



משאבי אנוש ישראל
לדעת - לתכיל - לחדש

כנס People Analytics ויישומי AI במשאבי אנוש



כלכל בשיתוף ובאירוח
ביטוח ופיננסים

מפגש קהילה לומדת - אפריל 2023

תוכן העניינים:

עמודים	תוכן
3-5	יישומי AI במשאבי אנוש - ממצאי סקר: הזדמנויות ואתגרים דר' שלומית קמינקא - מנכ"לית משאבי אנוש ישראל
6-8	מדידת הלך רוח ארגוני באופן דיגיטלי חי הררי – VP People, Technology and Analytics
9-10	סיפור במספרים גלי בויס - מנהלת HRIS רפאל מערכות לחימה
11-13	האם בינה מלאכותית צריכה להיות החברה הכי טובה של HR בעולם העבודה? אורית כהן - דירקטורית People Analytics AppsFlyer
14-15	כשאנשים ודאטה נפגשים – מידע ארגוני בפרספקטיבה אחרת עדי כהן בוקסנבאום - מנהלת אגף פיתוח ארגוני, למידה ותקשורת, אורית מור - מנהלת תחום משאבי אנוש מאוחדת
16	מנתונים לתובנות ולקבלת החלטות בקי זלצר - ראש תחום People Analytics ענף מדעי ההתנהגות (מד"ה), אמ"ן
17-18	בינה מלאכותית בעולם HR: הזדמנויות ואתגרים אורי אליאבייב - יועץ בתחום AI ומייסד קהילת MDLI

יישומי AI במשאבי אנוש - ממצאי סקר: הזדמנויות ואתגרים | דר' שלומית קמינקא - מנכ"לית | משאבי אנוש ישראל

יישומי AI במשאבי אנוש - ממצאי סקר: הזדמנויות ואתגרים | דר' שלומית קמינקא - מנכ"לית | משאבי אנוש ישראל

לאחרונה פרסמנו סקר בנושא ההתפתחות השקטה שפורסם בגלובס. הסקר השני מתפרסם כאן היום לראשונה, בנושא יישומי AI במשאבי אנוש. הסקר נערך בשיתוף המרכז האקדמי פרס ומבוצע על ידי ד"ר הילה פרץ, חוקרת בכירה ומומחית בינלאומית במחקר בתחום משאבי אנוש.

מנתונים ל-AI: התפתחות היסטורית

התחלנו לעסוק בנתונים. לפני 20 שנה אמרנו לעצמנו שאנו משאבי אנוש, אנשי הלב, אך כמי שרוצים לדבר עם הביזנס עלינו לדבר בנתונים מספריים. המספרים צריכים לדבר ולהעביר מסר, וזה הביא אותנו לשלב הבא. לעסוק במדדים. מדד הוא אמת מידה. הוא תמיד כמותי. לעיתים הוא מורכב משאלת סקר או מספר שאלות. מדד שמבטא אינגייג'מנט יכול להתייחס לאחוז התחלופה או מדידה של הצלחה: איזה ערך אנו מייצרים לארגון. משם עברנו והתקדמנו לעסוק ב--**People Analytics** שכולל ניתוח רחב יותר של מדדים. הביג דאטה הגיע, מערכות מחשב שמאחדות נתוני שיווק, שכר, משאבי אנוש. אנו יכולים לחזות עזיבה, או מה יהיה מדד האינגייג'מנט בשנה הבאה.

אנו לא מודדים כל דבר שזז. צריך למדוד דברים שיש להם משמעות ביחס למטרות שלנו. קיימים 2 סוגי מדדים: **מדדי יעילות**: כמה כסף השקענו, כמה זמן לקח התהליך, שלבי הגיוס, מקורות הגיוס ועוד. זה מדד חשוב אך אינו מספיק. **מדדי אפקטיביות**: האם המטרה הושגה. למשל בגיוס, מדובר על איכות המועמדים שקלטנו, האם קלטנו את העובדים הנכונים? חשוב לראות שאנו מתייחסים לשני סוגי המדדים האלו.

מדידת הצלחה - למדידה יש משמעות כשהיא ניתנת להשוואה:

- השוואה לעבר - מימד זמן. נתוני עזיבה של 2022 ביחס ל-2021, האם עלו או ירדו?
- השוואה לתוכנית קיימת
- השוואה לאחרים - מה קורה במחלקה אחת לעומת מחלקה אחרת מבחינת שביעות רצון, שימור ועוד?
- השוואה לרצוי - לטוב ביותר. מהו הסטנדרט הטוב ביותר שמייצר תקדים שביחס אליו נמדוד את השאר.

סקר יישומי AI במשאבי אנוש

בסקר השתתפו 235 משיבות ומשיבים
63% מגזר פרטי, מתוכו 35% ארגוני הייטק
33% מגזר ציבורי

הדבר הראשון שבדקנו הוא היכן משאבי אנוש נמצאים ביחס לשימושי AI, וראינו שאחוז הארגונים שנעזרים בשימוש מינימלי או כלל לא מתממשים עומד על כ-80 אחוזים. חשבנו שזה מספר גבוה מאוד, אך הבנו שיש לנו לאן לשאוף וללמוד. התחומים העיקריים במשאבי אנוש בהם משתמשים ביישומי AI הם כמובן איזורי הגיוס והמיון (כ-63%), למידה ופיתוח ארגוני (כ-42%), ניהול ביצועים (כ-35%) ולאחר מכן נוכל לראות הקשרי מחוברות רגשית (כ-18%) ושכר והטבות (17%).

