



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש



חוברת
מסכמת

People Analytics מה התחדש?

מפגש למידה - יולי 2020

**אולי יהיה זה רעיון טוב
למדוד אנשים
כמו מזג אוויר
גם אם יש מינוס
עדיין מודדים במעלות**

אהרון בס | שיר על מדידה

שמחנו מאוד לקיים את מפגש הלמידה הוירטואלי הראשון בנושא People Analytics!

המפגש האונלייני אפשר לנו לחצות את מגבלות הגיאוגרפיה ופתח את האופציה לאנשי/ות HR מכל רחבי הארץ לקחת חלק. על אף האונלייניות וריבוי המשתתפים, הרגשנו בבית ובאווירה נעימה ואינטימית.

נושא ה- People Analytics מדובר בעולם משאבי אנוש, אך מעט מאד מיישמים אותו בארגון כפונקציה ייחודית. בעידן ה- Big Data, אחד האתגרים המעסיקים ביותר את משאבי אנוש הינו היכולת למדוד את תרומת תהליכי משאבי אנוש בארגון, ולהעניק לארגון תשתית של נתונים ותובנות, לניתוח מגמות וקבלת החלטות.

כשמדברים על נתונים ומדדים חשוב לציין שיש שני סוגי מדדים:

מדדי יעילות - שמספקים מידע לגבי תהליכים ומשאבים. מדדים טקטיים.

מדדי אפקטיביות - שמאפשרים חקר וניתוח שמראה באיזו מידה המטרות הושגו. מדדים אסטרטגיים. לניתוח נתונים כזה עלינו לשאוף במיוחד.

בחוברת זו אנו מגישות לכם סדרה של תקצירי הרצאות העוסקות ביישומים של People Analytics במגוון ארגונים.

זו ההזדמנות להודות למרצים שלנו בכנס על מפגש מרתק במיוחד!

תודה לסא"ל **קובי לוי**, ראש ענף מא"ה בזרוע היבשה, שסיפרת על פיתוח מדדי חיזוי בצה"ל. תודה שבתוך כל תהליך המדידה שיצרתם, הסברת לנו כמה חשוב לא לשכוח את האתיקה.

תודה ל**נעמי פרקש**, סמנכ"ל משאבי אנוש של **טבולה**, ששיתפה אותנו על דיוק עבודה בגיוס, פיתוח ארגוני ופעילות HRBP דרך התבוננות בנתונים. תודה על שיח חד ומהיר.

תודה ל**שרית מרציאנו**, מנהלת משאבי אנוש ב**גוגל ישראל**, על השיתוף בפרקטיקות וביישומים בגוגל. שעזרת לנו להבין שסקרים מייצרים ציפיות... ושחייב להיות גב ניהולי יציב שעומד מאחוריהן.

עמרי ערד, סמנכ"ל אופרציות מ**פלייטיקה**, תודה על השיתוף בדשבורד שבניתם עבור צרכי המנהלים בארגון! שאפו!

מירב צבירן, Director Organizational Effectiveness & HR Innovation ב-**ICL**, תודה על שיח מרתק ומעשיר על שימוש ב- People Analytics כבסיס לאסטרטגיית המשאב האנושי ופתח לעולם העבודה העתידית.

עידן כהן, מנכ"ל **אקסלנדו**, תודה על הרצאתך על דשבורד ייחודי למשאבי אנוש בעידן קורונה, על מדדים שכל כך חשובים לראות בלייב לגבי עובדים תמיד, ובמיוחד בימים של עבודה מרחוק.

תודה לכל מי שהשתתפה/ה.

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית

מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

תוכן עניינים

עמודים	תוכן
4-7	על מדדי חיזוי בצה"ל קובי לוי ראש ענף מא"ה בזרוע יבשה
8-10	Aiming High by Taboola נעמי פרקש סמנכ"ל משאבי אנוש
11-14	Google שרית מרציאנו Country HR Lead, Google ישראל
15-17	דשבורד People Analytics, החדשנות בקבלת החלטות עמרי ערד סמנכ"ל אופרציות פלייטיקה
18-20	על שימוש ב- People Analytics כבסיס לאסטרטגיית המשאב האנושי ופתח לעולם העבודה העתידי מירב צבירן Director Organizational Effectiveness & HR Innovation ב-ICL
21-22	People Analytics: דשבורד קורונה + עידן כהן מנכ"ל אקסלנדו

כל הכבוד לצה"ל!

על מדדי חיזוי בצה"ל: קובי לוי, ראש ענף מא"ה בזרוע יבשה

זרוע יבשה היא הזרוע הגדולה בצה"ל. עיקר כוחה הוא הכוח הלוחם. רוב התהליכים שיוצגו להלן מתייחסים למערך הלוחם של צה"ל, אך רלוונטיים בהחלט גם לארגונים.

"והצבא שלנו בנוי על יקר האדם. אינני מבטל את ערך המיראז'ים או הטנקים, אבל אני בטוח שהטנקיסט והטייס הם שיכריעו במלחמה" (דוד בן גוריון)

ההבנה המאוד ברורה היא שעל אף שצה"ל צבא קטן, חכם ומתקדם טכנולוגית, הרכיב המכריע הוא האדם.

