

## תוכן עניינים

2.....	מבוא
3.....	1. הסתרת פגמים במוצרים – הגדרות ורקע מקדים
6.....	1.1 מחיר פגמי היצור וההשפעה על התנהלות חברות
9.....	2. פולקסוואגן – זיוף נתוני פליטת גזי הפליטה
9.....	2.1 רקע מקדים לחברה
10.....	2.2 מקרה המבחן זיוף נתוני פליטת גזי הפליטה
14.....	2.3 השפעת זיוף הנתונים
15.....	4. כישלון תחליפי המוסר במקרה של פולקסוואגן
16.....	4.1 הארגון כתחליף מוסר
18.....	4.2 החוק כתחליף מוסר
20.....	5. הבעיה המוסרית והתמודדות עמה
20.....	5.1 תועלתנות
24.....	5.2 חובות
26.....	5.3 זכויות
28.....	5.4 מידות טובות
31.....	סיכום
32.....	ביבליוגרפיה

## מבוא

הסתרת פגמים במוצרים הינה תופעה יחסית שכיחה והיא קיימת בתעשיות ומוצרים רבים, החל מנכסים ועד למוצרי מזון, טכנולוגיה, תעשייה, תחבורה ועוד. הערכה היא כי 54% מכל הפגמים נובעים כתוצאה מגורמים אנושיים כדוגמת היעדר מיומנות ראויה, היעדר תשומת לב, היעדר פיקוח או פעילות בכוונה תחילה. יתר הפגמים נובעים מסיבות אחרות כדוגמת פגמים בחומרי הגלם ובמכונות המייצרות. מחיר תיקון הפגמים הינו גבוה למדי והוא נע בין 5-50% מסך הכנסות החברה. מחיר זה מסביר מדוע חברות לעיתים קרובות משווקות מוצרים פגומים מתוך כוונה להימנע מתיקון המוצר תוך ידיעה ברורה כי מוצריה הינם פגומים, לעיתים הם עלולים לסכן את הצרכנים, ועלות החשיפה עלולה להביא לפגיעה אנושה בחברה (Mahmood, & Kureshi, 2015).

אחת הדוגמאות הבולטות בעת האחרונה להסתרה מכוונת של פגם יצור הינו המקרה של זיוף נתוני גזי הפליטה של מכוניות הדיזל של חברת פולקסוואגן שהתגלה בשנת 2015. הערכה היא כי החברה זייפה את נתוני גזי הפליטה תוך ידיעתם לכאורה של מספר מנהלים בכירים ובהסכמתם, וזיוף זה פגעה בלמעלה מ-10 מיליון מכוניות – מרביתן בגרמניה והיתר בבריטניה, צרפת, ארה"ב, סין, הודו ומדינות נוספות (Jennings, 2015). כלומר מדובר על היקף פגיעה בינלאומי שחשיפתו הובילה לפגיעה מיידית בחברה בהיקף של 16 מיליארד דולר, במחיקת ערכי מניה והקצאת תקציבים לפיצויים, אך הערכה היא כי תביעות אזרחיות עתידיות עשויות להביא לפגיעה כלכלית הנאמדת בעשרות מיליארדי דולרים (Jung, 2017). למעט הנזק הכלכלי זוהה גם נזק סביבתי לפיו מיליוני מכוניות של החברה חרגו במידה רבה מעבר למותר בהיקף גזי הפליטה מהמכוניות. אחת הערכות כי היקף גזי הפליטה הגבוהים מהמכוניות הובילו למוות מוקדם של 59 אנשים שסבלו ממחלות נשימה, ולנזק סביבתי הנאמד בחצי מיליארד דולר בארה"ב. במידה ולא יבוצע תיקון מידי לבעיית הזיהום הדבר יוביל למוות המוקדם של 140 איש ולנזק של 2.5 מיליארד דולר בארה"ב (Harvard & MIT paper, 2016).

מחקרים שונים מראים כי התנהגותה של פולקסוואגן רוויה בבעיות מוסריות החל מפגיעה בעיקרון המידות הטובות לפיו התרבות הארגונית בפולקסוואגן ידעה או העלימה עין מזיוף הנתונים (Guckian, Chapman, Lickel, & Markowitz, 2017; Jennings, 2015); עמדה אחרת קובעת כי הייתה פגיעה בבריאותם ובחייהם של אזרחים שסבלו ממחלות נשימה ונחשפו לזיהום האוויר שהמכוניות יצרו, כלומר פגיעה בזכות לבריאות (Harvard & MIT paper, 2016); ועמדה אחרת קובעת כי החברה התייחסה בזלזול והיעדר הגינות וכבוד כלפי הלקוחות ובסופו של דבר החברה כיוונה למטרות רווח אישיות בלבד תוך פגיעה מודעת באחרים, זאת אומרת פגיעה בעיקרון החובות והתועלתנות (Hermans, & da Cruz Caria, 2016; Guckian, Chapman, Lickel, & Markowitz, 2017).

