

اخلاق و مدیریت سازمان

حسین امجدیزدی کارشناس ارشد جغرافیا و مدیر طرح و برنامه سازمان آرامستانهای شهرداری مشهد
ناهد کرمی کارشناس بهداشت سازمان آرامستانهای شهرداری مشهد

ماهنامه خودرو و خدمات شهری شماره ۳۵

مقدمه:

در آغاز هزاره سوم میلادی علی‌رغم پیشرفتهای حیرت‌انگیز حوزه علوم و فناوری مقوله ارزش، هویت و اخلاق از جمله اخلاق حرفه‌ای، اخلاق سازمانی، اخلاق فردی، اخلاق کاری، اخلاق شهروندی و... اهمیتی ویژه پیدا کرده‌اند. کافی است یادآوری کنیم از هر کس راجع به این اصطلاحات سوال کنیم بلادرنگ حرفه‌هایی برای گفتن دارد. حتی ساده‌ترین افراد (از پایین‌ترین لایه‌های اجتماعی) از اصطلاح «مرام» و «مرام داشتن» «معرفت داشتن» به اخلاق اشاره دارند: از منشور تشکل‌های بزرگتری چون منشور مهندسين، معماران، پزشکان و روزنامه‌نگاران گرفته تا مرامنامه‌های حزبی و گروهی تا گروه‌های حاشیه‌ای و باندهای بزهکاری تا قوانین اساسی و یا ایدئولوژیک همواره ردپای اخلاق با قیدهای گوناگون را می‌توان پیگیری کرد. به راستی مسئله اخلاق در مدیریت چه جایگاهی دارد؟ واقعیت این است که در حوزه‌هایی چون اخلاق که در حوزه علوم فیزیکی و کمی قرار ندارد محدودیت تعریف ملموس و جهانشمول، مشکل اصلی است و از نظر شناخت‌شناسی و روش‌شناسی در بهترین حالت در تعاریفی که عرضه می‌شود از واژه‌هایی از نوع اخلاق و یا شبیه آن استفاده می‌شود. برای مثال واژه‌هایی چون ارزش، باور، اعتقاد، خوب، بد، خود نیاز به تعریف و تعیین اجزا دارند.

به این ترتیب یک مشکل عینی مدیریت و اداره جوامع و سازمانها حرکتی است که از واژه‌های کاربردی و محدود دامنه به حوزه‌های وسیع دامنه‌ای چون فلسفه و نظام‌های بزرگ اجتماعی - اقتصادی کشیده می‌شود و در نهایت بحث، هر ذی‌نفع، تهدیدها و مزیتها را به کمک این واژه‌ها برای بیان مقصودش به کار می‌گیرد. این ابهام با وام‌گیری از واژه‌های تعریف نشده فرهنگها و زبانهای دیگر (انگلیسی یا عربی) همواره تقویت و بیشتر هم می‌شود که این خود یکی از آسیب‌های ادبیات بومی مدیریت ما شده. مثال دیگری بزنیم. شاید بکرات شنیده باشیم که مشکل جامعه ما مشکل فرهنگی است یا اینکه «مشکل ما مشکل مدیریتی است» این حکم‌ها علی‌رغم درست

بودنشان از یک دیدگاه انتقادی و روش شناسانه نشانه آن است که با موضوعی برخورد کرده ایم که هم طرح موضوع نامشخص و کلی است و هم راه حل مشخصی پیش روی نداریم. ازسوی دیگر اگر این سوال را طرح کنیم که مشکل مدیریتی و یا فرهنگی را چگونه باید حل کنیم در اکثر موارد پاسخی عرضه نمی شود مثل این نمونه ها: به زمانی طولانی نیاز داریم تا اوضاع درست شود. به عبارت دیگر یعنی راه حلی روشن نداریم.

ولی امروزه، پیچیده تر شدن روزافزون سازمانها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیطهای کاری توجه مدیران و صاحبانظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت اخلاق معطوف ساخته است. 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. هدف این مقاله کمک به مدیران برای وارد شدن به این بحث است.

