

برگزاری ۱۰ هزار نفر- ساعت کار کارشناسی برای جاری سازی منشور اخلاقی در صنعت گاز

# منشور اخلاقی دیگر تنها یک قاب روی دیوار نیست

مشعل را شاهد جامعه‌ای اخلاقی و اقتصادی جویاب ستار از رشد سازمان‌ها است. مدیریت، برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و تدوین برنامه‌های استراتژیک که بر اساس ارزش‌های سازمانی و اخلاقی انجام شود، موجب پویایی بیش از پیش سازمان‌ها خواهد شد. بنابراین به بهنجاری سازمانی در قبال همه ذینفعان و مساجیان حق، به مزیت رقابتی و راهبردی را برای سازمان‌ها رقم می‌زند. رفتار سازمانی و چگونگی عملیات سازمان‌ها محیط درونی و بیرونی، نشان‌گر فرهنگ کارکنان سازمانی است که اعتقادات بنیادین سازمان بر مبنای آن استوار است. با توجه به جایگاه ویژه اخلاق و ارزش‌های سازمانی در شرکت‌های نظیر شرکت ملی گاز ایران که با حجم عظیمی از ذینفعان داخلی و خارجی در ارتباط بوده و وظیفه خدمت‌رسانی به بیش از ۱۵ میلیون مشترک گاز را به عهده دارد، رشد مؤثر فعالیت فرهنگی و اخلاقی و حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب بسیار با اهمیت است. در این زمینه مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران با الگوبرداری از شرکت‌های بزرگ داخلی، تدوین سند جامع اخلاقی سازمان کارکنان دانشگاه تهران و ناقص محوری احمد فرارز در فرآیند اخلاقی شرکت ملی بنام حوزه اخلاقی حرفه‌ای، مؤلف و محقق از رشد کشور در حوزه اخلاق حرفه‌ای و سازمانی آغاز کرد و پروژه «ارزشی و وضعیت موجود اخلاقی و تدوین سند جامع اخلاقی شرکت ملی گاز ایران» در سه فاز و بر اساس گام‌های تعریف شده اجرا شد. این بخش از صحنه‌های سرپرست امور پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری شرکت ملی گاز ایران بود که در ادامه توضیحات کامل‌تر آن را می‌خوانید.



وضعیت مطلوب اخلاقی شرکت ملی گاز را شکل داد.

