

Agile HR

رویکرد چابک سازی سازمان در منابع انسانی

ارائه دهنده: سیما لبیبی

یازدهمین کنفرانس آسیب شناسی مدیریت سرمایه های انسانی - مهر 1400

معرفی

فعالیت در حوزه منابع
انسانی
Agile People Coach

1399

فعالیت به عنوان مشاور
سازمانی
کارشناسی ارشد MBA



1390

فعالیت اجرایی در صنایع
تولیدی
فعالیت اجرایی در
صنعت IT

کارشناسی مهندسی
نساجی

1381



ADANIC

From Past to Future

V. 0.5





Requirements and Responses

Banks and other financial institutes are constantly dealing with competitive challenges, rapid changes in technology and market, and increase in customers' demands

**Quick response
to change**

Agile Approach

Using Scrum framework, receiving feedback in short periods.



Novel Technologies

Latest Technologies, facilities and up-to-date programming languages

**Customizing, leading to
economical benefits**

**Distinctive
approach**

Open Innovation

Micro Service Architecture and Open API platforms

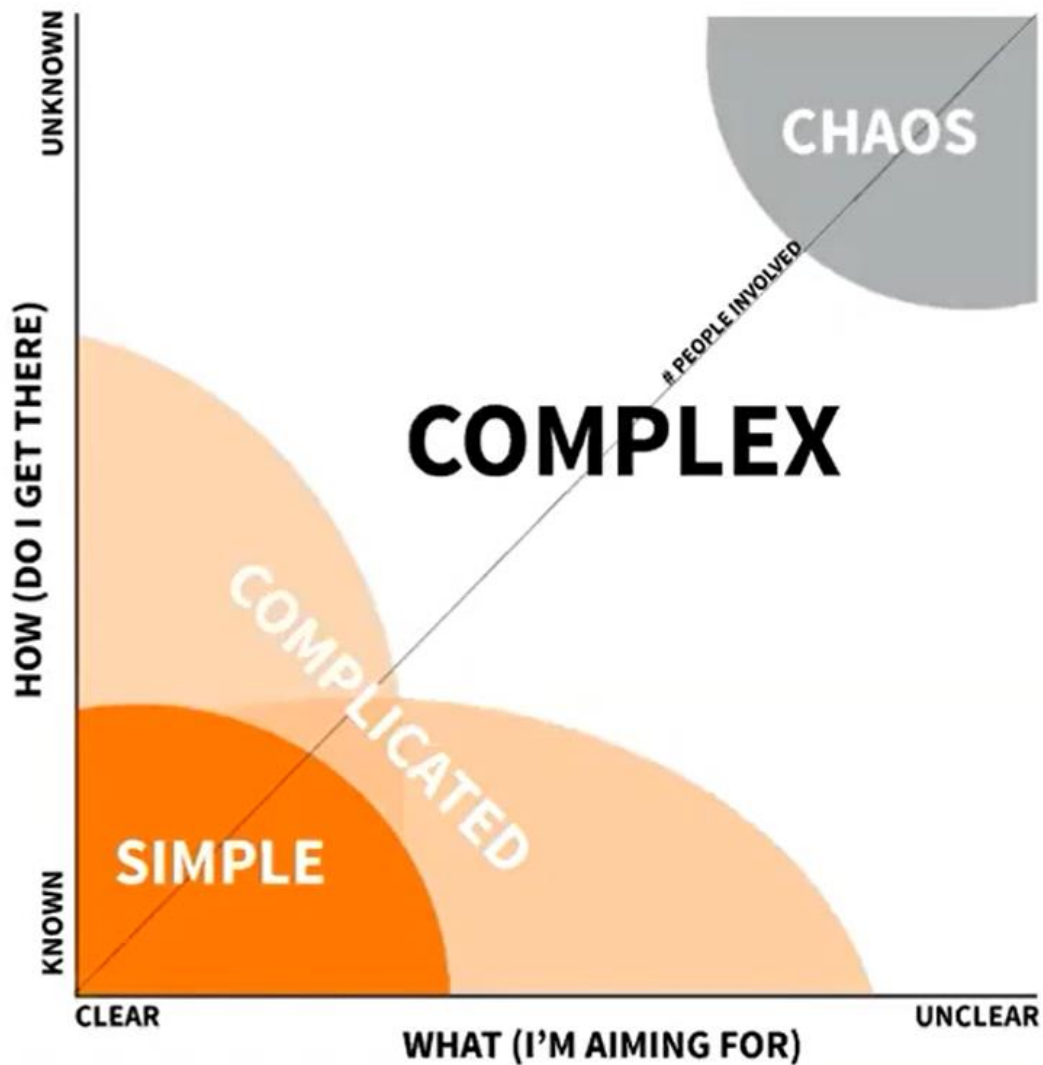


رئوس مطالب

- ادبیات چابکی
- منابع انسانی چابک
- مروری بر چند فرایند اصلی
- تجربه عملی و چالش‌ها

Why agile?

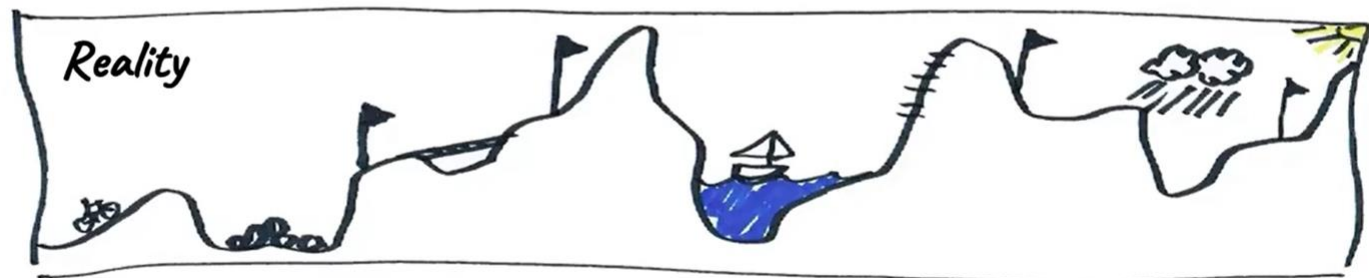
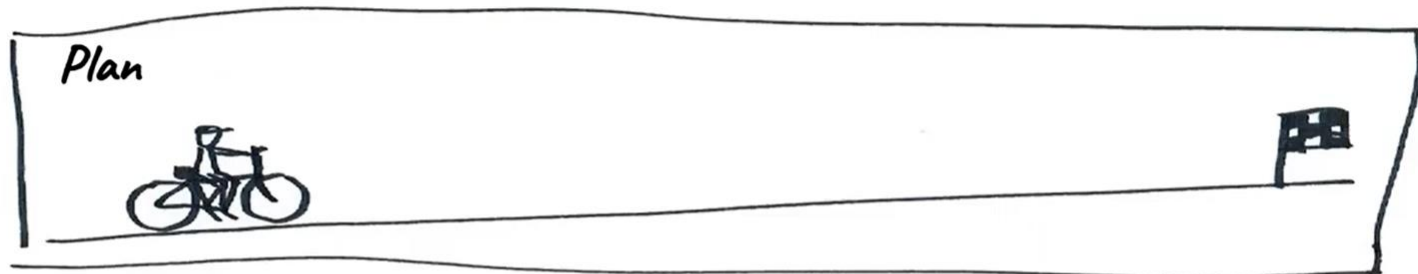




روپاي چابڪي

رویگرد چابک یک روش کار مشارکتی است که از تغییرات استقبال می‌کند. کارایی را از طریق تکرار و آزمون مشتری افزایش می‌دهد. موفقیت را از روی خروجی‌ها اندازه‌گیری می‌کند.

در عمل اصول چابک به تیم‌ها انعطاف پذیری بیشتری می‌دهد تا در مورد نحوه دستیابی به اهداف خود تصمیم بگیرند که این موارد در محیط کار پر از تغییر امروزی از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