כך מייצרים היום התאמה מדויקת בין האדם לתפקיד, ע"י שימוש בטכנולוגיה מתקדמת מבוססת נתונים ב-3 שלבים:

1. שלב ארגון הנתונים בצורה אחידה - הנתונים נמצאים במקומות שונים ואינם מאורגנים. יש לאסוף ולסדר אותם לפני שמתחילים. יצירת אחידות
2. שלב עיבוד המידע וחיפוש קשרים בין משתנים - מה מאפיין קבוצות של אנשים מסויימים? כיצד הן מתפתחות? למה הן הופכות? כיצד הן מתקדמות?
3. יצירת מודל פרקטי לחיזוי ואבחון - בניית פרקטיקה ישימה ושמישה לארגון על מנת שיוכל לייעל תהליכים ולפתח את אנשיו

שלושה שותפים בתהליך:

1. **המפקד (המנהל)** - מנהלים מציפים את הקשיים והצרכים שלהם. לאחר מכן מובילים פיילוט ואחראים על ניסוי המודלים. בהמשך אחראים על שלב ההטמעה בשטח
2. **המוביל המקצועי (HR)** - הגורם המחבר בין המפקד למעבדות המחקר. מתרגמים את האתגרים של המנהלים לבעיה אנליטית. אחראים על סיווג הנתונים של חיילים כדי שניתן יהיה לנתח בצורה נכונה. בונים את המודל ועוסקים בשלב ההטמעה
3. **מעבדות המחקר (IT)** - אנשי הטכנולוגיה מנתחים את המידע ומעבדים אותו

האתגרים:

האתגרים בצה"ל דומים מאוד לאתגרים בכל ארגון אחר:

1. איך משבצים את המתאימים ביותר לתפקיד?
2. איך מפתחים את האנשים האיכותיים יותר ומקדמים אותם לעמדות בכירות?
3. איך מצמצמים עזיבה של אנשים איכותיים?

אתגרים מובילים אותנו למחקרים ולבנייה של מודלים

האתגר: זיהוי טאלנטים -> המחקר: כיצד ניתן לחזות את פוטנציאל הפיקוד טרם הגיוס?

המודל: מדד הפ"י- פיקוד יבשתי

חזרנו אחורה וניתחנו נתונים של עשרות אלפי לוחמים, שחולקו ל-2 תתי קבוצות:

1. לוחמים שיצאו לקצונה

2. לוחמים שלא יצאו לקצונה

הנתונים של כל קבוצה הוזנו למערכת Python, באמצעותה נותחו המאפיינים של 2 הקבוצות.

מה העלתה המערכת?

במודל נמצאו כ- 50 מדדים שונים (בעיקר מדדי איכות וביצוע) המאפיינים את קבוצת היוצאים לקורס הקצינים ה- PA יודע לחבר בין המשתנים השונים וליצור מודל אחד שיודע לחזות עוד לפני הגיוס לצה"ל מי יצא בסבירות גבוהה לקצונה ומי לא

- עוד כ-20 משתנים לא הוכנסו למודל, וזה תהליך חשוב לא פחות. חשוב לדעת לסנן מדדים שמציעה המערכת. למשל: משתנים שעשויים לייצר הטיות או שאינם אתיים
- ככל שניקח את בעלי הציונים הגבוהים נדע לאתר את קבוצת האנשים שעומדים בקורלציה גבוהה ליציאה לקצונה

שלב שני: ניסוי והטמעת המודל

- יצירת קבוצות ליווי לטאלנטים (שזוהו על פי המודל הנ"ל) כבר ביום הגיוס
- ליווי אקסטרה שנועד להעצים ולהביא אותם מוכנים יותר ליציאה לקורס קצינים
- התוכנית כוללת רכיבים של ליווי מקצועי, ליווי ערכי ופיתוח מנהיגות
- המודל מיושם מעל שנה בזרוע היבשה וכך מצליחים לאתר מועמדים מתאימים בשלבים מוקדמים וללוות אותם

האתגר: פיתוח שדרת הניהול הבכיר בארגון -> המחקר: כיצד נזהה את "המפקד המצטיין"?

לאחר ניתוח נתונים של מאות מפקדים, מתוכם 1/3 אובחנו כמצטיינים על ידי המפקדים שלהם, נוצרה חלוקה ל-2 קבוצות:

1. מצטיינים

2. שאינם מצטיינים

- הזנת הנתונים למערכת Python יצרה מודלים שונים, ברמות מורכבות שונות

- אנשי ה-HR היו צריכים לבחור את המודל הטוב ביותר, שאינו בהכרח זה שיורד לרמות הדיוק הגבוהות ביותר
- במקרה זה נבחר מודל פשוט להבנה כדי שיהיה פרקטי להטמעה ולהורדה לשטח
- המודל הנבחר הגיע ל-78% דיוק
- גם כאן נוצרו משתנים שמסווגים את המפקדים על בסיס נתוני איכות ונתוני ביצוע

האתגר: מיון השמה -> המחקר: כיצד ניתן לנבא התאמה לתפקידי לחימה?

המטרה: לייצר בעתיד מודל שיבוץ והשמה על פי פרופיל רב מימדי, שלוקח בחשבון מעבר למדדים המסורתיים (צרכים, נתוני שיבוץ, העדפות הפרט) מדדים נוספים כגון: חוסן, תחביבים, פוטנציאל פיקודי ועוד.

1800 לוחמים עברו תהליך מיון עם חברת השמה מוכרת. זהו מחקר אורך שאורכו 3 שנים. במחקר זה בודקים ומסווגים את הלוחמים לפי 3 מדדי הצלחה:

1. שרידות
2. פיקוד
3. חוות דעת תפקודית

-> הלוחמים עוברים מבחנים שונים בתחילת הקורס, שבודקים בין השאר ראייה מרחבית, מוטוריקה עדינה, עיבוד מידע וקבלת החלטות ועוד

תוצאה לדוגמא:

פלוס (תפקיד בחיל ההנדסה): ישנה קורלציה בין תוצאות גבוהות במבחנים שבודקים סדר וארגון, טכני וכן עבודת צוות לבין הצלחה בתפקיד פלוס

-> אנו נמצאים כעת בשלב בניית מדדי ההתאמה. בסוף שנת 2020 יסתיים המחקר

האתגר: עזיבה -> המחקר: כיצד ניתן לנבא מי לא חותם קבע ארוך?

