

مثالهای فراوانی از عملکردهای اخلاقی خوب و بد شرکتها می شود.

اخلاق کار

اخلاق کار به عنوان یکی از زمینه های دانش مدیریت به شمار می رود؛ مخصوصاً از زمان تولد نهضت مسئولیت اجتماعی در دهه ۱۹۶۰. در این دهه نهضتها و جنبشهای آگاهی بخش اجتماعی توقعات مردم را از شرکتها بالا برد. مردم به این عقیده رسیده بودند که شرکتها نباید از امکانات وسیع مالی و نفوذ اجتماعی خود برای رفع مشکلات اجتماعی نظیر فقر، خشونت، حفاظت از محیط زیست، تساوی حقوق، بهداشت و سلامت همگانی و بهبود وضع آموزش استفاده کنند. بسیاری از مردم ادعای کردند که چون شرکتها با استفاده از منابع کشور به سود دست می یابند لذا به کشور مدیون بوده و برای بهبود وضع اجتماع باید کوشش کنند. بسیاری از محققان، مدیران و مدارس بازرگانی این تغییر و تحولات را درک کرده و لذا در برنامه ریزیهای خود و نیز در عمل کلمه ذینفعان (STAKEHOLDERS) را که شامل جامعه ای وسیع تر اعم از کارمندان، مشتریان و تامین کنندگان می شود جایگزین کلمه سهامداران (STOCKHOLDERS) کرده اند.

اخلاق کار همانند دیگر رشته ها و زمینه های مدیریت به دنبال یک نیاز به وجود آمد. با پیچیده تر و پویاتر شدن تجارت، سازمانها فهمیدند که به راهنمایی جهت انجام کارهای صحیح (از نظر اخلاقی) و پرهیز از کارهای غلط و مضر برای دیگران نیاز دارند و لذا اخلاق کار متولد شد.

امروزه ۹۰ درصد مدارس بازرگانی آموزشهایی در زمینه اخلاق کار به دانشجویان خود ارائه می دهند.

دو زمینه عمل گسترده اخلاق کار

۱- شرارتهای مدیریتی: در این حوزه اعمال غیرقانونی، غیراخلاقی یا سوال برانگیز مدیران، همچنین انگیزه های چنین رفتارهایی و راههای ریشه کن کردن آنها مورد بحث قرار می گیرد.

۲- معضلات اخلاقی: شامل مشکلات و مسائل اخلاقی می شود که مدیران هر روز با انواعی از آنها مواجه هستند مانند تعارض منافع، استفاده ناصحیح از منابع و نقض قراردادها و

مدیریت اخلاق در سازمان

مرتضی سلطانی

چکیده

پیچیده تر شدن روزافزون سازمانها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیطهای کاری توجه مدیران و صاحب نظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت اخلاق معطوف ساخته است. مدیریت اخلاق (ETHICS MANAGEMENT) عبارتست از شناسایی و اولویت بندی ارزشها برای هدایت رفتارها در سازمان.

سازمانها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند. برنامه های اخلاق به سازمانها کمک می کنند تا بتوانند در شرایط آشفته عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند. امروزه مدیریت اخلاق یکی از زمینه های علمی مدیریت به شمار می رود که دارای رویکردی برنامه ای و چندین ابزار عملی است. این ابزارها عبارتند از: کدهای اخلاق، کدهای رفتار، خط مشی ها و رویه ها، روشهای حل معضلات اخلاقی و آموزش.

مقدمه:

مدیریت اخلاق در محیط کار منافع بسیار زیادی برای رهبران و مدیران دارد؛ اعم از منافع عملکردی و منافع اخلاقی. این مطلب بخصوص در عصر حاضر که مدیران با ارزشهای بسیار متنوعی در محیط کار سروکار دارند صادق است. اما تاکنون کسانی که به مباحث اخلاق کار پرداخته اند فلاسفه، دانشگاهیان و منتقدان اجتماعی بوده اند و نه مدیران. در نتیجه بسیاری از مطالبی که تا به امروز درباره اخلاق کار نوشته شده مطابق با

نیازهای عملی مدیران و رهبران سازمانها نیست. هدف این مقاله کمک به مدیران برای وارد شدن به این بحث است.

برای ورود به بحث مدیریت اخلاق ابتدا باید اخلاق را تعریف کنیم. اخلاق، به طور ساده و خلاصه، شامل شناخت صحیح از ناصحیح و آنگاه انجام صحیح و ترک ناصحیح است. تشخیص درست از غلط همیشه ساده نیست. بسیاری از دانشمندان علم اخلاق ادعا می کنند که با توجه به اصول اخلاقی در مقام عمل همیشه یک راهکار درست وجود دارد و برخی دیگر معتقدند که راهکار درست بستگی به موقعیت و شرایط دارد و تشخیص اینکه کدام راهکار درست است در نهایت به عهده خود فرد است.

اخلاق کار (BUSINESS ETHICS) نیز از دیدگاه افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. اما عموماً آن را شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست می دانند.

مطالبی که درباره اخلاق کار نوشته می شود عمدتاً به یکی از اشکال زیر است:

الف) فلسفی: که نیاز به آشنایی و تحلیل زیادی دارد؛

ب) متنیات: که نیاز به زمان زیاد، مرور فراوان مطالب و جمع بندی آنها دارد؛

ج) موردپژوهی: که نیاز به موردهای فراوان و زمان و تحلیل زیاد جهت جمع بندی مطالب دارد؛

د) تمرکز بر مسئولیت اجتماعی: که شامل

موافقتنامه ها.

