



משאבי אנוש ישראל ע"ר
לדעת · להוביל · לחדש

17.3

איך נדע שהצלחנו?

משאבי אנוש מודדים את עצמם

קהילה לומדת

מפגש קהילה לומדת - מרץ 2021

"לא כל דבר שאפשר לספור חשוב, ולא כל דבר חשוב אפשר לספור"
~אלברט איינשטיין~

אז איך נדע שהצלחנו?
הנושא של People Analytics חם יותר מאי פעם. אך מה ההבדל בין People Analytics לבין מדדים במשאבי אנוש? איך לבחור את המדדים הטובים ביותר? כאלו שמייצרים אימפקט לארגון? מדדי Efficiency הם מדדים שבלחיצת כפתור נותנים לנו תמונת מצב במונחי יעילות. השיפור שלהם מעיד על שיפור תהליכים.
אך האם זה מספיק? אז זהו, שלא.
המפגש של היום יתן לנו תמונה מעמיקה יותר על מדדי Effectiveness שמודדים תועלת ותוצאות ועל התרומה שלהם לארגון.
הם מאתגרים יותר ליישום ויש בהם אלמנט מחקרי, אך הם נותנים לנו תמונה רחבה ומעמיקה יותר ובטווח הרחוק - הם משתלמים יותר.

תודה למשתתפים במפגש,

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית

מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

תוכן העניינים:

איך נדע שהצלחנו?

עמודים	תוכן
4-6	לא מודדים כל מה שזז... על סוגי מדדים ועולם המדד דר' שלומית קמינקא סמנכ"לית משאבי אנוש ישראל
7-8	מתודולוגיה למיפוי ובנייה של KPI אפקטיביים בארגון ה-HR אורי כצמן, Global People Privacy lead & Analytics, אמדוקס
9-10	תכנון ומדידה בשגרה ובעידן קורונה שרית מרציאנו, Country HR Lead, גוגל ישראל
11-12	מדידה "רכה", בזמן אמת זהר תדמור, סמנכ"ל משאבי אנוש ואיתן שושן, HRBP CyberArk
13-14	מודדים איכות ביחד: גיוון, מחוברות רגשית ושימור טאלנטים דנה ברזילי, סמנכ"ל משאבי אנוש, Cyberbit
15-16	לפעול עם OKR ויעדים במשאבי אנוש סיגל סרור, סמנכ"ל משאבי אנוש הילה בן יצחק Project Manager & HR Analytics קלטורה
17-18	הקשר בין מדדי משאבי אנוש למדדים עסקיים: סיפור מקרה אורלי עמר, מנהלת משאבי אנוש, חטיבת המכירות, שטראוס

לא מודדים כל מה שזז... על סוגי מדדים ועולם המדד

דר' שלומית קמינקא | סמנכ"לית משאבי אנוש ישראל

מה זה People Analytics?

ניתוח נתונים רחב ומשמעותי שמאפשר לנו לפרש ולהבין תופעות הקשורות באנשים, להבחין במגמות ולעסוק בניתוח וניבוי של נתונים. ניתוח זה מאפשר לנו לבחור את המדדים הנכונים. בעולם של ה-Big Data ניתן לבצע ניתוח הנתונים מורכב. בדיקה של הקשר בין מדדי מש"א למדדים עסקיים, לדוגמא, זו דרך לאתר את מדדי המפתח.

מהו מדד?

אמת מידה באמצעותה ניתן להעריך כמותית יכולות אנשיות, תהליכים או משאבים בארגון. המונח "מדד איכותי" - אינו נכון. ישויות איכותיות כמו Engagement, שביעות רצון, ניתנות למדידה באופן כמותי.

איך בוחרים את המדד המתאים לנו?

קיימים 2 סוגי מדדים:

מדדי יעילות (Efficiency) - כמו Time to Hire, כמות המועמדים שהיו בתהליך. אלה מדדים במונחי תשומות ותהליכים, שמודדים שפור ביעילות. אם נשפר אותם נוכל לחסוך במשאבים - בזמן ובכסף. לרוב, המדדים האלה קיימים בארגונים, בעיקר כאלה שעוסקים בעולם הגיוס.

האם זה מספיק?

כאן נכנסים לתמונה **מדדי אפקטיביות (Effectiveness)** שבוחנים באיזו מידה הצלחנו. האם באמת הבאנו את האנשים הטובים ביותר לארגון?

למשל- מדידה של עולם הלמידה:

מדדי יעילות בלמידה ימדדו האם אנו שבעי רצון מהחומר, האם הכיתה היתה נעימה, האם המרצים היו איכותיים ועוד.

מדדי אפקטיביות ימדדו האם אכן חל שינוי בעקבות הלמידה. האם חל שינוי בהתנהגות, בביצוע העבודה.

