

PRIMUL RAPORT ANUAL DIN ROMÂNIA

CÂT SUNTEM DE PREGĂTIȚI
PENTRU

AGILITATE ÎN HR ÎN 2021



REALIZAT CU PASIUNE ÎN FEBRUARIE - APRILIE 2021 DE:

CRISTINA BAGHIU / ATELIERUL DE IDEI
ÎN COLABORARE CU COMUNITATEA LEARNING NETWORK

INTRODUCERE



DE CE UN STUDIU AGILE HR ÎN ROMÂNIA?

În contextul unor schimbări rapide și imprevizibile, declanșate și de Covid, dar și de modificările dramatice din piața muncii a ultimilor ani, ne-am întreat în ce fel se schimbă și rolul HR-ului. Cum poate HR-ul să susțină organizația astfel încât să mențină mentalitatea și modul de lucru Agile?

Și în ce măsură ar trebui chiar HR-ul să gândească, lucreze, recruteze și să fie Agile?

HR se află într-o postură unică în organizații, în ceea ce privește dezvoltarea agilității. HR are oportunitatea de a ajuta indivizii, echipele și liderii să crească ca oameni agili și, colectiv, ca organizații agile. Despre asta este vorba despre Agile HR.

Pentru mai multă lumină asupra subiectului, Atelierul de Idei împreună cu Learning Network a organizat primul studiu al Agilității în HR din România, la care au participat, în perioada februarie - aprilie 2021, lideri și profesioniști de HR.

AGILE HR

A fi Agile în echipele de HR înseamnă mult mai mult decât să aplici ceva practici împrumutate de la colegii de la IT.

În cadrul acestui studiu, ne-am propus să abordăm toate cele 4 dimensiuni care reprezintă impactul pe care îl poate avea combinația Agilitate + HR:



1

Să susțină transformarea agilă prin adoptarea mentalității la nivel de organizație

2

Să dezvolte echipe cross-funcționale și să le încurajeze să preia responsabilități din aria HR

3

Să adopte Agile în echipa de HR ca mod de lucru și de priorizare

4

Să redefinească procese tradiționale de HR (managementul performanței, recrutarea, etc) cu principii Agile, centrate pe experiența oamenilor

Pagina 3 - Rezumat - Cât suntem de pregătiți pentru Agile HR în organizațiile din România

Pagina 4- Participanții la studiu

Pagina 5- În ce se transformă HR-ul?

Pagina 7 - HR pentru transformarea Agile


Pagina 10 - Procese de HR agilizate


PAȘI CĂTRE AGILE ÎN HR


CE AM AFLAT LA PRIMUL STUDIU AL AGILITĂȚII ÎN HR DIN ROMÂNIA


AGILE

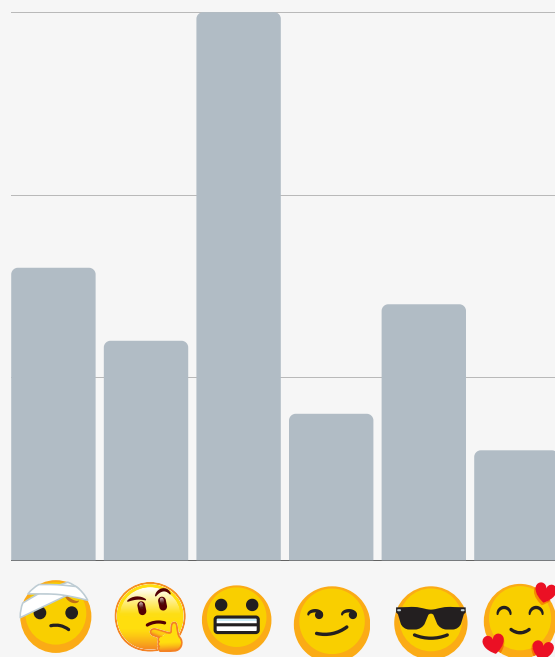
INTERPRETAREA SCORULUI AUTO-EVALUAT (67 PUNCTE MAXIM)

 Sub 20% dintre respondenți se află în zona roșie, în care nu au inițiat acțiuni care să ducă la echipe agile (scor sub 20 / 67 puncte)