- עשרות אלפי משרתים חולקו ל-2 קבוצות: 1. נשארים 2. עוזבים
- ניתוח הנתונים הוביל אותנו למודל שאינו סופי עדיין ולפרמטרים שמאפיינים את העוזבים.
- כשהמודל יהיה מוכן נוכל לנקוט בפעולות אקטיביות לשימור.

חשוב מאוד לא לשכוח את האתיקה.

אנו עוסקים באנשים, חשובה מעורבות ה-HR ופיקוח על התהליך.



צ'ק ליסט למתחילים....ולמתקדמים איך עושים PA בצה"ל?

HR+MANAGEMENT.....	הגדרת הפערים בארגון הדורשים מענה	<input checked="" type="checkbox"/>
HR.....	מיפוי הדאטה שיש לי על האנשים בארגון	<input checked="" type="checkbox"/>
HR+MANAGEMENT.....	כתיבת השאלות העסקיות	<input checked="" type="checkbox"/>
HR+DS.....	אמידה, ארגון וסידור הדאטה	<input checked="" type="checkbox"/>
HR+DS.....	בניית משתנים מהונדסים	<input checked="" type="checkbox"/>
DS.....	בניית המודל (ואלשכוח אתיקה)	<input checked="" type="checkbox"/>
HR+DS.....	תיקוף המודל	<input checked="" type="checkbox"/>
HR+MANAGEMENT.....	בחיונה ובקרה ע"י התנסות /פילוט	<input checked="" type="checkbox"/>
HR.....	רתימת שותפים בארגון	<input checked="" type="checkbox"/>

Aiming High by Taboola: נעמי פרקש, סמנכ"ל משאבי אנוש

In GOD we trust: All others bring DATA (W. Edwards Deming, Taboola COO)

על טאבולה:

- פלטפורמה שמייצרת המלצות על תוכן
- 1300 עובדים ברחבי העולם
- בקרוב משלבים כוחות ומתמזגים עם OUTBRAIN

על People Analytics בטאבולה:

- DATA לא באה להחליף עבודה עומק של HR
- החלטות יבוססו על ידי היכרות, אינטואיציה כמו גם על בסיס מדדים אובייקטיביים יותר

המודל של HR בטאבולה בנוי מ:

- הכנסה של טאלנטים לארגון, גידול של הטאלנטים ויצירת תוכניות פיתוח
- המודל מבוסס על התרבות הארגונית וערכי החברה, כמו גם על הDATA

האנשים מאחורי המספרים: צוות People Analytics

איך מגייסים צוות כזה?

- אנשים שאכפת להם מאנשים. מהסיפור, לא רק מהDATA. יש להם עניין מהותי בתמונה הכוללת
- נדרשים להבנה מעמיקה לשם מה נדרשים הנתונים כדי לחפש אחרי תשובה מדוייקת
- זהו צוות שהוא חלק אינטגרלי מפעילות הHR בטאבולה
- חשופים למידע סופר דיסקרטי וסופר מעניין. משכורות, REVIEWS, החלטות פיננסיות של החברה.

נדרשת רמת אמון גבוהה מאוד. חשוב להכין אותם לדילמות שאנחנו מכירים ב-HR, מה קורה כשחבר רוצה לדעת מה השכר של חברים שלו? מה נתוני הביצועים של המנהל שלו?

פרייקט RAISE THE BAR

המטרה: לזהות תהליכי או דפוסי איכות בגיוסים ולחקור יותר לעומק מקרים בולטים לחיוב או לשלילה

איך בדקנו זאת:

1. באמצעות סקר פנים ארגוני שמנהל ממלא ובו הוא מעריך את העובד החדש שגויס
2. באמצעות ScoreCard שנעשה למועמד בתהליך הגיוס שלו

תוצאות:

- 5 גיוסים לא מוצלחים זהו כך מהר מאוד על סמך SCORECARD לא מוצלחים. במקרים כאלה מעדיפים להיפרד מוקדם לפני שתהיה חווית תסכול גדולה יותר ל-2 הצדדים
 - 2 מנהלים זהו ככאלה שאין להם תובנות שמקדמות תהליכים בגיוס
 - Peer Interview יש תוקף גבוה, ועל כן אפשר לתת לו משקל גבוה יותר כמנבא תוקף
 - עובד זמני שזוהה עם פוטנציאל גדול - ועל כן הועבר לו מסר שרוצים אותו בחברה וברגע שהתאפשר נקלט כעובד קבוע
 - מצאנו שחוות הדעת של מנהלים בכירים שפגשו מועמדים בסוף התהליך הפכו לפעמים ללא רלוונטיות כי חלקם חשים שהם "חותמת גומי" ופוגשים מועמד כדי "לסמן V".
- על כן עשינו איתם תהליך כדי להגדיר מהם מחדש ציפיות מהמועמדים והאם הם עונים על "Bar Raise The":
האם מועמד מעלה את הרמה בקבוצה ובארגון?

מחקר נוסף: מה קורה אחרי קבלת "לא" ממועמד?

