

شایسته سالاری

بستر ساز حضور در عرصه جهانی



بخش دوم و پایانی

شرکت کنندگان در میزگرد

اشاره

شایسته سالاری یا شایسته محوری اگر چه مفهومی رایج و تاحدودی شناخته شده در ادبیات مدیریتی جامعه ماست، ولی اهمیت و حساسیت موضوع بویژه در جهان فشرده و رقابتی امروز ایجاب می کند که این مفهوم بار دیگر از ابعاد گوناگون مورد تحلیل و نقد و ارزیابی قرار گیرد.

در نخستین بخش میزگرد که در شماره گذشته به آگاهی شما رسید، صاحب نظران شرکت کننده در بحث ضمن بیان دیدگاهها و نظرات خود و پاسخگویی به محورهای مطرح شده بر نکات ذیل تاکید داشتند:

• یک فرد شایسته به خودی خود نمی تواند برای سازمان نقشی موثر ایفا کند و اثربخش باشد؛ مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند.

• شایسته سالاری 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.

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

• انتخاب فرد شایسته و تناسب برقرار کردن بین فرد و شغل، کلید موفقیت خیلی از سازمانهاست.

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

در بخش حاضر که بخش پایانی میزگرد است اساتید شرکت کننده ضمن تشریح نظرات خود پیرامون چگونگی ایجاد و توسعه مفهوم شایسته سالاری در سازمانها و نیز نقش موثر مراکز علمی و فرهنگی در ترویج این مفهوم در سازمانها و بنگاهها بر این نکته تاکید دارند که شایسته سالاری بیش از اینکه در ارائه الگوها و مفاهیم علمی باشد، در گرو احساس نیاز سازمانهاست. به بیان دیگر دانشگاههای ما زمانی تاثیر گذارند که یک سازمان خود را بیمار موضوع شایسته سالاری بدانند.

امید است با توجه به ویژگیهای جامعه ما که بیانگر فراهم بودن بستر و زمینه های لازم برای رشد و توسعه شایسته سالاری در سازمانهاست، مجموع مباحث میزگرد شایسته سالاری توانسته باشد ضمن روشن کردن ریشه یابی مفهوم، مدیران و مراکز آموزشی جامعه را نسبت به تربیت افراد شایسته و ایجاد فرهنگ شایسته سالاری در سازمانها آگاه و حساس نماید.

تدبیر با آرزوی سالی پر از امید و نشاط و سربلندی برای خوانندگان دانش دوست خود، شما را به مطالعه بخش دوم و پایانی میزگرد دعوت می کند. □

خدایار ایلی:

فوق دکتری مدیریت آموزش عالی، رئیس موسسه روانشناسی دانشگاه تهران، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی، دبیر همایش توسعه شایسته سالاری در سازمانها



بهزاد ابوالعالی:

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



فرزین انتصاریان:

فوق لیسانس مکانیک، مدیر عامل گروه کارشناسان ایران



قاسم انصاری روفانی:

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



وفا غازیان:

دکترای مهندسی صنایع، استادیار دانشگاه، مالک اشتر



داود مجتهد:

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



البته مسائل تخصصی به تعریف ما از کار و انتخاب ما بستگی دارد و جزء ارزشهای ذاتی آن فرد به حساب نمی آید.

دکتر غفاریان: من اجازه می خواهم در این قسمت از بحث نکته ای را عرض کنم. ما به ندرت مدیرانی را ملاقات می کنیم که منکر شایسته محوری باشند، اما به کرات سازمانهایی را می بینیم که از اصول شایسته محوری عدول می کنند، چرا؟ مگر این

سازمان انتخاب کنیم؟

من در کار خودم به عنوان یک مدیر، سه معیار بیشتر نمی شناسم: یکی این است که فرد باید سلامت ذاتی داشته باشد به مفهوم اینکه زمینه های فساد مالی یا اخلاقی در او وجود نداشته باشد. دوم اینکه باید قابلیت یادگیری داشته باشد. اگر آدمی است که دنبال یادگیری نیست، این شخص پویایی ندارد و در آینده با او مشکل خواهیم داشت. و سوم اینکه آدمی کاری باشد و به قول معروف زیر

دکتر ابیلی: با تشکر مجدد از حضور همکاران ارجمند، خوانندگان تدبیر در بخش نخست میزگرد با محورهای ششگانه بحث و دیدگاههای شرکت کنندگان در میزگرد آشنا شدند. در میزگرد حاضر که بیشتر به بحث پیرامون تجارب عملی مدیران در مورد گزینش افراد شایسته، توسعه مفهوم شایسته سالاری در سازمانها و نیز نقش دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی اختصاص دارد، ابعاد دیگری



مدیران آن سازمانها را اداره نمی کنند؟ دلیل این است که ما در اغلب سازمانها، فاقد شاخصهای زود آگهی هستیم.

شاخصهای زود آگهی

یک مثال می زنم: اگر مدیری در سازمانی تصمیم بگیرد بودجه خرید مواد اولیه را ندهد بلافاصله نتایج این تصمیم در سود و فروش خودش را نشان می دهد، اما اگر مدیری تصمیم بگیرد بودجه توسعه منابع انسانی اش را نصف کند چقدر؟ ۴ سال طول

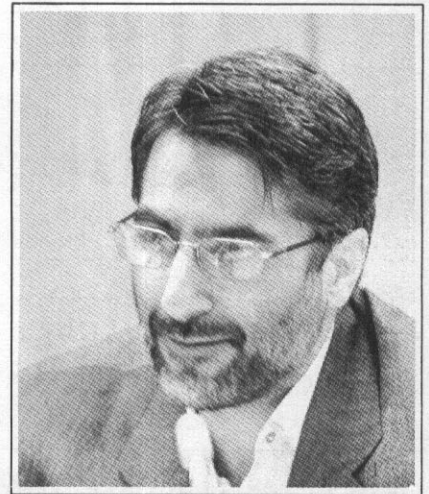
کار در رو نباشد. من این سه معیار اصلی را شناخته و با مسائل دیگر این شخص کاری ندارم.