عقاید غلط درباره اخلاق کار

عقاید غلطی درباره اخلاق کار وجود دارد که منشأ آنها عمدتاً دو چیز است. یکی عدم فهم صحیح مفهوم اخلاق و دیگری برداشتهای سطحی و کوتاه بینانه از معضلات اخلاقی. برخی از این عقاید غلط عبارتند از:

● **اخلاق کار بیشتر یک موضوع دینی است تا مدیریتی:** هدف برنامه اخلاق سازمانها تغییر عقاید و ارزشهای مردم نیست بلکه هدف، مدیریت ارزشها و رفع تعارضات بین آنها در سازمان است.

● **کارکنان ما با اخلاق هستند لذا ما نیازی به توجه به اخلاق کار نداریم:** اغلب معضلات اخلاقی که مدیران در محیط کار با آنها روبرو می شوند بسیار پیچیده هستند. تعارضات اخلاقی موقعی به وجود می آید که الف) بین علائق مختلف تعارض ارزشی وجود داشته باشد. ب) تعدادی راهکار واقعی وجود دارد که همگی به یک اندازه قابل توجیه هستند. ج) شرایط موجود پیامدهای مهمی برای ذینفعان داشته باشد.

● **اخلاق کار یکی از زمینه های فلسفه، دین شناسی و علوم آکادمیک است:** عدم ورود مدیران و رهبران به این بحث باعث شده که بسیاری فکر کنند اخلاق کار یک مادی یک موج است که به درد واقعتهای اداره سازمانها نمی خورد. آنها معتقدند که اخلاق کار یک بحث پیچیده فلسفی یا دینی است. اما اخلاق کار یکی از زمینه های علمی مدیریت است. رویکردی برنامه ای (PROGRAMMATIC) است که دارای چندین ابزار عملی است. برنامه های مدیریت اخلاق در دیگر زمینه های علم مدیریت نیز کاربردهای عملی دارد.

● **اخلاق کار یک چیز زائد و غیر ضروری است و فقط بر واضحات و بدیهیات تصریح می کند:** بسیاری معتقدند که کدهای اخلاق و لیستهای ارزشهای اخلاقی اضافی و به درد نخور هستند چرا که ارزشهایی را ارائه می کنند که هر انسانی طبیعتاً متمایل به آنهاست. اما در واقع آنچه از کدهای اخلاق برای سازمان ارزشمند است اولویت بندی ارزشها در آن و تمرکز بر ارزشهای خاصی در محیط کار است. برای مثال واضح است که همه مردم نباید صادق و درستکار باشند، اما در سازمانی که تقلب و

فربکاری زیاد است این ارزش (صداقت و درستکاری) در اولویت قرار می گیرد و باید در کد اخلاق سازمان گنجانده شود.

● **اخلاق کار عبارتست از نصیحت کردن آدمهای بد توسط آدمهای خوب:** مدیران موفق می دانند که افراد خوب هم ممکن است کارهای بدی انجام دهند مخصوصاً در مواقع استرس و سردرگمی. (استرس و سردرگمی دلیل کارهای غیر اخلاقی هستند اما توجیه کننده (EXCUSE) آنها نیستند).

● **اخلاق کار یک پدیده جدید است که به خاطر توجه زیاد مطبوعات پرفردار و مطبوعات مدیریتی بحث آن داغ شده است:** سابقه رواج بحث اخلاق کار به حداقل ۲۰۰۰ سال پیش برمی گردد؛ زمانی که «سیسرو» (فیلسوف رومی) در کتاب (ON DUTIES) خود درباره این موضوع سخن گفت. البته اخیراً اخلاق کار بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و دلیل آن هم جنبش مسئولیت اجتماعی است که در دهه ۱۹۶۰ آغاز شد.

● **اخلاقیات را نمی توان مدیریت کرد:** اخلاقیات مدیریت می شوند اما اغلب به صورت غیر مستقیم. مثلاً رفتار بینانگذار سازمان یا رهبر فعلی سازمان بر رفتار کارکنان در محیط کار به شدت تاثیر می گذارد و حتی هدایت کننده رفتار آنهاست؛ اولویتهای استراتژیک (حداکثر کردن سود، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه ها و...) تاثیر زیادی بر اخلاق کارکنان دارد؛ قوانین و مقررات مستقیماً بر رفتارها در جهت اخلاقی تر شدن (به گونه ای که ضرر و زیان ناشی از رفتارها بر اجتماع به حداقل برسد) موثر است.

● **اخلاق کار همان مسئولیت اجتماعی است:** مسئولیت اجتماعی جنبه های عملی مدیریت اخلاقیات در محیط کار نظیر تدوین کدهای اخلاق و رفتار، روزآمد کردن خط مشی ها و رویه ها، راهکارهای حل معضلات اخلاقی و غیره را پوشش نمی دهد.

● **سازمان ما مشکل قانونی ندارد، بنابراین، ما اخلاقی هستیم:** شخص می تواند در چارچوب قانون عمل کند و در عین حال اعمالش غیر اخلاقی باشد ضمن آنکه معمولاً شکستن قانون در ابتدا با بی توجهی به رفتارهای غیر اخلاقی آغاز می شود.

