



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש



כנס People Analytics - מאי 2022

תוכן העניינים:

People Analytics

עמודים	תוכן
3-4	דברי פתיחה: לדבר בשפה אנליטית, משמעויות, יישומים ואתגרי עמית אוברקוביץ משנה למנכ"ל, מנהל חטיבת משאבי אנוש בנק הפועלים
5	על סוגי מדדים ואתגרי מדידה בעולם משאבי אנוש ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית משאבי אנוש ישראל
6-9	People Analytics: גישה תומכת בהטמעת שינוי אסטרטגי ענת גנץ מנהלת מחלקת חקר ושותפות אסטרטגית-עסקית בנק הפועלים
10-12	People Analytics כבסיס לקבלת החלטות ארגוניות אורי קצמן Talent Intelligence and Strategy lead אמדוקס
12-14	Engagement-תובנות מתוך חקר ועיבוד נתונים בעידן הנוכחי שרית מרציאנו Google IL Country HR Lead
15-16	מתפיסות לדאטה ומדאטה לתובנות - הרווח המשותף של people analytics & sensing אוהד גרון Director, Global HR data and People Analytics טבע גל מזוס Director, OD Sensing and Analytics טבע
17-18	ניתוח נתונים כבסיס לבניית מדיניות בהקשר לגיוון תעסוקתי ומצוקות הגיוס ימית לבנה Talent Analytics Lead אינטל ענת אלעני Greater Europe Region, People Analyst אינטל
19-20	מיפוי יכולות ובניית מדד לניהול סיכונים במשאבי אנוש חגית סהר אורבך מנהלת חווית עובד ופיתוח ארגוני MAX
21-24	איך אנליטיקה אנושית מיושמת בתהליכי מיון ואסטרטגיית חווית משרת בצה"ל סא"ל שרית שיף ממד"ה צה"ל
25-26	טכנולוגיה מתקדמת לשירות People Analytics אורי סואן, מנכ"ל Montara
27-29	לראות מעבר להיררכיה הארגונית שרון רנדליך, מנכ"לית STEPAHEAD

פתיחה - לדבר בשפה אנליטית, משמעויות, יישומים ואתגרים עמית אוברקוביץ | משנה למנכ"ל, מנהל חטיבת משאבי אנוש | בנק הפועלים

בוקר טוב לנו, שמי עמית ואני ממש שמח שאנחנו כולנו כאן היום. תודה רבה לד"ר שלומית קמינקא שסוגרת מיני מעגל היום כאן. היא החלה את הקריירה שלה בבנק הפועלים. והנה אנחנו כאן. תודה למירב אפיריון, לענת'גנץ, לערן ונדב ולכל המרצים והמרצות וכמובן לכם, קהילת ה-HR. קהילת ה-HR היא מעבר לפרופסיה, היא נועדה להוות את הפקטור המשמעותי ביותר ביכולת שלנו לצמוח בכלכלה הישראלית וגם לאזן בעיתות משבר. אירועים לא פשוטים עוברים על הכלכלה. אנחנו בתחילת הקוסינוס, הירידה. אנו רואים את זה וצופים את הגל שיגיע עוד מעט, גל פיטורים. דור המילניום, שעובד 10 שנים בהייטק, לא מכיר מצב של צמצומים. אציג היום את פועלים 2026.

"מי אומר שפילים אינם יכולים לרקוד" (לו גסטנר)

מי אנחנו?

אתמול חגגנו 100 שנים לבנק. אין הרבה ארגונים שיודעים לציין את המספר הזה. בנק הפועלים החל ב-1921 לתמוך במדינת ישראל שלא היתה קיימת. בנק ישראל שזר ביכולת המדינה לקום. וביכולתה להגיע לאן שהיא נמצאת היום. פועלים מגיעה כבר שנה שנייה לעשרת המקומות שהכי טוב לעבוד בהם, ליתר דיוק מקום 9. ארגונים שהם לגאסי, קורפורייט, יש סכנה מאוד גדולה באיזור העסקי שמתרחשים שינויים כמו שמתרחשים היום.

מה אנחנו חווים?

אנו חווים סקטור ושוק בהפרעה כבר כמה שנים שימשיך להיות בעצימות גבוהה יותר משמעותית עם שינויים משמעותיים. הבנקאות המסורתית עוברת לדיגיטל, לחברות ביטוח, לחברות אשראי חוץ בנקאי, בטח בארץ אך גם בעולם. הזכרנו שאנו ארגון בן 100 והדבר שהכי מפחיד זה שאותם שינויים טקטוניים אינם מורגשים. מה זה עוד גוגל פיי, פינטק קטן? אנו נוטים לזלזל בזה והסכנה היא ההתעלמות, שיום אחד הלוח יקרוס. כדי שזה לא יקרה, ומכיוון שפועלים זה לא עוד ארגון, זה ארגון שיחד עם לאומי מאפשר לממשלה לאשר תוכניות כלכליות ומאפשר לעסקים קטנים וגדולים לצמוח. מכיוון שאנו לא מוכנים שזה יקרה אנו נערכים לאזור הזה.

מה אנחנו צריכים לעשות ואיך אנחנו צריכים לפעול?

חשבנו על כך לפני שנתיים וחצי כשהשקנו את תוכנית האסטרטגיה של הבנק שעוברת היום עדכון. הבנק הדיגיטלי מאתגר ומחדד אותנו אך אני מאמין שהבנקים הגדולים הם יהיו בנק דיגיטלי. חשבנו מה לעשות והבנו שבסופו של דבר בסדרה של מהלכים שמאוגדים תחת רד קוד, זו מערכת התפעול כמו שיש לנו בנייד, איך שהאייפון שלנו עובד, ככה הארגון צריך לעבוד. עדכנו את החזון וערכי הבנק. הערכים התרבותיים שלנו הם פועלים לטובת הלקוח, והבקשות של הלקוחות שלנו סופר מורכבות. אנו פועלים כדי שזה יקרה, ותוך כדי שאנו ממוקדים בצמיחה של הלקוחות ובצמיחה של כל עובד באופן אישי. אם כל עובד יצמח גם הבנק יצמח. יצרנו מטריצה שמתרגמת איך מפרקים ל-X22 עסקי את ערכי הבנק. לקוח-עובד/פנימה-החוצה, אנשים-סביבה

חייבים לייצר חווית לקוח אחרת, חווית עובד אחרת, סביבת עבודה אחרת וסביבה עסקית אחרת. 5-8 שנים מהיום אני מקווה שכל אחד מכם יצמח וכשיש לך כמה עסקים יש צורך אישי, עסקי, משפחתי ואסטרטגי והפלטפורמות שנציג שיהיו מבוססות אנליטיקס, יוכלו להציע לכם את הפתרון המדויק לכם.

תפקיד משאבי אנוש (HRBP) בבנק הפועלים או: מה הכי חשוב שמשאבי אנוש יתנו היום לעובדים?

חווית עובד, משמעות בעבודה, מחוברות, חזון, הזדמנות, שייכות, מטרה, עבודת צוות. יחד עם זאת, אנחנו כקהילת HR, אנחנו הפנדמנטלס של הכלכלה במדינת ישראל ולכן צריכות להיות חברות שזוכות בתחרות. אנחנו קמים בבוקר כדי שבנק הפועלים ימשיך לנצח בתחרות. בסוף, זה לא המוצר, זהו אלגוריתם שאומר, זה לא מרווח האשראי, הממשק עם הלקוח, השירות, אלא תרבות ארגונית + מחוברות ארגונית + מנהיגות - < דליברי ותוצאות עסקיות = ארגון שזוכה בתחרות! זה אומר ארגון עסקי יציב לאורך זמן. עובדים מחוברים הם תוספת 21 אחוז ברווחיות, 17 אחוז בפרודקטיביות, 10 אחוז בשביעות רצון לקוח ומינוס 40 אחוז בהיעדרויות.

זה שווה המון כסף לחברות. זה אמפירי. אחרי שתשימו את המשוואה, שימו תוכנית HR אסטרטגית על השולחן כמו ששמנו.

תוכנית CTB- CHANGE THE BANK

זה "תמ"א 38" של הבנק. מחזקים את היסודות ומרחיבים אותם, וגם לאחר מכן אנו נכנסים לכל דירה, לכל יחידה ומשפצים אותה כדי שתעמוד ביעדים העסקיים כדי שיביאו לנו את השורה התחתונה.

HCROI

כדי לייצר שיח עסקי: האם ההון האנושי מניב? HCROI הכנסות הארגון מינוס ההוצאות שאינן על ההון האנושי חלקי הוצאות הארגון על ההון האנושי נותן לנו את נתון החזר ההשקעה על ההון האנושי. זה מדיד. זה עושה שכל.

דש בורד חטיבתי עסקי- מדדי מנופים נבחרים

זה דש בורד שהושק בחודש באחרון, ששם לנו את אותה תוכנית CTB לפי אותם נושאים שהחלטנו להשקיע בהם בשיטת אג'ייל מודל וכל מדד נמדד עסקית ותקציבית. זה שם אותנו בשיח עסקי עם נתונים שעוזרים לנו להבין איפה אנחנו ואיפה עלינו לחזק ולדייק. אנחנו מדברים ביזנס. זה ארגון שנועד להרוויח בהוגנות ועם אחריות חברתית. התוכנית שלנו משפיעה. כשאנו רואים שמחברות עובדים עלתה בשנתיים וחצי האחרונות ושהתחלנו למדוד את התרבות הארגונית תחת פיפל אנליטיקס, זה מייצר תשומת לב בהנהלה ובדירקטוריון.

תודה שבאתם.

יש לכם תפקיד חשוב במשק של מדינת ישראל.

יש לנו אחריות.

בנק הפועלים רוצה להמשיך ולהיות מספר אחת בישראל ולכן שם את חטיבת משאבי אנוש בחזית העסקית ובחזית המשמעות. אנו קמים בכל בוקר ומוכחים מחדש את הרלוונטיות ועלינו להתאים את התוכנית למשק המשתנה.