- בחרנו מקרים שלפי תיאור המועמד הגורם ל"לא" היה הצעת שכר גבוהה יותר
- בדקנו את מי גייסנו במקום- האם גייסנו מועמד פחות מוצלח במקום
- האם העובדה שלא הסכמנו לשלם יותר פגעה באיכות הגיוס?

תוצאות:

- ב-13% מהמקרים המועמד שגויס במקום היה חלש משמעותית מזה שהסיר מועמדות
- ב-18% מהמקרים המועמד שגויס במקום היה חזק משמעותית מזה שהסיר מועמדות
- אנו צריכים למצוא את האיזון בין איכות המועמד שאנו רוצים לבין רמת השכר שאנו מוכנים לשלם

סוגיות בפיתוח ארגוני:

בטאבולה קיימות 2 סוגי תוכניות פיתוח מנהלים:

- Tier 1: מנהלים בכניסה לתפקיד- תוכנית לוקאלית
- Tier 2: מנהלים בכירים- תוכנית גלובלית

על מנת למדוד את אפקטיביות התוכניות וההכשרות, לא רצינו להסתמך על שאלונים ומשובים בלבד

רצינו למדוד תוצאות בשטח: האם בפועל הם מנהלים צוותים ששמחים יותר? האם הם מנהלים טובים יותר בעקבות הלמידה?

מה גילינו:

- מנהלים שעברו הכשרה בחצי שנה האחרונה ללא ספק מעלים את הממוצע ברוב הפרמטרים
- מנהלים שעברו הכשרה בשנה החולפת מורידים את הממוצע ברוב הפרמטרים
- ממצאים אלו גרמו לנו להבין שעלינו לבנות מערכת תמיכה ממושכת יותר, תוכנית פיתוח מנהלים בפני עצמה אינה מספקת

רלוונטיות של People Analytics בחיי HRBP

- באמצעות People Analytics יכולנו לייצר אבחנה ברכיבי הסקר שבדוק מחוברות ארגונית ולהגיע לרזולוציות גבוהות מאוד
- הבנו ששאלה כגון "עד כמה מערכות ותהליכים ארגוניים מייצרים מחוברות חזקה לחברה?" אינה בעלת תוקף חזק לרוב החברה, אך לאנשי Office IT ו-Finance בהחלט כן!
- הבנו ששאלה כגון "הנהגת החברה תקשרו חזון שמניע אותי" אינה נוגעת בכלל באנשי HR של החברה, שמבחינתם מגע וקשר אישי וישיר עם ההנהלה הוא קריטי. הם רוצים קשר, מוטיבציה לבד אינה מספקת

תהליכי נידוד פנימי/קידום/Relocation

- ב-2019 שליש מעובדי טאבולה עברו נידוד/קידום/Relocation
- הדבר שמאוד מעניין אותנו לבחון הוא איזו השפעה יש לתהליכים אלו על מחוברות ועל שימור?

עם הפנים קדימה: מה נמדוד בקרוב מאוד באמצעות People Analytics

- מדידת אזרחות ארגונית: איך לוודא שעובד לא רק מגיע לטאבולה כאל עוד מקום עבודה אלא הוא מרגיש חלק מקהילה שרוצה לעשות דברים טוב יותר (באמצעות מדידת תוכניות שונות שפועלות בחברה)
- מדידת תוכניות פיתוח ארגוניות לטאלנט: לפגוש עובדים אחרי שנתיים ולעשות קואצ'ינג לא לפי פרפורמנס בהכרח. רוצים לראות אם זה נכון לפזר משאבים על פני כל האוכלוסייה, ולא רק למקד בעובדים שאנו רוצים לשמר
- מדידת הכשרות ניהוליות: מדידת האתגרים של מנהלים עם ניסיון לכאלה ללא ניסיון

Google it: People Analytics by Google!

שרית מרציאנו, Google Country HR Lead, ישראל

מה זה People Analytics?

- גישה המבוססת על DATA בעיצוב וקבלת החלטות שנוגעות להון האנושי
- תשתית לקבלת החלטות שמבוססת על נתונים ועובדות שמובילה לתוצאות מדויקות יותר

3 אלמנטים שאפשר למדוד:

- אפקטיביות- האם התהליכים הארגוניים שלי מובילים לתוצאות הרצויות?
 - יעילות- האם אפשר להגיע לאותן תוצאות בפחות משאבים?
 - חוויה- מה חווית העובד והמועמד?
- גוגל הוקמה ב-98' על ידי 2 מהנדסים. היה ברור שכל תהליך שקשור בהון האנושי חייב להיתמך ב-DATA.

כל תהליך ב-Google מתחיל ב-3 שאלות:

- מה אנחנו מנסים לפתור?
- איזה DATA יש לנו?
- כיצד מודדים הצלחה?

דוגמא לאיך השתמשנו ב-DATA כדי לפתור בעיה:

מערכת דיווח הוצאות - היתה לנו השערה שעובדים מבליים יותר מידי זמן במערכת הזו. ידענו שאם נייצר שינוי מסוים במערכת נוכל להוריד את הזמן שעובדים על המערכת ב-25%. חסכנו בדרך הזו 2,500 שעות עבודה בשנה ל-Google!

חברה ללא מנהלים - האמנם?

- ב-2004 התקבלה בגוגל ההחלטה שאנחנו לא צריכים יותר מנהלים. בוטל מושג הניהול כליל. יש טאלנטים בחברה, והניהול נתפש כדבר מגביל
- מחקר שערכו ב-Google כדי לבדוק האם השערה זו נכונה הוכיח שמנהלים חשובים וקריטיים להצלחה

פרוייקט OXYGEN:

צוות People Analytics רצה לקחת את המחקר צעד קדימה: מה יגרום למנהלים מסויימים להיות טובים יותר מאחרים?

