

شایسته سالاری

بستر ساز حضور در عرصه جهانی



بخش نخست

شرکت کنندگان در میزگرد



◀ **خداپااایی:**

فوق دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشیار دانشگاه تهران، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی، استاد مدعو دانشگاه لوتو سوئد، محقق و مشاور صنایع کشور



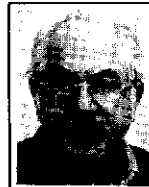
◀ **یزاد اوالالایی:**

دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دارای سوابق مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی



◀ **فرزین اتصاریان:**

فوق لیسانس مکانیک، مدیر عامل گروه کارشناسان ایران



◀ **قاسم انصاری:**

دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، مدیر عامل سازمان ملی بهره وری ایران



◀ **وفاغزاییان:**

دکترای مهندسی صنایع، استادیار دانشگاه مالک اشتر



◀ **داود مجدّد:**

دکترای مدیریت و توسعه سازمانی، عضو هیئت علمی و معاون پژوهشی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، رئیس مرکز پژوهشهای کاربردی مدیریت دانشگاه تهران

اشاره

اداره سازمانها و بنگاهها در عصر امروز برپایه قانونمداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تمهداخلاقی به گونه ای که در داخل پاسخگویی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه ای و جهانی توانایی برخورد با انواع دگرگونیها را داشته باشد، تنها از عهده کسانی برمی آید که در زمره نخبگان نواندیش و به بیان دیگر شایستگان باشد.

در حقیقت رشد و شکوفایی نخبگان و ظهور استعدادهای آنها جز در محیط و شرایط شایسته پرور میسر نیست و در این میان فرهنگ و ارزشهای حاکم بر سازمان باید شرایطی را به وجود آورند که سازمان به دنبال جذب افراد شایسته باشد.

بدیهی است که یک فرد شایسته به تنهایی نمی تواند برای سازمان نقشی موثر ایفا کند؛ مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برای تحقق فرهنگ شایسته سالاری فراهم سازد. از سوی دیگر شایسته سالاری در سازمانهایی که تبدیل به یک نیاز شده و به صورت نظام مند درآمده، استمرار یافته است.

امروز بنگاهها و سازمانها برای بقای خود و ضرورت حضور در عرصه فعالیتهای جهانی، نیاز به شایسته سالاری و شایسته محوری را نسبت به گذشته بیشتر احساس می کنند؛ زیرا شرایط رقابتی در سطح جامعه و سطح جهانی به شدت تنگتر شده و سازمانها ناگزیر به پذیرش و اجرای این رویکرد مهم و راهبردی مدیریت منابع انسانی هستند.

بی تردید برای رسیدن به ایجاد نظام شایستگی موانع مختلفی در سر راه وجود دارد، ولی باتوجه به استعداد و قابلیتها و خلاقیت های موجود چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بداند، قطعاً موانع به تدریج برطرف شده و شرایط تحقق نظام مزبور هموارتر خواهد شد.

باتوجه به اهمیت بحث و نیز در پیش بودن تشکیل نخستین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمانها تدبیر برپایه رسالت فرهنگی و علمی خود موضوع میزگرد حاضر را به بحث شایسته سالاری و ابعاد مختلف آن اختصاص داده است.

در میزگرد حاضر چندتن از صاحب نظران، مدیران و استادان ضمن بررسی و تحلیل جوانب گوناگون موضوع باتوجه به وقت جلسه به پرسشهای مطرح شده و سوالات محوری پاسخ گفته اند.

مباحث مطرح شده و دیدگاههای شرکت کنندگان باتوجه به حجم اظهارات آنان در دو شماره تقدیم علاقه مندان می شود. آنچه که پیش روی دارید بخش نخست میزگرد است و بخش دوم و پایانی را در شماره آینده می خوانید.

با امید به اینکه جامعه سربلند ایران با از میان برداشتن موانع و تقویت زمینه های تحقق استقرار نظام شایسته سالاری به قله های بلند پیروزی دست یابد، بخش نخست میزگرد را از نظر می گذرانیم. □

بهبود مستمر شایستگی افراد تلاش کنند. نهایتاً در بعد ششم، شایسته داری مطرح است. به این معنا که حال که افراد شایسته را توانسته ایم به نحوی شایسته جذب کنیم و پرورش دهیم باید در تعریف مکانیزم نگهداری آنها چه در ابعاد معنوی و چه از نظر ابعاد مادی تلاش کنیم و خروج افراد شایسته از سازمانها را به حداقل برسانیم. البته باید یک بعد دیگر هم به این ابعاد ششگانه شایسته سالاری اضافه شود و آن بحث شایسته خروجی است. یعنی افراد شایسته را بعد از بهره گیری از شایستگی های آنها و در پایان خدمت باید به نحوی شایسته بدرقه کنیم. باتوجه به محورهایی که عرض شد، خواهش من این است که یکی از دوستان که تمایل دارند، بحث را آغاز کنند.

برای این همایش تعریف شده است. من اجازه می خواهم به رئوس این محورها اشاره کنم، بعد دوستان حول هریک از این رئوس بحث خود را آغاز کنند.

در بعد اول به شایسته خواهی اشاره شده است. یعنی در سازمانها باید خواست و تمایل برای بکارگیری و استفاده از افراد شایسته وجود داشته باشد. به عبارت دیگر فرهنگ و ارزشهای حاکم بر سازمان باید این فرصت را به سازمان بدهد که به دنبال افراد شایسته باشد. در بعد دوم شایسته یابی مطرح است. یعنی اگر فرهنگ حاکم بر سازمانها ایجاب می کند که سازمانها در یافتن افراد شایسته تلاش کنند، پس باید به دنبال افراد شایسته سالار بروند و مکانیزم های درستی را برای یافتن افراد شایسته و واجد قابلیت های لازم تعریف کنند. بعد سوم به

دکتر ایلی: ضمن خوشامد به شما همکاران محترم و تشکر از وقتی که برای این نشست اختصاص داده اید، همان طور که استحضار دارید، اولین همایش «توسعه شایسته سالاری در سازمانها» در کشور در اولین هفته خرداد ۸۴ و در هفته بهره وری توسط جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران برگزار خواهد شد. برای همایش مذکور دوستان عضو کمیته علمی تمایل داشتند که مجله تدبیر باتوجه به جایگاه خود در جامعه، فرصتی را فراهم کند که بتوانیم درباره این موضوع بسیار مهم، بحث و گفتگو داشته باشیم. نیاز به دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی در کنار پایبندی به قانونمداری در اداره بنگاههای عصر حاضر، ضرورت بهره گیری از شایستگان را اجتناب ناپذیر ساخته است و از آنجا که رشد و شکوفایی



دکتر انصاری: تا پندار اصلاح نشود، هیچ حرکت درستی صورت نمی گیرد. ما در ارزشهای معنوی هم نیت را جلوتر از سایر مقاصد می دانیم. همین طور هم شایسته خواهی یک مرحله بعد از شایسته پنداری است. بنابراین شایسته پنداری باید در جامعه رشد پیدا کند. شایسته پنداری، یعنی اینکه واقعاً همه از درون باور کنند و بخواهند. اگر این زمینه فراهم شود، بقیه آن، مدیریت فرایند است؛ یعنی اینکه ما چگونه شایسته سالاری را مدیریت کنیم. اگر شایسته پنداری در جامعه حکومت نکند، همه زحمات ما اعم از کلاسهای درس، دوره های مختلف آموزشی و همایشی هدر

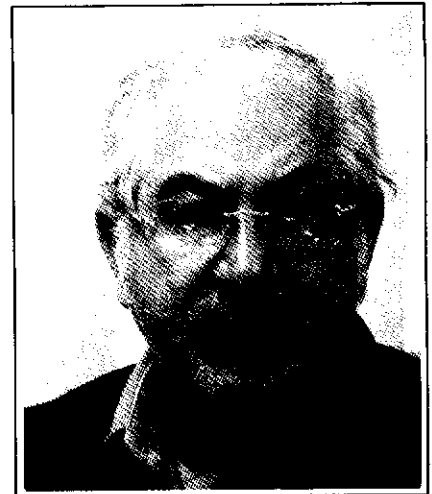
شایسته گزینی اشاره دارد. براین اساس مکانیزم های گزینش باید به گونه ای تعریف شود که حاصل تلاشهای گزینش در سازمانها چیزی جز جذب افراد شایسته نباشد. بعد چهارم به شایسته گماری اختصاص دارد. به این معنا که باید تلاشها در جهت جذب افراد شایسته به سازمانها و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل معطوف گردد.

