

כיצד ניתן למדוד אתיקה ברמת העובד, המנהל והארגון- השלכות אקדמיות וארגוניות
דודי אילת, מרצה במרכז ללימודים אקדמים באור יהודה, דוקטורנט לאתיקה-בי"ס לניהול
אוניברסיטת בן גוריון

מטרת המאמר הנדון היא לסקור באופן ביקורתי ולדון בחלק מהכלים המחקריים עומדים לרשות המחקר ואנשי הארגון בכל הקשור לניסיון למדוד את רמתם האתית/מוסרית של עובדיהם. הכלים השונים שיוצגו במהלך המאמר מתבססים על תיאוריות פילוסופיות ופסיכולוגיות. **ראוי להזכיר כי הביקורת המרכזית סביב נושא מדידת האתיקה נסוב סביב העניין התפיסתי, הווה אומר אתיקה או שחיתות (המלמדת על בעיות אתיקה) (נמדדים בדרך כלל אם לא תמיד בהיבטים תפיסתיים. סקרים אלו בין אם הם נערכים ע"י ארגונים בינלאומיים כמו ארגון השקיפות הבינלאומית international transparency הבודקים תפיסת שחיתות ברמת מדינות (מדד c.p.i) בעיני אזרחיהם ובין אם הם נעשים ע"י ארגונים כמו מ.ע.ל.ה המשיקים מדד של אחריות חברתית של עסקים. אחת הטענות בנוגע למדדים תפיסתיים הם שהם יוצרים סוג של לולאת משוב כזו שככל מדינה תזכה לציון נמוך יותר בשנה נתונה כך היא תדרדר בשנה שלאחריה מאחר ואזרחי אותה מדינה תופסים את מדינתם יותר ויותר כמדינה מושחתת, מכאן שדירוגה באופן אוטומטי ידרדר במדד. במהלך המאמר הנדון אנסה להתמודד עם טענות אלו ולהציע כאמור מודל משופר למדידת אתיקה, אך יש לזכור כי כמו במיגון תחומים אחרים במדעי החברה והניהול, קיימים שימוש במדדים תפיסתיים והיכולת שלנו כחוקרים להתמודד עם מגבלה זו אינה בהכרח להשתמש בכלים אחרים אלא לדוגמה להשתמש בכלים תפיסתיים אך להפנות אותם למספר אוכלוסיות מחקר(עובדים, מנהלים, לקוחות) ודרך זה לנסות להימנע מהטיה הנובעת משימוש במקור מחקר יחיד (one source bias). כעת אפרט מספר תיאוריות רלוונטיות המהוות את הבסיס עליו נבנו כלי מחקר שונים הבודקים אתיקה. הבסיס הפילוסופי למדידת אוריינטציה מוסרית הן התאוריות הבאות המבססות את כלי המחקר המוצעים אצל (Robin & Reidenbach 1988) תיאוריות אלו מבוססות על גישות הצדק, יחסיות מוסרית, אגואיזם, תועלתנות והגישה הדאונטולוגית. על בסיס התיאוריות הנ"ל פיתחו החוקרים 5 סקלות שכל אחת מהן בנויה מהגדים שונים עליהם מתבקש הנשאל להגיב אחרי קריאה של אירועים בהם מעורבים לקוחות וספקי מוצרים/ שירותים בסיטואציות שונות. על פי התשובות הניתנות ניתן לפיכך לסווג את האוריינטציות המוסריות של העונים. תיאוריות נוספות הנמצאות בשימוש כבסיס לכלי מחקר הן- לדוגמה, במחקרה של גורביץ (1993) מושתת על Gilligan 1982 המגדירה שתי אורנטציות מוסריות על בסיס ערכים ותכונות שונות של אנשים.**

1. מוסר הצדק (Morality of justice)
2. מוסר האכפתיות (Morality of care)

סוג המוסר הראשון מתמקד בבעיות של אי שוויון ודיכוי ותומך באידיאל של הדדיות וכבוד. ההנחה היא שהקשר בין בני האדם הינו הדדי(כאשר הדדיות מוגדרת כשמירת הסטנדרטים לצדק ויושר) ומבוסס על התחייבויות התפקיד.