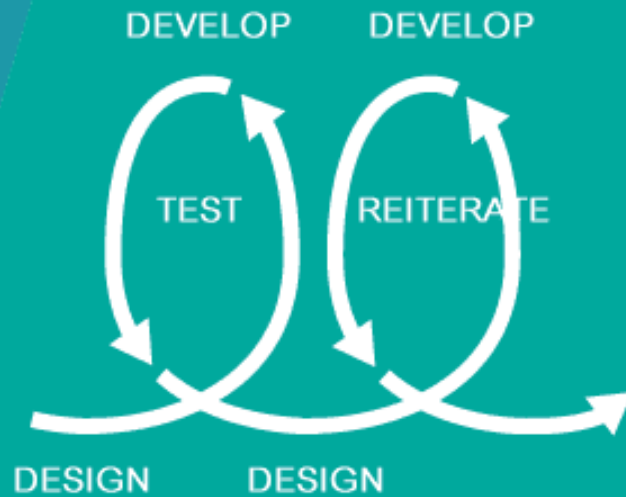


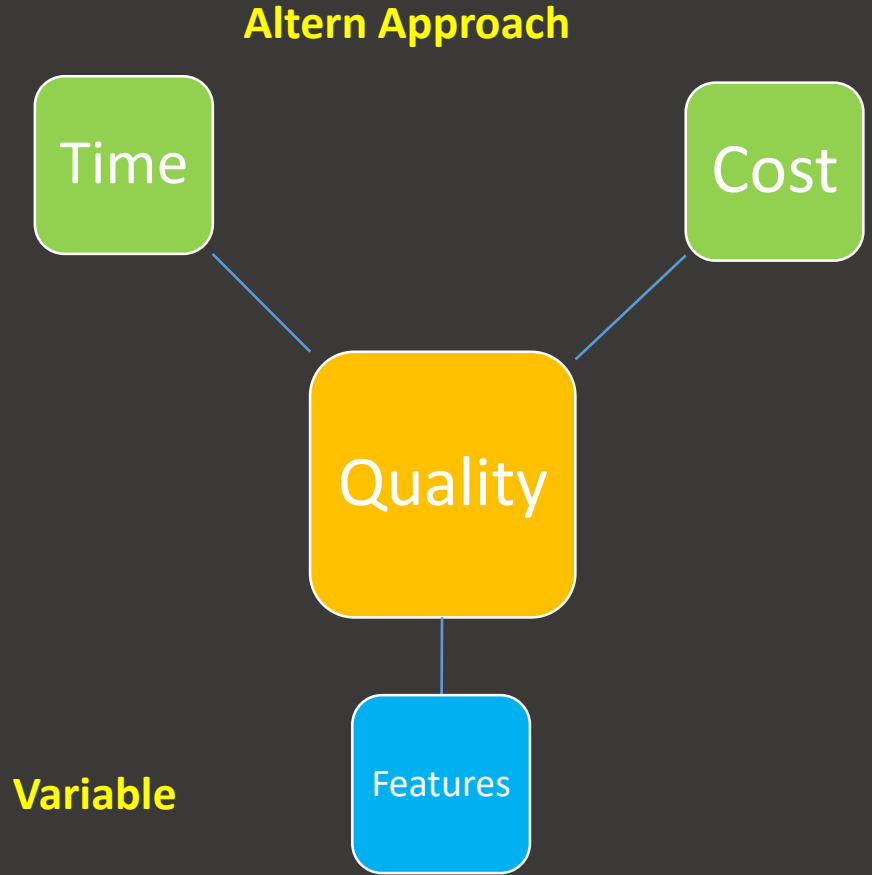
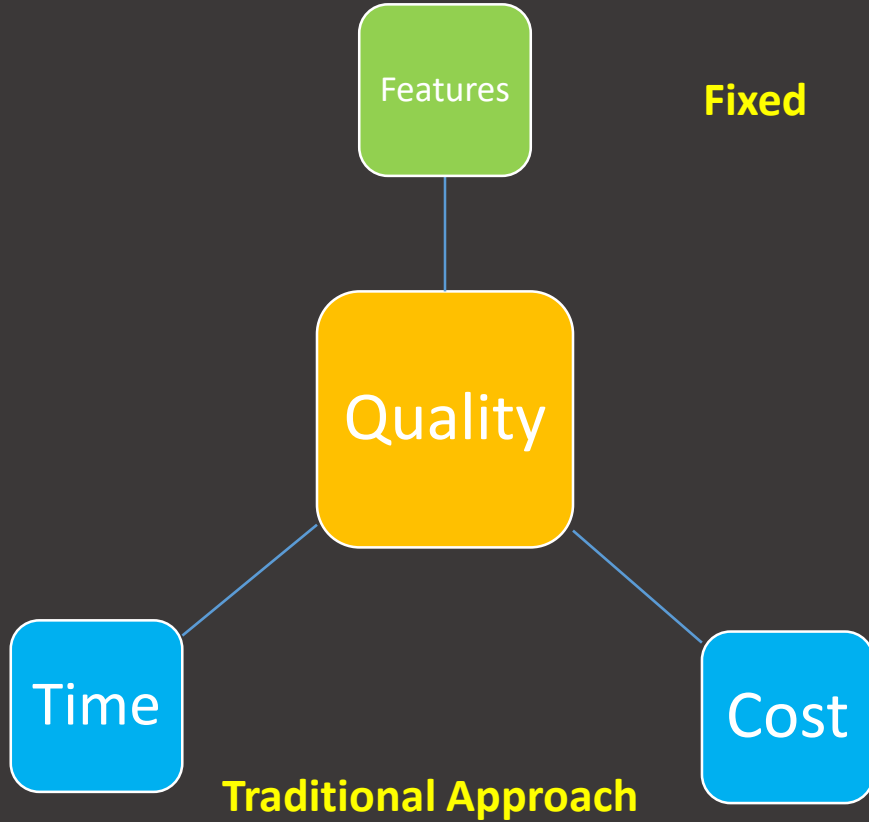