«مدیریت اخلاق (ETHICS MANAGEMENT) عبارتست از شناسایی و اولویت بندی ارزشها برای هدایت

رفتارها در سازمان»

ضرورت اخلاق در مدیریت سازمان

مقوله اخلاق سازمانی در جوامع توسعه یافته طی یک ونیم قرن گذشته به عنوان بخشی از علم مدیریت به مرور نهادینه شده است. در شکل گیری اخلاق سازمانی سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی دخیل هستند. عوامل فردی شامل اخلاق شخصی، خودشناسی و خودکنترلی بعنوان خمیرمایه اصلی زمینه های شکل گیری مدیریت اخلاقی در سازمان می باشد. عوامل سازمانی شامل ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی می باشد که مدیریت اخلاقی را نهادی می کند. عوامل فراسازمانی شامل دولت، شرایط اقتصادی، محیط کاری و محیط های بین المللی می باشد که موجب جهت گیری مدیریت اخلاقی شده و نهایتاً مدیریت اخلاقی در سازمان کاربردی و عملی می گردد. اعمال مدیریت اخلاقی در سازمان ها نه تنها نتایج مستقیم و درون سازمانی خوبی از جمله افزایش بهره وری، تقویت وجدان کار جمعی، تولید و نهادی شدن ارزش های اخلاقی جدید و تحول فرهنگ سازمانی را به دنبال دارد بلکه از برکات مدیریت اخلاقی مسئولیت های اجتماعی سازمان که امروزه روی آن تاکید زیادی می شود از جمله شاخص های مهم ارزیابی عملکرد سازمان ها محسوب می شود.

مقوله اخلاق در ادبیات کسب و کار کشورهای توسعه یافته ناشی از اشباع نگرش فن - علم گرای پوزیتویستی غربی و نظام توزیع منافع است که طی یک ونیم قرن گذشته به کمبود پیاده سازی اصول کمی و مکانیکی علم به طور عام و مدیریت به طور خاص تفسیر می شود. این کمبود ناشی از نظام ارزیابی و اصلاح سامانه نظام مدیریت غربی و سامانه خود اصلاحی آن است نه نفی قوانین پایه و نهادین شده. پس در جامعه ما که از پایه های قوی و ساختاری شدید اخلاقی و دینی برخوردار است این ضعف اخلاق در مدیریت نیست که منشا آسیب ها است برعکس ضعف ساختارهای علمی مدیریت از قبیل ضعف اصول پایه و قوانین و مقررات، ضعف سیستم های نظارتی و ارزیابی است که در یک جامعه در حال گذار پرتحرک و تغییر در شرایط دشوار نمودهای ضد اخلاقی پیدا می کند و با نام فساد از آن یاد می کنیم. برای نمونه در شرایط انحصار تولید یک کالا و انبوه تقاضا، اخلاق و باورها چه مقدار می توانند منجر به عرضه کالای با کیفیت شوند؟ مشتری مداری یکی از خروجی های شرایط رقابت پیشرفته است و گرنه جامعه ما بنیادا جامعه ای آرمان گرا و اخلاقی و سرشار از اینارگری است. شمار افرادی که به دلایل و توجیحات اخلاقی و نیاز به کار به استخدام شرکت های فامیلی و دولتی درآمده و یکی از دلایل ضعف کارشناسی و بهره وری است بر همین نقطه ضعف یعنی سامان نیافتن بنیادهای قانونی مدیریت بنا شده. تخصص، تجربه و ارتباط آن با اهداف سازمان و یا بنگاه در جوامع در حال توسعه در مقابل ارتباطات و تعلقات سیاسی یا فامیلی سهمی ثانوی دارند و این در اکثر تحقیقات محدود بومی ما نیز خود را نشان می دهد. افراد با استناد به کارا تر بودن رابطه به جای جامعه قانونمند و خودکنترل، به دور باطل بی اخلاقی ادامه می دهند. توجیه نیز به کمکشان می آیند وقتی می گویند: هر کاری با ارتباطات غیررسمی بهتر پیش می رود، دریافت پروژه یا امتیاز تولید یا ساخت وساز و یا دسترسی به اطلاعات کسب و کار از طریق ارتباطات عملی تر است. انسانهای معمولی کوچمه و بازار زودتر از دانشگران به کارایی این روش می رسند. کدام مدیر یا مقامی را می شناسیم که با سیل سفارش و درخواست شغل در تنگناهای اخلاقی فامیلی روبرو نشده باشد. در جوامع توسعه یافته قوانین و مقررات سازوکار اصلی و پایه است و نهادینه هم شده اما آنجا که قوانین و اصول پایه در تلاقی با شرایط خاص جوابگو نباشد تفسیر و انطباق با معیار اخلاقی قاضی یا مدیر تصمیم گیر به حل مورد می پردازد. اگر تعداد موارد خاص در حال فزونی باشد ضرورت بازنگری قوانین را نشان می دهد و در این فرایند است که طی دویست سال گذشته تداوم حضور اخلاق و ارزشهای انسانی در جوهره قوانین و مقررات حفظ شده است. در جوامع در حال توسعه به دلیل انفجار جمعیت، تغییرات چنان شدید و انبوه هستند که به سرعت قوانین و مقررات را کم اعتبار و غیر پاسخگو می سازند. همین تغییرات و جابجایی های شدید، اطلاعات و داده های ناقص گذشته را که ابزار برنامه ریزی و ساماندهی هستند بی اعتبار می سازند. از آنجایی که مدیریت، فن اداره یک تشکیلات و سازمان است و اداره و هدایت امکانات مادی و انسانی، ریزه کاریها و لطافت های بسیاری را می طلبد، نقش اخلاقی مدیر در گرو نگاهداشتن شورها و

