



כיצד למנוע עבריינות תעסוקתית?

המחסנאי, שהעמים סחורה מיותרת על רכב ההפצה, לא טעה. הימצאותם של המארחים, שלא נכללו בתעודת המשלוח, הייתה ידועה לנהג ובדרכו ליעדי החלוקה, הוא התעכב לרגע בביתו. מקרה זה מלמד, כי העבריינות התעסוקתית אינה מונח ערטילאי. היא קיימת כמעט בכל מקום עבודה. אין מדובר בהכרח בגניבת כספים, או בשימוש באמצעי הארגון ליצירת רווח אישי, אלא גם בעבירות קלות, כגון: עזיבת מקום העבודה בסתר, שימוש בציוד משרדי לצרכים אישיים, גלישה ממושכת באינטרנט בזמן העבודה, וכו'. עבריינות זו מכרסמת ברווחי העסק, ולעתים היא אף מסכנת את עצם קיומו

אלי יצחקוב ואלי אזולאי

מעלה במשך כחמש שנים בכספי הבנק, בסכום של יותר מ-250 מיליון שקלים. המעילה גרמה לקריסת הבנק. בדיעבד הסתבר, כי אלון העבירה את הכספים לאחיה, עופר מקסימוב, כדי לסייע לו לפרוע חובות הימורים לגורמים בשוק האפור.

- בשנת 2007 נעצר גיא וייסמן, משנה למנכ"ל הראל בית השקעות. וייסמן, שנהנה מאמונם של עובדי החברה, מנהליה וחברי הדירקטוריון, ניצל את מעמדו בחברה ואת סמכויותיו, כדי לרכוש בכספי החברה אופציות על מדד המעו"ף עבור חשבונות מוסוויים. ביום מעצרו חסרו כ-100 מיליון שקלים בחשבונות החברה.

החוק מתייחס בחומרה רבה לעבירות מסוג זה ובפסק דין ע"ע 300075/96 אבלין (מימון) אליה נ. קליין בן ציון (ניתן ביום 2.7.2001) נאמר: "שככלל, גניבה ממעביד נחשבת כעבירה חמורה הפוגעת

(המשך בעמ' 52)



דדי אזולאי, מנכ"ל אופרטיב בע"מ, חברה ליעוץ וניהול עסקי

"עבריינות תעסוקתית נגרמת, כאשר עובד מבצע עבירה פלילית, חורג מנהלי הארגון, או סוטה מערכים אתיים מקובלים. זאת, כדי לקדם אינטרסים אישיים על חשבון מקום עבודתו". כך אומר דדי אזולאי, מנכ"ל אופרטיב בע"מ, חברה ליעוץ וניהול עסקי, ויוצא מערכת הביטחון. והוא מוסיף: "העבריינים עלולים להיות עובדים במיגוון תפקידים בארגון וברמות היררכיות שונות, יועצים אסטרטגיים ואנשי אמון, ספקים, לקוחות ועוד. מחקרים מלמדים, כי העבריינות התעסוקתית עלולה לגרום להפסדים של עד 6% מן הכנסות הארגון (קרי, שיעור ניכר מן רווחי הארגון). לעתים, עבריינות זו מסכנת את המשך קיומו של הארגון ואף עלולה לגרום לקריסתו".

להלן שתי דוגמאות לעבריינות תעסוקתית, שהתפרסמו ברבים:

- בשנת 2002 נחשפה מעילת ענק בבנק למסחר. אתי אלון, סגנית מנהלת מחלקת השקעות,

הפסגה הבינלאומית לניהול שרשרת האספקה 2011

22 בנובמבר 2011 | ▶

מצויינות וחדשנות מנוף תחרותי בשרשרת האספקה



חסות מקצועית: **Programa**



Studio Lehavi

מרכז הכנסים Avenue קרית שדה התעופה

חסות פלטינה



חסות זהב



יורם רוזנשטוק ושות'
מהנדסים יועצים בע"מ



תודה רבה לכל נותני החסויות והמציגים בכנס ובתערוכה ב-22.11.11 הפסגה הבינלאומית ה-11 לניהול שרשרת האספקה בזכותכם הכנס - מקצועי, איכותי, מחדש ברמה הגבוהה ביותר!

אנו לרשותכם במהלך כל השנה עם פעילות רבה: כנסים, סיורים מקצועיים, וועדות מובילות תכנים ממוקדים, מדיה כתובה ודיגיטלית, הדרכות והשמת כוח אדם בכיר.