● **مدیریت اخلاق در محیط کار فواید عملی**

چندانی ندارد: مدیریت اخلاق در محیط کار شامل شناسایی و اولویت بندی ارزشها برای هدایت رفتارها و تدوین خط مشی ها و رویه هایی برای مطمئن شدن از انجام این رفتارهاست. مدیریت اخلاق در دیگر زمینه های مدیریتی همچون مدیریت تنوع (TQM, MANAGING DIVERSITY) و برنامه ریزی استراتژیک نیز بسیار اهمیت دارد.

فواید مدیریت اخلاق در محیط کار

۱- توجه به اخلاق کار به بهبود اساسی اوضاع برخی جوامع انجامیده است.

۲- برنامه های اخلاق باعث می شود که در شرایط آشفته، سازمان عملکرد اخلاقی خود را حفظ کند.

۳- برنامه های اخلاق باعث شکل گیری کارهای گروهی قوی و افزایش بهره وری می شود.

برنامه های اخلاق رفتارهای کارکنان را با ارزشهایی که به نظر رهبران سازمان در اولویت قرار دارند هماهنگ می کند. معمولاً سازمانها تناقض آشکاری بین ارزشهای ترجیح داده شده و ارزشهایی می بینند که توسط رفتار کارکنان در محیط کار منعکس می شود. توجه و بحث و گفتگوی مداوم درباره ارزشها باعث افزایش روحیه کارگروهی، صداقت و صراحت در محیط کار می شود. کارکنان احساس می کنند که بین ارزشهای آنان و ارزشهای مورد نظر سازمان همخوانی و هماهنگی وجود دارد لذا با انگیزه و عملکرد قوی کار می کنند.

۴- برنامه های اخلاق باعث رشد و بالندگی کارکنان می شود.

۵- برنامه های اخلاق ما را از قانونی بودن خط مشی های سازمان مطمئن می کند.

۶- برنامه های اخلاق باعث جلوگیری از عمل مجرمانه اهمال می شود.

برنامه های اخلاق در پی کشف موارد غیر اخلاقی و قانون شکنی ها است تا این قانون شکنی ها گزارش داده شوند. هنگامی که سازمان از وقوع یک قانون شکنی آگاه است و آن را به مقامات مربوط گزارش نمی کند مرتکب جرم «اهمال» شده است که در قانون برای آن جریمه های خاصی در نظر گرفته شده است. بنابراین، تلاش سازمانها در جهت داشتن عملکرد اخلاقی باعث کاهش جریمه ها



مدیریتی ادغام کنید.

- ۶- هنگام تدوین و اجرای برنامه مدیریت اخلاق از تیم های میان وظیفه ای (CROSS-FUNCTIONAL) استفاده کنید.
- ۷- برای گذشت و عفو ارزش قائل شوید.
- ۸- تلاش برای عملکرد اخلاقی و درعین حال داشتن تعداد اندکی اشتباه بهتر است از تلاش نکردن در این جهت.

نقشها و مسئولیتهای کلیدی در مدیریت اخلاق

- مدیرعامل سازمان باید کاملاً حامی برنامه باشد: اگر مدیرعامل کاملاً پشتیبان برنامه نباشد، کارکنان متوجه می شوند و این دورویی آشکار ممکن است چنان بدبینی ای ایجاد کند که وضعیت سازمان بدتر از حالتی شود که هیچ برنامه اخلاقی رسمی ای وجود نداشت. بنابراین، مدیرعامل باید برای تدوین و اجرای برنامه تلاش کند و مهمتر اینکه باید دائماً دغدغه این را داشته باشد که با منشی اخلاقی سازمان را رهبری کند و اگر هم اشتباهی رخ داد آن را بپذیرد.

فرایند است.

- برنامه های اخلاق خروجهایی چون کدها، خط مشی ها، رویه ها، خبرنامه ها و... دارند اما درعین حال مهمترین جنبه این برنامه ها فرایند تفکر و گفتگو است که به تدوین این خروجهای می انجامد.
- ۲- هدف نهایی برنامه های اخلاق این است که رفتارهای مشخص شده در کد رفتار در محیط کار انجام گیرد.
- بنابراین، در کنار تدوین لیست ارزشهای اخلاقی یا کد اخلاق باید خط مشی ها، رویه ها و آموزشهایی که ترجمان این ارزشها به رفتارهای مناسب باشد نیز ایجاد شود.
- ۳- بهترین راه برای اداره کردن معضلات اخلاقی جلوگیری از وقوع آنها در گام نخست است.
- ۴- بهتر است تصمیمات حوزه اخلاقیات را به صورت گروهی بگیرید تا احساس تعلق کارکنان نسبت به آن افزایش و تردید درباره دخالت تعصبات ناعادلانه در روند تصمیم گیری کاهش یابد.
- ۵- مدیریت اخلاق را با دیگر فعالیتهای

می شود.

- ۷- برنامه های اخلاق به مدیریت ارزشهای مطرح در مدیریت کیفیت، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تنوع کمک می کند.
- ۸- برنامه های اخلاق به ایجاد تصویری مثبت از سازمان در نزد مردم کمک می کند.

برنامه های مدیریت اخلاق

سازمانها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند. یکی از اهداف اساسی برنامه های مدیریت اخلاق ایجاد تعادل بین ارزشهای رقیب (COMPETING VALUES) است. یک برنامه اخلاق از ارزشها، خط مشی ها و فعالیتهایی که بر شایستگی رفتارهای سازمانی اثر می گذارد تشکیل می شود. برنامه های اخلاق می توانند شامل آموزشها و ارزیابیهای وسیعی باشند. آنها در معضلات اخلاقی نقش راهنما را دارند. بندرت ممکن است دو برنامه اخلاقی دقیقاً مثل هم باشند.

