

קוד אתי והטמעתו בארגון

Values Management

על מסמך זה כל הזכויות שמורות לדר' אבשלום אדם ©

שם המציג
xx/xx/xxxx

VM

יועץ, מרצה וחוקר
בתחום אתיקה, ממשל תאגידי
ואחריות תאגידית

- פיתוח אסטרטגי של ארגונים:
חזון, ערכים ושגרות
- תהליכי הטמעת תוכניות שינוי
ארגוני
- יישום אתיקה באסטרטגיית
הארגון

ד"ר אבשלום אדם

תחומי מומחיות:

- פיתוח קודים אתיים ואחריות
תאגידית תהליכי הטמעתם
- הכשרה באתיקה ואחריות
תאגידית בניהול ארגונים
- החקיקה בנושאי אתיקה
בישראל ובארצות הברית

סדר יום



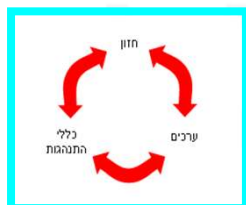
- קוד אתי ותכנית אתיקה – על מה ולמה?
- למה *Values Management* ?
- כיצד *Values Management* יכולה לעזור?

סדר יום



- קוד אתי ותכנית אתיקה – על מה ולמה?
- למה *Values Management* ?
- כיצד *Values Management* יכולה לעזור?

קוד אתי – מהו?



- מערכת הערכים וכללי ההתנהגות בארגון
- ביטוי למחויבות הארגון למחזיקי עניין שונים
- כלי להכוונת התנהגות חברי הארגון בפעילותם השוטפת
- התאמה בין החזון, הערכים וכללי ההתנהגות
- מאפשר פיתוח מנגנונים לטיפול בניגודי עניינים

המטרה: ישום חזון הארגון

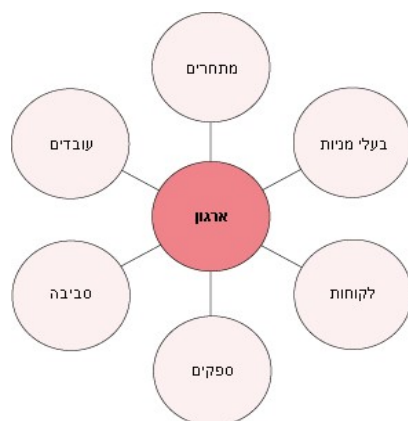
מהי תוכנית אתיקה ואחריות תאגידית?

פיתוח והטמעה של

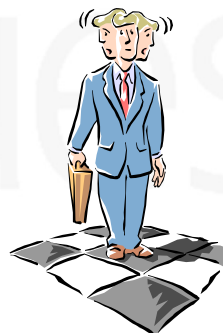


- מערכת ערכי הארגון אשר תורמים ליכולתו לנהל את יחסי הגולין עם מחזיקי העניין שלו
- מערכת כללי התנהגות אשר מכוונים את עובדי הארגון לערכים אלו.

הסביבה העסקית



- מחזיקי עניין בעלי אינטרסים מגוונים ולעיתים סותרים
- עולם משתנה



החקיקה בארה"ב

- Federal Sentencing Guidelines (1991 & 2004 – climate, directors)
- Sarbanes-Oxley Act 2002, Section 406(c)
- Security Exchange Commission
 - NASDAQ
 - New York Stock Exchange



החקיקה בישראל - בצמיחה

- הצעת חוק לטיפול אתיקה בארגונים, התשס"ד פ/2649

- הצעה לתיקון תקנות בחוק ניירות ערך 2004 בנושא הקוד האתי



- ניגודי עניינים

- אחריות דירקטורים: פיקוח על יישום

- תוכנית אתיקה אפקטיבית

קוד אתי – יתרון תחרותי

- אתיקה וניהול ערכים –

מענה לאתגר של יצירת יתרון תחרותי

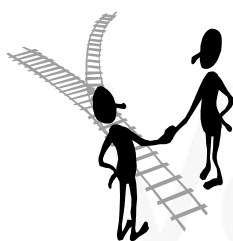


תוכנית אתיקה ככלי ניהולי



- תרומה לניהול יומיומי
- "מצפן" בעיתות שינוי וחוסר יציבות
- תרומה ליחסי אמון פנים-ארגוניים
- תרומה ליחסי אמון של הארגון עם הסביבה
- מנוף לפיתוח עסקי - פיתוח מסגרת לדיאלוג ארגוני
- הפחתת סיכונים עסקיים
- צמצום קונפליקטים בארגון

תוכנית אתיקה ככלי ניהולי (המשך)



- משפרת התנהגות בהתאם לקוד
- משמשת כחלק ממערכת למידה לשיפור התנהגות לכיוונים רצויים
- עמידה בדרישות החקיקה האמריקאית והישראלית
- תמיכה במיזוגים ורכישות

תוכנית אתיקה מאפשרת התמודדות אפקטיבית עם אתגרים בסביבה משתנה

סדר יום



- תכנית אתיקה – על מה ולמה?
- למה *Values Management*?
- כיצד *Values Management* יכולה לעזור?