להתראות בפסגה הבינלאומית ה-12, ב-30.10.12 נא רשמו ביומנים!

לרשותכם תמיד
שנת עסקים פורייה ומצויינת!

המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל ISCMC
navit@adar-yoz.net / 03-9702991

חסות ירוקה



חסות כסף



משודר ב:



תכני הכנס הועברו בשידור חי בוידאו באמצעות "כוכבית 22 Live" למכשירי דור 3 בסלולר וכן בשיחת וידאו בחיוג כוכבית 22

(המשך מעמ' 50)

אינה מטופלת כהלכה בזמן-אמת, היא תלך ותחריף עד לממדים, שאף אחד בארגון אינו יכול לצפותם.

ביחסי האמון המיוחדים, הנובעים ממערכת יחסי העבודה ויש לראותה בחומרה יתרה..."

מה גוברים?

לגניבות ממקום העבודה יש צורות רבות, ולדוגמה:

- גניבת כספים בצורה ישירה (כגון אי-רישום תקבולים בקופה ונטילת כסף מזומן, וכו'), או בצורה עקיפה (כגון: הנחות חריגות למקורבים, ויתור על דרישות מספקים תמורת שוחד, דיווחי אש"ל וחנייה על הוצאות שלא בוצעו לצורכי העבודה, וכו').
- גניבת ציוד (כגון: כלי עבודה, כלי מדידה, וכו') וגניבת סחורה (כגון: מוצרים, חומרים, רכיבים, חלפים, וכו'). נוסף על-כך, גניבת משטחי בסיס, אמצעי אריזה, וכו'.
- שימוש באמצעי הארגון (כגון: כלי-רכב, ציוד משרדי, טלפונים, וכו') לצרכים פרטיים, או ליצירת רווח אישי.
- גניבת זמן עבודה, ולדוגמה: היעדרות ממקום העבודה והחתמת שעון נוכחות באמצעות עובד אחר; יציאה להפסקות ממושכות (כגון: "ארוחת צהריים", המתארכת לשעה וחצי ביום; הפסקות עישון רבות למשך 10-15 דקות בכל פעם; יציאה לסידורים אישיים בזמן העבודה, ללא החתמת שעון הנוכחות; גלישה ממושכת באינטרנט, או משחקי מחשב; וכו').

הנהלות ארגונים, שאינן מתמודדות ביסודיות עם תופעת העבריינות, יוצרות תשתית פעולה נוחה לעובדים סורחים, שמנסים את מזלם. יתירה מזו, כאשר הן אינן מטפלות בנחישות בעבריינים, עובדים רבים עלולים לפרש זאת כקריצת עין, כהבנה, או כסלחנות

- להלן דוגמאות אופייניות לגניבות בשרשרת האספקה:
- פתיחת קרטונים והוצאת מוצרי צריכה מתוכם.
 - העברת סחורה אל מעבר לגדר.
 - העמסת סחורה עודפת/חסרה על משאית הפצה.
 - פריקה פיקטיבית של משאית חלוקה.
 - הוצאת סחורה מן המחסן וחיובה במחיר מופחת.
 - שינוי סטטוס פריטים ורישום של "השמדות מלאי".
 - ועוד.

אייל יפה ועובד גולן, מנכ"לים משותפים של חברת "לויאליות", העוסקת בייצור ביטחוני, בבדיקת מהימנות עובדים ובבדיקות פולוגרף מספרים, כי: "ברשת מזון גדולה בארץ התברר, כי כמות רבה של בשר איכותי נעלמת בשיטיות מאחד הסניפים. חקירה מעמיקה העלתה, שמשפחתו של אחד מן הקצבים בסניף מנהלת מסעדת בשרים משגשגת. העובד, שכשל בבדיקת הפולוגרף, הודה כי מדי יום הוא עזב את מקום עבודתו, כאשר באמתחתו שקית עם בשר איכותי. הוא נהג לשלם על הבשר שנטל עימו, אך על-פי קוד תשלום של בשר זול במיוחד. במקרה אחר התברר, כי מנהל מחסן נהג לגנוב סחורה בשיטיות, וניצל את ההיתר שניתן לו להכניס את רכבו לחצר המחסן".

כיצד למנוע עבריינות תעסוקתית?