על סוגי מדדים ואתגרי מדידה בעולם משאבי אנוש ד"ר שלומית קמינקא | מנכ"לית משאבי אנוש ישראל

"לא כל דבר שניתן לספור נחשב, ולא כל מה שנחשב ניתן לספור" אלברט איינשטיין

חשוב לפשט את הנושא ולהסביר את ההתפתחות של People Analytics. למרות שהנושא מאד מדובר, הוא נמצא בארץ בתהליך התפתחות ראשוני. אנו, בעמותה, עוקבים אחרי ההתפתחות כל שנה ושמים לראות שעוד ארגונים פתחו יחידת אנליטיקס אך זה עדיין לא הרוב. ההיסטוריה חוזרת וזה דבר מרגש. עבדתי בבנק הפועלים לפני 25 שנים. בשנת 95, לראשונה בישראל, פיתחנו בבנק מדדים במשאבי אנוש. זו היתה תופעה חלוצית בארץ. בדו"חות המאזן של בנק הפועלים שולבו מדדים שונים במשאבי אנוש: מדדי ניוו עובדים ומדדים נוספים. זו סגירת מעגל עבורי. כך זה התחיל, עבורי, עבור הבנק ובארץ כולה. הכנסתי את הנושא לראשונה באקדמיה בישראל. כמקצוע נלמד. היום זה מקצוע. היום אנשים זה מקצוע.

מי שנתן את הדחיפה לכך היה פרופסור דייב אולריך. הוא דיבר על מהות המושג שותף אסטרטגי ועל הצורך לדבר בשפת העסק, בנתונים. יחד עם זאת, לא צריך למדוד כל דבר שז, צריך להבין מה מייצר ערך לארגון ואותו יש למדוד.

מה בין People Analytics למדדים?

מדד - זו אמת מידה שבאמצעותה אפשר להעריך באופן כמותי דפוסי התנהגות, יכולות אנושיות, תהליכים או משאבים בארגון.

אם People Analytics

הכוונה לניתוח נתונים רחב ומשמעותי המאפשר למשאבי אנוש לפרש ולהבין תופעות הקשורות לאנשים, להבחין ואף לחזות במגמות. ניתוח הנתונים מאפשר לנו ולהשתמש בהם כבסיס לקבל החלטות ולהביא ערך לארגון.

הביג דאטה יצר את השינוי. בביג דאטה יש לנו נתונים עסקיים, כספיים, נתוני שיווק, ייצור ומשאבי אנוש ואפשר למצוא בקלות יחסית את הקשר בין הדברים.

איך אנו בוחרים את הממד הנכון?

ניתן להבחין בין שני סוגי מדדים:

מדדים במונחי יעילות - במונחי זמן או כסף, כמו למשל - כמה זה עולה? Time to hire, נתוני זמן ומשכורות, אלה נתונים שתורמים ליעילות. זה חשוב ובזה אפשר להביא ערך לארגון אך זה ממש לא מספיק.

מדדים המרכזיים והמאתגרים יותר הם מדדי תרומה, תוצאה ותועלת שמודדים אפקטיביות.

לדוגמה - בגיוס נרצה לדעת שהכנסנו לארגון את העובדים הטובים/מתאימים ביותר. כדי לדעת את זה נצטרך לחכות עד שיקלטו בארגון ונצטרך למדוד את טיב הביצוע שלהם. מהלך מורכב שמתבצע לאורך זמן. המדדים האלה, למרות שהם קשים לחישוב, הם המדדים העיקריים שבהם נרצה להתמקד. הם אלה שמביאים ערך לארגון. אלה מדדים אסטרטגיים.

השאלות העיקריות שנרצה למדוד:

האם לעובדים שלנו יש משמעות בעבודה? האם יש להם קריירה? האם יש להם התפתחות אישית? זה האתגר שלנו.

ה-ROI החדש של משאבי אנוש: Return On Intangibles
אנחנו מודדים דברים רכים וזה מאתגר. איך מודדים פרמטרים רכים?
היום הטרנד שהכי בולט זה להסתכל על הארגון במובנים של יכולות אנושיות. נרצה בעתיד להתמקד במדידת היכולות של הארגון. אני מציגה זאת כאתגר. בבנק הפועלים, כבר בשנת 2000, מדדתי את היכולות האנושיות - מדדתי יוזמה, חדשנות וניהול אנשים וכל המדיניות של הבנק השתנתה בהתאם לכך בעקבות הצגת הנתונים בהנהלה.

אני מצטרפת ללהט של עמית בהקשר למשמעות שלנו בארגון. כל המשאבים שיש בארגון ניתנים לחיקוי, למעט אנשים. אנחנו קובעים אם יהיו לנו אנשים עם עיניים נוצצות עם חדשנות ורעיונות ומוטיבציה ומשמעות, וזה שלנו. זה בלתי ניתן לחיקוי. אנחנו מביאים את האנשים לארגון וקובעים בהתאם לכך את יכולות הארגון. זה התפקיד שלנו, וזה היתרון התחרותי של כל ארגון.

גם כשמדברים על מדידה וניתוח נתונים, חשוב לזכור שעלינו לאזן בין HR של הלב לHR של האקסל
חשוב לא לשכוח שמעבר להיותנו Data Driven, חשוב לנו גם להיות HR של הלב. אנחנו אנשי הלב. היום "רגש" זה נכס, זה חלק מהתפקיד שלנו וחלק מהיכולות שלנו כמשאבי אנוש, כעובדים וכארגון. נתמקד היום באנליטיקס אך אל לנו לשכוח את הניהול מהלב.

על המדידה אהרון בס

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

אסיים במסר הזה.
תודה ויום פורה לכולנו!

ענת גנץ | מנהלת מחלקת חקר ושותפות אסטרטגית-עסקית | בנק הפועלים

יצירת קשר: 054-4973049
anat.hrpro@gmail.com

אני עוסקת כ-15 שנים בתפקידים שונים בעולמות משאבי אנוש, בעיקר בפיתוח אסטרטגיות של משאבי אנוש, חקר מגמות בעולם העבודה, הקמה של תקשורת פנים ארגונית, פיתוח ארגוני ובשנתיים האחרונות הובלה של שינוי במודל הפעלה של חטיבת משאבי אנוש כשותפה עסקית יחד עם הצוות הבכיר של החטיבה וצוות People Analytics והשותפות העסקית.

מה זו שותפות עסקית?

הסיפור שלנו מתחיל באסטרטגיה העסקית של בנק הפועלים שנשנתה על בנקאות מסורתית, בנקאות מתחדשת שמבוססת על דאטה ותשתית ארגונית תומכת. הסיפור שלנו מתחיל באסטרטגיה העסקית והקמנו בחטיבת משאבי אנוש יחידה עסקית שתפקידה הוא לחבר בין מעורבות של HR לאסטרטגיה העסקית של הבנק ולוודא שיש הלימה בין הדברים.

איך אנו עושים זאת?

אימצנו את מודל ה-3 Prepare, Partner, Perform

Prepare

יושבים עם כל חטיבות הבנק ועושים חשיבה לטווח ארוך, מבינים את תמונת העתיד, האתגרים והפערים האסטרטגיים ואת סביבת התחרות

Partner

שותפות וגזירת תוכנית HR אסטרטגית

Perform

הרכיב החשוב ביותר, הדליברי שלנו כHR, הרכיב עליו אנו נמדדים

איך זה עובד בפועל?

יש לנו פיל, סמל הארגון הגדול והכבד, ארגון של 100 שנים, ואנו רואים מומחים שונים במשאבי אנוש שאנו צריכים לגרום להם לדבר באותה שפה ולהבין את הביזנס. אנו מספקים את ההקשר העסקי וזה מהווה מפתח מרכזי להצלחה.

אנו מגדירים את הבעיות, חוקרים מה באמת חשוב, פונים למרכזי המומחים, מספקים את ההקשר העסקי ועושים תהליך אג'ילי ואינטגרטיבי לרוחב החטיבה.

לתפישתנו הצלחה של People Analytics מחייבת עבודה בצוות עם פיתוח הכישורים של HRBP

ביחידה העסקית שהקמנו צוות sHRBP הן מכירות את מקורות המידע השונים והקשר ביניהם וכן את הביזנס. הן מבינות את הנתונים הרלוונטיים לשימוש בדאטה ואת הנתונים העסקיים. הן מחזיקות את הכובע של הביזנס ושל הHR. הן מזהות סיבות שורש וחקירת עומק, מפרשות גרפים ודאטה שמספרות סיפור שלם דרך נתונים ומגמות. הן יודעות לבחור התערבות, לזהות את הסוג והחוזקה של הפתרון שהוא מבוסס דאטה.

4 מיקודים שלנו ל-2022:

- פיתוח השותפות העסקית והאסטרטגית עם חטיבות הבנק והבנה מעמיקה של היעדים העסקיים
- עיצוב אסטרטגיית HR אינטגרטיבית
- ליווי החטיבות במנופים שעומדים בבסיס תוכנית CTB
- מייצרים אנליזות כדי לסייע לארגון לפתור בעיות שורש עמוקות יותר

נקודת הפתיחה שלנו היתה מדידה ארגונית לניהול ביצועים, מדידה רגולטורית ומדידה ארגונית תומכת שינוי אסטרטגי שהיתה למעשה חסרה ואותה השלמנו.

יש לנו 5 עקרונות למדידה:

- אנחנו לא מודדים לשם מדידה. חייבת להיות תועלת עסקית ישירה.
- המדידה מתבצעת במרווחי זמן קבועים- חודשי, רבעוני, שנתי
- אנו מעדיפים שימוש במקורות מידע קיימים, שימוש בסקרים הוא רק לצורך איסוף מידע שאינו קיים
- עיבוי הנתונים הקבועים בנתונים ממחקרי עומק
- ניהול הנתונים במערכת מידע, ניהול גרסאות ועומק היסטורי

בנצ'מארק בנושאי גיוס טאלנט:

- עלות גיוס כושל עומדת על 300-500 אלף דולר
- רמת מחוברות נמוכה מורידה את היעילות ארגונית בין 30 עד 50 אחוז
- משך הזמן שנדרש למנהל חדש לייצר תוצרים עומד על חצי שנה
- עלות של נטישת עובד היא פי 1.5 מעלות השכר שלו

3 מקרי בוחן שלנו ביחס לבנצ'מארק: מקרה בוחן ראשון: חקר השינוי בתרבות הארגונית

למדנו ממקינזי שהנושא של מדידה ארגונית משתנה לאורך השנים ועובר ממדידה של תפיסות להתנהגויות. היום אנו במדידה של תרבות ארגונית שתמכת בתוצאות העסקיות. שאלות OHI של מקינזי, מדידה של 9 מדדים עם 98 שאלות CultureScope- כלי שמורכב משני שאלונים נפרדים- איך אני מתנהג- A או B ואיך אני רואה שמתנהגים סביבי? זה מייצר ציר התנהגות ושינוי שרוצים להוביל. פיתחנו שאלון משלנו של 13 היגדים- לקחנו 4 ערכים וכימתנו להתנהגויות עובד. מדדנו ב-2020 וחזרנו על המדידה ב-2021 וראינו שינוי אדיר. זה לא קסם, נעשתה הרבה עבודה בין שתי המדידות. כלי המדידה הוא בפני עצמו כלי הטמעה ליצירת שינוי ארגוני. ממצב של שכיחות 60 אחוז של התנהגויות רצויות, עלינו ל-70 אחוז והיעד הוא 80 אחוז. לא נשקוט גם אז (: בכל החטיבות זהו שיח מאוד משמעותי. זה כלי אבחוני שנותן המון תוקף לדברים ומייצר שיח משמעותי.