WATERFALL



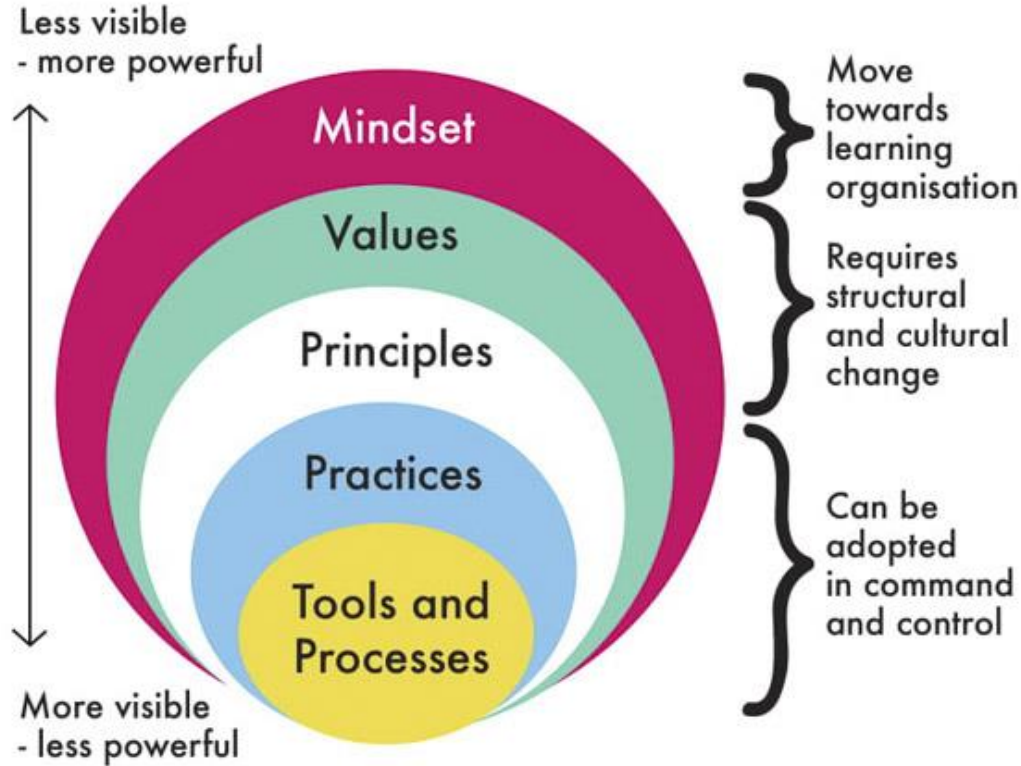
AGILE







Embracing the Mindset

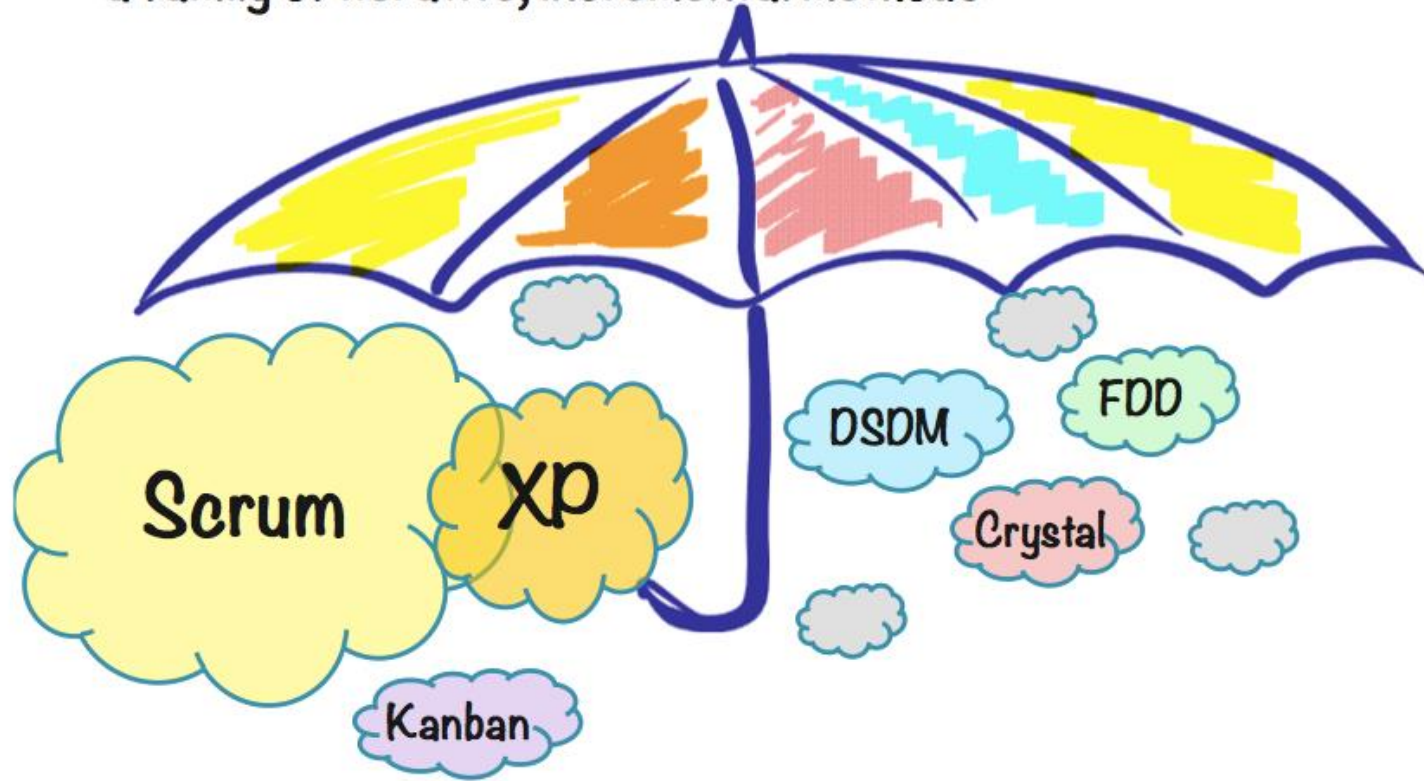


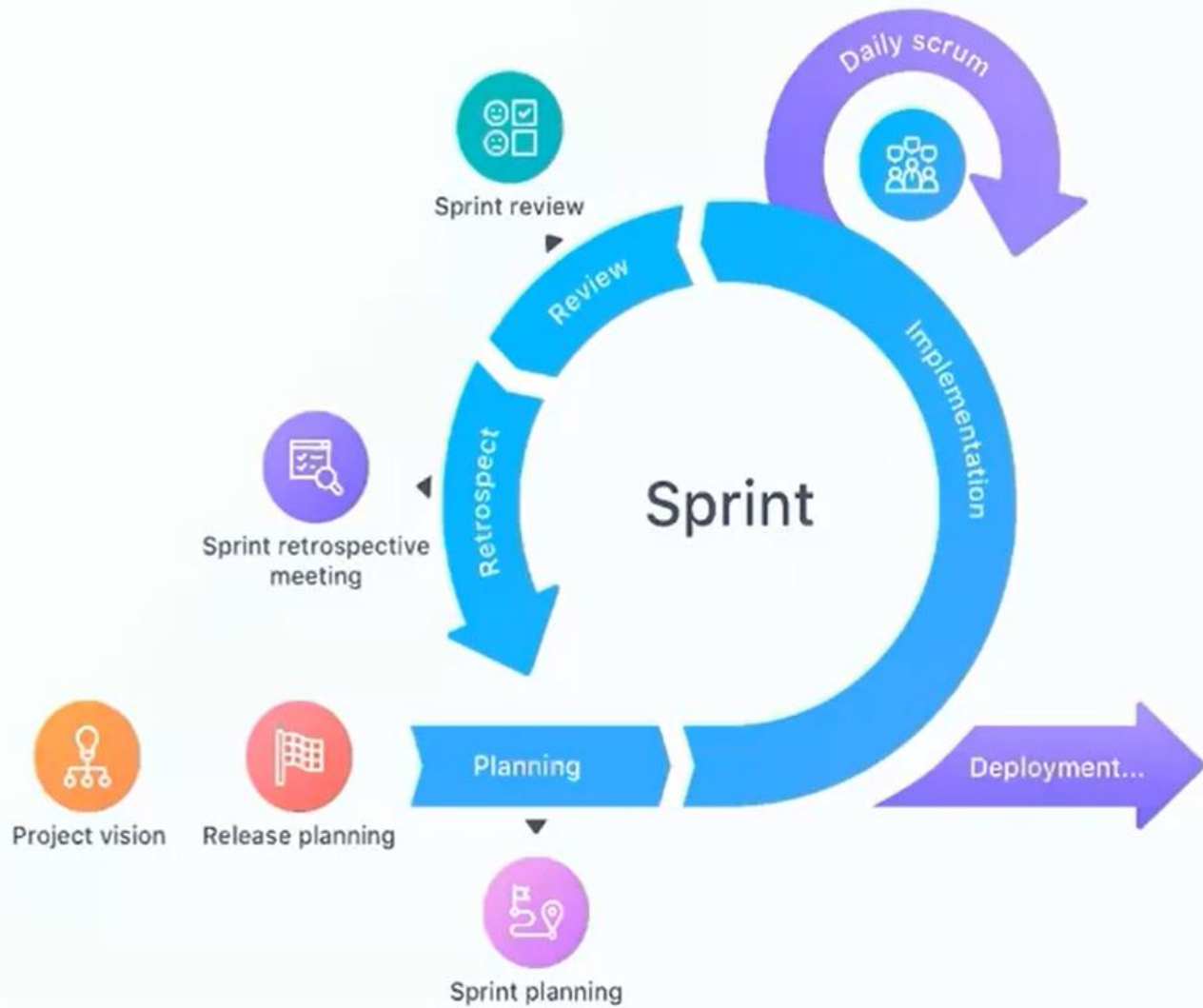
ارزش‌ها

- افراد و تعامل‌ها **مقدم** بر فرایندها و ابزارها
- راه حل‌هایی که کار می‌کنند **مقدم** بر مستندات اضافی
- تعامل با مشتری **مقدم** بر قراردادهای سفت‌وسخت
- پاسخگویی به تغییرات **مقدم** بر پیروی از یک برنامه

- بالاترین اولویت ما **جلب رضایت مشتری** با تحویل زود و مداوم نرم افزاری ارزشمند می باشد.
- **استقبال از تغییر** نیازمندی ها، حتی در اواخر فرآیند توسعه. فرآیندهای چابک، تغییر را در جهت مزیت رقابتی مشتری مهار می کنند.
- **تحویل زود به زود** نرم افزار قابل استفاده دو، سه هفته یک بار تا دو، سه ماه یک بار با ترجیح بر فاصله های زمانی کوتاه تر.
- ذی نفعان کسب و کار و توسعه دهنده ها می بایست **به صورت روزانه** در طول پروژه با هم کار کنند.
- پروژه ها را بر دوش افراد با انگیزه بنا کنید. **فضای لازم را به آن ها بدهید** و از نیازهای آن ها **پشتیبانی** کنید و به آن ها **اعتماد** کنید تا کارها را انجام دهند.
- کارآمدترین و موثرترین روش انتقال اطلاعات به تیم توسعه و تبادل آن در میان اعضای تیم، **گفتگوی چهره به چهره** است.
- نرم افزار **قابل استفاده** اصلی ترین معیار سنجش پیشرفت است.
- فرآیندهای چابک **توسعه پایدار** را ترویج می دهند. حامیان مالی، توسعه دهندگان و کاربران باید بتوانند سرعت پیشرفت ثابتی را برای مدت نامحدودی حفظ کنند.
- **توجه مداوم به برتری فنی و طراحی خوب** باعث افزایش چابکی می شود.
- **سادگی** - هنر به حداکثر رساندن مقدار کار انجام نشده - ضروری است.
- بهترین معماری ها، نیازمندی ها و طراحی ها از **تیم های خود سازمانده** پدید آور می شود.
- در فواصل منظم، تیم برچگونگی موثرتر شدن **تامل و تفکر** می نماید و سپس تیم رفتار خود را بر اساس بازتاب این تفکر تنظیم و هم سو می نماید.

Agile "umbrella" – a family of iterative, incremental methods





There are five trademarks of agile organizations.

	Trademark		Organizational-agility practices ¹
Strategy	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> • Shared purpose and vision • Sensing and seizing opportunities • Flexible resource allocation • Actionable strategic guidance
Structure	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> • Clear, flat structure • Clear accountable roles • Hands-on governance • Robust communities of practice • Active partnerships and ecosystem • Open physical and virtual environment • Fit-for-purpose accountable cells
Process	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> • Rapid iteration and experimentation • Standardized ways of working • Performance orientation • Information transparency • Continuous learning • Action-oriented decision making
People	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> • Cohesive community • Shared and servant leadership • Entrepreneurial drive • Role mobility
Technology	Next-generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> • Evolving technology architecture, systems, and tools • Next-generation technology development and delivery practices