כך נולד מחקר נוסף, פרוייקט OXYGEN, שארך מספר שנים.

• המחקר גילה 10 מאפיינים שמצאו במנהלים מעולים:

5 מהמאפיינים הם פנימיים יותר (קשורים ביצירת סביבה מכילה, העצמה, פיתוח קריירה, אימון עובדים ושיתוף ידע) ו-5 חיצוניים יותר (חזון, עבודה בשיתופי פעולה, פרודוקטיביות, קבלת החלטות ועוד).

מרגע שזוהו הפרמטרים, ניתן למדוד אותם

- הערכת ביצועים פעמיים בשנה מודדת את האלמנטים האלה בדיוק
- מנהלים נשאלים על עצמם ומקבלים ציון מהכפיפים שלהם ומהמנהלים שלהם
- כל מנהל מקבל דו"ח. בדו"ח הסופי יש ציון כולל
- בדרך זו ניתן לעבוד באופן ממוקד ואישי על הפיתוח האישי של מנהלים

ניתן להתמקד במערך ההדרכות בדפוסים שחוזרים על עצמם. למשל: בעבר היה ניכר שמנהלים בגוגל לא יודעים להתמודד עם ביצועים נמוכים.

מחקר נוסף: מדידת צוותים

צוות People Analytics לא עוצרים אף פעם, ועל כן עלו השאלות הבאות:

מה אם נוכל למדוד צוותים? מה אם נוכל לעזור שלכל עובד יהיה צוות מדהים?
מחקר נוסף בדק מה גורם לצוותים מסויימים להיות אפקטיביים יותר מאחרים.

היו 2 השערות:

1. אם כל חברי הצוות ישבו במקום אחד - המחקר גילה שלא
2. אם כל הטאלנטים יהיו בצוות אחד - גם לא דוקא

להלן התוצאות:

5 פרמטרים שמאפיינים צוותים אפקטיביים:

1. ביטחון פסיכולוגי - עד כמה אני יכול לשתף בכישלונות, להיות מי שאני, לקחת סיכונים. כשיש בסיס חזק, לצוות יש פוטנציאל להיות צוות אפקטיבי.
2. תלות - עד כמה אני יכול לסמוך על חברי הצוות שלי. אם אני מבקשת משהו מקולגה עד כמה אני יכולה לסמוך שזה ייעשה על הצד הטוב ביותר?

3. מבנה- עד כמה ברור לי המבנה הארגוני? חלוקת התפקידים? המטרה שלנו כצוות?

3 האלמנטים הנ"ל הם החשובים ביותר. ברגע שמתקיימים, יש מקום ל:

4. משמעות- עד כמה התפקיד שלי משמעותי עבורי? עד כמה מתקטב עם הערכים שלי?

5. השפעה- עד כמה התפקיד שלי משפיע על הארגון, החברה, העולם?

ניתן למדוד זאת את הפרמטרים הנ"ל באמצעות שאלונים. השאלון שבוחן זאת נקרא G-TEAMS.

זהו שאלון שנשלח לעובדים בצוות ובו נמדדים כל אחד מהאלמנטים הנ"ל.

הצוות מקבל דו"ח גם ביחס לצוותים אחרים בחברה.

ניתן לעבוד באופן ממוקד על הפרמטרים שיצאו נמוכים.

ניתן לבדוק מחדש כעבור חצי שנה ולבחון שינוי.

סקרים ארגוניים: כלי מדהים לאיסוף DATA

שאלות שחשוב לשאול לפני שיוצאים עם סקר ארגוני:

- מה אנו מנסים לפתור?
- מה רוצים לדעת?
- האם תמיכת ההנהלה קיימת?
- האם נוכל ליצור שינוי עם גיבוי הנהלה?
- האם יהיה אנונימי, דיסקרטי או מזוהה?

עובדים צריכים לדעת על איזה סוג של סקר הם עונים: אנונימי או מזוהה. לרוב בגוגל הוא אנונימי.

חשוב לקחת בחשבון:

- סקר מייצר ציפיות וחשוב שנוכל לעמוד מאחוריהן
- חייב להיות מנוסח בפשטות בשפות רלוונטיות

Googlegeist: הסקר השנתי של Google

- Google יש סקר שנתי, Googlegeist, שאורך כ-40 דקות. הסקר מודד הרבה מאוד פרמטרים ושאלות החל מסביבת העבודה, האוכל, המשרדים, דרך המנהלים, הצוותים ועד הMISSION של המנכ"ל
- מעל 120000 עובדים בעולם. מעל 90 אחוז עונים על הסקר. אחוז המענה הגבוה מעיד על האמון שנבנה, מכיוון שאכן מתייחסים לתוצאות

- מנכ"ל גוגל העולמית משתף את התוצאות בשיא השקיפות ומדבר על הפעולות שיינקטו בעקבות תוצאות הסקר
- נבנות קבוצות עבודה ומדווחת התקדמות בסוף השנה ומכאן נותר השאלון הבא על סמך פעולות שנעשו