AI יכול לעזור לנו הרבה במדדי היעילות.

הטכניקות המובילות בשימוש ביישומי AI:

- אוטומציה בתהליכי הגיוס
- ניתוח נתונים על ביצועי עובדים
- חיזוי עזיבת עובדים

טכניקות שטרם בשימוש (מצריכים יותר בינה אנושית):

- המלצות לפיתוח למידה פרסונליות
- משוב בזמן אמת לשיפור ביצועים
- מיפוי כישורים ויכולות בארגון

האם משאבי אנוש רואים שיפור משמעותי בעקבות השימוש ביישומי AI?

הופתענו לגלות שפחות ממה שחשבנו. רק בכ-20 אחוז ראינו שיפור משמעותי. אנו עדיין בהתחלה. הרבה פעמים כשמכניסים טכנולוגיות חדשות לוקח זמן והשקעת משאבים ולמידה עד להטמעה.

מידת שביעות הרצון של משאבי אנוש מהשימוש ביישומי AI ב-50% מהארגונים ללא שינוי, ב-41% מהארגונים שביעות הרצון עלתה באופן מתון ורק בכ-8% מדובר על שיפור שביעות הרצון באופן משמעותי.

לדעתי זה אומר שזה הזמן ללמוד.

על הקשר בין מאפיינים ארגוניים למידת השימוש ביישומי AI:

גיל הארגון ו-AI -> ככל שהארגון צעיר יותר, מידת השימוש גבוהה יותר
אגיליות ו-AI -> ככל שהארגון אגילי יותר, מידת השימוש גבוהה יותר
תרבות ארגוני ו-AI -> ארגונים בעלי תרבות ארגונית חדשנית משתמשים יותר ביישומי AI

מה מפחיד אותנו?

בעיקר אינטגרציה עם מערכות קיימות, חששות אתיים, חוסר בכוח אדם מיומן. כמו כן, קיימת התנגדות לשינוי, כמו בכל שינוי.

80% מהמשיבים אומרים ש-AI יוכל לבצע משימות במקום עובדים אנושיים.

מתי אסור להשתמש ב-AI?

בשיחת שימוע, ראיונות עבודה ושיחת פיתוח אישי- לכך התייחסו מרבית המשיבים.

קרוב ל-90% מהמשיבים חושבים שמדרש קוד אתי ל-AI בהקשרי משאבי אנוש.

אנו נמצאים בצומת:
בינה מלאכותית מול בינה אנושית.
מספרים, נתונים, מול לב.

אנו שואלים היום "מה ה-AI יכול לעשות?" "האם יוכל להחליף אותנו?"
על פי הבן שלי, פרופ' גל קמינקא, מבכירי החוקרים בתחום הרובוטיקה, השאלה שעלינו לשאול היא: "מה אנחנו רוצים שיהיה?"
לא: מה אפשרי? אלא: מה אנו רוצים שיהיה?

אנו רוצים לבנות אמנה, קוד התנהגות, בהקשרי AI במשאבי אנוש ומציעים לארגונים שרוצים לחבור אלינו לעשות זאת ולקחת חלק.

עלינו ללמוד לאזן בין האקסל ללב, ולא לשכוח אותו.

על המדידה אהרון בס

אולי יהיה זה

רעיון טוב

למדוד אנשים

כמו מזג אוויר,

גם אם יש מינוס,

עדיין מודדים במעלות

מדדת הלך רוח ארגוני באופן דיגיטלי | חי הררי – VP People, Technology and Analytics

74% מהעובדים בסביבה היברידיה פוסט COVID. מרבית הארגונים עדיין עובדים משולב (לעומת 20% לפני הקורונה).

רוב התקשורת הפכה להיות דיגיטלית. מרבית העובדים מרגישים מותשים. חלק מהסיבות הן חיצוניות (המצב הפוליטי בארץ למשל, ובעולם כמובן). פוליטיקה מגיעה למקום העבודה. יש טשטוש, אנו עובדים מהבית, פחות רואים את הקולגות והמנהלים שלנו לעומת העבר. הדברים מתערבבים.

איך זה משפיע על שביעות רצון?

סקר גאלופ האחרון מראה שבשנתיים האחרונות יש ירידה במדד המחויבות. אלה שמרגישים מחוברות רגשית- מספרם פוחת. אלה שלא מרגישים מחוברים- מספרם הולך וגדל.

מה אפשר לעשות?

מרבית הארגונים מבצעים סקרי שביעות רצון פעמיים-שלוש בשנה. זה לא מספיק. הסביבה משתנה בקצב כל כך מהיר, ולהמתין חצי שנה זה הרבה זמן.

מי מכירה SLIDO?

אפשרות להציף שאלות לפני כנס, ואותו מרצה או מוביל הכנס יכול לדעת מה מעניין ולהיות מוכן. מה שמעניין זה מה עשינו עם השאלות שעלו. ועם אלה שלא עניינו עליהן. לרבים מכם יש כלי שבו עובדים יכולים להציף שאלות, בקשות וכו'. מה אתם עושים עם הדאטה? האם אתם מזהים מגמה? דפוס? או רק נתנים מענה מקומי?

