



Employee Empowerment

סקירת התחום, מגמות בישראל, וסיכום תובנות מפגשי שולחן עגול בנושא ניהול משאבי אנוש, Talent והעצמת העובדים

עינת שמעוני
ליאת צפיר
STKI

Once upon a time...

כשמדובר על מערכות טכנולוגיות לניהול משאבי אנוש, מערכות HR "דור א'" אשר יושמו בארגונים לפני מספר שנים, במסגרת פרויקט ה ERP הארגוני בדר"כ, נבנו כ"תשתית" שאמורה להכיל את נתוני העובדים בארגון, מיקומם באגפים, תפקידם, מיקומם ההיררכי וניהול תיק העובד.

במקביל, יושמו "איים" שונים שמטפלים בנושאי גיוס, למידה, ניהול ביצועים ועוד. התוצאה (שניתן לראות אותה כיום בארגונים רבים) נראית בערך כך:

Traditional HR Processes and Systems

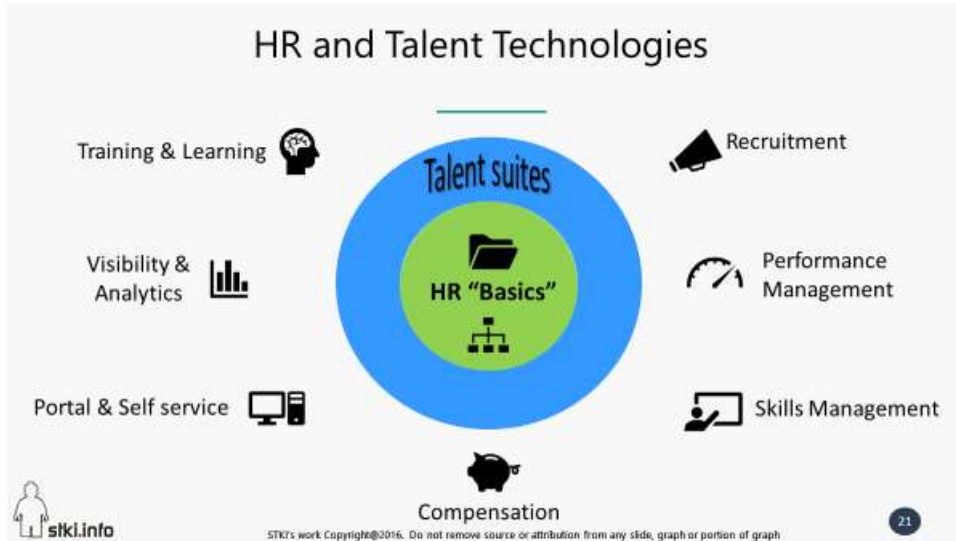


מקור: Josh Bersin - Deloitte

כתוצאה מאותם איים, למנהלי/ות HR כיום אין יכולת לקבל תמונה אחידה וברורה של העובדים בארגון. מנהלי HR ו Talent עמם אנו מדברים משוועים ל"מבט עובד 360". כמו כן, אין יכולת לחבר את יוזמות ה HR לדרישות העסקיות, והפער בין השירותים המסופקים לעובדים לבין הציפיות שלהם הולך וגדל.

And then came "Talent Management"

כבר לפני 10 שנים ספקים שונים בתחומי ה Talent (גיוס/למידה/ניהול ביצועים/פיתוח כישורים ועוד) הבינו כי ארגונים רוצים תמונה אינטגרטיבית והחלו לרכוש ספקים אחרים. לאט לאט הושלם פורטפוליו המוצרים והתחלנו לראות "סוויטות" של ניהול ה Talent שמנהלות את כל מחזור החיים של עובד בארגון Hire-to-Retire.



ואז גם ספקיות האפליקציות הגדולות חשו את הטרנד ורכשו סוויטות Talent. בתוך כ 5 שנים בלבד ראינו רשימת רכישות מרשימה – שהיא תמיד הסמן החזק ביותר למגמה...