توجه داشته باشیم که وقتی صحبت از ارزش می کنیم و شایستگی را با ارزش پیوند می زنیم، باید دقت کنیم که ارزشها، مفاهیم بسیار متفاوتی را در ذهن به وجود می آورد که هر یک در جای خودش مهم است. اما در مسائل کاری ما باید این ارزشها را محدود کنیم به ارزشهایی که برای کار مفید است و نه ارزشهایی که بر انجام کار تاثیر نداشته و حتی ممکن است بر آن اثر منفی بگذارد.

از مفهوم شایسته سالاری مورد تحلیل و ارزیابی قرار می گیرد.

اکنون از آقای مهندس انتصاریان درخواست می شود که فرمایشات خود را مطرح فرمایند.

مهندس انتصاریان: در بحث ارزشی باید تعریف کنیم که ارزشهایی که در سازمان برای یک فرد اعم از کارمند یا کارشناس یا مدیر باید محور باشد چیست؟ یعنی کسی که ما می خواهیم استخدام کنیم چه ارزشهای ذاتی باید داشته باشد؟ تا اصولاً او را برای کار در



دکتر غفاریان:

اگر ما در سازمانی اراده شایسته محوری داشته باشیم باید: ۱ - از رأس شروع کنیم. ۲ - در هر لایه، متعهد به شایسته محوری برای یک لایه بعد باشیم. ۳ - برای لایه بعد، اهداف متناظر با شاخصهای زودآگهی داشته باشیم.

شایسته محوری بیش از اینکه در گرو اراده الگوها و مفاهیم علمی باشد، در گرو احساس نیاز سازمانهاست.

برای گسترش شایسته محوری باید به سازمانها نشان داده شود که فقدان این امر چه فرصتهایی طلایی را از بین می برد.

باید ذی نفعان سازمانها را متوجه هزینه فرصتهای از دست رفته کرد.

ما به ندرت مدیرانی را ملاقات می کنیم که منکر شایسته محوری باشند، اما به کرات سازمانهایی را می بینم که از اصول شایسته محوری عدول می کنند، چرا؟

ما در اغلب سازمانها فاقد شاخصهای زودآگهی هستیم.

مدیران برجسته آدمها را توسعه می دهند، جابجا می کنند و از آنان مراقبت می کنند تا سازمان در بستر شایسته محوری قرار گیرد.

دانشگاه زمانی تاثیرگذار است که یک سازمان خود را بیمار موضوع شایسته محوری بداند.

می کشد که تا این تصمیم تاثیر خودش را نشان دهد. پس شاخصهای سود و فروش در رابطه با به موقع رسیدن مواد اولیه یک شاخص زودآگهی است، اما برای توسعه منابع انسانی اصلاً شاخص مناسبی نیست. ما اگر عمر متوسط مدیران در ایران را چهار سال بگیریم، معنی اش این است که هر خطای «شایسته محوری» که در دوران یک مدیر اتفاق بیافتد، پیامدهایش در دوره مدیر بعدی پدیدار خواهد شد و این یکی از دلایلی است که مدیران اجازه پیدا می کنند از اصول شایسته محوری عدول کنند.

قواعد تجربی

حال با این تصویر در مورد شاخصهای زودآگهی، برای توسعه شایسته محوری در سازمانها سه قاعده را که بیشتر جنبه تجربی دارد پیشنهاد می کنم: اول اینکه باید از رأس شروع کرد ما نمی توانیم در یک سازمان، شایسته محوری را از بدنه یا کف آغاز کنیم. دوم اینکه هر فردی در هر جایگاهی باید نسبت به لایه بعدی اش متعهد به شایسته محوری باشد، همین یک لایه را و نه بیشتر. سوم اینکه هر فردی متعهد باشد برای لایه بعدی اش اهداف مرتبط با شاخصهای زودآگهی تعیین کند.

شاید این سوال پیش بیاید که شاخصهای زودآگهی برای شایسته محوری چیست؟ من این مساله را جزء هنرهای مدیریت می دانم، نه علم مدیریت. به بیان دیگر بصیرت نسبت به موضوع کسب و کار و بصیرت نسبت به سازمان، برای انسان این ویژگی را به همراه دارد که اگر در لایه زیرین شایسته محوری نقض شد سریعاً متوجه شود. مدیران برجسته این گونه هستند: آدمها را توسعه می دهند، جابجا می کنند و از آنان مراقبت می کنند تا سازمان در بستر شایسته محوری قرار گیرد. نتیجه اینکه اگر ما در سازمانی اراده شایسته محوری داشته باشیم باید:

۱ - از رأس شروع کنیم.

۲ - در هر لایه متعهد به شایسته محوری برای یک لایه بعد باشیم.

۳ - برای لایه بعد اهداف متناظر با شاخصهای زودآگهی داشته باشیم.

به این ترتیب سازمان در یک افق نه چندان دور و قابل پیش بینی به سمت محوریت شایستگی حرکت می کند؛ به نحوی که در جذب، استخدام، نگهداری، انتصاب و حتی ————— بدرقه افراد مفاهیم و اصول شایسته محوری به چشم بخورد.