אלה הם המדדים שמאתגרים יותר לביצוע. הם נמדדים לאורך זמן. יש בהם אלמנט מחקרי וזה קשה יותר לבדיקה. אנו נוטים לבחור במדדי Efficiency, אך אם אין לנו מדדי Effectiveness אנחנו לא באמת נדע אם הצלחנו. האם באמת יצרנו Engagement? האם אכן יש לנו יבארגון כולות של יוזמה וחדשנות בארגון? האם באמת הבאנו את הטאלנטים המאיימים לנו?

פרופסור דייב אולריך מרבה לעסוק במדידה ובפרט באימפקט שמשאבי אנוש מייצרים, איזה שינוי יצרנו. פונקציית משאבי אנוש צריכה להימדד בתרומה שלה. באימפקט. באימפקט.

ה-ROI החדש של משאבי אנוש הוא Return of Intangibles והאתגר הוא: לא מה קל למדוד אלא מה דרוש למדוד.

לדוגמא: מדידה של אנג'למנט - מחוברות רגשית של עובדים מומלץ לשלב כמה מדדים כדי לתת ביטוי מלא למדידה, לדוגמא:

- שיעור עזיבה של טאלנטים
- שיעור היעדרות מפאת מחלה (אחד המדדים הנפוצים שארגונים משתמשים בהם)
- סקרי דופק- שבדקים מוטיבציה של עובדים

ישנם מדדים משותפים למשאבי אנוש ומנהלים, כמו למשל:

- מוטיבציה והנעת עובדים
- מחוברות רגשית
- אפקטיביות של קליטה- משאבי אנוש יכולים ליצור מעטפת נהדרת אך בסופו של דבר קיים המנהל שנמצא בפרונט ומשפיע על התנהגות העובד בפועל.
- פיתוח עובד- קריירה
- אפקטיביות של משוב

מטרה, מדד ויעד

כשאנו מודדים מטרה של אפקטיביות, יש לנו **מטרה** אסטרטגית- מה אנו רוצים להשיג? **המדד** הינו תיאור אמת המידה שבה משתמשים לצורך המדידה. **היעד** הוא: להיכן אנו רוצים להגיע? למשל- מדידה של רמת שביעות רצון של עובדים: המטרה - שיפור שביעות רצון של עובדים. המדד שלנו - אחוז שביעות רצון ומחוברות רגשית לפי נתוני סקרים היעד - הינו כמותי ומוגדר: האם אנו רוצים לשפר את התוצאות ב-10 אחוז או לצמצם פער מסוים. המדד והיעד - תמיד כמותיים

מדידת הצלחה

לא מספיק לתת נתון "היה לנו 75 אחוז שביעות רצון בסקרים". מדדים צריכים "לדבר", חייב להיות להם "קול". ולכן השוואת של המדידה. כשאנו משווים את המדד אז יש לזה משמעות.

ארבע צורות של השוואה:

- השוואה לעבר- מימד זמן: באיזו מידה גדלנו ב-X אחוזים לעומת הרבעון הקודם
- השוואה לתוכנית קיימת- האם גדלנו ב-7 אחוזים מעל המצופה (תכנון מול ביצוע)
- השוואה לאחרים- השוואה בין יחידות, בין צוותים או בין ארגונים- בנצ'מארק (למשל סקרי שכר)
- השוואה לרצוי, לטוב יותר- השוואה לאינדקס כלשהו שאנו מתייחסים אליו כאופטימלי

הסדר המתודי: מהסוף להתחלה:

דרך האסטרטגיה ה-HRית -> אנו מגדירים מטרות -> מגדירים מדדים ויעדים -> בונים תוכנית עבודה -> תהליכי יישום ובקרה

השאיפה היא להוביל את עצמנו למדידת הצלחה במונחי- Effectiveness, כמה שרק ניתן.

המדדים מהווים עבורנו מפה ומצפן- יש לנו יעד, אנו תמיד יכולים לראות ולמקם את עצמנו (מפה) ולבחון את עצמנו, האם אנו בכיוון ולאן עלינו להגיע (מצפן).

ומה בעתיד?

נשאף לאיזון בין HR של הלב ל-HR של אקסל
האכפתיות והאמפתית הינם אתגר מדידה חדש שיצרה לנו הקורונה.

מתודולוגיה למיפוי ובנייה של KPI אפקטיביים בארגון ה-HR | אורי כצמן, Global People, Privacy lead & Analytics, אמדוקס

אני כאן כדי לשתף אתכם באתגרים, במתודולוגיה ובתהליך השיפור שלנו.

עם כניסתי לתפקיד לפני כחצי שנה, הסתכלנו על עצמנו ומדדנו את עצמנו לפי מספר קריטריונים. הגענו למסקנה שאנחנו מעולים בכלים, אך לא מייצרים מספיק אימקט כפי שהיינו רוצים. שמנו מספר פוקוסים חדשים יחד עם מטרת העל, שיותר ויותר החלטות שקשורות באנשים יהיו מבוססות דאטה.

