



ارزیابی مؤلفه شایسته سالاری در تحقق عدالت شغلی: آسیب شناسی نظام گزینش و ضرورت بازنگری در الگوهای شناسایی نیروهای مستعد

با وجود تأکید نظام حقوقی و اداری ایران بر تحقق عدالت استخدامی، تقویت شایسته سالاری و استفاده از ظرفیت نیروهای مستعد، در عمل، فرایندهای گزینش و جذب نیروی انسانی در برخی سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند ضعف شفافیت، ابهام در معیارهای ارزیابی، فقدان ابزارهای استاندارد سنجش، توجه ناکافی به تناسب شغل و شاغل، غلبه برخی رویکردهای سلیقه‌ای و نبود سازوکارهای کافی برای پاسخ‌گویی و نظارت مواجهه است. چنین وضعیتی ضرورت بازنگری در نظام گزینش و جذب کشور و حرفه‌ای سازی و شفاف سازی آن را برجسته می‌سازد.

کارکنان تدوین شده است، حاکی از آن است که اهداف مندرج در احکام قانونی به نحو مطلوب تحقق پیدا نکرده است. فاصله میان قوانین و واقعیت‌های اجرایی، یکی از مهم‌ترین مسائل در حوزه نظام گزینش و استخدام است. همچنین نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران و بررسی پاسخ‌های پرسشنامه ارائه شده به کارکنان، نشان می‌دهد که در عمل، فرایندهای گزینش و جذب نیروی انسانی در برخی سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند ضعف شفافیت، ابهام در معیارهای ارزیابی، فقدان ابزارهای استاندارد سنجش برای پیشگیری از مداخله عوامل انسانی و عاطفی در استخدام‌ها، توجه ناکافی به تناسب شغل و شاغل، غلبه برخی رویکردهای سلیقه‌ای و نبود سازوکارهای کافی برای پاسخ‌گویی و نظارت مواجهه است. همچنین تحلیل پاسخ‌های ذی‌نفعان حاکی از آن است که تهیه نقشه مسیر شغلی، ایجاد سازوکار بازخوردگیری و اعتراض از کارکنان، جلسات توجیهی برای مدیران درباره مزایای سازمانی پرورش نیروهای متخصص و توانمند، تدوین برنامه رسمی نگهداشت نیروهای متخصص و توانمند، تخصیص بودجه به پروژه‌های پیشنهادی کارکنان، جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد سازوکاری برای شناسایی استعدادها بدون سابقه رسمی، گام‌هایی اساسی در پیشروی به سمت شایسته سالاری محسوب می‌شوند.

مختلفی برای تحقق عدالت استخدامی، انتخاب درست نیروهای توانمند، تقویت شایسته سالاری و استفاده از ظرفیت نیروهای خبره تدوین شده است. اصل بیست و هشتم قانون اساسی، حق انتخاب شغل را برای افراد به رسمیت شناخته و دولت را موظف کرده است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون، برای همه افراد امکان اشتغال و شرایط مساوی برای احراز مشاغل را فراهم کند. همچنین در قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های کلی نظام اداری، بر جذب و به کارگیری نیروی انسانی شایسته، استقرار نظام شایستگی، تقویت عدالت در استخدام و اصلاح فرایندهای اداری تأکید شده است.

باین حال، یافته‌های گزارش حاضر که بر اساس مصاحبه با مدیران و نیروهای خبره و نیز ارائه پرسش‌نامه‌هایی به

با اتکای صرف بر اصل شایسته سالاری، ممکن است مزیت‌های ساختاری به عنوان شایستگی ذاتی قلمداد شوند. از این رو، کاربرد سازوکارهایی برای شناسایی استعدادها بالقوه در میان گروه‌های محروم از فرصت‌های آموزشی یا شبکه‌های ارتباطی، گامی ضروری در ایجاد پیوند میان شایسته سالاری و عدالت شغلی است.