מקרה בוחן שני: חקר רשתות ארגוניות

למה חקרנו את הנושא הזה? כי אנו מבינים ששותפות ומטרה משותפת ומעבר מאגו סיסטם לאקו סיסטם אינה מובנת מאליה. אנו ארגון היררכי והרבה פעמים זה סותר את השיתופיות.

יש כישורים שמוגדרים כרכים אבל הם לא רכים הם Power Skills. אנו רוצים יותר ויותר אינטליגנציה שיתופית.

3 מטרות בחקר:

מעגל עסקי- רצון החטיבה לעבור משחיקה לצמיחה והגדלת ההכנסות ארגוני- חיזור הסינרגיה בין היחידות השונות בחטיבה לצורך הגברת האימפקט ללקוח שינוי תודעתי- שותפות הינה הכרחית כיעד אסטרטגי שיתופיות היא יעד עסקי לכל דבר, עלינו לחזק את הסינרגיה בין היחידות ולהגביר את האימפקט ללקוח- זו היתה הנחת הבסיס. היו לנו 3 שלבים במהלך החקר. כ-300 עובדים השתתפו. **סקר רשתות-** כלל שאלות כגון: מי משמעותי לך לביצוע העבודה בצורה הטובה ביותר? עם מי אתה משתף פעולה או היית רוצה לשפר את שיתוף הפעולה, מי מסייע לך לקדם את עבודתך? אל מי תפנה על מנת לקבל עזרה מקצועית? אל מי תפנה על מנת לקדם יוזמות או חדשנות? ועוד. **מפות רשת-** הנתונים שקיבלנו איפשרו לנו לייצר מפות המעידות על ריכוזיות גבוהה (עבודה לפי המבנה ההיררכי) ועל הדדיות נמוכה. המפות הן מבוססות דאטה ואלגוריתם ולא תחושות בטן. **תובנות והמלצות-** החלטנו להתמקד באיזורי עיוורון של מנהלים לגבי תרומתם האישית להיעדר שיתופיות. שינינו את הגדרת המצוינות. הקמנו צוותים להמשך העבודה על שיתופיות. אנו מבינים יותר מתמיד שצריך לעורר רגש וללכת למחוזות אחרים כי כשאתה פוגש את המפות וריכוזיות נמוכה יש בזה לפעמים משהו מאכזב, ולכן צריך לעשות תהליך רך.

מקרה בוחן שלישי: העזיבה הגדולה

העזיבה הגדולה לא החלה עם תחילת הקורונה. המחסור בכוח עבודה קיים בכל מקום, זו מגמה ארוכת טווח שהחלה ב-2009. יש מגמות של פרישה מוקדמת, יש פרמטרים של שחיקה בקרב נשים, יש רצון להתפנות לחיים. בפועלים שאלנו את עצמנו בהתייחס לשיעור נטישה גבוה ב-3 השנים הראשונות של עובד בבנק: מתי מחזירים את עלות ההשקעה והאם יש קשר בין רמת המחוברות בסניף לשיעור הנטישה? מצאנו שהחזר עלות ההשקעה היא רק בשנה השניה ושרוב הנטישה מתרחשת קודם. מצאנו קשר חזק בין מחוברות הסניף לשיעור הנטישה. ככל שהמחוברות גבוהה היותר הנטישה נמוכה יותר. יצאנו לחקר שוק ולא הסתפקנו בחקר הפנימי. בדקנו מה מאפיין את מי ששוקל לעבוד בבנקאות ומה המאפיין המהווה את אמצעי החיזוי המשמעותי ביותר? בדקנו את תיאורי המשרה. למדנו לשפר את הסנטימנט ביחס לעבודה בבנקאות בכלל ובפועלים בפרט. כמו כן, למדנו לטרגט נכון יותר את האוכלוסייה שהראתה נכונות גבוהה יותר.

תפקיד משאבי אנוש בבנק הפועלים- מ-2020 ל-2026

מעבר מייעוץ למנהלים בנושא אסטרטגיית HR לתמיכה במנהלים להשגת ביצועים אופטימליים, מינוף ההון האנושי (HCROI) ומדידת האימפקט.

“In God we trust. All others must bring data”
W. Edwards Deming

קצת עליי

אני באמדוקס יותר מ 11 שנה. התחלתי את תפקידי כיועץ משפטי בתחום של דיני עבודה. לפני כמה שנים חציתי את הקווים ועברתי לHR. בשנה וחצי האחרונות ניהלתי צוות שנקרא People Intelligence Strategy, חלק מיחידת Talent Strategy. היא כוללת 4 תחומים: People Analytics, Market Intelligence, Strategic Workforce Planning, HRIS and Transformation. בימים אלו אני במעבר תפקיד לנהל משאבי אנוש ביחידת הקלאוד באמדוקס.

קצת על אמדוקס

- חברה גלובלית
 - 30,000 עובדים על פני 5 יבשות, יותר מ 70 מדינות
 - אנו מספקים שירותי תוכנה לכל תעשיית הטלקומוניקציה וה Financial Services
- כל זה מייצר אתגרים גדולים והופך בייחוד בתקופה האחרונה את People Analytics לשותף משמעותי. עבורנו לתמוך החלטות ארגוניות בדאטה זו מהות תפקידנו בארגון. לייצר אימפקט. אנו מזהים בעיות עסקיות, מפתחים אנליזות בונים דשבורדים אך בעיקר בוחנים איזה אימפקט ארגוני יצרנו. התחום הזה צומח כחלק מהתפתחות טבעית, אך עם האתגרים בשוק העבודה הגלובלי כל הבעיות הופכות למורכבות יותר ועלינו להוכיח שהפרוייקטים והתקציבים שאנו מבקשים אכן מייצרים ערך. בשביל לתמוך החלטות בדאטה היה עלינו להבין איך החלטות מתקבלות בארגון.

איך מתחילה שרשרת קבלת החלטה?

במצב אידיאלי בארגון שיש בו KPIs השאלה היא: האם מה שתכננתי קרה? הרבה פעמים יש איתותים מהשטח, מנהל מרגיש שעוזבים אותו עובדים ומתחיל רעש. אנו שואלים: מה קרה? האם היה שינוי? האם יש לנו בעיה? באחד האזורים היה מחסור בכוח אדם. העבודה היתה על עזיבות. בשלב מסוים עשינו אנליזה והבנו שאנו לא בבעיה של עזיבות אובייקטיבית. המיקוד הוא באזור אחר. אחר כך אנו שואלים את עצמנו איפה יש בעיה? אי אפשר להעלות שכר לכל העובדים. אי אפשר לטפל בכל המקרים. יש מקרים שברמת המאקרו אין בעיה, רמה אחת למטה נזהה שיש בעיה. ויכול להיות הפוך. יש בעיה במאקרו וברמת המיקרו במקומות מסוימים אין בעיה.

השאלה הבאה היא למה יש בעיה? אנו נעזרים בכלים שונים, סקרים ועוד כדי להבין מה שורש הבעיה. זה לא תמיד קל.

מה הולך לקרות?

זו השאלה הבאה. אם זיהינו מגמה מאוד חשוב להבין לאן העתיד הולך. ברמת המקור- וכן ברמת המיקרו- מי מהעובדים שלי צפוי לעזוב?
השלב הבא שהוא מעניין ומאתגר- מה אני צריך לעשות? זה תחום יחסית חדש באיזורי הדאטה. הכניסה של People Analytics והדאטה למה שצריך לעשות היא קריטית ומביאה הרבה ערך. השאלה הבאה: האם זה באמת עבד? שאלה חשובה. אחרי זה, הכל חוזר להתחלה. מעטים המקרים שיש בעיה ופתרנו אותה. תמיד זה חוזר להתחלה. משהו עבד ומשהו לא עבד.
כשאנחנו כ- People Analytics לוקחים בעיה אסטרטגית של הארגון או רואים איזה מענה נותנים בכל אחד מהשלבים. הכל טוב ויפה אך בסופו של דבר יש אנשים ויש התייחסויות שונות לדאטה ברמת האנשים. יש אנשים שמפחדים מדאטה או לא מאמינים בו או מתים עליו. כל אחד אוהב דאטה שתומכת באג'נדה שלו ושונא כזו שלא. חלק מהתהליך שעברנו הוא להפוך את הדאטה לTrusted Advisor שלך ולא לשוטר- מה עליך לשפר ולתקן.
זה קשור בחיבור להנהלה ובסטוריטלינג. איך אתה הופך את הדאטה והתובנות לסיפור טוב שמנגיש את המסרים? בפרויקטים שלנו אנו משקיעים לפחות 40 אחוז בסטוריטלינג.

נושא ה-Attrition

יש רמת בשלות שונה בכל החלטה. האם מה שציפינו קרה?
התחלנו תהליך לפני שנה וחצי של הגדרת KPIs. ה- KPIs משותפים לכל הנהלת HR. המשמעות של KPIs היא שTime To Hire וממד של Learning אלה מדדים של הנהלת HR ולא של היחידות הספציפיות הרלוונטיות.
איפה אנחנו? אין הפתעות. אנחנו כל הזמן יודעים איפה אנחנו לטוב ולרע. מעבר לדשבורדים שיש לנו אנו שולחים פעם בחודש לכל ארגון HR דו"ח עם תובנות לפי קבוצות ו...אין הפתעות. כולם יודעים מה מצבם והיכן הם עומדים.