3 תובנות שלנו:

- הבנו שעלינו להתרכז במה שחשוב: להתרכז בליבת העשייה ומה שחשוב ל-HR
- בשני רבעונים הקרובים עלינו לעשות יותר עם מה שיש. לא לפתח מאפיינים ו-KPI חדשים
- למדוד את עצמנו כל הזמן ולדעת מהו האימפקט שאנו מייצרים- החלטות ותהליכים מבוססי דאטה

KPI CATALOG - הצורך

- יש לנו הרבה מאוד KPIs שמנהלים ביחידות שונות, אין לנו KPIs משותפים כשפה אחידה לכלל הארגון
- פעמים רבות KPIs נתפשים כ"שוטר הרע"
- הרבה פעמים ההרגשה היא שאנו מודדים מה שיש ומה שאפשר ולא את מה שבאמת היינו רוצים
- אין KPIs שמרוכזים במקום אחד באופן מסודר

החלטנו לקחת OWNERSHIP על התהליך ולנהל אותו בצורה הוליסטית על מנת לאפשר לחלקי הארגון השונים להשיג את המטרות.

השינוי:

- לכל KPI צריך להיות אבא ואמא! הוא לא יכול להיות תלוש. צריך להיות מי שמחזיק אותו
- קטלוג אחיד לכל הארגון- מה מודדים ואיך מודדים
- הסכמה על KPIs משותפים
- לאפשר ליחידות העסקיות לייצר לעצמן עוד 5-6 מדדים שמשקפים את ההצלחה שלהם, שלא הכל "יונחת" מלמעלה

איך?

- יצירת הקטלוג- מיפוי והערכה של KPIs
- בחירת ה-5: GOLDEN KPIs מדדים מרכזיים שימשו אותנו ב-2021
- פרסונליזציה יחידתית: התאמה לצרכי היחידות העסקיות השונות- יצירה של עד 5 מדדים ייחודיים לכל יחידה
- התאמת כלים ותהליכים שישרתו אותנו
- לבחור עוד 2 מדדים שיכוונו אותנו לשנה הבאה

בניית קטלוג:

מיפוי כל ה-KPI הארגוניים:

1. בדקנו האם יש לאותו KPI טרגט ארגוני, LEGEND- אותו רמזור שאומר באיזה מצב אנחנו, והאם יש ליחידות העסקיות שיקול דעת בהקשר לאותו מדד. למשל בתחום Burnout (שחיקה) יש לנו 5 מדדים- עבודה בסופי שבוע, ניצול ימי חופשה, שעות עבודה שבועיות, ניצול מחלה ומדידה כללית של מספר העובדים שנופלים לאחת הקטגוריות והם בסיכון לשחיקה

2. מה זה MEASURE לעומת KPI?

MEASURE מה שמאפשר לך למדוד שלב בתהליך או רכיב מסוים בתהליך
KPI האם אתה משיג את המטרה שלך

3. הערכה של כל KPI וכל DOMAIN בפני עצמו- כמה יש הסכמה על המדד? חייבת להיות הסכמה אחרת הרבה אנרגיה מתבזבזת על "תקיפת המדד"

שלוש רמות מדידה:

BASIC מודד אינפוטים בעיקר ואין לו השפעה ישירה על המדידה
INTERMEDIATE משקף תוצאה אך אינו מעיד באופן ישיר על השגת מטרה רצויה
ADVANCED מודד את המטרה הרצויה

4. בנצ'מארק: האם בתעשייה מודדים דברים דומים? האם אנו מודדים את המדדים הנכונים?

5. שיחות עם כל אחד מה-COEs כדי לראות שכולנו מיושרי קו ומסכימים. היו דיונים אמיתיים וטובים האם המדדים של כל יחידה הם בינוניים או מתקדמים, היכן יש פערים והיכן ניתן לייצר KPIs יותר אפקטיביים ומייצרי אימפקט

גילינו ש:

- יש לנו 55 MEASURES, מתוכם 14 KPIs
- מצאנו שיש לנו מספר KPIs ללא "בעלים" ומספר DOMAINS ללא KPIs.
- המקומות הבעייתיים ביותר הם אלה שבהם מודדים התנהגות כגון שחיקה (BURNOUT) וההמלצה שלנו היא להתחיל בקטן- לזהות KPIs הכרחיים שמעידים על שינוי בחלק מההתנהגות שאנו צופים
- רשימת KPIs המרכזיים שהעלינו לדיון הנהלה, מתוכם אנו בוחרים 5 KPIs ל-HR.
- הליך שנראה טכני מאוד, הוא למעשה הליך מאוד איכותי שעוזר לנו להבין היכן אנו נמצאים ובמה להתמקד

תכנון ומדידה בשגרה ובעידן קורונה | שרית מרציאנו, Country HR Lead, גוגל ישראל

אנו רואים בגוגל חשיבות עצומה לבניית תוכנית עבודה אותה אפשר למדוד שמקיפה את כל עולמות משאבי אנוש.

אנחנו קוראים לה People Plan. מטרתה לעזור לארגון להשיג את היעדים שלו. נדרשת הבנה מעמיקה לגבי אסטרטגיית הארגון והצעדים להגיע לשם. הבנה כזו, בשילוב בחינת המצב הקיים, תאפשר לנו להבין מהם הפערים הקיימים והעתידיים ולייצר מענה.