- אזולאי מצייך, כי: "אפשר למזער בצורה ניכרת את ממדי העבריינות התעסוקתית, באמצעות נקיטת פעולות מונעות ובאמצעות בקרה תדירה על התנהגות ההון האנושי בארגון ובשרשרת האספקה, ולדוגמה:
- קידום המודעות לעבריינות תעסוקתית.
 - הגדרת תכנית פעולה למיגור תופעת עבריינות תעסוקתית קיימת, ותקצובה.
 - החמרה בתהליך גיוסם של עובדים חדשים. זאת, כדי למנוע את כניסתם של עובדים לא מהימנים, או של מרגלים עסקיים. בקליטת עובדים בתפקידי מפתח, כדאי לבחון אותם ביסודיות, ובמקרים מסוימים, אף לקיים בדיקה מקצועית הכוללת בדיקת פולוגרף.

עבריינות בעסק היא כשל ארגוני

על-אף הדוגמאות החמורות שהוזכרו לעיל, הנהלות ארגונים נוטות להתעלם מתופעת העבריינות התעסוקתית ומהשפעתה על הארגון.

להלן סיבות אפשריות להתעלמות מתופעה זו:

- חוסר מודעות לנושא.
- שימוש במנגנון הגנה - "לי זה לא יקרה".
- שימוש במנגנון הדחקה - "אם איני יודע, משמע זה לא קיים".
- חוסר מוטיבציה לטפל בתופעה, בין אם בשל חשש מזנק לדימויו של הארגון, ובין אם בשל חוסר רצון להשקיע כספים בבניית מנגנוני הגנה, אבטחה והרתעה, ו"לכבוז" כספים אלה.
- קושי להאמין, כי אדם נאמן, או מנהל בכיר, עלולים למעול בארגון, או לגנוב ממנו.

העבריינים הפוטנציאליים הם אנשים מכל הסוגים: מנהלים בכירים ועובדים זוטרים, גברים ונשים, אנשים צעירים ואנשים עניים, מבוגרים וצעירים, דתיים וחילוניים, עובדים ותיקים ועובדים חדשים, וכו'

לכאורה, כל אחד עלול להיות עבריין. העבריינים הפוטנציאליים הם אנשים מכל הסוגים: מנהלים בכירים ועובדים זוטרים, גברים ונשים, אנשים צעירים ואנשים עניים, מבוגרים וצעירים, דתיים וחילוניים, עובדים ותיקים ועובדים חדשים, וכו'.

בעיקרון, אפשר לסווג את עובדי הארגון בקטיגוריות הבאות:

- עובדים בעלי נאמנות מוחלטת לארגון, שלעולם לא יבצעו עבירה תעסוקתית.
- עובדים בעלי נאמנות מוגבלת לארגון, העלולים לבצע "גניבות קטנות" בדרך של שגרה, או עלולים להיגרר לביצוע עבירות חמורות בשעת מצוקה.
- עובדים חסרי נאמנות לארגון, אשר ינצלו כל "פרצה קוראת לגנב", וקיימת סבירות גבוהה מאוד, שהם יגנובו או ימעלו במהלך תקופת עבודתם.

הנהלות ארגונים, שאינן מתמודדות ביסודיות עם תופעת העבריינות, יוצרות תשתית פעולה נוחה לעובדים סורחים, שמנסים את מזלם. יתירה מזו, כאשר הן אינן מטפלות בנחישות בעבריינים, עובדים רבים עלולים לפרש זאת כקריצת עין, כהבנה, או כסלחנות. כאשר העבריינות אינה נמנעת, או



- פיצול תפקידים רגישים לשני אנשים או ליותר;
- ביצוע רוטציה באיוש תפקידים רגישים (כגון רכש וקניינות);
- הוצאת עובדים לחופשות רציפות.
- מיפוי סימנים מחשידים ותיעודם, כגון: עובד המסרב לצאת לחופשה, עובד המתנגד בעיקשות לקבל עזר/מחליף, עובד המסרב לעבור בדיקת פוליגרף/חקירה, עובד הנקלע למצוקה כלכלית, עובד הנוהג לעסוק בהימורים, עובד בעל קשרים הדוקים מדי עם ספקים/נהגים/מובילים, עובד שרמת חייו גבוהה בהשוואה לרמת שכרו, עובד שנוהג לרכוש מוצרי יוקרה בצורה מופרזת, וכו'.
- טיפול בחומרה בכל בעיית מהימנות או גניבה, והפצת המידע על כך בארגון".

