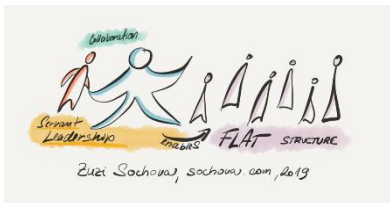
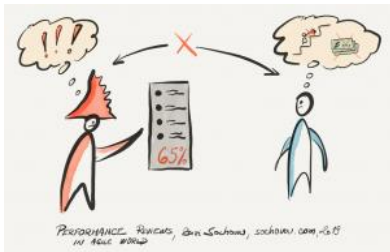




جذب و استخدام با رویکرد چابک



جبران خدمت با رویکرد چابک



مدیریت عملکرد با رویکرد چابک



تجربه کارکنان با رویکرد چابک

اما آیا این ادعا به این معنی است که باید عنوان منابع انسانی (Human Resource) را به فراموشی بسپاریم؟

پس منابع انسانی چابک (Agile HR) هم اصلاً وجود ندارد؟!

پاسخ منفی است. پیشنهاد این است که این غلط مصطلح را بپذیریم. با اینکه استفاده کردن از عناوین جایگزین بشدت در سازمان‌ها می‌تواند حس خوبی را منتقل کند و نشان دهنده تغییر رویکرد و نگاه ما به این فرایند و جایگاه آن باشد، اما استفاده از این واژه مزایایی نیز دارد. هنوز HR این کارکرد را دارد که یک زبان مشترک برای گفتگو ایجاد می‌کند. واژه‌ای است که می‌توانیم با آن یکدیگر را جستجو کنیم و شاید بعد آن را نقد کنیم. منابع انسانی اغلب در سازمان، متولی طراحی و اجرای پروژه‌های متعددی می‌شوند که همه آن‌ها دچار پیچیدگی هستند پیچیدگی که به

شاید بهتر است با گفتن اینکه انسان (Human)، منبع (Resource) نیست شروع کنیم. استفاده کردن کلمه منبع به یادآورنده همه تلاش‌هایی است که در تاریخچه مدیریت علمی برای به کارگیری افراد به عنوان عوامل تولید در سازمان و به عنوان مهره‌های قابل تعویض انجام شده است. روزگاری که یک فرد در سازمان استخدام می‌شد و همه مراقبت می‌کردند تا کار خود را خوب انجام دهد و همواره این نگرانی وجود داشت که اگر فرد دیگری پیدا شود و بتواند همان کار را با هزینه کمتر یا کیفیت بالاتر انجام دهد جایگزین شود. وظیفه مدیران منابع انسانی در سازمان مراقبت از پرشدن چارت سازمانی و نهایتاً پیش‌بینی‌هایی برای آینده جایگاه‌ها و کاهش ریسک‌های ناشی از جابجایی افراد بود.

اما امروز تغییر پارادایم‌ها منجر به تغییر در گفتمان رایج شده است. امروز در سازمان از تیم و کار تیمی حرف می‌زنیم و می‌دانیم که نمی‌توان یک تیم را صرفاً با جذب دو متخصص کدنویسی، یک فروشنده، یک بازاریاب و یک گرافیکست و ... تشکیل داد. تیم‌های امروز نیاز به چشم‌انداز و فرهنگ مشترکی دارند و اضافه و کم شدن تک‌تک افراد می‌تواند تغییر اساسی در ماهیت، کارکرد و خروجی مورد انتظار از تیم ایجاد کند. حتی اگر حرفه‌ای‌ترین افراد را هم در کنار هم جمع کنیم ممکن است نتوانیم به بهترین خروجی دست پیدا کنیم.



علت وجود ذینفعان متعدد، تغییر مکرر در اولویت‌بندی‌ها، ایجاد شرایط رقابتی از طرف بازار، تاثیرپذیری فراوان از شرایط اجتماعی و ... ایجاد می‌شود. مفهوم منابع انسانی چابک در پاسخ به این شرایط ایجاد شده است.

۱. در رویکرد سنتی، HR باید افرادی که در شغل فعلی خود عملکرد مطلوب ندارند را پیدا کند و آنها را برای بهبود عملکرد به کلاس‌های آموزشی بفرستد.

در حالی که در رویکرد چابک کارکنان با فرصت‌های بیشمار برای یادگیری و توسعه خود روبرو هستند بدون اینکه این فرصت‌ها کاملاً وابسته به یک تخصص و شغل خاص باشد.

۲. فرصت شغلی خالی در سازمان ایجاد می‌شود HR. به دنبال جذب فرد مناسب می‌رود و برآیند جستجو، ارزیابی انتخاب را تا زمان پیدا کردن این فرد ادامه می‌دهد.

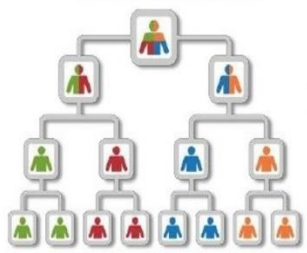
اما در رویکرد چابک سازمان روی برند کارفرمایی خود سرمایه‌گذاری می‌کند و فضای مساعدی برای جذب و کانال‌های متعدد به طور مثال شبکه‌های اجتماعی برای ارتباط ایجاد می‌کند، فرایند جذب یک فرایند جاری است و دریافت رزومه و جستجو برای کشف استعدادها همواره در جریان است.