אנו מביאים לתהליך גם מידע מהשוק. בסוגיית Attrition לא עוזר לדעת רק מה המצב שלי. חייב להיות בנצ'מארק. אנו נותנים טרנדים על Supply & Demand וזה עוזר לנו לענות על השאלה האם יש לנו בעיה. באחת היחידות זמנו לדיון על איך פותרים את בעיית ה Attrition? לא "פותרים אותה" מתמודדים איתה...

איפה יש לנו בעיה?
אנו מסתכלים על פרמטרים שונים בארגון שמעניינים אותנו- רמות ניהול שונות, גאוגרפיה, תפקידים, ותק. זה מאוד עוזר למיקוד.
עברנו למודל חדש של לזהות מגמות לפי קבוצות. נקח כדוגמה (המספרים לא אמיתיים) אנו לוקחים איזור מסוים, למשל בהודו יש 14,000 עובדים בכל הודו ויש לנו עזיבות ברמה של 15 אחוז. בקרב לא מנהלים יש 17 אחוז. First Year עומדים על 24 אחוזים.

למה עובדים עוזבים?

יש לנו סקר שכל עוזב ממלא. אנו עושים קורלציה עם סקרים רבעוניים אחרים. גם פה חשוב להסתכל על קבוצות. Well Being חשוב יותר ל First Year לדוגמא.

חיזוי

מה הולך לקרות? יש לנו 2 כלים.

כלי מבוסס AI שנותן לנו תחזית ברמת הארגון כמה עובדים עומדים לעזוב בשנה הקרובה. ברמות מאקרו הדיוק שלו גבוה מאוד. גם בארגון של 30,000 איש זה לא תמיד ביג דאטה.

יש כלי שפיתחנו - U Turn - שנותן אינדיקציה ברמה הפרסונלית על עובדים שהם ברמת סיכון לעזוב. זה מעביר אותנו לשאלה מה אני יכול לעשות? זה נותן לנו מידע על הפרמטרים של מה שם את העובד בסיכון גבוה. זו לא בהכרח הסיבה שהעובד יעזוב בגללה. יש למשל סוג של עובדים שלא לוקחים מחלה וחופשה, עובדים הרבה ומתוגמלים יותר מהקולגות. הם עובדים טובים והם עדיין עוזבים. ברמת המאקרו, לקחנו כל מיני כלים שאנו משתמשים בהם בארגון בין אם ישירות לשימור ובין אם לא ובדקנו אם הם עובדים.

לקחנו תקופה מסוימת ובדקנו באוכלוסייה מסוימת מה רמות העזיבה ובדקנו האם יש קורלציה בין למידה לנטישה. רמות העזיבה היו נמוכות יותר בקרב עובדים עם Career Mobility. בקרב עובדים שמגישים מועמדות למשרות בארגון ומתקבלים - רמות נטישה נמוכות והפוך. המלצנו להנהלת ה HR והארגון להגביר את הניוד הפנימי. ניוד פנימי זה כלי שימור. עובדים שמתקבלים עוזבים פחות. מי שעושה Career Mobility עוזב פחות. מחקר מהרווארד תמך בנתונים שלנו. עובדים שבתהליך ניוד יודעים שיש להם היתכנות להתנייד יעזבו פחות גם אם לא התקבלו. הנהלת הארגון שינתה את מדיניות הניוד באוגוסט: הוותק המינימלי בתפקיד ירד משנתיים לשנה וכן צוותי ה Talent Aquisition פונים אקטיבית לעובדים בארגון ומציעים להם ניוד. למנהלים זה מורכב כי ברמת המנהל לא ברור שיש הבדל בין עזיבה חיצונית לפנימית.

באוגוסט 2022 מצאנו עלייה קלה במספר העובדים שהגישו מועמדות וכן חלה עלייה ב- 4 אחוז של עובדים שאנו מגייסים מתוך העובדים שהגישו. כל עליה כזו משמרת הרבה עובדים בארגון.

שמנו לתוכנית הזו KPIs ואנו מודדים את הניודים הפנימיים: היחס של כמה הגישו וכמה התקבלו וגם את הצוותים של Talent Acquisition כמה השמות פרואקטיביות עשינו.

תודה רבה!

Engagement - תובנות מתוך חקר ועיבוד נתונים בעידן הנוכחי

שרית מרציאנו | Google IL | Country HR Lead

שלום לכולם, אני שרית מרציאנו, Country HR Lead בגוגל ישראל.

אנחנו חברה טכנולוגית שמתבססת בעיקר על מהנדסים. כל פיתוח בחברה מתבסס על דאטה ומחקר. כל תהליך שקשור בהון האנושי גם כן מתבסס על דאטה ומחקר. ברגע שעושים זאת כך התוצאות מדויקות יותר והוגנות יותר.

פיפל אנליטיקס אחד הכלים הטובים ביותר לבנות קרדיביליות מול הנהלה בכירה.

להציג בSnapshot את הארגון בראי הדאטה. מצאתי הרבה פעמים מאירה על Blind Spots עם תובנות שמנהל לא ראה. זה יצר המון ערך. אחת לרבעון אני מציגה להנהלה נתונים וזה עוזר לי למצב את עצמי מול הנהלה וגורם להנהלה לעבוד יחד סביב מטרות מדידות. הדאטה הארגוני הוא עצום ואיסוף דברים שאפשר למדוד אך כדי לייצר Engagement אמיתי אל מול העובדים שלנו עלינו לקבל את הדאטה גם מהם. לדעת איך הם מרגישים.

אנו עושים זאת בשלוש דרכים:

סקר ארגוני שנתי שנקרא Googlegeist - החל ממה הוא חושב על קבלת ההחלטות בצוות, על המנהל, בנפיטס ועוד. סקר של 40 דק'. **90 אחוז מהעובדים ממלאים את הסקר מידי שנה** ואנו שומרים על הנתון הזה.

למה? העובדים יודעים שתהיינה תוצאות לסקר. שאנו מייצרים פעולות ועושים שינויים בעקבותיו. אנו משקפים לעובדים בכל סקר מה גילינו מה התוצאות ומה השינויים הצפויים. מה עשינו בעקבות הסקר הקודם.

מעבר לשאלות יש איזור של הערות ועובדים משתמשים בו. היו לנו השנה בישראל 1600 הערות ואני קוראת כל אחת מהן וזה נותן קונטקסט ומאפשר לי להיות יותר מדויקת.

אחת לרבעון יש לנו **Pulse Check Surveys** - דומה ל-Googlegeist אך יותר קצר שמאפשר לזהות מגמות ושינויים בזמן אמת.

במקביל בשוטף יש לנו בדיקה שוטפת של צוות HR שעושה **שולחנות עגולים** כדי לקבל סנסינג נוסף.

ה-Googlegeist מאפשר לקבל חתכים:

Inclusion Index - חתך מגדרי שמאפשר לנו לבדוק הבדלים בין גברים לנשים. היגדים כגון:

אני מרגיש מוכל בגוגל. אני מרגיש שייך לצוות שלי. המנהל שלי מכבד אותי. השאלות הללו בישראל מקבלות ציונים גבוהים מאוד. אנו מזהים שוני בין נשים לגברים. יש לנו I Market Plan&D ואחד היעדים שלנו הוא לצמצם את הפערים האלה. שיפרנו את המדדים לגברים ולנשים והצלחנו לצמצם את הפער השנה, אנחנו בדרך לשם, אנחנו מודדים ומשקפים זאת.

התהליך המאוד משמעותי שעברנו כולנו בשנתיים וחצי האחרונות - COVID. תקופה שהעמקנו את השימוש בדאטה ויצרנו Engagement חזק.

מרץ 2020 - גוגל היתה מהראשונות בעולם שהעבירה את כל עובדיה לעבודה מרחוק. לפני כן קדם תהליך של סנסינג שבו גוגל בדקה עד כמה עובדים מרגישים בטוח להגיע לעבודה, עד כמה ירגישו בנוח עם עבודה מרחוק. מה שמעניין זה המדידה שעשינו לאורך כל התקופה. מדד אחת לרבעון שעשינו למדגם של עובדים בדק איך אנו חווים את התקופה הזו? מה עובד ומה לא ואיך אפשר לשפר? בהתחלה עלו נושאים טכניים כמו חוסר ציוד בבית, בהמשך נסגרו מסגרות החינוך ונתנו מענה לקושי ותקציב לרכוש ציוד תקציב לבייביסיטר חופש על חשבון החברה.

שורה תחתונה - עשינו ומדדנו.

בסקר הבא ראינו שזה הוכיח את עצמו וראינו תוצאות. בהמשך עלו סוגיות עמוקות יותר שקשורות בWellbeing. עלו סוגיות בדידות ו-Mental Health. ראינו בניו יורק הרבה צעירים שגרים לבד בדירות קטנות והמצוקה היתה גדולה יותר. הבאנו סדנאות חוסן והנגשנו שירותים פסיכולוגיים. יצרנו קפה וירטואלי כדי לחבר אנשים אחד לשני. ראינו שהשחיקה עולה. הפרודוקטיביות עדיין היתה גבוהה. ראינו שעובדים לא לוקחים חופשים כי הם בבית. אחת לרבעון אנו נותנים לכל החברה על חשבון החברה ריסט די. יום התנתקות. האימפקט הוא מטורף. עובדים דיווחו כמה משמעותי זה. כשכולם מתנתקים באותו זמן אפשר לנשום.

כשהבנו שאפשר לחזור חלקית בדקנו מול העובדים מה ירגיש להם בטוח מה גורם להם לרצות לחזור למשרד וגם כאן יש שוני בלוקיישנים בישראל מאוד רצו לחזור. התחלנו לחשוב איך אנו רואים את מודל העבודה העתידי? ברור לנו שלא נחזור לחמישה ימים במשרד. שאלנו את העובדים האם הם רוצים לחזור לכמה ימים למה ועל סמך זה בנינו מוד היברידי של יומיים שלושה עם גמישות גבוהה כולל יכולת לעבוד פולי רימוט. עובדים יודעים שהיו חלק מהתהליך. אנו מודדים כמה בפועל מגיעים למשרד. ואיך הם חווים את זה. בישראל מאוד מרוצים. זה תהליך שאנו מודדים. עד כמה זה יעיל ופרודוקטיבי ולא רק תחושות. אנו משקפים שזה תהליך בשינוי תוך כדי תנועה והם חלק מזה.