دکتر انصاری: 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 بگذاریم که ما فرد را علم نکنیم و ویژگی را محور قرار بدهیم. در هر حال پیشنهاد می شود که واژه یابی را به عهده این فن و اهل ادبیات بگذاریم.

در نهایت من خواهش می کنم که دوستان با کمی اغماض اصطلاح شایسته سالاری را بپذیرند. 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 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 ابیلی: در مورد توصیه ای که آقای دکتر انصاری برای انتخاب واژه مناسب داشتند، من هم فکر می کنم که تاکید بجایی است و این مساله را می توان به اهل واژه و اهل قلم واگذار کرد. ولی من 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 رایج کرد. پرسش آخر این است که نقش مراکز علمی فرهنگی مثل دانشگاهها در ترویج این

مفهوم در سازمانها چیست؟

دکتر ابوالعلائی: من اجازه می‌خواهم در ابتدا خیلی مختصر نظرم را در مورد بعضی اظهار نظر اساتید حاضر عرض کنم.

نسبی بودن شایستگی

در مورد اینکه شایستگی یک مفهوم مطلق است یا نسبی باید بگویم که این بدیهی است که نسبی است. ما در مورد شایستگی نسبی آدمها در مقایسه با هم و در مقایسه با انتظاراتی که از قبل تعریف شده سخن می‌گوییم. بنابراین برای هر نقشی و هر شغلی و برای حضور در هر سازمان و هر موقعیتی، بعضی‌ها مناسبتر و شایسته‌تر هستند و بعضی‌ها کمتر مناسب و کمتر شایسته.

موضوع دوم بحث سازمان و مقتضیات سازمانی است. قبلاً این سوال مطرح شد که آیا مدیرعامل یک شرکت خودروساز موفق ژاپنی یا اروپا یا آمریکا می‌تواند در کشور ما هم با همان شایستگی و با همان عملکرد خوب، مدیریت کند. من می‌خواهم بگویم حتی در داخل یک سازمان مدیر فروش موفق ممکن است نتواند مدیر خرید خوبی باشد. موضوع نسبی است و در واقع مبتنی است بر نقش و شغل و موقعیتهای خاص. برای همین است که همه سازمانها برای خودشان مدل‌های اقتضایی و بومی دارند و حتی برای خانواده‌های شغلی و مشاغل خاص، ما باید فهرست شایستگی‌ها را تا جایی که می‌توانیم با دقت فراهم کنیم.

موضوع دیگر اینکه ممکن است برای خوانندگان تدبیر این تصور پیش بیاید که شایستگی با عملکرد لزوماً یکی است، در حالی که اینها هم با یکدیگر متفاوت هستند. ما هر جا عملکرد خوبی ببینیم می‌توانیم حکم کنیم که شایستگی حتماً وجود دارد. منتها عکس این رابطه صادق نیست. یعنی وقتی با عملکرد رضایت بخشی مواجه نیستیم این مساله ممکن است دلایل متفاوتی داشته باشد. یکی از دلایل این است که فردی که این

عملکرد از او سرزده آدم شایسته‌ای نبوده ولی این امکان هم وجود دارد که فرد شایسته‌ای به دلیل نداشتن امکانات و منابع و فرصت و انگیزه یا نداشتن مدیریت و سرپرستی مناسب، عملکرد خوبی نداشته باشد.

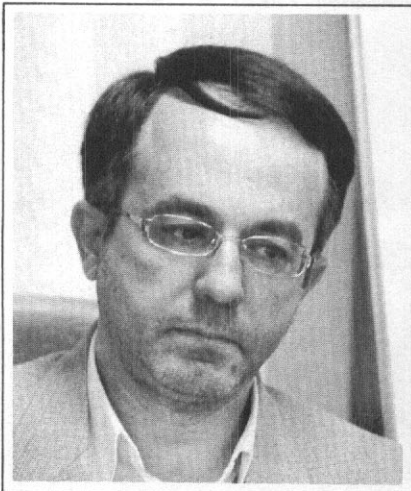
تناسب بین شخص و شغل

در مورد تناسب بین شخص و شغل سازمانی باید عرض کنم که بی‌شک هدف اصلی شایسته‌سالاری این است که بهره‌وری در سازمان افزایش یابد. ولی من فکر می‌کنم که بتوانیم کاری کنیم که هم سازمان و هم فرد نفع ببرند. یعنی اگر فرد بتواند در هر شغل و موقعیتی که قرار می‌گیرد متناسب با استعداد و شایستگی و علاقه‌مندی اش منتفع شود، طبیعتاً امکان رشد بیشتری خواهیم داشت.

این مساله هم برای شخص و هم برای سازمان از هر دو جهت موجب رسیدن به نتایج بهتر می‌شود. منظور من این است که فقط از نگاه سازمان به آن نگاه نکنیم. اگر ما بتوانیم این تناسب را برقرار کنیم، برای کارکنان سازمان هم فرصت بزرگی است و آنها را وارد مسیری کرده ایم که با سرعت بیشتری رشد می‌کنند.

هدف ما از بحث شایسته‌سالاری یا شایسته‌محوری در واقع برقراری تناسب بین شخص و شغل است. بنابراین برای اینکه این اتفاق در سازمان بیفتد و ما بتوانیم افراد شایسته را در موقعیتهای و مشاغل و نقشهای مناسب به کار بگیریم باید دو کار انجام شود:

اول اینکه اقتضای مشاغل را باید روشن کنیم. باید دید انجام موفق شغل و نقش خاص مستلزم وجود چه شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی است؟ یکی از منابعی که برای رسیدن به این فهرست معمولاً از آن استفاده می‌کنند تجزیه و تحلیل کارکنان موفق (G O O D PERFORMERS) است. یعنی ببینیم در شغل خاص و در موقعیتهای مشابه، چه کسانی وجود داشته‌اند که عملکردهای خوبی



دکتر ابوالعلائی:

شایستگی یک مفهوم نسبی است.