New Rules and Roles for HR



Traditional Management

Focus on Control & Alignment



Creates: Execution, Order, Control

HR's Job: Implement controls, standards, and systems to **drive alignment & execution**

Agile Management

Focus on Speed & Customers



Creates: Adaptability, Innovation, Speed

HR's Job: Implement programs, systems, strategies, which **foster expertise, collaboration, and decision-making**

۳. متولی پرورش استعداد در سازمان واحد HR است. فرایند جستجو، ارزیابی و پرورش افراد، اختصاصی و خارج از دسترس سایر کارکنان است. در رویکرد چابک مدیریت استعداد توسط آج آر تسهیل می‌شود به شکلی که کارکنان برای پذیرش مسئولیت توسعه خود توانمند شوند و به صورت فعالانه در فرایندهای مصاحبه، ارزیابی و توسعه مشارکت می‌کنند.

۴. افراد عناصر مجزایی در یک سیستم پیچیده هستند، شرایط احراز شغل به شرایط خاص محیط کار مرتبط است. اما در رویکرد چابک همه مشاغل به صورت مستقیم از مأموریت و چشم انداز سازمان حمایت می‌کنند همه افراد درک می‌کنند که چطور عملکرد آنها از فرهنگ سازمان حمایت می‌کند.



چابک "Agile" به معنای حرکت سریع، چالاک و فعال به عنوان الگویی در سازمان‌ها برای پاسخگویی سریع و هوشمندانه در محیط‌هایی با ویژگی عدم اطمینان و به سرعت در حال تغییر ایجاد شد و با این تعریف به نظر می‌رسد می‌تواند راهکار مناسبی برای پاسخ به شرایط موجود باشد. مطابق با تعریف HR Trend Institute منابع انسانی چابک اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- روش کار و سازماندهی فرآیندهای چابک که پاسخگو بودن و سازگاری فعالیت‌ها و ساختارهای سازمان را تسهیل می‌کند.
- به انعطاف پذیری در تطبیق نوسانات نیروی کار با تقاضا کمک می‌کند.
- روشی که از فرآیندهای منابع انسانی سازمان برای پاسخگویی و تطبیق پذیری بیشتر حمایت می‌کند.

با استفاده از Agile HR تمرکز سنتی روی "تنظیم و کنترل" به تمرکز چابک روی "سرعت پاسخگویی و مشتریان" تغییر کرده است.

منابع انسانی دیگر محدود به اجرای کنترل‌ها و استانداردها نمی‌شود، بلکه تسهیل کننده برنامه‌ها و استراتژی‌های است که باعث بهبود چابکی سازمانی و همکاری و تقویت تصمیم‌گیری می‌شود.

به نقل از HRSG چند نمونه از تغییرات رویکردهای سنتی به چابک به شرح زیر می باشد:

انگیزشی و تمایل به همکاری است، موفقیت آن با کاهش خروج از کار، افزایش سطح رضایت کارکنان، خلاقیت و نوآوری، اعتماد و خوش بینی در سازمان سنجش می‌شود.

علاوه بر موارد فوق

- اختصاص زمان مناسب برای جامعه پذیری و روانه سازی (Onboarding) فرد جدید جذب شده در سازمان و آشنایی با فرهنگ و جهت گیری های سازمان و تیم
- پشتیبانی از برنامه‌هایی برای توسعه رهبری در سازمان
- و رهایی از ساختارهایی که تمرکز روی سلسله مراتب سنتی دارند، می‌تواند گام های موثری برای ایجاد فرآیند منابع انسانی چابک باشد.



افراد مقاومت در سازمان ایجاد می‌کنند و به عنوان مانعی در برابر تغییر عمل می‌کنند.

سازمان اجایل، به افرادی آماده یادگیری، بازبینی و تطبیق & inspect adapt نیاز دارد. افرادی که نمی‌ترسند مسئولیت را به عهده بگیرند و موضوعات جدید را تجربه کنند. افرادی که به یک روش ثابت نچسبیده‌اند و دائم نمی‌گویند "ما همیشه از این طریق کار را انجام می‌دهیم." افرادی که آماده هستند شغل خود را متناسب با نیازهای کسب و کار تغییر دهند.

۵. سیستم‌های عظیم با دقت زیاد بررسی و مطالعه می‌شوند، تحلیل و پیاده‌سازی به شکلی که ممکن است ماه‌ها و یا حتی سال‌ها استقرار آن به طول انجامد. اما در رویکرد چابک، طراحی سیستم به صورت گام به گام انجام می‌شود، اقدامات و خروجی‌های کوچکی تعریف می‌شود که به یک تیم خاص، گروهی از مشاغل یا یک واحد کاری تخصیص پیدا می‌کند، پس از اجرا بازخوردها جمع آوری می‌شوند و سریعاً اقدامات بعدی در جهت توسعه و بازنگری مجدد فرآیند طراحی می‌گردد.

۶. تمرکز فرآیندهای HR روی ثبت سوابق و جمع‌آوری مدارک است. اطلاعات زیادی مستند می‌شوند و بخش مهمی از موفقیت واحد منابع انسانی، وابسته به مستندسازی کامل اطلاعات و سوابق است. اما در رویکرد چابک فعالیت‌های اچ آر متمرکز بر افزایش اشتیاق کارکنان و خود

جذب و استخدام با رویکرد چابک

هرچه سازمان‌ها بیشتر به سمت چابک بودن پیش می‌روند نیاز به بازطراحی نحوه کار با کارکنان بیشتر می‌شود. در این سری مطالب قصد داریم فرایندهای مختلف HR را با تغییراتی که باید روی آن‌ها برای چابک شدن انجام شود بررسی کنیم و در این بخش تمرکز ما روی فرایند جذب و استخدام است.