COVID-19

- גוגל היא בין החברות הראשונות שעברו לעבוד מהבית
 - צוות פיפל אנליטיקס שלח סקרים שבדקו מה הסנטימנט של לעבור ולעבוד מהבית? מה עובדים צריכים כדי לעבוד מהבית? איך הם מרגישים ביחס לזה?
- זה יצר ציפיה שעובדים יעבדו מהבית והכין אותם
- מידי 3 שבועות נשלחים סקרים שבודקים איך עובדים חווים את העבודה מהבית. בודקים הרגשה של עובדים ביחס לפרודוקטיביות, עבודת צוות, Well Being, Mental Health, מה הם צריכים ועוד. על סמך זה מקבלים החלטות. למשל:
 - אחד הדברים הראשונים שעלו כשבתי הספר נסגרו ועובדים דיווחו על קושי רב בלעבוד מהבית ולהיות פרודוקטיביים... גוגל החליטה על 4 חודשי עבודה בתשלום על חשבון החברה לעובדים שעובדים מהבית וצריכים לשמור על הילדים
 - תנאים פיזיים: גוגל החליטה להעניק 1000 דולר לעובד כדי לייצר בבית סביבת עבודה אפקטיבית

חזרה למשרד

- חזרה הדרגתית. צוות אנליטיקס בדק את הסנטימנט: לכמה ימים רוצים לחזור? מה דרכי ההגעה שלהם? מה הם צריכים בשביל לחזור?
- הצוות מתחיל לדמיין ולעצב מחדש את עולם העבודה העתידי
- בימים אלו זה מה שנעשה בגוגל על ידי DATA שנאסף

You can never Cheat the Chita: People Analytics by Playtika

עמרי ערד, סמנכ"ל אופרציות Playtika: דשבורד People Analytics, החדשנות בקבלת החלטות

על פלייטיקה:

- 3500 עובדים
- 20 סייטים ברחבי העולם
- המוצר: 15 אפליקציות משחקים
- מספקים בידור להמונים דרך חווית המשחקיות

על ניהול מוצר, HR ומה שביניהם

- עמרי מגיע עם ניסיון של 15 שנים בתפקידי ניהול מוצר
- לפלייטיקה הצטרף כסמנכ"ל מוצר לפני 6 שנים של אחת האפליקציות
- התחום שלמד בתואר הוא DATA MINING ובניית מודלי חיזוי
- התחום של HR קרץ לו. ניתנה לו ההזדמנות להקים יחידה שנקראת אופרציות משאבי אנוש
- כיום מנהל קבוצה של מעל 40 אנשים בתחומים שהם תחומי רחב בעולם ה-HR-מדווח ל SVP GLOBAL

מה זה בא ללמדנו?

- חברה שמעודדת דיברסיטי וניוד עובדים לתפקידים חדשים יוצאת מרווחת תמיד זה מעשיר את המקצועיות ומאפשר התפתחות לעובדים ולחברה
- חיבור HR לפרודקט- עולם הפרודקט מתחבר ישירות ל HR. הכל התהליכים, ברגע שמנוהלים בפריזמה של ניהול מוצר משכללים את הדילוור שלנו כאנשי HR

ה-Vision

- לספק מידע למנהלים בזמן אמת כדי לקבל החלטות מדויקות ביותר עבור העובדים
- מנהלים בפלייטיקה אוכלים DATA לארוחת בוקר. וגם צהריים וערב. זהו חלק מה DNA הארגוני
- ההבנה שאפשר להרחיב את הכלים והדו"חות גם לעובדים שלהם וכן ההבנה שזו השפה שמנהלים מבינים, שפת ה DATA והדשבורדים, עוזרת כאן בהטמעה

הכוררת!

הפרמטרים שאותם מציגים למנהלים.

3 סוגי מידע:

- אדום- מידע כמותי אובייקטיבי: איזה קורסים עובדים עברו, דו"חות נוכחות, גיוסים, עזיבות, בונסים ועוד
- שחור- מידע כמותי סובייקטיבי: הערכות עובדים, דירוג פוטנציאל קידום, סקרים ארגוניים
- לבן- מידע איכותני: דרך שאלות פתוחות בסקרים, שיחות 1:1, שולחנות עגולים ועוד

גם לפיפול אנליטיקס יש צרכים: פירמידת הצרכים

- הבסיס: שיקוף המידע ושיקוף מציאות. איך מזינים נתונים למערכות ומתעדים נתונים במערכות כך שיהיו מהימנים?
- שלב האנליטיקה: האנליסטים לוקחים את מקורות המידע השונים שמוזנים דרך מערכות ותהליכים ויוצרים אנליזות של המשמעויות שנגזרות מתוך הנתונים. למשל: פערים בין הערכת מנהל את העובד לבין הערכת עובד את עצמו, אנליזות לגבי סיבות עזיבה ועוד
- בינה מלאכותית: AI- איך לייצר אלגוריתמים של חיזוי? איך אני בונה מודלי חיזוי שיעזרו לי לקבל החלטות עכשיו ובעתיד?

כך יצאנו לדרך

- ב-2017 הבנו שיש לנו יותר מידי תהליכים ומקורות ידע ואנו רוצים להנגיש זאת למנהלים
- רצינו לשתף ולחנך את הארגון לאחריות להוצאת תובנות מתהליכים ולאפשר למנהלים לפעול עצמאית כדי לשפר את כישורי הניהול שלהם
- רצינו לאפשר למנהלים מידע נגיש ללא תלות באנשי HT או אנליסטים
- פיתחנו דשבורד שמורכב מעולמות תוכן שונים, שמטרתו להנגיש מידע למנהלים בשפה שהם מכירים מעולמות הביזנס
- הכל מתחיל מאיסוף מידע ממערכות שונות (לוטם, אורקל, מערכות סקרים, מיילים ועוד)
- כל המידע מתכנס לדשבורד והכלי הזה מאפשר לנו לקבל החלטות בזמן אמת לגבי תהליכים ארגוניים שונים