פיתוח עובדים

- Great Resignation: שוק דינמי אגרסיבי ומטורף
- בפיפל אנליטיקס ראינו את הדאטה הפנימי על עזיבות ומעברים פנימיים
- **Googlegeist** יש שאלה על כמה אתם מרגישים שאתם צומחים בגוגל
- השקענו בלמידה השנה יותר, בלמידה מחוץ ובתוך הגוגל
- אנו מנגישים את תהליך הניוד הפנימי יותר
- Project Fair שבו עובדים מצוותים שונים מדברים על הפרוייקטים שהם שותפים בהם
- אנו מאפשרים לעובד לפתח את עצמו ולקבל את המשאבים לפיתוח מקצועי ואישי ואנו מודדים זאת

תהליך הערכת העובדים שלנו

תהליך סופר מורכב שקשה לפצח. כל שנה הערכת העובדים מקבלת את הציון הנמוך ביותר לעומת פרמטרים אחרים - לוקח זמן, לא יעיל וגם לא הוגן, ממה שעובדים כתבו לנו.



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

צוות האנליטיקס שלנו בדק מה קורה בחוץ בחברות אחרות מה הטרנדים וכיום אנו משנים את התהליך מפעמיים בשנה הערכת המון זמן לפעם בשנה והדגש הוא על Real Time Feedback , תרבות שנותנת פידבק כל הזמן. זה לא פשוט לשנות את זה אך מה שעוזר זה שעובדים הם חלק מהשינוי, הם נותנים את הפידבק. הם איתנו ואנו צועדים יד ביד וזה יוצר את Engagement.

מתפיסות לדאטה ומדאטה לתובנות - הרווח המשותף של sensing ו-people analytics
אוהד גרון | Director, Global HR data and People Analytics | טבע
גל מוזס | Director, OD Sensing and Analytics | טבע

אני אוהד גירון ומוביל את עולם ה- Analytics ו-Sensing.

קצת על טבע:

- ארגון שקיים יותר מ-100 שנים
- צמח והפך להיות אחת מחברות הגנריקות הגדולות בעולם
- מורכב ממגוון גדול של עובדים כגון עובדי ייצור, מחקר ופיתוח וזה מייצר קרקע פוריה למחקרים משמעותיים בצד אתגרים לא קטנים

מסורתית לפני 20-30 שנה הדאטה שהיה למשאבי אנוש זה דאטה של סקרים. לפני 15 שנה הגיע לארה"ב עולם ה- People Analytics ולפני 5 שנים הוא הגיע לישראל. הדאטה נמצא במערכות, הדאטה התחזק ואפשר לעשות איתו תהליכים מתקדמים כמו אלגוריתמים NLP, API, יש מקום שאפשר למצוא את האיזון באמצע, בין הסנסינג לדאטה ממערכות וכאן נכנס People Analytics.

<- מה אנו מפסידים כשאנו לא מקשיבים? אם אתה לא שואל אתה לא יכול להקשיב.

ברסין דיבר על זה שלא משנה איזה תחום אנו חוקרים, תמיד הפרקטיקה המועילה ביותר היא להקשיב לעובדים שלנו. אנו צריכים לשאול עובדים מה הם רוצים. קרה משהו בקורונה. אי אפשר להתבסס על הדאטה ועל מה שיש לנו. בקורונה עובדים נעלמו מהמסדרונות והתחלנו לעשות יותר סקרים. אי אפשר לייצר משמעות, השתייכות וביטחון פסיכולוגי אם אתה לא מקשיב, אם אין לך שילוב בין לב לאקסל שיוצר אימפקט חזק.

<- למה אנו מקשיבים?

אנו מפתחים כלי של Pulse Surveys כדי לקבל מידע בזמן אמת בנושאים רלוונטיים. זה לא דומה לסקר שנתי. סקרי עובדים שנתיים נועדו לפגוש את העובד ברגעים משמעותיים במעגל חיי העובד, לדעת מה עובר על אנשים בתהליך האונבורדינג ובסיום. סקר של יכולות ניהוליות עוזר לנו לדעת איזה תוכניות עבודה לפתח. אנו גם עובדים עם שולחנות עגולים וראיונות שהם לא סקרים. כלים אחרים. Glassdoor - מכיל מידע ששווה זהב. זו פלטפורמה עם עמוד של חברות שמאפשר לעובדים ועובדים לשעבר לתת Review. למידע יש קריצה שיווקית אך הוא מאוד עוזר להבין מה עובדים חושבים עלינו. זה כלי חזק בארה"ב, ישראל והודו. בסופו של דבר, נדרשת אסטרטגיה מקיפה עם מגוון ערוצים. השימוש הקלאסי הוא השילוב בין 2 סוגי המידע כדי לתקף אחד את השני או להשלים תמונה רחבה יותר. דבר נוסף שאפשרי לעשות זה להשתמש בסקרים של אקזיט.

המהלך השני הוא מהלך של המרה: איך עוברים מהמספרים לסיפור? חשוב ללמוד לעבור מהאנליזות לייצר פעולה.

על הערך בין סנסינג- קולו של העובד, חוויות עובד, מיתוג מעסיק

בצד הראשון שהוא ה- HR Sensing, אנו מודדים Engagement, חוויות עובד. בצד השני, ה- HR DATA, יש לנו מדדים כמותיים של Headcount, גיוסים B&C, עזיבה, למידה וביצוע. זה מאפשר לנו להיות שותף קרדיבלי שמביא תובנות.

הסטורילינג קריטי וחשוב. זו אותה תנועה נינוחה בין המספרים לסיפור ולמילים.

אנו לוקחים פרקטיקות מסורתיות ומוסיפים להם רוח ומיינדסט של People Analytics כדי למקסם ולהבין מהם דברים. הכוונה היא לכלים ויכולות שרכשנו, כגון איך לקחנו שאלות פשוטות עם פרקטיקות של ניתוחים מתקדמים ויצרנו תובנות מעניינות בתחומים לא טריוויאליים.

בסקר הארגוני השנתי יש 2 שאלות שאנו שואלים סביב Growth ו-Collaboration. אנו אוספים המון תובנות מההערות. ברור לנו שיש לנו כאן כמות עצומה של דאטה ובכלי הסנסינג שלנו יש תוסף של ניתוח טקסטואלי.

נתנו תימות להערות עצמן ב- 38 שפות ויצרנו עבורן סיווג על מנת שהאלגוריתם ילמד ויתן לנו תובנות שיותר מתאימות לנו. כתוצאה מכך, אנו מקבלים סיווגי תימות יותר רלוונטיים וגם יוצרים תתי תימות לפי הצורך.

שנים עשינו זאת על Engagement. היה לנו חשוב להבין איזה תפיסות משפיעות על Engagement. עשינו ניסוי קטן ולקחנו את הנושא של I&D וחשבנו בהתחלה שיופיעו תימות של Growth וניהול קריירה ומה שהופיע זה Collaboration, אתיקות וניהול ביצועים. העובדה שאני לוקח חלק ומרגיש שייכות תורמת לתפיסת גיוון והכלה.

האופן בו אנו עוברים מדאטה לתפיסות

בתעשיית הפארמה אחוז הנשים הוא 55 אחוז בכוח העבודה אך יש איזורים יותר בעייתיים כגון בדרגי ניהול למשל. באותם אזורים אנו יכולים לנסות ולראות את התפיסות של הנשים במקומות האלה ולהשוות את התפיסות שלהן לגברים ולראות היכן אפשר לחזק.

לסיכום

- שני סוגי המידע חשובים: גם הסנסינג והרגש וגם הדאטה
- תחשבו על הזרימה הנעימה, סטורילינג זה כישור חשוב
- אנו מעודדים לאמץ כלים, לשאול שאלות חדשות
- תתנסו ותהיו אמיצים, לא תמיד תצליחו. תהנו זה שזה תחום חדש
- אנליטיקס זה לא קיצור דרך או קסם! צריך להשקיע זמן אך הוא שווה את המאמץ

ניתוח נתונים כבסיס לבניית מדיניות בהקשר לגיוון תעסוקתי ומצוקות הגיוס
ימית לבנה | Talent Analytics Lead | אינטל
ענת אלעני | Greater Europe Region, People Analyst | אינטל

אינטל- נעים להכיר!

- ארגון אמריקאי בינלאומי גדול מאוד.
- נוסד ב'68 והתעסק מסורתית בפיתוח וייצור של שבבים ומאז אנו בהרבה עולמות חדשים מ-AI דרך רכבים אוטונומיים.
- 120,000 עובדים בעולם ב 53 מדינות.
- בישראל אנו 12,000 עובדים עם נוכחות של רוב היחידות העסקיות של אינטל

ארגון ה-People Analytics באינטל מאוד גדול. ימית וענת מגיעות משני צוותים שונים ונותנות שירותים גלובליים. ענת עובדת בצוות אנליטיקס שתומך בכל חיי העובד באינטל. כל מה שקורה בארגון של אינטל ומה שקורה בחוץ כ-Market Intelligence. ימית עובדת בקבוצה שעוסקת במה שקורה באנליטיקס בעולם הגיוס. הצוותים של ימית וענת מספקים נתונים המגיעים מהמערכות השונות, סקרים פנימיים וחיצוניים ומחקרים. לפעמים נייצר אנליזות ולפעמים דש בורדים לצרכים שונים. בכל אחת מפונקציות ה-HR קיימת פונקציה של Analytics ואחד הדברים החשובים לנו הוא לייצר תמונה מלאה. יש לנו פורום שנפגש אחת לחודש בישראל שמפיק תובנות יחד באופן רוחבי ואינטגרטיבי וזה מייצר ערך מוסף.

אינטל RISE 2030

אסטרטגיה של אינטל לקראת 2030 בנושאי קיימות, גיוון והכלה ועוד. גיוון, שוויון והכלה הם ערכים מרכזיים באינטל והם בסיס לעידוד חדשנות וצמיחה עסקית. אנו יוזמים פעולות לקידום תרבות מכילה ורף היעדים שהצבנו לשנת 2030 גבוה מאי פעם. יש לנו יעד של נשים במשרות טכנולוגיות. זה לא רק גיוס זה גם שימור וקידום.

הגדרת הבעיה:

להראות שנה אחרי שנה את השינויים בנושא: נשים לעומת גברים. עזיבות וגיוסים. יצרנו מפה של הזדמנויות ואתגרים שעזרה לנו להבין באיזה אופן נגדיר את היעדים.