در این رویکرد، دانش و مهارت دیگر فاکتورهای اصلی که ما به دنبال آنها بودیم، نیستند. یک سازمان چابک بر اساس همکاری، تشویق و نوآوری و نیاز به انعطاف‌پذیری ساخته می‌شود. تجربه‌ها در محدوده خاصی کاربرد دارند. چیزی که مهم است داشتن ذهن باز و پذیرا، توانمند برای یادگیری مسائل جدید و همکاری با سایرین برای روبروشدن با پیچیدگی و عدم قطعیت است و بعد از آن عمیق بودن در موضوعات محدودی.

اگر به این موضوع باور ندارید به شغل خود نگاه کنید. چند نفر وجود دارند که همیشه در یک تخصص مشخص کار کرده‌اند؟ بسیاری از افراد حداقل یکبار شغل خود را عوض کرده‌اند. و این روندی است که هر روز سریعتر می‌شود. با این وجود آیا هنوز هم فکر می‌کنید استخدام یک متخصص برای یک موضوع خاص مهمترین فاکتور است؟ در بسیاری از موارد این

متأسفانه تجربه استخدام مدیران هم همین وضعیت را دارد به طور مثال حتی زمانی که از شرکت‌های کارایی/رکروترهای صاحب‌نام هم استفاده می‌کنید، چون معمولاً به روش‌هایی برای ارزیابی متوسل هستند که تجربه و مهارت را اندازه‌گیری می‌کند نمی‌توانید مطمئن باشید فردی که معرفی می‌کنند آمادگی کار در یک محیط چابک را داشته باشد. بسیاری از مدیران سابقه مدیریت غیرمشارکتی و بر اساس سلسله مراتب سنتی را دارند و برای این فضا مناسب نیستند. حتی برای مدیران هم در بسیاری از موارد بهتر است به پرورش افراد از داخل سازمان فکر کنیم.

بنابراین اگر نمی‌توانیم تجربه و مهارت‌ها را اندازه بگیریم و روی سابقه کاری حساب کنیم، چگونه می‌توانیم متوجه شویم که فردی مناسب است یا نه؟ ما قرار دوستانه را پیشنهاد می‌دهیم.

قبل از بازکردن این موضوع لازم است یکبار دیگر یک نکته کلیدی در Agile HR را که در بخش قبلی هم به آن اشاره شده بود مرور کنیم.

سازمان‌هایی با منابع انسانی چابک، مدیران خود را مجهز کرده‌اند تا بتوانند کار خود را در زمینه مدیریت استعداد خودشان انجام دهند، به این معنی که در کلیه فرایندهای HR مشارکت می‌کنند و این فرایندها مختص به کارکنان این واحد نمی‌باشد. اینکار به متخصصان HR امکان می‌دهد که فرصت بیشتری را برای طراحی و اجرای برنامه‌های استراتژیک HR داشته باشند. " پس در فرایند جذب هم باید این نکته را جدی گرفت که افراد دیگری از سازمان مشارکت خواهند کرد. منظور از قرار دوستانه ملاقات کاندیدا با اعضای تیم است. در مورد یک روز معمول صحبت کنیم و مشاهده کنیم که چقدر برایش جذاب است، در مورد رویاها و چشم‌اندازهایش صحبت کند و بررسی کنیم چقدر با تیم هماهنگ است. بعد می‌توانیم با هم نهار بخوریم. یک قرار غیر رسمی برای فهمیدن در مورد یکدیگر خیلی مهم است. در انتهای یک روز عملکرد داوطلب می‌تواند بیانگر این باشد که این انتخاب چقدر برای ما مناسب است.



اگر برای استخدام در رویکرد سنتی نیاز به یک شرح شغل داریم، در سازمان چابک می‌دانیم که نوشتن آن و لیست کردن مهارت و تجربه‌های لازم کار بسیار سختی است، چون خیلی سریع تغییر می‌کند. اما در عوض یک اعلان شغلی می‌تواند شبیه به متن زیر باشد:

"ما به دنبال یک فرد مشتاق، انعطاف پذیر و دارای ذهن باز هستیم که آماده است مسئولیت خود را به عهده بگیرد و با دیگران در ایجاد ارزش همکاری کند. ما یک سازمان تیم محور و دارای ساختار مسطح هستیم که در رشد شغلی از شما حمایت فواید کرد. برای تجربه یک روز به تیم ما پیوندید تا فرهنگ ما را تجربه کنید. ما با هم می‌توانیم (به چشم اندازمان برسیم)."

کاملاً متفاوت، درست است؟ وقتی این درخواست را نوشتیم هیچ شرکت کارایی آمادگی نداشت به درخواست ما پاسخ دهد. چند سال تجربه جاوا لازم است؟ شرح موقعیتی که برای آن استخدام می‌کنید چیست؟ مهم نیست که آیا به دنبال برنامه نویس هستید یا مدیرعامل، کاملاً عدم تطابق.