حیات، پویایی و پیشرفت سازمان‌ها تا حد زیادی به کیفیت منابع انسانی آن‌ها وابسته است؛ زیرا عملکرد مؤثر نیروی انسانی می‌تواند چابکی، کارآمدی و اثربخشی کل مجموعه را تضمین کند. در این میان، فرایند جذب، گزینش و به کارگیری نیروی انسانی از مهم‌ترین مراحل مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا تصمیماتی که در این مرحله اتخاذ می‌شود، مسیر آینده سازمان و کیفیت عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر نظام گزینش مبتنی بر شایسته سالاری باشد، زمینه برای ارتقای بهره‌وری، افزایش اعتماد سازمانی و تحقق عدالت شغلی فراهم می‌شود. مقصود از شایسته سالاری آن است که انتخاب، جذب، انتصاب و ارتقای افراد بر اساس معیارهایی مانند دانش، مهارت، تخصص، تجربه، توانایی، اخلاق حرفه‌ای و تناسب فرد با شغل انجام شود. البته بایستی اذعان داشت که با اتکای صرف بر اصل شایسته سالاری، ممکن است مزیت‌های ساختاری به عنوان شایستگی ذاتی قلمداد شوند و موقعیت پیشینی و نابرابر افراد نادیده انگاشته شود. از این جهت، کاربرد سازوکارهایی برای شناسایی استعدادها بالقوه در میان گروه‌های محروم از فرصت‌های آموزشی یا شبکه‌های ارتباطی و ارائه بسته‌های جبرانی برای این افراد، اقدامی ضروری در ایجاد پیوند میان شایسته سالاری و عدالت شغلی محسوب می‌شود. در نظام حقوقی و اداری ایران، قوانین و سیاست‌های

جدول ۱: شایسته سالاری در متن قوانین کشور

اصل ۲۸ قانون اساسی	تکلیف دولت مبنی بر ایجاد شرایط مساوی برای احراز مشاغل
سیاست‌های کلی نظام	تأکید بر شایسته‌گزینی، شایسته سالاری در مدیریت، عدالت و شفافیت در قوانین و مقررات اداری
قانون مدیریت خدمات کشوری	به کارگیری افراد منوط به قبولی در دو مرحله امتحان عمومی (با آگهی همگانی) و امتحان تخصصی
	رعایت شرایط تخصصی و مسیر ارتقای شغلی در انتخاب مدیران حرفه‌ای
	ایجاد سازوکار برای مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها
	رعایت شرایط تحصیلی، تجربی، احراز شایستگی و عملکرد موفق در انتصاب و ارتقا
ماده ۴۴	
ماده ۵۴	
ماده ۲۰	
ماده ۵۳	

تحقق شایسته سالاری در ایران: بررسی نقطه نظرات مدیران، خبرگان و کارکنان

مدیران، اصلاح نظام گزینش را مستلزم حرفه‌ای تر شدن ارزیابی‌ها، شفاف سازی فرآیندها، حذف امتیازات غیررسمی و حرکت به سمت سنجش واقعی توانمندی‌های افراد می‌دانند. از منظر کارکنان نیز نفوذ روابط غیررسمی و رانت در فرآیندهای استخدام، نه تنها موجب تضعیف رعایت شایسته سالاری می‌شود، بلکه به طور مستقیم نیز احساس عدالت را در میان کارکنان کاهش می‌دهد و هرگونه اصلاحی بایستی زمینه نفوذ این نوع روابط را از میان بردارد.

