


- בחרתי לפתוח עם שבועת ה-MBA האמריקאית:
- כמנהיג/ה עיסקי/ת אני מכירה בכך שאני ממלא/ת תפקיד בחברה בה אני פועל/ת.
- מטרתי היא להוביל אנשים ולנהל את המשאבים שברשותי על מנת לייצר ערך ששום אדם יחיד אינו יכול לייצר בעצמו.
- החלטותיי משפיעות על רווחתם של אנשים בתוך הארגון שלי ומחוצה לו, כיום ובעתיד.

2

- לפיכך, אני מבטיח/ה כי:
- אנהל את עסקיי בנאמנות ובתשומת לב, ולא אקדם אינטרסים אישיים שלי על חשבון הארגון או החברה בה הוא פועל.
- אבין את לשונם ואת משמעותם של החוקים וההסכמים אשר מכתבים את התנהגותי ואת פעילות העסק, ואציית להם.
- אמנע משחיתות, תחרות בלתי הוגנת והתנהגות עסקית הפוגעת בחברה בה אני פועל/ת.

3

- אגן על זכויותיו וכבודו של כל אדם המושפע מפעילות העסק שלי ואפעל כנגד כל אפליה וניצול.
- אגן על זכותם של הדורות הבאים לקדם את איכות חייהם וליהנות מסביבה בריאה.
- אדווח על ביצועי וסיכוני הארגון באופן מדויק וישר.
- אשקיע בפיתוח עצמי ואחרים, על מנת לסייע למקצוע הניהול להתקדם וליצור שגשוג כולל ובר-קיימא.

4

- במילוי תפקידי בהתאם לעקרונות הללו, אני מכיר/ה בכך שהתנהגותי אמורה להוות דוגמה של יושרה, שתזכה לאמון והערכה מצד כל אלו אותם אני משרת/ת. מחובתי לתת דין וחשבון לעמיתי ולקהילה על הפעולות שלי ועל קיום העקרונות הללו ככתבם.

5

מהי אתיקה מקצועית?

- אתיקה מקצועית = תפיסה סדורה של האידיאל המעשי של ההתנהגות, במסגרת המקצועית, שהיא מסגרת מוגדרת של פעילות אנושית מיוחדת. או בבירור, כפי שהוא אמר בשיעור, לכל מקצוע יש את האתיקה הספציפית המלווה את אותו בעל המקצוע בעודו עוסק במקצוע הספציפי

6

• כדי להוציא אל הפועל החלטה כלשהי בדבר ההתנהגות הראוייה אדם צריך רק לדעת מהי ההחלטה ולרצות לקיים אותה. יודע ורוצה, משמע יכול

7

מרכיבי האידיאל המעשי

• מקצועיות- אותו ארגז כלים שיש לאדם במקום שמוגדר כמקצוע ויש בו ידע מקצועי. אותה הכרה בכך שמדובר בפעילות מקצועית. בנוסף, על אותו אד העוסק במקצוע תמיד לשפר את ארגז הכלים שלו ולפתח את הידע המקצועי שלו.

8

• ייחוד מקצועי- מנהל רכש הוא ייחודי בזה שהוא קיבל ארגז כלים ומאושר לבצע עסקאות ולעסוק בתחום המיסחרי.

9

- ערכי המעטפת החברתית- מדובר על הערכים המרכזיים של המעטפת החברתית (כמו הגנה על חשאיית מקורות בעיתונאות)

10

אתיקה ומשפט: הרף והסף

- קיימים הבדלים משמעותיים בין עולם המשפט ועולם האתיקה למרות שהם נראים דיי דומים.
- **הרף**- מייצג את האתיקה המקצועית. כלומר, הרף של התנהגות ראוייה מנקודת מבט מקצועית.
- **הסף**- המשפט. ההתנהגות החוקית.

