



### وین بروک بنک

Wayne Brockbank

مسعود بیش

www.mgt.blogfa.com

#### زندگینامه

وین بروک بنک، یکی از چهره‌های سرشناس منابع انسانی در جهان است. او دانش آموخته فلسفه سیاسی در مقطع کارشناسی، رفتار سازمانی در مقطع کارشناسی ارشد و مدیریت در مقطع دکترا از دانشگاه کالیفرنیا (UCLA) است. بروک بنک، سالهاست استاد دانشگاه میشیگان است و برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی دانشگاه را رهبری می‌کند. برنامه‌ای که او زیر عنوان: *منابع انسانی برای مدیران اجرایی*، در مرکز آموزش مدیران اجرایی دانشگاه میشیگان طراحی و اجرا کرده به عنوان بهترین دوره‌های منابع انسانی برای مدیران اجرایی ارزیابی شده است. مطالعات و پژوهشهای او بر پیوند میان عملیات منابع انسانی و استراتژی کسب و کار متمرکز است. استراتژی منابع انسانی با ارزش افزوده بالا، اجرای استراتژی کسب و کار از راه افراد، کسب و کار بین المللی، ثوری سازمان و استراتژیهای کسب و کار از دیگر زمینه‌های فکری و کاری او به شمار می‌روند. بروک بنک از نزدیک نیز دستی بر آتش منابع انسانی سازمانهای بزرگ دارد و به عنوان مشاور در شرکتهایی، مانند: جنرال الکتریک، موتورولا، سیسکو، جنرال موتورز و HP حضور داشته است. او هم اکنون مدیر برنامه‌های اجرایی منابع انسانی دانشگاه میشیگان در کشورهای مختلف، از جمله: هنگ کنگ، سنگاپور، هند و مدیر برنامه جهانی توسعه مدیریت در کشور هند است.

بروک بنک دو کتاب برجسته تألیف کرده که حاصل پژوهشهای گسترده او در حوزه‌های منابع انسانی به صورت تیمی است. مقاله‌های متعددی از او در نشریات معتبری مانند مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی منابع انسانی منتشر شده است. مقاله او در نشریه مدیریت منابع انسانی با عنوان: *اگر منابع انسانی واقعا به صورت استراتژیک فعال بود به عنوان مقاله برتر سال ۲۰۰۰ شناخته شده است.*

وین بروک بنک به همراه دیواولریش در سال ۲۰۰۵ کتاب: *طرح ارزش آفرینی منابع انسانی* را منتشر ساخت که بهترین و عمیق‌ترین اثر در زمینه معرفی مفاهیم نوین مدیریت منابع انسانی؛ شناخته شده است. در سال ۲۰۰۸ نیز با همراهی اولریش به تعریف و تدوین الزامات و انتظارات جدید از متولیان منابع انسانی پرداخت. این انتظارات ریشه در شایستگی‌هایی دارند که متولیان منابع انسانی باید به آنها مجهز شوند تا بتوانند همواره ارزش آفرینی کنند. این کتاب نیز جامع و کاربردی و مبتنی بر پژوهشی ۲۰ ساله در زمینه شایستگی‌های متولیان منابع انسانی است که هر پنج سال، با جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها انتشار آن، تداوم یافته است.