Many M&As in this space

In just 5 years:

- Taleo acquired Learn.com
- Oracle acquired Taleo
- SuccessFactors acquired Plateau
- SAP acquired Successfactors
- Cornerstone acquired Sonar6 and Evolve
- Saba and SumTotal (LMS companies) acquired smaller companies to build talent suites
- IBM acquired Kenexa
- Salesforce acquired Rypple and laun
- **And many more...**

The big fish are only getting bigger

STKI's work Copyright©2017. Do not remove source or attribution from any slide, graph or portion of graph

טרנד חזק לסוויטות Talent = טרנד חזק לענן

אנו בהחלט מרגישים שארגונים מעדיפים אימוץ של סוויטות בעולם הטלנט, גם אם בשלב זה כל מה שנדרש הוא להחליף את מערכת הלגסי לניהול הדרכת העובדים, מתוך ראייה אסטרטגית של החלפה אפשרית עתידית של שאר המערכות או חלקן. אולם חשוב לדעת שאותן סוויטות Talent חיות ככלל בענן. טכנולוגיות משאבי אנוש HR & Talent suites מאוד אימצו את מודל הענן ולרוב הארגונים זה דווקא מתאים. יהיו כמובן ארגונים עם דרישות רגולציות שמחייבות השארת נתונים העובדים בגבולות המדינה או הפעלת יכולות של הצפנה וערבול נתונים.

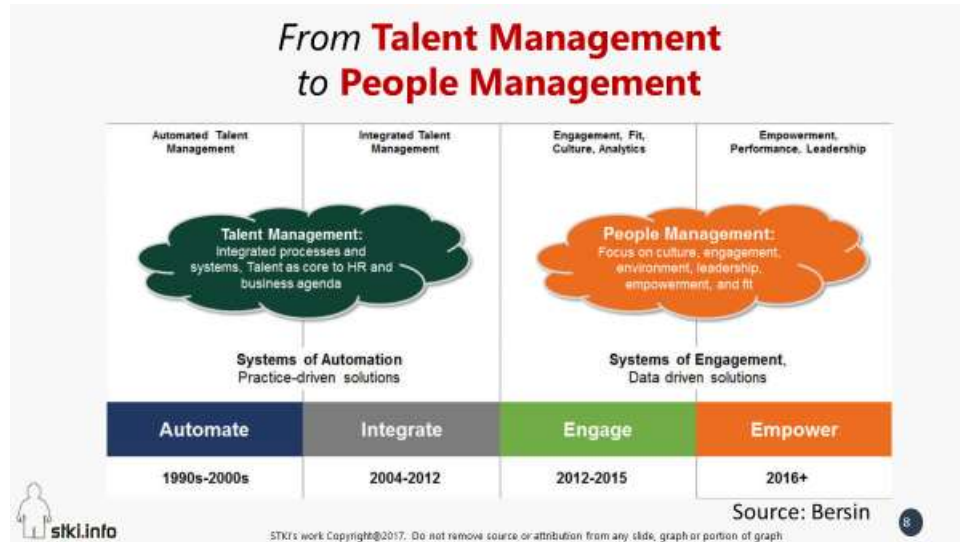
אנו רואים מגמת אימוץ סוויטות ה Talent גם בישראל, עם יוזמות בדרך ויוזמות שכבר החלו.

לרוב, המודולים אותם יישמו ראשונים יהיו LMS – למידה, ולעתים הערכת ביצועים (דווקא מערכות גיוס הן עדיין מערכות בהם יש יותר נטייה לאמץ מערכות לוקליות מתמחות, אולי בגלל שיקולי תמיכה בעברית שהנה הרבה יותר מורכבת בתחום הגיוס בשל הצורך לבצע ניתוח שפה ומלים בקורות החיים).

From Talent to People

על פי Bersin, למרות שאנחנו בישראל רק מתחילים לאמץ סוויטות Talent לאחרונה, ה"דבר הבא" כבר בדרך: People Management. לאחר שיש לנו את התמונה השלמה של ה Talent הארגוני, אנחנו משפרים את היכולת שלנו להעמיק את ההתייחסות שלנו לעובדים כ... אנשים 😊 למקסם את חויית העובד, להשקיע ביצירת employee engagement, לרתום את העובדים למטרות הארגוניות, לייצר הזדהות ומוטיבציה ועוד.