 14% dintre respondenți au început să conștientizeze că practicile tradiționale din HR nu susțin eficient organizația (scor 21-27 / 67 puncte)

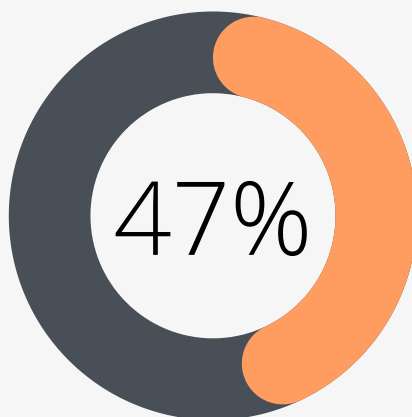
 30% dintre respondenți au introdus deja inițiative de schimbare culturală, traininguri de leadership sau motivarea angajaților, dar nu sunt încă Agile (scor 28-34 / 67 puncte)

 22% dintre respondenți au abordat Agile procese importante de HR, într-o măsură medie sau avansată (scor 35-47 / 67 puncte)



Doar 7% dintre respondenți urmează conștient principii și practici Agile în HR, ceea ce îi setează drept angajator preferat în domeniul lor (scor peste 48 / 67 puncte)





În medie, gradul de pregătire pentru Agile în HR în companiile românești este de 47%, ceea ce înseamnă că cei mai mulți au identificat nevoia de agilizare a HR-ului ca fiind cu sens pentru dezvoltarea întregii organizații și o parte dintre aceștia au început deja acțiuni specifice, pe cele 4 direcții detaliate la pagina anterioară.

PAȘI CĂTRE AGILE ÎN HR

CE AM AFLAT LA PRIMUL STUDIU AL AGILITĂȚII ÎN HR DIN ROMÂNIA

UN HR MAI STRATEGIC

În contextul unei nevoi evidente pentru agilitate a afacerilor, fie ele mai mici sau la nivel global, echipele de HR simt că trebuie să își asume un rol mai strategic, mai apropiat de business. Poate chiar să iasă din tradiționalul rol de partener de business și să devină un real creator de valoare.

Cei care lucrează deja Agile HR știu ce important este portofoliul de proiecte strategice, prioritizate și aliniate la metricile de business, dezvoltat în paralel cu activitățile operaționale.

CU UN PAS ÎN URMĂ

Mai puțin de 30% dintre echipele de HR participante la studiu sunt implicate activ în transformarea agilă a organizației. Își doresc să fie alături de business, dar nu au încă capacități și know-how pentru a lucra în echipe Agile, cross-funcționale.

HR-ul e adesea lăsat în urmă, deși aici sunt de fapt toate cheile transformării.

HR DEVINE TALENT EXPERIENCE

Cea mai mare problemă, complexă și greu de evaluat, cu care se confruntă acum echipele de HR pare a fi legată de atragerea de talente.

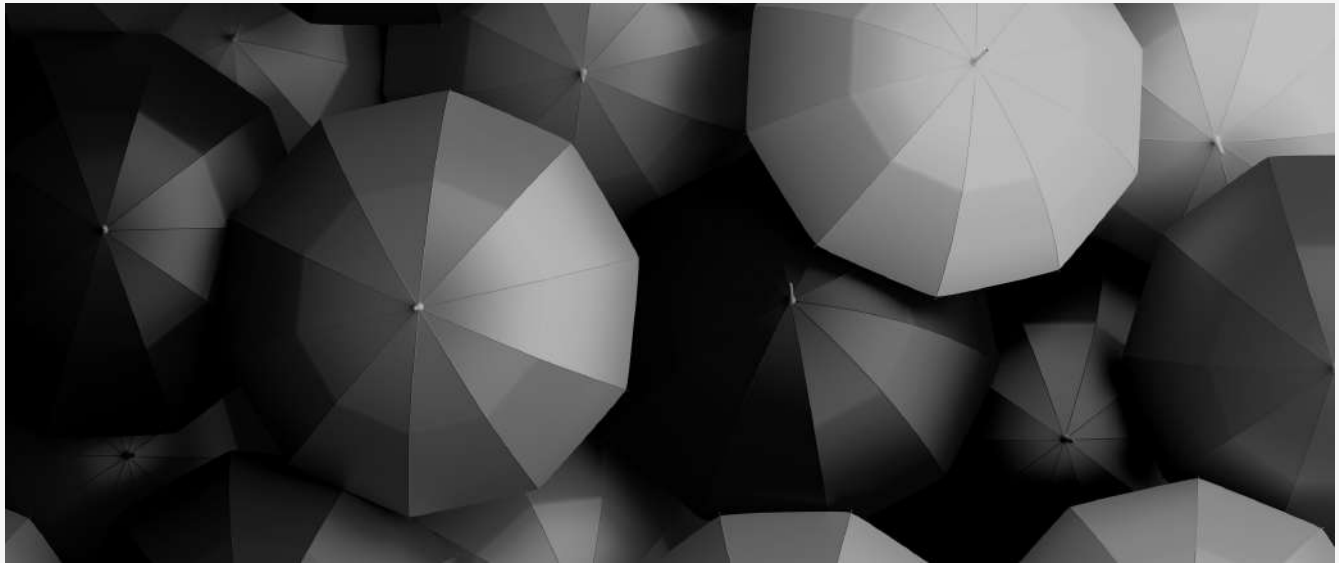
Abordarea agilă a HR-ului vă ajută să mutați focusul activităților de la procese la oameni.