### نام دوم بزرگ گسترده پرسشنامه

وی درباره گام دوم پروژه که وضعیت واقعی اخلاق در شرکت ملی گاز است، می‌فرماید: «در این رابطه نیز با همکاری دانشگاه تهران، پرسشنامه‌هایی را در سه بخش تهیه و توزیع کردیم بخش نخست پرسشنامه، آگاهی سنجی اخلاقی بود که برای اولین بار در کشور به صورت وسیع، ۱۰ درصد از کل کارکنان شرکت ملی گاز (۷ هزار نفر) به عنوان نمونه آماری این پرسشنامه انتخاب شدند. انگار سنجی، یک پرسشنامه کیفی بود. به عنوان مثال سوالات آن به صورت چالشی بود. به این صورت که شما زمانی که به شرکت ملی گاز فکر می‌کنید، چه تصویری در ذهنتان شکل می‌گیرد و بر اساس تفسیر حرفه‌ای این پاسخ‌ها، آن انگار افراد را در ۷ هزار نفر شناسایی کردیم.» وی تأکید می‌کند: «در پایان این مرحله، ما یک وضعیت مطلوب اخلاقی داشتیم. فاصله‌ای که بین وضعیت مطلوب و وضعیت واقعی وجود دارد و پژوهشگران به آن گپ یا ریسرچ گپ می‌گویند. این پروژه هنوز تمام نشده و اخلاق، ماهیتی مستمر است. این سند جامع اخلاقی در واقع همان خروجی وضعیت مطلوب اخلاق شرکت ملی گاز ایران است. یعنی اینکه ما علاقه داریم این سند در شرکت ملی گاز، در مقطعی که امیدوار هستیم نزدیک و زود باشد، جاری شود. واقعا به این معنی هستیم و دوست داریم اجرا شود.» لوسالی ادامه می‌دهد: «در این سند، خط مشی‌هایی مشخص شده است که قابلیت سنجش کلی دارند. این برنامه‌های اجرایی همان کدهای رفتاری هستند. یعنی متناظر با خط مشی‌ها، رفتارهایی را تعریف می‌کنیم که در رفتار افراد در واقع در شرکت عمل و حمایت‌شان شود. آن زمان خط مشی‌های اخلاقی باید به آل‌های اخلاقی ملموس مبدلی می‌شود. بر این اساس پروژه دومی بزودی کلید خواهد خورد که تدوین کدهای رفتاری، برای محقق شدن کدهای اخلاقی است.» وی تأکید کرد: «اخلاق حرفه‌ای را بویکراد جدید، ملم‌بازای است. یکی از مشکلاتی که ما با آن بخصوص در حوزه‌های جدید مواجه هستیم، ترجمه واژه‌های تخصصی بوده که در اخلاق این اتفاق زیاد رخ داده است؛ زیرا آن کسانی که ترجمه می‌کنند، درک و ذهنیت درستی از این علم ندارند. خیلی از واژه‌ها بدون توجه به بار معنایی آنها ترجمه می‌شوند و این موضوع، سوء تفاهم‌هایی زیاده‌ای را ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، در این حوزه تفاوت بین کدهای اخلاقی و کدهای رفتاری بسیار است.»

### په‌ری از منشور اخلاقی

لوسالی در خصوص تعریف اخلاقی می‌گوید: «اخلاق، رابطه بین حق و وظیفه است و یک رابطه دو سویه به‌هم‌ساز می‌آید. این موضوع در قبال ذینفعان مختلف به این معنی است که همیشه شما وظیفه‌ای در قبال حق دیگران دارید و دیگران هم وظیفه‌ای در قبال حق شما دارند. تعامل دیررس و منصفانه انجام شود. یعنی اخلاق صورت اجرا شده است. در سازمان‌ها، ذینفعان هستند که اخلاق حرفه‌ای را شکل می‌دهند. ما برای اینکه ذینفعان را شناسایی کنیم، از یک منشور پنج وجهی استفاده کردیم. در قالب منشور پنج وجهی، مشترکات و هم‌ساز کنندگان منابع انسانی، شهروندان، جامعه، محیط زیست و منافع ملی، همسایه‌ها و مجاوران، بیمه‌گران و نامین کنندگان را به عنوان ذینفعان شرکت تعریف کردیم. در این خصوص، بنای اخلاقی را بر این گذاشتیم که سازمان، وظیفه‌ای در قبال تک‌انگانه ذینفعان منشور دارد. بر این اساس کارگروه‌های مختلف و جلسات متعدد تخصصی با حضور مشاوران مجری برگزار شد.» سرپرست امور پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری شرکت ملی گاز ایران ادامه می‌دهد: «برای تدوین این پروژه، بیش از ۱۰ هزار نفر راسامات کارشناسی انجام شده است. برای اینکه اعتقاد داشتیم این موضوع، حیثه‌ای است که باید اصولی وارد آن شویم. در حال فعلیت این کارگروه‌ها باعث شد که ما وضعیت ایده آل اخلاقی از نقطه نظر شرکت ملی گاز را ترسیم کنیم؛ یعنی در قبال کارکنان کارگروه‌ها، نمایندگانشان شرکت‌ها و مشاوران در خصوص تعریف این همسازگان شرکت ملی گاز، هر وظیفه‌ای در حد آزمانی وجود دارد. تبادل نظر کرد. تمام این موارد جمع‌بندی شد و