فواید برنامه های مدیریت اخلاق

- نقشهای سازمانی برای مدیریت اخلاق ایجاد می کند.
 - برنامه ای برای ارزیابی جاری نیازمندیهای اخلاقی تدوین می کند.
 - ارزشهای عملیاتی و رفتارهای موردنیاز را ایجاد می کند.
 - رفتارهای سازمانی را با ارزشهای عملیاتی هماهنگ می سازد.
 - آگاهی و حساسیت نسبت به مسائل اخلاقی به وجود می آورد.
 - دستورالعملهای اخلاقی را وارد تصمیم گیریها می کند.
 - مکانیسم هایی را ایجاد می کند تا معضلات اخلاقی حل و فصل شوند.
 - ارزیابی جاری را تسهیل و با توجه به برنامه آن را روزآمد می کند.
 - کمک می کند بتوانیم کارکنان را متقاعد کنیم که توجه به اخلاقیات تنها یک عکس العمل بدون تفکر و تعمق نیست که برای خلاصی از گرفتاری یا بهبود تصور عمومی انجام شود.
- ### هشت دستورالعمل
- ۱- به یاد داشته باشید که مدیریت اخلاق یک

- ایجاد یک کمیته اخلاق در سطح هیئت: وظیفه این کمیته نظارت بر پیشرفت و اجرای برنامه مدیریت اخلاق است.

- ایجاد یک کمیته مدیریت اخلاق: وظیفه این کمیته اجرا و اداره برنامه مدیریت اخلاق، آموزش خط مشی ها و رویه های اخلاقی و حل معضلات اخلاقی است. این کمیته باید از افراد رده بالای سازمان تشکیل شده باشد.

- انتصاب یک متصدی اخلاق: متصدی اخلاق معمولاً آموزشهای لازم درباره موضوعهای اخلاقی در محیط کار مخصوصاً حل معضلات اخلاقی را می بیند.

- تعیین یک مأمور ویژه: وظیفه مأمور ویژه هماهنگ کردن پیشرفت خط مشی ها و رویه ها به منظور نهادینه کردن ارزشهای اخلاقی در محیط کار است. این شخص مسئول مستقیم حل معضلات اخلاقی به وسیله تفسیر خط مشی ها و رویه ها است.

به یاد داشته باشید که با وجود همه این پستها، مسئولیت نهایی مدیریت برنامه اخلاق باید برعهده یک نفر باشد.

ابزارهای اخلاقی: ابزارهای اخلاقی عبارتند از کدهای اخلاق، کدهای رفتار، خط مشی ها و رویه ها، روشهای حل معضلات اخلاقی و آموزش.

کد اخلاق، کد رفتار: کد اخلاق شامل مجموعه ارزشهایی است که نسبت به دیگر ارزشها برای سازمان در اولویت تشخیص داده شده است و باید توسط کارکنان و مدیران پیروی شوند.

ارزشهایی چون صداقت، درستی، عمل به وعده، وفاداری، احترام، استقلال، حفظ اسرار، متانت، ادب، مدارا، ایمان و اعتقاد، پاسخگویی، کمال جویی، دلسوزی، ملاحظه دیگران را کردن، کمک، تقسیم منافع، مهربانی، عدالت و انصاف، بی طرفی، ثبات رأی، پایبندی به قانون، خدمت به اجتماع و... کد رفتار شامل رفتارهایی است که مطلوب سازمان است و باید در محیط کار انجام شوند. کد رفتار می تواند شامل موارد زیر باشد: نوع پوشش کارکنان در محیط کار، عدم استناد از مواد مخدر، پیروی از دستورات مافوق، عدم قبول رشوه، عدم استفاده از اموال سازمان برای مصارف شخصی، گزارش دادن اعمال غیرقانونی، حفظ اسرار سازمان، عدم تبعیض نژادی یا جنسی، پیروی از قوانین و مقررات و... کد رفتار با توجه به ارزشهای

مذکور در کد اخلاق تدوین می شود.

نمونه هایی از کدهای اخلاق و رفتار: یکی از معروفترین و موفق ترین شرکتهای در زمینه مدیریت اخلاق شرکت دارویی JOHNSON AND JOHNSON است. کد اخلاق این شرکت به صورت زیر است:

- اصلی ترین مسئولیت ما این است که سلامت بیماران را در کانون توجه خود قرار دهیم؛

- ما مسئولیت داریم که در طرحها، رفتارها، تحلیلها و تفسیر مطالعات بالینی و نتایج آنها به ارزشهای مرامنامه ای خود پایبند باشیم؛

- ما مسئولیت داریم که اطلاعاتی صحیح، جامع و بی کم و کاست درباره تولیدات دارویی شرکت ارائه دهیم تا مشتریان بتوانند ارزیابی خطر - فایده آگاهانه ای از محصولات ما داشته باشند؛

- ما مسئولیت داریم که نسبت به اصول رفتار بالینی مناسب وفادار باشیم؛

- ما مسئولیت داریم که تفاوتهای فرهنگیهای مختلف از نظر ارزشها را درک کرده و رفتارهایمان را - بدون گذشتن از اصول اخلاقی خود - با آنها منطبق کنیم؛