מגמה שהולכת וגוברת היא שיתוף של עובדים בחוויות העובד שלהם במקומות העבודה באתרים כגון:
Blind
Glassdoor
fishbowl

בחצי שנה האחרונה בארה"ב בטכנולוגיה פוטרו למעלה מ-300,000 איש. איך זה משפיע על אלה שנשארים?

יש הרבה דאטה, פנימי וחיצוני. גוגל ניסתה לשנות ולהחליף את תהליך הערכת העובדים באמצעות AI. הסיבה: כי התהליך היה מורכב ודרש התכנסות של יומיים של מנהלים בחדרים ומריבות על למי מגיע קידום וכו' וזה היה מתיש וקשה. הם החליטו לעבור לתהליך הערכה באמצעות AI שהוכיח את עצמו כיעיל ועובד! החלפנו 30 שעות מנהל בתהליך קצר וממוקד שנותן תוצאות מדויקות.

בעיה אחת: איך מבשרים לעובד שקודם? שקיבל העלאה? רבוט עיבד נתונים והחליט שמגיע לך? כאן נגנזה היוזמה.

WorldTune - כל יכולת ההתנסחות שלכם באנגלית מקבלת טיונינג.
Gong - חברה ישראלית שמשנה את תהליך המכירה. אוספת את כל השיחות בין סוכן מכירות ללקוח ומעבדת את הדאטה ונותנת תובנות לסוכני המכירות איך למכור טוב יותר.

איך משתמשים בזה בתוך HR?

ההזדמנות: לקחת את יכולות ה-AI ונותנים למנהלים מדדים ודאטה שאפשר לעשות איתו משהו, כמו להעלות פרודוקטיביות, לשפר חווית עובד ולהעלות אינטיג'מנט.

כך יישמנו זאת:

זמן: רצינו לקחת תהליך שלקח שבועות ולקצר אותו לשניות.
למשל: יש לכם אלפי הערות בסקר ארגוני. מה עושים איתן?
בעבר, היו מקודדים את סוגי ההערות, ולפעמים מקודדים מחדש. לוקח הרבה זמן ללא ערך מוסף.
היום הלייבלינג נעשה באופן אוטומטי בשניות.
זה שיפור משמעותי. זה הכוח של AI.

ביטחון: האם אפשרי לסמוך על זה?
האם הפידבק שאנו שומעים מייצג או משקף מיעוט?
ככל שיש יותר דאטה שפרוס על רוב הארגון, אפשר להיות בטוחים יותר שהידע מייצג.
התהליך הזה הרבה יותר זול, גם אם המוצר שמייצר אותו אולי נשמע יקר. זה Priceless.

5 עקרונות מעצבים:

Action Oriented - משהו שמאפשר לקבל בעקבותיו החלטה או לבצע פעולה
מיקוד בנושאים הרלוונטיים שיוצרים ערך
למנף רק את הדאטה הרלוונטי, לפטר רעש דאטה לא רלוונטי
להשתמש בערוצי ההקשבה האפקטיביים והמדויקים לכם
הקשבה מתמידה ורציפה שמתבטאת במדידה

ערוצי ההקשבה שנעזרנו בהם:

Slido
Slack-ערוצים של אמהות עובדות, WELL BEING ותמיכה רגשית שנוהלו על ידי משאבי אנוש
דיסקליימר: איך זה משפיע על עובדים שהם יודעים שמקשיבים להם כל הזמן?
Glassdoor

איך מציגים את המידע למנהלים?

כל מנהל נכנס לדשבורד ויכול להבין בזמן אמת מה קורה
ישנם סקרים שבועיים של שאלה אחת שהעברנו שנותנת אינדיקציה מיידידת לסוגיה שמעסיקה אותנו
השתמשנו בדאטה של מנהלי משאבי אנוש ששומעים שי רעש בנושא מסוים ומעלים שאלה

אל תעצרו בדשבורד.

מעבר לדשבורד צריך מנגנונים שיהפכו אותו לבעל משמעות. מנגנון ראשון שהשתמשנו בו: ועדה שנפגשה אחת לחודש וניסתה להבין מה חוזר על עצמו, מה צריך לעשות שלא עשינו עד היום בהקשרי הדאטה. פעם בחודש מייל למנכ"ל עם תובנות והמלצות למה אפשרי לעשות עם הדאטה שמוצג. תקשורת ישירה מול מנהלי יחידות עסקיות. למשל: שביעות רצון של אנשי מכירות שיווד שבוע אחרי שבוע. תקשרנו זאת מול המנהלת של החטיבה. בתקשורת אחת הצלחנו להחזיר חזרה את הארגון למסלולו כי היא הבינה מה גרם לחוסר שביעות הרצון ואיך לתקן אותה.

כשמנכ"ל צריך לדבר עם עובדים ויש לו מידע לגבי מה מטריד אותם, אפשר את כל התקשורת לכוון סביב אותו נושא.