סוג המוסר השני- מתמקד בבעיות של אדישות או הזנחה ותומך באידיאל של תשומת לב והיענות לצרכים.

ההנחה היא שהקשר בין בני האדם הינו תגובה לצרכים של השני, במונחים של השני. השאלה היא כיצד להגיב בצורה אחראית ולהגן מפני פגיעות במצב נתון.

על בסיס הטיפולוגיה הזו התבקשו הנשאלים לענות על האוריינטציה המוסרית שלהם עם אפשרות הסבר לבחירה.

Gilgen (1982) טענה כי המבחנים של קולברג מתמקדים אך ורק באוריינטציית הצדק (justice) שהיא לדעת גילגן מתאימה יותר לגברים מאשר לנשים, מכאן שהנשים יוצאות מקופחות ממבחנים אלו. על הבסיס הביקורתי הזה פיתחה גילגן כפי שהוזכר קודם לכן כלי מחקר מימנו ניתן למקם את המשיב על שני ממדים מוסריים. הממד הראשון הינו מוסר הצדק והמדד השני הינו מוסר האכפתיות.

מילר (2013) מצאה בעבודת הדוקטורט שלה כי למגדר יש השפעה על השיפוט המוסרי אך השפעה זו ממותנת ע"י ההקשר הארגוני. כלומר גברים ונשים אכן פועלים באוריינטציות מוסריות שונות (גברים על פי צדק ארגוני ואילו נשים על פי אכפתיות/דאגה) אך להקשר הארגוני, הווה אומר סוג הארגון המדובר (ארגון רווחה או להבדיל מוסד פיננסי) ישנה השפעה על האוריינטציה המוסרית הן של גברים והן של נשים.

אחד הכלים המחקריים שיכולים להשלים ברמת המקרו-ארגון את רמת המיקרו-המנהל הוא שאלון Ethical Climate of the organization הבודק את תפיסת האקלים האתי בארגון. המודל המרכזי הידוע בספרות הינו המודל של Victor & Cullen (1988-1989), שזיהו חמישה סוגי אקלים אפשריים: אקלים של חוקים וקודים (Law and Code), אקלים של תקנות (Rules), אקלים אתי-אכפתי (Caring), אקלים יעילות (Efficiency), אקלים אתי-אינסטרומנטלי (Instrumental), אקלים של עצמאות אישית (Independence). כל ממד אקלים כזה נמדד על פי תפיסת העובד ביחס לאקלים הארגוני בהיבט האתי עליו שמה דגש ההנהלה בארגון.

כלי מחקר נוסף הוא: שאלון ערכים של המנהלים שאלון זה מבוסס על שאלון הערכים של שוורץ (1992).

שאלון הערכים במקורו כולל 56 פריטים ובודק את מידת החשיבות המוקנית לעשרה ערכים. המשיבים מדרגים כל ערך, בהתאם למידת חשיבותו כעיקרון מנחה בחייהם

הערכים הינם: כוח, ביטחון, קונפורמיות ומסורת, נדיבות, אוניברסליזם, הכוונה עצמית, גרייה הדוניזם הישג.

ניתן לראות עד כה כי מדידת אתיקה ארגונית היא דבר מורכב מאחר והוא בנוי על תפיסות סובייקטיביות של עובדים ו/או מנהלים ו/או בעלי עניין נוספים. מעבר לכך סוג כלי המחקר בו נעשה שימוש והבסיס המדעי עליו הוא מושתת עלול לייצר תוצאות שונות על אותה אוכלוסייה מכאן שקיימת בעיה אפשרית של מבחני תקפות לכלי המחקר בהם נעשה שימוש. בעשור האחרון עם הגברת המודעות לחשיבות האתיקה הארגונית מתבצעות ברחבי העולם ובישראל הטמעה של תוכניות אתיקה וקודים אתיים-ארגוניים.