אנליזה של מצב נוכחי והגדרת מטרה:

הבנו מה הייצוג שלנו בכל מדינה ובכל קבוצה עסקית וקבענו יעדים ריאליים. יצרנו דשבורדים שאפשר לראות בהם למשל ייצוג בכל אחת מהרמות לפי ותקים, מדינות, דרגים ויחידות עסקיות. באמצעות הדשבורדים, כל אחד יכול בכל רגע נתון לראות היכן הוא נמצא. יחד עם זאת, זה לא מספיק להנגיש מידע לכן אנו מסייעים באמצעות אנליזות ודוח"ות להבין טוב יותר למשל, איך נשים מתקדמות בין השלבים, האם יש שוני לעומת גברים, האם אנו במקום שאנו רוצים להיות ואיפה יש בעיה? אנו מסתכלים על כמות הנשים שהגישו מועמדות לתפקידים שונים ובודקים האם למשל קמפיין שפונה לנשים מגדיל את כמות המועמדות ואם לא למה? יצרנו דוח"ות שעוזרים לנו לא לאבד נשים בפייפליין

אין ערך בדשבורד כשלעצמו- הערך המוסף הוא כשמנהלים בשטח מתחילים לייצר שינוי באמצעות הנתונים.

דוגמא נוספת מסתכלת על כיוון אחר - אתגרים בעולמות גיוס.

הגדרת הבעיה: מחסור בעובדי הייטק
קבוצות שונות בארגון דיווחו על קושי בגיוס לפרופיל מסוים.
מהו קושי? יש לכמת אותו ואחרי שנבין מהו והיכן נמצא, אפשרי לצאת לתוכנית.

צוות של ביזנס, HR ואנליזה עזר לנו להבין מה הבעיה. יש לנו נתונים פנימיים- הסתכלנו היסטורית על גיוסים, כמה אנו מגייסים מידי שנה לפרופיל ספציפי ומהם מקורות הגיוס. מהו אחוז העזיבה ומהם יעדי הצמיחה קדימה לארגון.

אנו מסתכלים גם על השוק. אנו מסתייעים בלינקדאין ובעיתונות על מנת להבין לאן השוק הולך וכמה אנשים בפרופיל שנמצא בחוסר אצלינו השוק צורך מידי שנה.

אנליזה של מצב נוכחי והגדרת מטרה:

נעזרנו במידע של הלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה) ובדקנו כמה מסיימי אוניברסיטאות ומכללות הם Supply שלנו.

בנינו מודל שמסתכל על כמה אנשים יוצאים מהשוק כל שנה, מהן אספירציות הצמיחה של אינטל, כמה השוק מגייס

הגענו לדרישת השוק מהאוניברסיטאות ומהמכללות מידי שנה.

התחלנו מנתוני הלמ"ס והבנו שלא כל מי שבוגר מוצא את עצמו בשוק העבודה. יש כאלה שלא מוצאים עצמם בשוק הטכנולוגי.

כל סימן שאלה יוצר קבוצת דיונים שחוקרת את הנושא.

אחרי זה קל לנו להבין מה הפער ואיך לצאת לפעולה מתוך זה.

בעקבות האנליזה והנתונים שמצאנו, פיתחנו תוכניות שונות כמענה לצורך הגיוס. למשל:

- יצרנו הנשרה של אינטל לצרכים ספציפיים
- יום אוריינטציה במוסדות לימוד שעוזר לחשוף את אינטל מוקדם יותר
- אינטל פותחת מתחם חדש בבאר שבע

מיפוי יכולות ובניית מדד לניהול סיכונים במשאבי אנוש חגית סהר אורבך | מנהלת חוויית עובד ופיתוח ארגוני | MAX

קצת עלינו - MAX:

- עד לפני 3 שנים נקראנו לאומי קארד
- ב-2019 נרכשנו על ידי ורבורג פינקוס והפכנו ל-MAX
- אנו ממוקמים בבני ברק ובנשר
- 60 אחוז מעובדים החברה הם נשים
- 50 אחוזים מהנהלה בכירה נשים
- 10 אחוזים הם חרדים
- 70 אחוז מהמשרות הם בניוד פנימי

גאוה!

איך איום של אובדן ידע ארגוני אקוטי גרם לכך ש"שנית מצדה לא תיפול".

מנהלת בכירה עם ותק של 15 שנה, מומחית בליבת הארגון, הודיעה על עזיבה. התגובות לעזיבה היו לא קובנציונליות. היה חשש אמיתי לאובדן ידע משמעותי וחשש לתוכניות עסקיות עתידיות של מקס. מהמצב הרגיש הזה יצאנו לתהליך רחב ארגוני.

האתגר שעמד בפנינו:

איך מייצרים המשכיות עסקית ארגונית מיטבית על ידי שימור ידע וכישורי ליבה בארגון. רצינו לייצר שיטה ועבדנו עם Deloitte שליוו אותנו בתהליך. התחלנו בגיבוש תפיסה ובמיקוד באזורים הארגוניים בהם אנו רוצים להתמקד. החלטנו להתמקד בעובדי מפתח- ליבת העסק. בשלב שני בנינו את המדד- מדד פשוט ולא יקר שמטרתו להעריך את הסיכון של עזיבת עובד. יצאנו לאבחון שכלל ראיונות עומק עם מנהלים ומנהלי מחלקות ובכירים. ניתחנו המון חומרים ארגוניים- תוכנית עסקית ואסטרטגיה SLA לגיוס משרות. יצרנו מדד פרסונלי וארגוני ויצאנו לטיפול מול עובדים קריטיים שמופז. יצרנו כלי התערבות הכולל תקשור נכון לעובד מפתח, מבלי לייצר "תעופה עצמית" אך יחד עם מתן כלים לשימור הידע. יצרנו תהליך של מדידה חוזרת כדי לראות שהסיכון יורד וגם כדי למפות עובדים מחדש בעקבות צרכים עסקיים משתנים.

המדד:

מדובר במדד ארגוני ומדד פרסונלי. יש הרבה מקרים בארגונים שבהם ידע קריטי מוחזק על ידי בודדים שהופכים להיות צמתי ידע בארגון. הם הופכים להיות עובדים שאינם ברי החלפה ושהסיכון בעזיבה שלהם הוא סיכון ממשי של פעילות עסקית. הידע והכישורים שלהם אינם שכיחים וכשעובדים כאלה מראים איתותי נטישה השיקול להשאיר אותם אינו ענייני ואינו תמיד רלוונטי.



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

מדד פרסונלי- מאפשר לזהות את אותם עובדים שהם צמתי ידע. מדד ארגוני- דו"ח מיפוי שעוזר להבין מה כישורים הכי רלוונטיים לנו.

המדד הפרסונלי:

הגדרנו סט שאלות למיפוי עובדים עם ידע וכישורים קריטיים. ראינו כ-40 מנהלים. שאלנו האם העובד מחזיק בתפקיד מפתח, מה הציון שלו בהערכת ביצועים, עד כמה הידע שלו קריטי ליחידה, עד כמה הידע הקריטי מתועד ברמה מספקת כדי לייצר חפיפה, עד כמה יש גורמים נוספים במקס ובחץ שמחזיקים בידע ועוד.

על בסיס מענה יצרנו 5 רמות סיכון-

1. סיכון לאובדן ידע קריטי
2. סיכון להיעדר כישורי ליבה
3. סיכון אסטרטגי בטווח בינוני רחוק
4. סיכון טקטי בטווח קצר
5. רמת סיכון כוללת שקלול של 4 רמות סיכון

רמות הסיכון השונות קיבלו צבעים שונים שיצרו לנו מפות ברורות. מנכ"ל החברה היווה מנגנון ביקורת בתהליך התיקוף, שבסופו הגענו לרשימה של 18 עובדים, איתם יצאנו לדרך עם תוכניות אישיות.

מדד ארגוני

מדד זה מתייחס למיפוי יכולות ההון האנושי הוא למעשה תוצר בדמות דו"ח תובנות עב כרס שהתבסס על כל ניתוח הנתונים הפנים ארגונים שבדקים איזה ידע וכישורי ליבה קריטיים נדרשים בכל תפקיד נכון לזמן נתון. אלה דברים משתנים ולכן יש חשיבות לחזרה על התהליך.

בציר הידע- גילינו שישנו צורך לגבות ידע ייחודי שגובש ונבנה במקס וקריטי ברמה טקטית ו/או אסטרטגית וידע שאינו ייחודי למקס אך קריטי למנועי הצמיחה ברמה האסטרטגית. עבור כל תחום ויחידה בארגון יצרנו רשימה שכוללת את מיפוי הידע הקריטי.

עשינו זאת גם עבור כישורי ליבה קריטיים- כישורים מקצועיים הקשורים לפרופסיה מקצועית, ניתנים ללמידה וממשיכים להגדרת תפקיד מסוימת וגם כאן יצרנו מיפוי עבור כל אגף.

כישורים מערכתיים- כישורים התנהגותיים חוצים המעגנים יכולות, תכונות ואו דפוסי חשיבה, למשל: גמישות והתאמה לשינויים, ניהול פרויקטים, עבודה מטריציונית ועוד.

אותם עובדים ייחודיים הם בעלי שני סוגי הכישורים ולכן הם כל כך משמעותיים.

דרכי יישום בתהליכי גיוס, ניהול ושימור.

עצם זה שהתחלנו לדבר עם מנהלים על אובדן ידע וכישורי ליבה גרמה למנהלים להסתכל על עובדים ממקום חדש של איך לתעד יותר ידע, איך לגייס עובדים עם יותר כישורים וזה יצר הבדל ברמה התפיסתית.

גיוס

לקחת את אותם כישורי ליבה וידע ולזהות אותם במועמדים.

ניהול

תהליך של ביזור ושימור הידע בתוך צוותים כולל יישום תהליכי ניהול ושימור ידע וערוצים ללמידה בסביבת העבודה. תיעוד ידע והרחבת כישורים לעובדים נוספים באזורים שהם בסיכון גבוה. למשל, יש לנו עובד שמפתח בטכנולוגיה מאוד ישנה שלא מלמדים היום באוניברסיטאות. כתוצאה מהתהליך, הצמידו אליו מישהו שימלא את מקומו בעתיד שנתיים לפני הפרישה! במחלקה אחרת מנהל ביקש שכל עובד יעביר 10 אחוז מתחום הידע שלו לעובד אחר.