توانمندی‌های انسانی در زمان کوتاه مصاحبه است. اگرچه سازوکارهای مختلفی در سطح ملی برای جذب نیرو وجود دارد، اما این نظام در عمل نیازمند بازنگری جدی است. نظام فعلی توان کافی برای شناسایی کامل استعدادها را ندارد و بخشی از این ناتوانی به محدودیت‌های قانونی، ساختاری و حضور معیارهای غیرتخصصی در فرآیند استخدام بازمی‌گردد. تمرکز بیش از حد بر ارزیابی‌های غیرتخصصی موجب شده است که سنجش واقعی شایستگی‌های حرفه‌ای افراد به حاشیه برود. در بسیاری از موارد، افراد یا باید از پیش سابقه‌ای درخشان داشته باشند یا از طریق معرفی و حمایت دیگران فرصت ورود پیدا کنند؛ در نتیجه، بسیاری از نیروهای مستعد بدون سابقه رسمی از چرخه جذب حذف می‌شوند.

مهم‌ترین عوامل نارضایتی نیروها در سازمان چیست؟

مدیران مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، انگیزشی و ساختاری را به عنوان منابع اصلی نارضایتی نیروها مطرح می‌کنند. نبود نظام کارآمد پاداش و تنبیه، فقدان مسیر شغلی روشن، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز تکراری شدن وظایف و نبود فرصت یادگیری از جمله این عوامل است. عدم تناسب میان حقوق و دستمزد با سطح واقعی توانایی و عملکرد افراد، به‌ویژه زمانی که تلاش و اضافه‌کاری به درستی در نظام پرداخت منعکس نشود، انگیزه کارکنان را کاهش می‌دهد. همچنین، مسئله نگهداشت نیروهای متخصص به عنوان یکی از چالش‌های اصلی مطرح است و شرایط اقتصادی، محدودیت‌های معیشتی و جذابیت فرصت‌های بیرونی، زمینه نارضایتی و خروج نیروهای توانمند را تشدید می‌کند. اختلاف سطح دریافتی میان بخش دولتی و خصوصی و نیز فقدان افق روشن برای ارتقای شغلی از دیگر عوامل مؤثر است. در نهایت، «نادیده گرفته شدن» تلاش کارکنان، تبعیض میان نیروها و ضعف در نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، از دیدگاه مدیران، نارضایتی را تشدید می‌کند و در مجموع، بی‌عدالتی در پرداخت، نبود

در سطوح مدیریتی، خلاقیت، توان تحلیل، خودکنترلی و توسعه محوری نقش برجسته‌تری ایفا می‌کنند. همچنین، شایستگی تعریفی یکسان برای همه مشاغل ندارد و باید متناسب با ماهیت هر شغل تعریف شود؛ بدین معنا که در برخی مشاغل، تخصص علمی و تحصیلات معتبر و در برخی دیگر، تجربه عملی، مهارت تصمیم‌گیری و توان واکنش در موقعیت‌های واقعی تعیین‌کننده‌تر است. در این میان، ترکیب خلاقیت، تعهد سازمانی و پیگیری فعال مأموریت‌های سازمان به عنوان شاخص‌های اصلی مطرح است و نیروی شایسته کسی دانسته می‌شود که فراتر از شرح وظایف رسمی، در جهت حل مسائل سازمان تلاش کند. در نهایت، شایستگی نه تنها به توانایی فنی محدود نمی‌شود، بلکه انگیزه، علاقه به شغل، حس تعلق و تمایل فرد به ارائه بهترین عملکرد ممکن را نیز در بر می‌گیرد.

چه معیارهایی در فرآیند گزینش بیشترین وزن را دارند و خلأهای اصلی این فرآیند چیست؟

مدیران معتقدند که در بسیاری از سازمان‌ها، سوابق شغلی، مدرک تحصیلی و برخی ویژگی‌های ظاهری و رفتاری بیشترین نقش را در ارزیابی اولیه دارند، اما یکی از مهم‌ترین ابعاد مغفول، «تناسب فرهنگی» فرد با محیط سازمانی است. به باور آنان، معیارهای گزینش باید متناسب با نوع شغل طراحی شوند؛ زیرا در برخی مشاغل دانش تخصصی و کیفیت تحصیلات و در برخی دیگر مهارت عملی، تجربه و قدرت تصمیم‌گیری مهم‌تر است. همچنین، سابقه کار، به‌ویژه سابقه مرتبط، یکی از مهم‌ترین معیارهای موجود است، اما سلامت روان، ویژگی‌های شخصیتی و استعدادهای رفتاری افراد از جمله ابعاد بسیار مهمی هستند که معمولاً نادیده گرفته می‌شوند. در مجموع، مهم‌ترین خلأهای نظام گزینش شامل تأکید بیش از حد بر شاخص‌های صوری و عمومی، کم‌توجهی به تناسب فرهنگی، ضعف در سنجش توانایی‌های عملی و رفتاری و نادیده گرفتن سلامت روان و استعدادهای بالقوه افراد است.