- ما مسئولیت داریم که درباره مسائل پزشکی و اخلاقی، یکدیگر را به چالش بکشیم؛

در ایران نیز برخی شرکتهای با پی بردن به اهمیت مدیریت اخلاق به تدوین کدهای اخلاق و رفتار پرداخته اند. از جمله این شرکتهای گروه بهمن است که منشور اخلاقی و رفتار فردی آن عبارتست از:

۱ - احترام به قوانین و ضوابط سازمانی و رعایت آنها؛

۲ - صداقت در کردار، گفتار، رفتار؛

۳ - حفظ اسرار و عدم ارائه اطلاعات محرمانه سازمان به دیگران؛

۴ - مشارکت فعال در پیشبرد امور شرکت، تعهد به فعالیتهای گروهی و یاری رسانی به دیگران؛

۵ - وفاداری و احساس مسئولیت نسبت به سازمان، ترجیح دادن منافع شرکت به منافع شخصی و دفاع از حریم شرکت در جامعه؛

۶ - داشتن وجدان کاری و به کار بردن تمام سعی و توان خود برای انجام وظایف محوله؛

۷ - مقابله با شایعه سازی و پرهیز از تهمت، غیبت، خبرچینی و هر اقدامی که صمیمیت و اعتماد میان کارکنان را تضعیف کند؛

۸ - رعایت نزاکت و ادب در برخوردهای اجتماعی و منع حرکتیهای که موجب هتک حرمت دیگران شود؛

۹ - رعایت نظم، انضباط و آراستگی؛

۱۰ - رعایت مقررات ایمنی و بهداشتی به منظور حفظ سلامت خود و دیگران؛

۱۱ - عدم تبعیض (نژادی، قومی، خویشاوندی، مذهبی، جنسی)؛

۱۲ - پرهیز از اخذ هرگونه هدیه غیر متعارف، وجه نقد و یا تسهیلات از طرفهای تجاری شرکت؛

۱۳ - برقراری توازن و اعتدال بین کار و زندگی خانوادگی؛

۱۴ - عدم استفاده شخصی غیر مجاز از داراییهای شرکت؛

۱۵ - اعتماد و احترام متقابل میان افراد؛

۱۶ - ممنوعیت استفاده از دخانیات در محل کار و عدم مصرف مواد مخدر و مشروبات الکلی؛

۱۷ - رعایت دستورات و راهنماییهای مقامات ارشد؛

۱۸ - حفظ حریم شخصی و آزادی دیگران؛

۱۹ - ممنوع بودن دادوستدهای شخصی در محل کار؛

۲۰ - تلاش در جهت کسب رضایت مراجعان و مشتریان شغلی خود.

تدوین کدها

برای تدوین کدهای اخلاق مراحل زیر را طی کنید:

۱ - ارزشهایی را که لازم است با قوانین و مقررات مرتبط هماهنگ شوند. بازنگری کنید. این باعث می شود مطمئن شوید که سازمان شما قانون شکنی نمی کند.

۲ - در هر زمینه ای ببینید کدام ارزشها رفتارهای اخلاقی مطلوب آن زمینه را ایجاد می کنند. برای مثال در مورد حسابداران باید دید کدام ارزشها باعث می شود که آنها بی طرفی، حفظ اسرار و درستی را در کار خود رعایت کنند.

۳ - ارزشهایی را که برای حل و فصل مسائل و معضلات جاری سازمان مورد نیاز هستند شناسایی کنید.

برای این منظور یک یا دو نفر از افراد کلیدی را منصوب کنید تا معضلات مهم

موجود در سازمان را از طریق مصاحبه با کارکنان کلیدی شناسایی و گردآوری کنند. سپس رفتارهایی را که باعث به وجود آمدن این معضلات شده است شناسایی کنید. در مرحله بعد ببینید ماهیت کدام یک از این معضلات، اخلاقی است. پس از آن رفتارهایی را شناسایی کنید که برای حل این معضلات مورد نیاز هستند.

۴- ارزشهایی را که براساس یافته های فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد نیازند شناسایی کنید.

۵- ارزشهای اخلاقی را که برای ذینفعان (کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، جامعه محلی) مهم هستند لحاظ کنید.

۶- از پنج مرحله قبل ۵ تا ۱۰ ارزش اخلاقی را که در سازمان از بالاترین اولویت برخوردارند گردآوری کنید.

۷- کد اخلاق را تشکیل دهید. برای هر یک از ارزشها دونه رفتار که منعکس کننده آن ارزش باشند مثال بنویسید. متن کد اخلاق باید این مطلب را نشان دهد که از همه کارکنان انتظار می رود از ارزشهای مذکور در کد پیروی کنند.

۸- از افراد کلیدی سازمان بخواهید که در مورد بررسی و بازنگری قرار دهند. تا جایی که ممکن است از افراد بیشتری در این باره کمک بگیرید.

۹- کد اخلاق را اعلام و در میان همه کارکنان انتشار دهید.

۱۰- حداقل سالی یکبار کدها را روزآمد کنید.

