

مشکلات شایسته‌گزینی

در سازمانها

سعید حامد نیا

sae_ham@yboard.com

۴ - بعضی از مدیران مراقب این موضوع هستند که افراد تحت سرپرستی آنها در اظهارنظرها، جلسات و موضع‌گیریهای کاری، فروغ و جلوه‌ای پایین‌تر از خود داشته باشند. لذا در این‌گونه مواقع، سقف شایسته‌گزینی نمی‌تواند از سقف شایستگی مدیر ارشد بالاتر رود و خودبه‌خود گزینش افراد با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود. از طرف دیگر معمولاً افراد نمی‌توانند تحت نظر افرادی با شایستگی کمتر از خود کار کنند لذا سطح شایستگی از هر طرف به صورت خودکار کنترل و میزان‌بندی می‌شود.

۵ - اکثر انتصابات تحت تاثیر فرهنگ حاکم بر سازمان فروار دارد. لذا در سازمانی که وجدان‌کاری، عادات پسندیده، روابط عادلانه و جوکاری مطلوب حاکم نباشد امکان جذب شایسته‌ها را به‌دست نخواهد آورد. بنابراین، درجه شایسته بودن در گزینشها، معمولاً با درجه سازمان همخوانی دارند. یک سازمان نمی‌تواند فراتر از حد خود، شایسته‌گزینی و فراتر از حد خود شایسته‌پروری و شایسته‌سازی کند.

۶ - هر سازمان مستقل و وابسته به یک سازمان بزرگتر دیگر، معمولاً نمی‌تواند از شعائر اصلی و قوانین راهبردی خود، که توسط ارشدترین مدیر تعیین می‌شود تخطی کند. در این حالت، حد دیگری برای شایسته‌ها مطرح می‌شود و آن

ایران به کشورهای توسعه‌یافته، جا دارد شایسته‌گزینی، شایسته‌سازی و شایسته‌پروری در سرلوحه فعالیت سازمانها قرار گیرد.

اکنون این سوال مطرح است که به چه علت سازمانها در حفظ این‌گونه افراد ناکام می‌مانند و حقیقتاً گره کور کجاست؟

در ذیل برخی از مهمترین مشکلات شایسته‌گزینی را برمی‌شماریم:

۱ - خیلی از مدیران انتخاب‌کننده، شایسته را کسی می‌دانند که روابط نزدیک و دوستانه‌ای با آنان داشته باشد در این صورت معنی «شایسته» با معنی «آشنا» عوض شده و به سهولت «شایسته‌گزینی» با «آشنا‌گزینی» عوض می‌شود. تعداد گزینشهایی که براین مبنا صورت می‌گیرد، بسیار زیاد است.

۲ - تعدادی از مدیران کسانی را بیشتر برمی‌گزینند که مطیع باشند، به‌طوری که ویژگیهای دیگر کاملاً در حاشیه قرار می‌گیرد.

۳ - افراد شایسته همیشه از ارزش بالای مادی و معنوی برخوردارند و به‌طور طبیعی این‌گونه افراد انتظار دارند حق و حقوق مادی و معنوی مناسب خود را دریافت دارند. خیلی از مدیران انتصاب‌کننده به دلایل مختلف راضی به پرداخت حقوق مادی و معنوی آنها نیستند و لذا به سهولت به سوی انتصابات ارزان‌قیمت سوق پیدا می‌کنند.

برای پیشبرد همه‌جانبه امور سازمانها، وجود تعداد کافی از مدیران و کارکنان شایسته و کارآمد ضروری است. با وجود این، تعداد قبلی از سازمانها را می‌توان پیدا کرد که چنین جمعیتی از شایسته‌ها را بتوانند در خود جای دهند. وقتی که در سازمانی یکسری افراد شایسته مشغول کار باشند لاجرم امور به طرز صحیح، بهینه و کارآمد به پیش خواهد رفت.

بدیهی است که منظور از شایسته‌گزینی در این مقاله فرد شایسته‌ای است که بتواند از عهده مسئولیتهای عام و خاص خود به‌نحو احسن برآید.

هدف از مسئولیتهای عام، کلیه مسئولیتهایی است که فرد را شخصی معتقد، جدی، پاسخگو، آشنا به نقاط ضعف و قوت فرهنگ و سنن جامعه و سازمان خود، معرفی کند و منظور از مسئولیتهای خاص، کلیه مسئولیتهایی است که فرد بسایستی در حیطه تخصصی از عهده پاسخگویی آنها برآید. تبعات عدم شایسته‌گزینی، بسیار گسترده و محراب است و به‌سادگی سازمان را از حالت پویایی به یک سازمان ایستا تبدیل می‌کند. وجود تعدادی از افراد فاقد معیارهای شایستگی، سازمان را کاملاً به زانو درمی‌آورد.

سأ توجه به مهاجرت تعداد زیادی از متخصصان کشورهای در حال توسعه از آن جمله

مدیریت، تخصص و مالکیت

سعید خلیلیان

مورد تأیید و تأکید ادیان الهی خصوصاً دین مبین اسلام نیز هست در اغلب جوامع بشری بطور نسبی حاکم گردید به طوری که امروزه یکی از مهمترین مهارتی که برای یک مدیر در تمام سطوح مدیریت بر شمرده می شود مهارتهای انسانی اوست.

در دورانی طولانی از زندگی بشر مدیریت در سطح وسیعی به دست مالکان و صاحبان سرمایه اعمال می گردید.