ما باید فهرست شایستگی‌ها را تا جایی که می‌توانیم با دقت فراهم کنیم.

شایستگی با عملکرد متفاوت است. در عملکرد خوب شایستگی حتماً وجود دارد، ولی عکس این رابطه صادق نیست.

هدف ما از بحث شایسته‌سالاری، برقراری تناسب بین شخص و شغل و افزایش بهره‌وری در سازمان است.

برای ایجاد تناسب بین شخص و شغل باید در ابتدا بررسی کرد که انجام موفق شغل و نقش خاص، مستلزم چه شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی است.

برای شناسایی قابلیت‌های افراد مورد نیاز از مراکز ارزیابی استفاده می‌کنند که این امر رویکردی جامع است.

شایسته‌گزینی یا انتخاب افراد شایسته، پایه اساسی ترویج شایسته‌محوری در سازمان است.

توصیه شده است وقتی فردی با شغلی تناسب ندارد، خشونت عاشقانه (انفصال فرد از شغلش) به خرج دهید.

در مواردی که وجود افراد شایسته باعث تحول در سازمان می‌شود، باید تجربیات این موارد را مستند کرد.

شایسته محوری در سازمان است. الان می گویند هر مدیر اجرایی چند وظیفه کاملاً روشن در قبال کارکنان خودش دارد:

اول اینکه با کمک خود کارمند یا کارگزارش تصویری نسبتاً جامع از قابلیت‌ها و نقاط قوت و ضعف او به دست بیاورد.

دوم اینکه کمک کند این فرد در موقعیت یا شغل مناسب بنشیند یا به تعبیری که در کتاب GOOD TO GREAT آمده است هم افراد مناسب را سوار اتوبوس کنیم، هم مطمئن شویم هرکس در صندلی مناسب خودش نشسته است.

خشونت عاشقانه

سومین وظیفه یک مدیر که شاید با فرهنگ عاطفی ما هم اصلاً سازگار نیست، این است که توصیه شده است وقتی دیدید فردی با شغلی تناسب ندارد، خشونت عاشقانه به خرج بدهید. خشونت عاشقانه به این معنی است که فرد را منفصل کنید. منتها این عمل واقعاً به قصد خدمت به سازمان و فرد باشد. برای اینکه دنبال سرنوشت خودش برود. همان گونه که عرض کردم به دلیل فرهنگ عاطفی ما، مدیران ما معمولاً تصمیم‌های خشن عاشقانه را نمی گیرند، لذا باید کمی بیشتر روی انتخاب اولیه تاکید بکنیم تا بعداً گرفتاری‌های کمتری داشته باشیم.

در مورد تاثیر سازمان و جامعه، من یک دیدگاهی دارم. قبول دارم که یک سازمان نمی تواند یک جزیره در جامعه ای باشد که فرهنگ شایسته سالاری در آن حاکم و رایج نیست، ولی فکر می کنم سازمانها ابزارهایی دارند و می توانند روی جامعه تاثیر متقابل داشته باشند. همان طور که در داخل یک سازمان وقتی یک پایلوت داریم از یک جایی کوچک یک تجربه موفق را شروع کردیم اگر این تجربه توانست به دستاوردهایی برسد، ما امکان بیشتری برای ترویج آن پیدا می کنیم.

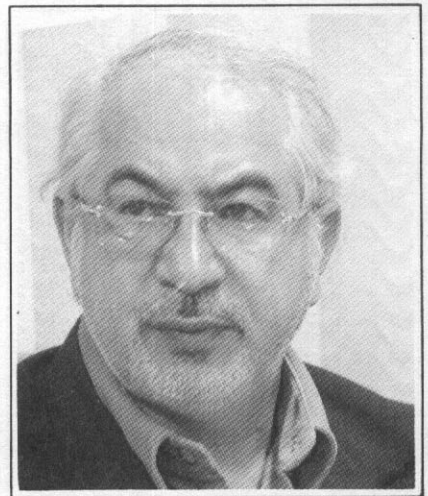
ما در پروژه‌های استعدادیابی و جانشین پروری (که آقای دکتر غفاریان از موسسان و بنیان آن در سازمانهای کشور بوده اند) که

داشته اند و این عملکردها ناشی از وجود چه قابلیت و شایستگی یا دانش با مهارتی در آن افراد بوده است. یک مثال بزنم. با دفتر نمایندگی شرکت شل در تهران ما موقعی مذاکره می کردیم برای اینکه تجربیاتشان را در بحث پرورش مدیر کسب کنیم. می گفتند ما تاریخ ۱۰۰ سال اخیرمان را در شرکت شل بررسی کردیم، مدیران موفق در این تاریخچه ۱۰۰ ساله را تحلیل کردیم و از تحلیل عملکرد این مدیران موفق رسیدیم به سه شاخص که الان مبنای همه انتخابها و ارزیابی‌های ما در مورد مدیران است و این را به استناد آن تاریخچه ۱۰۰ ساله عملکرد موفق مدیران به آن رسیدیم.