WHY HR NEED TO LEAD THE TRANSFORMATION



TRADITIONAL

AGILE

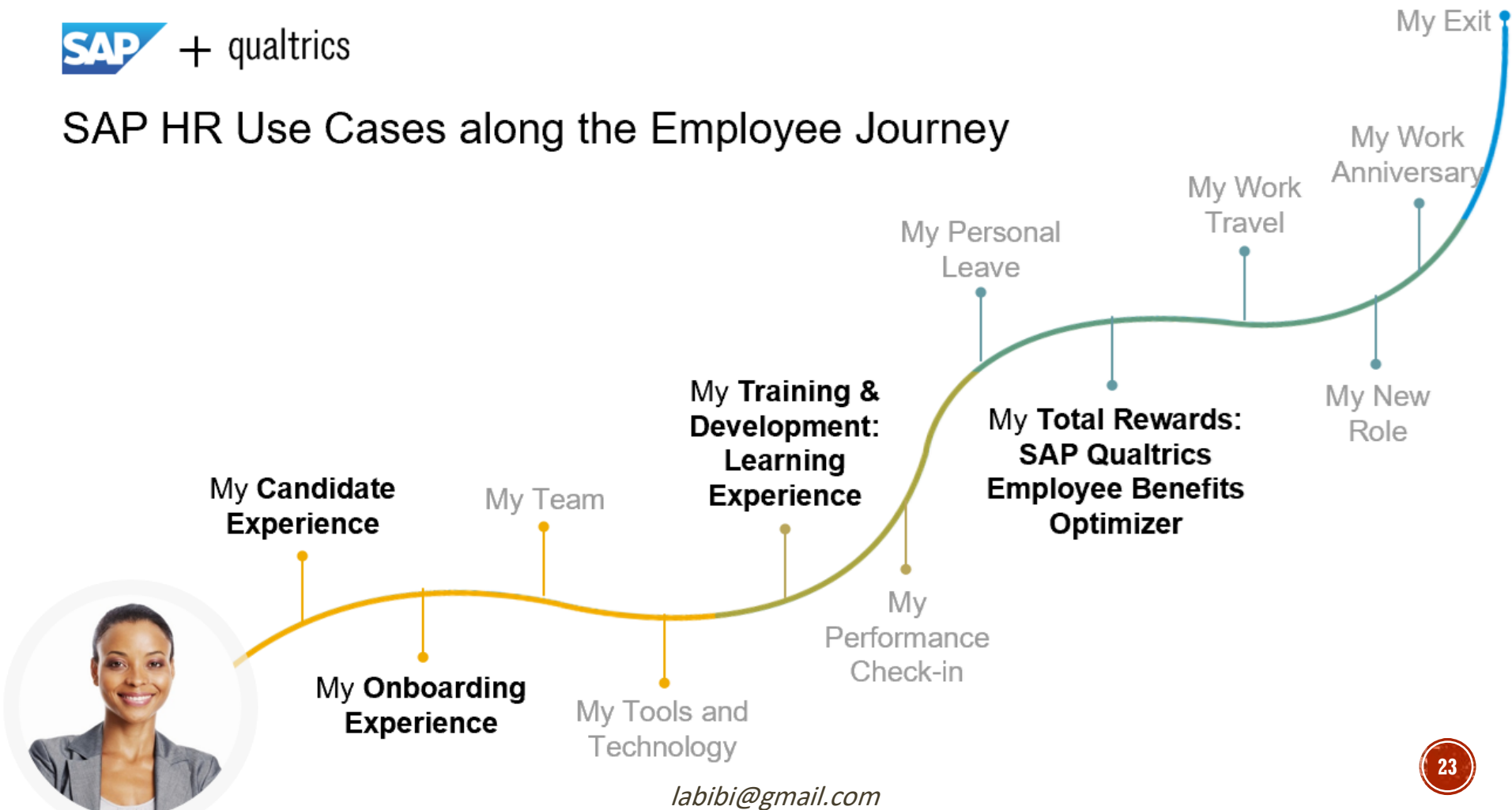
Agile People® 28

Agile HR بیان می کند که وظیفه و مسئولیت مدیریت منابع انسانی فقط اجرا و کنترل استانداردها و پیش بردن اقدامات نیست. بلکه تسهیل و بهبود چابکی در سازمان است. این نگرش تمرکز و ماموریت منابع انسانی را تغییر می دهد. پیش بردن چابکی به معنی پیش بردن برنامه هایی است که سازگاری، نوآوری، همکاری و سرعت را ایجاد می کنند.

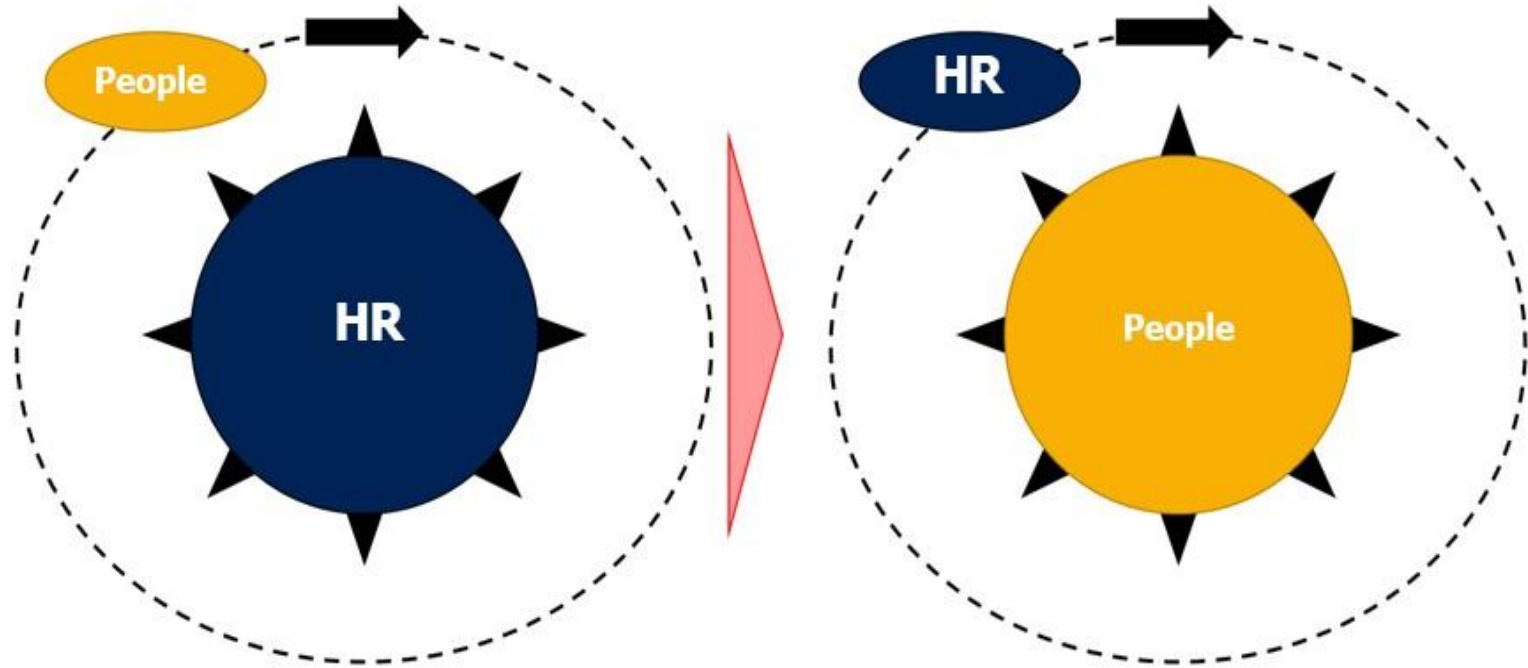
Manifesto for Agile HR Development

- Collaborative networks **over** hierarchical structures
- Transparency **over** secrecy
- Adaptability **over** prescriptiveness
- Inspiration and engagement **over** management and retention
- Intrinsic motivation **over** extrinsic rewards
- Ambition **over** obligation

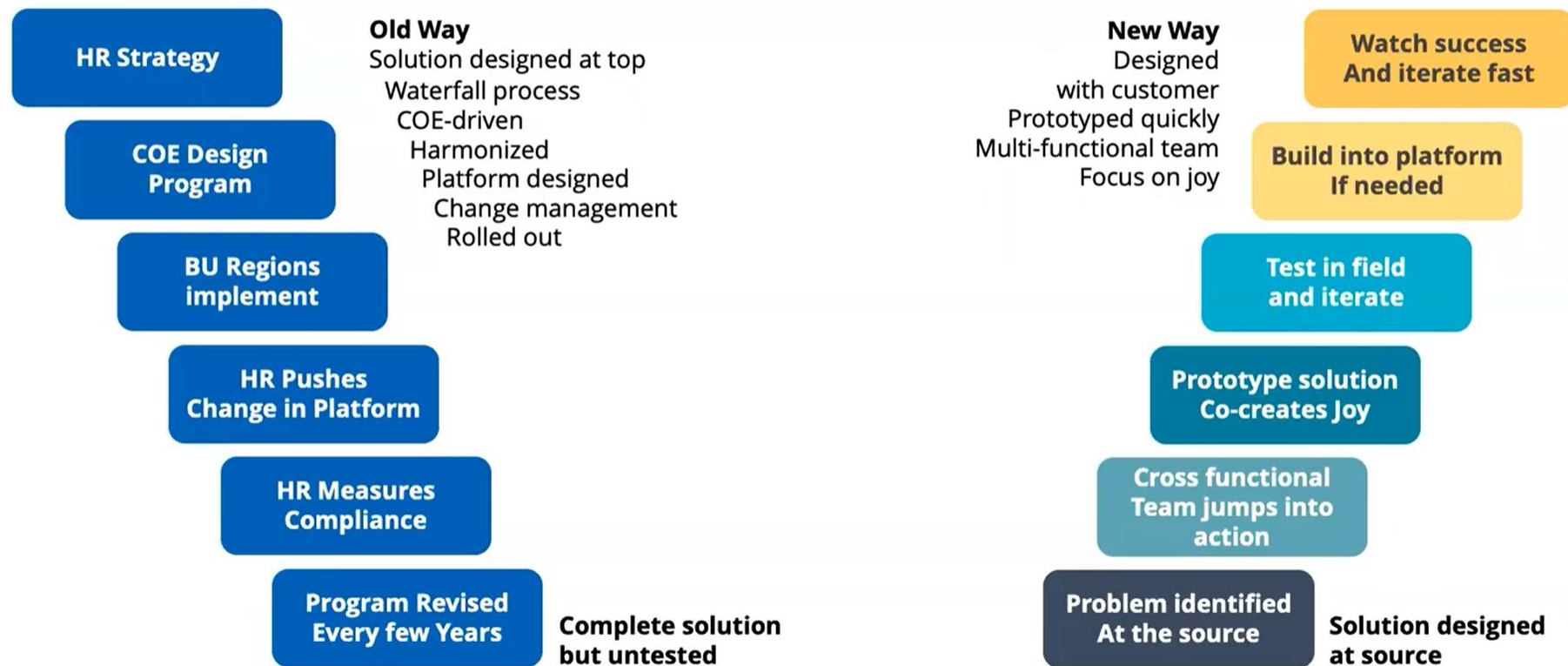
SAP HR Use Cases along the Employee Journey