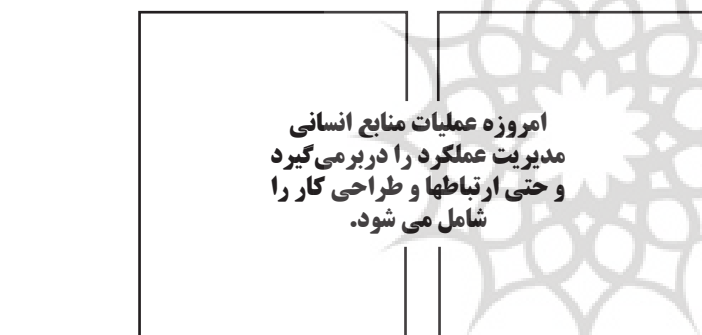
## دورنمای فکری

دوده اخیر، آغاز تحول منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای اقتصادی و صنعتی است. برخی از بزرگان و دست‌درکاران این حرفه، از این تحول به سفر منابع انسانی تعبیر کرده‌اند. وین بروک بنک از جمله آنان است. به گمان او، سفر منابع انسانی کاوش مستمر در میان متولیان متعهد منابع انسانی برای نیل به ارزش افزوده بالاتر در سازمانهاست. این سفر بیش از آنکه مقصدی داشته باشد، یک جهت و مسیر است. هدف سفر منابع انسانی مهم و در عین حال مبهم است. چه بسا هرگز قادر نباشیم مشخص کنیم که منابع انسانی به هدف نهایی رسیده است زیرا هدف دائم جابه‌جا می‌شود و میله پرش همواره بالاتر می‌رود. مدیریت منابع انسانی می‌خواهد ارزش افزوده ایجاد کند و دربرخورد با کارکنان و مدیران صف در درون شرکت و مشتریان، شرکاء و جامعه و سرمایه‌گذاران در بیرون شرکت، سهم معنی‌داری به خود اختصاص دهد. امروزه از منابع انسانی انتظار می‌رود که به کسب و کار در دنیای متغیر و رقابتی کمک کند. مدیران منابع انسانی نه تنها باید مشاهده‌گر باشند، بلکه باید روندهای کسب و کار را درک کرده و خود را با آن سازگار کنند. بروک بنک خود را از مشاهده‌گرانی در حرفه منابع انسانی می‌بیند که به آینده ایمان کامل دارد. او می‌گوید: رؤیای ما آن است که در هنگامه رویارویی سازمانها با تغییرات و تحولات، منابع انسانی بسی بیشتر از امروز همچنان مرکز توجه باشند. خوشبختانه حرفه منابع انسانی به سمتی حرکت می‌کند که با نتایج کسب و کار همسوتر باشد.

عملیات مدیریت منابع انسانی به سویی می‌رود که حوزه‌های بیشتری را دربرگیرد. ابتدا، عملیات مدیریت منابع انسانی فقط بر جذب افراد مناسب تمرکز داشت. امروزه اما عملیات منابع انسانی، مدیریت عملکرد را دربرمی‌گیرد و حتی ارتباطها و طراحی کار را شامل می‌شود. هر عملی که در شرکت پیامهایی به کارکنان، مشتریان یا سرمایه‌گذاران می‌فرستد که چه موضوعهایی مهم هستند، باید با سایر عملیات منابع انسانی همسو شود.

امروزه واحدهای منابع انسانی دو نیمه

می‌شوند: یک نیمه بر عملیات و اقدامهای اداری تکیه دارد و نیمه دیگر بر کارهای استراتژیک و تحول‌گرایانه. البته هر دو نیمه ارزش افزوده ایجاد می‌کنند: کارهای اداری کارایی را تضمین کرده، هزینه‌ها را کنترل می‌کنند، اشتباهات کاری را کاهش داده، و کارهای استراتژیک و تحول‌گرایانه، زمینه اجرای استراتژیها را فراهم می‌آورند. کارهای اداری منابع انسانی باید انجام شود تا اطمینان حاصل آید که مطالبات اداری کارکنان به سرعت و دقت انجام می‌شود. همزمان، اما باید کارهایی صورت گیرد تا ضمن حفظ تعادل سطح کیفیت و خدمت، هزینه‌ها نیز کاهش یابد. دستیابی به هدفهای اداری از راههایی قابل دسترسی است، از جمله: تأسیس مراکز خدمات، که در آن کارهای منابع انسانی یکپارچه می‌شود، ترویج منابع انسانی الکترونیکی (EHR) که از راه آن کارکنان خوداتکا می‌شوند و



امروزه عملیات منابع انسانی مدیریت عملکرد را دربرمی‌گیرد و حتی ارتباطها و طراحی کار را شامل می‌شود.

به تکنولوژی دسترسی می‌یابند و بالاخره از راه برون سپاری فعالیتهای اداری منابع انسانی به یک مرکز ارائه خدمات.