הלמידות שלנו מהתהליך:

- כל הזמן לנסות לשפר וללמוד מה עובד ומה לא
 - לגייס שותפות של בכירים בחברה
 - AI כל הזמן משתנה, מה שעשינו לפני חצי שנה כבר לא רלוונטי
 - פרטיות מידע היא החסם מספר 1 של שימוש בדאטה ומעלה שאלה מה זה יעשה לברנד הארגוני אל מול עובדים
 - ערוצי ההקשבה שלכם בארגון- כמה הם בעלי ערך ושימושיים לכם
- אם עושים את זה נכון, מאמצים את הטוב שב AI-אך אומרים היכן ומה לא, תוכלו לעזור לעובדים שלכם להיות שמחים יותר ולארגונים שלכם להיות טובים יותר.

סיפור במספרים | גלי בוים - מנהלת HRIS | רפאל מערכות לחימה

הסיפור שלנו, הוא ייחודי לנו וחולל אצלנו שינוי משמעותי. מערכת נתוני אמת- People Analytics עקב סודיות, לא ניתן לפרסם את הנתונים האמיתיים של המערכת.

מטרות:

- One Stop Dash** - אמת ארגונית אחת, כל סוגי הידע המנוהל במערכות שונות נמצא בדשבורד אחד
- Change Management** - לבסס וליצור תרבות מבוססת דאטה, בקרות מתבצעות ישירות על המערכת
- Engagement** - חיבור והתאמה לצרכים המשתנים של הארגון בעולמות משאבי אנוש

מדדי בקרת כוח אדם:

מנהלים כנכסים מידי יום ובדקים מה מצבם, מה הצפי והחיזוי לתקינה בסוף השנה והיכן נמצאים כעת. אנו מציגים קליטות ועזיבות, מה קרה בין הרבעונים ומה קרה ברבעון האחרון. אם יש רצון לקבל נתונים מפורטים יותר, קליק אחד והם שם.

ניוד עובדים:

בקליק אחד אפשרי לראות מה היה בשנים קודמות, מה קורה בחטיבות אחרות, איזו חטיבה תרמה כמה ולמי. האם יש כאן התפתחות מקצועית או ניהולית.

ניתוח השכר ברפאל:

מפולח לפי עיסוקים, יחידות ארגוניות. עבדנו יחד עם צבירן שמאוד אהבו את התצוגה. כל השכר של כל העובדים, בקליק אחד. לחיצה אחרת תתן לנו את שכר רפאל בהשוואה לשאר השוק. כמובן שיש כאן הרשאות מאוד מסווגות- כל מנהל חטיבה רואה רק את האנשים שלו.

עזיבות:

תמונת המצב על ציר הזמן כולל יכולת תכנון. בהתאם לתכנון העזיבות, יכלו מנהלים לנסות ולמנוע ולשמר. המערכת איפשרה לנו לנתח מהם 5 הסיבות המרכזיות לעזיבת עובדים.

עולם הגיוס:

על סטאטוס מועמדים ו-SLA. כולנו נלחמים על אותם טאלנטים. רפאל בבעיה לעומת ארגונים אחרים: תהליך סיווג בטחוני מאוד ארוך, של מספר חודשים. אין לנו ברירה אחרת. באיזה תהליכים אחרים אפשרי לקצר? גילינו שמנהלים מעכבים קורות חיים אצלם. כתבנו שמית מיהם 10 המנהלים שמעכבים תהליכי גיוס ועשינו להם "שיימינג": שהוכיח את עצמו.

מדדי למידה והתפתחות:

יש לנו מדדים ואנו משווים בין החטיבות ורואים אם יש מי מהן שסוטות מהרצון הרפאלי להשתפר. מהפיכת התקציב: איך יודעים כמה תקציב נשאר לנו בזמן אמת? איך לא נופלים כספים בין כיסאות? המערכת עוזרת לנו בזמן אמת לקבל תמונת מצב של מי עבר השתלמות, מה היתה העלות ומה נשאר בתקציב. משאבי אנוש וכספים חשופים לנתונים.

מגדר:

אנו רואים פילוח מגדרי בהתאם לעיסוקים, רמות השכלה, שכר ועוד.

תוצאות הפרויקט:

שיפרנו את חווית המנהלים- הכל במקום אחד, אינטואיטיבי, בלחיצת כפתור. שיפור שביעות רצון הלקוחות ושינוי תרבות ארגונית- מנהלי. ות משאבי אנוש מדברים במספרים, לא בתחושות בטן, מיצוב מתעצם בארגון מקצוענות במשאבי אנוש

משמעויות ותוצאות:

שיפרנו את מערכות המידע
שיפרנו נתונים כדי לשפר תהליכים ועל מנת להציג נתונים מהימנים
שינוי בחשיבה: חלוקת תקציב אינו על פי גדול חטיבה אלא על פי עיסוקי ליבה ופרמטרים מורכבים
שימור עובדים עולה ומשתפר

האם בינה מלאכותית צריכה להיות החברה הכי טובה של HR בעולם העבודה? | אורית כהן - דירקטורית People Analytics | AppsFlyer

אני אדם של גם וגם: גם אנשים וגם מספרים, גם ראש וגם לב.

קצת עלינו:

- AppsFlyer נוסדה ב-2011
- מעל 1,500 עובדים
- 61% מהם נמצאים בישראל
- מעל 400 עובדים הצטרפו לחברה בשנת 2022 (קורונה)
- 50 משרדים ברחבי העולם
- 89% מהעובדים גאים בחברה והיו ממליצים לחברה לעבוד בחברה
- דירוג 4.4 בגלאסדור
- אחת מ-32 חברות ישראליות שהוגדרו כקנאטור (M\$ RR100)

הצוות שלי הוא חלק מ-PEOPLE OPERATIONS. אנו עובדים ונותנים שירותי תוכן בכל תחום בארגון כגון: גיוס, למידה וגם אחריות תאגידית ועובדים על התחומים הבאים: פיפל אנליטיקס - People Analytics ותובנות, שכר והטבות ומערכות HR.

