

ניסוח קוד אתי - מבנה בסיסי של תהליך

מאת דר' יובל דרור

רקע כללי

הקוד האתי של חברה מבוסס בדרך כלל על אזכור של חוקים והוראות רגולאטיביות יחד עם נהלים של החברה. יש בו מעט - אם בכלל, הנחיות ערכיות. לפיכך מוצע לעדכן את הקוד האתי ולהוסיף בו מערכת ערכים ונורמות שהארגון מעוניין כי יאפיינו את ההתנהלות שלו מול עצמו ובעלי העניין השונים (לקוחות, ספקים, קהילה, סביבה וכד'). ההצעה שמפורטת בהמשך מבוססת על ניסיון בהטמעת קודים ערכיים בארגונים, אך ללא היכרות עם הארגון עצמו. ראה בנספח - שלבים גנריים לכתיבת קוד אתי. לכן, יש לראות בה נקודת מוצא לדיון ואח"כ לשינוי לפי הצרכים והמצב שבו נמצאת ותימצא החברה לאורך התהליך. גם המסגרת התקציבית שתאושר צריכה לקחת בחשבון את הגמישות הנדרשת לאור ההתפתחויות לאורך התהליך.

לאחר סיום ניסוחו של קוד, תהליך הטמעה של קוד אתי בארגון כולל את השלבים הבאים:

- עדכון הקוד ואישורו ברמת הנהלה ודירקטוריון
- הכרת הקוד בכל רובדי הארגון
- הטמעת התנהלות תואמת ערכי הקוד בתהליכי עבודה וניהול
- שגרת אתיקה ארגונית והעלאת הרף האתי

הצעה זו מתייחסת אך ורק לשלב הראשוני: כתיבה מחדש של הקוד האתי.

מבנה כללי של תהליך כתיבת קוד אתי

הקמת צוות היגוי והכשרתו

עדכון נוסח הקוד

תיקוף הנוסח

אישור הנוסח החדש (סדנת הנהלה)

תהליך כתיבת קוד אתי עלול להמשך זמן ארוך אם לא נותנים לו את הקדימות הראויה. ישנה סכנה של מסמוס אם תהליך הניסוח מתארך יותר על המידה - דבר שעשוי לגרום אח"כ קשיים בתהליך ההטמעה. הערכת הזמן הסביר הינה עד חצי שנה - ואם אפשר אז פחות.

Ethics from the Classroom to the Boardroom

Ydror@upgrade.co.il

טל' 0547-842080

כל הזכויות שמורות

הנחות העבודה:

תהליך כתיבת הקוד משפיע באופן משמעותי על תהליך הטמעתו, לכן ישנו צורך שהקוד ייכתב באופן שחברי הארגון יוכלו להזדהות איתו ויישקף את הדילמות האתיות הייחודיות לארגון.

הקוד צריך לשקף את ערכי הארגון הקיימים שאותם רוצים לחזק, ולהוסיף ערכים חדשים אשר נתפסים כרצויים לארגון. הקוד צריך להיות מנוסח בשפה המתאימה לארגון.

שלבים בכתיבת הקוד:

שלב ראשון: לימוד מצב הערכים כיום ואיסוף דילמות

שלב שני: ניסוח טיוטת קוד

שלב שלישי: תיקוף

שלב רביעי: ניסוח סופי ואישורים

תהליך ניסוח הקוד

הקוד ינוסח באמצעות צוות היגוי (שאח"כ יכול להפוך לוועדת האתיקה).

להלן מפורטת מסגרת כללית לתהליך הניסוח:

סדנת הקמת צוות היגוי [במתכונת נאמני אתיקה] - 2 ימי סדנא + הכנות	
קבוצות מיקוד לאיסוף אירועים אתיים וערכים (10 קבוצות) ועיבוד ממצאים	כ-50 ש'
מפגשי ניסוח (ידרשו כחמישה חצאי ימים ואולי יותר – תלוי במורכבות התהליך בארגון)	10 ש' למפגש
תיקוף הקוד והפקת דילמות אתיות (5-10 מפגשים עם קבוצות עובדים ומנהלים מייצגים)	10 ש' למפגש
תיקוני ניסוח (2-3 מפגשים)	20 ש'
מפגש הנהלה (בשיתוף צוות הניסוח) לאישור הקוד	20 ש'
ליווי שוטף של ר' צוות ההיגוי	4 ש' בחודש

אני מעריך כי משך התהליך לא צריך לעבור את החצי שנה

לוח זמנים כללי:

לוח הזמנים צריך לקחת בחשבון את עונות השנה ובהן בעיקר את תקופת חופשות הקיץ והחגים. לכן מן הראוי לתכנן כך שכתובת הקוד ואישורו תסתיים עד תחילת הקיץ באופן שניתן יהיה להתחיל את ההיכרות עם הקוד מיד לאחר החגים ולסיים את שלב ההיכרות עד סוף השנה הקלנדארית. לאור אילוצים אלו מוצגת טבלת שלבים ראשונית כדלקמן:

Ethics from the Classroom to the Boardroom

Ydror@upgrade.co.il

טל' 0547-842080

כל הזכויות שמורות

השלב	זמנים
קבוצות מיקוד	ינואר - פבר'
סקרי עובדים \ מנהלים	ינואר - פבר'
ניסוח ראשוני	מרץ - אפריל
תיקוף נוסח	מאי
ניסוח סופי	יוני
אישור (הנהלה ומועצה)	יולי

תיקוף הקוד:

עבודה בקבוצות קטנות על אירועים: ניתוח האירועים ובדיקה האם הקוד עוזר להתמודד איתם? ייתכן – אותו דבר בדרג מנהלים בכיר עם שאלות אתיות המועילות להם (שהם מביאים)

תצורת ביצוע:

ניתן להפחית עלויות של ביצוע ההליך ע"י שימוש ביועצים פנימיים של החברה. במקרה זה:

קבוצות המיקוד ועיבודן יבוצעו ע"י מנחי החברה (להוציא אחד)

מפגשי התיקוף ועיבודן יבוצעו ע"י יועצי החברה (להוציא אחד)

לפעילות ע"י יועצים פנימיים תינתן הדרכה מקדימה ומלווה – לפי הצורך.

Ethics from the Classroom to the Boardroom

Ydror@upgrade.co.il

טל' 0547-842080

כל הזכויות שמורות

שילבים גנריים לניסוח קוד אתי בארגון

1. השגת תמיכה ומחויבות הנהלה
2. השגת הסכמה לגבי המטרות הארגוניות של הקוד (למה רוצים קוד?)
3. זיהוי והגדרה של ערכי הארגון הקיימים (המוצהרים)
4. הגדרת הסוגיות שהקוד אמור להקיף (ערכים, נורמות, כללי התנהגות)
5. הכנת נוסח ראשוני
6. הפצת נוסח ראשוני וקבלת תגובות והערות
7. ניסוח סופי של קוד בהיר ומובן
8. עיצוב אסטרטגיית הטמעה
9. הפצת הקוד
10. מיסוד מנגנונים ונהלים לקבלת תלונות, שאלות והערות
11. גיבוש מנגנון לעדכון נוסח הקוד

Ethics from the Classroom to the Boardroom

Ydror@upgrade.co.il

טל' 0547-842080

כל הזכויות שמורות