### دورنمای فکری منابع انسانی چیست؟

این پرسش فریه را وین بروک بنک از پنج بعد و منظر پاسخ داده است. به نظر او برای درک منابع انسانی و حیثه مسئولیتهايش، باید حرفه منابع انسانی، واحد منابع انسانی، عملیات منابع انسانی، موضوعهای منابع انسانی و متولیان منابع انسانی را مورد توجه قرار داد:

#### ۱. حرفه منابع انسانی

این حرفه، در جنبه‌های کمی، جهانی و حوزه‌های فکری رشد فوق‌العاده‌ای داشته است.

#### ۲. واحد منابع انسانی

واحد منابع انسانی را می‌توان به عنوان

برای مدیریت کارهای اداری ببینند نمی‌توانند کارهای تحول‌گرایانه را انجام دهند، زیرا آنها وقت این کار را پیدا نمی‌کنند. کارهای اداری کوتاه مدت، اضطراری و ملموس است. کارهای تحول‌گرایانه، بلندمدت، مفهومی و مبهم است. در رویارویی همزمان این دو نوع کار، همواره غلبه با کارهای اداری است. کارهای اداری آن قدر وقت‌گیر است که زمان را بر انجام کارهای استراتژیک تنگ می‌کند.

انجام کارهای استراتژیک به طور عمده به نگاه استراتژیک منابع انسانی، به

کسب و کاری درون یک کسب و کار تصور کرد، چرا که این واحدها دارای استراتژی، هدفها و چالشهای تخصیص منابع، برای ارائه ارزش هستند.

### ۳. عملیات مدیریت منابع انسانی

اشاره شد که مدیریت منابع انسانی، مدیریت افراد و سازمانهاست. در این عملیات، می توان چهار گروه را تفکیک کرد و فعالیتها و عملیات مرتبط با آنها را در نظر گرفت:

الف: افراد، مانند: جذب، بکارگیری، آموزش ابتدای استخدام، آموزش حین کار، توسعه نگهداری، برون سپاری، جابه جایی

ب: عملکرد، مانند: اندازه گیری، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، پاداش و پرداخت.

ج: اطلاعات، مانند: روابط عمومی بیرونی و ارتباطهای درونی کارکنان.

د: کار، مانند: چگونگی کار کردن در گروهها، چگونگی طراحی و ارائه خط مشی های اداری، چگونگی مدیریت گروهها و شرایط کار، چگونگی تسهیل و تجدید طراحی فرایندهای کار، چگونگی طراحی تسهیلات و فضای فیزیکی و چگونگی ساختار بندی یک شرکت برای همسویی با استراتژی.

### ۴. متولیان منابع انسانی

آنها نه تنها باید از خوب بودن سیستم های اداری اطمینان داشته باشند، بلکه باید به الزامات استراتژیک استعدادهای و سازمان نیز توجه کنند.

### ۵. موضوعهای منابع انسانی

موضوعهای مرتبط با مدیریت افراد (استعداد، سرمایه انسانی، نیروی کار) و سازمانها (تیمها، قابلیت های سازمانی، فرهنگ).

### نقشهای متولیان منابع انسانی

با توسعه و دگرگونی سازمانها در سده گذشته، نقشهایی که از متولیان منابع انسانی کسب و کارها انتظار می رود به طور کامل متحول شده است. با تغییر این نقشهاست که شایستگی های مورد نیاز و انتظار از متولیان منابع انسانی نیز تغییر کرده است. نقشها مشخص می کنند که چه کارهایی باید صورت گیرد و شایستگی ها مشخص

می کند که کارها چگونه باید انجام شوند. تکامل نقشهای متولیان منابع انسانی در سازمانها، حتی در دو دهه اخیر، بسیار چشمگیر بوده است. در پژوهشی که وین بروک بنک انجام داده، این نقشهای متنوع و متعدد را در پنج نقش اصلی گرد آورده است:

### ۱. حامی کارکنان

متولیان منابع انسانی دست کم ۱۹ درصد وقت خود را در موضوع روابط کارکنان می گذرانند. متولیان منابع انسانی باید دنیا را از دریچه چشم کارکنان ببینند؛ به آنها گوش فرا دهند، سخن آنها را درک کرده، با آنها همدلی کنند. حمایت از کارکنان، شامل: در دسترس بودن، مراقبت کردن و درعین حال جذب و درک و شراکت در نظریات گوناگون است.