دومین کاری که باید بکنیم این است که ابزارها و تکنیک‌ها و فنونی را داشته باشیم که ما راجع به افراد اطلاعاتی کسب کنیم که افراد خاص چه علاقه مندی‌ها و استعدادها و چه دانش و مهارتی دارند و در انجام چه کارهایی احتمالاً موفق تر هستند. اگر جستجو کنیم ممکن است تشخیص بدهیم که فرد خاص به درد انجام چه مناصب و مشاغل می خورد. بعد از اینکه این دو شناخت را انجام دادیم، طبیعتاً می توانیم آن FITNESS را برقرار کنیم. مثالی که زده شد، اینکه هم پیچ و هم مهره را هر دو را باید شناسایی کرد، برای بخش اول عرض کردم که یکی از منابع اصلی این است که ما شاغل‌های موفق آن شغل را تحلیل کنیم.

برای بخش دوم؛ یعنی شناسایی قابلیت‌های افراد مورد نیاز، از مراکز ارزیابی (ASSESSMENT CENTER) استفاده می کنند که یک رویکرد جامعی است که سعی می کند با ابزارهای متنوع و ارزیابی‌های آموزش دیده و با استفاده از شبیه سازی، این فرصت را فراهم کند که ما بتوانیم پیش بینی کنیم که اگر فردی خاص در این نقش و شغل و در این سازمان قرار گرفت، احتمالاً از خودش چه رفتارهایی را نشان خواهد داد.

تاکید من این است که شایسته‌گزینی یا انتخاب افراد شایسته پایه اساسی ترویج



دکتر انصاری:

توجه به محیط در میان مدت و بلندمدت، منافع را به خود سازمان بر می گرداند.

شایستگی یک امر تغییرپذیر است؛ زیرا به تناسب پیشرفت‌ها، نوع شایستگی و ویژگی‌های آن نیز تغییر می کند.

باید به شایسته سالاری به عنوان یک فرهنگ نگاه کرد و در این زمینه نهادهای فرهنگی نقش عمده ای دارند.

دانشگاهها باید مباحث شایسته سالاری را در تحقیقات، میزگردها و سمینارها مطرح کنند.

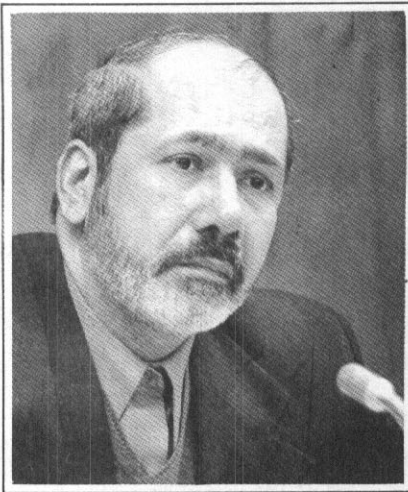
جامعه باید ارزشهای اولویت دار را تعیین کند و نسبت به آن متعهد باشد.

باید برای کسانی که کار درست انجام می دهند، امنیت و فضای رشد ایجاد کنیم.

فضای رشد باید در جامعه به گونه ای باشد که اگر کسی روی مرز درستی حرکت کرد، اطمینان داشته باشد که کلاه سرش نرفته است.

در جامعه تناسب گفته‌ها و عملها از مسئولان باید مشهود باشد؛ یعنی ابتدا مردم ادراکی درست از شایسته سالاری داشته باشند و سپس شایسته‌ها را معرفی و تبلیغ کنیم.

مشام دیگران همیشه برای درک عطر باز نیست، بنابراین مشک آن است که ببوید و عطر هم بگوید.



دکتر مجتهد:

در اهداف بلندمدت و کوتاه مدت باید به اهداف و فعالیت‌های جاری برسیم و نباید کاری کنیم که با از دست رفتن فرصتها، شایسته سالاری نتواند نقش خودش را ایفا کند.

در کوتاه مدت مسئولان ارشد نظام، رسالت خیلی جدی برای اصلاح کردن وضعیت موجود دارند و باید روی مقوله شایسته سالاری کار کنند.

با ایجاد نظام‌های مناسب برای به کارگیری افراد شایسته در مناصب مختلف، می‌توان مسیر ضعفها و ناتوانیها و انحرافات را اصلاح کرد.

ما متأسفانه الان تفاوت بین خوب عمل کردن و بدعمل کردن را به خوبی تشخیص نمی‌دهیم.

در بخش دولتی، دولت بدعمل کردن‌ها را با صرف منابع زیاد جبران می‌کند ولی در بخش خصوصی این وضعیت موجود نیست و خیلی سریع منجر به بروز مشکل می‌شود.

اگر بخش دولتی برای بخش خصوصی فضای کسب و کار مناسب ایجاد نکند، بخش خصوصی دچار مشکلات جدی می‌شود.

باید امکانات مناسب برای مراکز تحقیقاتی و علمی کشور وجود داشته باشد تا از آنها انتظار داشته باشیم مشارکت موثر و فعال در این گونه امور داشته باشند.

شغلی خاص پیدا کردیم و این فرد را وارد سازمان کردیم چه کار باید بکنیم که او را در سازمان حفظ کنیم و سازمان از تناسب بین شایستگی‌های او و مقتضیات شغل نفع ببرد.

سوم اینکه این افراد شایسته را چطور باید اداره کرد. ما وقتی آدم شایسته را پیدا کردیم آیا کم‌ساکان می‌توانیم با روشهای سنتی و کنترل‌های سنتی با همان میزان محدود تفویض اختیار، او را اداره کنیم؟ پانه باید طور دیگری به موضوع نگاه کرد. من یک نقل قول بکنم از آقای استیو جابز که بنیانگذار اپل (APPLE) است. ایشان می‌گویند منطقی به نظر نمی‌رسد که ما افراد شایسته را انتخاب بکنیم و به آنها بگوییم که چه کار بکنند. برای اینکه ما آن افراد شایسته را انتخاب می‌کنیم که آنها به ما بگویند که ما چه کار باید بکنیم. من تصور می‌کنم وقتی گزینش درست را انجام دادیم، موضوع آموزش و به روزآوری شایستگی را دنبال کردیم. به صورت سیستماتیک بحث نگهداری و مهمتر از آن نحوه مدیریت کردن بر شایستگان را نیز به درستی انتخاب و اعمال کردیم، همه اینها حلقه‌های زنجیری هستند که کمک می‌کنند به تدریج شایسته سالاری در سازمانهای کشور ما هم رایج شود.