קצת על הדשבורד

- הדשבורד הוא כלי שמראה נתונים בזמן אמת
- המידע מוצג בכל הפלטפורמות שאנו עובדים איתם, WEB, I-PAD, I-PHONE: ומאפשר למנהלים לראות בכל זמן ומקום שנחו להם את הנתונים

- בדף הבית ניתן לראות Head Count לפי סייטים, תמונה דמוגרפית, ותק, מגדר, גיל, ניודים ועזיבות, ימי הולדת ועוד
- מנהלים יכולים לראות נתונים של הערכת ביצועים דרך המערכת, נתוני גיוס, פאנל גיוס SLA, של גיוס זהו כלי חכם מבוסס אלגוריתמים שיכולים לספק המלצות לגבי תהליכים שונים
- מנהל יכול לראות ציונים של הערכות עובדים של כל הצוות שלו ושל הצוות ביחס לכל החברה

על חתולים ואריות

- בהערכות עובדים מתגלים לעיתים פערים בין הערכת מנהל את העובד לעומת הערכת עובד את עצמו: אריות שמעריכים את עצמם כחתולים לעומת חתולים שמעריכים את עצמם כאריות
- בקרב העוזבים, אחוז העובדים שרואים עצמם כאריות הוא גבוה מאוד. אי תפיסת המציאות מובילה לעזיבות

מודל לחיזוי נטישה שבנינו בפלייטיקה

- על בסיס נתונים כגון: ותק בתפקיד, ציון על פוטנציאל, הערכת עובדים, נוכחות במשרדים, בנינו מודל שיוצר תחזית ונותן למנהל מידי חודש תמונה עדכנית על מי מהעובדים שלו בריסק לנטישה
- המערכת מעדכנת בתוצאה במעין "מד חום" על פי מידת הסיכון: ירוק- נמוך, צהוב- בינוני, אדום- גבוה, בורדו- גבוה מאוד

מודל למדידת פוטנציאל עובדים

- מודל שבאמצעות דירוג ביצועים בפועל יחד עם דירוג פוטנציאל של עובדים, (שמורכב ממדדים כגון חוסן, יכולת למידה, שיתוף פעולה, יכולת לראות את התמונה הגדולה ועוד) מראה לנו באופן מאוד ברור וויזואלי, (BOX9) היכן כל עובד נמצא ואיזה תוכניות פיתוח יש לייצר עבור כל עובד

כלי הניוד הפנימי שלנו

- מאפשר לקחת כל משרה פתוחה ולבחון מיהם העובדים הפוטנציאליים לניוד בהתייחס למשתנים כגון ההערכה שלהם, הסיכוי שלהם לעזוב, מידת ההתאמה של הכישורים שלהם לתפקיד ועוד

לסיכום

- ל DATA יש כוח עצום, אך היא אינה יכולה להחליף קשר אנושי, חיבור יומיומי לעובדים ותהליכי Leadership

על שימוש ב-People Analytics כבסיס לאסטרטגיית המשאב האנושי ופתח לעולם העבודה העתידי:

מירב צבירן, Director Organizational Effectiveness & HR Innovation ב-ICL

ICL הינו שמה החדש של כ.י.ל הותיקה.

- כמה ותיקה? בת 90!
- חברה מסורתית, ייצורית
- חברה גלובלית, 11,000 עובדים ב-27 מדינות
- תחום: דשנים וכימיקלים
- People Analytics היה חלק מעולם הכספים ב-ICL עד 2015
- כשמירב הגיעה לתפקידה ב-ICL וגילתה שבין כמות העובדים בפועל לבין הרשומות קיים פער של כ-2,000 עובדים, הבינה שזה הזמן לסדר בנתונים ומהר, וב-2016 עבר People Analytics לאחריות משאבי אנוש והוכנסו עוד כלים שמאפשרים למנהלים לקבל החלטות יצרנו ב-ICL הגדרות אחידות לבניית תקציב
- הגענו למספר אחוד של כמות עובדים
- בנינו דו"ח שהתייחס לגיוסים ועזיבות, לפי חטיבות. מנהלים בכירים אהבו את הדוח והתנהלו איתו ועקבו כך אחרי מצבת העובדים.
- בהמשך שכללנו את הדו"ח והוספנו לו פרמטרים כגון גיל, מגדר ועלות עובד
- בשנה שעברה יצרנו מודלים לחיזוי מגמות של ההון האנושי כגון ניסיון, ידע ומיומנויות, לתמיכה ביעדים האסטרטגיים של הארגון
- המנהלים הם אלה שמבצעים בפועל. משאבי אנוש אחראים על DATA ותומכים בתהליכים בשטח

יעד ראשון: גיוון והכלה

- ICL משתתפת במדד בלומברג בשם Gender Equality Index: GEI
- היא החברה הישראלית היחידה שהצטרפה למדד והמובילה בו בעולם הדשנים
- בעקבות יעד שהציבה החברה להגדלת אחוז הנשים בכלל ובתפקידי הנהלה בפרט, עלה אחוז הנשים בהנהלה מ-11% ל-33% ב-2019!

יעד שני: מחוברות ומסוגלות

- הטמענו כלי מדידה גלובלי המקיף מגוון נושאים כגון מנהיגות, גורמים מאפשרים, פיתוח, משמעות, מותג מעסיק, חווית עובד ועוד
- הכלי תומך באסטרטגיית המעסיק המועדף שאנו מתמודדים עליה ומאפשר לנו
- למדוד את שביעות הרצון ורמת המחוברות של עובדים לבנות תוכנית שיפור המעצימה את חווית העובד
- למדוד את השיפור ולבנות אסטרטגיה ארוכת טווח

הפעולות שנעשו ב-2019 בעקבות ניתוח הנתונים שעשינו הובילו לקפיצה של 40 מקומות ברשימה של 100 חברות!

