

درستکاری و اخلاق، کلید موفقیت پایدار در کسب و کار

نویسنده: سیده محبوبه امینی

شرکت‌ها اشخاص حقوقی هستند و دقیقاً مانند انسان‌ها تحت نظارت اخلاقی قرار دارند. بنابراین، از دیدگاه اخلاقی، فعالیت‌های آن‌ها باید فراتر از انطباق با قانون بوده و از دید جامعه مشروعیت داشته باشد. چنین مشروعیتی زیربنای اعتبار اجتماعی برای فعالیت تجاری است و باید به صورت روزانه برقرار بوده و کسب گردد.

مفهوم درستکاری و اخلاق کسب و کار، به کاربرد اخلاق در سطح سازمانی کسب و کارها اشاره دارد. سطوح دیگری که می‌توان اخلاق را در آن‌ها، در یک محیط کسب و کار به کار برد، شامل مواردی به شرح زیر است:

- **سطح صنعت** بیشتر به سؤالات مربوط به صنایع اخلاقی بحث‌برانگیز می‌پردازد، اما این سطح پیشتر برای صنایعی که جدال‌برانگیز نبوده‌اند، گسترش یافته بود، برای مثال، فست فود، مد و خدمات مالی.
- **سطح سازمانی** این سؤال را مطرح می‌کند: شرکت چگونه رفتار می‌کند؟ این مرحله‌ای است که مفاهیمی مانند درستکاری و اخلاق کسب و کار را شامل می‌شود و در آن نقش هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت بررسی می‌گردد.
- **سطح فردی** به رفتار در سطح هر یک از کارکنان می‌پردازد. ممکن است شخصی در یک شرکت خوب و در صنعتی که به خوبی شهرت دارد کار کند، اما - به عنوان یک فرد - همچنان درگیر رفتار غیراخلاقی باشد، به عنوان مثال رفتار با همکاران با بی‌احترامی.

دو سطح آخر رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند و یکدیگر را تقویت می‌کنند: وقتی یک شرکت اخلاق‌مدار باشد، در واقع فرهنگ درستکاری را ترویج داده که انگیزه عمل اخلاقی در سطح فردی را در کارکنان ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، کسب و کاری که احتمال رشوه‌خواری در انعقاد قراردادهایش صفر است، و کارکنان خود را برای حفظ این اصل اخلاقی حتی در شرایط دشوار تربیت می‌کند، دارای کارکنانی است که در مقایسه با کارکنان مکان‌های دیگر که رفتار اخلاقی را در اولویت قرار نمی‌دهند، با اخلاق‌تر هستند. علاوه بر این، احتمالاً رفتار اخلاقی کارکنان در چنین شرکت‌هایی، در سایر حوزه‌ها از جمله خانه و جامعه گسترده‌تر نیز تجلی می‌یابد. برعکس این نیز صادق است: کارکنان غیراخلاقی که کسب و کارهای غیراخلاقی دارند، بر فرهنگ سازمانی تأثیر منفی می‌گذارند، و شیوه‌های کسب و کار غیراخلاقی را ترویج می‌نمایند.