בתוכנית כזו אנו קובעים יעדים ברורים, מדידים ומגדירים הצלחה. באופן זה, אסטרטגיית משאבי אנוש משקפת את אסטרטגיית הארגון באופן ברור והן הולכות יחד ביד.

קצת על התהליך:

כאמור, נדרשת הבנה מאוד מעמיקה של הארגון, של האסטרטגיה לטווח הקצר והרחוק, והיעדים בדרך.

תוכנית משאבי אנוש בגוגל היא גלובלית, מייצרת קו מנחה שממנו מייצרים ניתוח מעמיק של כל איזור ומשרד של הצרכים הלוקאליים וביאזה אופן הם מתכתבים עם התוכנית הגלובלית.

הערוצים שלנו לאיסוף מידע:

לעבור על נתונים שמגיעים מערוצים שונים:

- להבין מה הותק הממוצע, אחוז עובדים חדשים, יחס עובד- מנהל ועוד
- נתוני גיוס על עובדים שהתקבלו על מועמדים שנשרו בתהליך
- סקרים ארגוניים הם כלי נפלא לאיסוף דאטה עבורנו. סקר מקיף של 30 דק' שמלמד המון על כל עובד
- הערכת ביצועים פעמיים בשנה- לא מעט מידע נאסף משם- אחוז שעובדים שקודמו, כמה Low Performers יש
- תוכניות עתידיות והסתכלות מה קורה בשוק

ברגע שאנו יודעים מהי האסטרטגיה, מה הקו המנחה הגלובלי ומה הדאטה מראה לנו, אנו בונים תוכנית לוקאלית לישראל.

אנו מגדירים בה מה אנו רוצים להשיג, מהן הפעולות הנדרשות לשם כך, מהן התוצאות הרצויות וכיצד ניתן למדוד אותן. אנו כמובן מודדים את התוצאות בפועל. כל פונקציות משאבי אנוש והביזנס שותפים בבניית תוכנית כזו.

אנו עובדים עם מודל שמגדיר בבירור:

מי אחראי- מי מבצע בפועל

מי הבעלים- מקבל ההחלטות בפועל

עם מי אנו מתייעצים

את מי אנו רוצים ליידיע

מבחינת Timeline, את התוכנית הזו לרוב נבנה רק בפברואר-מרץ וזה בסדר. מדובר בתהליכים מתמשכים. זוהי לא מדידה נקודתית בזמן. התוכניות שלנו דומות משנה לשנה, כמובן עוברות דיוקים, אך התהליכים לוקחים זמן.

ומה בקורונה?

במרץ 2020 החיים השתנו. קיבלנו החלטה כן להמשיך בתוכנית שהגדרנו, תוך התאמות ודיוקים. ברמה הגלובלית החלטנו להמשיך למדוד. עוד לפני המעבר לעבודה מהבית החברה בחנה מה עובדים רוצים. היינו בין החברות הראשונות שהחליטה להעביר עובדים לעבוד מהבית. זה התקבל בצורה נהדרת כי הכנו את הקרקע היטב. כשעברנו לעבודה מהבית הבנו שאין לנו מידע לדעת איך עובדים מרגישים ומתמודדים. לכן נשלח מידי חודש לעובדים סקר שבודק בין השאר עד כמה הפרודוקטיביות שלנו נפגעה, בעבודת הצוות ועצמאית, מה מפריע לנו להיות פרודוקטיבים ואיך WELL BEING שלנו.

בהתחלה ההתייחסות היתה טכנית- כסף לרכישת ציוד משרדי. עם סגירת מסגרות לימוד בעולם ובארץ- הקושי של עובדים עלה וגוגל העניקה מספר ימי חופש על חשבון החברה. זה עזר אך לא לכולם. החלטנו לתת החזר עבור בייביסיטר. הסקר החודשי נתן לנו תמונה מדויקת של תוצאות של כל הצעדים שנקטנו בהם.

סוגיות WELL BEING, לחץ ושחיקה עלו בצורה חזקה והחלטנו להשקיע משאבים בסוגיות חוסן נפשי, השתייכות ומחברות גם בעבודה מהבית. הבנו שתפקיד המנהל השתנה, נתנו כלים למנהלים כדי שיוכלו לנהל טוב יותר.

בדקנו את החזרה למשרדים: עד כמה עובדים רוצים לחזור למשרד? מה יאפשר להם להרגיש בטוחים בחזרה? מה ימנע מהם לרצות לחזור? זה עוזר לנו לתכנן היטב את החזרה.

היום אנו מתכננים את עולם עבודה העתידי. לא נחזור למציאות שהכרנו. כחלק מהמדידה שלנו, אנו שואלים עובדים מה הם רוצים. איך היו רוצים לראות את עולם העבודה העתידי. ברור לנו מאוד מהסקרים שעובדים מצפים לגמישות יותר מאי פעם. אנו נחזור למודל היברידי, בו עובדים יכולים לבחור כמה ימים יוכלו לעבוד מהבית.