سرانجام فهمیدیم که استخدام فارغ‌التحصیلان جدید برای ما ساده‌ترین راه است. آنها انعطاف‌پذیر بودند، ایده‌هایی داشتند و برای یادگیری آماده بودند. تمام کاری که می‌بایست انجام می‌دادیم این بود که یک محیط یادگیری تیمی/زوجی ایجاد کنیم به شکلی که افراد بتوانند به سرعت کارها را در دست بگیرند. ما می‌دانیم که یادگیری آسان‌تر از ترک عادت‌های قدیمی است، بنابراین خیلی اوقات، سرعت آماده سازی فارغ التحصیلان تازه کار آسانتر از جذب کارکنانی است که با عادت انجام کارهای فردی بیشتر به تیم آسیب می‌زنند. و این یک پیام سخت برای همه افرادی دارد که معتقدند سال‌های تجربه مزیت حساب می‌شود و حقوق بالاتری را در پی‌خواهد داشت. شاید اگر شما برای یک شرکت سنتی یا دولت کار می‌کنید، این مزیت وجود داشته باشد اما در فضای چابک، لزوماً به این دلیل، استخدام کنندگان ممکن است اصلاً به سال‌های تجربه شما در شرکت‌های سنتی اهمیتی ندهند.

استخدام با رویکرد اجایل بیشتر در مورد ایجاد رابطه و سپس ارزیابی مهارت است.

اگر با این مدل مصاحبه راحت نیستید و به ارزیابی رسمی‌تری احتیاج دارید می‌توانید از شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی و ایفای نقش استفاده کنید. این مواجهه برای ارزیابی "پاسخ درست" نیست، چون هیچ پاسخ صحیحی در موقعیت‌های پیچیده وجود ندارد. بلکه کل رفتارها و واکنش‌های فرد در روبرو شدن با این موقعیت غیرمنتظره ارزیابی می‌گردد. این موقعیت‌ها اطلاعات خوبی در مورد شخصیت، رویکرد، طرز فکر و حتی مهارت و دانش فرد می‌دهند.

این روش درست است! تجربیاتی را فراموش کنید که عمدتاً بی‌ربط هستند و مهارت‌هایی که به زودی قدیمی می‌شوند و روی رابطه و تجربه کارکنان متمرکز می‌شوند این تنها راهی است که می‌توانید در یافتن کارمندان مناسب و حمایت واقعی از فرهنگ سازمان موفق شوید.

جبران خدمت با رویکرد چابک

همانطور که تا به حال حتما در مورد سازمان‌های چابک درک کرده‌اید در این سازمان‌ها موقعیت و جایگاه شغلی اهمیت چندانی ندارد زیرا افراد با یکدیگر همکاری می‌کنند، مسئولیت را بر عهده می‌گیرند و در صورت نیاز رهبر می‌شوند. در حالیکه در سازمان‌های سنتی ما همه چیز بر اساس سلسله مراتب، جایگاه سازمانی و شرح شغل تعریف می‌شود. در عوض در سازمان‌های چابک، افراد در تیم‌ها بر اساس توانمندی‌های خودشان همکاری کرده و کار خود را سازماندهی می‌کنند. اعضای تیم اهداف مشابه خود دارند، به طور مکرر به هم تیمی‌های خود بازخورد داده و یکدیگر را برای توسعه مهارت‌هایشان مسئول و پاسخگو می‌دانند.

بنابراین زمانی که یک سازمان بر اساس تیم را طراحی می‌کنیم جایگاه‌های شغلی کم اهمیت می‌شوند به طور مثال در چنین سازمانی به جای داشتن عناوینی نظیر SW developer, SW tester, analyst ، شما ممکن است فقط یک موقعیت شغلی با عنوان SW Engineer تعریف کنید و یا حتی خیلی ساده‌تر یک عضو تیم!

با توجه به این ویژگی‌ها حقوق و دستمزد در این سازمان‌ها چگونه تعریف می‌شود؟

در سازمان‌های چابک ساختار پرداخت دربرگیرنده ویژگی‌های زیر است:
حقوق از جایگاه سازمانی منفک می‌شود.

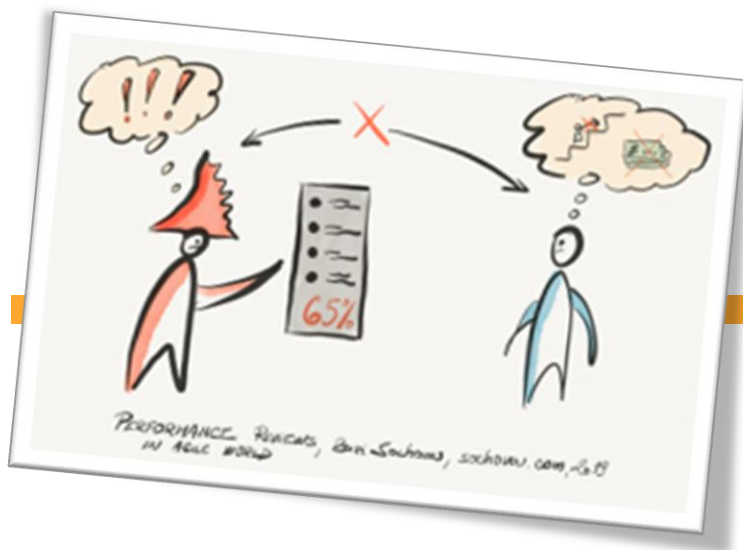
میزان پرداخت بر اساس ارزشی که هر فرد به عنوان یک عضو تیم برای سازمان خلق می‌کند و همچنین بازخورد هم تیمی‌ها تعریف می‌شود.