➤ اصول اخلاقی برای کسب و کار

بخشی از اصول اخلاقی سازمانی، تقویت فرهنگ درستکاری است. هنگامی که یک شرکت به صورت اخلاقی عمل می‌کند، فرهنگ درستکاری را تقویت کرده، چرا که کارکنان را برای اخلاق‌مداری فردی نیز ترغیب می‌نماید. این امر به ایجاد یک زندگی معنادار و هدفمند برای کارکنان و در نهایت ایجاد یک جامعه بهتر، کمک می‌کند. شرکت می‌تواند برای دستیابی به چنین فرهنگی، از الگوسازی، مربی‌گری و سایر فعالیت‌هایی که باعث تقویت درستکاری می‌گردد، و همچنین از کدها، قوانین و مقررات اخلاقی استفاده کند. به‌طور خاص، شرکت باید به منظور ایجاد فرهنگ درستکاری و ثابت کردن این امر به کارکنان که **"حرف و عمل شرکت یکسان است"**، اطمینان حاصل کند که سیستم‌های مدیریت عملکرد و پاداش دهی‌اش با ارزش‌های اصلی آن مغایرت نداشته و آن‌ها را تضعیف نمی‌کند. در حالی که هیچ‌الگویی را نمی‌توان بسیار تعمیم داد اما در هر صورت هر کسب و کار باید درستکاری و برنامه اخلاق کسب و کار را به گونه‌ای که فراتر از رعایت محض قوانین و مقررات باشد، اجرا کرده و فرهنگ درستکاری را تقویت نماید. ارزش‌های اخلاقی قوی باید در مرکز چنین برنامه‌ای قرار داشته باشند، به دقت شناسایی شده و توسعه داده شوند. رفتار اخلاقی باید در کلیه کارهای روزانه نمود داشته باشد و در تعامل با ذی‌نفعان انتقال یابد.

➤ اهمیت درستکاری و اخلاق برای کسب و کار

انتخاب‌های فردی و مشارکتی متخصصان کسب و کار بر جامعه بزرگ‌تر - خانواده‌ها، سازمان، منطقه یا شهر، جامعه و نهایتاً جهان تأثیر می‌گذارد. این انتخاب‌ها روی خود متخصصان کسب و کار نیز تأثیر دارد. همان‌طور که در تحقیقات اخلاق رفتاری آمده است، وقتی فرد کاری انجام دهد که دیگران را می‌آزارد، در واقع احترام به طبیعت انسانی آسیب دیده است. این شخص، اغلب بدون توجه به اینکه وقتی احترام به شخص دیگری را نفی می‌کند، نمود عزت نفس و درستکاری را کمتر کرده، در واقع فرصتی را ایجاد نموده که شخص آسیب‌دیده همچنان باعث

آسیب سایرین نیز شود. توضیح روان‌شناختی این امر این است که پس از یک اقدام غیراخلاقی، درستکاری فرد تضعیف می‌شود و مقاومت وی نسبت به اقدامات غیراخلاقی بیشتر نیز کاهش می‌یابد، مگر اینکه این رفتار توسط برخی مداخلات داخلی یا خارجی قطع شود (ولزی، اردونز، اسنایدر و کریستین، ۲۰۱۵). به همین ترتیب، هنگامی که یک شرکت رشوه داد، انتظار می‌رود که این کار را دوباره تکرار کند، به گونه‌ای که وارد یک چرخه معیوب می‌شود که شکستن آن دشوار است. پس از مدتی هم کارکنان قدیمی و هم جدید، این رویه منفی را یک کار عادی می‌پندارند.

با یک مثال موضوع را بیشتر توضیح می‌دهیم. یک فروشنده شرکت دارویی از پزشک می‌خواهد داروهای تولید شده توسط این شرکت را تجویز کند، نه یک داروی عمومی که همان مواد تشکیل دهنده را دارد و ارزان‌تر است. نماینده فروش اهمیتی نمی‌دهد که این امر ممکن است موجب نارضایتی بیمار گردد. فروشنده دکتر را با پیشنهاد یک سفر رایگان به یکی از اقامتگاه‌های خارج از کشور برای حضور در یک کنفرانس پزشکی ترغیب می‌کند. پزشک این معامله را می‌پذیرد. هر دوی آن‌ها به الزام اخلاقی عدالت نسبت به بیمار پای‌بند نیستند. اهمیت ندادن به بیمار به این معنی است که یک انسان برایشان مهم نیست و در آخر اینکه، برای آن‌ها، نوع انسان، دیگر به اندازه‌ای که قبل از این تصمیم غیراخلاقی اهمیت داشته، اهمیتی نخواهد داشت. بنابراین، انجام این عمل با بیمار دیگر راحت‌تر نیز می‌گردد. بیماری که با اعتماد به پزشک، فریب خورده و هزینه بیشتری را برای درمان متحمل شده است، بسیار آسیب می‌بیند. این بیمار با پرداخت قبضه‌های پزشکی پرهزینه، دیگر نمی‌تواند هزینه مدرسه فرزندان خود را بپردازد. بنابراین، خدمات مستقیم وارده به بیمار منجر به آسیب غیرمستقیم به کودکان شده است و این موضوع در طولانی مدت بر کل جامعه تأثیر می‌گذارد.

