

منابع انسانی در صحنه

(HR at the Table)



جان یونگر

(Jon Younger)

مسعود بینش

www.mgt.blogfa.com

زندگینامه

جان یونگر از متفکران و پیشروان حوزه منابع انسانی نوین، در جهان است. او دانش آموخته دکترا در سازمان و فلسفه اجتماعی، از دانشگاه تورنتو است. یونگر مدیر مؤسسه RBL است و حوزه عملیات منابع انسانی استراتژیک را هدایت می کند. پیش از پیوستن به گروه RBL، مدیر یادگیری و استعداد یکی از بزرگترین سازمانهای خدمات مالی آمریکا بود و مسئولیت توسعه رهبری، یادگیری سازمان، مدیریت بکارگماری، عملکرد و استعداد و طرح جانشین پروری را به عهده داشت. تجربه بیش از ۲۵ سال جان یونگر، در مشاوره منابع انسانی و توسعه رهبری با سازمانهای دولتی و خصوصی بوده است. او در زمینه نشان رهبری، منابع انسانی استراتژیک، مدیریت استعداد، فرهنگ و آینده منابع انسانی کار کرده است. یونگر در مجله بازرگانی هاروارد، مجله مدیریت منابع انسانی و مدیریت تحقیق و توسعه، قلم می زند و تاکنون علاوه بر مقالات متعدد در زمینههای منابع انسانی استراتژیک و مدیریت تغییر، با همراهی پیشوایان حوزه منابع انسانی همچون دیو اولریش، نورم اسمالوود و وین بروک بنک، چند کتاب ارزنده تألیف و عرضه کرده است.

یونگر زمانه کنونی را عصر تحول منابع انسانی در مقیاس جهانی می داند. او این تحول را در قالب سفری بی انتها می داند که منابع انسانی مدتهاست آغاز کرده، بویژه در ۲۰ سال اخیر نشانههای گذار از شرایط و انتظارات مرحله پیشین، به عصر نوین منابع انسانی، رخ نموده است. بدین جهت او مقطع کنونی را بهترین فرصت می داند تا منابع انسانی، منزلت خود را در سازمانها و بنگاههای صنعتی و اقتصادی تعیین و تثبیت کرده، نقش تاثیرگذار خود را در تدوین و اجرای استراتژی سازمان ایفا کند و برای تمامی ذینفعان درونی و بیرونی سازمان، به خلق ارزش بپردازد.

دورنمای فکری

جان یونگر همواره بر دو واژه توسعه و استعداد در منابع انسانی تکیه و تأکید دارد. او از تلفیق این دو، مفهومی را به عنوان توسعه‌گر استعداد پدید آورده و آن را یکی از شایستگی‌ها و نقشها و مسئولیت‌های مهم منابع انسانی در سازمانها برشمرده است. او اهمیت توجه به این مفهوم را حتی تا قابلیت‌های سازمانی گسترانده و بر این باور است که سازمانها نیز باید وظیفه توسعه‌گری استعدادها را، به خوبی انجام دهند و آن چنان در این کار پیش روند که به این کار شهره شوند و این خصلت در آنها به صورت نشان (Brand) درآید. او می‌گوید: سازمان اگر می‌خواهد در زمینه توسعه‌گر استعداد بودن نشان کسب کند، باید سازمانی باشد که بر فرصت‌های شغلی و توسعه‌ای که به عنوان وسیله‌ای برای کسب مزیت رقابتی در جنگ استعدادهاست، تأکید کند. جذب و نگهداری کارکنان مستعد باعث کسب فواید عملیاتی و مالی برای سازمان می‌شود.