מה בין Data Analytics ל-AI?

האנליסט עובד עם דאטה ומנסה לנתח אותו בצורות שונות ולהפיק ממנו תובנות שיסייעו בקבלת החלטות: ניבוי נטישה, מצב האינגיג'מנט בחברה. בינה מלאכותית היא זרוע חדשה וניסיון לייצר מכונה שתדע לנתח את הדאטה, כביכול ללא התערבות אדם.

איך Data Analytics ו-AI פוגשים אותנו בעולמות ה-HR?

מעגל חיי העובד: גיוס, אונבורדינג, שימור, למידה, סיום.

ELTV: Employee Lifetime Value

מטרתנו לקצר את תהליך הגיוס, לקלוט את הטובים ביותר, לשמר אותם ליותר זמן. אנו רוצים שהגרף יציג לנו משכי זמן ארוכים יותר. כל שלב שמתקצר יקצר את המדד של ELTV.

גיוס עובדים

אנליטיקס בגיוס:

- ניהול תפעולי של מערך הגיוס, מעקב אחרי המדדים של אפקטיביות ויעילות
- להשוות בין מקורות הגיוס
- דיוק על ידי חיזוי מגמות ועונתיות

פרויקט שעשינו:

שיפור תהליכי גיוס על ידי חיזוי, ניתוח ותחקור עזיבות מוקדמות.

איך זה עוזר לשיפור המדד של ELTM ומעגל חיי עובד?

<- גילינו שהמגייסים עושים עבודה נפלאה, האונבורדינג נהדר, ובנקודה של אחרי 3 חודשים העובד מרגיש שהוא קצת "נעזב". זו היתה תובנה מאוד משמעותית שנבעה מראיונות עומק במדינות שונות.

ברור איך זה מחזק את המדד של ELTM ונמצא בהלימה לצרכי הביזנס.

AI בתהליכי גיוס:

- ישנן מערכות גיוס שכבר מובנה בהן סינון וסריקת קורות חיים אוטומטית
- ניבוי התאמה ופוטנציאל ספציפי
- כתיבת תיאורי משרה עם ChatGPT
- צ'אט בוט שיתן מענה למועמדים
- בדיקת רקע של מועמדים

יתרונות:

1. חיסכון יקר בזמן
2. מגדיל פוטנציאל ל-Diversity

חסרונות:

1. אם בנתונים קיימות הטיות, הן ישתקפו בהמלצות האלגוריתם
2. אתגר למגייסים: כיצד מוודאים אמינות קורות חיים או תרגילי בית של מועמדים?

למידה

אנליטיקס ולמידה:

- ניהול תפעולי של תהליך האונבורדינג שמותאם ללמידה הרלוונטית
- מעקב אחרי מדדי למידה אפקטיביים (ROI)

דוגמא לפרויקט: בדיקת אפקטיביות ו-ROI של עולמות הלמידה

איך זה עוזר לשיפור המדד של ELTM ומעגל חיי עובד?

- <- תחושת שייכות לארגון
- <- שימור עובדים לאורך זמן
- <- "ארגון לומד" נשאר רלוונטי בעולם תחרותי
- <- הוכחת הערך של תוכניות למידה מגדיל את הסיכוי לקבלת תקציבים

בינה מלאכותית ולמידה:

- כלי AI שממירים טקסט לקול וההפך
- אימון דיגיטלי כולל הערכת עובדים ומשוב
- מיפוי כישורים ויכולות ברמת הארגון
- פיתוח ויצירת תכני הדרכה ולמידה

יתרונות:

1. חסכון בזמן, מיקוד הלמידה
2. ניטור וחיווי באיזה תחומים עליי לחזק את עצמי?

חסרונות:

1. לא יכול להחליף באופן מלא הנחייה אנושית ודינמיקה בין לומדים
2. AI טועה ומתקשה במענה על שאלות יצירתיות או מורכבות מידי

דוגמא לפרויקט של חיזוי סיכון עזיבה של עובדי מפתח ובניית תוכנית שימור

איך זה עוזר לשיפור המדד של ELTM ומעגל חיי עובד?

- מאפשר להנהלה לעבד פידבק באופן תדיר ומייצג
- יצירת תוכנית עבודה שנתית ו-KPI למדידת בריאות ארגונית על פי נושאים שהוגדרו בסקר
- One size doesn't feet all: הצרכים משתנים בארגון באופן תמידי, מסייע בתיעדוף והקצאת משאבים

שימור עובדים

אנליטיקס בתחום שימור עובדים

- זיהוי אזורי מיקוד המשפיעים על המחבורות
- אבחנה בין קבוצות דמוגרפיות שונות
- השוואה לבנצ'מארק חיצוני
- ניתוח מגמות לאורך זמן

שימושים של בינה מלאכותית בעולם שימור עובדים

- ניתוח מבוסס NLU מסווג את הטקסט בשניות לסוג הרגש
- ניתוח מבוסס UNSUPERVISED ML מקטלג ומקבץ נושאים "חמים"
- AI POWERED INSIGHTS הינו סוכן חכם הממליץ על רעיונות לשיפור מחוברות בהתאם לתוצאות