- درجه حقوق و دستمزد بر اساس معیارهایی نظیر توسط سطح مسئولیت‌های واگذار شده، میزان تجربه مربوط به نقش، شایستگی نشان داده شده در نقش، میزان خلق ارزش و همچنین سطح مهارت کارمند در نقش تعریف می‌شود.
- مهارت و دانش فرد بر اساس عملکردش در تیم تعریف می‌شود و لزوماً ارتباطی با تحصیلات دانشگاهی ندارد.



- پاداش‌ها بلافاصله بعد از عملکرد مطلوب تیم‌ها به افراد تعلق می‌گیرد.
- ساختار پرداخت کاملاً شفاف است.
- حقوق و دستمزد رقابتی است.
- به یادگیری و اشتراک دانش پاداش داده می‌شود.

در سازمان‌های چابک ساختارهای منعطف و پویای تیمی تفکیک جایگاه‌های سازمانی و نقش‌ها را دشوار می‌سازد، در این شرایط هر یک از کارمندان می‌توانند مسئولیت خود را در راستای اهداف سازمانی بپذیرند. به عبارتی در این سازمان‌ها افراد کارمند نیستند بلکه کارآفرینانی هستند



که می‌بایست ثابت کنند ارزش کافی برای دریافت حقوق خود را خلق می‌کنند و همچنین در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آن مشارکت داده می‌شوند.

سخن آخر این که برای چابکی در همه فرایندهای منابع انسانی و به خصوص جبران خدمت، ابتدا می‌بایست طرز فکر تغییر کند، چون چابکی تغییر در شیوه‌ها نیست بلکه تغییر در طرز فکر است.

مدیریت عملکرد با رویکرد چابک

مدیریت عملکرد یکی از چالشی‌ترین و سخت‌ترین فعالیت‌های منابع انسانی در سازمان‌ها در کل دنیاست. تحقیقات مرسر (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هر مدیر به طور متوسط ۲۰۰ ساعت در سال را صرف بررسی‌های عملکرد می‌نماید، مواردی مثل پر کردن فرم‌ها، برگزاری جلسات، ارائه ارزیابی به کارکنان و... همچنین یک شرکت ۱۰۰۰۰ نفره سالانه ۳۵ میلیون دلار هزینه سیستم‌های مدیریت عملکرد می‌کند. اما با این وجود نتایج چندان رضایت بخش نیست.

نتایج تجربه شرکت‌های مختلف دنیا از بکارگیری فرایند مدیریت عملکرد را در شکل زیر ملاحظه می‌فرمایید:

How Performance Management is Changing

Top-Down Annual Performance Process	Continuous Management and Feedback
Top-Down Approach Cascading Goals	Team-Centric Aligned but Local Goals
Annual Event Big Bureaucracy Involved	Ongoing Weekly / Monthly Check-ins
Lots of Forms and Automation Needed	Simple Tools, Agile, Mobile, Easy to Use
Focused on Rating and Forced Ranking	Focused on Continuous Development, No Ranking
Compensation Tied Directly to Rating	Compensation Based on Many Factors
HR-Driven and HR-Centric Process	Management-Driven Driver of Culture

3%

reported the performance management systems delivers exceptional value (Mercer)

48%

reported the performance management systems needs further work to be effective (Mercer)

23%

said their company was above average in the way PM is conducted (Society for Human Resource Management)

90%

of HR heads believe they do not yield accurate information (CEB)

95%

of managers are dissatisfied with their performance management systems (CEB)

39%

of companies have lately* reviewed their performance management (Mercer)

48%

are currently evaluating or plan to review their performance management (Mercer Snapshot Survey 2015)

8%

of HR respondents believed that their PM process drives business value (Deloitte)

این تغییرات در سیستم مدیریت عملکرد به خصوص در سازمان‌های چابک بسیار قابل ملاحظه است، هنگامی که شخص مناسبی را برای تیم استخدام کردید، زمان آن رسیده است که به فکر ارزیابی‌ها و بررسی عملکرد باشید بنابراین لازم است فرایند مناسبی را برای مدیریت عملکرد سازمان خود طراحی کنید. ممکن است در سازمان‌های سنتی شما بتوانید برای هر

بر اساس این نظرسنجی ۹۵ درصد مدیران سازمان از سیستم مدیریت عملکرد خود ناراضی‌اند. و تنها ۳ معتقدند سیستم مدیریت عملکرد ارزش مورد انتظار را ایجاد کرده است.

هدف در طول سال منسوخ شود، گزینه بهتر ایجاد اهداف کوتاه‌تر است به گونه‌ای است که از فرهنگ همکاری تیم پشتیبانی کند.

بکارگیری گفتگو و فرهنگ مربی‌گری: در سازمان‌های چابک گفتگوی مربی‌گری، جایگزین ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان است. به گونه‌ای که هدف نهایی از این گفتگو تمرکز بر توسعه کارکنان باشد. فلسفه این نگرش این است که کارکنان از طریق گفتگو رشد می‌کنند و نه رقابت. این گفتگو بر افزایش آگاهی فرد در مورد خود، توانایی‌ها و پتانسیل‌هایش متمرکز است و هنگامی که به خوبی انجام شود، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان شود.