بعد پنجم شایسته پروری است. براین اساس اگر روی حفظ و ارتقای شایستگی افراد شایسته سرمایه گذاری نشود، شاید تاریخ مصرف این شایستگی ها به مرور زمان منقضی شود و نهایتاً افراد شایسته، شایستگی خود را از دست بدهند. بنابراین سازمانها باید در جهت

نخبران و فرصت ظهور و بروز استعدادهای آنان جز در محیطهای شایسته محور میسر نیست، ضرورت اهمیت این بحث غیر قابل انکار است. البته طبیعی است که از مدتها قبل بحث شایسته سالاری در جامعه ما شروع شده است و احتمالاً این نشستها به برداشت صحیح از مفهوم شایسته سالاری کمک بیشتری خواهد کرد.

محورهای اصلی بحث

محور نخست مورد بحث امروز مفهوم، دیدگاهها و شاخصهای شایسته سالاری است. همانگونه که استحضار دارید، شش محور به عنوان شش بعد مفهومی شایسته سالاری



دکتر انصاری:

تا پندار اصلاح نشود، هیچ حرکت درستی صورت نمی گیرد.

کایزن و شایسته سالاری نه تنها در تناقض با یکدیگر نیستند، بلکه در طول یکدیگر قرار دارند.

اگرچه شایسته سالاری جنبه فردی دارد، اما نگاه کایزن به آن جمعی است.

به قول اقبال لاهوری، انسان قهرمان است که جامعه قهرمان را می سازد.

برای ساختن جامعه قهرمان، به قهرمانها و شایسته ها نیاز داریم.

اگر بخواهیم بسیاری از واژه ها را کالبدشکافی کنیم، معنای واژه ای آن ما را سیراب نمی کند، بلکه محمل های فرهنگی است که می تواند ما را سیراب کند.

اگر ما باور نکنیم که می شود شایسته سالاری را در هر جایی مانند سازمان، خانه و جامعه حاکم کرد، ما به شایسته سالاری نخواهیم رسید.

من اعتقاد دارم که اگر ساختارهای ما فقط به صرف انتخاب مدیر شایسته، شایسته محور نباشد، شایسته سالاری حاکم نخواهد شد.

شایسته سالاری از یک دیدگاه توجه دادن جامعه به ارزشهای اجتماعی، معنوی و بیرونی است.

خواهد رفت.

اظهارات آقای یوهان یوکونن از فنلاند در سازمان مدیریت و برنامه ریزی درباره تکنولوژی اطلاعات برای من جالب بود؛ یعنی بیشتر از آنچه که به تکنیک نگاه کنم، به اندیشه نگاه می کردم. ایشان می گفت وقتی که ما BSC را آزمایش و تست کردیم، متوجه شدیم که با این شیوه آزمون و ارزیابی می توانیم خیلی خوب فعالیتهای سازمانهای خود را ارزیابی کنیم. بنابراین امروز سازمانی در فنلاند نیست که BSC را اجرا نکند. این می شود پندار. این مساله نشان می دهد که فنلاند اراده کرده است هر چیز خوبی را بعد از آنکه آزمایش کرد و به نتیجه رسید همه از آن استفاده کنند.

به نظر من اگر در کشور ما سرمایه های زیادی در جاهای مختلف صرف می شود که به نتیجه نهایی نمی رسد، یک دلیل آن، این است که پندار هنوز درست نشده است. اگر ما شایسته پنداری را تبلیغ کنیم و بر مبنای آن عمل کنیم، آن وقت روزی فرا خواهد رسید که نگرش کایزن، راه حل اساسی ما نیست.

کایزن و شایسته سالاری

نگاه کایزن با نگاه شایسته سالاری متفاوت است. تفاوتش در این است که ما شایسته سالاری را فردی می گیریم، درحالی که نگاه کایزن به شایسته سالاری جمعی است. دوستان ما از ژاپن که کایزن را آموزش می دهند می گویند که اگر صد نفر در یک سازمان داشته باشیم و قرار باشد که نتیجه کار آنها صد قدم پیشرفت باشد، بهتر این است که هر نفر از آنها یک قدم رشد داشته باشند و این خیلی بهتر از آن است که یک نفر صد قدم رشد داشته باشد. این یک تفکر براساس اصول کایزن است. در تفکر شایسته سالاری ما به دنبال شایسته ای هستیم که وی را تا آنجا که می توانیم رشد بدهیم تا الگو بشود. آیا بین این دو تفکر تناقض نیست؟

با یک تحلیل درواقع این دو در تناقض نیستند، بلکه در طول یکدیگر قرار دارند. یعنی اینکه ما در زمان رشد حتماً لازم است که شایسته سالاری داشته باشیم، ولی در زمانی که به یک سطح لازم از رشد رسیدیم آن وقت نگاه کایزن شکل می گیرد، همان طور که ژاپن امروز می تواند این نگاه کایزن را پیدا کند.

قطعاً ژاپنی که روزهای اول حسرت را آغاز کرده بود با این نگاه نمی توانست حرکت کند، به دلیل اینکه پیشتاز و شایسته نداشت.

به قول اقبال لاهوری انسان قهرمان است که جامعه قهرمان را می سازد و وقتی جامعه قهرمان شد، قهرمان پرور می شود. ما وقتی بخواهیم جامعه قهرمان را بسازیم به قهرمانها و شایسته ها نیاز داریم. وقتی جامعه قهرمان شد حالا هر چیزی که تولید می کند تولید شایسته و قهرمان است. در این صورت تفکر ما می شود همان نگاهی که فنلاندی ها دارند یا آن نگاهی که ژاپنی ها از کایزن دارند. من امیدوارم که بتوانیم خودمان را به آن سطح برسانیم.

مهندس انتصاریان: در ابتدای عرایض خود عرض کنم که صورت مسئله هنوز برای من روشن نیست. من سالهاست که اصطلاحات شایسته و شایسته سالاری را می شنوم، ولی هنوز معنای آنها را به درستی نمی دانم. چند کلمه در انگلیسی هست که معنای آنها روشن است. یکی QUALIFIED به معنی دارای صلاحیت است، یکی دیگر COMPETENT است که می توان آن را معادل فارسی کارآمد یا باکفایت دانست و دیگری واژه CHAMPION به معنی برترین یا قهرمان است که اخیراً وارد واژه های مدیریتی نیز شده است.

منظور از شایسته، کدامیک از این واژه هاست؟

دکتر ابیلی: اصولاً هدف از نشست امروز بازکردن باب بحث در همین مفاهیم است. من هم واژه MERIT (شایستگی) را به فهرست واژگان شما علاوه می کنم. حال باید دید در بحث مفهوم شناسی شایسته سالاری کدام یک از این واژه ها برای استفاده مناسب تر است.

مهندس انتصاریان: اصطلاح QUALIFICATION در گذشته در ترمینولوژی مدیریت بیشتر استفاده می شد، اما آنچه که امروزه در بحث منابع انسانی مطرح است COMPETENCE است.