שימור

עובדים קריטיים שמופו הרוויחו איזון חדש מבחינת לחץ העבודה ואפשרות לצמיחה והתפתחות באזורים מקצועיים או ניהוליים. התהליך כאמור צריך לעבור מדידה תקופתית חוזרת כי דברים משתנים עם הזמן.

אנו גאים בכך שיצרנו כלי מדיד שמדבר עם מנהלים בשפה שהם מבינים ויצרו הערכה גדולה למשאבי אנוש והעלינו את רמת הידע והכישורים ב-MAX.

איך אנליטיקה אנושית מיושמת בתהליכי מיון ואסטרטגיית חווית משרת בצה"ל סא"ל שרית שיף | ממד"ה צה"ל

אני יועצת ארגונית וסוציולוגית 15 שנה בצבא. People Analytics הוא מפגש בין שתי צורות חשיבה ושתי גישות מחקר.

האחת - מחקר דאטה, אנליזה של ביטים. השניה - מחקר עמדות, תפיסות, רגשות. הדבר השני הוא שמחקר אנשים צריך לבצע דרך קונטקסט של אסטרטגיה או של מגמות רחבות. הקונטקסט האנליטיקה אנושית בצה"ל חשוב מאוד בשל המאפיינים הייחודיים של הארגון. אנו עסוקים באנליטיקה אנושית בצה"ל במסגרת אסטרטגיית "אנשים בתנופה" שמוביל ראש אכ"א, ובתוך ממד"ה בתחומים שונים.

אדבר על שני תיאורי מקרים- גיוס ומיון ובחווית המשרת או חווית עובד.

צה"ל

- ביטחון- תחום תחרותי ולא יציב ונדרשים כל הזמן כישורים חדשים כדי לענות על צרכי הביטחון.
- הגיוס לצה"ל הוא מתוקף חוק, של בוגרי תיכון ל-32 חודשים שיש להם אחריות לחיי אדם.
- מיהם בעלי העניין? כולנו מושקעים בנכסים היקרים מכל

טרנדים של אנליטיקה אנושית

- קבלת החלטות מבוססות דאטה
- כלי מחקר מתקדמים
- העזיבה הגדולה
- חווית עובד

בתהליך הגיוס לצה"ל קורה מפגש מעניין- המלש"ב מגיע ללשכת הגיוס עם מאוויים, רצונות וציפיות והצבא נדרש למיין ולתקף את היכולות והכישורים. מתקיים תהליך דיאלקטי מעניין בין גיוס המלש"ב לבין החברה. אסטרטגיית מיון ההון האנושי בצה"ל שמה לה למטרה לתת מענה לצרכי המערכת בתהליך הוגן, שוויוני את ומכוון אנשים, לשבץ את האדם הנכון במקום הנכון, לוודא שיש יעילות תפעולית בתהליך. ככל שאנו רוצים לבחון יותר יכולות התהליך יותר ארוך אך צריך ללמוד לקצר אותו.

מה רוצים המתגייסים?

מתוך סקר המלש"בים שמתבצע אחת לשנה עולה כי המתגייסים רוצים לתרום לביטחון המדינה, ללמוד ולהתפתח אישית, למצות כישורים ויכולות, אתגר עניין בתפקיד.

ארבעת המוטיבציות קשורות למוטיבציה אחת:

ככל שהמלש"ב יותר ממצה את הכישורים הוא מרגיש שהוא יותר תורם למדינה בשירות החובה שלו. שנים רבות המיון לצה"ל התבסס על קב"א- קבוצת איכות, מדד לינארי המבוסס על מדד קוגניטיבי ומדד הסתגלותי.

בשנים האחרונות אנחנו משנים את תהליך המיון. המטרה היא להרחיב את ההתבוננות על הפרט ולהוסיף מידע ומדדים חדשים, להרחיב את קופסת הצבעים באמצעותה אנו בוחנים את התאמת האדם לתפקיד. נבחנים כישורים כגון קשב מתמשך, הדרכה, התאמה לשטח, עיבוד מידע, גמישות מחשבתית, עבודת צוות, פיקוד ועוד.

ציון ההתאמה הוא תוצר של מחקר data science שמשקף את מידת ההתאמה של האדם לתפקיד על בסיס מדדי המיון הרלוונטיים למקצוע ויאפשר שיבוץ אופטימלי לתפקידים בצה"ל. בקצה התהליך יש מערבול שיבוץ מבוסס אלגוריתמיקה שלוקח בחשבון את רצון המלש"ב, צרכי הצבא וציון ההתאמה. האדם הנכון במקום הנכון- זה היעד.

מחויית עובד לחוויית משרת: איך התאמנו את חוויית העובד לצבא והפכנו אותה לחוויית המשרת

Jacob Morgan מדבר על שתי רמות של מחבורות. מחבורות טווח קצר- שיפור הרגשת העובד קצרת טווח וניהול חוויית העובד בתהליך ארוך טווח ועמוק יותר. חוויית עובד היא אסטרטגיה ארוכת טווח שאמורה לשמר עובדים בארגון.

גן אנו בצה"ל עסוקים בשימור אנשי קבע. מחקר שמבוסס על סקרים גדולים שנערכים פעמיים בשנה ובאמצעות Factor Analysis בנה מודל המורכב מ-6 פרקים:

3 שעוסקים בחוויה היומיומית של משרת הקבע ביחידה, בתפקיד וביחסים עם המפקד: משמעות, פיתוח אישי, דאגה לפרט מצד המפקד והיחידה.

3 מדברים על מנגנונים מערכתיים של סביבת העבודה- אמצעי עבודה, סביבת שירות, דאגה לפרט מצד המערכת.

הצבא הוא ארגון גדול מאוד.

קיימות הרבה מאוד יחידות בדרגת אלוף משנה- איך מנגישים תפיסה ושפה לארגון בגודל כזה? מה שעוזר לנו להטמיע את השפה זה דשבורד שבנינו יחד עם יחידת שח"ר באגף התקשוב. הדשבורד בנוי על פי מודל חוויית המשרת. אנו נותנים דירוג של המדדים לכל יחידה ביחס ליחידות דומות לה ומשקפים למפקדים איפה היחידה שלהם עומדת ביחס לממוצע. ניתן באמצעות הדשבורד לראות בקלות איזה אזורים צריכים חיזוק או שימור. אפשר לקבוע יעדים ודרכי פעולה מקומיים עבור כל יחידה.

מעגל ההשפעה

הדשבורד אינו כלי שעומד בפני עצמו- הוא מצריך בירור נקודות כאב ארגוניות, החלטה על נושאי התערבות קביעת אינדיקטורים להצלחה ועוד.

לסיכום אנליטיקה אנושית מעבירה אותנו במספר רמות של הטמעה:

- פיתוח כלים טכנולוגיים וכלי המחקר
- זיהוי סיבות לאנומליות, כמו למשל גדילה בכמות עזיבות, איפה נמצאת ה- Tipping Point בין הישארות לעזיבה והגענו למסקנות מעניינות
- אנליטיקה כמאפשרת אסטרטגיות פעולה כגון דשבורד חוויית המשרת
- Talent Review- הערכת מצב אנשים המתבססת על חיבור בין הסנסינג לסיסטם, לשים את הדאטה יחד עם סקרים שמדברים על עמדות ותפיסות

תודה רבה!

טכנולוגיה מתקדמת לשירות People Analytics | אורי סואן, מנכ"ל | Montara

הפלטפורמה שלנו מנתחת דאטה שזורם בזמן אמת כדי שכל מנהל יוכל לנהל טוב יותר ולקבל החלטות טובות יותר.

בעולם החדש אחרי הקורונה והטרנספורמציה דיגיטלית המואצת יש לנו תובנות חדשות ומעודכנות.

תובנה ראשונה: חברות מצליחות משתמשות בתובנות באמצעות דאטה בזמן אמת (למשל במכירות, שיווק, אופרציה)

בעולם של People Analytics זה לא עובד ככה. בהרבה מקומות החלטות מתקבלות על סמך תחושות בטן ותקדימי עבר. בעולם של Remote First חייבים להתעדכן לטרנספורמציה דיגיטלית. סקר של מקינזי מתייחס לאגיליות שאנשים HR חייבים להיות מאופיינים בה היום. בארגונים אנו מכירים סקרי עובדים שנעשים אחת לחצי שנה וכלי נוסף בתצורה מיושנת שכוללת אנליזות במערכות BI שלוקחות זמן רב יותר והן יקרות יותר.

מערכת כמו מונטרה מנתחת בזמן אמת דאטה ממערכות הארגון השונות באמצעות AI ועשרות שנים של מחקר אקדמי ואת התובנות האלה מנגישה אחרי פרסונליזציה כדי שכל עובד יוכל לפעול בצורה מיטבית במקום בו הוא נמצא.

המידה היא בזמן אמת וכל הזמן ומאפשרת פרסונליזציה עבור עובדים כדי שכל עובד יוכל לקבל בכל יום החלטות מבוססות דאטה. המערכת מציעה דאטה ותובנות עבור עובדים, מנהלים (ר"צ) ועבור מנהלים בכירים ו-HR.

עובד

אנו רוצים עובד עם קריירה שמתפתחת.

אחד הדברים החשובים ביותר הוא רמת ההשפעה של עובד בארגון ואחד הפרמטרים למדוד זאת היא מערכת הקשרים שעובד יוצר בארגון.

המערכת שלנו ממפה באופן אוטומטי ויום יומי את מערכת הקשרים הארגוניים שלו כדי למפות ולחזק את ההשפעה.

אנו עוסקים גם במדדי Career Growth ו-Wellbeing, productivity Engagement עבור כל עובד.

מנהלים - ראשי צוותים זוטרים

כל מנהל יכול לקבל מידע בכל יום מחדש איך זמן האימון שלו מתחלק על פני עובדים שונים, מה איכות הניהול שלו ואיך הוא ממוצב ביחס למנהלים דומים. המערכת מייצרת תובנות עבור כל עובד שאני מנהל: מה אפשרי לעשות יותר טוב, למי חסר זמן 1:1, ולמי אני לא מגיב מספיק בזמן. במקום לקבל מידע מבוסס תחושות, המערכת נותנת לי מידע זמין בזמן אמת.

למנהלים בכירים ו-HR אנו מציעים תובנות סיסטמטיות במגוון נושאים.

אנו כל יום מחדש מציגים תמונת מצב של כל היחידות.