11

- **המתחם הבינוני**- כלומר, אותו איזור באמצע: התנהגות לא ראוייה מבחינה אתית אך היא התנהגות חוקית מבחינה משפטית.
- **נקודת הכשל**- אותו מצב במתחם הבינוני שמרוב שאינו אתי, כבר הופך להתנהגות עבריינית בעיני התחום המקצועי גם אם היא חוקית מבחינה משפטית. התנהגות כזו יכולה להגיע בכל זאת לבית משפט ולענישה

12

קוד אתי

- מדובר על כינון קוד אתי כעליית מדרגה בסולם של העיסוק באתיקה מקצועית

13

- האתיקה הארגונית היא ביטוי לרוח הארגון, הערכים העיקריים העומדים בבסיסו, וכללי התנהגות מהותיים ["עשה" ו"אל תעשה"] המשותפים לכלל העובדים בו. במקרים לא מעטים, קיים פער בין התפיסות הרצויות בארגון והמהוות את הקוד האתי שלו, לבין התפיסות המצויות בו.

14

- עבודה בצוות היא נושא חשוב ומוערך אלא שמתברר שצוותים שבתוכם החברים מכירים זה את זה היטב ומרגישים בנוח, הם כר נרחב לפעילות לא אתית. ממחקרי המעבדה עלה כי זוגות או שלשות שענו על המבחנים עוזדו לשוחח האחד עם השני רימו בדיווח העצמי הרבה יותר מאשר נבדקים בודדים או קבוצות שעבדו ללא דיבור.

15

אתיקה ≠ שוחד

- מנכ"ל סימנס ישראל לשעבר: "מעטפות, כסף, חשפניות. לכל אחד התאמתי שוחד משלו"
- אורן אהרונסון, לשעבר מנכ"ל סימנס ישראל, סיפר לחוקרי רשות ניירות ערך איך שיחד לכאורה את בכירי חברת החשמל לצורך זכייה במכרזים במאות מיליוני דולרים: "היו לי תכונות של צייד"



16

- אחריות חברתית, אתיקה ואיכות הסביבה – עולמות תוכן אלה חשובים ביותר לכל אנשי המקצוע העוסקים ברכש ובלוגיסטיקה.
- תחום האתיקה תמיד היה מובן מאליו: לא לקבל שוחד, לא לשקר, לא לנצל טעויות של ספקים, להתנהל בהוגנות – כללים בסיסיים של אתיקה שכל אנשי הרכש יודעים ונוהגים לכבד. אבל אחריות חברתית? איכות הסביבה?

17

- היום, אנו חיים בעולם אחר, עולם שבו אנשי רכש ולוגיסטיקה משחקים תפקיד מרכזי בקידום המאמצים של עסקים להתנהל באחריות חברתית-סביבתית ולשפר את השפעותיהם על הקהילה ועל הסביבה, למען הקיימות. נשמע יומרני? נשמע מוגזם? נשמע שולי ולא מהותי לתפקיד החשוב של הבטחת איכות שרשרת ההספקה למפעל וללקוחות? אולי. אבל זוהי האמת

18

- **אחריות חברתית-סביבתית**
- השגת הצלחה עסקית תוך התנהלות אתית והטמעת שיקולים חברתיים וסביבתיים בקבלת החלטות עסקיות
- **קיימות**
- הדרך שבה אנו מתנהלים היום, תוך מתן מענה לצרכינו, מבלי לפגוע ביכולת הדורות הבאים לקבל מענה לצרכיהם בעתיד. בעולם העסקים, קיימות מתייחסת להצלחת העסק בטווח הארוך תוך קידום עקרונות הקיימות של כדור הארץ.

19



רכש אתי: (איך קונים?)

- מדובר ברכש המתבסס על עקרונות של הוגנות, הגינות, כבוד, ויושרה. מדובר בניהול יחסים תקינים מול הספקים, בתשלום בתנאים הוגנים ובתשלום עבור מוצרים ושירותים במועד המוסכם. אין לתת או לקבל שוחד. אין לפעול מתוך ניגוד עניינים. אני מניחה שרוב אנשי המקצוע בתחום הרכש מבינים את המושג 'אתיקה' ופועלים על פיו מאז ומעולם. לחלק גדול של הארגונים כיום קוד אתי שחל כמובן גם על מנהלי רכש.

21

רכש אחראי: (ממי קונים?)

- מעבר לכך שמתנהלים בצורה אתית, תחום האחריות החברתית-סביבתית מבקש התייחסות לאחריות הכוללת של חברה, לרבות לקיחת אחריות על הדרך שבה ספקיו מתנהלים. רכש אחראי מהווה נדבך נוסף של אחריות ומתבטא בבחינת סוג הספקים שהעסק מתקשר איתם להספקת מוצרים ושירותים. האם הספקים מתנהלים בצורה אתית? האם הספקים מכבדים זכויות אדם?