Astfel că inițiativa unei companii locale de a redenumi departamentul de HR drept Talent Experience poate fi precursora noii dimensiuni a HR-ului în contextul agil: atragem, dezvoltăm și creem structuri pentru talentele de care vom avea nevoie în organizație.

PROCESE SPECIFICE DE HR INFLUENȚATE DE AGILE

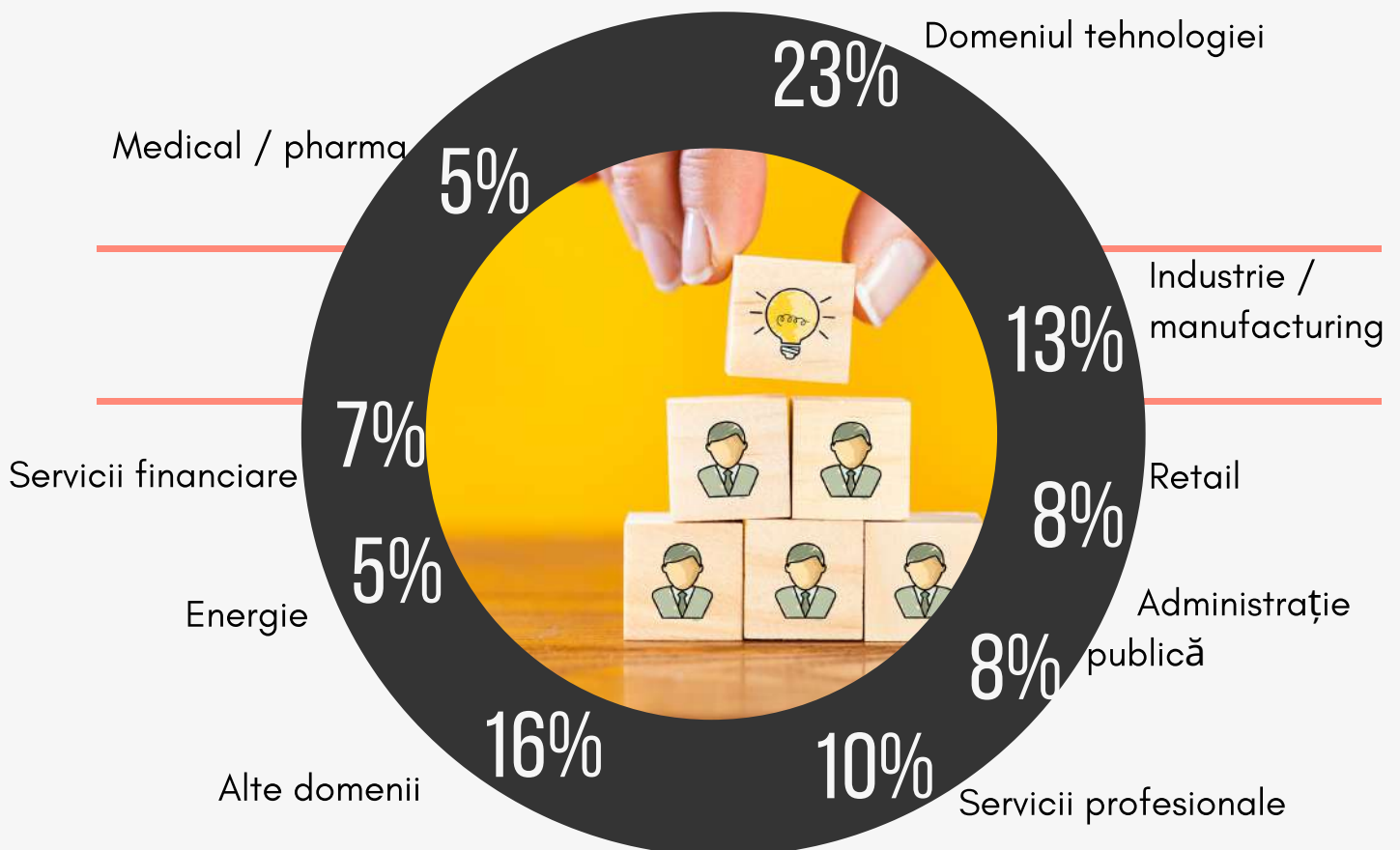
În contextul transformării Agile a întregii organizații, procese specifice (managementul performanței și recrutarea, de exemplu) vor trebui redefinite.