סיכום

"ההגנה על המעסיק מפני עבריינות תעסוקתית היא מלאכה מרתקת, המשלבת חתירה לגילוי האמת עם הכרת נפשם של עובדי הארגון ואישיותם. חשיפת האמת אינה רק מלמדת על ה'גנב' ועל מעשי הונאתו, אלא גם משמשת כלי ניתוח ארגוני מן המעלה הראשונה, החושף את נקודות החולשה של הארגון", אומרים יפה וגולן.

אזולאי מסכם: "ההון האנושי הוא משאב רב-ערך בארגון, שיש לטפחו תדיר. עם זאת, עובדים מסוימים עלולים לנצל את האמון בהם ולגרום נזקים חמורים לארגון. עובד, המועל באמון וסורח, עלול להפוך להיות הרוצח השקט של הארגון! לפיכך, עלינו להיערך בהתאם להיבטים של ניהול, של ארגון ושל תקציב. אל תאמרו 'לי זה לא יקרה ואצלי זה אחרת'..." ■

לצפייה באתר אופרטיב: <http://www.operative.co.il/>

לצפייה באתר Bio2Graph: <http://www.bio2graph.com/>



- יצירת מערך הרתעה בארגון, באמצעות הפעולות הבאות:
 - בניית נוהלי עבודה קפדניים ונוהלי דיווח ברורים;
 - ביקורות פתע אצל העובדים;
 - בדיקות פוליגרף תקופתיות;
 - הצבת מצלמות הצופות על אזורים רגישים ועל שעוני נוכחות;
 - הקמת "קו חם" לדיווח על מקרי עבריינות;
 - בניית תכנית ספירה "חכמה";
 - ביצוע ספירות מלאי מדגמיות בתכיפות גבוהה;
 - וכו'.
- יצירת מערך מניעה בארגון, באמצעות הפעולות הבאות:
 - שיחות אישיות תדירות עם עובדים, כדי לזהות בעיות או שינויים במצבם האישי, וללמוד על תופעות חריגות בהתנהגותם;



Amitai Strategic Consulting Ltd.

ייעוץ מקצועי וממוקד להשגת היסכון והתייעלות בארגון

בעולם תחרותי ומתקדם חשוב לכל חברה לפעול לשיפור מתמיד בביצועים העסקיים ולהתייעלות בתהליכי העבודה. ניהול נכון של שרשת האספקה הוא הכלי המרכזי להשגת יעדי החברה.

בחינת מערכות המידע

- ◀ מיפוי מערכות המידע הקיימות בארגון
- ◀ הגדרת הצרכים ובניית דו"ח פערים בין הצרכים למערכות הקיימות
- ◀ בחינת פתרונות לשיפור המצב הקיים
- ◀ המלצה על מערכות ERP מתאימות
- ניהול מכרזים בשם הלקוח לבחירת ספקים
- להטמעת מערכות מידע

ניהול הרכש

- ◀ בחינת תהליכי הרכש בחברה והמלצות לשיפור
- ◀ הדרכות וליווי מקצועי של מנהלי הרכש והקניינים
- ◀ פתרונות השמה למנהלים וקניינים
- ◀ עריכת משאים ומתנים מקצועיים בשם הלקוח
- להשגת היסכון מירבי והורדת עלויות הרכש

ניהול המלאי

- ◀ בחינת ניהול המלאי בחברה והמלצות לשיפור ויסכון
- ◀ פיתוח נוסחאות לעיתוד המלאי בהתאם למאפייני החברה והשגת מלאי אופטימאלי
- ◀ ליווי והדרכת מנהלי התכנון בחברה להשגת יעדי ניהול המלאי

ניהול מחסנים

- ◀ בחינת ניהול המחסנים בחברה והמלצות לשיפור ויסכון
- ◀ תיכנון מחסנים לעמידה בצרכי החברה
- ◀ יישום טכנולוגיות מתקדמות לניהול מחסנים כגון RFID, תוכנות WMS, מידוף מתקדם, מסופונים, מדפסות ופתרונות שינוע ואחסנה ממוכנים

ניהול הפצה

- ◀ בחינת מערך הפצה והמלצות לשיפור ויסכון
- ◀ הטמעת שיטות מתקדמות לתכנון הפצה ובקרת ביצוע