م تفاوت از ارزشهای امسال در کد جای گیرند. در تدوین کدهای رفتار از دستورالعملهای زیر پیروی کنید:

۱- رفتارهای کلیدی را که باید با ارزشهای اخلاقی اعلام شده در کد اخلاق مطابقت داشته باشند شناسایی کنید و کد رفتار را تشکیل دهید؛

۲- از افراد کلیدی سازمان درخواست کنید که کد را مورد بررسی و بازبینی خود قرار داده و نظرشان را پیرامون آن بگویند؛

۳- کد رفتار جدید را به همه کارکنان اعلام کرده و از مطلع شدن همه آنان اطمینان حاصل کنید؛

۴- به همه کارکنان گوشزد کنید که باید رفتارهای آنان با رفتارهای مشخص شده در کد رفتار مطابقت داشته باشد؛

۵- حداقل سالی یکبار کد رفتار را بازبینی کنید. (همزمان با بازبینی کد اخلاق).

در پایان مبحث کدها یادآوری چند نکته ضروری به نظر می رسد.

- اگر سازمان شما بزرگ و شامل بخشهای متعدد است می توان برای کل سازمان یک کد مشترک و کلی و سپس برای هر یک از دپارتمانها یک کد جداگانه تدوین کرد؛

- در برخی سازمانها کد اخلاق و کد رفتار از هم جدا نبوده و یکی است که این بستگی به فرهنگ سازمان، نوع فعالیت سازمان و سطح نهایی وضوح در کدها دارد؛

- بهتر است که هر سازمانی جداگانه به تدوین کد پردازد نه اینکه از کدهای سازمانهای دیگر کپی برداری کند؛

- کد اخلاق و رفتار یک ابزار ارگانیک است که با تغییر نیازهای جامعه و سازمان باید تغییر کند؛

- به یاد داشته باشید که کدها ممکن است در برخی معضلات اخلاقی نتوانند کمکی کنند.

خط مشی ها

مثالهای زیادی وجود دارد که نشان می دهد سازمانها چگونه توانسته اند از طریق خط مشی ها و رویه هایی ارزشها را مدیریت کنند. به عنوان مثال ارزش مسئولیت اجتماعی را فرض کنید. برای ایجاد رفتارهایی منطبق با این ارزش سازمانها اغلب خط مشی هایی چون استفاده مجدد از ضایعات، کمک به موسسات خیریه و در نظر گرفتن تمهیداتی برای مشارکت کارکنان در فعالیتهای اجتماعی تدوین می کنند. نقش شرح وظایف و ارزیابی عملکرد را در نظر بگیرید. مثلاً یک شرکت که از تکنولوژی پیشرفته ای استفاده می کند ارزش بالایی برای دانش فنی، خلاقیت و تفکر سیستمی قائل است. این شرکت شکلی از شرح وظایف و ارزیابی عملکرد را مورد استفاده قرار می دهد که رفتارهایی منطبق با این ارزشها را تشویق کند؛ مثلاً اهدای درجه های پیشرفته، حق ثبت اختراع (حق ساخت و بهره برداری انحصاری) و مهارتهای طراحی و تحلیل. برای تدوین خط مشی ها و رویه های کارآمد و مفید به دستورالعملها و راهنماییهای زیر توجه کنید.

● خط مشی ها و رویه ها باید به گونه ای باشند که باعث شوند رفتارهایی منطبق با کد رفتار در سازمان انجام گیرد. مثلاً خط مشی ها و رویه های کارگزینی، شرح وظایف، روشهای ارزیابی عملکرد، انتظارات مدیریت مبتنی بر

هدف، فرمهای استاندارد، چک لیستها، فرمهای گزارش بودجه و دیگر ابزارهای کنترلی مرتبط باید به گونه ای تدوین شوند که از مطابقت آنها با کد رفتار اطمینان حاصل شود؛

● برای حل معضلات اخلاقی خط مشی ها و رویه هایی را تدوین کنید؛

● برای آموزش برنامه مدیریت اخلاق به کارکنان خط مشی ها و رویه هایی را مدون سازید؛

● خط مشی ها و رویه های پاداش و تنبیه برای رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی تدوین کنید؛

● یک خط مشی شکایت برای کارکنان تدوین کنید تا با استفاده از آن بتوانند اختلافشان با مافوق و با یکدیگر را حل کنند؛

● یک هات لاین (HOT LINE) اخلاقی ایجاد کنید. این کار را بهتر است توسط مشاوره ای بیرون سازمان مثلاً یک مشاور حقوقی یا یک روحانی دینی انجام داد. همچنین می توان یک جعبه هشدار محرمانه (TIPBOX) ایجاد کرد که کارکنان بتوانند به صورت ناشناس رفتارهای مشکوک غیر اخلاقی را در آن گزارش دهند.

● سالی یک بار تمام خط مشی ها و رویه های پرسنلی را بازنگری کنید. اگر سازمان کوچک است از تمام کارکنان برای این منظور استفاده کنید.

حل معضلات اخلاقی

اغلب موضوع اخلاق کار را حل معضلاتی می دانند که در آن یک راه حل به وضوح درست و بقیه نادرست هستند. به عنوان مثال در اغلب مطالعات موردی در زمینه اخلاق کار یکی از کارکنان با این مسئله مواجه می شود که آیا دروغ بگوید یا نه؛ دزدی بکند یا نکند؛ در حق دیگران اجحاف کند یا نه و مواردی از این قبیل. اما معضلات اخلاقی که مدیران با آن مواجه می شوند معمولاً بسیار پیچیده تر از اینهاست و هیچ دستورالعمل واضحی نه در قانون و نه در دین درباره آن وجود ندارد.