### ارزش‌های سازمانی

لوسالی، بخش اول سند جامع توسعه فرهنگی و اخلاقی را ارزش‌های سازمانی دانست و ادامه داد: «ارزش‌های سازمانی، ساختار مأموریت‌ها و رسالت سازمانی است و کلاخظ مشی‌ها، اهداف، استراتژی‌های عملیاتی و استراتژی‌های کسب و کار سازمان هم‌باید در چارچوب ارزش‌های سازمانی شکل گیرد. از جمله فرهنگ سازمانی که اخلاقی، جزو جدایی‌ناپذیر این بخش است. با انتخاب این ارزش‌ها و دانستنیم که در قالب این پروژه، ارزش‌های سازمانی شرکت ملی گاز را تدوین کنیم ایمنی و محافظت از محیط زیست، مشارکت، همدلی، انسجام و مسؤلیت پذیری و نیکد پاسخگویی، جزو بنیادهای اصلی ارزش‌های سازمانی محسوب می‌شوند.» وی تأکید می‌کند: «بعد از ارزش‌های سازمانی، به‌صورت اخلاقی شرکت ملی گاز ایران پرداخته شد. این سند جامع اخلاقی همان شکل هدنده خط مشی‌های اخلاقی است و آخرین بخش هم به عهدنامه اخلاقی کارکنان شرکت ملی گاز ایران و بیوهوا است که در قبال این عهدنامه، نشان می‌دهد ما به عنوان متولیان اخلاق باید چه تعهدات و مسئولیت‌هایی در قبال شرکت ملی گاز هستیم نسبت به اجرای آن. عقاب بعد از عهدنامه، تدوین برنامه عملیاتی در این عهدنامه، و کارکنان آن دو جنبه تعریف و تدوین مأموریت‌ها و اهداف رفتاری، باید عهدنامه‌ای را بنام داشته باشند و در این حیات کتنده‌ها این دلیل مادوم عهدنامه را اینجا آوردیم. عهدنامه اخلاقی مشتریان شرکت ملی گاز و عهد نامه اخلاقی کارکنان شرکت ملی گاز. تفاوت عهدنامه‌ها در این است که مشتریان در عهدنامه خود عهدنامه شدند. اما کارکنان شرکت ملی گاز فرایند استقرار اخلاقی بر سازمان و شرکت حمایت کنند. اما کارکنان عهدنامه شدند که آن را رعایت کنند.» لوسالی در پایان تأکید می‌کند: «لایحه شگ بی‌مومن این راه در فرآز و تشبیه با مسامعت تعامی همکاران از مدیران و راسامات کارشناسان در همه شرکت‌ها و مدیریتهای مختلف پذیر خواهد بود و امیدوارم دست در هم شویم و با استعانت از خدای مهربان، بگذریم از در زست‌کاری‌های کنیم.»



**تقریباً ارسال 96 شرکت به دنبال این بود که روی منشور اخلاقی که به صورت سنتی در شرکت موجود بود، اصلاحاتی صورت گیرد. برای تدوین منشور اخلاقی، مطالعات کتابخانه‌ای را آغاز کردیم و از یک تحقیق لازم‌الاجرام شروع شد. منجمه شدیم که در رابطه با حوزه اخلاقی کارگروه‌ها، رویکرد یک‌دوره‌ای بود. کل اخلاقی در سازمان از نگاه مدیران دولتی و خصوصی این است که آن را در قالب یک بیانیه به شکل منشور اخلاقی قاب‌رویی دیوارها نصب کنند. رویکرد دوم، رویکرد مزیت‌تگانه است؛ یعنی اینکه شما باید در ارزش‌های سازمانی به این پایا برسید که اخلاقی می‌تواند یک مزیت راهبردی برای شرکت‌هاست. مزیت‌تگانه‌ها تعریف می‌شوند. این موضوع، درک می‌شود. زمانی که مشتری‌ها به شرکت اخلاقی پیدا می‌کنند، این اطمینان که سرمایه‌ها کاملاً با ارزش است و باعث می‌شود که مشتریان زیادی جذب شوند.»**