

## תקציר דוקטורט

### התנהגות אתית בפועל בקרב ארגונים עסקיים בישראל

#### Practicing ethical behavior in business organizations in Israel

שם התלמיד: גרשון שטדלר

שם המדריך: פרופ' יצחק גל-נור

#### 1. מבוא

האתיקה הינה תורת המוסר וההתנהגות ומשקפת מערכת ערכית של סדר תקין והתנהגות ראויה. מקובל לחלקה לשני תחומים עיקריים: אתיקה המתייחסת לארגון ואתיקה המתייחסת לפרופסיה שהיא במהותה אוניברסלית יותר. המחקר הנוכחי בוחן את תחום האתיקה בארגונים כאשר סוג האתיקה הנבחן הוא האתיקה העסקית. נושא המחקר הוא ההתנהגות האתית בפועל בקרב ארגונים עסקיים בישראל ומטרתו העיקרית לבחון האם הכנסת תכנית אתיקה/קוד אתי לארגון עשויה למנוע או לצמצם התנהגות החורגת מסטנדרטים אתיים. הדגש מושם על בחינת ההבדלים - אם אכן קיימים - בין הרמה "ההצהרתית" של תכנית האתיקה בארגון לבין מידת היישום שלה בפועל ומבחינה זו מדובר בנושא שלא נחקר דיו בארגונים בארץ.

בשנים האחרונות ניכרת תופעה בחברה הישראלית שעל פיה נוהגים לבחון קשיים בחיי היומיום בכלים משפטיים בעוד שהם היו צריכים לקבל מענה ממוסר ואתיקה ולא מן החוק. עם זאת, במסגרת המחקר נבדק אם תכנית האתיקה במקרים שהונהגה אכן מקוימת לאורך זמן תוך שימוש בכלים מתאימים העוזרים להטמעתה ולהתמודדות היומיומית עם בעיות ודילמות אתיות. האם תכניות האתיקה בארגונים כולל הקודים האתיים שהם הליבה של תכניות אלו, הן אכן צורך חשוב המהווה גם חלק מהמערך הכולל של האסטרטגיה הארגונית והאם קיימת בארגונים נכונות של הנהלותיהם להשתמש בכללי האתיקה ככלי להגברת השקיפות. בנוסף לשאלת ערכם המוסף המעשי של תכנית האתיקה/הקוד האתי להתנהגות האתית בארגון ולהשגת יעדי העסקיים, עוסק המחקר בבחינת ההטמעה של תכנית האתיקה/הקוד האתי בארגונים ומתייחס לנושאים כמו מתן תגמולים על הפעלה נאותה שלהם מחד וטיפול הולם במקרים של הפרתם כולל יצירת אמצעי הרתעה/ענישה מאידך. נבחנת גם מידת התרומה של תכנית האתיקה/הקוד האתי לשיפור קשרי הארגון עם "מחזיקי עניין" בסביבתו.

מדובר בעבודת מחקר בתחום המדיניות הציבורית ולפיכך מובאות המלצות בסיפא של העבודה היכולות לשמש ארגונים עסקיים נוספים בנוסף לאלו שהשתתפו במחקר הנוכחי.

#### שאלות המחקר:

(א) מהי תרומתם הייחודית של כללי אתיקה המונהגים בארגונים עסקיים בישראל להתנהגות האתית של

חברי הארגון ולהצלחה העסקית של הארגון.

(ב) האם ניתן לזהות קשר בין התנהגות אתית לבין הצלחה עסקית.

### השערות המחקר:

- (א) חינוך לאתיקה ו/או הפעלת תכנית אתיקה וקוד אתי בארגון עסקי הינם תנאי הכרחי אך לא מספיק להתנהגות אתית של חברי הארגון.
- (ב) התנהגות אתית בארגון העסקי אינה מבטיחה הצלחה בעסקים.
- (ג) אם הטמעת אתיקה היא חלק מהמערך הכולל של האסטרטגיה הארגונית, עשוי הדבר לתרום להתפתחות הארגון ולהצלחה עסקית בטווח הארוך.