22

- זאת האחריות של אנשי הרכש! האחריות להבטיח שהספקים מכבדים את כללי האחריות החברתית-סביבתית. נייק, לדוגמה, הפכה לאחת החברות המובילות בקידום תהליכי ההדרכה והפיקוח על ספקי מיקור חוץ גם בתחום המוצרים הממותגים וגם בתחום הספקת חומרי גלם וציוד ובתחומים נוספים.

23

רכש אחראי: (מה קונים?)

- נסיים בהסתכלות על מה אנשי הרכש רוכשים, על המוצרים עצמם. מן הסתם, אנשי רכש פועלים בכפוף להנחיות אנשי הפיתוח ואנשי השיווק, מול מפרטים טכניים ודרישות ההספקה שבמקרים רבים אינן נתומות לשיקול דעת. בכל זאת, ברוב המקרים יש לאנשי רכש לא מעט השפעה על סוג המוצרים שקונים ועל הגדרותיהם החברתיות-סביבתיות. אנשי הרכש יכולים להציע לאנשי הפיתוח או השיווק אלטרנטיבות בכל תחום: אנרגיה חלופית, נייר ממוחזר, בדים אורגניים, ציוד העושה שימוש יעיל באנרגיה

24

• מנהלי רכש – גם אם אינכם מודעים לסיכונים הטמונים בשרשרת ההספקה של ארגונכם, עצתי לכם:

החלו לפעול לפני שאחרים יפעלו נגדכם!

25

אחריות חברתית תאגידית

• אחריות חברתית תאגידית (אח"ת, Corporate social responsibility), מתייחס לניהול עסקים באופן שבו יש סטנדרטים אתיים גבוהים אשר פועלים לרווחת אנשים, קהילותיהם וסביבתם

• אח"ת באה לידי ביטוי (בין השאר) בצורות הבאות

- מעורבות חברתית, חסד, התנדבות
- סביבה
- זכויות האדם

26

סוגיות רלוונטיות

- הסתרת חובות ממשקיעים
- אובדן קרנות הפנסיה של העובדים
- ניפוח רווחים באופן מלאכותי
- העברת מטה החברה לחמוק מתשלום מיסים
- מיקור חוץ (שימוש בקבלני משנה outsourcing)
- מיקור חוץ (העברת פעולות מחוץ לגבולות המדינה offshoring)

27

4 גישות לאחריות חברתית תאגידית

סוג אחריות	החברה (הזולת)...	הסבר
חוקי	דורשת	שמירת חוק, כיבוד הסכמים,
כלכלי	דורשת	רווחיות, החלטות נבונות לטווח הארוך, תשואות למשקיעים
אתי (מוסרי) <small>ב"ס גבוה לטכנולוגיה – ירושלים</small>	מצפה	הימנעות ממהלכים "בעייתיים", קיום "רוח" החוק, עשה את הנכון ההוגן והצודק
פילנתרופי (נדבני)	רוצה/מצפה	הייה אזרח טוב. תרום לזולת, שפר את איכות החיים

מבחני אתיות

- **מבחן הכותרת**
 - האם אני אתבייש מהמעשה ברגע שאחרים ישמעו ויקראו על זה?
- **מבחן המראה**
 - אפילו אם אף אחד אחר לא יידע, האם אני יכול להסתכל על עצמי? האם אני שלם עם ההחלטה?

29

גישות קבלת החלטות אתית

1. הגישה התועלתית (utility approach)
 - כיד ל"מקסם" את התועלת או Greatest good for the greatest number of people.
 - ניתוח עלות / תועלת
 - הקושי: כיצד מודדים דברים שאינם כמותיים?
2. גישת זכויות האדם (human rights approach)
 - לכל אדם יש זכויות מסימות ואסור להפר אותם
 - הקושי: מי קובע מה הן הזכויות?
3. גישת הצדק (justice approach)
 - חלוקה "צודקת" של עלויות ותועלות (קפה, קקאו, נטל המס)
 - הקושי: מי קובע מה זה "פירי"?

