



Moshav Bnei Zion P.O.Box 151, 60910 Israel Tel. 972-9-7907000 Fax. 972-97442444



סיכום מפגש שולחן-עגול

HR Analytics

מנחות:

עינת שמעוני

ליאת צפיר

לקוחות נכבדים שלום,

תודה על השתתפותכם במפגש שולחן עגול בנושא HR Analytics.

מצ"ב סיכום עיקרי הדברים שעלו במהלך המפגש. במפגש עלו נושאים מהותיים שתומצתו בסיכום כפי שעלו. אין בסיכום זה המלצה גורפת ללקוחות אלא מתן פרספקטיבה והצגה של ההתלבטויות שעלו במפגש, כלומר "מהשטח".

אנו רואים עניין הולך וגובר מצד ארגונים לייצר תשתית אפליקטיבית ואנליטית לתמיכה בכל תחומי ה HR/Talent, החל בניהול תיק העובד, דרך גיוס, למידה והכשרה, הערכת עובדים, וכלה באנליטיקה ספציפית לעולם תוכן זה.

בשיחותינו לאחרונה עם מנהלי/ות משאבי אנוש, אין ספק שכיום הם צמאים לטכנולוגיה ולדאטה. המגמה בשנים האחרונות של אימוץ "סוויטות HR" ו Talent management מהווה מעין שלב ראשון בעיניהם בדרך למטרה הנכספת: מבט אחיד על העובד/ת, היכולת לשאול שאלות הנשענות על תחזיות, לקבל תובנות, וכמובן בסופו של דבר – כלי לקבלת החלטות יותר מושכלות. נוכחנו לראות שכאשר מנהלי/ות HR נחשפים לאנליטיקה מתקדמת ולסוג התובנות שניתן לקבל באמצעות HR analytics הם פשוט... נדלקים!

מאחורי הרצון ליותר דאטה, שקיפות והישענות על תובנות ואנליטיקה עומדת מטרה נוספת – הרצון להתחבר ליעדים העסקיים של הארגון ובתוך כך גם להעלות את המעמד של תחום משאבי אנוש בארגון, עד שיגיע למקום הראוי לו – כחלק משולחן הדיונים של ההנהלה הבכירה בארון (נוכחנו שזה לא תמיד המקרה).

בשוק הבינלאומי ככלל ישנה התחלה של הפנמה שטרנספורמציה דיגיטלית, חויית לקוח ועוד נושאים "נוצצים" הנמצאים בכותרות ושואבים את מירב תשומת הלב הניהולית, קשורים קשר הדוק לניהול חויית העובד – נושא שמתחיל לקבל תשומת לב מהתעשייה כולה.

במהלך המפגש הצגנו בקצרה מגמות וכיוונים בטכנולוגיות HR & Talent, וסקרנו מגמות בתחום ה-Talent Analytics.

קריאה מהנה!



Moshav Bnei Zion P.O.Box 151, 60910 Israel Tel. 972-9-7907000 Fax. 972-97442444

תוכן עניינים

4.....	סוגיות ואתגרים בעולם ה- HR Analytics
4.....	ענן
4.....	מערכת גיוס
5.....	מיישמי SAP HR
5.....	למידה
5.....	דוחות BI
6.....	סיכום ומסקנות
7.....	תגובות ספקים
7.....	חברת SAP

סוגיות ואתגרים בעולם ה-HR Analytics

בדיון עלו מספר קשיים ואתגרים בפרויקטים מסוג זה:

ענן

בדיון עלתה סוגיית הענן כמוטיב משמעותי בחבילות Talent | HR. רוב משתתפי המפגש ציינו כי מעבר לענן הוא טבעי ונכון להם, במיוחד בנושאים "חיצוניים ממילא" כמו לדוגמה גיוס. חלק מהארגונים (במיוחד מהסקטור הבטחוני) ציינו כי מבחינתם זה לא ממש רלוונטי כי לא ניתן להוציא נתונים אלו מחוץ לארגונם. בנקודה זו ציינו כי ישנו מאבק מול גופי אבטחת המידע בארגון על מה ניתן להעביר לענן, אם בכלל. אחד הארגונים הציע כי הדרך לעשות זאת היא לא לבוא ולומר "אנו רוצים מערכת HR בענן", אלא לדבר עמם בצורה נקודתית ולהגיע להבנות מה ניתן להעביר ומה לא, ולאיזה סוג ענן. צוין כי ישנה התקדמות ונכונות מצד אבטחת המידע לעומת שנים עברו.