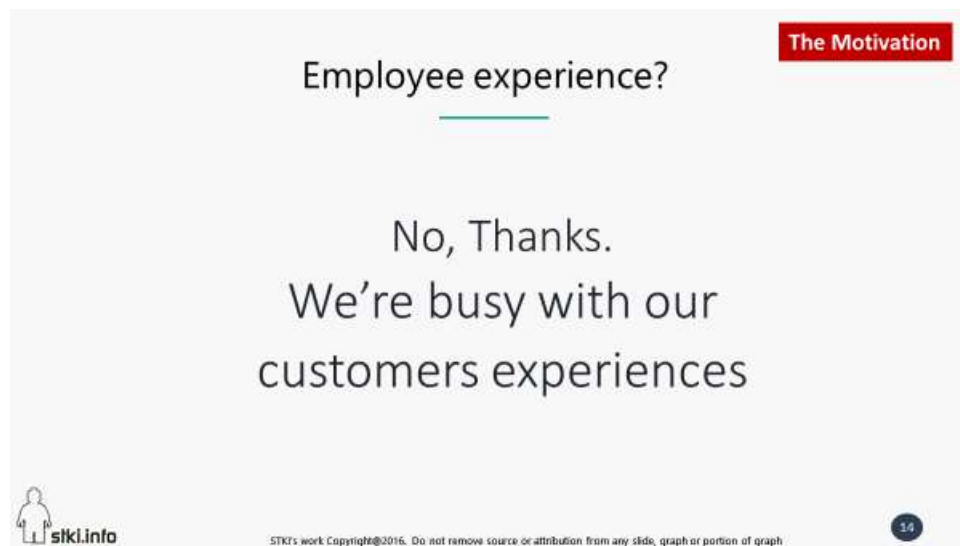
אין ספק שכל אלה הן מטרות שמאז ומתמיד היו קיימות, אולם ממש כשם שהטכנולוגיה שינתה לחלוטין את עולם השיווק, כך היא גם משפיעה מהותית על עולם משאבי האנוש ומאפשרת לנו לראות את העובדים ברזולוציה הרבה יותר גבוהה, להבין מי הם, מה יותר עובד בשבילם, מה הם עושים כרגע, ואיזה ערך ניתן לספק להם.



מקור: Josh Bersin - Deloitte

ניהול חוויית העובד

ארגונים רבים עסוקים כיום במיקסום חוויית הלקוח, בהגדרת פרסונות וסגמנטים שמייצגים לקוחות, יצירת מסעות לקוח מותאמות פרסונה, בסדנאות design thinking שמנסות לייצר אמפתיה עם צרכי הלקוחות, להיכנס ל"ראש שלהם" ולהבין איזה ערך הם מחפשים, ועוד.



מצד אחד, כל מחקר או סקר בתחום מלמד שיש בעיה חמורה של חוסר הזדהות של העובדים עם מטרות הארגון, חוסר מוטיבציה, שחיקה, ואחוז engagement נמוך בכ 70% מהארגונים! יש גם מספיק מחקרים שחקרו והוכיחו את הקשר בין עובדים שאינם מזוהים עם מטרות הארגון (ולהיפך) ותוצאותיו העסקיות:



ניהול חוויית העובד מתחילה במיפוי המשימות שהעובד (לא הארגון) רוצה להשלים, הערכים שהוא/היא מחפשים בכל נקודת זמן, והסתכלות אמפתית שבוחנת את התהליך מצד אותו העובד. לצורך זה צמחו שיטות בעולם ה Customer Experience שניתן לעשות בהן שימוש לעולם העובדים ממש באותו האופן: שלב המחקר בו אנחנו עושים שימוש בנתונים שיש לנו, רעיונות/תשאול של עובדים, דרך הגדרת פרסונות שמראות גרסה "ויזואלית" של העובד ואיפיון התנהגותי, וכלה ב"ציור" מוחשי של הדרך אותה העובד עובר – מעין איפיון על של החוייה כפי שמשתקפת מהעיניים שלו.

כאן אנחנו מעוניינים להגדיר מסע שלוקח בחשבון את אותן משימות, העדפות, צורת עבודה, ולייצר תהליך מותאם, שיספק לאותו עובד/ת ערך בנקודות המגע.

מסע זה יצטרך להיבחן מחדש כל הזמן אולם ככל שסביבת העבודה הופכת להיות יותר ויותר דיגיטלית, כך היכולת שלנו להבין מהי חויית הלקוח בפועל, וכיצד ניתן לשפרה, תעלה משמעותית.