در ایران، مجموعه‌ای از چارچوب‌های قانونی و ساختارهای رسمی مناسب برای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی وجود دارد؛ با این حال، در پاره‌ای از سازمان‌ها و به‌ویژه در برخی فرآیندهای اجرایی استخدام، هنوز هم ملاحظات غیرتخصصی، شبکه‌های غیررسمی و ترجیحات بیرون از منطقی شایسته سالاری، سایه خود را بر تصمیم‌گیری‌ها می‌گسترانند.

از سوی دیگر، الگوها و سازوکارهای شناسایی افراد مستعد و توانمند - که باید به جذب نیروهای متناسب با نیازهای واقعی سازمان کمک کنند - در عمل، در بسیاری از دستگاه‌ها ناکافی یا محدود شده‌اند. در این میان، یکی از آسیب‌های جدی، غلبه رویکرد نخبه‌گرایانه بر فرآیندهای گزینش است؛ به گونه‌ای که اغلب، توانمندی‌های بالقوه و میدانی افرادی که در زمره نخبگان رسمی (با مدرک‌های عالی یا شبکه‌های خاص) قرار نمی‌گیرند، در مراحل مصاحبه و ارزیابی، نادیده گرفته می‌شود. این در حالی است که شایسته سالاری متوازن، لزوماً به معنای نخبه‌گرایی نیست و می‌تواند با رویکردهایی همچون بومی‌گزینی، سهمیه‌های عادلانه، یا اولویت‌دهی به نیروهای محروم از فرصت‌های آموزشی نیز همراه شود تا هم به تناسب شغل و شاغل کمک کند و هم عدالت اجتماعی را در کنار کارایی سازمانی به پیش ببرد. با توجه به این چالش‌ها، گزارش حاضر در ادامه به آسیب‌شناسی نظام گزینش و سنجش میزان تحقق شایسته سالاری از منظر مدیران و نیروهای خبره و کارکنان می‌پردازد.

شایستگی نیروی انسانی به چه معناست؟

از نگاه مدیران، شایستگی نیروی انسانی یک مفهوم چندبعدی و وابسته به سطح شغلی و نوع مسئولیت است. به گونه‌ای که در سطوح اجرایی، ویژگی‌هایی مانند نظم، تعهد و ثبات رفتاری اهمیت بیشتری دارند؛ درحالی‌که

نظام جذب و گزینش فعلی، بر معیارهای بیش از حد کلی و استاندارد شده اتکا دارد و بسیاری از موارد، افراد یا باید از پیش سابقه‌ای درخشان داشته باشند یا از طریق معرفی و حمایت دیگران فرصت ورود پیدا کنند؛ در نتیجه، بسیاری از نیروهای مستعد بدون سابقه رسمی از چرخه جذب حذف می‌شوند.

بی‌عدالتی در پرداخت، نبود مسیر رشد، کم‌توجهی به مشارکت و توانمندی کارکنان، و ضعف در نظام تشویق و قدردانی از مهم‌ترین ریشه‌های نارضایتی کارکنان محسوب می‌شوند.