متولیان منابع انسانی باید دنیا را از دریچه چشم کارکنان ببینند؛ به آنها گوش فرا دهند، سخن آنها را درک کرده، با آنها همدلی کنند.

تا مهارتهای جدید را به جای مهارتهای قدیمی فراموش شده فرا گیرند.

### ۳. کارشناس واحد

متولیان منابع انسانی باید به پیکره دانش حرفه منابع انسانی بصیرت داشته باشند. اگر آنها نتوانند شغل و وظیفه خود را انجام دهند بسیار مشکل است که بتوان در مورد عملکرد شغلی دیگران سخنی گفت. متولیان منابع انسانی حدود ۱۷ درصد وقت خود را به انجام کارها و وظایف مربوط به واحد می گذرانند.

### ۴. شریک کسب و کار

متولیان منابع انسانی دانش فنی کسب و کسب، تغییر، مشاوره و یادگیری را به شرکای خود، یعنی مدیران صف عرضه می کنند و از این رو با کمک یکدیگر

ارزش می آفرینند. شرکای استراتژیک، کسب و کار را می شناسند و می فهمند. آنها با مدیران صف به مشورت می پردازند تا آنها بتوانند به هدفهای خود برسند. آنها به گونه ای عملی اعضای تیم مدیریت هستند، دارای تخصص عمیق درباره کارکنان و سازمان، اما با فهم کافی از کسب و کار تا بتوانند به شکل گیری جهت آینده سازمان کمک کنند. آنها به عنوان شرکای استراتژیک سازمان، مسائل سازمان را عرضه یابی می کنند و عوارض و آثار را از ریشه ها و علل تفکیک می کنند. آنان، به عنوان مشاوران و تسهیل گران داخلی و چگونگی آن، مشورت می دهند و به مدیریت فرایند برای تغییر کمک می کنند. آنها همچنین در بسط یادگیری سازمانی، یعنی تولید و عمومی سازی موثر ایده ها درگیر می شوند.

بروک بنک با این نظر موافق نیست که منابع انسانی تنها باید در بحث کسب و کار مشارکت داشته باشند، یعنی تنها به رهبران کسب و کار کمک کرده و هدفهای مالی و مشتری را تعیین و پیاده کنند. او می گوید: نوع رفتار با کارکنان در رفتار و تعامل با مشتریان و در نهایت سرمایه گذاران منعکس می شود. مراقبت از کارکنان به گونه غیرمستقیم، منجر به ایجاد ارزش برای سهامداران می شود.

### ۲. توسعه گر سرمایه انسانی

متولیان منابع انسانی با عنوان توسعه گر سرمایه انسانی بر آینده تمرکز دارند، برنامه های توسعه ای را در نظر می گیرند که برای هر یک از کارکنان فرصت های بهبود توانایی را فراهم می کند و خواسته ها را با فرصتها هماهنگ و همسان می سازد. آنها همچنین به کارکنان کمک می کنند

## ۵. رهبر منابع انسانی

نقش رهبری برای متولیان منابع انسانی بسیار حساس است. رهبری از خانه شروع می‌شود، بنابراین رهبران منابع انسانی باید ابتدا واحد خود را رهبری کنند و به کار خود ارزش نهند پیش از اینکه دیگران به آنها گوش دهند. به باور وین بروک بنک، رهبری موثر عبارت است از خصلت‌ها و نگرشها ضرب در نتایج. خصلت‌ها مسائلی است که رهبران می‌دانند و عمل می‌کنند؛ تعیین چشم‌انداز، به کارگیری دیگران، یکپارچه عمل کردن و یادگیری مستمر. نتایج، عبارت است از دستاوردهای مفید حاصل از دانش و اقدامات رهبران. رهبری موثر منابع انسانی یعنی تعیین شفاف هدفها، قاطع بودن، ارتباطهای درونی و بیرونی، مدیریت تغییر و تعریف نتایج بر حسب ارزش افزوده برای مشتریان،