**שאלת המחקר:** מהם ההיבטים המוסריים במסגרת שערוריית זיוף נתוני גזי הפליטה של פולקסוואגן?

כדי לענות על שאלה זו, יבוצע מחקר עיוני שיבחן את פעילות חברת פולקסוואגן במסגרת תקופת זיוף נתוני גזי הפליטה ואת ההשלכות המוסריות שנבעו מהתנהלות זו. לצורך כך המחקר יתחלק למספר פרקים: הפרק הראשון יציג הסבר תיאורטי עבור תופעת הסתרת הפגמים כחלק מהליך ניהול האיכות הכוללת; הפרק השני יבחן מהו המחיר שחברות נדרשות לשלם בעקבות פגמי יצור

ואי עמידה בסטנדרטים שנקבעו, כחלק מהסבר נורמטיבי למצב שבו חברות מסתירות פגמים. הפרק השלישי יציג רקע היסטורי לחברת פולקסווגן אודות התפתחותה והיקף הפעילות הכלכלית של החברה עד שנת 2014-2015 (ערב חשיפת הפרשה) וכן הסבר קצר אודות מעשה המרמה של הסתרת נתוני גזי הפליטה והשלכותיה הנרחבות. הפרק הרביעי יבחן שני מנגנוני תחליפי מוסר שהיו אמורים למנוע את מעשה המרמה של פולקסווגן – תחליף הארגון ותחליף החוק. לאחר מכן יוצג פרק דילמות המוסר ובמסגרתו יבחנו עקרונות המוסר שנפגעו כתוצאה ממעשה המרמה של פולקסווגן וכן יוצג פתרון אפשרי לכל עיקרון מוסרי שנפגע. בסיום יוצג הסיכום.

## 1. הסתרת פגמים במוצרים – הגדרות ורקע מקדים

הפרק ירחיב אודות המושג הסתרת פגמים בעולם המסחר, האופן שבו התופעה מתקיימת במסגרת בקרת איכות ואת שכיחות התופעה בעולם העסקי. בכדי להבין את המושג הסתרת פגמים תחילה יש להבין את התפיסה הכללית לניהול בקרת איכות שנועדה למנוע פגמים במוצרים ושירותים. ניהול האיכות הינו סט תהליכים בייצור מוצרים ושירותים שבו מתקיימים שלושה שלבים מרכזיים: תכנון האיכות, ביצוע אבטחת איכות ובקרת איכות. תכנון איכות ניקשר לרעיון כי המבנה הארגוני הפועל לייצור מוצרים ושירותים חייב גם לעסוק באיכות המוצרים ולקבוע סטנדרטים ודרישות של איכות שיבטיחו את שביעות הרצון של בעלי העניין (היצרן והצרכן). מכיוון שאיכות המוצר הינה תולדה של מידת הדרישות והרצונות של בעלי העניין לכן ניתן להסיק כי איכות הינו מושג סובייקטיבי. מתוך כך כאשר תאגיד מבקש לקבוע רמת איכות למוצרו הוא נידרש לעשות זאת על בסיס מספר משתנים: א. הגדרת האיכות של היצרן והצרכן; ב. יכולת לתכנן את המוצר באיכות נדרשת – כלומר שימוש בהון אנושי מתאים; ג. יצירת מבנה המאפשר לספק איכות נדרשת כדוגמת מכונות וחומרי גלם מתאימים (גלוברזון, שטוב וצביקאל, 2009: 316-315).

השלב השני בניהול האיכות הינו אבטחת האיכות שתפקידו הוא להבטיח שהמוצר או השירות יעמוד בדרישות האיכות שנקבעו עבורו. במסגרת תהליך אבטחת האיכות יש לעמוד בשלושה קריטריונים: א. תכנון התהליך המאפשר לבחון כי התהליך עצמו מאפשר לעמוד בדרישות האיכות; ב. ניתוח המצב הקיים המשווה בין תכנון התהליך לבין ביצוע הפרויקט בפועל. במסגרת המצב הקיים עשויים להתגלות פערים הנובעים מחוסר מידע של המבצע בין התכנון לאופי ביצוע הפרויקט; התעלמות של הגורם המבצע מאופי תכנון הפרויקט; והגורם המבצע איננו מחזיק בידע המתאים המאפשר לו לבצע את הפרויקט בהתאם לתכנון; ג. הקריטריון האחרון באבטחת האיכות הוא השיפור המתמיד. השיפור המתמיד מתרכז בצורך לעסוק בשיפור האיכות בכל זמן נתון, כלומר לחפש חומרי גם איכותיים יותר, שימוש במכשירים טובים יותר, שיפור ההון האנושי, ועיצוב תכנון איכותי טוב יותר של הפרויקט (גלוברזון, שטוב וצביקאל, 2009: 323).

השלב השלישי הינו בקרת איכות. בקרת האיכות מתמקדת במדידה ובקרת האיכות הנדרש לבין האיכות שהתקבלה בפרויקט. בתהליך בקרת האיכות ישנה בחינה של הפרויקט/מוצר/שירות, אל מול המפרט הטכני של הפרויקט ומפרט זה תלוי באופיו של הפרויקט, כמו למשל גודל, משקל, מידת הרעש במידת הצורך, ונתונים טכניים אחרים במידת הצורך. בקרת האיכות הפרויקט קובעת אם הפרויקט מאושר או שנפסל בהתאם לאיכותו, ובמידה וישנה פסילה של הפרויקט, ישנה חזרה על