HR-ul e pregătit, doar într-o anumită măsură (sub 40%), să schimbe focusul de la evaluarea performanței individuale la cea a echipei, de exemplu.



PARTICIPANȚII LA STUDIUL

UN PRINCIPIU AGILE IMPORTANT ESTE DIVERSITATEA. STUDIUL A FOST REALIZAT CU PESTE 100 RESPONDENȚI DIN ECHIPE HR DIN DIVERSE DOMENII.



HR DEVINE TALENT EXPERIENCE

#1

În ce măsură abordați
strategic experiența
candidaților, în
procesul de recrutare?



Avem implementat un parcurs al experienței
candidaților,



Nu este un subiect în centrul strategiei de recrutare,
dar e pe lista de arii de îmbunătățit



Suntem recunoscuți în piață că prioritizăm
experiența candidaților.



Suntem angajatorul preferat pentru candidații din
domeniul nostru.



Organizațiile Agile au în focus, mereu, experiența angajaților, chiar dinainte de momentul 0. Candidații respinși pot deveni buni promotori ai brandului.



HR DEVINE TALENT EXPERIENCE

#2

Din prima zi angajații
cunosc și
experimentează
cultura, valorile și
practicile așteptate.

Am dezvoltat și implementat un program dedicat
introducerii culturii, valorii și principiilor noastre.



Valorile, practicile și cultura noastră sunt evidente și
pe ele ne bazăm atunci când lucrăm împreună.



Nu ne focusăm din prima zi pe cultură, principii,
valori, dar e pe lista de arii de îmbunătățit.



Valorile, cultura și practicile noastre ne poziționează
ca lider în domeniul nostru de activitate.



Modul de gândire Agile trebuie să devină parte din cultura echipei.
Siguranța psihologică și principiile Agile duc la crearea mentalității de
colaborare, auto-organizare, rezolvare de probleme și creare de valoare,
care poziționează astfel de organizații în topul performanței.



UN HR MAI STRATEGIC

#3

În HR aplicăm principiile Lean / Agile ca să susținem echipele în transformarea agilă.

Am identificat că trebuie să îmbunătățim stilul de leadership pentru a aplica conceptele Lean / Agile.



Cei mai mulți dintre noi fac ceea ce au promis. Suntem deschiși să cerem sau să dăm ajutor colegilor sau în relația leader / angajat..



Suntem cu toții responsabili de succesul echipei. Intervenim adesea ca să ne ajutăm între noi. Managementul este prea important pentru a fi lăsat ca responsabilitate doar managerilor!.



Am dezvoltat și implementat programe pentru lideri tip Agile Leadership.



Programele de Agile Leadership sunt utile întregii echipe, deoarece introduc concepte legate de auto-organizare, delegare, prioritizare decizii, feedback, recompensarea comportamentelor dorite, ceea ce ajută adoptării de noi mentalități.