יתרונות:

1. למצוא תימות שלא חשבנו עליהן ושאינן עולות בשאלות סגורות
2. חיסכון משמעותי בעבודת ניתוח והפקת תובנות
3. מינוף חכמת ההמונים במתן פתרונות

חסרונות:

1. ה-AI מתקשה בקריאת רגשות מורכבים כגון ציניות והומור, כמו גם ז'רגון פנים ארגוני ועל כן אין כמו עין אנושית שדרושה בבקרה בקריאת ההערות

אנליטיקס לעומת AI (מתוך המצגת):

אנליטיקס	בינה מלאכותית	
<ul style="list-style-type: none">• KPIs• ניתוח טרנדים, השוואות, מגמות מודלים לניבוי	<ul style="list-style-type: none">• צ'אט בוט• מערכות מבוססות עץ החלטה• ניתוח טקסט ורגש• בינה מלאכותית יוצרת (טקסט, קול, תמונה)	דוגמאות
<ul style="list-style-type: none">• תמיכה בתהליכי קבלת החלטות מבוססי דאטה• הפקת תובנות וחיזוי המסייע לארגון למקסם משאבים	<ul style="list-style-type: none">• יעילות• מזעור טעויות אנוש• מזעור עבודה ידנית• חסכון בזמן, כסף וכוח אדם	יתרונות
<ul style="list-style-type: none">• פרטיות• טעויות בניבוי• נדרשת עבודה מקצועית של אנליסט• איכות הדאטה קריטית לקבלת מסקנות נכונות	<ul style="list-style-type: none">• אובדן משרות שיוחלפו ע"י בינה מלאכותית• הטיות מובנות בנתונים• בעיות אתיות• זיופים וקושי לאמת דאטה• לא מיטבי עם מידע חדש, יצירתי או מורכב• נדרש פיקוח של איש מקצוע	סכנות וחסרונות

כשאנשים ודאטה נפגשים – מידע ארגוני בפרספקטיבה אחרת | עדי כהן בוקסנבאום - מנהלת אגף פיתוח ארגוני, למידה ותקשורת פנים ארגונית במאוחדת.

אציג היום 3 דוגמאות לאופן בו אנו מודדים דברים ומחפשים מאחוריהם משמעויות נוספות:

תכירו את נעמה, מנהלת מרפאה קטנה במחוז דרום, שלאחר תקופה של 3 שנים החלה לחוש תחושת מיצוי. באותה העת, פנתה אליה נטלי, מנהלת משאבי אנוש במחוז דרום, והציעה לה תפקיד של ניהול מרפאה גדולה במרחב אחר במחוז.

תכירו את איתמר, טאלנט במאוחדת, מנהל במטה 10 שנים. איתמר הגיש מועמדות ל-3 תפקידים שונים בין השנים 2019-2021 ולפני כחצי שנה נכחנו ב"שתייה" שלו, שהיתה מרגשת ומצערת, לאור עזיבתו לארגון אחר.

לכולנו יש "איתמרים" ו"נעמות" ותמיד אנחנו מברכות על אלה ששימרנו ומבכות את אלה שאיבדנו. מיהם העובדים שלנו? אותם עובדים שקמים מידי בוקר עם תחושת אחריות ושליחות, שתרומתם וחשיבותם לארגון היא גדולה.

קצת עלינו, מאוחדת

<- ארגון בריאות, פרופסיונלי, שכולל אלפי אנשי ונשות מקצוע, מטפלים ואדמיני.
<- כ-3,500 רופאים ורופאות עצמאיים (אתגר בפני עצמו: איך מייצרים מחבורות?)
<- למעלה מ-15 סקטורים (איך מייצרים התאמה ומענה לצרכים של כולם, ביחד ובנפרדות?)

WIN-WIN-WIN

הנחת היסוד שלנו, היא ששימוש נכון ב-Data מקדם את כל בעלי העניין:

- יצירת ערך לעובדים: מימוש עצמי, התפתחות בתפקידים נחוצים
- יצירת ערך למטופלים: שיפור האיכות, שביעות הרצון והמקצועיות
- יצירת ערך ארגוני" חיזוק החוסן הארגוני שלנו, לתת למטופלינו את האיכות הרפואית המיטבית.

איך עושים את זה?

לכל אחד ואחת מאיתנו, במש"א, יש מגוון מערכות: חילן, מערכת משאבי אנוש, LMS, מערכת גיוס, הערכת עובדים ועוד.
מה אם ניקח את כל המידע שאנו אוספים על העובדים שלנו ונשנה את הרזולוציה? לפני 4 שנים גיבשה מאוחדת את 4 הערכים של הארגון:
חשוב לנו שהערכים יוטמעו בהתנהגויות השוטפות של העובדים, עלינו להטמיע אותם בשגרות ארגונית שוטפות.
אחד העוגנים שלקחנו הוא לשלב אותם בתהליך הערכת הביצועים.
התוצאה שהגענו אליה היא שאנו מקבלים ניתוח של הדאטה בפרספקטיבה של ערכי הארגון: אפשר לראות את הערכים שדורשים חיזוק ואת אלו שנמצאים בפריחה.
זה מאפשר לנו כ-HRBP למפות את הערכים שזקוקים לחיזוק, ולפעול באופן יזום לחיזוקם והטמעתם.