אנו נמצאים בשלב מרתק!

סייברארק, חברת הסייבר הישראלית השניה בגודלה בעולם. הפרוייקט שנציג עליו היום התבצע בשלב זה, רק במחלקת הפיתוח

כמו הרבה חברות אחרות, המדידות השוטפות שלנו:
נתוני HR (גיוסים, עזיבות, מקורות גיוס, מגדר, ותקים ועוד)

סקרי Engagement

מיפוי טאלנטים

סקרי שכר

שביעות רצון מ-HR

ראיונות קליטה ועזיבה

ועוד.....

החסרונות של כל הנ"ל:

1. תמיד בדיעבד!

2. אי אפשר לצלול בזמן אמת לנקודה שמעניינת

הפתרון שלנו: שיחות What's UP שוטפות וקבועות

שיחות איכותניות, חצי מובנות, שמבוצעות ע"י HRBP

עם כל עובדי היחידה. כל העובדים עברו שיחות במהלך 3 השנים האחרונות וכעת יוצאים לסבב שני.

השיחות מתועדות ובהמשך נבנות תוכניות התערבות ויעדים.

קטגוריות השיחות מנותחות לפי סדרת שאלות חצי מובנה שיצרנו.

תשובות העובדים מחולקות על פני קטגוריות שחזרו על עצמן. אלה הבנו את השיחות הבאות

לפי קטגוריות מסוימות כגון:

- כמה אנו משקיעים בהון האנושי
 - החיבור למוצר
 - איך אנחנו בהקשרי למידה ביחס לתעשייה
 - כמה אני שהטכנולוגיה נוגעים בקוד
 - איזו מידה של אחריות יש לאנשים בתוך התפקיד ופיתוח הקוד
 - תהליכים אגיליים
 - המנהלים
- ועוד

דוגמא לשאלה חשובה שנשאלת בשיחות האלה "מה ישאיר אותך פה"?

כ-35% מהעובדים שוב ושוב עונים שהתפתחות אישית-מקצועית

17% השיבו ששמירה על איכות ההון האנושי והאווירה

12% התייחסו לשכר והטבות

מקרה לדוגמא:

באמצעות השיחות גילינו מה חשוב לטאלנטים שלנו (אנחנו יודעים לזהות את האוכלוסיה באמצעות מיפוי ה- BOX9):

1. שהם מרוצים (!)
2. איכות ההון האנושי והפיתוח המקצועי חשובים מאוד לשימור
3. זו קבוצה שיפוטית יותר, שצריך לאפשר לה לפעול במרחבים והאוטונומיה חשובה לה
4. גילינו שהקבוצה הזו רוצה להיות עוד יותר מחוברת לביזנס
5. מצאנו שהם מצפים מאיתנו שהטכנולוגיה תהיה בLEVEL גבוה יותר, עם פחות חסימות (שנובעות מהיותנו חברת סייבר)

בעקבות המחקר הזה בנינו תוכנית טאלנטים מיוחדת שמבוססת על אותן שיחות.

היא תוכנית Tailor Made. נשמח לשתף אותה בהמשך.

לסיכום, היתרונות המשמעותיים ביותר של מדידה רכה בזמן אמת:

1. היכולת לחקור בו ברגע סוגיות שעולות- לא מחכים לסקרים וליוזמה עתידית
2. מתאפשר לנו לייצר תוכניות ספציפיות ופרסונליות שנותנות מענה לצרכים שעולים בשיחות
3. נוספים שלא ידענו עליהם ולא חשבנו לשאול עליהם והשיחות מביאות את הקול של השטח
4. אין תחליף למגע האנושי: רווח משני מדהים.

מודדים איכות ביחד: גיוון, מחברות רגשית ושימור טאלנטים | דנה ברזילי, סמנכ"ל משאבי אנוש, Cyberbit

אם לא נמדוד איך נשפר?

"אתה מתחיל הכי מהר שלך ולאט לאט מגביר" (מבצע סבתא)

אנו ממפים היכן אנו נמצאים, מגדירים את המדדים שאותם נרצה לשפר ומשקפים לארגון את הנעשה בתחום. מתחילים בהבנה שזה מרתון. מדובר בתהליכים ליבתיים ושורשיים, לוקח זמן לייצר השפעה ואת המקום שאנו רוצים להיות בו וזו הבנה חשובה.

משולש התועלות:

אבחון ארגוני- לזהות עוצמות וחוזקות ואיפה המקומות שמצריכים שיפור, להבין את צרכי השטח **למידת הסביבה-** מהם הטרנדים הגלובליים, מה יקח אותנו קדימה ויחבר לצרכים של בעלי העניין השונים

האבנים הגדולות- מהם באמת הדברים שהכי חשוב לנו לשפר

כשיצאנו לדרך, הגדרנו את המשימה שלנו. החלטנו להגדיר את המשימה לשנה הקרובה. העלאת ה-Engagement ויצירת גאווה ארגונית, כתוצאה של חיזוק הקשר לשטח, השקעה בפיתוח עובדים וחיזוק המותג הארגוני.