סוגיה נוספת שעלתה בהקשר הענן היא הגמישות/ ריבוי פיתוחים. האמירה הכללית הייתה שאנו בישראל אוהבים להוסיף כל הזמן עוד ועוד פיתוחים (טענה שנתמכת ע"י מחקר שעשינו ב STKI. אם כי יש לציין כי המצב משתפר בהתמדה), מה שדי נוגד את תפיסת הענן. כלומר, המעבר לענן לא מתאים לתפיסת ה"תפירה" שאנו עושים בישראל לחבילות מדף ומשנה את ה Mindset. לצד היתרון בכך (הורדת עלויות פיתוח ותחזוקה שוטפים, יכולת שדרוגים/היצמדות לשינויי החבילה וכד'), בנושא ה HR צוין שזוהי בעיה רצינית שכן הרגולציה משתנה לעיתים תכופות ועל כן דורשת שינויים ופיתוחים. ארגון אחר ציין כי אחד השיקולים בבחירת מוצר ענן היא Marketplacen שהוא מציע – מערכות / סוויטות ענן מתחילות להוות פלטפורמות ועל גביהן שותפי צד ג' מפתחים יכולות משלימות, וזאת על מנת להתעסק כמה שפחות עם פיתוחים.

מערכת גיוס

נושא הגיוס היווה סוגיה מרכזית. ארגונים רבים בוחנים מערכות גיוס בימים אלה. בדיון עלתה השאלה כיצד לנהל את המידע במערכות הגיוס. רוב הארגונים הסכימו כי גיוס יהיה תמיד גם פנימי וגם חיצוני, כאשר את פרסום המשרות, קבלת קו"ח והחיפוש אפשר לנהל בחוץ, אבל את כל שאר המידע חייבים לנהל פנימית בארגון. ארגון אחר ציין כי הוא מחפש פתרון חיצוני מקצה לקצה שישב בענן, אך מתקשה למצוא. סוגיית ה"סוויטה" (שכוללת מודולים שונים

בעולם ה Talent, כולל גיוס, ניהול ביצועים, הערכת עובדים, למידה וכד') אל מול "פתרון נקודתי" עלתה מספר פעמים.

מיישמי SAP HR

ארגונים אשר יישמו SAP HR ציינו כי ישנו קושי למצוא מיישמים טובים (ואף קושי אזורי- בירושלים קשה יותר מאשר בת"א) אחת הסיבות שהועלו לכך היא שSAP בעצמה משקיעה המשאבים ב-SuccessFactors ובכך מעבירה מסר לשוק (ולמיישמים) שהכיוון האסטרטגי הכדאי יותר הוא בענן ולא ב SAP HR און פרמיס.

למידה

ארגונים רבים העלו את נושא הלמידה לדיון, הן ניהול הלמידה – LMS, והן העברת התכנים עצמם.

ארגון מתחום האקדמיה ציין כי הם מתבססים הרבה על Moodle (בגרסת on-premise), שם מנהלים את כל תהליכי ההוראה, העלאת תכנים, תרגילים, מבחנים וציונים. ה-Moodle מאוד התפתח עם השנים, הם גם שואבים מודולים מהעולם וגם מפיצים בעצמם דברים שפיתחו בבית. בנוסף, אותו ארגון משתמש בפלטפורמה של Coursera, אליה מעלים קורסים מצולמים לשימוש גלובלי.

מספר ארגונים ציינו כי אינם מרוצים ממודול הלמידה בהם הם משתמשים כיום ובוחנים פתרונות אחרים. עלתה השאלה כיצד לחבר את נושא הלמידה המתקשבת עם מערכות LMS, וספציפית האם יש מערכות שמשלבות בין התחומים.

דוחות BI

מספר ארגונים המליצו להתחיל מפרויקט קטן, ואת התובנות לחלוק עם הנהלת הארגון על מנת להמחיש את הפוטנציאל שיש בתחום, להראות את הקשר שבין ניהול חויית העובד לביצועי הארגון, ולהשקיע את המשאבים הנוספים בבחינת כלי ו/או אנליסט. הרעיון הוא לקחת נקודות כאב אמיתיות בארגון ולגביהן לחפש נתונים (לעומת פתרון רוחבי). בנקודה זו מומלץ לראיין את הגורמים במשאבי האנוש, למצוא איזה מידע יוכל לסייע להם באותן נקודות כאב ולהציף אותו בצורה ויזואלית. ברגע שזה יצליח ניתן למנף ולדרוש השקעה נוספת (באנליסט ו/או בתוכנה).