מכיוון שתחום זה עשוי להיראות מעט over-whelming בתחילה (מיפוי כל סוגי הפרסונות של כל העובדים שלנו, ויצירת מסע מותאם אישית לכל אחד?!?) אנו מציעים בחירת פרסונה אחת או לחלופין "מקטע" ספציפי במסע עובד אחד (לדוגמה, בקשת חופשה, לקיחת קורס...) ומקסום מקטע זה, בחינת התוצאות, כימות הערך, ולהמשיך הלאה.

יש כאן בעיה – כלומר, הזדמנות!

לפונקציית ה-HR בארגון יש הזדמנות מאוד גדולה להפוך להיות חלק גדול ממאמץ השינוי הארגוני שמתרחש כעת בכל כך הרבה רבדים. ה"טרנספורמציות" השונות שמתרחשות כרגע בתחומים רבים בארגון – בין אם זה בתחום חוויית הלקוח, יצירת תרבות של חדשנות, הפיכת הארגון ליותר מונע-נתונים (Data Driven) ועוד, אין ספק שמשאבי אנוש חייבים להתחבר למטרות עסקיות אלה, ולראות כיצד הם מסייעים ומשפיעים ישירות (ואף לכמת השפעה זו!) על מה שמעניין את הארגון בימים אלה.

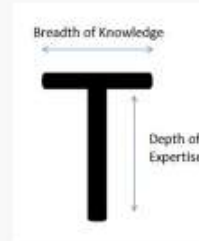
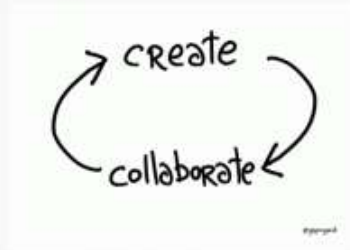
בערך בשלב זה של השיחה, תעלה השאלה: אבל איך מוכיחים השפעה של גיוס עובדים, ניהול חוויית העובד, ניהול ה talent הארגוני וכו', על התוצאות העסקיות של הארגון?

התשובה היא שניתן, וזה כנראה גם לא מאוד מורכב. מספיק להסתכל על השינוי שנעשה בשנים האחרונות בפונקציית השיווק שהפכה מ"בלתי מדידה בעליל" לכל כך מדידה ומוטת ROI. השקיפות הזו נתנה הרבה כוח לעולם השיווק שגדל ומתרחב כיום לעולם חוויית הלקוח, ואנחנו חושבים שהיא עשויה לעשות משהו דומה גם בעולם משאבי האנוש.

הזדמנות משמעותית שיושבת על השולחן כרגע הוא הצורך של ארגונים ב Skills חדשים שיאפשרו להם לצמוח (ולעתים גם לשרוד) בשנים הבאות – כמו לדוגמה, אנשי T (שמתמחים במקצוע מסוים אך יודעים לעסוק בעוד הרבה עולמות תוכן אחרים), וכן ביצירת שיטות עבודה חדשות, שיתופיות הרבה יותר ששואבות השראה מעולם ה-Agile. שיטות שמייצרות צוותי עבודה מולטי-דיסציפלינאריים, בין אם מדובר על עולם התוכן השיווקי, או הטכנולוגי, או המוצרי או כל אלה ביחד.

איפה פונקציית ה-HR במאמץ זה? כיצד היא מסייעת לארגונים לייצר את אותה יכולת ארגונית?

Most employees don't have the required skills and capabilities for a "changing" reality



"Agile" is mixing people together



אז מה עושים כדי לקשר יוזמות Talent/HR עם האתגרים העסקיים של הארגון?

כאן אנחנו מסתמכים על השימוש בעולם הנתונים והאנליטיקה. KPMG הגדירו תהליך שהם קראו לו בשם Evidence-based HR והוא נראה כך:



כלומר, Evidence-based HR עושה שימוש בדאטה, אנליטיקה ומחקר על מנת להבין את הקשר בין יוזמות ניהול ההון האנושי, לבין תוצאות עסקיות (כמו ביצועים פיננסיים, שביעות רצון לקוחות, איכות וכו').