نظام فعلی گزینش و استخدام تا چه اندازه در شناسایی استعدادها و واقعی موفق است؟

اغلب مدیران معتقدند در بسیاری از موارد، میان نتایج گزینش و عملکرد واقعی افراد پس از ورود به سازمان تطابق کامل وجود ندارد و این امر ناشی از دشواری سنجش دقیق

برتر و نیز اختصاص بخشی از ظرفیت‌های استخدامی به نیروهای مستعد و توانمند همراه با سازوکارهای حمایتی، می‌توانند مفید واقع شوند. دستگاه‌های اجرایی از ظرفیت پذیرش این نیروها برخوردارند، اما گلوگاه اصلی در مدیریت و نگهداشت آنان است؛ به‌ویژه زمانی که برخی مدیران به جای حمایت از نیروهای توانمند و متخصص، آنان را تهدیدی برای موقعیت خود تلقی می‌کنند. نظام ارزیابی عملکرد مهم‌ترین ابزار شناسایی نیروهای برتر دانسته می‌شود و با سنجش دقیق عملکرد و اعمال تشویق‌های عادلانه می‌توان افراد مستعد و توانمند واقعی را شناسایی و حفظ کرد.

در صورت تداوم روند فعلی، آینده نظام اداری و استخدامی به چه شکل خواهد بود؟

بیشتر مدیران چشم‌انداز آینده را چندان مطلوب ارزیابی نمی‌کنند. به باور آنان، در صورت ادامه وضعیت موجود، همچنان بخشی از نیروهای توانمند تمایلی به ورود یا ماندن در نظام اداری نخواهند داشت و احساس عدم تناسب میان تلاش و پاداش، انگیزه آنان را کاهش خواهد داد. آینده نظام اداری با چالش‌های جدی در حوزه بهره‌وری، کارآمدی و تأمین نیروی انسانی متخصص همراه خواهد بود و مشکل اصلی در نگهداشت نیروهای شایسته تشدید می‌شود. با ادامه سازوکارهای فعلی، نباید انتظار تحول بنیادین و عمیق در نظام اداری داشت و تغییرات احتمالی نیز محدود و تدریجی خواهد بود. در این شرایط، بسیاری از نیروهای جوان و توانمند همچنان بیرون از ساختار اداری باقی می‌مانند و سازمان‌ها به تدریج دچار رکود، کاهش پویایی و افت انگیزه خواهند شد. در مجموع، تداوم وضعیت موجود می‌تواند به کاهش انگیزه، تضعیف شایسته‌سالاری، دشوارتر شدن جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، و افت کارآمدی نظام اداری منجر شود.

اگر اختیار اصلاح نظام گزینش را داشتید، نخستین اقدام شما چه بود؟

مدیران پیشنهادهایی معطوف به حرفه‌ای‌سازی فرآیند ارزیابی و کاهش مداخلات غیررسمی ارائه می‌دهند. از مجموع دیدگاه‌ها می‌توان دریافت که استفاده از پروژه‌های آزمایشی، قراردادهای کوتاه‌مدت و روش‌هایی مانند ایفای نقش و شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی از مهم‌ترین اقدامات اصلاحی محسوب می‌شوند. افزایش شفافیت در فرآیندهای استخدام و ایجاد تناسب دقیق میان حقوق و دستمزد با جایگاه شغلی و سطح مسئولیت افراد، از محورهای اصلی اصلاح است. بازنگری در محدودیت‌های ساختاری و کاهش ملاحظات غیرتخصصی در فرآیند جذب، بیش از همه مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین، پیشنهاد می‌شود که ساختار فعلی گزینش به صورت اساسی بازطراحی شود و به جای آن، کمیته‌های ارزیابی تخصصی و فراخوان‌های عمومی و شفاف جایگزین شوند. در نهایت، حذف هرگونه امتیاز ویژه ناشی از سفارش و معرفی در فرآیند استخدام و ارزیابی برابر همه متقاضیان بر اساس معیارهای یکسان، به عنوان نخستین اقدام اصلاحی مطرح است.