כשהגדרנו את האינדיקטורים, שאלנו את עצמנו לגבי כל אחד מהרכיבים מה יוכיח זאת:

Engagement- הקטנה של עזיבת עובדים, העלאת שביעות רצון עובדים ב-10%. חיזוק הברנדינג- הגדלת יכולת הגיוס העצמאית, הורדת שירותי ההשמה והעלאת הגיוס העצמאי שיפור במדד במקומות בהם הכי טוב לעבוד בהם.

הגדרנו את אופני המדידה:

- הסתכלות על מצבת העובדים- למול יעדי צמיחה ותקציב, היכן האיזורים שצמחנו וירדנו בהם, לפי תחומי עיסוק ו-REGIONS שיעורי עזיבה- ניתוח סיבות עזיבה, מגדר, יחידות ועוד
- Engagement- מספרים שהם ברורים כגון אחוז המענה לסקרי שביעות רצון וכן הציונים בסקר עצמו דייברסיטי- בחרנו למדוד מגדר- נשים. אחוז הנשים המועסקות למול גברים. כחברה טכנולוגית השאיפה היא להיות במקום כמה שיותר גבוה. השתפרנו ב-5 אחוזים בשנה האחרונה. אך לא מספיק שכמותית נעלה, אלא חובה שנראה נשים בתפקידים בכירים וכן בתפקידים טכנולוגיים. עלינו לקחת צעד אחורה וללכת לתהליך הגיוס ולהגדיר שם יעדים שעוסקים באיזור הזה:
1. לוודא שאחוז שהגדרנו של גיוסים חדשים יהיה מגוון (על כל אוכלוסיה שבחרים להתמקד בה)
 2. מה האחוז מתוך הגיוסים החדשים שיהיה מאותה אוכלוסיית גיוון שבחרנו
 3. כמה מועמדים מגוונים יהיו בתוך ה-PIPE שלך וכן סביבה תומכת לתהליך- שיהיו נשים שלוקחות חלק בתהליך המיון, שמעודדות מועמדות לשאול שאלות ועוד

האבנים הגדולות בעולם הטאלנטים:

- אחוז השימור שלהם- נרצה לראות אחוז שימור גבוה משמעותית בקרב הטאלנטים לעומת שאר החברה
- HR נמדדים עם ההנהלה. יצרנו מדידה משותפת. יצרנו מעבר לכך מדידה שמית. הגדרנו את רשימת הטאלנטים כדי לזכור ולראות אותם לנגד עינינו, איך משמרים אותם
- עולם הקידום הפנימי- חשוב לנו לראות שהטאלנטים מתקדמים למשרות מפתח ומשרות ניהוליות
- שביעות רצון והערכת עובדים- הציונים האלה מושווים אצלנו באופן פרטני בקרב קבוצת הטאלנטים

האבנים הגדולות בעולם הגיוס:

- איכות המגוייסיים החדשים- שהעובד והמנהל של העובד החדש מרגישים אחרי 3 חודשים בהלימה להערכה בתהליך המיון, האם יש חיבור לזה
- תחלופה תוך 9 חודשים- מדד כמותי אך איכותני. יש עובדים שאחרי 6 חודשים אנו יודעים שלמרות שהעובד איתנו אנו לא שלמים. כאן אנו עם יד על הדופק ולומדים איך נכון היה לעשות אחרת.
- מדדי יעילות- בעולם של TIME TO HIRE הממדד נהיה לא רלוונטי- בחברה שבה 25 משרות פתוחות בכל רגע נתון- הורדנו את משקל הממדד. שמנו את הדגש הנכון על המשרות הקריטיות גם אם ה-TIME TO HIRE של משרות אחרות יגדל.
- עמידה בתקציב ובקצב הגדילה המתוכנן- מאתגר בעידן של תחלופה גבוהה ומלחמה על טאלנטים
- כמה ההשמה שלנו עצמאית לעומת תמיכה של חברות השמה
- אחוז "חבר מביא חבר"- אינדיקציה נוספת ל-Engagement
- נידים פנימיים- אינדיקציה נוספת ל-Engagement

טיפים:

1. תאהבו את הדשבורד שלכם! יש המון כלים לבצע מדידה. אנו שמים לנו מול העיניים את כל מה שחשוב לנו לראות. הפכו אותו לשמיש ויומיומי.
2. חפשו את ה-LOW HANGING FRUIT שלכם- מה אפשר באופן מיידי לעשות, שלעיתים מייצר המון אימפקט. לחגוג הצלחות קטנות עם הארגון, הצוות.
3. נגעת- שיפרת. תסתכלו על האבנים הגדולות, הפכו את הנתונים לשקופים. ודאו שכולם נמדדים, גם HR וגם הביזנס.