ניסיון בתחום

- פיתוח קוד אתי לארגונים
- פיתוח וניהול תהליכי הטמעת תוכנית אתיקה
- סדנאות לפיתוח מודעות להתנהגות אתית
- התאמת תהליכים בארגון בהתאם לקוד האתי
- בחינת אפקטיביות תהליכי הטמעה של קוד אתי
- שינוי ופיתוח ארגוני בחברות גדולות
- פיתוח עסקי של חברות בינ"ל בארץ ובחו"ל
- השתתפות בפיתוח מסמך רוח צה"ל ובניית פיילוטים להטמעת הקוד האתי בצה"ל



הייחוד של Values Management

- שילוב ייחודי של אתיקה ואסטרטגיה תחת קורת גג אחת



- הובלת תהליכי שינוי בארגונים
- ניהול פרויקטים להתפתחות עסקית
- מומחיות בניהול על-פי ערכים
- פיתוח קוד אתי מותאם לארגון
- הטמעת תכניות אתיקה

לקוחות

- הרשות לניירות ערך
- עיריית חיפה
- עיריית חולון
- צה"ל
- חברות עסקיות בינלאומיות בארץ ובחו"ל



היתרון של *Values Management*

- סינרגיה בין אסטרטגיה ואתיקה לתהליכי עבודה



סדר יום



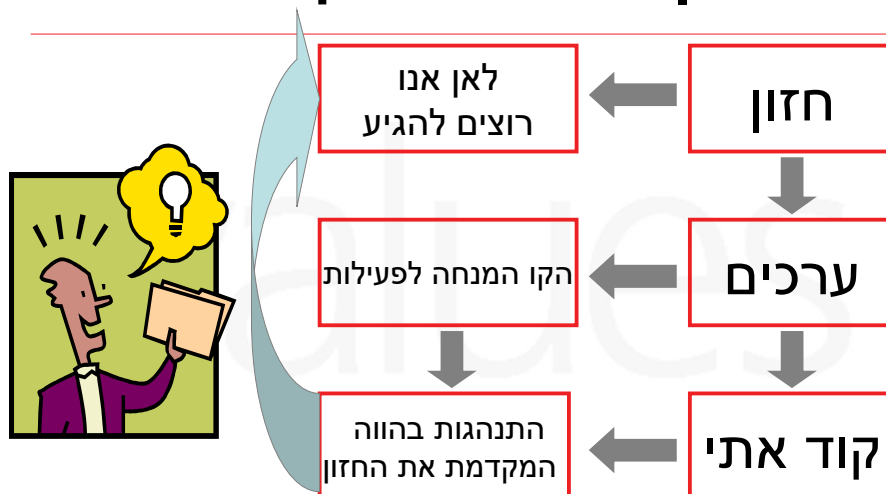
- תכנית אתיקה – על מה ולמה?
- למה *Values Management*?
- כיצד *Values Management* יכולה לעזור?

מגוון שירותים

- פיתוח קוד אתי
- חילוץ ערכי הארגון
- בניית מערכת כללי התנהגות מחייבים תואמת לערכים
- בניית תכניות אתיקה
- שיפור הניטור, האכיפה והבקרה
- חיזוק התרבות הארגונית
- עמידה בדרישות החוק
- הטמעת הקוד האתי בפעילות הארגון



חזון ← ערכים ← קוד אתי



Values Management

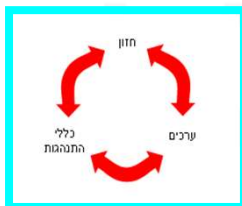
- כלים ניהוליים לסנכרון התנהלות הארגון להגשמת החזון והמטרות שלו
- שיפור אפקטיביות הארגון
- שימוש באתיקה ואחריות תאגידית ליישום האסטרטגיה



**תרומה להצלחת הארגון
בעולם משתנה**

קוד אתי – ואחריות תאגידית: מה?

- מערכת הערכים וכללי ההתנהגות בארגון
- ביטוי למחויבות הארגון למחזיקי עניין שונים
- כלי להכוונת התנהגות חברי הארגון בפעילותם השוטפת
- התאמה בין החזון, הערכים וכללי ההתנהגות
- מאפשר פיתוח מנגנונים לטיפול בניגודי עניינים



המטרה: ישום חזון הארגון

הקשר בין אתיקה לאחריות תאגידית ולאסטרטגיה

- חזון – הגדרת המצוינות שאליה הארגון צריך לשאוף בטווח הארוך
- ערכים – אפיון הדרך אשר תבטיח לארגון להגיע לחזון
- כללי התנהגות (קוד אתי) – תרגום הערכים לסט כללים התנהגותיים
- אחריות תאגידית על פי הקוד עם מחזיקי העניין של התאגיד
- מערך הבקרה - בוחן את התנהלות הפעילות השוטפת ביחס לחזון