### 2. רקע תיאורטי

התיאוריה שנבחנה מתייחסת לנושאי המחקר העיקריים: מהותה של האתיקה; האתיקה הארגונית (הכוללת את נושאי המשנה אתיקה ארגונית מול האתיקה של הפרט, התנהגות ארגונית והתנהגות אתית); אתיקה עסקית (נושא המחולק עקב מורכבותו לנושאי המשנה: חוק ומוסריות בהקשר של אתיקה עסקית, אחריות הארגון העסקי, חשיבות האתיקה להצלחה עסקית, שחיתות מול יושרה בחברות עסקיות, דילמת השקיפות בארגון העסקי, היחס לסביבה בארגון העסקי); תכנית האתיקה והקוד האתי; תרבות ארגונית אתית; חזון ארגוני.

### 3. מערך המחקר

המחקר הינו דדוקטיבי עם שיטת מדידה איכותנית. איסוף המידע על ההתנהגות האתית בפועל בקרב הארגונים העסקיים המשתתפים בו, נעשה באמצעות שאלוני מחקר וראיונות עם חלק מבין ממלאי השאלונים להבהרת תשובותיהם בשאלון. מודל המחקר מתייחס לנבדקים מסוגים שונים וברמות שונות: עובדים מן השורה ביחידות קו וביחידות מטה; מנהלים המוגדרים כך עקב היותם ממונים על עובדים אחרים; הממונים בארגונים על תחום "משאבי אנוש"; מנהלים בכירים/הנהלת הארגון. לכל שאלון מחקר מצורף דף הסבר על מהות המחקר ועל היותו חסוי. בוצע Pilot באחד הארגונים שממצאיו באו לידי ביטוי בעדכון שאלון המחקר ובהוספת שאלון מיוחד לדרג הנהלת הארגון שלאופן פעולתה קיימת חשיבות רבה במימושה של ההתנהגות האתית בפועל. אוכלוסיית המחקר הנבחרת מהווה מדגם של גופים עסקיים לסוגיהם ונשמרת רמת הטרוגניות שתבטיח שאכן מדובר במדגם מייצג. סה"כ המשתתפים במחקר מסתכם בעשרה ארגונים וב- 109 מנהלים ועובדים.

### 4. הארגונים

הארגונים העסקיים הנוטלים חלק במחקר - שבעה ארגונים המהווים את "קבוצת המחקר": בנק הפועלים, בנק מזרחי-טפחות, בנק ירושלים, "הראל ביטוח ופיננסים בע"מ", "בזק-החברה הישראלית לתקשורת בע"מ", "תדיראן טלקום", "דלק קידוחים" ושלושה ארגונים המהווים את "קבוצת הביקורת": "בינת תקשורת מחשבים", "רציו חיפושי נפט", "מנורה מבטחים ביטוח בע"מ". הסקירה כוללת את הנושאים העיקריים: מהותו של הארגון ונתוני רקע, הפרופיל הארגוני, נתונים מרכזיים על הפעילות העסקית, ההתנהלות בתחום האתיקה – הקוד האתי (למעט בקבוצת הביקורת שם אינו קיים) וההתנהלות האתית. פרק מיוחד מוקדש לתיאור דילמות אתיות בארגונים הנבדקים והניסיון שנעשה בכל ארגון להתמודד עמן.

## 5. ממצאים עיקריים

(א) כללי ההתנהגות המפורטים בקודים האתיים של ארגוני קב' המחקר מתייחסים בד"כ לנושאים: התנהגות אישית של כל עובד; יחסים בין-אישיים בארגון; מע' היחסים בין העובד לבין הארגון; מע' היחסים בין הארגון/העובד לבין "מחזיקי העניין" של הארגון.

(ב) כדי לעמוד על ההבדלים בין שתי קב' המחקר ("מחקר" + "ביקורת"), הושו 20 שאלות המופיעות בשני סוגי שאלוני המחקר. נמצא כי אין כל הבדל ב-15 מתוך 20 התשובות שניתנו (75% תשובות זהות). דהיינו, אין משמעות לאיזה סוג ארגון משתייך העובד – ארגון שהנהיג תכנית אתיקה/קוד אתי (קב' המחקר) או ארגון שלא עשה כן (קב' הביקורת) – מבחינת תרומתם של כללי האתיקה להתנהגות האתית של חברי הארגון ולהצלחתו העסקית של הארגון. בארבעה מקרים (עשרים אחוזים) נמצא הבדל לא משמעותי – רק רמה אחת (מתוך 5 רמות הדירוג) בין תשובות שתי הקבוצות ורק במקרה אחד (חמישה אחוזים) נמצא הבדל משמעותי – שתי רמות בין התשובות שניתנו בשתי הקבוצות: ההשפעה הצפויה של הקוד על התנהגות העובד משמעותית הרבה יותר בקרב עובדי קב' הביקורת שלמרות חוסר ניסיונם עם קוד אתי, הם צפו כי השימוש בו ישפר במידה רבה את התנהגותם בארגון וקיימת בקרבם תקווה רבה להשפעה חיובית של הקוד עליהם כאשר יונהג.