موضوع دیگری که شاید کمک کند که شایسته سالاری عمق بیشتری پیدا کند این است که در مواردی که وجود افراد شایسته باعث یک تحول در سازمان می‌شود تجربیات این موارد را مستند کنیم و به اتکای این استنادات نشان دهیم که وقتی فرد و شغل تناسب دارند، این مساله می‌تواند باعث چه معجزاتی شود.

دکتر ایلی: دوستان اشاره کردند به اینکه سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که در آن نرخ ورود افراد شایسته بالاتر از نرخ خروج آنها است. من فکر می‌کنم این مساله از نکات مهمی است که در فرصتی مناسب باید روی آن بحث کرد. اما سوال این است که آیا صرفاً تناسب فرد با شغل مطرح است یا باید به تناسب فرد با سازمان نیز توجه شود؟

اخیراً در برخی سازمانها به اجرا درآمد نیز مشابه این تجربه را برای ترویج شایسته سالاری دنبال کرده ایم و در برخی شرکتها، تعدادی از جوانان شایسته برای مدیریت در آینده سازمانها شناسائی شده‌اند.

یکی از توصیه‌هایی که ما به این افراد کردیم این است که شما می‌توانید پایه گذار ترویج شایسته سالاری در سازمان باشید هر چه تعداد بیشتری از شما به مناصب مدیریتی منصوب شوند و عملکرد موفقی از خود نشان بدهند، این می‌تواند باعث شود که سرراه شایسته سالاری موانع کمتری باشد و بتواند با سرعت و سهولت بیشتری جلو برود. من می‌خواهم بگویم سازمانها حتماً لازم نیست منتظر باشند که یک اتفاق عمیق و وسیع در فرهنگ جامعه بیافتد. بلکه از تاثیر متقابل سازمان و جامعه یا تاثیر متقابل فرد و سازمان هم می‌توان استفاده کرد.

زیر فرایندهای اصلی

آخرین عرضم این است که بعد از اینکه ما انتخاب شایسته را انجام دادیم با توضیحاتی که عرض کردم، سه زیر فرایند اصلی دیگر هم باید دست به دست هم بدهند برای اینکه شایسته سالاری در سازمان باقی بماند و موثر واقع بشود:

یکی این است که شایستگی یک مفهوم نسبی است و زمانی عوض می‌شود که شرایط هم عوض شود و در واقع شایستگی‌های جدیدی مطرح می‌شود که قبلاً وجود نداشته‌اند. بنابراین باید مکانیزمی در سازمان وجود داشته باشد که اطمینان بدهد کارکنان همیشه شایستگی‌های روز را کسب می‌کنند. بخشی از به روز نگه داشتن شایستگی‌ها وظیفه سازمانها است. بخشی هم وظیفه خود کسانی است که در سازمان به کار گرفته شدند و این مسئولیت باید تقسیم بشود.

موضوع بعدی، حفظ و نگهداری شایستگان در سازمان است. الان یکی از مسائلی مطرح در ادبیات مدیریت منابع انسانی این است که ما وقتی یک فرد مناسبی را برای

دکتر ابوالعلائی: یک کمی فراتر از اقتضائات سازمانی هم مطرح می شود. همان گونه که عرض کردم همه آن چیزی که فرد باید داشته باشد تا ما بتوانیم در یک موقعیت تعریف شده کار را با خیال راحت به او واگذار کنیم. این مساله به نظر من اصلاً محدود به شغل یا سازمان نیست.

دکتر انصاری: چون ما افراد شایسته ای را انتخاب می کنیم بعد از آن به پروری را هم داریم، پس شایسته پروری را هم داریم. بنابراین ما باید شایسته تر از آنها باشیم که بتوانیم آنها را پرورش بدهیم. به اعتقاد من در سطح اجتماعی این سخن درست است، ارزش مفهوم عام خودش را دارد. یعنی اگر یک سازمان انتفاعی به سود فکر نکند، معلوم است که نفهمیده است که می خواهد چه کار بکند. و اگر فقط به سود فکر بکند معلوم است باز نفهمیده است چه کار باید بکند، چون حتی توجه به منافع دیگران به منفعت خود او هم کمک می کند. این مساله را ما در بهره وری سبز که توجه به محیط در میان مدت و بلندمدت، منافع را به خود سازمان بر می گرداند.

تغییر پذیری شایستگی

نکته دوم رویکرد است. ما شایستگی را به عنوان یک رویکرد نسبی؛ یعنی نگاه کردن به شایستگی و به عنوان یک امر تکاملی و نه یک امر ثابت و ذاتی می پذیریم. خوشبختانه همه دوستان هم قبول داشتند که به تناسب پیشرفتها نوع شایستگی و ویژگیها هم تغییر می کند. بنابراین شایستگی یک امر تغییرپذیر است.