The Copernican Revolution in Management



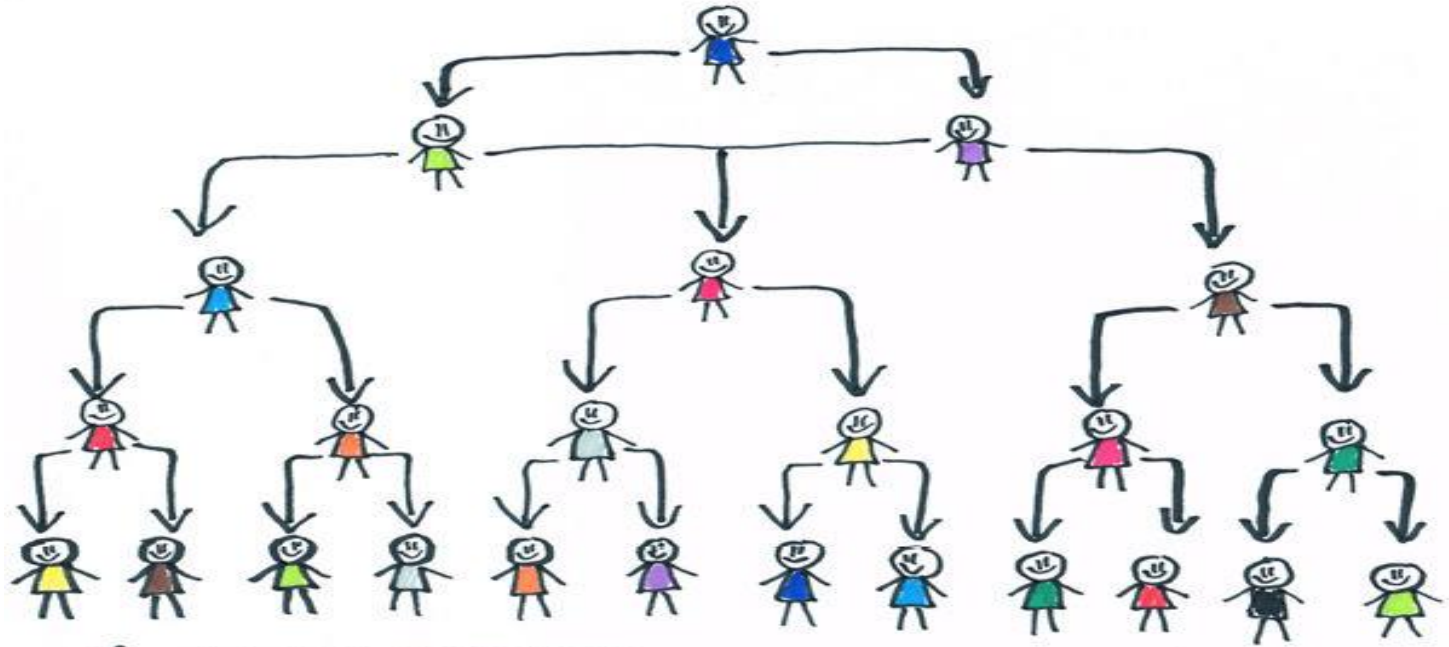
AGILE APPROACH: CO-CREATE HR SOLUTIONS



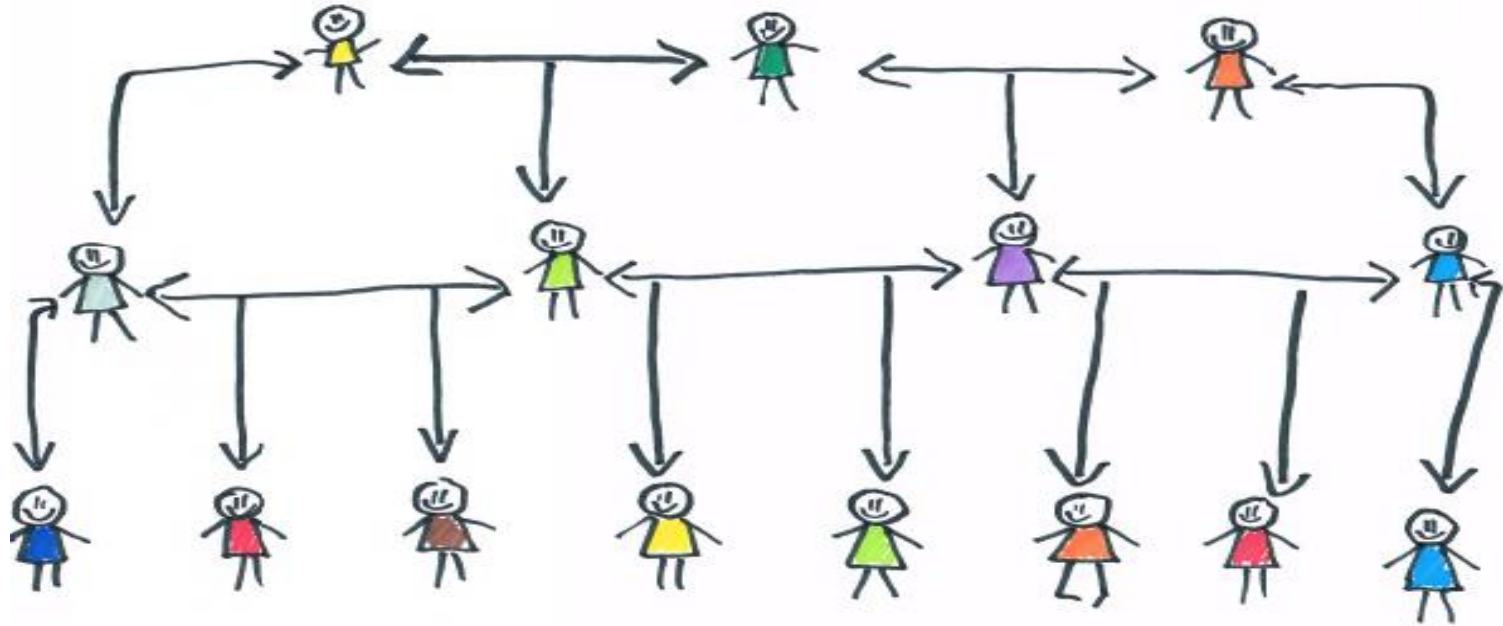
ساختار سازمانی

ما نمی توانیم از تغییر بترسیم. ممکن است در حوضچه ای که هستید بسیار احساس امنیت کنید ، اما اگر هرگز از آن خارج نشوید هرگز نمی دانید که چیزی به نام دریا وجود دارد. نگه داشتن چیزی که اکنون برای شما خوب است، ممکن است دلیل آن باشد که شما چیزی بهتر ندارید.

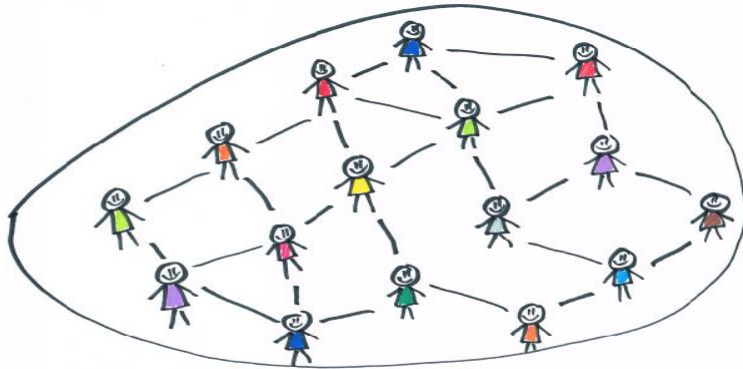
C. JoyBell C.