یونگر در تشریح عمیق‌تر موضوع می‌گوید: کارکنان در ازای وقت، مهارتها، عملکرد و تعهدی که برای سازمان مصروف می‌دارند، می‌خواهند متقابلاً چیزی بگیرند. سازمانها این‌ها را به راههای مختلفی می‌فروشند. مثلاً بانکهای سرمایه‌گذاری وعده می‌دهند که به کسانی که عملکرد برتری دارند، پرداختی بیشتر می‌دهند. برخی شرکتها بر فرصت‌های شغلی و توسعه‌ای تأکید می‌کنند. بهترین آنها تعهد و توجه خود را به توسعه منبع مزیت در جذب، مشارکت و نگهداری کارکنان جلب می‌کنند. این شرکتها را می‌توان توسعه‌گر استعداد نامید. شرکت اکسون موبیل یکی از این نمونه‌هاست که در آن اصل راهنما، سرمایه‌گذاری در کارکنان است: کیفیت استثنائی نیروی کار ما یک مزیت رقابتی ارزشمند است. برای ایجاد این مزیت، ما در استخدام و نگهداری باکیفیت‌تر افراد موجود و حداکثر کردن فرصت‌های موفقیت از راه آموزش و توسعه می‌کوشیم.

شرکت پروکتر اند گمبل نیز برای جذب کارکنان مناسب و توسعه آنها از راه آموزش و پیشرفت وظایف کاری شناخته

شده است. در این شرکت معمول نیست که برای پستهای اجرایی ارشد، از بیرون نیرو تأمین کنند.

فواید توسعه‌گر استعداد بودن

سازمانهایی که در این راه گام برمی‌دارند، از چند راه سود می‌برند. اول اینکه مایل هستند افرادی را جذب کنند و نگه دارند که طالب توسعه هستند و مهارتهای لازم را دارند. امروزه مشخص شده که توسعه شغلی (Career Develo-ment) عالم اصلی در جذب و نگهداری کارکنان است.

پژوهشی که در زمینه بهترین شرکتها برای کار در فورچون شده، پیشنهاد می‌دهد که سازمانهایی که جهت توسعه‌ای دارند نزد کارکنان جذاب‌تر هستند. سه نکته اصلی که آنها برای شغل خود می‌خواهند ارتباط مثبت با همکاران، کار جذاب و فرصتهای مداوم، برای یادگیری است. تشکیل مخزنهای استعداد (Talent Pools) و ارتباط گسترده با آن، این فایده و مزیت را دارد که بهترینها در وهله اول انتخاب می‌شوند (First-Pick). توجه دقیق‌تر آنها به فرایندها و معیارهای شفاف شایستگی باعث ناکامی کمتر در استخدام و نرخ بیشتر ماندگاری کارکنان می‌شود.

ویژگیهای ممتاز توسعه‌گران استعداد

یونگر در زمینه کیفیت سازمانهای توسعه‌گر استعدادها و مشکلات و انتظارات این راه و نقش‌هایی که باید متولیان منابع انسانی برای تثبیت و تحکیم نشان توسعه استعدادها، ایفا کنند، بسیار کار کرده است. او می‌گوید: من و برخی همکارانم سالهاست به این موضوع علاقه‌مند شده ایم که سازمانها چگونه نشان رهبری می‌سازند. ایجاد آوازه و خوشنامی میان سرمایه‌گذاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان سازمان، وظیفه اصلی رهبران و رهبری توسعه‌یافته است. ما در مدت مصاحبه‌های فراوان با رهبران منابع انسانی و کسب و کار در صنایع و سازمانهای مختلف، مباحث گسترده با همکاران دانشگاهی و مشاور و بررسی پژوهشهای انجام گرفته، ۹ عامل را یافتیم که وقتی یک سازمان به نشان توسعه‌گر استعدادها شناخته می‌شود،

داراست:

۱. توسعه‌گران استعداد، توسعه کارکنان را به عنوان عنصر کلیدی استراتژی می‌بینند. در سال ۲۰۰۱ مکنیزی مطالعه‌ای را انجام داد که آن را نبرد برای استعدادها (War For Talent) نامید. در آنجا تأکید شده که فاتحان این نبرد، آنانی هستند که ذهنیت توجه به استعدادها در همه سطوح سازمانی بویژه نزد مدیریت ارشد آنها، ریشه دوانیده است. این نشانه بارز توسعه‌گران استعداد است. آنها به حرفهای خود عمل می‌کنند، یعنی برنامه‌های استراتژیک را با توسعه کارکنان پیوند می‌زنند. به طور منظم و عمیق، مدیران را در برنامه‌ریزی توسعه مشارکت می‌دهند. مطالعه مؤسسه Hewitt در مورد شرکتهای برتر برای رهبران خاطر نشان می‌سازد که در ۲۰ شرکت برتر، مدیرعامل و هیئت مدیره فعالانه در برنامه‌های توسعه رهبری و فردی مشارکت می‌کنند: در انتخاب، بازبینی و توسعه بهترین استعدادهایشان.