سازمان‌ها تا چه اندازه ظرفیت جذب و نگهداشت نیروهای مستعد و توانمند را دارند و الگوی مناسب برای شناسایی آنان چیست؟

مدیران میان «ظرفیت جذب» و «توان نگهداشت» نیروهای مستعد و توانمند تمایز قائل می‌شوند. به اعتقاد آنان، مسئله اصلی در شناسایی این نیروها، نوع نگاه به نیروی انسانی است و این افراد باید بر اساس توان خلق ارزش و اثرگذاری بر نتایج سازمانی شناخته شوند، نه بر پایه معیارهای ظاهری و سطحی. از نظر ساختاری امکان جذب نیروهای مستعد وجود دارد، اما مشکل اصلی در نگهداشت آنان است. برخی الگوهای موفق گذشته مانند جذب هفدمند استعدادهای

مسیر رشد، کم‌توجهی به مشارکت و توانمندی کارکنان، و ضعف در نظام تشویق و قدردانی از مهم‌ترین ریشه‌های نارضایتی محسوب می‌شود.

مهم‌ترین ضعف نظام فعلی گزینش و استخدام چیست؟

مدیران بر جنبه‌های مختلفی از ضعف‌های ساختاری و اجرایی نظام فعلی تأکید دارند. اصلی‌ترین ضعف، ناتوانی در سنجش دقیق استعدادها در بازه زمانی کوتاه است و ارزیابی جامع توانمندی‌های انسانی نیازمند مشاهده عملکرد واقعی و استفاده از ابزارهای مکمل است. کلی بودن معیارها، یکسان‌سازی فرآیندها برای مشاغل متفاوت و به‌روز نبودن برخی ابزارهای ارزیابی، از دیگر نقاط ضعف مهم به شمار می‌روند. وجود محدودیت‌های قانونی و ساختاری و نیز ملاحظات غیرتخصصی در فرآیند جذب، دامنه انتخاب بر اساس شایستگی را محدود می‌کند. همچنین، جابه‌جایی اولویت‌ها در نظام گزینش به‌گونه‌ای که به جای توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای و اخلاقی عمیق، بر برخی مسائل فرعی و سطحی تأکید می‌شود، یکی دیگر از کاستی‌هاست. نفوذ روابط، سفارش‌ها و بی‌اعتمادی به نیروهای فاقد سابقه نیز از مهم‌ترین ضعف‌های نظام فعلی برشمرده می‌شود.

چه راهکارها و سازوکارهایی می‌تواند شفافیت و عدالت در استخدام را افزایش دهد؟

مدیران بر ضرورت طراحی سازوکارهای روشن، قابل سنجش و قابل نظارت تأکید دارند. به اعتقاد آنان، هرچه سازمان‌ها در حوزه‌هایی مانند حقوق و دستمزد، نظام پاداش و تنبیه و معیارهای ارزیابی عملکرد شفاف‌تر عمل کنند، زمینه تحقق عدالت سازمانی تقویت می‌شود. تعریف اهداف شفاف، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برگزاری آزمون‌های شفاف، قابل دسترس و مبتنی بر فناوری و نیز استفاده از ارزیابی‌های آنلاین، عاملی برای کاهش ابهام و افزایش اعتماد عمومی است. اصلاحات ساختاری، کاهش مداخلات غیرتخصصی و بازنگری در برخی رویه‌های پیچیده و چندلایه استخدامی برای افزایش عدالت ضروری می‌باشد. شفاف‌سازی عمومی در حوزه حقوق، مزایا و رفاهیات کارکنان دستگاه‌های مختلف، گامی مهم در جهت عدالت اداری است. در نهایت، وجود یک روند واحد، شفاف و قابل نظارت در جذب نیرو و اجرای واقعی ضوابط، مهم‌تر از صرف وجود اسمی آن‌هاست.