לפעול עם OKR ויעדים במשאבי אנוש | סיגל סרור, סמנכ"ל משאבי אנוש | הילה בן יצחק HR Project Manager & Analytics | קלטורה

קצת הסטוריה

כשעבדתי בבנק, למשאבי אנוש קראו "מנגנון". לאחר זמן מה, קודמנו לתפקיד "כח אדם" ושמחנו, שיש כח באדם. לימים נקראנו "משאבי אנוש". לאחרונה יחסית הפכנו ל-**Chief of People** כשאנו מסתכלים על האנשים גם ברמת המסה וניתוחים- אנליטיקות.

שמענו לא מזמן בכנס המצוינות של משאבי אנוש ישראל את קלוד סילבר, **Chief Heart Officer**. אנחנו כאן היום בשיח על מדדים. ככל שנתקדם בזמן, נראה יותר את החיבור בין 2 הישויות- אנשי האנשים ואנשי המספרים.

הגדילה והחיבור העסקי יבוא מהדאטה ומהאפשרות לייצר שינוי בכל הארגון.

בעבר היה לנו תהליך הערכת עובדים שהתעסקת בתשומות, לאו דוקא בתפוקות.

המעבר שלנו ל-OKR הוא מעבר של צורת חשיבה שמתעסקת בתוצאות.

הנושא של **Objective Key Results** - להגדיר לאן אני שואף, איך אני מודד ומה ה-**Key Results**.

ה-OKR החלו בגוגל, ואומצו בהמשך על ידי חברות נוספות.

Objectives: מה אנו רוצים להשיג ולאן אנו רוצים להגיע.

Key Results: אנו רוצים להגדיר בצורה מדידה איך אנחנו עומדים להשיג זאת ואיך נמדוד בכל רגע נתון אם אנחנו בכיוון.

תהליך ה-OKR:

בהתחלה נבחרים יעדים עסקיים ברמת החברה **Must Win Battles-MWB** ולאחר מכן אלה יורדים למטה בצורת OKR, דרך החברה, הבכירים, המנהלים ולבסוף עובדים.

ה-OKR יורדים מלמעלה למטה ומחברים את כל העובדים לביזנס. הם שקופים, וכל עובד יכול לראות מה ה-OKR שלו כמו גם של כל שאר העובדים. ל-OKR יש **OWNER**.

OKR בעולמות HR

לצורך הדוגמא, ה-MWB הוא Growth:

- מנכ"ל החברה ידבר על OKR של 30 אחוז גדילה
- סמנכ"ל מש"א תגדיר 2 לוקיישנים חדשים
- מנהלת הגיוס תגדיר 45 ימים של TIME TO HIRE
- ה-Talent Acquisition Manager תגדיר העלאה של כמות ההפניות דרך "חבר מביא חבר" ב-40%

לצורך העניין אם ה-OKR יהיה שוויון מגדרי בכל התפקידים:

- מנהלת הגיוס תרצה להגדיל את כמות המועמדות הנשים ב-30%
- רכזת הגיוס תגיד שאינה פותחת תהליך גיוס כל עוד אין מועמדת אחת לפחות
- אלה הם יעדים מדידים שעוזרים לנו להתחבר ל-OKR ולביזנס

דוגמא נוספת:

למשל ביעד של Growth של גדילה ב-30%

- סמנכ"ל מש"א תגדיר יעד שימור של 88%
- סמנכ"ל שכר והטבות יגדיר בנצ'מארק רבעוני
- HRBP יעזרו להעלות את יעד הניוד הפנימי ב-5 אחוזים על מנת לפתח יותר עובדים מבפנים

יתרונות מרכזיים ל-OKR:

- אנו מידי שנה נותנים ציון ל-OKR של שנה שעברה וזה מאפשר לנו לעשות בקרה האם אנו עומדים ביעדים ומתקרבים
- אנו מיישרים קו עם ה-MWB של החברה, יש לנו שקיפות ב-OKR וזה עוזר לחיבור ולהבנת רחבה
- אנו בודקים שהתוצאות הן אכן מדידות
- אנו מבקשים ממנהלים הערות במהלך השנה מה הושג ומה לא
- אנו כותבים מידי שנה את ה-OKR מחדש
- יש לנו דשבורדים שעוזרים לנו לראות דברים באופן בהיר

טיפים:

- כדי להיות HR שהיא Data Oriented חובה להתחבר לביזנס, להתחבר ל-MWB ומשם לגזור את היעדים
- הדשבורד שנוציג הוא לא את זה של המצב עכשיו, אלא את זה של הפער בין המצב עכשיו לזה שאליו אנו שואפים להגיע
- נתרגם את היעדים למספרים מדידים
- נאסוף לאורך השנה Data אמין ואפקטיבי כדי שנשתמש בו בהמשך

הקשר בין מדדי משאבי אנוש למדדים עסקיים: סיפור מקרה | אורלי עמר, מנהלת משאבי אנוש, חטיבת המכירות, שטראוס

זהו סיפור מקרה על שותפות אסטרטגית.

גיבורי הסיפור שלנו הם עובדי.ות מערך הסדרנות. כ-950 עובדים, המפוזרים בנקודות המכירה השונות.