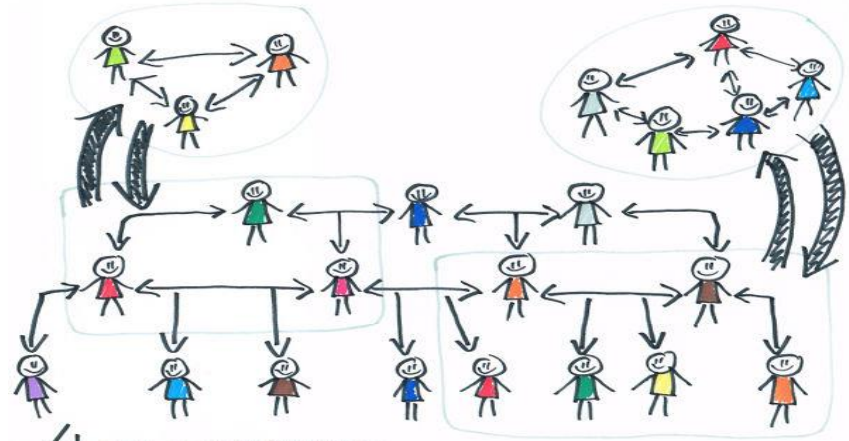
1. HIERARCHICAL ORGANIZATION



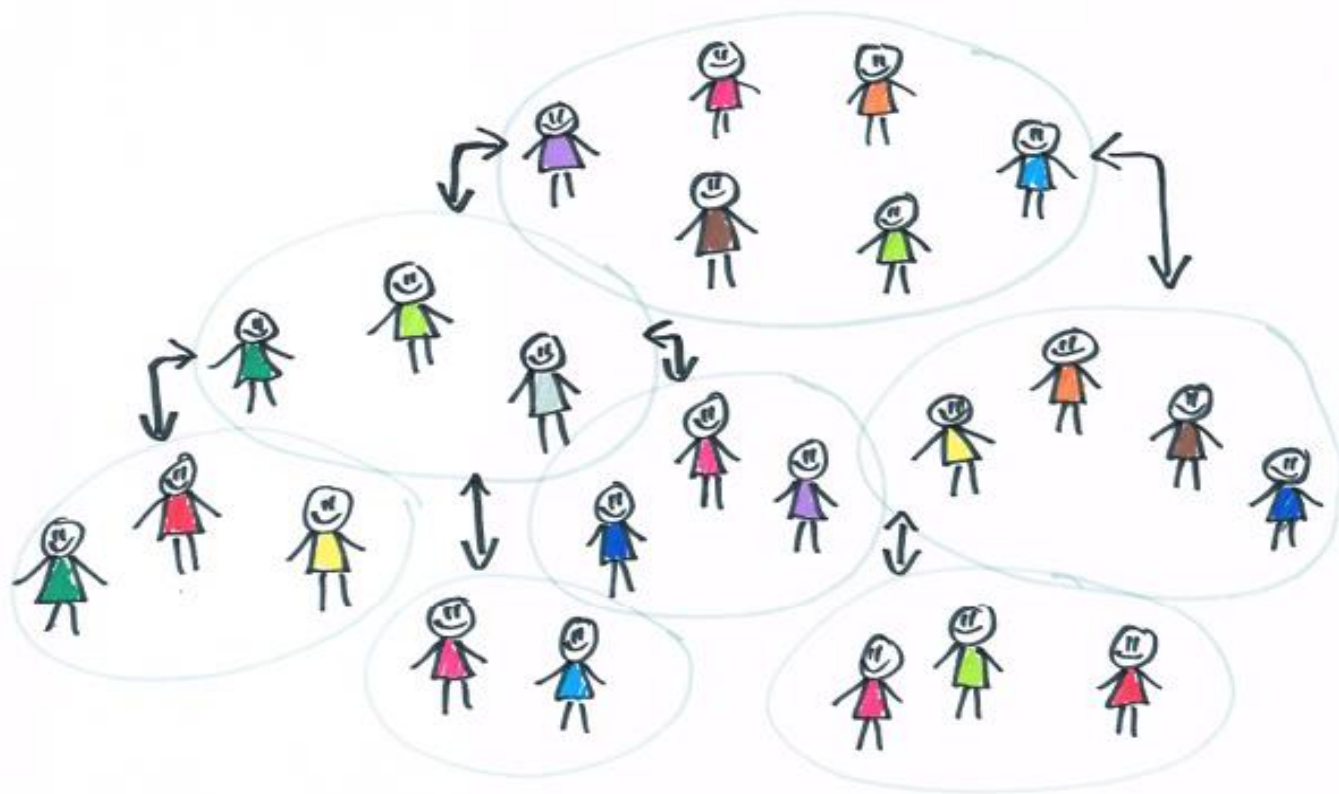
2. FLATTER ORGANIZATION



3. FLAT ORGANIZATION



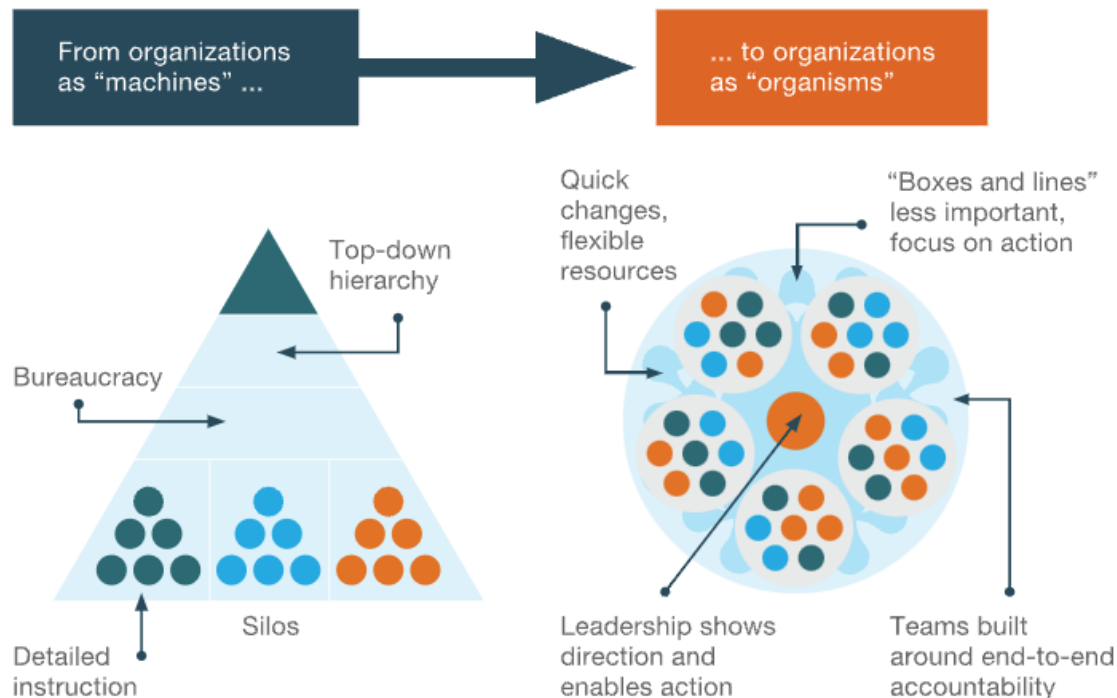
4. FLATARCHIES



5. HOLACRATIC ORGANIZATION

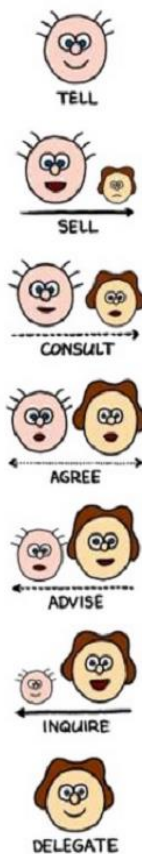
The agile organization is dawning as the new dominant organizational paradigm.

Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism



روش سنتی	روش چابک
از بالا به پایین	از پایین به بالا و از بالا به پایین
ارتباطات از طریق مدیریت	ارتباطات آزادانه بین افراد جریان دارد.
استعاره‌ی ماشین	استعاره‌ی شبکه
بروکراسی پیچیده	ساده نگهداشتن
پروژه محوری	تیم محوری
تیم‌های وظیفه‌ای	تیم‌های چند وظیفه‌ای
تصمیم‌گیری از طریق مدیریت	تصمیم‌گیری با مشارکت همه
کنترل مرکزی	اعتماد به تنوع
نگاه X به افراد	نگاه Y به افراد

The Seven Levels of Authority

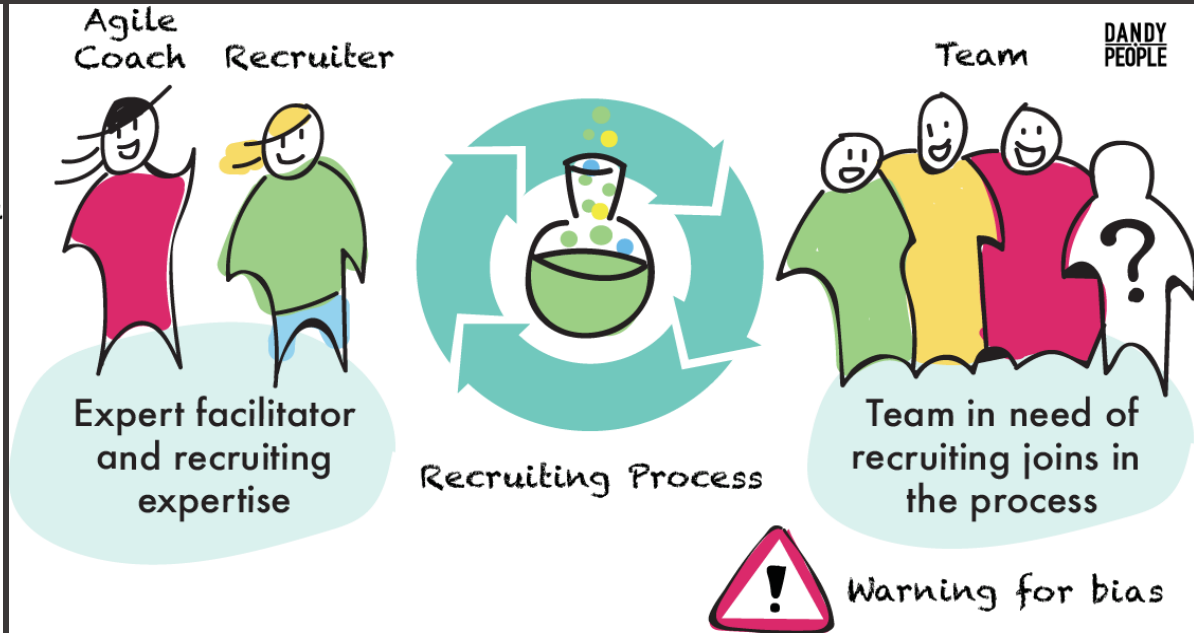
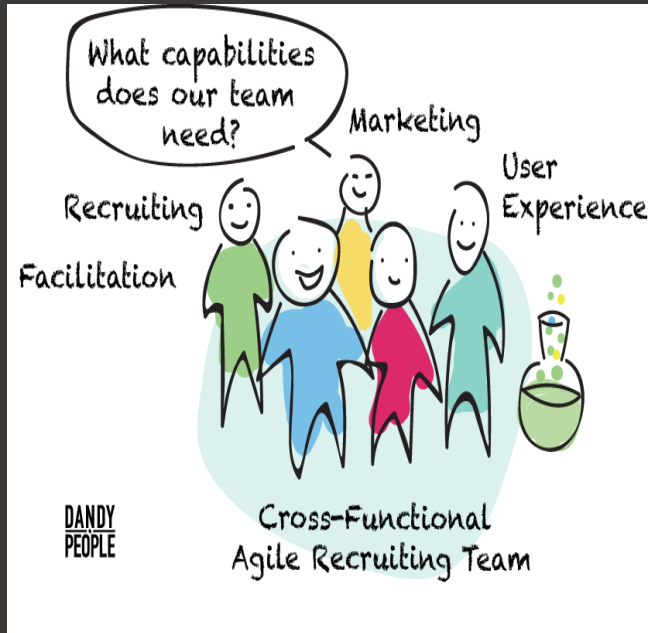


1. **Tell:** make decision as the manager
2. **Sell:** convince people about decision
3. **Consult:** get input from team before decision
4. **Agree:** make decision together with team
5. **Advise:** influence decision made by the team
6. **Inquire:** ask feedback after decision by team
7. **Delegate:** no influence, let team work it out



جذب و استخدام

Hire for attitude; train for skill.