(ג) לעניין רמת התנהגותו המוסרית של הארגון עפ"י חוות דעת העובדים, התברר שההתפלגות זהה בשתי קב' המחקר כאשר האחוז הגבוה ביותר ניתן ל- "התנהגות בהתאם להוראות הממונים" והנמוך ביותר ניתן ל- "התנהגות הנובעת מרצון העובד להיענות לערכי הארגון". מן הממצאים נראה שהשפעת הממונים על העובדים היא עדיין הרווחת ביותר.

(ד) מן ההתייחסות של הממונים על תחום משאבי אנוש ושל "גורמים בהנהלת הארגון" בארגונים שנבדקו, ניתן לעמוד על דוגמאות לעשייה המסתמכת על שיקולים אתיים וכן תשתית שהוכנה לשימוש מעשי בכלים אתיים שאינם קשורים דווקא לתכנית אתיקה פורמלית כגון: פורטל ייעודי להטמעת קוד אתי ומערכת ממוחשבת לבדיקת "פערי ציות" אצל העובדים.

(ה) אומתו שלוש השערות המחקר. השערה ראשונה: לדעת העובדים נתנו הנהלות הארגונים דוגמא טובה בכך שפעלו ע"ס שיקולים אתיים. העובדים חשו במגמת ההנהלה להקנות להם ערכים של חינוך לאתיקה ומתשובותיהם ניתן להבין כי יש לכך השפעה על התנהגותם וניכרת הסכמתם למנגנון הפעלה והטמעה של תכנית האתיקה בארגונם. עם זאת, נחוצים לדעתם אמצעי אכיפה ומנגנון דיווח על התנהגות לא ראויה כדי להבטיח את ההתנהגות האתית. השערה שנייה: קיים ספק לדעת העובדים אם ההתנהגות האתית – גם אם תונהג – אכן תגרום לארגון להצליח בעסקיו בפרט כאשר קיימות מערכות פנימיות אחרות כמו נוהלי עבודה והוראות משמעת שהשפעתן אולי חזקה יותר. השערה שלישית: מן המחקר נראה שהטמעת האתיקה מהווה חלק מן האסטרטגיה הארגונית מאחר והיא עוזרת במידה רבה להשגת היעדים העסקיים ונעשה שימוש במושגים ועקרונות המיועדים למימוש בארגון בטווח הארוך יותר כמו ערכים, חזון ותרבות ארגונית מהווה מרכיב חשוב באסטרטגיה שלו. בולט גם התאום ההולך ומתחזק עם "מחזיקי העניין" של הארגון בכלל ועם

לקוחותיו בפרט כאשר כל הארגונים שנבדקו מעוניינים בקשר עם הקהילה ובמעורבות החברתית בה לאור מסקנתם כי פעילותם זו תסייע להתפתחות הארגון ולהצלחתו העסקית בטווח הארוך.

(ו) השקיפות הארגונית עדיין חלקית: לא נמסרו נתונים במספר ארגונים – למרות שנתבקשו – לגבי הקשר בין תוצאות עסקיות לבין שכר הבכירים או שניתנו ללא פירוט; לא נמסרו פרטים על תופעות בארגון של משוא פנים, הטבות לא חוקיות וכד'; נמסרו נתונים חלקיים בלבד לגבי אירועים שטופלו באמצעות וועדת משמעת/גורמי אכיפה.

(ז) הממצא העיקרי לגבי ההתנהגות האתית בפועל בקרב ארגונים עסקיים בישראל, הוא לגבי מידת היישום במציאות של תכנית האתיקה/הקוד האתי לעומת פרסום של קודים אתיים שאינם מקוימים למעשה ושנועדו בעיקר ליחסי ציבור. מן המחקר עולה שההתנהגות האתית בפועל היא נקודת המפתח לקיומה של האתיקה הארגונית.