הרחבנו קבוצות מצוינות סקטוראליות לעידוד יזמות מקצועית:

- בירושלים הקמנו מרפאה מיוחדת לנפגעי הטרדה מינית שעוברים תהליך טיפולי
- פתחנו מרפאה להט"בית, ראשונה בישראל, בתל אביב כיוזמה של פרופסור שיש לו שני ילדים ששייכים לקהילה ולתחושתו לא מספיק רואים את הצרכים הייחודיים של הקהילה.

- יצרנו במה והעצמה של יוזמות ארגוניות של עובדים בפלטפורמות התקשורת הפנים ארגוניות.

מה אם ניקח נתונים מעולמות שונים ונוסיף את ה-BI, התוצאות העסקיות שלנו ונלמד עוד? ניקח את כל הדאטה שכולל נתונים אישיים, הערכת ביצועים כמותיים ופוטנציאל, נשתמש ב-BOX9 ובאמצעותו ננטר את "בניין הכוח" הניהולי בארגון.

הנתונים שממילא אני אוספת, משנים ייעוד.

בשלב הבא, רצינו להשוות ולעלות שלב:

לקחת את דאטה משאבי אנוש, BI וכן ללכת לעולם החיצוני: מגמות בעולם העסקי, הארגוני והחברתי במדינת ישראל: מדדי חברות ההייטק, מדדי אבטלה ותעסוקה, טבלאות שכר במגזרים רלוונטיים, אינפלציה.

אם נשקלל את כל הנתונים: נתוני משאבי אנוש, נתוני BI, ובנוסף ניקח את המדדים החיצוניים הנ"ל, נוכל לייצר מודל לחיזוי עזיבת עובדים! המודל הזה הוא פרי עבודה משותפת של משאבי אנוש יחד עם חטיבת הכספים, עם מחלקת הדאטה שלנו.

במידה מסוימת, המודל הזה מאפשר לנו לזהות את "איתמר" עוד לפני שעשה צעד אקטיבי של חיפוש עבודה ולפעול לשימורו בארגון.

כיצד משמש אותנו המודל?

- > זיהוי בעיות ניהוליות
- > צמצום שיעור עזיבת טאלנטים
- > תכנון בניין הכוח: שימור ידע ואנשים

שלבים בדרך להתבוננות אחרת, או: כך תעשו זאת אצלכם:

1. מיפוי הידע
2. שימוש במידע להרחבת הייעוד שלו: לקחת את הדאטה, מה שנמצא בתוך הקופסה ולקחת אותו למחוזות חדשים
3. מדאטה לאסטרטגיות פעולה ארגוניות

מנתונים לתובנות ולקבלת החלטות | בקי זלצר - ראש תחום People Analytics | ענף מדעי ההתנהגות (מד"ה), אמ"ן

אנו גוף שמשפיע על עיצוב מחזור החיים של הפרט והארגון בכל שלביו. האתגר המשמעותי שניצב בפתחנו הוא שימור הטאלנטים. אנו עושים זאת באמצעות תוכניות פיתוח, תוכניות שימור ומרכז לניהול קריירה וכן באמצעות דאטה ו- People Analytics.

הסיטואציה: כניסה של ראש אמ"ן חדש לתפקיד. עסקנו רבות במה גורם לטאלנטים לעזוב? מה חלקו של השכר בנושא? שיח בנושא השכר הינו שיח לא טריוויאלי בצבא, אך יוקר המחיה בהחלט מחייב. הלכה והתגבשה תאוריה שהשכר הוא פקטור מרכזי בעזיבה. מפקד הצוות ביקש את עזרתי בסקר ארגוני שיאשש או יפריך זאת. ביקשתי ממנו מספר ימים על מנת לספק תשובה בכלי חליפי.

הדאטה שעמד לרשותנו הינו: סקרי הקבע: מתבצע אחת לשנה, עוסק בחווית שירות, שביעות רצון, מחויבות ארגונית נתונים דמוגרפיים: מגדר, גיל, דרגה, יחידה, דיסציפלינה מאגר העוזבים: אנשי הקבע שהשתחררו מאז שענו על הסקר

בשלב הראשון ביצענו תהליך מחקר קלאסי שבו נאספו, סודרו ונתחו הנתונים בכלים סטטיסטיים. בשלב השני ניתחנו את הנתונים באמצעות machine learning (אלגוריתם של עצי החלטה). תרגמנו את הממצאים לתובנות והמלצות, וכל זה ב... יומיים!

האלגוריתם הורץ 4,000 פעמים על בסיס הנתונים שהזנו וסימן את המשתנים שנכנסו לעצי ההחלטה ואת שכיחות הופעתם.

המשתנים שנכנסו לעץ בשכיחות גבוהה

1. גיל -> אנשים צעירים יותר יעזבו בתדירות גבוהה יותר
2. היעדר הזדמנויות להתפתחות אישית
3. תשתיות טכנולוגיות לא מתאימות
4. היעדר גמישות מספקת של סביבת העבודה (הצורך בלעבוד מרחוק).

ההפתעה: משתנה "שביעות הרצון מהשכר" נכנס בשכיחות נמוכה וכן גם כאשר נכנס תרם רק 1% להצלחת האלגוריתם בניבוי עזיבה.