ریشه یابی مفهوم

تفاوت این دو اصطلاح در این است که یک نفر می تواند با داشتن یک گواهینامه همیشه دارای صلاحیت (QUALIFIED) باشد



مهندس انتصاریان:

یک نفر می تواند یا داشتن یک گواهینامه همیشه دارای صلاحیت (QUALIFIED) باشد، ولی در مقابل ممکن است کسی امروزه با کفایت (COMPETENT) باشد و فردا نباشد.

شایسته؛ یعنی کارآمد و باکفایت و به مفهوم اینکه کسی برای انجام کاری توانایی و شایستگی لازم را دارد.

شایسته سالاری به عنوان یکی از معضلات مدیریتی ما تنها در افراد سازمان نیست، بلکه در نظامها و سیستم های ماست.

ما وقتی می گوئیم COMPETENCE صحبت از تناسب بین دو چیزی می کنیم مانند پیچ و مهره که هر دو باید با هم جور باشند، در غیر این صورت مهره کوچک با پیچ بزرگ با هم تناسب نخواهند داشت. در حالی که هر یک به تنهایی شایسته و خوب هستند.

اگر ما در سازمان، کار را معادل پیچ و مهره را معادل فرد بدانیم، سوال این است که آیا ما پیچ را به خوبی شناخته و خصوصیات آن را تعریف کرده ایم که برای آن به دنبال مهره مناسب بگردیم؟

خوبی بوده، ولی چون بعداً شرایط لازم برایش به وجود نیامده و یا تحت کنترل نبوده است، کارمند نامناسبی از آب درآمده است. پس در هر دو حالت رئیس یا انتخاب کننده آن کارمند مقصر است. برای مثال اگر به جای شاطر در مثال نانوائی، خمیرگیر را به کار بگماریم، چه کسی مسئول خرابی نان است؟

بنابراین موضوع COMPETENCE به آنجایی بسازمی گردد که تعریف ما از کار و سپس انتخاب فرد متناسب با آن درست باشد.

ما وقتی می گوئیم COMPETENCE صحبت از وجود یک تناسب بین دو چیز می کنیم مثل یک جعبه پیچ و مهره که هم پیچ ها و هم مهره ها باید با هم جور باشند و به هم بخورند در غیر این صورت مهره کوچک با پیچ بزرگ هرگز با هم تناسب نخواهند داشت، درحالی که هر یک به تنهایی شایسته و خوب هستند.

اگر ما در سازمان، کار را معادل پیچ بدانیم و مهره را معادل فرد، سوال این می شود که آیا ما پیچ را به خوبی شناخته و خصوصیات آن را تعریف کرده ایم، که برای آن به دنبال مهره مناسب بگردیم و اگر مهره اشتباه انتخاب شده و به پیچ نخورد، می توانیم بگوئیم که این تقصیر مهره است.

نهایتاً اگر ما بگوئیم که موضوع شایسته سالاری یکی از معضلات مدیریتی ما است، باید بگوئیم که این تنها در افراد سازمان نیست، بلکه در نظامها و سیستم های ماست. در تعریف غلط و ناکافی پیچ هاست نه در مهره ها و گرنه مهره ها هر کدام جایگاه خاص خودشان را می توانند داشته باشند.

دکتر غفاریان: اگر در واژه هم نشود این مساله را رعایت کرد در تعاریفی که اشاره شد این مساله قابل تکیه است. وقتی می گویند دنبال EXCELLENCE هستیم طبیعتاً مفهوم «شایسته تر» هم موضوعیت پیدا می کند.

دکتر مجتهد: همه ما مفهوم شایسته سالاری را قرار گرفتن بهترین فرد در مناسبترین جا می دانیم. یعنی به دنبال این هستیم که انتصاب افراد درست انجام شود. اگر بهترین فرد را انتخاب نکنیم، می گوئیم سیستم نقص دارد و به اصطلاح دنبال شایسته سالاری نیست. اگر با این مفهوم حرکت کنیم، فکر می کنم که مشکل حل خواهد شد.

ولی در مقابل ممکن است، کسی امروزه باکفایت (COMPETENT) باشد و فردا نباشد. برای مثال اگر یک خلبان یک روز مشکل روحی پیدا کند دیگر آن روز نمی تواند هواپیما را هدایت نماید، در صورتی که گواهینامه صلاحیت او معتبر است. به هر حال من هنوز نمی دانم اصطلاحات شایسته و شایسته سالاری که در ترمینولوژی مدیریتی و حتی سیاسی کشور معنی دار شده است، با کدام مفهوم آمده است.

اگر ما توافق کنیم که شایسته؛ یعنی کارآمد و با کفایت (COMPETENT) به مفهوم اینکه کسی برای انجام کاری توانایی و شایستگی لازم را دارد، بحث می تواند جهت بهتر و هماهنگ تری پیدا کند.

برای روشن شدن مفهوم، یک مثال ساده ای می زنم. یک دکان نانوائی را در نظر بگیرید که کارکنان آن مرکب از خمیرگیر، شاطر، نان پز و فروشنده است. قطعاً اینها از لحاظ شخصیت حرفه ای خود انسانهای شایسته ای هستند. اما آیا با عوض کردن جای اینها با یکدیگر، شایستگی آنها بر جای می ماند؟ قطعاً خیر.

اگر در مفهوم شایسته، همان فرد کارآمد و باکفایت برای انجام کار تعریف شده باشد، پس در این صورت قصد همان COMPETENT است.

اصولاً در بحثهای ارزشیابی کارکنان، من با واژه شایسته به شدت مشکل دارم. زیرا اگر معنی شایسته را معادل COMPETENT بدانیم مخالف آن ناشایست است که مفهوم زشت و بدی را القاء می کند. درحالی که ما از واژه INCOMPETENT چنین استنباطی نداریم.

نکته دیگر اینکه مفهوم واژه (QUALIFIED) صلاحیت مربوط به فرد و گواهینامه او است، اما واژه کارآمد (COMPETENT) با ماهیت کار و زمان و مکان آن مرتبط است که بیرون از خود فرد است.

مسئولیت مدیریت نیز در استفاده از این دو واژه متفاوت می شود. مثالی عرض کنم. اگر کارمند یک سازمانی خوب کار نمی کند، خوب نبودن او، اول به انتخاب اولیه رئیس او باز می گردد. در اینجا دو اتفاق روی می دهد، یا در ابتدا رئیس یک فرد نامناسب را برای آن کار انتخاب کرده است. یا اینکه در ابتدا کارمند

دکتر غفاریان: واژه «شایسته سالاری» این اشکال را دارد که ما را فقط متوجه مرحله «انتصاب» می کند. باید به «شایسته محوری» فکر کنیم. ما در توسعه افراد هم باید شایستگی را لحاظ کنیم؛ یعنی ویژگیهایی از افراد را توسعه بدهیم که برای انجام وظایف محوله لازم دارند. در جذب هم باید این مساله را لحاظ کنیم.

من یک بار دیگر می خواهم محدودیتهای مفهومی واژه «شایسته سالاری» را عنوان کنم. شایسته سالاری صرفاً متوجه انتصاب و به کارگیری برای یک شغل است، در حالی که مساله فقط انتصاب نیست، تمام مفاهیم منابع انسانی اعم از جذب، استخدام، به کارگیری، توسعه، جبران خدمات و حتی خروج افراد باید ویژگی شایستگی محوری را داشته باشد. من استفاده از واژه «شایسته محوری» را به جای «شایسته سالاری» پیشنهاد می کنم.

دکتر مجتهد: ما وقتی فرد شایسته را در جایی قرار بدهیم با این فرض که این فرد شایسته است، می داند که کارها را چگونه انجام بدهد، بقیه مطالبی که مورد انتظار است، در داخل سازمان تحقق پیدا خواهد کرد.