## **6. מסקנות**

ניתוח ההשפעה הפוטנציאלית של תכנית אתיקה/קוד אתי על ההתנהגות האתית של הארגון מוליך למספר מסקנות הקשורות זו לזו:

(א) לא נמצאה השפעה ברורה וחד-משמעית של תכנית האתיקה/הקוד האתי על ההתנהגות האתית של הארגון. מסקנה זו תקפה הן לקבוצת המחקר שבארגוניה קיימים כאמור תכנית אתיקה/קוד אתי והן לקבוצת הביקורת בה הם אינם קיימים מאחר והתברר שלעובדת קיומה הפורמלי של האתיקה בקב' המחקר אין השפעה גדולה יותר על ההתנהגות האתית. לפיכך, תרומת האתיקה להתנהגות הערכית של עובדים בארגונים הינה פחותה כאשר קיימות בארגון מערכות אחרות כמו נוהלי עבודה והוראות משמעת. המסקנה תקפה גם אם נאמר ע"י העובדים שהפעלת תכנית אתיקה וקוד אתי בארגון חיונית לקיום ההתנהגות האתית.

(ב) ההתנהגות האתית בפועל עלולה להיות שונה מן האתיקה המוצהרת בארגון, עובדה המצביעה על כך שקיום של תכנית אתיקה ו/או קוד אתי בארגון אינו מעיד בהכרח על יישומם בפועל וקיים ספק בכל הנוגע לערכה המוסף המעשי של האתיקה הפורמלית לארגון העסקי.

(ג) מהאמור לעיל נובע שלהצגת עקרונות אתיקה כתובים אין ערך מוסף בהשוואה להפעלה של כללי אתיקה א-פורמליים. דהיינו, תיתכן בארגונים התנהגות אתית שאינה קשורה לתכנית אתיקה/קוד אתי פורמליים אך כן מסתמכת על שיקולים אתיים שניתן להגדירם כמדדים להתנהגות אתית כגון אחוז "עובדי הקבלן" בארגון; העסקת אוכלוסיות מיוחדות; אי-קיפוח מגדרי; אימוץ מדדים חברתיים/סביבתיים המאפיינים התנהלות אתית של דאגה לרווחת הפרט והקהילה.

(ד) העובדים בארגונים מוכנים לקבל דרישה להתנהגות אתית כאשר לא קיים קוד אתי רשמי ולכן מסכימים להסדרים הארגוניים שנקבעו לשם כך. את נכונותם זו יש לקשור למסקנה העוסקת בהערכה שהעובדים רוחשים לממונים שלהם והאמון שהם נותנים ביחס להצהרותיהם בנושא האתיקה בארגון למרות שהצהרות אלו לא באות תמיד לידי ביטוי מעשי. ניתן גם להניח שמדובר בתופעה של לחץ קבוצתי ועובדים אינם מעוניינים להביע עמדה חריגה מהלך הרוח הכללי בארגון. נמצא אכן הבדל בין צורת ההתבטאות של

העובדים בתוקף היותם חלק מארגון המעוניין לבצע שינויים בתרבותו הארגונית הנוגעת להתנהלות האתית של עובדיו לבין אופן ההצגה של עמדותיהם האישיות.

(ה) למרות שהעובדים סבורים כי נדרשת התנהגות אתית בארגון על מנת להצליח בעסקים, בממצאים אין הוכחה חד-משמעית לכך שהתנהגות אתית אכן מבטיחה הצלחה עסקית. העובדים מביעים ספק ביחס לתרומתה של האתיקה בכלל כאשר קיימות בארגון מערכות אחרות כמו נוהלי עבודה פנימיים ו/או הוראות ממקורות חיצוניים לארגון שיתכן ולהן השפעה מהותית יותר. קשה גם לשייך בין התנהגות אתית לבין הצלחה בעסקים כאשר קיים ספק אם האתיקה הארגונית המוצהרת בארגון אכן מתקיימת בפועל. גם אמירות של מנהלים בארגונים שנבדקו בדבר הצלחה בעסקים הנובעת מהתנהגות אתית, מבוססות יותר על תפיסת עולם כללית ומשאלת לב מאשר על הוכחה מעשית בפועל. בשום ארגון לא הוצגו נתונים להוכחת קשר ישיר בין ההתנהגות האתית לבין הצלחה עסקית וסביר שמידת הרווח של הארגון אשר הוצגה ע"י מנהלים היא פונקציה של מספר גורמים ולא רק של התנהגותו האתית. עם זאת, יש מגמה בארגונים לחזק את ההגיונות בעסקים ואת התמיכה הכלכלית בקהילה. מתברר שקיום אתיקה בארגון לא מעיד בהכרח על הצלחה כלכלית אך היעדרה עלול לגרום לאי-שמירה על ניהול עסקי הוגן ואף לנזק משמעותי לארגון.