۲. آنها بر رشد از درون تأکید می‌کنند. رشد از درون در بسیاری از شرکتها رایج است، اما امروزه کم شده است. شرکتها با کوچک سازی، تخت ساختن ساختار و باز تعریف قراردادهای کارکنان، کمتر بر توسعه داخلی تأکید می‌کنند. پروکتر اند گمبل بر این استراتژی تأکید دارد تا استخدام استعدادهای مجرب. آنها به مزیت هزینه‌ای توسعه نسبت به شکار استعدادها کارآزموده بیرونی استدلال می‌کنند. آنها همچنین باور دارند که آموزش و توسعه کارکنان یک مزیت عملکرد بلندمدت فراهم می‌کند که به فرایند فرهنگ و کار مؤثر نزدیکتر است. آنها این جهت‌گیری و تأکید توسعه‌ای را عامل قوی ماندگاری کارکنان می‌دانند و کارکنانی که با یکدیگر در درون شرکت رشد می‌کنند و می‌بالند، بیشتر مایل هستند در طول زمان، در پروژه‌های مختلف با هم کار کنند و روابط اعتمادآمیزی بسازند که در جهت دستیابی شرکت به اهداف کسب و کار مؤثر است.

پروکتر اند گمبل و شرکتهایی مانند آنانی که به رشد از درون معتقدند، افراد بیرونی را بسیار حساب شده و گرینشی جذب می‌کنند. به ندرت نیز افرادی را

مستقیماً برای سطوح مدیریتی استخدام می‌کنند، زیرا بر این باور عمیق هستند که داشتن تجربه عمیق شرکتی، ضروری است. آنها دریافته‌اند که نرخ پس زدن مدیرانی که از بیرون استخدام کرده‌اند، با وجود داشتن مهارت، بسیار بالاست زیرا همخوانی و تطابق فرهنگی ضعیفی داشته‌اند.

چون دید آنها نسبت به توسعه، استراتژیک است، توسعه‌گران استعداد مایل هستند که با استعدادهای به عنوان سرمایه شرکت عمل کنند. افراد، توسط یک واحد یا بخش تصاحب نمی‌شوند و انتظار می‌رود که در بخشها و واحدهای مختلف کسب و کار حرکت و فعالیت کنند. این سازمانها، افراد مستعد را در نقشهای مختلف در طی زمان قرار می‌دهند، تا ظرفیت و توانایی آنها را برای پیشرفت و مشارکت بسنجند. ۳. شایستگیها و کیفیتهای مهم کارکنان برای توسعه‌گران استعداد، شفاف است. آنها در جستجوی درک مهارتها و نگرشهایی هستند که موفقیت سازمانهایشان را تضمین می‌کند. توسعه‌گران استعداد، قدرت شایستگیهایی را که به گونه مؤثر تعریف شده‌اند، درک می‌کنند. بیشتر سازمانها تعریف شایستگی را به عنوان کدگذاری کیفیتهای رهبران فعلی می‌دانند. تأکید آنها به ترکیب نگرش و نتایج است که استراتژی سازمان را ارائه می‌دهد.

انها قدرت شایستگی را به عنوان ابزاری برای ساختن درک و تعهد مشترک می‌فهمند.

۴. توسعه‌گران استعداد، در جذب مصمم هستند. برای توسعه‌گران استعداد، فعالیت، جذب، یک تلاش پایان‌ناپذیر برای جذب بهترین نامزدهاست. ممکن است مصاحبه و انتخاب، فصلی باشد، اما جستجو برای افراد بزرگ امری مستمر است. روش جذب، نزد توسعه‌گران استعداد، متفاوت از سایر سازمانهاست. آنها برای افراد جذب و استخدام می‌کنند نه برای پست‌ها. آنها می‌دانند کجا به دنبال استعدادهای بگردند، چون بر توسعه درونی تکیه دارند. بازار اصلی آنها دانشگاههاست و آنها مایل هستند روابط بلندمدت با مدارس کسب و کار و افراد مورد نظری که هنوز دانش آموخته نشده‌اند، برقرار سازند. بدین

