

Transformacija načina dela – zakaj agilni hr in agilno vodenje?



Povzetek

Korporativne kulture, globalna miselnost in primarni cilji zaposlenih se spreminjajo, kar pomeni, da se morajo tudi HR rešitve razvijati oziroma spreminjati. Za zagotovitev dobro oblikovanih, motiviranih in uspešnih ekip, morajo vodje in kadrovski strokovnjaki oz. oddelki (HR) izstopiti izven svojega območja udobja in se prilagoditi modernim načinom razmišljanja.

Agilnost predstavlja spremembo v miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se učinkovitejše odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja prožnost, prilagodljivost, odzivnost in učenje od znotraj.

Tiste organizacije, ki ne zmorejo spremeniti načina dela, bodo postajale vse šibkejše, medtem ko bodo tiste, ki bodo vpeljale novo kulturo in strukturo - imele možnost doseči večjo uspešnost, rast, izboljšano izkušnjo kupcev in večjo vključenost zaposlenih. Svoj nadaljnji uspeh si lahko zagotovijo le tako, da se kompleksnost znotraj organizacije uspe kosati s kompleksnostjo sveta zunaj nje.

Vedno več organizaciji vidi dodano vrednost v uporabi agilne miselnosti tudi v HR (tako pri njihovem internem delu kot tudi v podpori pri vzpostavitvi organizacijske agilnosti).

Agilno delo prinaša temeljne vrednote, kot so transparentnost, samoorganizacija, medfunkcijski timi, eksperimentiranje, zanke za povratne informacije in inkrementalen razvoj, zaradi česar predstavlja radikalen zasuk od tradicionalnih, hierarhičnih in pogosto tudi birokratskih načinov dela ter strukturiranja organizacij. *Nov pristop prinaša nov način vodenja timov, sprejemanja odločitev, načrtovanja, razporejanja sredstev, spremljanja uspešnosti in ustvarjanja vrednosti za kupca.*
Vir: Thoren, P.M. (2017). Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees).

Korak naprej



Vsa navedena področja vplivajo na celotno organizacijo: programi in razvoj vodenja, upravljanje sprememb, organizacijski razvoj, vključenost zaposlenih, razvoj in učenje zaposlenih, strategije in sistemi nagrajevanja, povečevanje uspešnosti, pridobivanje talentov, dolgoročno upravljanje z zaposlenimi, znamenje delodajalca, organizacijska kultura.

To so procesi, ki pripomorejo ali onemogočijo organizaciji, da bi se usmerila v agilnejšo prihodnost. Vse je odvisno od tega, kako obvladujemo te procese in programe. Lahko jih razvijamo tako, da zmanjšujejo uspešnost in vključenost zaposlenih, lahko pa pripomorejo k optimizaciji uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih.

HR tako lahko pripomore k spreminjanju organizacije v smeri večje agilnosti. S ponujanjem drugačnih struktur in osredotočanjem na zaposlenega, lahko HR popelje podjetje skozi

spremembe, ki jih ne more izpeljati noben drug oddelek oz. funkcija. Podjetje morajo voditi pri prehodu od tradicionalnih načinov vodenja k agilnemu vodenju, tako da bo lahko v današnjem in tudi v prihodnjih poslovnih okoljih konkurenčno.

Upravljanje je potrebno s sistemom, ne z ljudmi

V sklopu novih okoliščin, velja, da se HR mora soočiti z njimi in ukrepati, da bi ustvarili organizacijsko okolje, ki navdihuje navdušenje naših zaposlenih in jim omogoča, da se počutijo povezani. *Za to potrebujemo spremenjene procese, strukture, kompetence, instrumente in predvsem nov način mišljenja (mindset) in obnašanja.* Če smo pripravljeni na agilnost in na to, da spremenimo miselnost, je eden od odgovorov - agilni HR.

Ključ do uspeha se skriva v zmožnosti organizacije, da se prilagodi spremembam. Cilj je pomagati zaposlenim, da se bodo v svojih vlogah počutili bolj kompetentne, da bodo bolje sodelovali in hitreje sprejemali odločitve, ki so blizu kupcem (strankam). Zmagovalci bodo tista podjetja, ki se lahko učijo hitreje od drugih.

Preoblikovanje tradicionalnih v agilne vodje

Razvijanje veščin agilnega vodje je nenehno in lahko tudi zelo kompleksno vedenjsko in kulturno potovanje. Agilno vodenje je vodenje »ena na ena«, ustvarjanje predpogojev za zelo učinkovite time in ohranjanje strateške usmeritve s pomočjo vrednot in struktur organizacije. Takšen vodja je vedno v pogonu, se spreminja, izboljšuje, se nenehno uči in raste, si prizadeva za boljši tim, organizacijo in svet. Namen agilnega vodenja je motivirati ljudi, da prispevajo k skupnemu dobremu celotne organizacije

Začne se naj z majhnimi koraki

Z agilnim HR in vodenjem se lahko razvije pristop, ki v največji možni meri ustreza vaši kulturi, znamki in, kar je najpomembneje, vašim zaposlenim, in sicer skozi *miselnost, soustvarjanje, naravnost na zaposlenega, utemeljenost na dejstvih, agilno transformacijo & vodenjem ter izkušnjo zaposlenih.*