برانگیختن انگیزه ها و در انسجام واحدها و سرعت بخشیدن به امور سازمانی جهت رسیدن به نتایج مطلوب امری انکار ناپذیر و حائز اهمیت فراوان در اداره بهینه سازمان است. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم (ص) را در مدیریت، اخلاق نیک می داند و در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ می فرماید: «حسن اخلاق و مهربانی تو با مردم رحمتی است از جانب خداوند و اگر تندخو و سخت دل بودی مردم از اطراف تو پراکنده می شدند.»

چه بسیارند مدیرانی که با داشتن خصوصیتی همانند قاطعیت، تخصص، قدرت و آگاهیهای لازم در سطحی بالا قرار داشته اند ولی به خاطر عدم رعایت مسائل اخلاقی در حوزه مدیریت موفقیت مطلوب را کسب نکرده و در نتیجه با ناکامی روبرو شده اند.

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.

برای ورود به بحث مدیریت اخلاق ابتدا باید اخلاق را تعریف کنیم. اخلاق، به طور ساده و خلاصه، شامل شناخت صحیح از 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.

پس:

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.

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 باید 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 ادعا می 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 راهنمائیهایی 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.

اخلاق کار از دیدگاه اسلامی:

درباره اخلاق کار دیدگاههای مختلف و نظریه های گوناگونی وجود دارد که از جمله آنها می توان به مطالب فلسفی، منتخباتی، مورد پژوهی، تمرکز بر مسئولیت اجتماعی و... ذکر کرد. ولی این مقوله از دیدگاه اسلامی بدین گونه مطرح می شود:

اخلاقیات و اصول اخلاقی از جمله مباحثی است که به کارگیری آن در جامعه مورد تاکید اسلام است به طوری که پیامبر اسلام (ص) هدف از رسالت خویش را به کمال رساندن مکارم اخلاقی معرفی کرده اند. از این رو اخلاقیات به عنوان مجموعه ای از ارزشها، باید ها و نبایدها می تواند نقش مهمی را در مدیریت اثر بخش سازمانها ایفا کند. انضباط کاری، مهرورزی، دادورزی، معاشرت سازنده، مشاوره، تواضع، وفای به عهد، خدمتگزاری، مدارا از جمله شیوه های مطلوب اخلاقی مورد تاکید اسلام در مدیریت سازمانها محسوب می شود که جهت تحقق آنها تدوین منشور اخلاقیات و عملی ساختن آن در سازمانها ضروری است. در این راستا با ایجاد ضمانتهای اجرایی و نهادینه کردن رفتار اخلاقی در سازمان می توان اخلاقیات و اصول اخلاقی را در سازمان



تقویت کرد که در صورت تحقق این امر کاهش تبعیض، بی عدالتی، نارضایتی، افزایش روحیه سازمانی و تعهد کارکنان از یکسو، رشد و تعالی انسانها، بالندگی سازمانها و پیشرفت جامعه را از سوی دیگر موجب خواهد شد.

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.

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 موردنظر 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 غیراخلاقی 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 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.

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.

سازوکارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمان

به منظور تشویق رفتارهای اخلاقی در سازمان و ممانعت از رفتارهای غیر اخلاقی باید از محرکهای موجود ترغیب، تقویت و تنبیه در سازمان استفاده کرد. لازم به ذکر است که سازمانها با استفاده از بیانیه مأموریت می توانند ارزشهای اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را تعریف و مشخص کنند. سازمانها باید سازوکارهایی را پیش بینی کنند که از طریق آن کارکنان بتوانند رفتارهای غیر اخلاقی را افشا کنند. بنابراین سازمانها با به رسمیت شناختن افشاگری در سازمان و تشویق آن می توانند گام موثری را در جهت کاهش رفتارهای غیر اخلاقی بردارند. هم چنین ایجاد کمیته رسمی اخلاقیات در سازمان نیز می تواند یکی از سازوکارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمانها محسوب می شود. رویکردهای ساختاری و هنجاری و استفاده از هر کدام در جای خود می تواند نقش مهمی را در اجرای اخلاقیات در سازمانها ایفا نماید. لازم به ذکر است که رویکرد ساختاری به منظور حمایت از هنجارهای اخلاقی بر قوانین و مقررات تاکید می کند. در حالی که رویکرد هنجاری در صدد ایجاد یک نظام اخلاقی در سازمان است و می کوشد تا با فراتر رفتن از محدودیت های رویکرد ساختاری، فرهنگی را ایجاد کند که مشوق رفتار اخلاقی در سازمان باشد. بنابراین رویکرد ساختاری با ایجاد ضمانتهای اجرایی و رویکرد هنجاری با نهادینه کردن نظام اخلاقی در فرهنگ سازمان می تواند نقش قابل توجهی در اجرا و عملی ساختن اخلاقیات ایفا کند

نقشها و مسؤلیتهای 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.

- 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 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 استفاده 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.

در ایران نیز برخی سازمانها با بی بردن به اهمیت مدیریت اخلاق به تدوین کدهای اخلاق و رفتار پرداخته اند. که بعنوان مثال منشور اخلاقی و رفتار فردی یکی از شرکتهای 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 حرکتهایی 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 غیرمتعارف، وجه نقد و یا تسهیلات از طرفهای تجاری شرکت؛
- ۱۳ - برقراری توازن و اعتدال بین کار و زندگی خانوادگی؛
- ۱۴ - عدم استفاده شخصی غیرمجاز از دارائیهای شرکت؛
- ۱۵ - اعتماد و احترام متقابل میان افراد؛
- ۱۶ - ممنوعیت استفاده از دخانیات در محل کار و عدم مصرف موادمخدر و مشروبات الکلی؛
- ۱۷ - رعایت دستورات و راهنمائیهای مقامات ارشد؛
- ۱۸ - حفظ حریم شخصی و آزادی دیگران؛
- ۱۹ - ممنوع بودن داد و ستدهای شخصی در محل کار؛
- ۲۰ - تلاش در جهت کسب رضایت مراجعان و مشتریان شغلی خود.

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. 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 ۱.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 بحث بگذارید؟
- ۹ - آیا مطمئن هستید که موقعیت شما مدتی طولانی به اندازه ای که الان ارزشمند به نظر می رسد ارزشمند باقی بماند؟
- ۱۰ - آیا می توانید بدون دلهره تصمیم خود را برای رئیس، مدیرعامل، هیئت مدیره، خانواده و بالاخره جامعه خود بگویید؟
- ۱۱ - پتانسیل سمبلیک کار شما، در صورتی که درست فهمیده شود، چیست؟ اگر بد فهمیده شود چطور؟
- ۱۲ - تحت چه شرایطی استثناهایی را در موضع خود خواهید پذیرفت؟



هشت دستورالعمل

- ۱ - به یاد داشته باشید که مدیریت اخلاق یک فرایند است.
برنامه های اخلاق خروجیهایی 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 خروجیها 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 یابد.
- ۵ - مدیریت اخلاق را با دیگر فعالیتهای مدیریتی ادغام کنید.
- ۶ - هنگام تدوین و اجرای برنامه مدیریت اخلاق از تیم های میان وظیفه ای 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.

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 اداره نشود ماهیت سیستم ممکن است موردشک و سوءظن قرار گیرد. به علاوه قانون 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 کارکنان دادن تمرین حل معضلات پیچیده اخلاقی به آنهاست. می توان یک مورد معضل 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:

ماهنامه تدبیر ، شماره ۳۲

مدیریت نوین بزرگترین منبع مقالات مدیریتی

مبانی مدیریت رفتار سازمانی ، رضائیان ، علی ۱۳۸۶-تهران

www.mapnp.org/library/ethics