دکتر انصاری: ما یک مشکل فرهنگی داریم. مثلاً ما فرصت طلبی را بد می دانیم، در حالی که اگر کسی به دنبال فرصت نباشد، آن را به دست نمی آورد. در ارزشها هم ما مسئله داریم. در مدرسه، جایی که ما آموزش می دهیم، بچه ای که می تواند تقلب کند برای این کار منفی، ارزش قائل می شود و به آن توجه می کند. بنابراین من هم با آقای مهندس انتصاریان موافقم که واژه ناشایست، مفهوم بسیار منفی دارد، در حالی که اگر ما تجزیه و تحلیل واژه کنیم، چنین مفهومی از آن به دست نمی آید. یا واژه بی کفایت منفور نیست. مثلاً من خودم در کلاس درس در کنار واژه های فرصت طلبی و فرصت یابی واژه های دیگری را هم می گذارم که به این واژه بار مثبت بدهند. اگر قصد بر این باشد که ما بحث شایسته سالاری یا هر بحث جدیدی را می خواهیم جاناندازی کنیم، باید روی آن مفاهیمی که در فرهنگ ما جاافتاده است، کار کنیم.

این یک بحث درستی است که ما خود را

درگیر واژه ها نکنیم، ولی ما باید واژه مناسبی را انتخاب کنیم و به دیگران انتقال دهیم و نمی توانیم برای مثال از واژه مهارت به جای COMPETENCE استفاده کنیم، چون آن بار معنایی ویژه ای در حوزه مدیریت برای خودش دارد. در حال با این موضوع موافقم که یک جوهری اینها را بازسازی کنیم. من فکر می کنم به لحاظ مفهومی کم کم به هم نزدیک می شویم.

ضمناً آقای دکتر غفاریان روی واژه شایسته محوری تاکید داشتند که به نظر من این واژه، COMPETENCY را نمی پوشاند. زیرا در این صورت فرد را محور قرار می دهیم، در حالی که شایستگی محوری باید صورت گیرد؛ یعنی ما فرد را علم نکنیم، ولی ویژگی را محور قرار بدهیم. در هر حال پیشنهاد می شود که واژه یابی را به عهده اهل فن و اهل ادبیات مدیریت بگذاریم.

من خواهش می کنم که دوستان با کمی اغماض، اصطلاح شایسته سالاری را بپذیرند. مثلاً کاری که روی واژه PERODUCTIVITY صورت گرفت. در ابتدا بحث بهره وری اصلاً مطرح نبود و بعد به تدریج همه روی کاربرد واژه بهره وری توافق کردند و آن را به کار بردند.

بسیاری از واژه ها را اگر بخواهیم کالبد شکافی کنیم دیگر معنای واژه ای آن ما را سیراب نمی کند، بلکه آن محمل های فرهنگی که برایش هموار شد، می تواند ما را سیراب کند.

دکتر ایللی: با تشکر از دوستان. به هر حال درباره انتخاب واژه می توان دامنه بحث را بیش از اینها گسترش داد. در عین حال من هم توصیه دوستان برای انتخاب واژه مناسب را منطقی می دانم و تاکید بجایی است. این مساله را می توان به اهل واژه و اهل قلم واگذار کرد. با این حال اعتقاد دارم، به همان اندازه که روی انتخاب واژه تاکید داریم، روی تعریف مفهومی و عملیاتی این واژه هم باید کار کنیم.

حال سوال این است که چگونه می توان مفهوم شایسته سالاری را در سازمانها رواج داد. و پرسش آخر این که نقش مراکز علمی فرهنگی نظیر دانشگاهها در ترویج این مفهوم در سازمانها چیست و چه خواهد بود؟

دکتر غفاریان: اگر دوستان اجازه دهند من چند نکته به بحث اضافه کنم. هر چند وقتی ورود به بحث با تاکید بر مفهوم واژه ها شروع شود، جلسه سودمندتر و سازنده تر خواهد بود ولی من پیشنهاد می کنم به جای اینکه به واژگان بپردازیم، بیشتر بر مفهوم تمرکز کنیم، یعنی وقتی راجع به فرد «شایسته» صحبت می کنیم (با توجه به ادبیاتی که پیش روی داریم) بدانیم راجع به چه مفهومی صحبت می کنیم. شایستگی های فردی از مجموعه ویژگیهایی است که برای ایفای نقش یا انجام وظیفه یک فرد در سازمان ضرورت دارد و کار او را اثربخش می کند. از نظر واژه شناسی این مفهوم خیلی شبیه همان COMPETENCE است که آقای مهندس انتصاریان به آن اشاره کردند.

هر فردی در سازمان وظیفه ای دارد که باید آن را انجام دهد. ما وقتی یک فرد را شایسته می دانیم که مهارت و دانش لازم برای اثربخش انجام دادن وظیفه خود را دارا باشد.

واژه شایسته سالاری سابقه طولانی در ادبیات مدیریت ما دارد، اما به نظر می آید که این واژه کمی ما را به اشتباه می اندازد. من ترجیح می دهم به جای «شایسته سالاری» واژه «شایسته محوری» را پیشنهاد کنم.

«شایسته محوری» ایجاد شرایط مناسب برای توسعه و اثربخشی شایستگی های فردی است. یک فرد شایسته به خودی خود نمی تواند برای سازمان نقش موثر ایفا کند و اثربخش باشد؛ مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند و ایجاد این شرایط در کلیه ارکان مدیریت منابع انسانی، معنای واقعی شایسته محوری است.

تفاوت میان شایسته سالاری و

شایسته محوری

واژه شایسته سالاری به طور تلویحی فقط بحث انتصاب را دربرمی گیرد، در حالی که واژه شایسته محوری می تواند علاوه بر انتصاب، بحث توسعه، جذب، نگهداری و حتی بدرقه شایسته را دربر داشته باشد. از سوی دیگر واژه شایسته سالاری به طور تلویحی متوجه رده های بالای سازمانی است، در حالی که مفهوم شایسته محوری به نحو بهتری همه افراد



دکتر غفاریان :

شایستگی های فردی مجموعه ویژگی‌هایی است که برای ایفای نقش یا انجام وظیفه یک فرد در سازمان ضرورت دارد و کار او را اثربخش می کند.

یک فرد شایسته به خودی خود نمی تواند برای سازمان نقش موثر ایفا کند و اثربخش باشد؛ مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند و ایجاد این شرایط در کلیه ارکان مدیریت منابع انسانی، معنای واقعی شایسته محوری است.

اصولاً شایستگی یک امر پویا و ناپایدار است و با تغییرات محیط و اهداف سازمان، معنای آن نیز تغییر می کند.

از جمله وظایف مهم یک سازمان شایسته محور این است که برای مشاغل اصلی، مفاهیم شایستگی را تعریف کند، در مقابل وظیفه کارکنان این است که خودشان را در راستای شایستگی تعریف شده سازمان توسعه دهند.

من استفاده از واژه شایسته محوری را به جای شایسته سالاری پیشنهاد می کنم.

«شایسته محوری» ایجاد شرایط مناسب برای توسعه و اثربخش شایستگی های فردی است.

شایسته سالاری به واژه شایسته محوری اشاره کردند که واژه خوبی است. و در آن از وظایف و تعهدات و اقدامات سازمان بحث می شود. طبیعتاً این مسایل بستر لازم را برای بروز شایستگی های افراد و حتی در مراحل جذب و توسعه آنها فراهم می کند. سوال این است که فرد شاغل چه تعهد و وظیفه ای در بحث شایستگی و شایسته سالاری در سازمانها دارد؟

دکتر غفاریان: در جواب سوال شما باید عرض کنم از جمله وظایف مهم یک سازمان شایسته محور این است که برای مشاغل اصلی، مفاهیم شایستگی را تعریف کند. در مقابل وظیفه کارکنان این است که خودشان را در راستای تعریف شایستگی سازمان توسعه دهد.