نکته سوم فرد است. فرد باید تعهد به شایسته سالاری داشته باشد. آقای دکتر غفاریان این مسئله را بسیار قشنگ و روان بیان کردند و فرمودند هرکسی زیرمجموعه خودش را از افراد شایسته انتخاب بکند. آیا ما خودمان این توان را داریم اگر دوستی و فامیلی آمد می توانیم به خودمان بقبولانیم که

فرد شایسته تر از او وجود دارد؟ حالا من کمی از این بالاتر هم می خواهم بروم و بگویم آیا اگر از خودمان شایسته تر پیدا کردیم، حاضریم از قدرت کناره گیری کنیم یا حداقل به فرد بالاتر از خودمان احترام بیشتری بگذاریم و از او استفاده نکنیم. این امر به لحاظ آن سلامت نفس است که اشاره شد.

فرهنگ شایسته سالاری

نکته چهارم نگاه کردن به شایسته سالاری به عنوان یک فرهنگ است و به همین دلیل توصیه ام این است که نهادهای فرهنگی در این زمینه نقش بالایی دارند. آموزش و پرورش باید از همان کلاس اول، مساله شایسته سالاری را در داستانهها و شعرها بگنجانند و کمتر روی حوادث و تصادفها و اتفاقات تاکید کند. آموزش و پرورش باید روی عملکردهای خود مدرسه و مسئولین کار بکند. معلم و مدیر باید شایسته باشند. بچه ها فقط در کتاب شایسته ها را نخوانند در عمل هم ببینند. مبنای ارزیابی ها هم شایسته سالار باشد. اگر کودکی درسی را بهتر جواب داد حتماً به او نمره بهتری بدهند.

دانشگاهها باید مباحث شایسته سالاری را در تحقیقها و میزگردها و سمینارها مطرح کنند. البته در عملکردها و ارزیابیها هم مثل آموزش و پرورش می توانند عمل کنند. جامعه باید ارزشهای اولویت دار را تعیین بکند و نسبت به آن متعهد باشد و اگر کسانی غیر از این ارزشها از مسیرهای دیگری رشد می کنند جلوی آنها را بگیرد. این تعبیر نیروی انتظامی که ما ناامن بکنیم محیط را برای خلافاکاران بسیار تعبیر قشنگی است و عکس آن هم این است که ما برای کسانی که کار درست انجام می دهند امنیت برقرار بکنیم و فضای رشد ایجاد بکنیم.

به بیان دیگر اگر کسی روی مرز درستی حرکت بکند اطمینان داشته باشد که کلاه سرش نرفته است نه اینکه اگر معلم یا کارمندی سی سال کارکرد و با شرافت زندگی کرد بازنشسته شد بگوید که در جامعه تناسب گفته ها و عملها از مسئولان بایستی مشهود

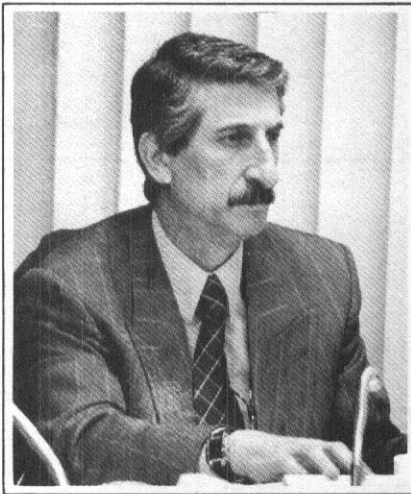
باشد؛ یعنی مردم آن ادراک صحیح از شایسته سالاری را داشته باشند و بعد شایسته ها را معرفی و تبلیغ بکنیم.

البته فقط به شایسته ها و اینکه چه کسی قهرمان شده است توجه نکنیم. اینکه اصلاً قهرمانی چیست و چه ویژگیهایی باید داشته باشد باید مطرح شود. می گویند مشک آن است که خود بیسود. من اضافه می کنم که عطار هم بگوید؛ زیرا مشام دیگران همیشه برای درک این عطر باز نیست. بنابراین مشک آن است که بیسود و عطار هم بگوید. در این صورت است که شایسته سالاری، زمینه ای برای رشد بیشتر خواهد داشت.

دکتر ابیلی: خیلی متشکرم. از آقای دکتر مجتهد درخواست می شود با توجه به تجربیات خود در ارتباط با واحدهای تحقیقاتی و آموزشی، نقش این مراکز را بویژه از جنبه پژوهشی و تحقیقاتی بیان کنند.

دکتر مجتهد: قبل از پاسخ به این سوال، من نکته ای را عرض بکنم. آقای دکتر انصاری در فرمایشهای خود در مقوله ترویج شایسته سالاری به اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت اشاره داشتند. فرمایشهای ایشان بخصوص در زمینه فرهنگ سازی در مدارس و اهداف بلندمدت در شایسته سالاری بسیار مهم و قابل توجه است و باید روی آن برای آینده برنامه ریزی کرد.

در اهداف میان مدت و کوتاه مدت باید به اهداف و فعالیتهای جاری برسیم و نباید کاری کنیم که فرصتها از دست بروند و شایسته سالاری نتواند نقش خودش را ایفا کند. نتیجه اینکه بسیاری از امکانات از دست ما رفته است و بعضاً قابل جبران هم نیست. بنابراین تصور می کنم که در کوتاه مدت مسئولان کشور یک رسالت خیلی جدی برای اصلاح کردن وضعیت موجود دارند. یعنی اگر در برنامه بلندمدت آموزش و پرورش مان باید کار بکنند در کوتاه مدت مسئولان ارشد نظام باید روی مقوله شایسته سالاری کار بکنند. به نظر می رسد با ایجاد نظامهای



مهندس انتصاریان:

در بحث ارزشی باید ارزشهای محوری یک فرد را تعریف کنیم.

