מה הם החוקים המוסריים שצריכים להנחות את התנהגותנו ללא תלות בתוצאותיה. ביסוד התפיסה יש הבחנה בין שני צדדים בהתנהגות: הרצון, שהוא מניע ההתנהגות והתוצאות. הערכה המוסרית של ההתנהגות יכולה להתייחס אך ורק לרצון (או לכוונה) ולעולם לא לתוצאות.	
6.3	גישת ההוגנות / צדק	הסברת תורת הצדק כתורה המחליפה את הגישה התועלתנית. ביסוד גישה זו עומדת התפיסה של החברה האנושית כשותפות בין בני – אדם שווים וחופשיים הפועלים על פי שיקולים רציונאליים לתועלתם.	רצוי לערוך השוואה בין התיאוריה הזו לגישה התועלתנית.

חוק ה"מקל והגזר" הוא כינוי לחקיקה אמריקנית חדשנית שתרמה רבות לטיפוח האתיקה של ארגונים. החקיקה אושררה ע"י הקונגרס האמריקני כמחייבת מיום 1.11.91 ונקרא:

**הנחיות פדראליות לענישה של ארגונים (U.S. Federal)
 (Guidelines for organization - FSG Sentencing).**

ההנחיות הן: כל תאגיד או כל ארגון אחר, מועד לענישה, לקנסות וכן לתקופת מבחן (probation) על כל סוג של עבירה. כגון: בכל הנוגע להגבלות הסחר (antitrust), חוקים על ניירות ערך, שוחד, הונאה מסחרית, הלבנת כספים, עסקים של פלילים, סחטנות ומרמה, קשירת קשר (conspiracy), מפגעים סביבתיים וסוגים רבים אחרים.

ההנחיות קובעות כי הארגון פועל רק באמצעות סוכניו, שהם בדרך כלל המנהלים, ועל כן הוא מחויב על העבירות שבוצעו על-ידי סוכניו. כמובן שהמנהלים אחראים ומחויבים על התנהגותם גם באופן אישי. העונשים המשולבים שמוטלים על הארגון ועל סוכניו מכוונים להשגת המטרות הבאות: (א) ענישה צודקת, (ב) הרתעה מספקת, (ג) תמריץ לארגונים שיפתחו מנגנוני פנים למניעה, לאיתור ולדיווח של התנהגות עבריינית.