יעד שלישי: פתח למקצועות העתיד

- המון עובדי מפעל: מפעילי מכונות, מכשירנים ועוד
- AI והאוטומציה שנכנסים הולכים לשנות את פני התפקידים
- ניתוח של שינוי התמהיל שאנו מצפים לראות ב-5 שנים הקרובות ובאיזה מקצועות אנו צופים יותר שינויים ובהתאם לכך בנינו את תוכנית ה-ReSkilling שלנו
- עופרן הופך להיות... מפעיל רחפן!

תפקיד מסורתי שנקרא עופרן. אדם שנכנס למיכלי ברום ובודק תקינות החומר באמצעות עופרת.

מרגע שהכנסנו רחפנים, כל התפקיד והדרישות השתנו.

- הכנסת רחפנים לדוברות שקוצרות מלח בים המלח ומביאות למפעיל הדוברת את מה שצריך ללא צורך לעצור את הדוברת.
- בנינו תוכניות למידה מתקדמות שמבוססות על Micro Skill,
- חיזוי פרישות: אם נחזה את הפרישות שלנו, נוכל לא רק לעשות ReSkilling לעובדים שמהות התפקיד שלהם תשתנה, אלא גם לגייס בהתאם ולהבין איזה סוג של אנשים ובאיזה קצב עלינו לגייס.

מה עושים עכשיו?

- אנו עובדים על שכלול הדשבורד מבוסס טכנולוגיות BI שיציג למנהלים את כל הנתונים שחשוב להם לדעת על עובדים, שיאפשר להם אי תלות בבקשת מידע ממשאבי אנוש ולקבל החלטות על סמך הנתונים המוצגים.
- זהו שינוי תרבותי, שמעביר החלטות שמתקבלות מהבטן להחלטות שמתקבלות על סמך DATA.



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

- הטמעת מתודולוגיית SPAN & LAYERS: הסתכלות על שכבות הניהול שיש לנו, כמה עובדים יש לכל מנהל, מייצרים אבחנות בין סוגי המנהלים כדי להביא לארגון מיטבי שמקבל החלטות בצורה מהירה ויעילה.

[סרטון שמירב הציגה <](#)

+ People Analytics: דשבורד קורונה

עידן כהן, מנכ"ל אקסלנדו

- חברה של DATA SOLUTIONS ומוצרי BI
- נרכשו ע"י אלעד מערכות ב-2019

דשבורד קורונה +

- חרטנו על דגלנו החלטות מבוססות DATA.
- זהו מוצר שאנו מציעים ללקוחותינו, אז בוודאי שפנימה בארגון לעובדים שלנו.
- הקורונה לא הפילה אותנו מהכיסא בהיבט של עבודה מרחוק ומדידה.
- שמענו מארגונים רבים שקשה להם שאין להם דרך למדוד את איכות העבודה של עובדים.

כך הדשבורד שלנו עובד:

- לכל עובד יש דשבורד חי. שגם נשלח ב-PUSH אחת לשבוע. בדשבורד מופיעים כל המדדים החשובים לעובד להבין איפה הוא עומד. שילוב של מדדים כמותיים ומדדי איכות.
- הסבר לKPIs העיקריים:

1. מספר שעות עבודה של עובד ביום
2. מספר השעות Billable מול לקוחות ביחס לאחוז המשרה (הכוונה לשעות שניתנות לחיוב מול לקוח) - זהו מדד התפוקה העיקרי (כמותי)
3. מדד לחץ- ככל שהעובד מדווח יותר שורות במערכת ביום- מעיד שהוא יותר בלחץ, עובד על יותר ויותר פרוייקטים ולקוחות. אם אכן יש לו מדד גבוה כאן, ניתן לנתח זאת ולראות היכן אפשר להקל עליו ולמקד אותו במשימות. או לעזור לו על ידי תכנון יותר נכון
4. Stickiness - מדד שימוש במערכת - זהו פרמטר חשוב למדידת איכות העבודה של האנליסט. האם סיפק פתרון יעיל ללקוח.
5. שביעות רצון - מיוצג על ידי (NPS (Net Promoter Score של כל הלקוחות שהאנליסט נותן להם שירות.

- החידוש והייחודיות בכלי הזה היא שהיא מאפשרת לעובד לראות היכן הוא נמצא ולמדוד אינטראקציה של העובד עם הארגון. מאפשר גם למנהל להתעסק ביעדי טווח בינוני וארוך, OKR

ותכניות פיתוח. כמו כן עבודה מהבית נעשית קלה הרבה יותר שכן הכל מדיד ומול העיניים גם לעובד וגם למנהל.

:Employee Score

מדד שיצרנו משקלול של כמה רכיבים מהדשבורד המשמש אותנו ללמוד על אפקטיביות מקור הגיוס ותהליך ההכשרה שלו.

אנו לוקחים את כל האינטראקציות של העובד עם הארגון והמערכות ומריצים ניתוח טקסט ופרמטרים נוספים כגון הזמן שלוקח לו לדווח, באילו שעות, מה אורך הדיווח, ועוד. בכדי לזהות מגמות ורמות סיכון עזיבה בקרב עובדים שונים בשילוב מודלים אנליטיים ML.