Modern Agile by Joshua Kerievsky specifically for Agile recruiting

طراح محصول UX/UI (۱۱۴ درخواست برای این شغل)

افزودن رزومه

منتشر شده

نمایش ستونی

جستجوی پیشرفته

لیست رزومه های دریافتی (تعداد 2 رزومه برای این شغل دریافت شده است.)

مرحله بررسی رزومه ۵۷

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی

مرحله مصاحبه تلفنی ۴

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

مرحله مصاحبه اول ۳

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

مرحله مصاحبه دوم ۲

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

یوسف رمضانی
برنامه نویس فول استک
2 روز پیش

پیشنهاد کاری

جذب و استخدام

- مشارکت کامل تیم در کل فرایند استخدام نه فقط واحد منابع انسانی
- روش همیشه در حال استخدام
- تمرکز روی شایستگی‌های متناسب با فرهنگ اجایل و مهارت های نرم در ارزیابی و استخدام و طراحی و گیمیفیکیشن در این فرایند
- بازنگری مدام معیارها، پکیج های پیشنهادی جبران خدمات و ...
- اختصاص منابع مناسب برای جامعه پذیری فرد جدید جذب شده در سازمان و آشنایی با فرهنگ و جهت گیری های سازمان و تیم
- تقویت مهارت‌های منتورینگ و کوچینگ در افراد تیم جهت ارتباط با همکار جدید

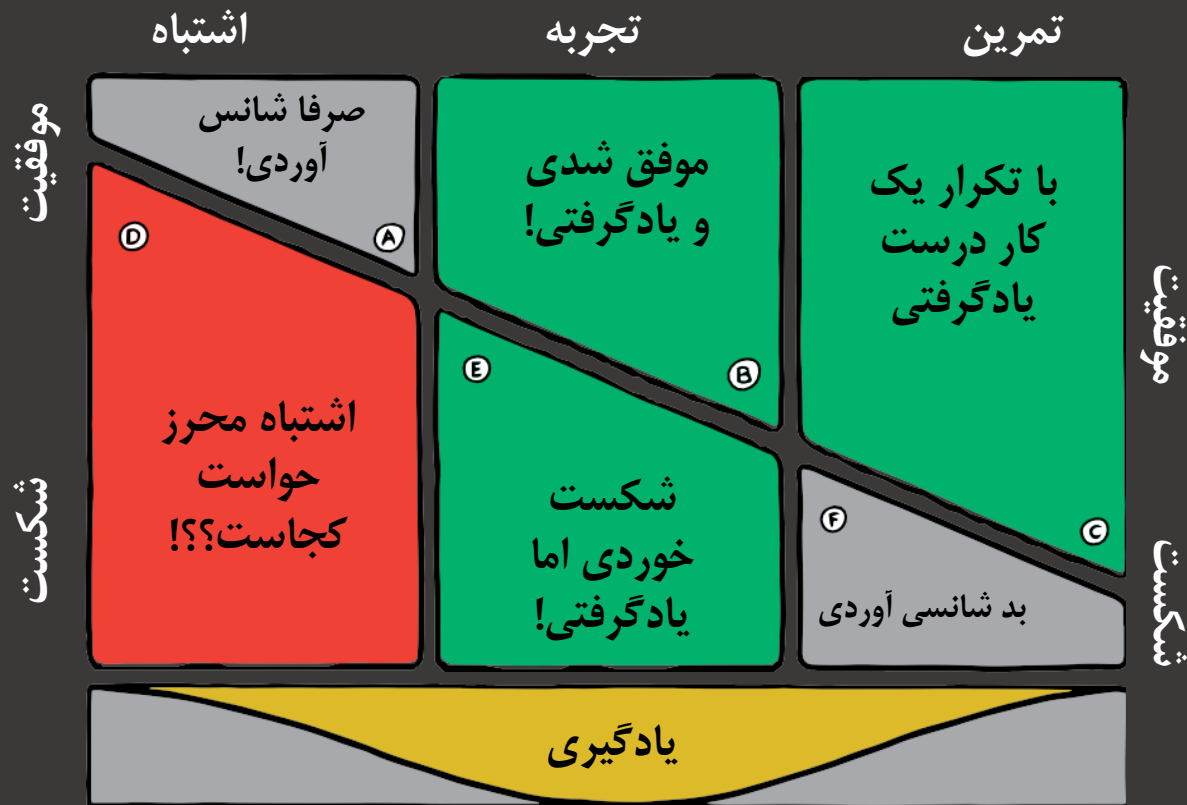
آموزش و یادگیری

ما اکنون این حقیقت را پذیرفته ایم که یادگیری یک فرایند مادام العمر برای همراهی با تغییرات است و مهمترین وظیفه این است که به افراد یاد بدهیم چگونه یاد بگیرند.

پیتر دراگر

علت عدم یادگیری کسب و کارها چیست؟

1. ترس از شکست
2. تمایل به بیشتر عمل و کمتر تفکر کردن
3. گرایش غیرسازنده به سازگاری و تطابق
4. اتکای بیش از حد به مشاوران خارج از سازمان و توجه کمتر به نیروهای داخلی سازمانی



مدیریت عملکرد

Performance management isn't dead. The old way of thinking about it is.

—Anita Bowness

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*)

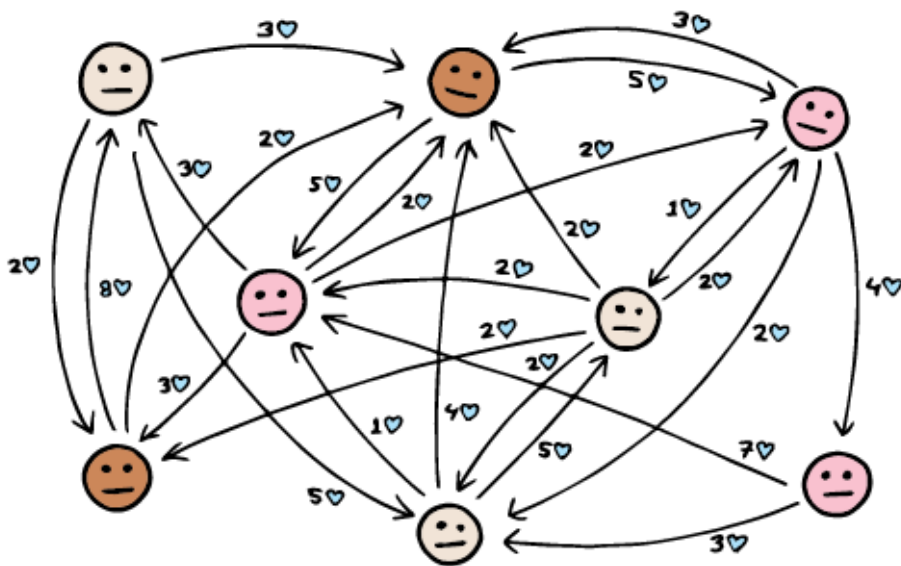
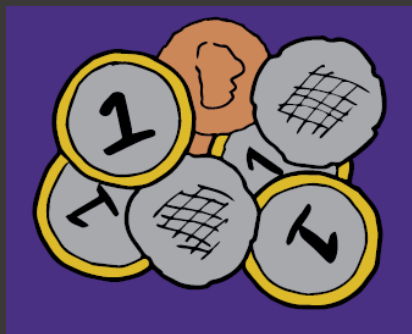
8%

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

مدیریت عملکرد

- تعیین اهداف معنادار، مشخص، چابک و بلند پروازانه
به صورت تیمی
- کاهش تاثیر رتبه‌بندی‌ها
- تمرکز بر مربی‌گری و توسعه
- خلق فرهنگی مبتنی بر قدردانی
- ساده سازی
- آموزش و توسعه مدیران به منظور پیاده سازی فرایند

MERIT MONEY



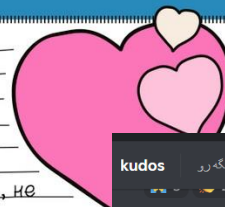


VERY HAPPY!

Саяя, Регинка,

спасибо огромное за
очень позитивную
открытку с Бали. Она
сегодня помогла мне
перезапустить сегодняшний, не
очень простой день.

Сереха



Amir Mehdizadeh #Kudos

I am so proud to be led forward by a person who is also an amazing leader. I can only hope to be half of the person that you are someday. It is a privilege to work under your leadership. #thankyou Amir Mehdizadeh

Adanic
#inspirationalleadership #leader #friendship

Inspirational Leader

Amir Mehdizadeh



6 · 2 comments

Like Comment Share Send



Amir Mehdizadeh · 1st

19h

A reliable friend is the best gift a leader can ask for. Thank you for being someone I can rely on.

Like · 2 Reply



labibi@gmail.com



رهبری چابک

سیستم‌ها را مدیریت کنید، افراد را رهبری کنید.