پس در یک جمع بندی کلی

فاکتورهای اصلی در سیستم های مدیریت عملکرد نوظهور و چابک عبارتند از:

۱. تعیین اهداف معنادار، مشخص، چابک و بلند پروازانه به صورت تیمی
۲. کاهش تاثیر رتبه‌بندی‌ها
۳. تمرکز بر مربی‌گری و توسعه
۴. خلق فرهنگی مبتنی بر قدردانی
۵. ساده سازی
۶. آموزش و توسعه مدیران به منظور پیاده سازی فرایند

در Agile HR تمرکز HR به پشتیبانی از توسعه و رشد کارکنان تغییر می‌کند، چیزی که در قلب یک فرایند مدیریت عملکرد چابک نیز وجود دارد.

کارمند وظیفه تعیین کرده و آن را به هدف خاصی مرتبط کنید اما این امر در سازمان‌های چابک کار ساده‌ای نیست زیرا چندین نفر در همان کار یا پروژه همکاری می‌کنند و حتی اگر در ابتدای سال سعی کنید برخی از اهداف را تنظیم کنید، معمولاً چیزی برای ارزیابی در پایان سال وجود ندارد! همچنین در این سازمان‌ها ما همواره به دنبال انعطاف پذیری، خلاقیت، همکاری، نوآوری و سرعت هستیم.



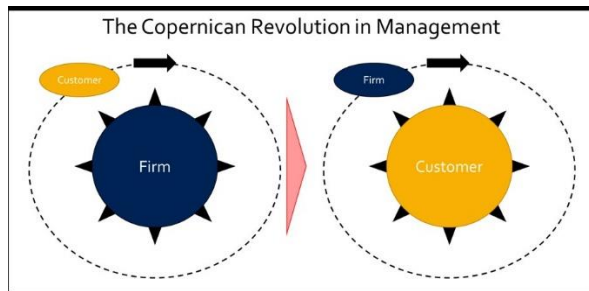
بنابراین فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌های چابک می‌بایست به گونه‌ای متمایز تعریف شود. مهمترین این تغییرات عبارتند از:

تعیین و شفاف سازی فعالیت‌ها در هر بازه زمانی: در هر بازه زمانی باید وظایف و کارهایی که قرار است در آن انجام شود مشخص شوند. به عبارتی چشم انداز محصول و کل اهداف سازمانی می‌بایست شفافیت کافی ایجاد کند. بعد از پایان هر بازه زمانی نیز اعضا در مورد نحوه انجام فعالیت‌ها و میزان کارآمدی آن‌ها با هم گفتگو می‌کنند و فرهنگ یادگیری در سازمان ایجاد می‌شود. نگرش مکرر بررسی عملکرد به طور منظم بازخوردی را ایجاد می‌کند که باعث می‌شود روزانه تغییرات سریع و کوچک انجام شود که در نتیجه مانع از ناامیدی‌های بزرگ و غافلگیر کننده می‌شود. در حقیقت مسائل قبل از آن که خیلی بزرگ شود، حل می‌شود و افراد تیم نیز از طرف سایرین حمایت می‌شوند.

تعیین اهداف تیمی به جای اهداف فردی: در سازمان‌های چابک تیم‌ها اهمیت زیادی دارند، بنابراین یک تمرین خوب این است که به تیم‌ها اجازه دهید اهداف خود را طراحی کنند البته هنوز این خطر وجود دارد که

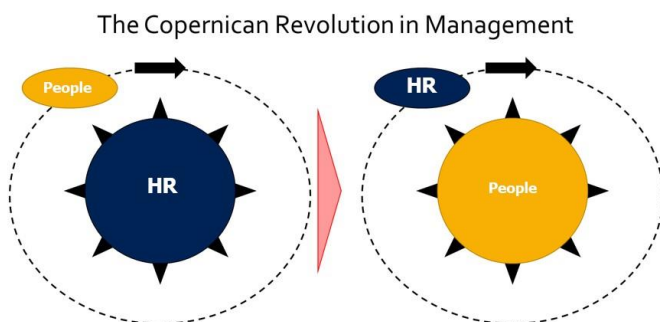
چطور یک تجربه کارکنان با رویکرد چابک ایجاد کنیم؟

چابکی در مورد قراردادن مشتری در مرکز طراحی و ایجاد راه‌حل‌های مبتنی بر مشتری است.

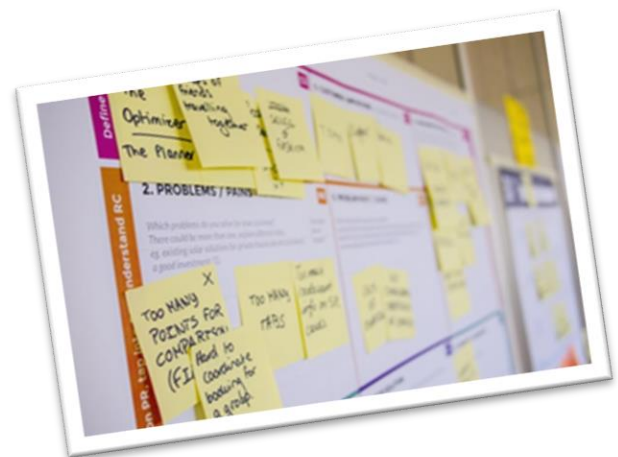


این پارادایم که به عنوان انقلاب کوپرنیکی توضیح داده می‌شود به داستان کوپرنیک به عنوان اولین نفری که نظریه حرکت زمین به دور خورشید را مطرح کرد، اشاره می‌کند. موضوعی که منجر به یک تغییر اساسی در پارادایم قبلی گردید. پارادایمی که تصورش این بود که زمین و انسان - به عنوان اشرف مخلوقات - مرکز عالم هستند. با این نظریه جدید دیگر زمین مرکز جهان و انسان اشرف مخلوقات نبود، بلکه انسان موجودی بود در کیهان بیکران).