کارکنان درباره نسبت شایسته‌سالاری و عدالت شغلی چه می‌گویند؟

نتایج ارزیابی دیدگاه کارکنان نشان می‌دهد که رابطه معنی‌داری میان شایسته‌سالاری و عدالت شغلی درک شده وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که هرچه نظام گزینش و استخدام بر اساس معیارهای شایستگی عمل کند، کارکنان و متقاضیان، عدالت شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند. در مقابل، نفوذ روابط غیررسمی و رانت در فرآیندهای استخدام، تأثیر منفی آشکاری بر هر دو متغیر شایسته‌سالاری و عدالت شغلی دارد. به عبارت دیگر، افزایش حضور روابط و حمایت‌های غیررسمی، نه تنها موجب تضعیف رعایت شایسته‌سالاری می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم نیز احساس عدالت را در میان کارکنان کاهش می‌دهد.

بررسی عمیق‌تر نشان می‌دهد که اثر منفی رانت بر عدالت شغلی، هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق تضعیف شایسته‌سالاری اعمال می‌شود. این یافته حکایت از آن دارد که بخش قابل توجهی از ناعدالتی درک شده توسط کارکنان، ناشی از این است که روابط غیررسمی، فرصت‌های برابر را برای افراد دارای شایستگی واقعی محدود می‌سازد و بدین ترتیب، چرخه معیوبی از بی‌اعتمادی و کاهش انگیزه را در سازمان ایجاد می‌کند. همچنین، مقایسه بین سازمان‌های دولتی و خصوصی حاکی از تفاوت محسوس در سطح عدالت شغلی درک شده است؛ به‌طوری که کارکنان بخش خصوصی، عدالت بیشتری را نسبت به هم‌تایان خود در بخش دولتی گزارش کرده‌اند. این تفاوت می‌تواند ناشی از ساختارهای انعطاف‌پذیرتر، معیارهای عملیاتی‌تر و نظارت مؤثرتر بر فرآیندهای منابع انسانی در بخش خصوصی باشد.

در ایران، دستگاه‌های اجرایی از ظرفیت پذیرش افراد مستعد و توانمند برخوردارند، اما چالش اصلی در نگهداشت، ایجاد محیط حمایتی و طراحی مسیر رشد برای آنان است. از طرفی نیز چالش نگهداشت زمانی شدت می‌گیرد که برخی مدیران به جای حمایت از نیروهای توانمند و متخصص، آنان را تهدیدی برای موقعیت خود تلقی می‌کنند.

برقراری عدالت شغلی از مسیر شایسته‌سالاری: توصیه‌های سیاستی

به منظور تقویت جذب و نگه‌داشت نیروهای شایسته، پیشنهاد گزارش حاضر در سطح سازمانی، شامل تهیه نقشه مسیر پیشرفت شغلی، ایجاد سازوکار بازخورد و اعتراض پس از استخدام، اختصاص بودجه سالانه به پروژه‌های پیشنهادی کارکنان توانمند و متخصص و طراحی برنامه رسمی نگهداشت می‌شود. در سطح مدیریتی نیز پیشنهاد می‌شود برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران میانی به منظور تبیین مزایای پرورش نیروهای متخصص، اتصال شاخص ارزیابی مدیران به نگهداشت نیروهای مستعد و تشکیل گروه‌های موقت برای سنجش توانمندی واقعی افراد بدون پیش‌نیاز سابقه رسمی، در دستور کار قرار گیرد.

(۷) یکی دیگر از یافته‌های گزارش، ناتوانی نظام فعلی در شناسایی استعدادها و واقعی و حذف بسیاری از افراد به دلیل نداشتن سابقه رسمی است. سازمان‌ها می‌توانند به جای استخدام مستقیم، گروه‌های موقت ۳ تا ۶ ماهه برای حل یک مسئله خاص تشکیل دهند. این گروه‌ها متشکل از ترکیب نیروهای داخلی و افراد توانمند بیرونی (بدون سابقه) هستند. در طول این دوره، توانمندی واقعی افراد سنجیده می‌شود و در پایان، اعضای موفق بدون تشریفات اداری جذب شوند.