ההשקעה הכספית והארגונית בתהליכים אלו היא רבה ומכאן שהשימוש בכלי מדידה מתחום האתיקה רלוונטית לבדי שיפורים המושגים בעקבות תוכניות אתיקה ארגונית.

סיכום והשלכות אקדמיות וארגוניות

של האתיקה ושל על רקע המציאות החברתית הפוליטית והארגונית בישראל, עולה ביתר חשיבות משמעותם יותר לכלל בעלי העניין(עובדים, מנהלים, המוסר ככלי מרכזי ליצירת אקלים ציבורי וארגוני "נקיי" יותר ובריא, לקוחות וכיו"ב). הטמעת תהליכי מדידת המוסר אפשרית הן ברמת הפרט הן ברמת הקבוצה והן ברמה בדיקה כאלו ולשלבם הארגונית ולפיכך, מנהלים בכלל ומנהלי משאבי אנוש בפרט אמורים להניע תהליכי אלו, המתמנים לתפקידים שיש בהם שליטה על בתהליכי גיוס ומיון, העסקה וקידום של עובדים במיוחד הכוח הטמון במשאבים אלו, ובמיוחד-שימוש לא מוסרי בכוח זה משאבים שונים (מידע, תקציב, עובדים). בארגון. עלול לפגוע אנושות

השונים להתנהגות למידת האווירה/אקלים אתי בארגון עשוי להוות נתון חשוב בחקר הגורמים יתרה מזו, לאור הקושי למדידת אתיקה אני מציע לא נאותה ובגיבוש פתרונות ליצירת אוירה אתית ומוסרית בארגון. מודל תיאורטי שעשוי לסייע בהערכת האפקטיביות של תכניות אתיקה טרום ואחרי הטמעתן. הרעיון העומד בסיס המודל הינו כי הערכת אתיקה חייבת להתבצע ממספר מקורות מידע. מקורות המידע צריכים להיות הן שאלונים לעובדים ולמנהלים, הן מבחני סיטואציות מוסריות למנהלים, אך גם נתונים המתקבלים על הארגון ממקורות חיצוניים כמו אחוז תלונות לקוחות בנושאים המתקשרים לאתיקה כמו ביות של חוסר מתן מידע סלקטיבי, אפליה, שיקולים זרים וכיו"ב. מידע חיצוני המתפרסם על הארגון ברשת שקיפות, ובבלוגים הם מידע לא פחות חשוב. בעידן הטכנולוגי של היום יותר ויותר אנשים מגיעים למידע ומקבלים על בסיס מידע אליו נחשפו ברשת. מכאן שתדמיתו של ארגון מושפעת מאוד ממה שקורה באתרים החלטות, שונים ויש במקביל לסקרים כאלה או אחרים לבדוק מידע חיצוני על הארגון והאם תדמיתו השתפרה. כמו כן אחראי אתיקה בארגון הדרכות ותקציב ייעודי לנושא יכול ללמד על רצינות קיומו של קוד אתי ארגוני, הכוונות של בכירי הארגון בנושא האתיקה והאם מדובר בתהליך שינוי ושיפור אמתי ולא סוג של אופנה חולפת.

להלן המודל התיאורטי לבחינת נושא האתיקה בארגון המורכב ממספר מקורות מידע רלוונטיים:



הסבר: הערכת ארגון ורמת האתיקה שלו מתבצעת על בסיס

1. סקרים פנים ארגוניים כלפי עובדים תוך שימוש בשאלונים אנונימיים הבודקים פרמטרים של אקלים אתי וכיו"ב.
2. הערכת מנהלים דרך מבחנים המציגים דילמות מוסריות ומאפייני רמות מוסר.
3. הערכה על בסיס מסמכים וראיונות, המאשרים קיום תקציבי הדרכה, ממונה אתיקה וקוד אתי בארגון.

כל המידע המתקבל ממקורות אלו משווה מול בדיקה חיצונית של לקוחות הארגון אם באמצעות סקרים ואם באמצעות ניתוח תוכן של כתבות שפורסמו על הארגון ברשת החברתית, בלוגים אתרים וכיו"ב.