بدین ترتیب همان پویایی که برای شایستگی سازمان وجود دارد برای فرد هم به وجود می آید. و هرکس تلاش می کند تا خود را با شرایط و تقاضاهای جدید سازمان تحت عنوان شایستگی تطبیق دهد.

دکتر مجتهد: شایستگی بحثی است که در سطح فرد طبیعتاً مطرح است و سازمانها هم به دنبال این هستند که افراد شایسته را به خدمت بگیرند. اما به کارگیری یک فرد شایسته نیازمند نظامی است که فراتر از خود یک فرد نقش ایفا می کند. این امر مهم و اساسی در واقع همان سیستم شایسته سالاری در سازمانهاست.

شایستگی؛ یعنی افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود را داشته باشند. ولی کفایت داشتن یک فرد، سازمان را اصلاح نمی کند و مقوله کلان تر و فراتر از این قضیه، استقرار نظام شایسته سالاری است که آن محورهای ششگانه ای که آقای دکتر اِبیلی فرمودند در آن جمع است.

نتیجه ای که ما می خواهیم داشته باشیم برای استقرار نظام شایسته سالاری اداره بهتر سازمانها و یا اداره بهتر کشور است.

احساس نیاز

به نظر من یک نکته مهم و اساسی که در بحث شایسته سالاری مطرح است، مقوله ایجاد فرهنگ شایسته سالاری در سازمانهاست. برای تحقق این امر ما باید در داخل سازمانها، نیاز به شایسته سالاری و شایسته خواهی و

سازمان را پوشش می دهد. شایستگی و شایسته محوری حتی در مورد یک کارگر یا سرپرست خط، با محورهایی که آقای دکتر اِبیلی اشاره کردند مفهوم پیدا می کند درحالی که ما این مسایل را از واژه شایسته سالاری خیلی خوب درک نمی کنیم.

نکته مهم دیگر اینکه معنای شایستگی، یک امر ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر محیط، شرایط و اهداف سازمان تغییر می کند.

چه بسا فردی که شایسته بوده و حالا دیگر نیست. این یک واقعیت است که اگر افراد به توسعه خود نپردازند، روزی شایستگی های خود را از دست می دهند. اصولاً شایستگی یک امر پویا و ناپایدار است و با تغییرات محیط و اهداف سازمان معنای آن نیز تغییر می کند.

در جمع بندی عریضم باید بگویم به جای اینکه دنبال واژه باشیم دنبال مفهوم باشیم و بفهمیم افراد در رابطه با نقش و وظیفه ای که برعهده دارند باید چه خصوصیتی داشته باشند تا بتوانند نقش خود را به خوبی ایفا کنند.

آیا شایستگی افراد کافی است؟ خیر. نقش مهم سازمان نیز این است که با افراد شایسته، شایسته محور برخورد کند؛ یعنی شرایط مناسب را ایجاد کند تا فرد شایسته بتواند شایستگی های خودش را نشان دهد و در دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرد.

همبستگی دو دیدگاه

نکته دیگری را هم که می خواهم اضافه کنم، همبستگی دیدگاه منابع انسانی و دیدگاه استراتژیک در بحث شایستگی و شایسته محوری است. سازمانها در یک محیط رقابتی برای اینکه بتوانند بقا و رشد داشته باشند، باید مجموعه ای از شایستگی های کلیدی را دارا باشند. یکی از مهمترین شایستگی های کلیدی در بحث منابع انسانی، شایسته محوری است؛ یعنی شایسته محوری صرفاً بحث منابع انسانی نیست، بلکه شایستگی های فردی و شایسته محوری در یک سازمان می تواند آن را نسبت به سایر رقبا جلو ببرد. از این منظر شایسته محوری علاوه بر بعد منابع انسانی، دارای بعد استراتژیک نیز هست که اگر فرصت شد در باره آن توضیح خواهم داد.

دکتر اِبیلی: آقای دکتر غفاریان در مقابل

شایسته یابی داشته باشیم. اگر این مساله به صورت نیاز مطرح نشود، ما آن نتیجه ای را که می خواهیم به دست نخواهیم آورد.

شایسته سالاری همیشه در تمام اعصار گذشته مطرح شده است، اما در جایی که به یک نیاز تبدیل شده و نظام خودش را پیدا کرده، تداوم یافته است.

چنانچه افرادی که شایستگی های نسبی دارند عهده دار انجام امور بشوند، به اصطلاح نظام اداری و تشکیلاتی متناسب با ویژگیهای خودشان را به وجود می آورند. حالا زمانی کسب شایستگی تبدیل به یک نیاز می شود که رقابتها به نحوی باشد که فرد برای بقای خودش نیازمند این باشد که آن شایستگی متناسب با شرایط را پیدا کند؛ یعنی در داخل سازمان، فرد احساس کند که اگر شایستگی نداشته باشد این مساله منجر به تنزل وضعیت یا اخراجش خواهد شد. یا تصور کنیم که سازمانی اگر نتواند سیستم شایسته ای را به وجود بیاورد منجر به ورشکستگی اش می شود.

مبحث نیاز به شایستگی و نیاز به شایسته سالاری را باید به طور جدی تر و اساسی تر مطرح کنیم.

امروزه بحث جهانی شدن فعالیتها و تنگتر شدن عرصه فعالیت نگاهها به عنوان یک نیاز جدی برای ارائه عملکرد بهتر مطرح است. حالا اگر ما این بحث را در سطح کلان بررسی کنیم و بگوییم کشور نیازمند این است که از منابع خودش بهتر استفاده بکند، طبیعی است که سعی می شود در جایگاه مدیریت کلان کشور کسانی قرار گیرند که بتوانند امور مختلف را بهتر اداره کنند. علاوه بر این کسانی که عهده دار مسئولیتها در رده های بالای مدیریتی می شوند، مجبور می شوند کسانی را به کار بگیرند که بتوانند اهداف مورد انتظار را برآورد کنند و در واقع خروجی های مطلوبی از فعالیتهای افراد حاصل شود. الان در سطح کلان در کشورمان، نیاز برای شایسته سالاری مطرح است.

در روزهای اخیر با توجه به مطرح شدن بحث انتخابات ریاست جمهوری در کشور، مقوله شایسته سالاری به صورت خیلی جدی مطرح می شود و در واقع افراد و کاندیداهای می خواهند بگویند ما براساس نظام شایسته سالاری می خواهیم مملکت را



دکتر مجتهد:

شایسته سالاری عبارت از قرار گرفتن بهترین فرد در مناسب ترین جا.

ما برای بقا تلاش می کنیم و برای بقا به شایسته سالاری نیاز داریم.

برای تحقق فرهنگ شایسته سالاری در سازمانها باید نیاز به شایسته سالاری و شایسته خواهی و شایسته یابی ایجاد شود.

شایسته سالاری در جایی که به یک نیاز تبدیل شده و نظام خودش را پیدا کرده، تداوم یافته است.

اگر سازمانی نتواند سیستم شایسته ای را به وجود آورد، منجر به ورشکستگی اش می شود.

امروز بحث جهانی شدن فعالیتها و تنگتر شدن عرصه فعالیت نگاهها به عنوان یک نیاز جدی برای ارائه عملکرد بهتر مطرح است.

کسانی که عهده دار مسئولیتها در رده های بالای مدیریتی می شوند، مجبورند کسانی را به کار گیرند که بتوانند اهداف مورد انتظار را برآورده کنند.

امروز نگاهها نیاز به شایسته سالاری را نسبت به گذشته شدیدتر می بینند، زیرا شرایط رقابتی در جامعه به شدت به وجود آمده است.

توسعه دهیم.