رفتار غیراخلاقی یک ریسک تجاری محسوب می‌شود و می‌تواند منجر به هزینه‌های قابل توجهی در سطح سازمانی گردد. این هزینه‌ها شامل موارد زیر هستند:

- مجازات‌های قانونی مانند جریمه، تحمیل خسارت، مصادره و حتی حبس افراد.
- عواقب تجاری مانند خاتمه روابط تجاری و ورود به لیست سیاه (محرومیت از فرصت‌های آینده).
- آسیب به شهرت برند.
- پایین‌تر آمدن سطح رضایت و حفظ کارکنان.
- افزایش رفتار غیراخلاقی کارکنان که مستقیماً به شرکت آسیب می‌رساند مانند اختلاس، استفاده نادرست از وقت و منابع، نقض اصول محرمانه.
- پایین آمدن سطح حفظ مشتری و وفاداری مشتری.
- ریسک واکنش‌های منفی از سوی جامعه‌ای که در آن فعالیت انجام می‌شود.

از طرف دیگر، رویه‌های اخلاقی کسب و کار می‌تواند منجر به مزایای ملموس کسب و کار گردد، مزایایی چون دسترسی به فرصت‌ها، تعیین شرایط ترجیحی به عنوان مثال ورود به لیست سفید تامین‌کنندگان، بهبود دسترسی به بازار، افزایش شهرت و وفاداری مشتری، و افزایش جذب کارکنان با استعداد. علاوه بر این، بازی و رقابت منصفانه، محیطی مساعد برای نوآوری در صنعت را فراهم می‌آورد که هم برای کسب و کار خوب است و هم برای مشتریان؛ و می‌تواند به نفع کل جامعه نیز باشد. کسب و کار اخلاق مدار، کسب و کارهای دیگر را نیز به خود جلب می‌کند و منجر به شراکت‌های تجاری می‌گردد که برای هر دو طرف ارزش بیشتری ایجاد می‌کند. این امر با گذشت زمان، سودآوری کسب و کار را افزایش می‌دهد.

➤ مدیریت درستکاری و برنامه‌های اخلاقی کسب و کار

یک برنامه اخلاقی و کارآمد موثر در کسب و کار، فراتر از پیروی محض بوده و هدف آن تقویت فرهنگ درستکاری می‌باشد. چنین برنامه‌ای می‌تواند شامل اقدامات داخلی، خارجی و جمعی باشد. مدل‌های مدیریتی مختلفی برای اقدامات داخلی وجود دارند که درستکاری و اخلاق کسب و کار را تضمین می‌کنند، اما همه آن‌ها دارای ویژگی‌های مشابهی هستند:

- رهبران و مدیران کسب و کار، شخصاً متعهد به اجرای ارزش‌هایی باشند که خود از آن‌ها حمایت می‌کنند ("جو اخلاقی شرکت").

- ارزش‌ها و تعهدات راهنمایی‌کننده، به معنای واقعی وجود داشته و کاملاً منتقل گردد، به عنوان مثال در یک کد رفتاری یا کد اخلاقی مکتوب.
- اقدامات داخلی مبتنی بر ارزیابی ریسک باشد تا منابع محدود تا حد امکان، به‌طور موثر و کارآمد، مصرف گردد.
- ارزش‌ها در کارهای روزمره ادغام شده و منابع و آموزش‌های عملی‌ای برای راهنمایی کارکنان، حتی در شرایط دشوار، فراهم گردد.
- یک سیستم کنترل داخلی ایجاد شده و کانال‌هایی برای گزارش نیز وجود داشته باشد، به عنوان مثال، افشاکردن موارد غیرقانونی.
- برنامه درستکاری و اخلاق کسب و کار به عنوان یک فرایند مداوم یادگیری تلقی شود و اقدامات به‌طور منظم تحت نظارت و بررسی قرار گیرد.