مثالهایی از معضلات پیچیده اخلاقی:

- مشتری ای می خواهد محصولی را از شرکت من بخرد. پس از اینکه قیمت محصول را به او گفتم او می گوید که نمی تواند این قیمت را پردازد. من می دانم که او می تواند این محصول را به قیمت ارزانتر از یکی از رقبایمان بخرد. آیا من باید این موضوع را به او بگویم؟

۱۰- آیا می توانید بدون دلهره تصمیم خود را برای رئیس، مدیر عامل، هیئت مدیره، خانواده و بالاخره جامعه خود بگویید؟
۱۱- پتانسیل سمبلیک کار شما، در صورتی که

بحث بگذارید؟
۹- آیا مطمئن هستید که موقعیت شما مدتی طولانی به اندازه ای که الان ارزشمند به نظر می رسد ارزشمند باقی بماند؟

با به سیستم پرداخت (PAY SYSTEM) شایسته مداراته اش افتخار می کند. یکی از کارکنان من در طول سال کارش را بسیار عالی انجام داده و بنابراین، شایسته تقدیر و تجلیل است. او هم اکنون بالاترین حقوقی را که در رتبه شغلی او قابل دریافت است می گیرد. از طرفی چون پرسنل شرکت در رتبه شغلی بالاتر از آن بسیار زیاد است نمی توانیم او را ترفیح بدهیم. چه باید بکنیم؟
- یکی از همکاران به من گفت که قصد دارد تا به زودی شرکت را ترک کند و دنبال کار پر درآمدتری بگردد. در همین حال رئیس شرکت به من گفت که او قصد ندارد پست مهمی را که خالی مانده است به من بدهد چون که می خواهد آن را به همان همکار من بدهد. آیا من باید این موضوع را به او بگویم؟

روشهای حل معضلات اخلاقی

برای بررسی معضلات اخلاقی روشهای مختلفی وجود دارد از جمله: چک لیست اخلاقی، روش ده مرحله ای و لیست سوالات کلیدی. توجه داشته باشید که قانون طلایی احتمالاً معمولترین روش برای حل معضلات اخلاقی است. این قانون در اشکال مختلف در بسیاری از ادیان جهان وجود دارد.

لیست سوالات کلیدی

Laura I. NASH ۱۲ سوال را برای کمک به مدیران در بررسی معضلات اخلاقی مطرح می کند:

- ۱- آیا مسئله را به درستی تعریف کرده اید؟
- ۲- اگر در جایگاه مقابل بودید چگونه مسئله را تعریف می کردید؟
- ۳- در گام نخست چگونه این وضعیت به وجود آمد؟
- ۴- شما به عنوان یک شخص و یک عضو شرکت به چه کسانی و چه چیزهایی وفا دارید؟
- ۵- قصد شما از گرفتن این تصمیم چیست؟
- ۶- چگونه این قصد و نیت با نتایج احتمالی قابل مقایسه است؟
- ۷- از این تصمیم چه کسانی احتمال دارد متضرر شوند؟

۸- آیا می توانید قبل از تصمیم گیری، مسئله را با گروههایی که متاثر از این تصمیم هستند به

دو متخصص به نامهای John Pekel, Doug Wallace چک لیست اخلاقی زیر را برای بررسی معضلات اخلاقی پیشنهاد کرده اند. در صورت لزوم بر پایه نتایج این تست در تصمیمات و طرحهای کاری (action plan) خود تجدید نظر کنید.

چک لیست اخلاقی						جواب مناسب را با دایره مشخص کنید.
						مقیاس: ۱: هرگز ۵: کاملاً
۱	تست اطلاعات مرتبط. آیا من تا جایی که ممکن بوده اطلاعات برای گرفتن یک تصمیم آگاهانه جمع آوری کرده ام؟	۱	۲	۳	۴	۵
۲	تست مشارکت. آیا من از تمام کسانی که حق دارند در گرفتن این تصمیم نظر داشته باشند یا دخیل باشند استفاده کرده ام؟	۱	۲	۳	۴	۵
۳	تست پیامد. آیا من پیامدهای این تصمیم را برای تمام کسانی که تحت تأثیر آن قرار می گیرند پیش بینی و برای تعدیل و سازگاری آن پیامدها تلاش کرده ام؟	۱	۲	۳	۴	۵
۴	تست انصاف. اگر در این موقعیت، من به جای هر یک از ذینفعان بودم، یا در نظر گرفتن تمام شرایط، آیا این تصمیم را منصفانه می دانستم؟	۱	۲	۳	۴	۵
۵	تست ارزشهای پایدار. آیا این تصمیم و طرح مطابق با ارزشهای پایدار من که مرتبط با این موقعیت است خواهد بود؟	۱	۲	۳	۴	۵
۶	تست همگانی شدن. آیا من دوست دارم که این تصمیم یک قانون همگانی شود بطوری که در تمام موقعیتهای مشابه حتی در مورد خودم بکار رود؟	۱	۲	۳	۴	۵
۷	تست روشنائی روز (Light - of - day test). اگر جزئیات این تصمیم و طرح فاش شود من چه احساسی خواهم داشت و دیگران (مجامع کاری، خانواده و غیره) نسبت به من چه دیدی پیدا خواهند کرد؟	۱	۲	۳	۴	۵
۸	نمره کل اطمینان نسبت به تحلیل اخلاقی. (جمع کل نمرات را در این قسمت بنویسید)					
چقدر می توانید مطمئن باشید که تحلیل اخلاقی خوبی انجام داده اید؟						
خیلی مطمئن نیستم.						۷-۱۴
تا حدودی مطمئنم.						۱۵-۲۱
مطمئنم.						۲۲-۲۸
کاملاً مطمئنم.						۲۹-۳۵