در سطح خرد، به طور مثال اگر شرکتهای خودروسازی ما نتوانند سیستمهای مناسبی را به کار بگیرند که افراد شایسته و مناسب اداره امور را به عهده بگیرند که تولیدات خوبی در سطح جهانی عرضه کنند، این شرکتهای در نهایت از عرصه فعالیت خارج خواهند شد. بنابراین آنها این نیاز را احساس می کنند که به سراغ نظامهای شایسته سالار بروند تا ابزارهای توسعه را برایشان فراهم کند.

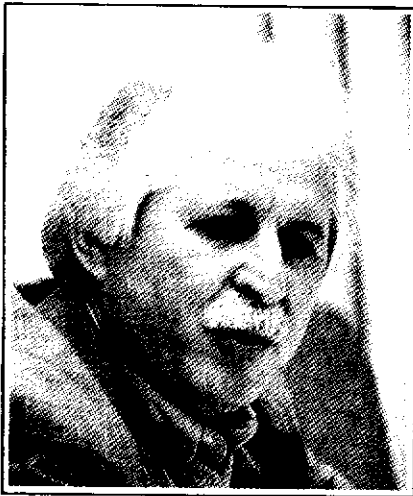
امروزه نگاهها نیاز را نسبت به گذشته شدیدتر می بینند؛ چون شرایط رقابتی در جامعه به شدت به وجود آمده است.

در سطح فردی هم این مساله مشاهده می شود. الان در کشورهایی که ما شاهد توسعه سریعشان هستیم می بینیم که در سازمانهایشان بحث بقای افراد در مشاغلشان یک بحث جدی است. کشور کره از مصادیق خوب این قضیه است که اگر فردی نتواند شایستگی های لازم را برای انجام کار خودش داشته باشد، خیلی سریع از سیستم خارج می شود و در واقع نمی تواند حتی شغلش را حفظ بکند و چه برسد که بخواهد در آن سازمان به رده های بالاتر هم ارتقاء پیدا کند. لذا باید این نیاز را در بحث شایسته سالاری در فرایندی متناسب به قول آقای دکتر انصاری تبدیل به فرهنگ کنیم.

در نهایت ما اگر بخواهیم فرهنگ را بسازیم، فرهنگ نیاز به شایستگی و شایسته سالاری را باید به وجود بیاوریم تا بتوانیم در موقعیت مناسب به کارگیری منابع و نیروی انسانی قرار بگیریم.

دکتر ایلی: با توجه به تاکیدی که آقای دکتر مجتهد روی نیاز به شایسته و شایسته سالاری در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی داشتند از آقای دکتر ابوالعالایی تقاضا دارم با توجه به تجربیات شفلی خود در جذب و نگهداری و پرورش افراد در سازمانهای مختلف، برای مفهوم شایسته سالاری تعریفی را ارائه دهند.

دکتر ابوالعالایی: من فکر می کنم مفهوم واژه COMPETENCY برای بحث امروز ما واژه مناسبی است. من خودم همیشه واژه CONFIDENCE را با واژه COMPETENCY همزمان به کار می برم و



دکتر ایلی:

نیاز به دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی در کنار پایبندی به قانونمندی در اداره بنگاههای عصر حاضر، ضرورت بهره گیری از شایستگان را اجتناب ناپذیر ساخته است.

رشد و شکوفایی نخبگان و فرصت ظهور و بروز استعداد های آنان جز در محیطهای شایسته محور میسر نیست.

فرهنگ و ارزشهای حاکم بر سازمان باید این فرصت را به سازمان بدهد که به دنبال افراد شایسته باشد.

سازمانهایی که به دنبال افراد شایسته هستند باید مکانیزم های درستی را برای یافتن افراد شایسته و واجد قابلیت های لازم تعریف کنند.

باید تلاشها در جهت جذب افراد شایسته به سازمانها و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل معطوف شود.

اگر روی حفظ و ارتقای شایستگی افراد شایسته سرمایه گذاری نشود، شاید تاریخ مصرف این شایستگی ها منقضی شده و در نهایت افراد شایسته، شایستگی خود را از دست بدهند.

باید ضمن تلاش در تعریف مکانیزم نگهداری از شایستگان، خروج افراد شایسته از سازمانها را به حداقل برسانیم.

نوشته اند ما دنبال مدیری می گردیم که توانایی کار کردن در سازمانهای چند فرهنگی را داشته باشد. زیرا اروپا الان دیگر از نظر فرهنگهای ملی وضعیت متفاوتی پیدا کرده و مدیری که در سازمان چندملیتی کار می کند، طبیعتاً نیازمند شایستگی هایی است که ممکن است ما فعلاً به آن شایستگی ها نیاز نداشته باشیم.

اتفاق دیگری که در مورد شایستگی ها می افتد این است که چون مقتضیات محیطی متفاوت و شرایطی که سازمانها را احاطه کردند به شدت در حال تغییر است، اخیراً تمایل پیدا شده است که در تهیه فهرست شایستگی ها به جای اینکه روی شغل خاصی تاکید شود، روی ویژگی سازمان تاکید می شود. اگر فرض کنید با همان مثالی که در مورد عوض شدن نقش کارگران نانوائی عنوان شد، بساید بگویم بلافاصله همه داستان شایسته سالاری به هم نخواهد خورد، بلکه افراد می توانند در چارچوب چشم اندازی که آن سازمان یا آن واحد کسب و کار دارد، با تغییراتی اندک خودشان را به استانداردهای مورد نظر برسانند.

در بحث شرایط متغیر می توان گفت چیزی که خیلی روی آن در فهرست شایستگی های سازمانهای مختلف تاکید می شود این است که ما دنبال کارکنانی می گردیم که تعدادی از شایستگی ها را همراه با ظرفیت یادگیری بالایی داشته باشند. ضمناً سرعت و تمایل آنها برای یادگیری بالا باشد. برای اینکه به محض اینکه شرایط عوض شود و شایستگی های جدید ضرورت پیدا کرد، این افراد با داشتن ظرفیت برای یادگیری، خودشان را به سرعت به آن قابلیت و شایستگی جدید هم مجهز کنند.

همچنین در قابلیت های مدیریتی خیلی از شرکتها الان تاکید بسیاری است که مدیران باید PEOPLE DEVELOPER باشند.

مدیر PEOPLE DEVELOPER کسی است که کمک می کند کارمندان تحت نظرش به محض اینکه نیازمند یک شایستگی جدید شدند، بتوانند آن شایستگی را کسب کنند. با این تعریف، قابلیت یا شایستگی، یک مقوله اقتضایی است که فقط وقتی شغل، نقش، سازمان، استراتژی، فرهنگ و ارزشهای سازمان تعریف شد، در آن مفهوم می شود به آن پرداخت.

عوامل درونی و بیرونی

من فکر می کنم دو عامل درونی و بیرونی

می گویم COMPETENCY یا شایستگی مجموعه ای است از چیزهایی که یک فرد دارد که به ما اطمینان می دهد تا کاری را با اطمینان خاطر و با این انتظار که به خوبی و در حد انتظارات و استانداردهای ما انجام شود به او واگذار کنیم. گاهی در ادبیات مدیریت، شایستگی را میزانی از دانش و مهارت و خصوصیات شخصی و شخصیتی فرد تعریف کرده اند که به او اجازه می دهد کاری را بالاتر از حد متوسط انجام بدهد.

گاهی هم در ادبیات مدیریت، طوری که COMPETENCY را تعریف کردند که به فرد اجازه و امکان می دهد که یک کار را در حد متعالی انجام بدهد. اینها نظرات متفاوتی است که در این مورد وجود دارد. ولی اتفاق نظر در موردش این است که مجموعه ای است از توانایی ها و دانش و مهارت و خصوصیات شخصی و شخصیتی و علایق فرد یا هوشمندی و استعداد که بعضی قابل یادگیری و برخی نیز کمتر قابل یادگیری است.