### **7. המלצות (תקציר)**

ההמלצות מבוססות על הממצאים לגבי הארגונים העסקיים אשר נטלו חלק במחקר זה, אך הן ישימות גם לארגונים עסקיים אחרים בהתאמות הנדרשות. הן אמורות לעזור בהטמעת תכניות אתיקה עדכניות ומעשיות כחלק אינטגרלי מהמערך הכולל של האסטרטגיה הארגונית, שילובן בתרבות הארגונית באופן קבוע ויצירת תרבות אתית אשר תגרום לעובדי הארגון להתנהל באופן אתי לא מתוך כפייה אלא מתוך מודעות עצמית והזדהות מרצון עם כללי האתיקה בארגונים:

- (א) להטמיע התנסות אתית בפועל לאורך זמן כולל התאמה בין כללי האתיקה שהוצהר עליהם רשמית לבין ההתנהגות בפועל. התאמה זו צריכה להיות חלק מתכנית אתיקה אפקטיבית של הארגון.
- (ב) לערוך התאמה בין תכנית האתיקה/הקוד האתי לבין מערכות נהלים קיימים בארגון למניעת סתירות ו/או כפילויות. הדגשת הימצאותה של תכנית אתיקה מערכתית כוללת.
- (ג) להתייחס לאתיקה בראייה אסטרטגית כולל שילובה בתרבות הארגונית דרך קבע.
- (ד) להגדיר עובד ברמה בכירה ביותר כממונה על יישום האתיקה בארגון. ההתנהגות האתית בפועל תכלול הכנת תשתית לשימוש מעשי בכלים אתיים והנהגת פרמטרים של אכיפה ומנגנון דיווח על עבירות אתיות.
- (ה) מוצע להנהלות הארגונים להשקיע באופן שיטתי בתחום החינוך לאתיקה כולל עדכון שנתי של הקוד האתי והפצתו בין העובדים ובקרב "מחזיקי העניין" של הארגון. עריכת מבחן תקופתי על תכני הקוד וביצוע סקרי שביעות רצון בקרב העובדים והציבור. את ההיערכות להשקעה בחינוך מוצע לבצע בתיאום עם גופים מוסדיים כמו "הרשות לניירות ערך" ו/או "מרכז האתיקה" האמורים לספק תמיכה ומסגרת על-ארגונית.
- (ו) באמצעות הגופים המוסדיים הנ"ל לחזק את החקיקה האתית בישראל ולכלול במסגרתה כללי אתיקה ספציפיים למשרות בכירות של מנהלים שיטפלו בשילוב האסטרטגי של האתיקה בתרבות הארגונית.
- (ז) לטפל בהטמעה נדרשת של אתיקה גם בסקטורים ברמה על - ארגונית.

(ח) לקבוע קוד התנהגות עסקי ציבורי שמשמעותו לא לעשות עסקים עם ארגון שאינו מתנהל כראוי מבחינה אתית.

(ט) לחזק את הקשר עם "מחזיקי עניין" כולל הכנה ופרסום של כללי התנהלות אתיים ספציפיים כלפי לקוחות וגורמים נוספים.

(י) ליצור התאמה מרבית בין כללי "אתיקה ארגונית" לבין כללי "מוסר אישי" של עובדים כדי להגיע להבנות ולמנוע ניגודי עניינים. יש לעגן הבנות מסוג זה במסגרת הקוד האתי.

(יא) גילוי שקיפות מלאה ע"י הנהלות הארגונים ומתן דוגמא אישית לצמצום גובה שכרם ותנאיו.

(יב) ליזום בקרב העובדים פיתוח של מודעות עצמית, יכולת שיפוט מוסרי והרגשת הזדהות עם הארגון.