לקוח ציין כי כאשר הוא לקח על עצמו את נושא פיתוח הדוחות ל-HR (אנליסט שיושב ב HR ומתעסק רק בזה), הוא ישב עם אנשי ה-HR, שמע מה הצרכים שלהם ולאחר מכן הפיק במהלך הזמן קרוב ל-100 דוחות שונים. ציין כי זה עבד יפה, עד שבשלב מסוים הוא שם לב שיש נטישה של משתמשים. כאשר בדק למה, גילה כי מצד אחד הייתה פחות דרישה מצד המנהלים, ובנוסף העובדים לא היו מרוצים כי לא יכלו לחבר קטגוריות שונות. בסופו של דבר הוחלט לפתח קורס וללמד את המשתמשים עצמם (שאינם טכנולוגיים!) כיצד להפיק דוחות במערכת בצורה קלה. הקורס היה הצלחה גדולה, והחלה שוב עלייה בשימוש בדוחות. מסקנתו הייתה שאם היו פונים לחברת BI חיצונית זה היה עולה לארגון הרבה יותר ולא היה מגיע לאותה רמת הצלחה.

כיום בארגון יש תפקיד מוגדר של אנליסט, היושב תחת ה-HR ולא ב-IT, לטענתו, הכלי עצמו לא משנה. מדובר בדוגמא לארגון שמתקדם לקראת שלב ה-Data Driven HR, וזאת למרות שמבוסס על אקסל בשלב זה.

סיכום ומסקנות

את המסקנות אנו מחלקים לשני סוגי קהלים בארגון:

אנשי אגף ה-IT – אל תפספסו את צרכן ה-BI/אנליטיקה הבא: מנהלים/ות HR צמאים לתובנות ומסתמן שהם הלקוח הבא שלכם. ברוב המקרים אין צורך בטכנולוגיות סופר-מתקדמות, לא נדרש פה בהכרח מערך ביג דאטה או כלי אנליטיקה מתוחכמים מאוד. דאטה מארט עם אנליזה טובה (עם יכולות ויזואליזציה ידידותיות) מעליו יספק בהחלט לשלב הראשוני.

אנשי HR – אל תצמצמו את עולם התוכן לנתוני משאבי אנוש בלבד. הרחיבו את עולמות התוכן לתחומים העסקיים העיקריים של הארגון, ואל תפספסו את ההזדמנות 'לשווק' את הערך שיש לתחום משאבי אנוש וקבלת ההחלטות שבו על היעדים העסקיים של הארגון.

תגובות ספקים

חברת SAP

חברת SAP רואה בעולם ניהול משאבי האנוש תחום אסטרטגי ומשקיעה רבות בפיתוח ויישום של הפתרונות המתקדמים בעולם לניהול משאבי האנוש.

פתרונות ה- HCM של SAP מאפשרים להפוך אסטרטגיות עסקיות לתוצאות עסקיות מדידות על ידי הפשטה של התהליכים העסקיים והגדלה מרבית של מעורבות העובדים בארגון. חברת SAP מציעה פתרונות מעמיקים ורוחביים לניהול תהליכי משאבי אנוש, גיוס, למידה וניהול טאלנטים, בכלים חדשניים ופשוטים לשימוש ובמעטפת של פתרונות מובייל ואנליטיקה מתקדמת ומובנית במוצר.

קהילת משתמשי SAP HCM בישראל היא מהמפותחות והגדולות וכוללת מאות מקצוענים, הפזורים בקרב לקוחות החברה וכחלק מקבוצה של חברות ייעוץ ואינטגרציה המתמחות בעולמות ה- SAP HCM בישראל.

פתרונות SAP HCM כוללים הן פתרונות מתקדמים וחדשניים ב"ענן" כחלק מ- SAP SuccessFactors שהוא הפתרון השלם והמוביל בישראל לניהול משאבי אנוש בענן, והן פתרונות SAP HCM On Premise, המיושמים בעשרות חברות בישראל במשך שנים רבות ובהצלחה.

רק לאחרונה הכריזה SAP על המשך התמיכה וההשקעה בפיתוח וקידום פתרונות ה- On Premise במקביל לפיתוח וקידום פתרונות הענן.

SAP SuccessFactors מגיע עם יכולות אנליטיקה רחבות וברמות העמקה שונות, החל מסט רחב של דו"חות תפעוליים מובנים לאורך ולרוחב כל התהליכים העסקיים, דרך כלי אנליזה של מידע מש"אי משולב עם מידע היקפי לניתוח, קבלת החלטות וזיהוי קשרים שבין פעילות משאבי אנוש לתוצאות עסקיות ועד כלי חיזוי לזיהוי משמעות עתידית ותכנון השקעות בניהול הטאלנט בעתיד.

אלון הלפרין, מנהל תחום ניהול ההון האנושי ב-SAP ישראל, alon.halperin@sap.com