بعضی ذاتی و بعضی هم اکتسابی است که به فرد این امکان را می دهد که یک کار تعریف شده ای را در یک محیط تعریف شده ای با استانداردها و انتظارات مورد نظر به خوبی انجام دهد. وقتی یکی از این تعریفی از شایستگی داشته باشیم طبیعی است این تعریف یک تعریف نسبی است؛ یعنی مفهوم مطلقی نمی توان از آن استنباط کرد.

یک مقوله کاملاً اقتضایی است حسب این که سازمان ما مثلاً در چه مرحله ای از چرخه عمرش است، شایستگی افراد مخصوصاً شایستگی های مدیران متفاوت می شود. حسب اینکه استراتژی سازمان ما چیست؟ تدافعی است یا تهاجمی، شایستگی ها متفاوت می شود. حسب اینکه در چه فرهنگی کار می کنیم و ارزشهای سازمان چیست؟ قابلیت های متفاوتی تعریف می شود. مثلاً در مورد یک شرکت ژاپنی می خواندم که علی رغم همه توانایی هایی که ممکن است یک فرد داشته باشد، ممکن است در این شرکت به عنوان آدم شایسته پذیرفته نشود، مگر اینکه توانایی کار کردن در تیمها و روحیه همکاری با دیگران را داشته باشد.

اگر در فهرست قابلیت های مدیریتی خیلی از شایستگی های اروپایی نگاه کنیم می بینیم که

به نوشتن کتاب GOOD TO GREAT شد ملاحظه کرده اند. در این کتاب بیش از ۱۲۰۰ شرکت بزرگ که در فهرست مجله فورچون حضور دارند، بررسی شده است.

پژوهشگران به دنبال وجوه مشترک دلایل موفقیت این شرکتها گشتند و سرانجام به شش تجربه مشترک در شرکتهای موفق دنیا رسیدند.

یکی از این تجربیات این است که سازمانهای موفق و رهبران موفق کسانی هستند که اول تصمیم می گیرند چه کسانی را و با چه شایستگی هایی به عضویت سازمان خودشان در بیاورند، بعداً تصمیم می گیرند که با این انسانهای شایسته چه کاری را انجام دهند و به کدام مقصد روانه شوند. به هر حال پژوهشهای زیادی است که نشان می دهد انتخاب فرد شایسته و تناسب برقرار کردن بین فرد و شغل کلید موفقیت خیلی از سازمانها است.

دکتر انصاری: من می خواهم روی آن فرمایش آقای دکتر ایلیلی که به چه نحوی ما به شایسته پنداری برسیم صحبت کنم. ما از دو طریق می توانیم این کار را انجام دهیم. یکی از طریق روش قیاسی؛ یعنی از سطح کلان به خرد و دیگری از سطح خرد به کلان که همان شیوه استقرایی است.

دو نگاه کلان و خرد

من هم مثل بسیاری از دوستان این اعتقاد را دارم که اگر ساختارهای ما؛ یعنی قانون، فرایند ارتقا و شیوه های ارتباط ما فقط به صرف انتخاب مدیر شایسته، شایسته محور نباشد، باز شایسته سالاری حاکم نمی شد. به بیان دیگر در کنار محیط و در کنار ویژگیهای فردی، باید ساختارهای خود را به سمتی ببریم که به شایسته سالاری ارزش بدهیم. حالا به چه نحوی از سطح کلان و با نگاه قیاسی به قضیه نگاه کنیم. تجربه های تاریخی شایسته سالاری و داستانهای فولکلوریک جامعه ما نشان می دهد که در آنها تاچه حد شایسته سالاری نهفته است و سالارها در کجا قرار دارند. آیا آنهایی که دارای قدرت بیشتری هستند؛ یعنی فقط پادشاهان شایسته اند یا نه، شایسته سالاری به کسانی که دارای فهم بیشتری هستند هم توجه می کند.

برای انجام این کار باید حتماً از داستانهایی

در سازمان وجود دارد و این دو کمک می کند به اینکه نیاز به شایسته محوری و شایسته سالاری مورد توجه بیشتری قرار گیرد. یکی فشار از بیرون به سازمانهاست که ذی نفعان بیرونی از سازمان عملکرد بهتری بخواهند تا سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. سازمان با این فشار ناگزیر می شود که عملکردش را بهبود بدهد. برای اینکه فرض ما این است که اگر افرادی که مناصب مختلف را برعهده دارند شایسته باشند، این مساله روی عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. بدیهی است تا وقتی سازمان تحت فشار بیرونی و نظارت نیست، توسط مشتریان یا ارباب رجوع یا سهامداران مقایسه و بازخواست نمی شود.

فشار دیگر هم از داخل سازمان می تواند به وجود بیاید و آن هم این است که افراد شایسته ای که در سازمان حضور دارند اصرار کنند، فشار بیاورند و پیگیری کنند برای اینکه مناسب با شایستگی شان در سازمان سهم داشته باشند و مناسب با شایستگی شان به آنها شغل و مسئولیت و اختیار واگذار شود. اگر این دو اتفاق همزمان صورت گیرد، من تصور می کنم سازمانهای ما هم الزاماً مجبور بشوند بیش از آنچه که امروز درگیرش هستند، به سمت شایسته محوری حرکت کنند.

به هر حال شایسته محوری و شایسته سالاری الان به یک رویکرد در ادبیات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. معنای مدیریت بر مبنای شایستگی ها این است که اگر ما بتوانیم برای هر نقشی یا شغل یا سازمان در سطوح مختلف فهرستی از شایستگی ها را فراهم کنیم بعداً می توانیم تمام زیر فرایندهای مدیریت منابع انسانی را مبتنی بر این فهرست به انجام برسانیم. در میان این زیر فرایندها، مقوله انتخاب (استخدام) از مهمترین آنهاست که با موضوع شایسته سالاری نیز ارتباط تنگاتنگ دارد. به نحوی که اگر بتوانیم انتخاب افراد در سازمانها را بر اساس شایستگی های آنها انجام دهیم، می توانیم ادعا کنیم که بیش از نیمی از راه را پیموده ایم.

من چنین تصویری از موضوع دارم. الان دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر شایسته گزینی اتفاق نیافتد، بعداً هیچ تدبیر آموزشی یا انگیزشی نمی تواند ناکارآمدی این فرایند انتخاب را جبران کند.

دوستان تحقیق بزرگی که انجام شد و منجر



دکتر ابوالعالی:

اتفاق نظر در مورد مفهوم واژه COMPETENCY این است که مجموعه ای است از تواناییها، دانش، مهارت، خصوصیات شخصی و شخصیتی و علائق فرد یا هوشمندی و استعداد که بعضی قابل یادگیری و برخی نیز کمتر قابل یادگیری است.

اخیراً در تهیه فهرست شایستگی ها به جای اینکه روی شغل خاصی تاکید شود، روی ویژگی سازمان تاکید می شود.

مدیر PEOPLE DEVELOPER کسی است که کمک می کند کارمندان تحت نظرش به محض اینکه نیازمند یک شایستگی جدید شوند، بتوانند آن شایستگی را کسب کنند.

نا وقتی یک سازمان تحت فشار بیرونی و نظارت نیست، توسط مشتریان یا ارباب رجوع یا سهامداران مقایسه و بازخواست نمی شود.

اگر شایسته گزینی اتفاق نیافتد، بعداً هیچ تدبیر آموزشی یا انگیزشی نمی تواند ناکارآمدی این فرایند انتخاب را جبران کند.

شایسته محوری و شایسته سالاری به یک رویکرد در ادبیات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است.