המהווים כ-90 אחוז מהעובדים שלנו בשטח.

עיקר עובדי המערך הן נשים בטווח גילאים רחב ובוותק גבוה יחסית.

לסדרניות ולנציגות ישנה השפעה ישירה על המכירות והשגת היעדים העסקיים.

במסגרת אסטרטגיית החטיבה הגדרנו מיקוד אסטרטגי העוסק ביצירת מערך סדרנות מוביל, מקצועי ומחוייב, כזה שיהווה יתרון תחרותי לעסק.

לכאורה מיקוד HR. אך כשבחנו אותו שאלנו את עצמנו מהכין להתחיל אותו?

מהמקומות המוכרים של למידה והכשרה, מובילות ניהולית ומקצוענות?

או אולי דרך מדדים עסקיים של פרודוקטיביות, תמריצים ועוד?

החלטנו להוביל את המיקוד דרך עולם הפרודוקטיביות. עולם פיננסי לכאורה.

כשהחלטנו זאת היה ברור לנו שדבר ראשון עלינו להסביר למנהלים שלנו למה הכוונה כשאנו אומרים פרודוקטיביות: להשקיע את המשאבים במקומות שמייצרים את ה-ROI הכי גבוה

עבור העסק והעובדים.

הטמענו תפיסה של מדידה ובקרה, בנינו KPIs משותפים ויצאנו ליישום והטמעה בשטח.

בנינו חבילה אפליקטיבית למנהלים: תקנים- שעות נוספות- ימי חופשה- ימי מחלה

שאותם הם מיישמים כחלק ממדדי ניהול העסק ולא כמדדי HR.

אך זה לא הספיק.

עלינו לכמת את מדדי ההון האנושי למדדים כספיים.

דשבורד משאבי אנוש הוא כלי אפליקטיבי תומך לקבלת החלטות מבוססות נתונים.

הוא משנה חיים. לפניו כיתתנו רגליים וכעת כל התמונה פרוסה בפנינו בלחיצת כפתור, כולל מבט השוואתי מעמיק. הוא כלי שהוא MUST.

ניתחנו נתוני תחלופה ביחס לתחומי עיסוק.

כשחקרנו את הנתונים ראינו כמה עלינו לגייס פר רבעון וראינו את עלות הגיוס הגבוהה.

ראינו שאנו "זורקים" מידי שנה כ-600,000 ש"ח.

הבנו שכשעובדים עוזבים ברבעון הראשון לעבודתם, מיתוג המעסיק נפגע והעלויות עולות.

מכאן נולדה תכנית סדרנות 360- עושים טוב

- יצרנו מודל תמריץ דיפרנציאלי המחבר ליעדים העסקיים, לעיסוק ולאחוז המשרה.
- בנינו תהליך אונבורדינג ייחודי לעובדים שאינם נקלטים כעובדי שטראוס באופן מיידי
- העמקנו את המקצוענות והלמידה לתפקיד נציגה וסדרנית באמצעות המובייל
- בנינו תפיסת התפתחות לעובדי המערך ותכניות התפתחות והעצמה לעובדים
- בניית סיפור מערך הסדרנות 360 דרך כימות נתוני ההון האנושי- הצגת עלות התחלופה, עלות הגיוס בשילוב המחירים הניהוליים, הובילו את החברה להשקיע במודל תמריץ מעודד השגת יעדים.
- ככל שסדרנית תמכור יותר- היא תקבל יותר.
- אחוז החזרות נמוך- תמריץ גבוה יותר.
- אפליקציה במובייל- העובדות יכולות לצפות 24/7 בנתוני המכירות אל מול היעדים החודשיים, המנהל יכול לקיים עימם שיחת מספרים ולא שיחה אינטואיטיבית וכך גם הפתרונות מדויקים יותר בשטח.

התוצאות:

- אחוז העזיבה ירד ב 3 שנים מ 66% ל 36%.
- המערך מחוייב וראינו זאת בשנת הקורונה בצורה בולטת דרך סקר מד דופק שקיימנו- (95% מסך עובדי המערך גאים לעבוד בשטראוס והיו ממליצים לחבריהם לעבוד בשטראוס)
- פוטנציאל ההשתכרות של הנציגות והסדרניות עלה.

דברים שלמדנו:

- אין הפרדה בין יעדי ביזנס ל-PEOPLE
- כולם מהווים בעלי עניין
- יצירה והטמעה של תרבות עסקית-ערכית- דרך משקפת הפרודוקטיביות ודרך ערכים. אנו מנהלים אנשים וביזנס יחד. לא בנפרד.
- המספרים מספרים סיפור באמצעות כלים ותשתיות מהירות
- יש לנו כ-HR אחריות לבנות כלים שישרתו את מטרות הארגון
- החיבור בין HR, כספים ומנהלים הינו אסטרטגי
- מרחב ההשפעה נמצא בידיים של כל אחד!
- לפעמים פעולות קטנות מייצרות אימפקט גדול!