מה המלצנו ומה הלאה?

- טיפול בנושא השכר - לשפר את תנאי השכר (אך לזכור שזה לא מה שימנע עזיבות)

מה ימנע עזיבות של אנשים מצוינים?

- קידמה בתשתית טכנולוגית
- הזדמנויות לפיתוח אישי
- פיתוח וחיזוק תשתית טכנולוגית ותרבותית לצרכי גמישות בסביבת העבודה

בינה מלאכותית בעולם HR: הדמנויות ואתגרים | אורי אליאבייב - יועץ בתחום AI ומייסד קהילת MDLI

מושגים בסיסיים:

מהי בינה מלאכותית?

ענף של מדעי המחשב העוסק ביכולת לתכנת מחשבים לפעול באופן המציג יכולות שאפיינו עד כה את הבינה האנושית בלבד. הגדרה רחבה יותר של מרווין מינסקי: "לגרום למכנה להתנהג בדרך שהיתה נחשבת אינטליגנטית לו אדם התנהג כך". יש מי שיגיד שהיא הולכת יד ביד עם הבינה האנושית, יש מי שיגידו שהיא יודעת לעשות מה שמחשבים עוד לא יודעים לעשות... ההגדרה פלואידית, בכוונה.

מהי למידת מכונה?

למידת מכונה הוא תחום במדעי המחשב בו מפתחים אלגוריתמים הלומדים מתוך דוגמאות ולא בהכרח מסט חוקים מוגדר וקבוע מראש. AI זה השם הכללי. ML זה השם המקצועי, הגרסה היותר טכנית של זה. דומה לאופן בו ילדים לומדים לבצע משימה. כשמראים לילד חתול הוא לומד שזה חתול, כשנראים לו חתול אחר שלא ראה, הוא ידע לומר שזה חתול.

ארתור סמואל הגדיר את למידת המכונה בשנת 1959, כ"תחום מחקר המאפשר למחשבים את היכולת ללמוד מבלי להיות מתוכנתים באופן ספציפי".

למה דווקא עכשיו?

1. קיים כוח חישוב משופר - כרטיסים גרפיים (GPU)
2. שפע של דאטה - האינטרנט משופע בתמונות, סמארטפונים ומשחקי מחשב הם מחוללי דאטה חשובים, וכן תיוג זול - עולם שלישי (תעשייה של מאות מיליארדי דולרים שמתייגת ומסדרת דאטה. אלה כורי הפחם של תעשיית הדאטה)

מה זה Generative AI?

מודלי בינה מלאכותית מיוחדים שיכולים ליצור דאטה חדש. Chat GPT, MidJourney ועוד

- סוגי דאטה: תמונה, קול, טקסט, קוד, מידע טבלאי
- שימוש אחד הוא ליצירת דאטה חדש לשימוש חיצוני
- שימוש נוסף ופחות מדובר הוא יצירת מאגרי נתונים לאימון מודלים של AI

במרבית המקרים, דאטה סינטטית עובדת ואף משפרת את התוצאות.

במקום פרדיקטציה (AI) אנו מייצרים מופע חדש של הדאטה (Generative AI)

שימושים שיכולים לעזור לנו בחיים:

- **ChatGPT** יכול לנקות לנו מיילים, לעשות לנו סדר באקסל
- לקחת **PDF** ולהתחיל לשאול אותו שאלות: למשל לקחת נהלי עבודה של משאבי אנוש ב-PDF ולשאול אותו שאלות
- **FUTURPEDIA** - אתר של חיפוש כלי AI לכל צורך שיש

ChatGPT ל-HR:

- תיאורי משרה- לדייק אותם, לדייק מילות מפתח
- איך נראים קורות חיים טובים לתפקיד שאני מגייס למשרה חדשה שפחות מוכרת לי?
- האם קורות חיים ספציפיים שקיבלתי טובים למשרה שאני מגייס? הצ'אט יתן לך פידבק כולל חומר למחשבה ושאלות!

אתיקה:

- מודלים לזיהוי פנים- מזהים בעיקר גברים לבנים וצעירים. אוכלוסיות אחרות מוזרות.
- גוגל שינתה בטרנסלייט בטורקית משפטים שעד היום תורגמו לצורת זכר בלבד וכעת מתורגמים לצורת זכר ולצורת נקבה, כדי להיות יותר שוויוניים.
- תמונות מחתונות: רוב התמונות ברשת הן תמונות של חתונות נוצריות לבנות. גוגל ביקשו ממשתמשים משאר העולם תמונות של חתונה בשביל הגיוון.
- אמזון הפלתה נשים בגלל מערכת AI שסיננה קורות חיים של נשים. זו בסך הכל תמונת מראה להטיה הקיימת בתוך הארגון שהמודל משכפל אל מועמדים.

מה צופן לנו העתיד?

- יצירת תיאורי משרה אוטומטיים מתוך מערכות החברה
- כתיבת חוות דעת אוטומטיות על ביצועי עובדים
- שינוי יסודי של דרכי הלמידה והקניית כישורים בארגון
- תמיכה בשפות נוספות והתאמה לשווקים נוספים: יכולת התרגום הולכת ומשתפרת!
- פרדיגמות חדשות בשוק העבודה (מסינון קורות חיים ועד לשימור עובדים)