جهت دائم با استادان و دانشجویان ارتباط دارند، از برنامه‌های پژوهشی حمایت می‌کنند، ارتباطات کارآموزی و مشاوره‌ای دارند و بورسیه فراهم می‌کنند تا بهترین فارغ‌التحصیلان را در نگاه اول به دست آورند. مدیران اجرایی از مدارس بازدید می‌کنند، در مورد شرکتشان سخنرانی می‌کنند و از دانشگاهها دعوت می‌کنند تا ابداعات و موفقیت‌های شرکت را در قالب موردکاوی گزارش کنند. کارکنان نیز دعوت می‌شوند تا از نزدیک با این مدارس ارتباط داشته باشند و دانشجویان مناسب را جذب کنند.

نزد توسعه‌گران استعداد، جذب، شکلی از دوران نامزدی است: بسیار جذاب و وقت‌گیر! در شرکت‌های توسعه‌گر استعداد، هرکسی یک استخدام‌کننده و جذب‌کننده است. مصاحبه‌های تحقیقی امری عادی است. از کارکنان خواسته می‌شود نامزدهای مستعد را که با فرهنگ و نیازهای شرکت همخوان هستند، معرفی کنند. مدیران نسبت به توانایی‌شان در یافتن و استخدام استعدادهای بزرگ تشویق می‌شوند. مثلاً در کوکاکولا مدیرانی که توانسته‌اند بهترین استعدادهای خود جذب کنند در

**از نظریونگر
ایجاد آوازه و خوشنامی
میان سرمایه‌گذاران
مشتریان و سایر ذی‌نفعان
وظیفه اصلی
رهبری توسعه یافته است.**

جشن مغناطیس (جذب) استعدادهای تشویق می‌شوند.

توسعه‌گران استعداد، مهندسان و معماران کارراهه شغلی هستند. مسیر شغلی، نامزدها و کارکنان را قادر می‌سازد درک روشنی از چگونگی پیشرفت شغلی در سازمان داشته باشند. یک مسیر شغلی مؤثر نباید پیچیده باشد؛ هرچه ساده تر بهتر. در پروکتر اند گمبل، مسیر شغلی بازاریابی، شامل چهار نقش گام به گام است:

- معاون مدیر برند: پشتیبانی توسعه و اجرای استراتژی،

- مدیر برند: پاسخگوی عملکرد برند،
- مدیر بازاریابی: مسئول یک شاخه از برند،

- مدیرعامل: مالک عملکرد واحد کسب و کار جهانی.

افراد جدید استخدام، دوره آشناسازی را می‌گذرانند و مواردی را که لازم است در مورد تاریخچه سازمان، عملیات و ارزشها و شایستگی‌هایی را که از آنها انتظار می‌رود بدانند، یاد می‌گیرند. آنها آموزشهای فنی، سازمانی و فرهنگی مورد نیاز برای کار را می‌بینند و فرصتهای یادگیری مهارتهای جدید را درمی‌یابند. تکالیف و وظایف آنها در این مرحله شغلی، چالشی است. غالباً افراد با عملکرد برتر برای توسعه و انگیزش بیشتر جابه‌جا می‌شوند. آنها به طور مداوم ارزیابی می‌شوند و از نزدیک با مدیران خود کار می‌کنند، تا یک برنامه توسعه فردی را تدوین کنند. در نشست‌های برنامه ریزی استعداد، پیشرفت آنها مورد بحث قرار می‌گیرد و برنامه‌ای برای نقش بعدی و برای هنگامی که پست آنها تغییر می‌کند یا پیشرفت می‌کنند، طراحی می‌شود.

۵. آنها اشتیاق فراوانی به آموزش دارند. توسعه‌گران استعداد، یک مدیر یادگیری با مسئولیت آموزش دارند. آنها از آموزش برای ساختن فرهنگ و روابط و توسعه مهارتها استفاده می‌کنند. آموزش برای آنها ابزاری است برای یکپارچگی فرهنگ و بهبود عملکرد. مدیران شرکت، فعالانه در کلاسها شرکت می‌کنند. توسعه‌گران استعداد در کلاسها، آموزش الکترونیکی و آموزش در زمان کار، سرمایه‌گذاری



می‌کند. بازخورد ۳۶۰ درجه در این سازمانها، یک هنجار است.