هدف گذاری در این نوع از مدیریت صرفاً معطوف به حفظ سرمایه و رشد در سود بوده است. هر چند جامعه و کارکنان نیز از این منفعت بی نصیب نبودند لیکن این حرکت به منظور تأمین منافع جامعه و کارکنان برنامه ریزی نمی شد و حاصل، از عواقب جبری این فرایند محسوب می گردید که این دوران را می توان دوره رجحان و ارجحیت تعلقات فرد بر اجتماع دانست.

انقلاب صنعتی توسعه و رشد در تکنولوژی و ابزار را در پی داشت و عنصر تخصص را در حیطه مدیریت مطرح ساخت در این دوران مدیریت تخصصی بجای صاحبان سرمایه در حوزه های مدیریتی فعال شد و این نوع از مدیریت سکان دار حرکت شناختاری شد که زندگی ماشینی، سهولت انجام کارها، رفاه و آسایش را برای بشر به ارمغان داشت لیکن چون بسیاری از فاکتورهای فرهنگی و انسانی در آن لحاظ نمی گردید محضات جدیدی را دامنگیر جوامع انسانی ساخت.

راه آوردهای مثبت این دوران رشد تولید، افزایش حقوق و دستمزد و بهبود کیفی در تولید

زندگی اجتماعی بشر در طول سالیان دراز تکامل یافته و به رشد و بالندگی رسیده است. قانون مداری و نهادینه شدن قانون که خود احترام و تعهد به اجرای قوانین و قراردادهای اجتماعی است از یکسو و از طرف دیگر اکتشافات و پیشرفت در علوم و دستیابی به فناوری مدرن از دستاوردهای این رشد بوده است.

در کنار این تکامل و توسعه پیچیدگیهای بسیاری نیز دامنگیر جوامع انسانی گردیده که پیوسته عده ای را بر آن داشته تا با اقدامات اصلاحی در جهت رشد فزاینده این تکامل قدم برداشته از فساد و تباهی آن جلوگیری کنند.

علم و هنر مدیریت نیز لزجمله علوم میان رشته ای است که در یکی دو قرن اخیر توسعه یافته و این حرکت که به نهضت رفتار یون در علوم اجتماعی شهرت دارد نه تنها زندگی انسان را در تمام زمینه ها توسعه بخشیده و متحول ساخته که بسیاری از محضات و تنگناهای آن را نیز به سامان رسانده است و امروزه در مجامع پیشرفته موضوع رشد سرمایه اجتماعی از اولویت بالایی برخوردار است و در برنامه ریزیها لحاظ می گردد.

روزگاری بشر بخشی را به بردگی و استثمار می کشید و بهره کشی از انسانها در سرلوحه برنامه های او بود. رفته رفته با پیشرفت و افزایش سطح آگاهی آحاد بشر، ابعاد این سلطه محدودتر گردید و سلطه قانونی که همانا توانایی تحمیل اراده بر اساس قانون است جایگزین روشهای غیر اصولی متداول شده روابط انسانی که

عبارتست از شعائر اصلی و قوانین راهبردی سازمان، که بالاتر از آن، شایسته گزینی منتفی می گردد.

۷ - شایستگان در هر سمتی که باشند اعم از یک کارمند ساده یا بالاترین مدیر سازمان، دوست دارند در جو کاری ویژه ای کار کنند که عبارتست از سازمان سالم اندیش، آزاد اندیش، همت گرا، بالنده، شکوفا، خلاق، با اخلاق، متمهد، قانونمند و تحول گرا. لذا شایستگان که شیفته اوصاف عینی فوق هستند توسط سازمانهایی طرد می شوند که ویژگیهای فوق را ندارند. از همین جا نیز محدودیت دیگری در شایسته گزینی به وجود می آید.

۸ - شایسته ها به فرهنگ ارتباطی ساده و بی آرایش، اعتقاد دارند و در غیر از این حالت انسرده و خود به خود از محیط رانده می شوند. در حالی که در سازمانهای سیاست گرا وجود علائق فوق، نقطه ضعف محسوب می شوند لذا از این بابت نیز خیلی از سازمانها نمی توانند شایسته گزینی مطلوب کنند.

۹ - شایسته های ناپیدا در سازمانها، یکی دیگر از مشکلات سازمانها هستند، شایسته های ناپیدا کارکنانی هستند که سیستم سازمان به علت نقطه ضعفهای یاد شده قصدی بر کشف آنها ندارد و در صورت معلوم بودن آنها، باز به علت همان نقطه ضعفهای یاد شده فرصت احراز شغل واقعی را به آنها نمی دهند. البته معمولاً شایستگان، شخصاً از این محیطهای ناهمگن خارج می شوند لیکن تعدادی از آنها به علت مشکلات خاص یا مشکلات خانوادگی با اکراه به همکاری ادامه می دهند.

۱۰ - در کشورهای جهان سوم، شایسته ها فقط در سمت مدیریت امکان توسعه دارند در حالی که در خیلی اوقات افراد شایسته نباید به مدیریت کشیده شوند. به خاطر اینکه مدیریت، یک سمت سیاست گذار و نظارت گراست در حالی که افراد شایسته دیگری لازم است تا این سیاستها را به پیش ببرند. بدون اینکه در هر دو مدیریت قرار گرفته باشند. استیلای این نگرش که شایسته باید مدیر شود عملاً تعداد کثیری از کارکنان را به این دیدگاه می کشاند. «من که مدیر نیستم پس شایسته نیستم» و این نگرش اشتباه، تعداد کثیری از شایسته ها را از سازمانها خارج می کند یا از کارایی می اندازد. □