شکل ۱: توصیه‌های سیاستی برای تقویت شایسته‌سالاری



انگیزه حمایت از نیروهای متخصص در مدیران ایجاد شود. (۴) مطابق با یافته‌های گزارش، «نگهداشت» نیروهای متخصص یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود هر سازمان یک برنامه رسمی نگهداشت نیروهای متخصص با حداقل سه مؤلفه تهیه کند: (الف) بودجه سالانه برای آموزش و توسعه، (ب) امکان انتقال یا مأموریت به واحدهای چالش‌برانگیز برای رشد، و (ج) جلسات منظم گفت‌وگو با نیروهای متخصص برای شناسایی نیازهای آنان. پیشنهاد می‌شود، مسئولیت اجرای این برنامه به یکی از مدیران ارشد واگذار شود و گزارش عملکرد آن به هیأت مدیره یا مقام بالاتر ارائه گردد. (۵) یافته‌های گزارش نشان داد که تکراری شدن وظایف و نبود فرصت یادگیری یکی از عوامل نارضایتی است. پیشنهاد می‌شود سازمان سهمی از بودجه خود (مثلاً ۵٪) را به پروژه‌های پیشنهادی کارکنان اختصاص دهد. هر یک از کارکنان می‌تواند یک مسئله واقعی سازمانی را شناسایی و برای حل آن پروپوزال بنویسد. در صورت تصویب، تیم خود را تشکیل دهد، بودجه بگیرد و پروژه را اجرا کند. (۶) بر اساس یافته‌های گزارش، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از دیگر عوامل نارضایتی است. پیشنهاد می‌شود در هر جلسه تصمیم‌گیری سطح بالا (مثلاً جلسات برنامه‌ریزی سالانه، بودجه‌ریزی یا تغییرات ساختاری)، یک نفر از نیروهای توانمند به عنوان عضو ناظر یا مشاور دعوت شود. این فرد می‌تواند نقطه نظرهای اجرایی و میدانی را مطرح کند، از زاویه‌ای نو به مسائل نگاه کند و به سازمان نیز حس تعلق داشته باشد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات زیر در دو سطح سازمانی و مدیریتی ارائه می‌شود تا ضمن کاهش فاصله بین قوانین و عمل، زمینه تحقق عدالت شغلی و تقویت سرمایه انسانی فراهم گردد.

(۱) با توجه یافته‌های گزارش، «نبود مسیر رشد شغلی روشن» از مهم‌ترین عوامل نارضایتی کارکنان است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود برای هر جایگاه شغلی، یک نقشه مسیر پیشرفت (شامل معیارهای ارتقا، مهارت‌های مورد نیاز و بازه زمانی تقریبی) طراحی و در اختیار همه کارکنان قرار گیرد. این کار شفافیت را افزایش می‌دهد و انگیزه ماندگاری را تقویت می‌کند.

(۲) با توجه به اینکه کارکنان عدالت شغلی را در سطح پایینی ارزیابی می‌کنند، پیشنهاد می‌شود پس از هر دوره استخدام، جلسات گروهی و فردی برای دریافت بازخورد از داوطلبان برگزار شود و سازوکار اعتراض برای کسانی که احساس تبعیض کرده‌اند، فعال گردد. این کار هم به شفافیت کمک می‌کند و هم اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد.

(۳) یافته‌های گزارش نشان داد که برخی مدیران، نیروهای متخصص و توانمند را تهدیدی برای موقعیت خود می‌دانند که به خروج یا فرسایش آنان منجر می‌شود. پیشنهاد می‌شود جلسات توجیهی برای مدیران میانی برگزار شود که در آن‌ها مزایای سازمانی پرورش نیروهای متخصص (افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، و ارتقای جایگاه مدیریتی خود مدیر) تبیین گردد. همچنین می‌توان امتیازات ارزیابی عملکرد مدیران را به شاخص «پرورش و نگهداشت نیروهای مستعد زیرمجموعه» متصل کرد تا