شرکت‌ها نه تنها باید اقدامات داخلی برای درستکاری و اخلاق کسب و کار را تقویت نمایند، بلکه اقدامات خارجی نیز نظیر ارتباط با شرکای تجاری و زنجیره‌های تأمین آن‌ها را نیز تقویت کنند.

ممکن است کسب و کارها به دلیل برخی خصوصیاتشان همچون اندازه، وضعیت حقوقی و پیچیدگی، برای مدیریت برنامه‌های درستکاری و اخلاق خود رویکردهای متفاوتی داشته باشند. هیچ مدلی وجود ندارد که برای تمام شرایط مناسب باشد اما اصول اساسی در هر دو شرکت بزرگ و کوچک، از جمله استارت آپ‌ها، اعمال می‌شود.

ایجاد برنامه درستکاری و اخلاق موفق در یک کسب و کار، مستلزم انجام امور به موازات درستکاری (تقویت‌کننده پیشگیری) و انطباق (از جمله مجازات) است. بعد درستکاری شامل اقداماتی است که به افراد درون شرکت کمک می‌کند حساسیت و ظرفیت اخلاقی خود را آماده استدلال اخلاقی سازند و بهانه‌های خود برای منطقی جلوه‌دادن رفتار غیراخلاقی را کاهش دهند. انتقال کامل ارزش‌های اصلی، آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و همسویی سیستم‌های استخدام، مدیریت عملکرد و پاداش با ارزش‌های اصلی توسط مدیریت ارشد از جمله مصادیق این بعد است. برعکس، بعد انطباق شامل اقداماتی است که به ایجاد محیطی برای حمایت از اعمال درستکاری و اخلاق، کمک می‌کند. این موارد شامل شناسایی و جلوگیری از موقعیت‌هایی است که می‌تواند موجب رفتاری غیراخلاقی گردد، همچنین شامل اجرای کنترل‌ها و مجازات‌ها برای رفتار غیراخلاقی نیز می‌گردد. رویه‌ها، فرایندها، خط‌مشی‌ها و کدهای رفتاری نقشی اساسی در بعد انطباق دارند. این اقدامات بدون توجه به ویژگی‌هایی چون اندازه، وضعیت حقوقی، پیچیدگی و ریسک‌ها/فرصت‌هایی که مربوط به عملکرد کسب و کار هستند، در مورد همه کسب و کارها کاربرد دارند.

➤ **کدهای اخلاقی و کدهای رفتاری**

یکی از روش‌های مهم در پشتیبانی از درستکاری و اخلاق، داشتن یک کد اخلاقی مؤثر یا یک کد رفتاری (یا هر دو) می‌باشد. به لحاظ نظری، اختلافاتی بین این دو نوع کد وجود دارد گرچه در عمل بسیار مشابه هستند. در تئوری، یک کد اخلاقی بیشتر مبتنی بر ارزش‌ها است و بر تشویق و حمایت از رفتار اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های شرکت تأکید دارد، در حالی که یک کد رفتاری مبتنی بر انطباق بیشتر است و بر دستورالعمل‌ها و مجازات‌های عملی و در مورد عدم انطباق تأکید دارد. با این حال، هر دو نوع در عمل، ترکیبی از مقررات مبتنی بر ارزش و مبتنی بر قانون را شامل می‌شوند.

انتظار می‌رود که هر شرکتی ترکیبی از خط‌مشی‌های مبتنی بر درستکاری و انطباق را داشته باشد. به عنوان مثال، مؤلفه‌های مختلف یک کد باید با ارزش‌های اصلی شرکت و اصول اخلاقی اساسی مطابقت داشته باشند تا منجر به ترغیب رفتار اخلاقی فردی شوند. کد باید واضح و مختصر باشد تا افراد به راحتی محتوای آن را درک کنند. همچنین باید در دسترس بوده و جذاب باشد.^۱

^۱ <https://www.unodc.org/en/tertiary/integrity-ethics.html>