من در کار خودم به عنوان یک مدیر، سه معیار بیشتر نمی شناسم: سلامت ذاتی فرد، قابلیت یادگیری فرد، کاری بودن فرد.

اگر اصول مدیریت کیفیت را بر موضوع شایستگی منطبق کنیم، یکی از معیارهای شایستگی مناسب برای مقصود؛ یعنی کار است.

بر پایه اصول مدیریت کیفیت، شایسته حاصل یک فرایند است.

قابلیتهای فرایند آموزش را با معیارهای مدیریت کیفیت باید در دو محور اثربخشی و کارایی اندازه گیری کرد.

به نظر من نظام آموزشی ما در اثربخشی و کارایی مشکل دارد.

نظام آموزشی ما امروزه تخصصهای کاری را به خوبی آموزش نداده و زمان زیادی از عمر فرد را با هزینه زیاد صرفاً تلف می کند.

من متأسفم که دانشگاههای ما در سهای اخلاق را بر اساس گلستان و بوستان سعدی نمی دهند.

در حالی که عمر فناوری در بسیاری از علوم مثل الکترونیک زیر یک سال است، فارغ التحصیل و دانش آموخته مفهوم ندارد.

کارها با تقاضای زیادی مواجه نیستند و نیز ابزارهای کافی در اختیار ندارند. به عبارت دیگر باید امکانات مناسب برای مراکز تحقیقاتی و علمی کشور وجود داشته باشد تا از آنها انتظار داشته باشیم مشارکت موثر و فعال در این گونه امور داشته باشند.

دکتر ابیلی: سوال بنده از آقای مهندس انتصاریان به عنوان مدیر یک شرکت آموزشی و پژوهشی و مشاوره ای موفق، این است که چه انتظاری از سازمانهایی مانند سازمان خود در اشاعه فرهنگ شایسته سالاری در جامعه دارند؟

مهندس انتصاریان: اجازه می خواهم جهت پاسخ، این سوال را کمی عوض کنم، بدین شکل که اگر ما اصول مدیریت کیفیت را بر موضوع شایسته سالاری منطبق کنیم مسائل چگونه مطرح می شود؟

مدیریت کیفیت و شایسته سالاری

یکی اینکه در تعاریف کیفیت، من در این مورد، با تعریف دکتر جوران از کیفیت به معنی مناسب برای مقصود (FITNESS FOR PURPOSE) هماهنگ تر هستم. لذا شایسته و شایسته سالاری را با همان تعریف دنبال می کنم. ابتدا در تولید شایسته به محیط آموزشی وارد می شویم، باید توجه کنیم که مدرسه و دانشگاه هیچ مقامی ندارد جز اینکه شایسته ایجاد کند و معیار این شایستگی همان مناسب برای مقصود؛ یعنی کار است. لذا اگر دانش آموخته کار بلد نباشد، محصول دارای کیفیت نیست.

یکی دیگر از اصول مدیریت کیفیت، فرایندگرایی است. لذا در اینجا باید شایسته را حاصل یک فرایند بدانیم. مثلاً یک کودک را در سن ۷ سالگی تحویل نظام آموزشی می دهیم و او را در سن ۳۰ سالگی با درجه دکترا تحویل می گیریم. حال باید قابلیتهای فرایند آموزش را با معیارهای مدیریت کیفیت در دو محور اثربخشی و کارایی اندازه گیری کنیم. در اینجا اولاً اگر ما یک مهندس یا یک پزشک را تربیت

مناسب برای به کارگیری افراد شایسته در مناصب مختلف، مسیر ضعفها و ناتوانیها انحرافات که بعضاً در فعالیتهای وجود دارد، اصلاح بشود.

نقش دانشگاهها

حال در پاسخ به این سوال که نقش دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی کشور در ایجاد شایسته سالاری چیست باید عرض کنم که یکی از بحثهایی که مطرح می شود این است که تفاوت و تمایز بین خوب عمل کردن و بدعمل کردن را نشان بدهند. ما متأسفانه الان تفاوت بین این دو را به خوبی تشخیص نمی دهیم. نه مدیران نظام متوجه می شوند که چه شخصی یا چه سازمانی خوب عمل کرده است، نه مردم از عملکردهایی که در سازمانها وجود دارد به درستی مطلع می شوند. در بخش دولتی بدعمل کردنها را دولت با صرف منابع زیاد جبران می کند، ولی در بخش خصوصی این وضعیت موجود نیست و خیلی سریع منجر به بروز مشکل و بحران می شود.

نقش بخش دولتی اصلی است. اگر بخش دولتی برای بخش خصوصی فضای کسب و کار مناسب ایجاد نکند، بخش خصوصی دچار مشکلات جدی می شود؛ یعنی ما در مقوله شایسته سالاری در دولت یک بحث بسیار مهم داریم. طبیعتاً در این حوزه، کاری که بخش پژوهشی می تواند انجام دهد این است که عنوان بکند چه سازمانهایی خوب و چه سازمانهایی بد کار کرده اند.

علت بروز تفاوتها و تمایزها چیست؟ چرا سازمانی موفق بوده و سازمان دیگر ناموفق؟ براساس یافته هایی که به دست می آید پیشنهادهای اصلاحی ارائه بکند تا جلوی تکرار اشتباهات و اشکالات در سیستم گرفته شود. ما در واقع به علت روشن نبودن اشکالات و نارساییها دائماً اشتباهاتمان را در بحث گزینش افراد، اتخاذ سیاستها و امثال آنها تکرار می کنیم.

من لازم است نکته ای را عرض کنم که مراکز پژوهشی و تحقیقاتی برای انجام این