منابع انسانی (HR) نیز می‌تواند این تغییر پارادایم را بپذیرد و به این وسیله کارمند محورتر شود! در این صورت تجربه کارکنان به همان اندازه تجربه مشتری نیاز به طراحی، تحلیل و بهبود دارد.



حالا باید با اضافه کردن اصول تفکر طراحی، روشی برای حل مساله انسان محور شامل خلاقیت، آزمایش و همدلی کردن ایجاد کرده و با تمرکز بر داده‌های جمع شده از کارکنان (درست مثل تیم‌های اسکرام برای مشتریان) اقدامات جدیدی انجام دهیم.



تجربه کارکنان با رویکرد چابک

می‌دانیم که چابکی هنوز در سازمان‌ها نیاز به کار زیادی دارد. وقتی نوبت منابع انسانی چابک می‌شود، تعداد کمی از سازمان‌ها آهسته به سمت آن حرکت کرده‌اند. آنها فرایندهای HR را اصلاح می‌کنند، به دنبال کارایی بیشتر و سرعت بخشیدن به کارهای معمول هستند که HR در آن‌ها کند است. این روند خوبی است اما برای دنیایی با این شکل فزاینده پیچیده و مبهم و نامشخص کافی نیست.

در گالوپ میزان چابک بودن با ارزیابی از طریق دو فاکتور انجام می‌شود: آیا ما در سازمان‌مان طرز فکر و فرایندهای مناسبی برای پاسخ سریع به نیازهای کسب و کار داریم؟ هر دو این فاکتورها برای محقق شدن چابکی لازم هستند.

اگر بخواهیم یک جمع‌بندی انجام دهیم باید بگوییم HR لازم نیست کار عجیبی انجام دهد تا چابک شود، صرفاً کافیست با تقویت شایستگی‌های خود به سمت بهبود تجربه کارکنان پیش برود.

تجربه کارکنان

تجربه کارکنان مجموع برداشت‌های آن‌ها در تعامل با سازمان است. تجربه کارکنان، شناخت و دیدگاه آن‌ها در خصوص شغل را شکل می‌دهد و به رفتارهای مطلوب و نامطلوب آن‌ها منجر می‌شود. برای آشنایی بیشتر با مفهوم تجربه کارکنان می‌توانید سری مقالات مربوط به این موضوع را از [اینجا](#) بخوانید.

ارزیابی عملکرد به عنوان یک فرایند مهم در تجربه کارکنان

Employee Experience: Their Journey With Your Organization



به عنوان مثال بررسی عملکرد سالانه کارکنان را در نظر بگیرید، این فرایند یکی از موثرترین بخش‌های تشکیل دهنده تجربه کارکنان است و تحقیقات نشان می‌دهد تنها ۲۰ درصد از کارکنان موافق هستند که سیستم مدیریت عملکرد منجر به ایجاد انگیزه برای آنها می‌شود و کمتر از ۱۴ درصد می‌گویند بازخورد مدیرشان باعث پیشرفت آنها شده است، اما در بسیاری از سازمان‌ها با وجود دریافت بازخورهای مشابه، راه‌حل جایگزینی برای آن در نظر گرفته نشده است.

در سایر فرایندها نیز موضوع کم و بیش مشابه است خصوصاً وقتی رفتارهای نسل جدید (نسل هزاره)ای، که وارد سازمان‌ها شده‌اند بررسی می‌کنیم، آنها خواسته‌های جدیدی دارند آنها بجای رئیس، مربی می‌خواهند، انتظارات روشن مسئولیت‌پذیری، اهداف غنی و بازخوردهای مداوم می‌خواهند.

برای رسیدن به تحلیل مناسب از تجربه کارکنان، متولیان منابع انسانی باید گوش دادن و مشاهده متمرکز را در مراحل مختلف از جذب، بکارگیری، جامعه‌پذیری تا توسعه عملکرد و ... به عنوان اصلی‌ترین وظیفه خود بپذیرند. این موضوع نیاز به همان تغییر در طرز فکر دارد که در ابتدا از آن صحبت کردیم.

و اما چطور Agile HR می‌تواند با مشارکت در انتخاب و اجرای فناوری‌ها به چابکتر شدن سازمان کمک کند.

نقش HR در انتخاب و اجرای فناوری‌ها

سیستم‌ها بخش مهمی از تجربه کارکنان را شکل می‌دهند. در دهه گذشته استفاده از سیستم‌ها و فرایندها دو برابر شده است. اما آیا اینکار به درستی انجام گرفته است؟

توجه کنید که چابکی نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجهی در بهبود فرایندها دارد. اما اجرای بهینه آن مستلزم تغییرات چشمگیری در فرهنگ است.