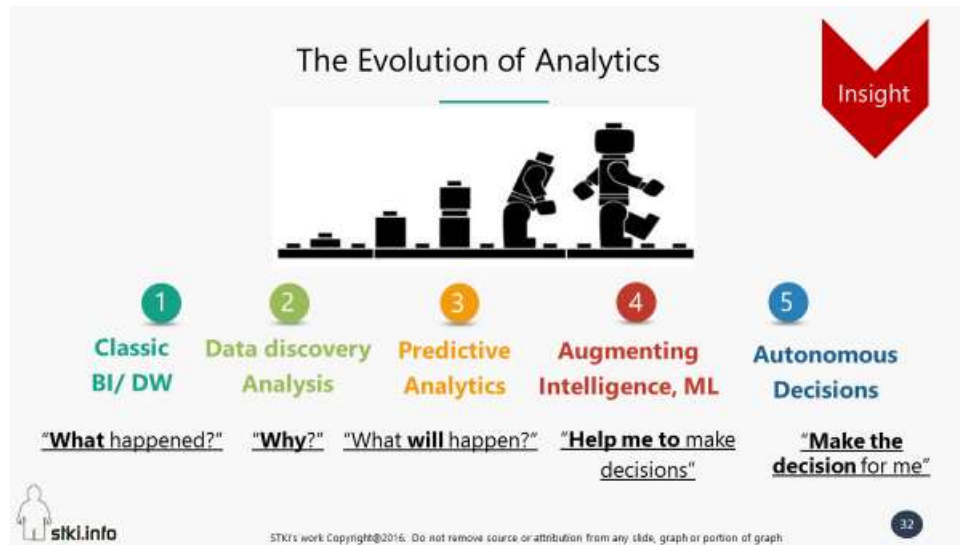
Data-Driven HR

כבר שוחחנו רבות על תחום ה Data-Driven שנוגע בכל רובד אפשרי בארגונים כיום. גם בתחום משאבי אנוש, אנו חושבים שיותר ויותר פעילויות (לא רק "החלטות" אלא הפעולות בפועל) יתבססו על תובנות, שנשענות על נתונים.

אולם המאמץ להגיע לאותו חזון של Data-driven HR הוא גדול, בעיקר בגלל שכיום כמעט אין כלום. אנחנו צריכים קודם כל לטפל בשכבת הדאטה – האם יש לנו את כל הנתונים, באופן שיאפשר לנו לבצע ניתוח ומחקר? האם יש לנו תמונת עובד 360? צריך לזכור גם שאנו צריכים נתוני ביצועים עסקיים הרלוונטיים להשערה שאנחנו מנסים להוכיח. אם אנו רוצים להדגים שאופן ההכשרה של עובדים משפיע מהותית על שביעות רצון הלקוחות, אנחנו צריכים נתוני שביעות רצון לקוחות. כלומר, יש צורך להרחיב את מעגל הנתונים מעבר לנתוני ה-HR, שגם הם עצמם לרוב לא מאורגנים ומטוייבים.

גם בגזרת האנליזה וביצוע המחקר אנחנו לרוב מתחילים משלב די בסיסי. ישנם ארגונים בהם קיימת פונקציה של אנליסט/ית לעולם משאבי אנוש, אולם זה עדיין לא דבר נפוץ. גם אם ישנה כזו פונקציה, לרוב היא פונקציה של אנליסט/ית BI, שעוסקת בשאלה "מה קרה בעבר?". אם אנחנו רוצים לעסוק בתחזיות ומגמות, אנחנו צריכים לגייס או להכשיר אנליסטים שמכירים את עולם המודלים אנליטיים ו-predictive analysis. כלומר, יש כאן

אבולוציה של יכולות בחקר הנתונים, כאשר השאיפה צריכה תמיד להיות להתקדם צעד אחד קדימה (ולא לקפוץ משלב 0 לשלב 4, לדוגמה).



לסיכום:

הדרך למימוש חזון העצמת העובדים מתחילה ביצירת פלטפורמה תומכת להמשך הדרך ויצירת הסתכלות אחידה על העובדים, דרך התחברות ליוזמות העסקיות המהותיות בארגון ובניית תכנית מתאימה, כולל היבטי People Analytics ויוזמות הממחישות את הקשר בין מאמץ ה HR ואותן יוזמות עסקיות, יצירת סביבות עבודה מותאמות לעובדים הנשענות על מסעות עובדים, ובחינה מתמדת של הערכים הניתנים לעובדים בכל נקודות המגע.

עבור פונקציית ה-HR, זוהי תקופה מלאת הזדמנויות להוכחת ערך ולהתגייסות לשינויים ארגוניים משמעותיים.