۶. آنها مدیران سخت‌کوش عملکرد هستند. توسعه‌گران استعداد در ارزیابی عملکرد بسیار دقیق هستند و در این زمینه بسیار وقت می‌گذارند. جنرال الکتریک، اکسون موبیل و پپسی سالهاست از مدیرانشان می‌خواهند که استاندارد عملکرد خود را بالا بیاورند و از ته جدول که شامل ۵ تا ۱۰ درصد ضعیف‌ترین عملکردهاست، خارج شوند. سیستمی که آنها عمل می‌کنند بالا بیا یا برو بیرون است.

۸. درک قدرت مثبت شکل‌های غیررسمی و مردم نهاد. توسعه‌گران استعداد همکاری را برای نگهداری افراد با عملکرد بالا انجام می‌دهند. آنها ارزش نهفته مراقبت از روابط قوی با کارکنان سابق را درک می‌کنند. این سازمانها قدرت مثبت یک شکل بزرگ و مورداحترام را می‌فهمند و از آن پشتیبانی عملی و مستمر می‌کنند.

توسعه‌گران استعداد تأکید بیشتری به توسعه عملکرد دارند. انتظار می‌رود مدیران نسبت به عملکرد هریک از کارکنانشان حساس باشند و در این مورد فکر کنند که کجا بهبود لازم است و چه توسعه‌ای مفیدتر است. مدیران ارشد مشتاقند بدانند مدیران آنها چگونه کارکنانشان را ارزیابی می‌کنند و در نشست‌های بازخورد، چگونه اقدامات اصلاحی را پیگیری می‌کنند. در فرایند بازبینی سالانه عملکرد، نخستین و مهمترین کار، وجود یک ارتباط روشن در این مورد است که آنها کجا هستند، چرا و برای انجام بهبود چه چیز نیاز دارند و تا چه موقع؟

۷. آنها مربیگری مدیریت را باجدیت به عهده می‌گیرند. توسعه‌گران استعداد، براین باور هستند که مدیران خوب ضرورتاً مربیانی خوب هستند. بیشتر سازمانها این باور را به اشتراک می‌گذارند. آنها می‌خواهند اطمینان یابند که رهبران، مهارت و تمایل برای مربیگری مؤثر دارند و آموزش و بازخورد موردنیاز را برای ساختن مهارتهای مربیگری رهبران در همه سطوح، فراهم می‌آورند. شایستگی مربیگری نیز وزن و اهمیت زیادی درانتخاب مدیران دارد و غالباً براساس رفتار مشهود و بازخورد ۳۶۰ درجه سنجیده می‌شود.

فراتر از مربیگری، انتظار می‌رود مدیران فعالانه حالت استاد شاگردی (Mentoring) داشته باشند. این دو با هم متفاوتند. در استاد شاگردی، فرد روابط عمیقی می‌سازد که برکمک به افراد مبتنی است تا سازمان را رصد کنند، رفتار مطلوب را یاد بگیرند و رفتار پویای فرهنگی و سیاسی را درک کنند و روابط مؤثر با همکاران بسازند. اما مربیان بر بهبود یک عملکرد فردی در برابر وظیفه تمرکز می‌کنند و در زمینه نقاط قوت و ضعف و نیازهای بهبود عملکرد بازخورد، فراهم می‌کنند.

۸. درک قدرت مثبت شکل‌های غیررسمی و مردم نهاد. توسعه‌گران استعداد همکاری را برای نگهداری افراد با عملکرد بالا انجام می‌دهند. آنها ارزش نهفته مراقبت از روابط قوی با کارکنان سابق را درک می‌کنند. این سازمانها قدرت مثبت یک شکل بزرگ و مورداحترام را می‌فهمند و از آن پشتیبانی عملی و مستمر می‌کنند.

۸. درک قدرت مثبت شکل‌های غیررسمی و مردم نهاد. توسعه‌گران استعداد همکاری را برای نگهداری افراد با عملکرد بالا انجام می‌دهند. آنها ارزش نهفته مراقبت از روابط قوی با کارکنان سابق را درک می‌کنند. این سازمانها قدرت مثبت یک شکل بزرگ و مورداحترام را می‌فهمند و از آن پشتیبانی عملی و مستمر می‌کنند.