HR کافی است بتواند به این سوال جواب دهد: این تکنولوژی‌های نوآورانه چقدر روی کارکنان تمرکز دارند؟

تحقیقات گالوپ نشان می‌دهد تنها ۱۷ درصد از کارکنان در آمریکا فکر می‌کنند شرکت آن‌ها فناوری‌هایی را استفاده می‌کند که به آنها کمک می‌کند بهره‌ورتر باشند. علاوه بر آن فقط ۱۳ درصد در سازمان خود به دنبال ساده‌ترین روش برای انجام کار هستند و تنها ۱۴ درصد از سرعت تصمیم‌گیری در محل کار خود راضی هستند. اکثر شرکت‌ها سیستم‌هایی را که لازم دارند خرید نمی‌کنند یا از آنچه خرید می‌کنند، استفاده نمی‌کنند.

بیشتر کارکنان از فناوری و فرایندی که برای بهبود تجربه در محل کار در نظر گرفته شده است بهره نمی‌گیرند. HR باید عمیقاً در انتخاب و اجرای فناوری نقش داشته باشد. با داشتن منابع غنی از داده و تخصص در یادگیری در موقعیتی مناسب برای شناسایی کمبودها در بهره‌وری، شناسایی تکنیکی که بتواند تیم‌ها و افراد را چابک‌تر و همکارتر نماید، به کارکنان آموزش دهد که چگونه از فناوری با مقاومت کمتر و اشتیاق بیشتر استفاده کنند. فرایند پذیرش سریعتر و پیشرفته‌تر فناوری باعث بهبود تجربه کارکنان و پیشبرد فرایند چابک می‌شود.

نقش مدیران در ایجاد تجربه چابک

مدیران باید برای موفقیت آماده شوند تا بتوانند تجربه کارکنان چابک را ایجاد کنند. علاوه بر اینکه یک تغییر فرهنگی واقعی به سمت چابکی سازمانی، بدون تمرکز روی طرز فکر امکان پذیر نیست، مدیران نیز نقش مهمی در آن بازی می‌کنند. مدیران تا ۷۰ درصد تاثیر روی اشتیاق کارکنان را دارند و نباید از این امر غافل شد. این در حالی‌ست که مدیران برای تطبیق در محل کار خود نیاز به کمک دارند. آنها باید تکنیک‌هایی را آموزش ببینند که در سفر سازمانی با ارایه بازخورد و مربی‌گری تجربه کارکنان را هدایت کند.

یک مطالعه موردی در گالوپ نشان می‌دهد مدیرانی که برای مشتاق کردن و مربی‌گری کارکنان تلاش می‌کنند، تا ۱۸۱۲٪ به ازای هر فرد به سازمان منفعت می‌رسانند. برای تحقق این امر سازمان‌ها باید کار را برای مدیران آسانتر کنند. تحقیقات گالوپ نشان می‌دهد ۴۲ درصد از مدیران فکر

آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی

به سازمان‌ها کمک می‌کند که

با به کارگیری راه حل‌های آزموده شده، منابع انسانی سازمان خود را در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان خود بهتر مدیریت نمایند.



به افراد کمک می‌کند که

دانش و مهارت تخصصی خویش در حوزه مدیریت منابع انسانی را با استفاده از ابزارها و روش‌های گوناگون توسعه داده و مسیر حرفه‌ای خویش را ترسیم نمایند.

معرفی دوره‌های آموزشی غیر حضوری مدیریت منابع انسانی

آموزش از طریق منتورینگ

آموزش‌های سازمانی

برنامه توسعه مدیران



۲۶۷۶۸۲۶۶



www.hrmacy.ir

می‌کنند اولویت مهمتری دارند و 30٪ فکر می‌کنند در کار خود عوامل متوقف کننده (موانع) زیادی دارند. اینها مشخصه یک محیط چابک نیستند. بنابراین نقش HR در این موضوع بسیار مهم است.

پیشبرد یک رویکرد چابک در سازمان به منابع انسانی نیاز دارد که تعهد سازمان به رویکرد چابک را در عین امتناع از تخلیه منابع، انرژی و تمرکز مدیران تقویت کند. توجه کنید که HR نمی‌تواند به سادگی سیستم فعلی را با یک رویکرد جدید جایگزین کند، این نوع تفکر فقط منجر به تکرار تجربه‌های قدیمی با شکلی متفاوت می‌شود.

HR باید برخی از نرم‌ها (هنجارها) ی خود را مجدداً برای پشتیبانی از طرز تفکر چابک بازنگری کند. خوشبختانه بهبود سیستم‌ها و فرایندهای منابع انسانی همان کاری است که HR به خوبی می‌داند، بنابراین لازم نیست خود را دگرگون کند و فقط کافی است از تخصص‌های جدید بهره‌برداری کند.

منابع:

<https://agile-scrum.com/>

[Agile HR/COMCAST](https://www.agile-hr.com/cast)

[The New Rules of Talent Management: HR Goes Agile/shrm.org](https://www.shrm.org/talentmanagement/articlesandreports/2016/06/01/the-new-rules-of-talent-management-hr-goes-agile.aspx)

[https://www.gallup.com/](https://www.gallup.com/press/213277/employees-want-to-work-smarter-not-harder.aspx)

www.scrum.org