Admiral Grace Hopper

RESULTS
ENGAGEMENT

SHARED DECENTRALIZED NETWORK

SELF-MANAGED EMERGENCE WHOLENESS [TEAL]

PEOPLE
PURPOSE ★
VALUES
EMPOWERMENT
[GREEN]

ACHIEVEMENT

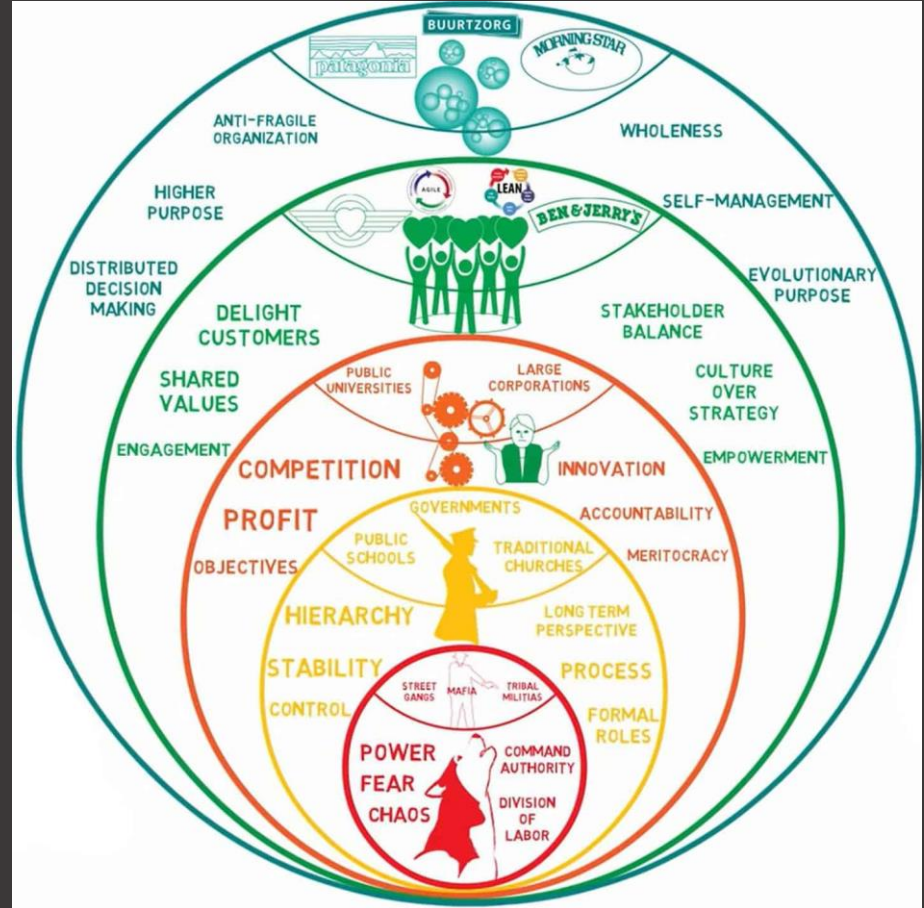
POWER & STRUCTURE
AUTHORITY
FORMAL ROLES
HIERARCHY
STABLE PROCESSES
0-20-20-20-20
[RED+AMBER]

INNOVATION ACCOUNTABILITY MERITOCRACY [ORANGE]

TRUST

CONSCIOUSNESS

EC 2015 Michael Sahota Adapted from: "Reinventing Labs: Organisations"

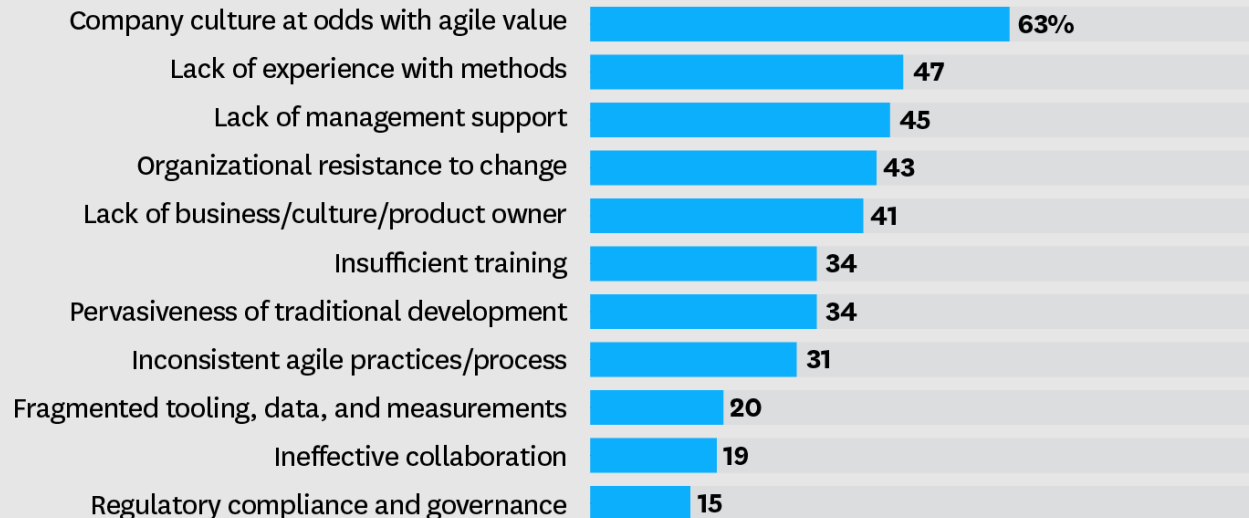




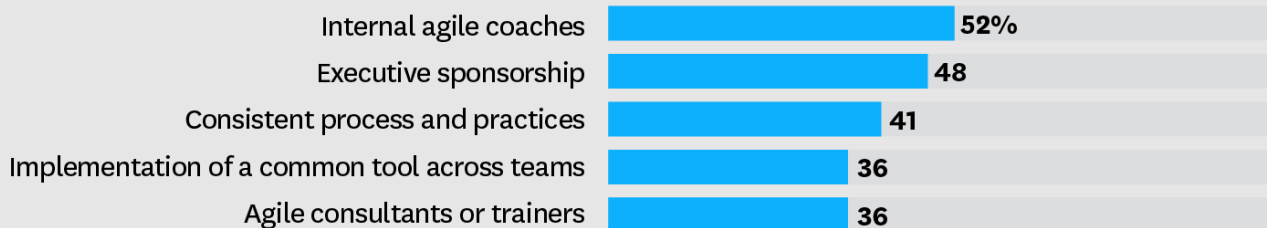
- یک رهبر است - نه کنترلگر، سازماندهنده یا ناظر
- از دور حمایت می‌کند. - موانع را برای کارکنان برطرف می‌کند، در حالی که آن‌ها را قادر می‌سازد به گونه‌ای کار کنند که احساس ارتباط بیشتری کنند.
- فناوری را درک می‌کند - به آنچه در دنیای فناوری اتفاق می‌افتد اشراف دارد.
- با مثال زدن رهبری می‌کند - با کارکنان از نزدیک کار می‌کند، موضوعات را به اشتراک می‌گذارد، به آنچه در سازمان می‌گذرد گوش می‌دهد و حضور دارد.
- آسیب پذیری را می‌پذیرد - شجاعت نشان دادن و دیده شدن را دارد. هیچ نوآوری بدون آسیب‌پذیری وجود ندارد که مربوط به انسان بودن و ارتباط با دیگران است.
- معتقد به اشتراک گذاری و هوش جمعی است - از خرد، تجربیات، ایده‌ها و دانش تیم‌ها یا به طور کلی شرکت استفاده می‌کند.
- شروع کننده چالش است. - همیشه واقعیت‌های قدیمی را زیر سوال می‌برد و تجربه‌گرا است.
- در بهترین زمان ارزیابی و بازخورد خود را می‌دهد.
- از مرزهای شخصی آگاه است و دسترسی آزاد را تشویق می‌کند.
- بجای مخالفت با نسل جدید همراه می‌شود.

چالش ها

TOP CHALLENGES WITH SCALING...



...AND ELEMENTS NEEDED FOR SUCCESS



پیشنهادهات

- روی آن‌هایی که زودتر از بقیه خواهان تغییرند، تمرکز کنید. زمان خود را برای تغییر عقیده‌ی مخالفان هدر ندهید.
- تیم‌های کوچک، باثبات و دارای مدیریت شخصی را شکل دهید، مسئولیت کار را به آن‌ها بسپارید و اجازه دهید که بابت تعهدشان جواب پس بدهند.
- رهبران تمامی سطوح را با روش‌های چابکی تعلیم دهید. تیم‌های چابکی باید به‌صورت کامل پشتیبانی شوند تا بتوانند خودشان را مدیریت کنند.
- انتظار داشته باشید که تغییر مدیران میان‌رده و کارکنان خط اول دشوار باشد، زیرا افراد حاضر در این مسئولیت‌ها به زمان نیاز دارند تا بتوانند نقش «رهبر خدمتگزار» را ایفا کنند. رهبران خدمتگزار عمدتاً به هدایت و حمایت کارکنانشان می‌پردازند تا اینکه بر آن‌ها نظارت کنند.
- راه را ادامه دهید. اگرچه تغییر چابک سریع‌تر از رویکرد آبشاری است، اما تغییر ذهنیت سازمان به تلاش مداوم نیاز دارد.

- Agile People: A Radical Approach for HR & Managers, 2017, by Pia-Maria Thoren
- Management 3.0 book, by Jurgen Appelo
- HR Goes Agile, HBR 2018, by Peter Cappelli and Anna Tavis
- Why Businesses Don't Learn , HBR 2015 , Francesca Gino and Bradley Staats
- The Agile C-Suite, HBR 2020, by Darrell K. Rigby, Sarah Elk, and Steve Berez
- How Netflix Reinvented HR, 2014, Patty McCord

Thank You

labibi@gmail.com