TRADICIONALNI HR PRISTOP (Tradicionalno HR-razmišljanje)	PRISTOP AGILNEGA HR (Agilni pristop)
Če se pojavi težava ali nov izziv, je naloga HR-ja, da nemudoma najde rešitev (po možnosti v obliki novega orodja za zaposlene).	Agilno razmišljanje nas uči, da iščemo rešitve, ki so prepričljive z vidika uporabnika. Zato v ustvarjalni proces aktivno vključimo tudi zaposlene. Skupaj analiziramo probleme, motive in potrebe, pri čemer razvijamo smiselne in koristne koncepte ter orodja.
HR mora poskrbeti za to, da je celoten koncept (ali proces) v celoti razvit, preden ga deli z drugimi zaposlenimi.	Uberemo iterativni pristop in zaposlene vključimo v razvojni proces že zelo zgodaj. Rešitve oblikujemo in ustvarjamo skupaj. Eksperimentiramo in pridobivamo hitre povratne informacije, na podlagi katerih se lahko hitro učimo, prilagajmo in ustvarjamo vrednost.
Uporabljeno HR-orodje deluje tako, kot je bilo načrtovano. Ko ga enkrat	Potrebujemo priložnosti za eksperimentiranje in za zagotavljanje učinkovitosti ter dodane vrednosti naših

uporabljamo, ga vsaj naslednjih nekaj let ni treba prilagajati.	orodij skozi nenehno pridobivanje povratnih informacij in skozi izboljšave.
Poskrbeti moramo, da so vsa HR-orodja za vse enaka in da jih lahko enako uporabljamo povsod v podjetju.	Upoštevamo dejstvo, da različne enote potrebujejo različne pristope, in podpiramo decentralizirano sprejemanje odločitev, kjerkoli je to mogoče in primerno. Jasno določene meje in transparentnost zagotavljajo, da so prilagojeni postopki in odločitve vedno v skladu z vrednotami organizacije.
Smo skrbniki in upravitelji osebnih orodij, vodstvo in zaposleni pa so dolžni ponujena orodja upoštevati.	Naše zaposlene aktivno vključimo v celoten HR-proces. Vsak zaposleni lahko prispeva svoje mnenje in je vključen, mi pa nismo več v vlogi upravitelja, temveč podpornika-mediatorja. Naše zaposlene podpiramo pri razvijanju njihovih potencialov, toda vedno na njihovo lastno odgovornost.
Zaposleni, ki na trenutnem delovnem mestu svojega dela ne opravlja dobro ali ki se mora pripraviti na novo vlogo, mora na usposabljanje z namenom, da bo dosegal določeno raven učinkovitosti.	Zaposleni imajo na voljo številne priložnosti za učenje in razvoj, neodvisno od specifičnega cilja, ki bi bil povezan z delom, ki ga opravljajo.
Ko se odpre novo delovno mesto, se začne iskanje kandidatov. Ko je primeren kandidat prepoznan, se postopek pridobivanja talentov zaključi.	Organizacije vlagajo v razvoj svoje znamke kot dobrega zaposlovalca in negujejo odnose s talentiranimi ljudmi preko številnih kanalov, vključno z družbenimi.
Upravljanje s talenti je v <i>lasti</i> HR, postopki, s katerimi se talenti pridobivajo, ocenjujejo in razvijajo, pa so zaupni in nedostopni.	Upravljanje s talenti je področje, ki ga HR spodbuja, pri čemer zaposlenim zagotavlja pogoje in jim omogoča, da sami skrbijo za svoj razvoj. Zaposleni se tega zavedajo in so aktivni udeleženci v postopkih pridobivanja talentov, ocenjevanja in razvoja.
Delovna mesta so ločeni elementi znotraj kompleksnega sistema. Zahteve delovnega mesta so povezane s specifičnimi nalogami tega delovnega mesta.	Vsa delovna mesta podpirajo in krepijo poslanstvo in vrednote organizacije, pri čemer se vsi zaposleni zavedajo, kako s svojim delom pripomorejo h krepitvi teh elementov organizacijske kulture.
Funkcija HR je osredotočena na administrativno vodenje evidenc, procesov itn. V dokumentaciji zaposlenih in evidencah dejavnosti HR ter njihovih rezultatov se beleži napredek in delajo zaznambe. Uspeh HR-ja se meri po popolnosti dokumentacije.	Funkcija HR je osredotočena na to, da spodbuja zaposlene pri samo motivaciji in podpira sodelovanje. Uspeh HR-ja se meri po uspešnosti zadrževanja zaposlenih, zadovoljstvu zaposlenih, inovativnosti in dobremu imenu organizacije ter zaupanju.

Vir: Kelly (April 2016). What is Agile HR? And is it right for you?. Pridobljeno 19.12.2018 na <https://resources.hrg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>

Avtorica članka:

Maja Majstorović Hajduković je strokovnjakinja na področju kadrovskih procesov in transformacije organizacijske kulture, ustanoviteljica **Agile People Slovenia**, certificirana Agile HR inštruktorica in članica mednarodne skupine inštruktorjev Agile People. Ima več kot 17 let izkušenj v različnih kadrovskih vlogah v mednarodnem IT (Comtrade) ter slovenskem trgovskem podjetju (Big Bang) ter svojem kadrovsko svetovalnem podjetju www.agilepeople.si.

Majina strast je pomagati vodjem in kadrovskim ekipam do zmage s spremembami - krepitev moči v digitalnem času z močnimi ekipami, osredotočenim vodstvom in inovativnim HR. Ker ima HR priložnost voditi organizacijsko spremembo v podjetju, se moramo osredotočiti na ustvarjanje boljših delovnih mest z razvojem posameznikov in multifunkcijskih timov.



Maja Majstorović Hajduković

Ustanoviteljica Agile People Slovenia

Agile People *Instructor (ICP-TAL Certified Professional in Agile Talent/Agile HR, Agile Leadership)*

Reiss Motivation Profile Master

maja@agilepeople.si

www.agilepeople.si

<https://www.linkedin.com/in/maja-majstorovic-hajdukovic/>