UN HR MAI STRATEGIC

#8
Principalele probleme
cu care se confruntă
HR-ul în organizația
noastră sunt:

Atragerea de talente



Dezvoltarea de lideri și
managementul performanței.



Planificarea strategică a forței de muncă.



Experiența angajaților.



Alte subiecte.





UN HR MAI STRATEGIC

#9

Cum s-a schimbat rolul HR-ului, din perspectiva nevoii de agilitate a business-ului?

HR-ul devine mai strategic



HR-ul devine mai important pentru organizație.



Rolul HR-ului nu s-a schimbat în contextul enunțat.



HR-ul devine mai puțin strategic și mai operațional



Responsabilitățile HR-ului sunt parțial preluate de echipe multidisciplinare



HR-ul devine mai descentralizat





PROCESE SPECIFICE DE HR, DAR AGILE

#4

Angajații pot să își dezvolte singuri propriul parcurs dinamic de carieră, cu sens pentru ei și pentru organizație.

Am dezvoltat programe de training pe acest subiect și am introdus această practică.



Nu avem un proces intern prin care angajații să își dezvolte propriul parcurs de carieră, dar este pe lista de arii de îmbunătățit.



Toți angajații din echipele noastre și-au dezvoltat propriul plan de carieră (avansare).



Suntem cu toții motivați să ne urmărim planul dinamic de carieră, care ne poate purta în sus, în lateral sau în orice direcție cu sens pentru noi.



Conceptul oamenilor în formă de T (din echipele de HR sau din oricare altă echipă) ajută dezvoltarea de echipe cross-funcționale, crearea de competențe necesare, alinierea viziunii personale cu cea a echipei.



PROCESE SPECIFICE DE HR, DAR AGILE

#5

Organizația noastră pune în prim-plan responsabilitatea individuală și performanța de echipă.

Nu avem performanța echipei ca primă metrică a succesului, dar recunoaștem că vrem să îmbunătățim acest aspect, ca parte a procesului de management al performanței.



Performanța echipei este principala metrică din sistemul nostru de management al performanței.



Performanța echipei este înțeleasă și acceptată ca fiind cel mai important mod de a măsura succesul (la nivel individual, de echipă sau organizație).



Suntem o organizație extrem de performantă, iar performanța echipei generează rezultate optime pentru business.



Un proces Agile de management al performanței poate să includă renunțarea la evaluările tradiționale ale performanței individuale, înlocuirea lor cu programe de dezvoltare cu check-in-uri periodice, cu focus pe progres și învățare, introducerea OKR (Objectives & Key Results) transparente.



PROCESE SPECIFICE DE HR, DAR AGILE

#6

HR-ul știe ce-i motivează pe oameni și a construit coerent propunerea de valoare (Employee Value Proposition).

Am dezvoltat și implementat o propunere de valoare pentru angajați care ne ajută să creștem nivelul individual de motivare.



Deocamdată nu știm ce îi motivează pe angajații noștri, dar este un aspect pe lista de arii de îmbunătățit.



Angajații noștri sunt implicați (engaged) și motivați la nivelul optim.



Suntem recunoscuți ca lider în domeniu, pentru felul în care ne motivăm angajații, atât individual, cât și la nivelul echipelor.



Deși subiectul motivării este pe primul loc în toate agendele de HR, survey-urile de engagement arată că este mult loc de îmbunătățire. Abordarea Agile a subiectului pleacă de la faptul că suntem cu toții extrem de diferiți, astfel că programele de engagement trebuie să aibă în focus individul.



CU UN PAS ÎN URMĂ

#7

HR-ul știe cum să lucreze ca structură agilă, cross-funcțională, care să susțină transformarea organizației

Încă nu lucrăm cu structuri și practici Agile în HR, dar am identificat această direcție și am vrea să o abordăm.



HR-ul a implementat moduri de lucru în echipe cross-funcționale în diverse proiecte, la nivelul organizației.



HR-ul e recunoscut de business ca partener strategic de încredere, deoarece a realizat integrarea serviciilor sale într-o organizație cross-funcțională.