6.5	ניתוח אירועים של דילמות אתיות בארגון	התייחסות לדילמות שונות העומדות בפני ארגונים: היחס אל החברה והסביבה בה הארגון פועל, יחס הארגון אל ארגונים אחרים הפועלים בסביבתו או מתחרים בו, יחסי הארגון עם הלקוחות, יחסי הארגון עם הספקים ויחס לעובדים.	ניתן לתרגל דילמות אתיות המופיעות בספר ארגון וניהול חלק ג' – תמר ווינרמן .
7	אתיקה וניהול	התייחסות למיומנויות ניהוליות, סגנון ניהול וההתמודדות האישית של פונקציות משפיעות בארגון עם דילמות מהתחום האתי. הקוד האתי נותן פתרונות כשהוא מגדיר את סדרי העדיפויות בטיפול בנושאים מגוונים ושונים בתוך הארגון, אין התייחסות קונקרטיית לכל מקרה אך רוח הדברים ברורה באוריינטציה לתת שרות טוב עם הפסד קל בצידו או תוצאתיות על חשבון שרות. פרק זה דן בהפעלת שיקולים של מנהלים, שיקולים אתיים למול שיקולי תועלת אישיים, כלכליים בבואם להכריע בקבלת החלטות. הצגת הקשר בין מיסוד המוסר לניהול – היערכות ארגונית, חינוך ויצירת אקלים מוסרי, קוד אתי של החברה, אתיקה מקצועית ומנהיגות.	לדוגמא: מנהלים חיים היום בקונפליקט מתמיד איזה ערך חשוב יותר. ערך השרות או הערך הכלכלי (מה יותר חשוב לארגון? לתת ללקוח שרות טוב יותר שיש בו הפסד כלכלי, או להרוויח ולהפסיד לקוח).
7.1	סגנונות ניהול והתמודדות עם סוגיות אתיות	התייחסות לסגנונות ניהול שונים: הזאב הבודד, הבירוקט, מבעיר השריפות, "מונהג- על", "עץ יבש" והשפעתם על התמודדות עם סוגיות אתיות.	לדוגמא על פי סגנון "מונהג - על" מנהל זה יכנס את העובדים ישתף אותם בבעיות אתיות שהתעוררו במהלך שבוע העבודה ויחד עימם יגיע לפתרון.
7.1.1	אחריות מנהלים בבניית מערכת יחסים עם כפיפים על בסיס של אמון הדדי	הבהרת הצורך בתמיכה אינטנסיבית ודוגמא אישית מצד המנהלים כדי לבנות מערכת יחסי אמון. אם בין הצדדים שוררת אווירה של אמון ושיתוף פעולה הם יכולים לבסס מערכת יחסים לטווח ארוך ולהצמיד את החברה קדימה כך שכולם ירוויחו.	דוגמא: דילמת האסיר. דוגמא נוספת: עבודת צוות, מאמץ משותף מעלה את הפריון לתועלת כל חברי הצוות ובו בזמן כל אחד יודע שהוא יכול להגדיל את תועלתו האישית.
7.1.2	המנהל כסוכן שינוי – דוגמא אישית בהטמעתה על פיקוח על קודים אתיים בארגון	הצגת גישת התפוחים הרקובים: מייחסת את הקלקול בארגון ליחידים מושחתים, בעלי אישיות מוסרית פגומה. כלומר, משהו באווירת הארגון מרעיל את חבריו שבתנאים אחרים ובמקום אחר היו מתנהגים כשורה. כאן מניחים שהיחיד טוב מיסודו, לכן תפקידם של המנהלים הבכירים לשמש דוגמא ולבצע שינוי.	דוגמא: מנהלים שלא גרפו את כל רווחי החברה לכיסם או לכיסם של בעלי המניות אלא בחרו להעלות את משכורת עובדיהם כמקובל בשוק – המנהלים הבכירים בבנק הפועלים בשנה הקודמת.

<p>לדוגמא: משרד התעשייה והמסחר יפעיל מוקד מידע על הפקעת מחירים של מוצרים בשעת חירום.</p>	<p>הצגת הדילמה המרכזית העומדת בפני מקבלי ההחלטות בארגון האם לנהוג לפי החוקים הנקבעים על ידי המערכת המשפטית ואז המנהלים אינם צריכים להביא בחשבון שיקולים מוסריים, אן האחריות מוטלת על המחליטים בארגון, ולכן הם צריכים להפעיל אמות מידה נוקשות של אתיקה ומוסר בעת ההחלטה.</p>	<p>תהליכי קבלת החלטות – הפעלת שיקולים אתיים מול שיקולים אישיים, כלכליים ופוליטיים בעת קבלת החלטות</p>	<p>7.1.3</p>
--	---	--	--------------

ביבליוגרפיה

גבע, א. (2000), מוסר ועסקים – מושגים ועקרונות, האוניברסיטה הפתוחה.

בר חיים, א. (1994) התנהגות ארגונית, יחידה 8

בר חיים, א. (2002) התנהגות ארגונית, יחידה 4

יזרעאלי ד. מבוא לאחריות חברתית בניהול, מתוך: אחריות חברתית בניהול, האוניברסיטה הפתוחה (1990)

יזרעאלי ד. ונועם זהר, אתיקה ואחריות חברתית – היבטים ישראליים (2000), הוצאת גומא-צריקובר,

צנגר, א. תרבות ארגונית (2004), אמי"ת.

Wiley, C. (2000), Ethical standards for human resources management professionals: A comparative analysis of five major codes. 25, 93-114
Jpirma; pf Business Ethics

Carscp, E.F. & Singh J.B. (2003). The content and focus of codes of ethics of the world's largest transnational corporations. Business &
Society Review 108 (1) 71-94

אתרי אינטרנט

www.vnamagenent.co.il/tow.htm

www.etilkv.org.il