بعضی از شرکت‌های سرآمد به جای شکار استعدادهای بیرونی بر بازسازی ساختاری و ایجاد فرصتهای شکوفایی کارکنان خود تأکید می‌کنند.



درونمایه فکری

ساختاردهی مجدد منابع انسانی

جان یونگر معتقد است که موفقیت منابع انسانی در گرو داشتن یک استراتژی روشن است که ارزش بیافریند و یک ساختار که منعکس کننده هویت سازمان باشد. برای همسویی منابع انسانی با کسب و کار، رهبران منابع انسانی ابتدا باید مدل کسب و کار و سپس الزامات طراحی منابع انسانی را درک کنند.

یونگر مراحل هشت گانه‌ای را در ساختاردهی مجدد منابع انسانی، چنین برمی‌شمرد:

۱. عارضه‌یابی سازمان و استراتژی کسب و کار

رهبران منابع انسانی، لازم است اطمینان یابند که مدل کسب و کار خود را از لحاظ تمرکز یا پراکندگی درک می‌کنند. آنها همچنین باید بفهمند که چگونه ساختار کسب و کار با چشم انداز و استراتژی آن هماهنگ است.

۲. همسو کردن منابع انسانی و ساختارهای سازمان کسب و کار

آنها باید اطمینان یابند که ساختار منابع انسانی خود را با سازمان کسب و کار همسو کرده‌اند. نباید تنها به دنبال این رفت که اقدامات مدرن منابع انسانی انجام داد، چون دیگران انجام می‌دهند.

۳. تمایز قایل شدن بین کارهای اداری و کارهای تحولی

باید دانست که هر دو کار مهم هستند؛ اما متفاوت. لازم است این دو نوع کار به صورت متفاوت مدیریت شوند. در کارهای اداری، هدف عبارت است از کارایی از راه استانداردسازی، اتوماسیون و یکپارچه‌سازی. برعکس، کارهای تحولی که تاثیر عملکردی بیشتری دارند معمولی نیستند. آنها نیاز به تمرکز بر خواسته‌های ذی‌نفعان دارند و برای پاسخگویی به انتظارات همه ذی‌نفعان باید انعطاف‌پذیری بیشتری داشت.

۴. تشکیل یک تیم پروژه

یک تیم پروژه متشکل از ذی‌نفعان کلیدی (مدیران صف، متولیان منابع انسانی شرکت، واحد کسب و کار و کارکنان متخصص) و مشاوران خارجی در صورت

ضرورت راه بیندازید و موارد کسب و کار را برای تحول به آن ارائه دهید. پس از آن، تیم باید نقشه راه تحول را ترسیم کرده، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در سازمان جدید تعریف کند، پروژه را اجرا کند و موفقیت را بسنجد.

5. کارا کردن کارهای اداری

گزینه‌ها، برای انجام کارهای اداری، شامل مراکز خدمات و مراکز تلفن، فناوری که کارکنان را قادر می‌سازد، کار خود را انجام دهند و برون‌سپاری کلی یا بخش معینی از عملیات منابع انسانی به شخص ثالث است.

6. توسعه اثربخشی کارهای تحولی

نقشها و مسئولیتهای منابع انسانی شرکت، مراکز کارشناسی، منابع انسانی واحدها و منابع انسانی عملیاتی باید تعریف شوند. باید اطمینان یافت که آنها شایستگی لازم و تعهد انجام آن را دارند.

7. برقراری موازنه

برقراری موازنه بهینه بین نیازهای شرکت، واحدهای وظیفه‌ای و واحدهای کسب و کار مهم است. باید رشد کسب و کار را از راه منابع انسانی استراتژیک پیش برد، در حالی که کارهای خدماتی منابع انسانی به صورت کارا ارائه می‌شود.

8. پایش پیشرفت

شاخص‌های اندازه‌گیری موفقیت و پیشرفت باید شامل هزینه‌های منابع انسانی باشد که می‌تواند از نسبت کارکنان منابع انسانی و بودجه منابع انسانی درآید. اما شاخص‌های موفقیت باید شامل قابلیت‌های سازمانی نیز باشد که خروجی‌های منابع انسانی است و پایش اینکه منابع انسانی چگونه ارزش می‌آفریند.