**سازمانها
با ایجاد
یک
برنامه
مدیریت اخلاق
می توانند
اخلاقیات
را در
محیط کار
مدیریت کنند.**

**مدیریت اخلاق
شناسایی
و
اولویت بندی
ارزشها
برای هدایت
رفتارها
در
سازمان است.**

کارکنان دادن تمرین حل معضلات پیچیده اخلاقی واقعی یا شبیه واقعیت به آنان ارائه داد و از آنان خواست با استفاده از روشهای بررسی و حل معضلات اخلاقی آن را بررسی کرده و راه حل ارائه دهند.

- در ارزیابی عملکرد کارکنان عملکرد اخلاقی را نیز به عنوان یکی از ابعاد لحاظ کنید.

در پایان توجه داشته باشید که با همه این تفصیلات بهترین آموزش دهنده، رفتار رهبران سازمان است. □

منابع:

- 1 - ROBERTE, FREDERICK. A COMPANION TO BUSINESS ETHICS. 1999. BLACKWELL PUBLISHING.
- 2 - CARTER MCNAMARA. COMPLETE GUIDE TO ETHICS MANAGEMENT. 1999. <http://www.mapnp.org/library/ethics>.
- 3 - ANITA JOSE & MARY S THIBODEAUX. INSTITUTIONALIZATION OF ETHICS: THE PERSPECTIVE OF MANAGERS. 1999. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS 22: 133-143.
- 4 - <http://www.investor.jnj.com/ethics>.

• مرتضی سلطانی: دانشجوی رشته معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق (ع)

کاری به این ندارد که خط مشی های مکتوب سازمان چقدر منصفانه و به روز است؛ قانون رفتار کارکنان را به عنوان خط مشی بالفعل سازمان تفسیر می کند. بنابراین، تمام کارکنان باید از خط مشی ها و رویه ها آگاه بوده و کاملاً طبق آنها رفتار کنند. (چه خط مشی ها و رویه ها برای برنامه های اخلاق باشد و چه برای مدیریت پرسنل). تطابق کامل فعالیتهای کارکنان با خط مشی ها و رویه های اخلاقی مستلزم آموزش آنهاست.

در بحث آموزش کارکنان به توصیه های زیر توجه کنید:

- کارکنان جدید را طی مدتی که با سازمان سازگار می شوند با برنامه اخلاق سازمان آشنا کنید؛
- در دوره های آموزشی که برای مدیران برگزار می شود به بازبینی برنامه مدیریت اخلاق بپردازید؛
- شرکت دادن کارکنان در بازبینی کدها و خط مشی ها (خط مشی های اخلاق و خط مشی های پرسنلی) خود یک آموزش قوی است؛
- یکی از بهترین شکلهای آموزش اخلاقیات به

- درست فهمیده شود، چیست؟ اگر بد فهمیده شود چطور؟
- ۱۲ - تحت چه شرایطی استثنائاتی را در موضع خود خواهید پذیرفت؟
- روش ده مرحله ای تصمیم گیری
PEKEI, WALLACE, همچنين روش ده مرحله ای زیر را تهیه کرده اند.
- ۱ - واقعیتهای شناخته شده در این معضل کدامند؟
- ۲ - ذینفعان کلیدی چه کسانی هستند؟ ارزشهای آنان و پیامدهای دلخواهشان چیست؟
- ۳ - محرکهای (DRIVERS) اساسی به وجود آورنده این معضل کدامند؟
- ۴ - در این معضل اخلاقی کدام اصول اخلاقی یا ارزشهای عملی (OPERATING VALUES) در اولویتند که حفظ و حمایت شوند؟
- ۵ - چه کسانی باید در این تصمیم گیری دخالت داده شوند و یا نظر ایشان لحاظ گردد؟
- ۶ - هر راهکار یا طرحی که ویژگیهای ذیل را داراست، لیست کنید:
- الف) از متضرر شدن ذینفعان جلوگیری می کند یا آن را به حداقل می رساند؛
- ب) ارزشهای دارای اولویت در این معضل را حفظ و حمایت می کند؛
- ج) راه حل خوبی برای این معضل است.
- ۷ - برای راهکار ترجیح داده شده سناریوی بدترین حالت ممکن را طراحی و تاثیر آن را بر ذینفعان بررسی کنید. سپس در صورت لزوم این راهکار را بازبینی و در مورد آن تجدیدنظر کنید.
- ۸ - به طرح خود یک جزء اخلاقی اضافه کنید که باز دارنده محرکهای اساسی به وجود آورنده این معضل باشد.
- ۹ - تصمیم و طرح انتخاب شده را با توجه به چک لیست اخلاقی ارزیابی کنید.
- ۱۰ - تصمیم گیری کنید و طرح مناسب را بریزید و سپس آن را به اجرا در آورید.
- آموزش**
- برنامه اخلاق ضرورتاً بی فایده خواهد بود مگر اینکه تمام کارکنان بدانند این برنامه چیست، کارکردش چگونه است و نقش آنها در این برنامه چیست.
- اگر سیستم صادقانه و بدون پرده پوشی داره نشود ماهیت سیستم ممکن است مورد شک و سوءظن قرار گیرد. به علاوه قانون