30

כיצד משפרים את אתיות החלטות?

1. מיון עובדים
2. קוד אתי
3. הדרכה אתית
4. אוירה אתית (דוגמה אישית)
5. הגנה ל"מלשינים"

ב"ס גבוה לטכנולוגיה – ירושלים

גורמים המשפיעים על התנהגות אתית

גורמים פנימיים	גורמים סביבתיים
<ul style="list-style-type: none"> • אנשי מפתח בארגון • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • יתחרות • מצב המשק • • • ב"ס גבוה לטכנולוגיה – ירושלים •

נסיים במציאת ואיתור ספקים

- איתור הספקים הוא תהליך חשוב בהכנת מאגר הספקים של הארגון .
- מקורת מידע עיקריים
- חיצוניים - בעזרת מדריכים מסווגים, עיתונות מקצועית, פרסומת וכד.
- פנימיים – בעזרת הרישומים הפנים-ארגוניים או בעזרת רוכשים אחרים . או בעזרת אנשי המכירות

33


איתור ספקים אמצעים ושיטות

- אינטרנט
- פרסום
- דפי זהב
- BDI D&B
- ממליצים
- תערוכות וכנסים

בשקפים הבאים פירוט...

34

זיהוי ואיתור ספקים



- מאגר מידע פנימי על ספקים נמצא ונשמר במחלקת הרכש
- קטלוגים של ספקים משמשים מקור מידע מהיר
- מדריכים מסחריים של ארגונים כמו **KOMPASS D&B**
- תערוכות מסחריות הזדמנויות לראות מוצרים ומידע מחלקות
- רכש בארגונים אחרים שיתוף פעולה עם ארגוני רכש אחרים יכול לתת מידע ויתרונות

35

LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/pub/gil-zefoni/31/189/9a8>



36

קטלוגים של ספקים

- אמצעי יעיל במיוחד לאיתור ספקים. קטלוגים הם נוחים בדרך כלל לשימוש, והספקים ישמחו לשלוח אותם לרוכש. הקטלוגים כוללים גם מידע על סדרי הזמנה ועל תשלומים.
- <http://www.erco.co.il/>
- <http://www.hemilton.co.il/>
- http://hebrew.alibaba.com/supplier_wc4BAAJM0C4iPmJXqu8r39eOx9iB/all-products.html

37

עיתונות מסחרית מקצועית

- פרסומות ומאמרים מקצועיים הם לעיתים קרובות המגע הראשון עם ספקים פוטנציאליים ועם מוצריהם. הארגון של מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל, למשל, יכול לספק מידע רב בנושא לרוכש המקצועי בביטאון "רכש ולוגיסטיקה". במיוחד בנושא ספרי הדרכה ברכש ולוגיסטיקה. באותה דרך ביטאוני אחרים מספקים מידע על ספקים פעילים.
- <http://www.port2port.co.il/>
- <http://www.lgi.co.il/>
- <http://www.shipper.co.il/>

38



תערוכות מקצועיות

- השתתפות בתערוכה מקצועית יכולה להיות אמצעי יעיל וחסכוני לאיתור מקורות חוץ ומאפשרת לרוכש לראות מוצרים ושירותים חדשים
- לקשור קשרים עם אנשי מכירות של חברות שונות לדון במוצרים ובשירותים המוצעים שם עם מומחים מטעם הספקים.
- להרחיב את המידע שלהם ואת תשומת הלב למוצרים ולשירותים המוצעים ע"י הספקים
- <http://www.expexpo.com/>
- <http://www.export.gov.il/heb/Services/Exhibitions/About/>

39



דיוור ישיר

- בלתי נמנע לקבל דיוור ישיר מספקים פוטנציאליים. כצרכנים, אנו מקבלים מספקים כמות אדירה של ספרות לקידום מכירות. ניתן לשמור מידע זה לשימוש בשעת הצורך.
- <http://www.iplma.org.il/>

40

נציגי מכירות

- נציגי מכירות הם מקור מצוין למידע על מוצרים ושירותים, אך יש לזכור כי הם להוטים להדגיש את היתרונות של המוצרים ושל השירותים שלהם, והרוכשים צריכים לסנן מידע זה.



41

תודה

ב"ס גפה לטכנולוגיה – ירושלים