**תכנית אתיקה ואחריות
תאגידית תורמות
לביצוע נכון של האסטרטגיה**

מטרות תוכנית אתיקה ואחריות תאגידית ככלי ניהולי



- כלי נוסף בארגז הכלים בניהול יומיומי
- מפחית סיכונים עסקיים
- "מצפן" בעיתות שינוי וחוסר יציבות
- תורם ליחסי אמון פנים-ארגוניים וחץ-ארגוניים
- משפר תאום ציפיות ותהליך קבלת החלטות על פי אמות מידה ידועות עם לקוחות, עובדים, ספקים, סביבה, קהילה ומושלי התאגיד
- מנוף לפיתוח עסקי - פיתוח מסגרת לדיאלוג ארגוני ועם מחזיקי עניין
- מפתח תרבות ארגונית אחת התומכת במיזוגים ורכישות
- משמש כחלק ממערכת למידה לשיפור התנהגות לכיוונים רצויים

**תוכנית אתיקה ואחריות תאגידית מאפשרות התמודדות אפקטיבית
עם אתגרים בסביבה משתנה**

ארבע רמות הטמעת קוד אתי בשילוב תוכנית אחריות תאגידית

- **מודעות:** פיתוח מודעות על ידי הקניית ידע
- **הבנה:** יצירת הקשר בין מאפייני אחריות תאגידית לפעילות
- **שינוי פעילות:** התאמת התהליכים בארגון לאחריות תאגידית
- **תחזוקה ולמידה:** בניית מערכות ניטור, בקרה ולמידה



פיתוח קוד אתי

שלבים:

- דיון על חזון החברה וחילוץ ערכי הארגון
- דיון בערכים הרלוונטיים לחברה
- פיתוח כללי התנהגות המבטאים את הערכים
- פיתוח תפקיד ממונה האתיקה

אמצעים:

- סדנאות לפיתוח קוד אתי ביחס לערכים השונים וכללי ההתנהגות הראויה

מודעות: הקניית ידע על הקוד האתי

- מטרה: בניית מודעות לקוד האתי של החברה
- אמצעים:
 - אירועי השקה והרצאות על הקוד
 - התאמת וכתובת הקוד בהתאם למגוון תפקידים, הכנה
 - ערכת קוד אישית לעובד ולמנהל
 - פיתוח מגוון כרזות בתחום
 - כתיבה של טור בעיתון הארגון

הבנת הקשר בין הקוד האתי והפעילות

- מטרה: הבנה של הפעילות הנדרשת על-פי הקוד האתי
- אמצעים:
 - סדנאות ידע והבנה של הקוד. במהלך הסדנאות
 - המשתתפים יתחרו בפתרון בעיות מחיי הארגון לאור
 - הקוד האתי
 - סדנאות מחלקתיות לדין בפעילותן לאור הקוד האתי
- תוצאה: יצירת שינוי בפעילות בטווח הקצר

התאמת הפעילות בארגון לקוד האתי

- מטרה: שיפור התהליכים בארגון על בסיס הקוד האתי
- אמצעים:
 - סדנאות מנהלים על אתיקה ככלי ניהולי
 - סדנאות מחלקתיות לדיון להתאמת תהליכי העבודה לקוד האתי
 - סדנאות לנאמני אתיקה שיתחזקו את תוכנית ההטמעה ויוביל את התהליך לאחר יציאת היועצים
- תוצאה: שיפור תהליכי העבודה בהתאם לקוד האתי
- תנאי להצלחה: מודעות, מחויבות ומעורבות של הנהלה הבכירה לשימור התהליך

תפקידי ממונה האתיקה



- פיתוח וניהול של אתיקה ארגונית בנושאי ציות לחוק והתנהגות עסקית
- הנהגה, פיקוח ונתינת עצת מומחה בתהליך יישום תוכנית האתיקה עבור מחזיקי עניין של הארגון
- אחריות ליישום סטנדרטים להתנהגות אתית עם מחזיקי עניין
- ביקורת על תהליך ההטמעה
- פיתוח מנגנוני דיווח אנונימיים על התנהגות לא ראויה, לא חוקית או בניגוד למדיניות הארגון
- ליווי תהליך שינוי הנהלים ותהליכי העבודה לאור הלמידה
- דיווח מלא על אודות מצב האתיקה בארגון לנושאי מישרה בכירה והדירקטוריון

סיכום – Values Management

- כלים ניהוליים לסנכרון התנהלות הארגון להגשמת החזון והמטרות שלו
- שיפור אפקטיביות הארגון
- שימוש באתיקה ליישום האסטרטגיה



**תרומה להצלחת הארגון
בעולם משתנה**

Values Management



על מסמך זה כל הזכויות שמורות ל ד"ר אבשלום אדם ©
תודה על תשומת הלב!