مادی و بالاخره توجه به ارزشهای درونی در کنار ارزشهای بیرونی. اگر ما این مجموعه را با هم داشته باشیم، آن پندار درست می شود، ولی اگر شما فقط به ارزشهای فردی و بیرونی بها دادید در نتیجه شما جامعه را به ارزشهایی سوق می دهید که بعد شایستگی سالاری شما هم بر روی همین ارزشها استوار خواهد شد.

ما باید ترکیبی از هر دو ارزشها (مادی و معنوی) داشته باشیم به نحوی که در پایان دادن نتیجه نهایی بتواند ما را در رقابت با دنیای اطرافمان کمک کند.

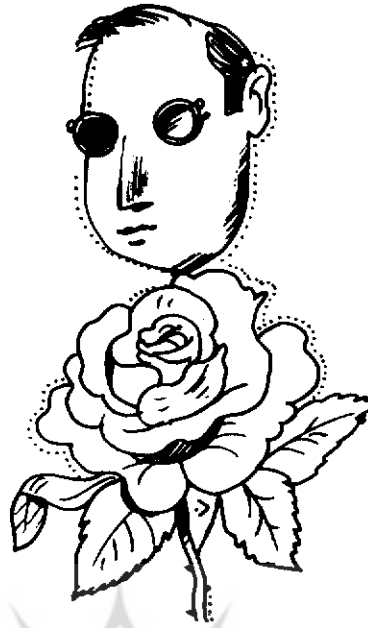
اقبال لاهوری می گوید انسان قهرمان جامعه قهرمان را می سازد؛ یعنی یک مرد باید بپا خیزد، مهم نیست این مرد فقط در سطح کلان جامعه باشد، این مرد ممکن است در یک خانواده، در یک سازمان و در یک موسسه باشد.

بنابراین نباید به صرف اینکه ما باید به ارزشهای معنوی توجه کنیم، ارزشهای مادی را از بین ببریم. ترکیب این دو را باید حفظ کنیم. ولی من یک فرمول ساده دارم و براساس آن باید ساده ترین مفاهیم شایسته سالاری را عمل کنیم و یک مرحله خودمان را بالاتر ببریم. آن فرمول این است که اگر درجایی فهمیدیم با هر مینایی و با هر شاخصی آن کار صحیح نیست یا آن فرد مناسب نیست، در مقابلش بایستیم.

اگر فقط خواستیم به فرمولی برسیم که تمام مسایل و عوامل را یک کاسه در آن فرمول داشته باشیم و بعد اجرا کنیم، ممکن است که ما در آن پیشرفت مرحله به مرحله با مشکل روبرو شویم، فرهنگ سازی قدم به قدم میسر است. به هیچ وجه به یک باره نه فرهنگی ایجاد می شود و نه فرهنگی از بین می رود.

دکتر ایلی: با تشکر از آقای دکتر انصاری که بعد دیگری را به بحث اضافه کردند و آن شکل گیری تدریجی مفهوم شایسته سالاری است، از دوستان خواهش می کنم با توجه به محدود بودن وقت جلسه، شیوه های توسعه و ترویج شایسته سالاری را هم در بحثهای خود مورد توجه قرار دهند.

تدبیر: باسپاس از شرکت کنندگان محترم در جلسه، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده به آگاهی خوانندگان گرامی خواهد رسید. □



به شایسته سالاری نخواهیم رسید.

دکتر مجتهد: آقای دکتر انصاری ما چرا باید پندار شایسته سالاری داشته باشیم؟

دکتر انصاری: برای بهره وری بیشتر ما اگر شایسته سالار نباشیم، نمی توانیم از منابع مان به خوبی استفاده کنیم و خروجی خوبی نداریم.

دکتر مجتهد: ما برای بقا تلاش می کنیم. برای بقا نیاز به شایسته سالاری داریم؛ یعنی در دنیای امروز ما در شرایطی قرار داریم که اگر هر کدام بخواهیم حفظ بشویم باید شایسته باشیم. اگر این فضا از دست برود، اصولاً مقوله شایسته سالاری مفهوم ندارد و دلیلی بر پندار و کردارش نیست. به نظر من باید این فضا هم در سطح کلان و هم در سطح خرد به وجود بیاید. حالا چه کسی این فضا را باید بسازد خودش یک بحث مهمی است. آیا این فضا ساخته شده است؟ عده ای این فضا را برای ما می سازند، یا خودمان باید بسازیم. این یک نکته بسیار مهمی است. اگر ما نحوه ورود به قضیه را درست نداشته باشیم به نتیجه نمی رسیم و نمی توانیم بحث شایسته سالاری را در یک جامعه و سازمان پیاده کنیم.

دکتر انصاری: فرمایش آقای دکتر مجتهد درست است. ولی اگر ما به ارزشها توجه کنیم به نظر من شایسته سالاری توجه به ارزشهاست؛ یعنی توجه دادن جامعه به ارزشهای اجتماعی در کنار ارزشهای فردی، توجه به ارزشهای معنوی در کنار ارزشهای

که در کتابها آمده است شروع کنیم؛ کاری که آموزش و پرورش بساید انجام دهد. سپس نوجوانهایی که بعداً جوان می شوند و آنگاه پدر و یا مادر می گردند. از این داستانها استفاده کنند تا فرزندانمان به سمت شایسته سالاری حرکت کنند. جامعه و محیط شایسته سالار؛ یعنی شما نمی توانید سازمان شایسته سالار در جامعه ای داشته باشید که آن جامعه شایسته سالار نیست.

بنابراین به ترتیب جامعه، سازمان، عملکردهای مبتنی بر شایسته سالاری، ادراک شایسته سالاری و بعد شایسته پنداری. به بیان دیگر شایسته پنداری تمام این مسیر را باید طی کند و سپس پندارش را درست کند. ادراک یک امر تزیینی نیست، چون درون فرد است و درون فرد چیزی را که واقعیت ندارد، باور نمی کند. این یک نگاه از بالا به پایین است. حالا چگونه این نگاه را درست کنیم، عرض کردم که رهبران اجتماعی باید رهبرانی باشند که شایسته سالاری را نشان بدهند و نتیجه کارشان این موضوع را اشاعه بدهد.

نگاه دیگر هم نتایج شایسته سالاری است؛ یعنی از سطح خرد به کلان. حال اگر با این نگاه به بهره وری نیروی کار توجه شود، در نتیجه بهره وری سرمایه به وجود می آید، چون سرمایه نمی تواند بهره ور باشد، مگر اینکه نیروی کار ما بهره ور شود. درواقع محور را انسان قرار داده ایم، سرمایه نمی تواند بهره ور شود مگر اینکه بهره وری سرمایه های انسانی را داشته باشیم و در نتیجه بهره وری کل عوامل تولید به تدریج زیاد می شود. اگر این گونه شد، آن وقت فرمایش آقای مهندس غفاریان می شود که ما نتیجه را نگاه کنیم. یک نتیجه بهره ور، ایستادن ادراک را در من به وجود می آورد که کارهای خوبی صورت می گیرد. این پندار مرا نسبت به شایسته سالاری درست می کند. بنابراین یک سطح شایسته سالاری مورد نظر من هم به فرمایشات آقای مهندس انتصاریان کسه بهره وری است. برمی گردد. بهره وری همان برون گرایی است. درواقع فرد اگر ادراک شایسته سالاری داشته باشد، آن وقت شایسته پندار خواهد شد. شایسته پنداری زمینه مهمی است. نمی گویم تنها زمینه است، چون ما می توانیم از طریق آموزش و یادگیری اجتماعی هم این مساله را اشاعه دهیم. یعنی کم کم فرد این باور را به وجود بیاورد درکنار اینکه شک دارد نتایج را هم ببیند، به یک باور و پندار شایسته سالاری بپردازد. اگر ما باور نکنیم که می شود شایسته سالاری را در هر جایی مانند سازمان، خانه و جامعه حاکم کرد، ما