בנושאים של Engagement, Retention, Wellbeing, Leadership, Productivity, Diversity ועוד תוך כדי השוואה בזמן אמת לקבוצות אחרות.

חברה שאנו עובדים איתה גילתה שבסייט לא ישראלי יש בעיית Leadership קשה.

בעבר חברה היתה אחת לשנה מוציאה סקר שביעות רצון ובעקבות הנתונים היו פועלים בסייט ובודקים מה קורה.



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת • להוביל • לחדש

כעת בזמן אמת נשלח סקר עם שאלות ספציפיות על ניהול בעקבות התובנות ממונטרה ולא מחכים לשאלון שביעות רצון כללי של פעם בחצי שנה. המערכת שלנו מנתחת נתונים במגוון פרמטרים על מנת לתת לארגון כלי שמאפשר לו לקבל החלטות בצורה מיטבית.

ראות מעבר להיררכיה הארגונית | שרון רנדליק, מנכ"לית | STEPAHEAD

סטפאהד הינה מערכת מתקדמת המבוססת על תחום אקדמי הנקרא ONA, ניתוח רשתות ארגוניות ומסייעת לארגונים למפות את מערכות היחסים והרשתות הנוצרות בין עובדים, מנהלים, צוותים, מחלקות ועוד.

ONA (Organizational Network Analysis)

הינו תחום הנחקר באקדמיה משנות ה-50 של המאה הקודמת. המעבר מהעולם האקדמי לעסקי נעשה רק בעשור האחרון, כשבארה"ב 25% מהחברות משתמשות היום בכלי ONA כחלק מניהול ההון האנושי שלהם. זוהי למעשה שיטה מתמטית שבאופן ויזואלי מציגה את מערכות היחסים בין עובדי הארגון. חשיבותה נובעת מכך ש-80% מהפעילות בארגון מתנהלת בתוך התקשורת הבינאישית. יחד עם זאת, אנו לא מודדים כלל את טיב היחסים, תדירותם, איכותם ועוד. זוהי נקודת "העיוורון" של רוב הארגונים. ניתן להמשיל את האנליזה הזו ל-MRI, סריקת מערכות היחסים בארגון, הצגתם כרשתות, פענוח והמלצות מומחה.

למעשה ב-ONA אנו בוחרים להוסיף להון האנושי התבוננות גם על ההון החברתי. הערך האמיתי של העובד בארגון נובעת מהשילוב בין השניים. כיום הדגש הוא על טיפוח ההון האנושי ללא שימת דגש וללא מדידת ההון החברתי.

ישנן שתי דרכים מרכזיות לאסוף מידע ב-ONA - אקטיבית ופאסיבית. הדרך האקטיבית הינה הרצת סקרים. הדרך הפסיבית היא באמצעות ספירת אינטראקציות תקשורת המתנהלות במייל, פגישות, זום, Slack, Teams, Webex ועוד. הדרך המקובלת יותר לאסיפת המידע היא הסקרים וזאת כיוון שלארגונים יש קושי אתי אל מול עובדיהם לחשוף את התקשורת האישית שלהם, גם אם היא מתנהלת במייל הארגוני.

StepAhead

לסטפאהד יש 4 מיקודים מרכזיים. מיקודים אלו הם למעשה הנושאים שבהם אנו יודעים לתת ערך לארגונים:

- 1. שיתופיות - חשיבות שיתופי הפעולה עלתה באופן ניכר בשנתיים האחרונות.** ארגונים, עקב מגפת הקורונה, עברו לעבודה היברידית. ומה שבעבר נתפס כידע שנמצא ברשותו של המנהל, מתוך היכרות אישית עם עובדיו ומערכות היחסים ביניהם, אינו תופס עוד. העבודה מרחוק, לא מאפשרת לנו לדעת האם העובדים שלנו מתקשרים אחד עם השני, באיזה תדירות והאם באופן הדדי או לא. וכיוון שכפי שציינו לעיל, 80% מהעבודה בארגון נעשית בתוך מערכות היחסים, האפקטיביות של הארגון תלויה במידת השיתופיות בין העובדים. סטפאהד יודעת לזהות אלו עובדים/מחלקות משתפות פעולה זו עם זו, האם קיימים צווארי בקבוק, מי אלו המובילים את תחום השיתופיות ועוד.
- 2. מנהיגות רשתית - היום כבר לא מספיק להיות מנהיג כריזמטי, מוביל, אכפתי, אנו נדרשים כמנהיגים/מנהלים לדעת גם לייצר ולנהל את הרשת היחסים שלנו הפנימית והחיצונית לארגון. אחד מתפקידיו החשובים ביותר של המנהיג החדש, היא לדעת לסייע לעובדיו, לעמיתיו להמשיך ולפתח את הרשתות שלהם. סטפאהד יודעת לזהות את המנהיגים הרשתיים הקיימים ומי עדין לא שם, לסייע כחלק מתהליך פיתוח מנהלים, לייצר מודעות לחשיבות המנהיגות הרשתית, תוך נתינה לכל מנהל את האפשרות להתבונן על מערך הקשרים שלו.**
- 3. ניתוח שינויים ארגוניים - שינויים ארגוניים נעשים כל הזמן בארגונים. בחלקם הם שינויים מז'וריים, כגון - A&M וחלקם מינורים יותר, כגון - שינוי בתוך אגף/מחלקה. כל שינוי כזה כרוך בהוצאות כספיות, באיבוד הפרודוקטיביות וביצירת תחושות מעורבות בקרב עובדי הארגון. סטפאהד מאפשרת לארגון לבחון לפני, במהלך ובסוף תהליך השינוי, את העמדות שבהם נמצאים העובדים. לפני התהליך, סטפאהד יכולה להמליץ מי יכולים להיות סוכני השינוי לתהליך, מי הם הצוותים שלא**

נכון לייצר בהם שינויים וההפך ומי העובדים שנכון להשאיר אותם בעמדות המפתח שלהם. במהלכו של השינוי, סטפאהד תדע לתת תובנות לגבי המתרחש בין העובדים, המיקום החדש שהם תופסים והדרך שבה הם מייצרים לעצמם רשת חדשה. בתום התהליך ניתן יהיה לבדוק את ה - ROI של התהליך כולו.

4. **חדשנות** - מתנהלת היום בתוך הרשתות הארגוניות. חדשנות לא נעשית רק על ידי הוגה הרעיון אלא על ידי שותפיו לדרך. חדשנות דורשת מגוון דעות, היא דורשת מס' אנשים שיוציאו אותה מהכוח לפועל. ארגון המעוניין לקדם חדשנות יידרש להכיר את הדרך שבה עובדים מתקשרים זה עם זה ומקדמים ביחד רעיונות חדשניים. סטפאהד יודעת להתבונן על רשת החדשנות של הארגון, לראות את הכוחות המניעים בתוכה, את מעכבי החדשנות ואת אלו שלא לוקחים בה חלק כלל.

איך נראות חתימות של רשתות?

בתוך הרשתות אנו נחפש חתימות, תבניות קבועות החוזרות על עצמן, המאפיינות כל רשת. ניתן יהיה לראות איך רשת של שיתוף פעולה נראת אל מול רשת המקדמת חדשנות. כמו כן, נוכל לזהות תבנית רשתית שבה עובד נמצא בסיכון לעזיבה אל מול עובד בעל מחבורות גבוהה לארגון.

הכלי האקטיבי לאיסוף מידע - הסקר הרשתי

בסטפאהד אנו משתמשים בסקרים אינטראקטיביים (טנדרים). בנינו סקר קצר ומהיר של 4-5 דק' כדי לייצר אחוז מענה גבוה. ברשתות יש צורך ב - 70% מענה ומעלה על מנת לייצר רשת אפקטיבית שממנה ניתן ללמוד.

בעקבות הסקר אנו מנתחים את הנתונים ונותנים מידע לארגון על:

1. **על הקבוצה** - מידת הריכוזיות שבה (מס' שחקנים דומיננטים ברשת), מידת הדדיות הקשרים (העובדים יוצרים קשר זה עם זה באופן הדדי), מידת עצימות הקשרים (גבוהה ונמוכה ובהתייחס לארגונים אחרים), ממוצע הקשרים לקבוצה ועוד.
 2. **על היחיד בקבוצה** -
- א. תפקידיו ברשת - "כוכב" פנימי במחלקתו, מחבר בין מחלקות, מבודד, צוואר בקבוק, מנהל נעקף ועוד.
ב. ציונים לכל מדד שנבדק - עד כמה היחיד חדשן, מקדם אג'נדה, נתפס כמקצועי, משתף פעולה ועוד.

שאלות הסקר

הסקר כולל שאלות רשתיות בלבד, כגון:

1. אמון - על מי אתה סומך שיסייע לך במידת הצורך?
 2. מקצועיות - כשיש לך אתגר מקצועי- עם מי אתה מתייעץ?
 3. חברות - עם מי היית רוצה לייצר קשרים מחוץ לשעות העבודה?
 4. שיתופיות - עם מי אתה משתף פעולה ביום יום?
 5. שיפור שיתופיות - עם מי היית רוצה לשפר את שיתופי הפעולה שלך?
- השאלות נקבעות במשותף עם הארגון בהתאם למטרת הרצת הסקר ומשתנות מארגון לארגון. סטפאהד מביאה ארסנל שאלות רחב שניתן להיעזר בו, אך עיקר העבודה שלנו לפני הרצת סקר היא ביצירת הדיוק הספציפי לארגון.

התהליך

1. הבנת המטרה להרצת הסקר עם הצוות שמוביל את התהליך ובניית שאלות בהתאם.
2. רתימת ההנהלה והעובדים.
3. הרצת הסקר עצמו.
4. הפקת הדוחות והצגתן. הדוחות הניתנים יכולים להיות:



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

- א. דו"ח ארגוני - לכלל הקבוצה.
- ב. דו"ח למנהל - המאפשר למנהל לקבל מידע והמלצות לגבי היחידה שלו.
- ג. דו"חות אישיים - נדרשים בעיקר כשהמטרה הארגונית היא מנהיגות רשתית או עבור מנהלים/הנהלה שמבקשים לעשות שינוי ספציפי בעבודה הרשתית ביניהם או אל מול עובדיהם.
 1. בניית תהליך שינויי בהתאם לממצאים והמלצות.
 2. הרצת סקר נוסף לצורכי ROI.