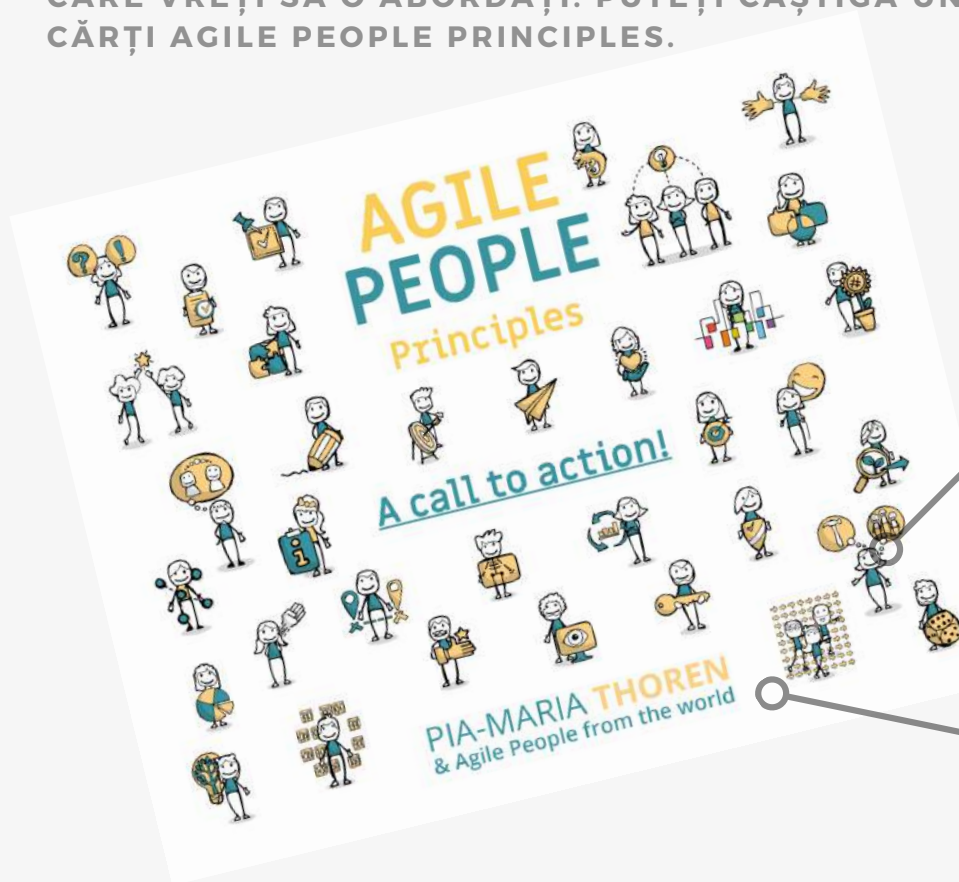
Departamentul nostru de HR este recunoscut de industrie ca partener strategic de încredere prin modul în care lucrăm cu procese și structuri Agile.



Practici Agile în Hr ca: retrospective pentru învățare, Scrum pentru proiecte strategice, Kanban pentru recrutare sau on-boarding, Lean pentru plată salarii, Value Stream Mapping pentru optimizare procese, echipe cross-funcționale pentru proiecte strategice de HR, Agile Portfolio Management - lista continuă...

CUM VEDEȚI VOI AGILE ÎN HR?

SCRIEȚI-NE DE CE FACE SENS PENTRU ECHIPA VOASTRĂ SĂ INTRODUCĂ AGILE ÎN HR ȘI CARE ESTE PRINCIPALA PROVOCARE PE CARE VREȚI SĂ O ABORDAȚI. PUTEȚI CĂȘTIGA UNA DINTRE CELE 10 CĂRȚI AGILE PEOPLE PRINCIPLES.



Cartea lansată în Septembrie 2020, în format hardcover (+300 pagini) poate fi a voastră!

Singura carte despre Agile HR cu co-autor român - Cristina Baghiu, Agile People Coach.

CINE SUNTEM?

Atelierul de Idei își propune să creeze echipe sănătoase și fericite.

Consultantul principal, Cristina Baghiu, este singurul român instructor autorizat ICAgile pentru track-ul de Agilitate în HR, Agile People Coach, Certified Scrum Master, pasionată de digitalizare și coaching.

Suntem aici pentru proiecte de consultanță Agile HR sau sesiuni de training (cu sau fără certificare).

www.atelierul-ideilor.ro
cristina@atelierul-ideilor.ro
+0724 275 435