بروک بنک در کتاب ارزشمند خود که به همراه دیو اولریش تالیف کرده است می‌گوید: در پژوهش خود دریافتیم که برای متولیان منابع انسانی، چیره دست شدن در شش حوزه شایستگی ضرورت دارد:

### ۱. اعتبار فردی

متولی منابع انسانی، باید هم عملگرا باشد و هم معتبر. معتبر کسی است که مورد احترام و تحسین است و از او حرف شنوی دارند. عملگرا، کسی است که نظر ارائه می‌دهد، موضع‌گیری می‌کند و فرضیات را به چالش می‌کشد. متولیان منابع انسانی، که معتبر هستند اما عملگرا نیستند ممکن است مورد تحسین باشند اما آنچنان موثر نیستند. عملگراهایی که معتبر نیستند ایده‌هایی دارند که کسی آنها را اجرا نمی‌کند.

### ۲. عامل فرهنگ و تغییر

مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و طراحی سازمان بر اینکه یک شرکت چگونه قابلیت‌ها (مثلا مشارکت) را با ساختار فرایندها و خط‌مشی‌هایی که چگونگی کار کردن سازمان را می‌سازد، پیوند می‌دهد.

### ۴. معمار استراتژی

متولی منابع انسانی، درباره اینکه چگونه سازمان می‌تواند در بازار رقابتی حال و آینده پیروز شود چشم‌انداز روشنی دارد. او نقش فعالی در تدوین استراتژی کلی برای انجام آن چشم‌انداز ایفا می‌کند؛ یعنی به روندهای کسب و کار و تاثیر آن بر کسب و کار، وقوف دارد.

### ۵. مجری عملیاتی

متولی منابع انسانی، جنبه‌های عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را به اجرا درمی‌آورد. متولیان منابع انسانی، مطمئن می‌شوند که نیازهای اساسی کارکنان به گونه‌ای موثر با استفاده از فناوری، مراکز خدمات و یا برون‌سپاری مرتفع می‌شوند.

### ۶. شریک کسب و کار

متولیان منابع انسانی، از راه دانستن زمینه اجتماعی یا فضایی که کسب و کار آنها در آن کار می‌کند در موفقیت کسب و کار سهم هستند. آنها درک خوبی از بخشهای مختلف کسب و کار دارند، از این رو می‌توانند به کسب و کار کمک کنند، تا به موفقیت و سود دست یابند. □

### کتاب‌ها

1. Wayne Brock bank & Dave Ulrich, "The HR Value Proposition", HBS, 2005.
2. Wayne Brock bank, et.al., "HR Competencies", HBS, 2008.

### منابع

1. www.rbl.net
2. Wayne Brock bank, et.al., "HR Competencies" HBS, 2008.
3. Wayne Brock bank, "If HR were Strategically Proactive", HRM Journal, 1999.
۴. وین بروک بنک و همکاران: طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی ترجمه: مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی‌پور، نشر آهار، ۱۳۸۵.

متولیان منابع انسانی، که معتبر هستند اما عملگرا نیستند ممکن است مورد تحسین باشند اما آنچنان موثر نیستند.

سرمایه‌گذاران، مدیران صف و کارکنان. رهبران منابع انسانی همچنین به درون سازمان می‌نگرند و در تشخیص استعدادها و توسعه قابلیت‌هایی که ارزش می‌آفرینند، کمک می‌کنند.

### شایستگی‌های منابع انسانی

برای ایفای نقش‌های حساسی که برشمرده شد، متولیان منابع انسانی باید دارای شایستگی‌های متناسب باشند. شایستگی (Competency) با قابلیت (Capability) متفاوت است. شایستگی‌ها به دانش، مهارت و رفتاری برمی‌گردد که افراد در زمان انجام کارشان از خود نشان می‌دهند. قابلیت‌ها یا فنی هستند، مانند: کارشناسی خاص، یا جهت‌گیری اجتماعی بیشتری دارند، مانند رهبری یا ارتباطها. قابلیت‌ها، توانایی‌های جمعی یک سازمان به شمار می‌آیند.

### ۳. مدیر استعداد/طراح سازمان

متولی منابع انسانی، تئوری، پژوهش و اقدام را، هم در مدیریت استعداد و هم در طراحی سازمان، جهت می‌دهد.