اگر این گامها برداشته شود، واحد منابع انسانی نه تنها استراتژی و هدف دارد که ارزش می‌آفریند. همچنین ساختار سازمانی دارد که منعکس‌کننده کسب و کاری است که آن را پشتیبانی می‌کند. در نتیجه منابع انسانی به منزله کسب و کاری در درون کسب و کار سازمان، برای ارزش‌آفرینی جا می‌گیرد.

شایستگی مهم منابع انسانی: هم پیمان کسب و کار هم پیمان (Ally) کسب و کار در کنار

است، زیرا بیشتر اطلاعاتی که به آن نیاز است به سرعت و از جمله در اینترنت قابل دسترسی است.

واحد منابع انسانی

یونگر بر این باور است که یک واحد منابع انسانی، بهتر است به صورت یک کسب و کار در دل کسب و کار عمل کند. معنای این جمله آن است که واحد منابع انسانی باید دارای استراتژی و مأموریت روشن در ساختار سازمانی باشد، تا براساس آن عمل کند. این بدان معناست که داشتن متولیان هوشمند منابع انسانی کافی نیست و این افراد باید با یکدیگر به صورت یک واحد منابع انسانی برای کسب و کار عمل کنند. تمامی سیستم‌هایی که ستارگان را به صورت جدا از هم و بی‌ارتباط در خود جمع می‌کنند، به اندازه تیمهایی که بزرگتر از مجموع اجزا هستند، عملکرد بالایی ندارند. واحدهای منابع انسانی که به گونه موفقیت‌آمیزی مهارتهای فردی متولیان منابع انسانی را گرد هم می‌آورند می‌توانند اثر مثبتی بر عملکرد کسب و کار بگذارند، در غیر این صورت باید منتظر شنیدن چنین اظهارنظرهایی باشیم که: من متولی منابع انسانی شرکت را دوست دارم اما از واحد منابع انسانی متنفرم! □

کتاب‌ها

- Jon Younger, et.al., «Succession and Failure», 2004.
Jon Younger, et.al., «Developing Your Organization's brand as a talent developer», 2007.
Jon Younger, et.al., «HR Competencies», SHRM, 2008.
Jon Younger, et.al., «The next generation of HR organization», (in press).

منابع

1. www.Jonyounger.com
2. www.rbl.net
3. Jon Younger, et.al., «Developing your organization's brand as a talent developer», HR Planning, No.30, 2007.
4. Jon Younger, et.al., «The 21 St Century HR organization», part 1,2,RBL group, 2008.
5. Jon Younger, et.al., «The A to Z of becoming a business ally», The RBL group, 2008.

مجری عملیاتی یکی از دو شایستگی است که جان یونگر آن را عمود خیمه شایستگی‌های متولیان و رهبران منابع انسانی می‌نامد. او می‌گوید: انتظار می‌رود متولیان منابع انسانی دانش کسب و کار سازمان، حتی دانش اجتماعی، اقتصادی و فناوری کسب و کار را داشته باشند. متولیان منابع انسانی با درک کسب و کار در زمینه اجتماعی که در آن کار می‌کنند در موقعیت بهتری برای تاثیرگذاری بر تصمیمات کسب و کار قرار می‌گیرند.

واژه، شریک (Partner) کسب و کار که سالها بر سر زبانها افتاده بود اکنون از سوی مدیران منابع انسانی به چالش کشیده شد.

زیرا از آن چنین برمی‌آید که منابع انسانی از کار جدا باشند. تغییر از شرکای کسب و کار به افراد (People) کسب و کار یک تحول طبیعی در حرفه منابع انسانی را نوید می‌دهد. هم پیمان کسب و کار بودن انتظار چیزی است که شما باید برای حضور در صحنه بازی واجد آن باشید. هم پیمان کسب و کار بودن، نه تنها به معنای درک کسب و کار بلکه اقدام براساس همان درک است. شایستگی هم پیمان کسب و کار بودن در عین حال ساده و قابل توسعه

توسعه گران استعداد دائم به دنبال جذب افراد مستعد هستند و این فعالیت را فقط به طور موقت انجام نمی‌دهند.

