

ההשפעה של ניהול הטאלנט על התוצאות העסקיות של הארגון: תוצאות מחקרים עכשוויים

פרופ' אביעד רז

ראש התוכנית למדעי ההתנהגות
המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב



"אם היכולת התחרותית של החברה קשורה למש"א,
ואם כשרונות הם הכרחיים להצלחת החברה - אז איך זה
שמחלקת מש"א אינה הפונקציה החשובה ביותר בארגון?"

(ג'ק וולץ', מנכ"ל GE)

ניהול משאבי אנוש מורכב ממכלול של 4 תפקידים עיקריים:

1. טיפול בעובדים: אדמיניסטרציה של כוח אדם דרך גיוס, הדרכה, הערכה ותגמולים, רווחת העובדים וכן הלאה,
2. סוכן התרבות הארגונית דרך ימי חברה, אירועים, ניוזלטרז וכן הלאה,
3. סוכן שינויים בארגון,
4. שותף עסקי-אסטרטגי.

TM

שני התפקידים הראשונים הם המסורתיים יותר ומייצגים אוריינטציה של ספק שירותים לפי דחיפות.

שני התפקידים האחרונים הם טרנספורמטיביים וארוכי-טווח. HRM ו- HRD

הצורך לבצע ולסנכרן את שניהם, במיוחד בו-זמנית, עשוי לייצר סתירה.

מנהל TM?

בסקרי תפישת תפקיד למנהלי משאבי אנוש (קראנט, לוטם סנסינג,
העמותה לפיתוח מש"א) חוזר ומופיע בעקביות ממצא לפיו
הפער הגדול ביותר בין המצוי והרצוי מבחינת הגדרת התפקיד
של מש"א, הוא החיבור לאסטרטגיה העסקית.

"הגביע הקדוש" של מש"א: טאלנט?

"War on Talent" (McKinsey 2007)

"If you cannot measure it, you cannot manage it"

KPIs בתחום ה-HR:

- תכנון כוח אדם שנתי מול ביצוע,
- % עובדים שעזבו,
- % גיוס/עזיבה של אנשי מפתח,
- % קידומים מתוך הארגון,
- % איושים פנימיים, וכו'.

"כיצד אשכנע את המנכ"ל שלי שמש"א הוא מרכז רווח?"
threat of being outsourced?

HR'S NEW ROI:

RETURN **O**N **I**NTANGIBLES?

Talent Management Component	Relevant Questions Moving Down Levels
Strategy Sustainable Competitive Advantage	What market opportunities exist? Which organizational resources yield advantage?
Strategy Implications for Talent	Where will improvements in talent quality drive strategic gains? Where will improvements in talent fungibility drive strategic gains?
Talent Pool Strategy	How do we position various talent pools? <ul style="list-style-type: none"> • What combination of performers (A vs. B vs. C) do we need? • What compensation policy should we adopt (above/below/at market)? • Which pools should be linked in career ladders? • Should we “informate” certain jobs?
Talent Management Systems	How do we implement talent pool strategies across the company? <ul style="list-style-type: none"> • Competency architectures • <u>Enterprise-wide data systems</u>
Talent Practices	Which practices efficiently meet our talent goals and can be captured by our systems? <ul style="list-style-type: none"> • Selection • Recruiting • Performance management • Compensation administration

הקשר בין הטמעת HRIS ושותפות אסטרטגית

הבשורות הטובות: הטמעת HRIS מגבירה את סיכוייו של מש"א להיות שותף אסטרטגי
הבשורות הרעות: הטמעת HRIS אינה מבטיחה שמש"א יהיה שותף אסטרטגי

	Percent Responding			
	No Role	Implementation Role	Input Role	Full Partner
Completely Integrated HR Information System (7.6% of companies)	9.1	9.1	27.3	54.5
Most Processes are Automated but Not Fully Integrated (35.9% of companies)	1.9	11.5	50.0	36.5
Some HR Processes are Automated (48.3% of companies)	0	11.9	43.3	44.8
Little Automation Present in HR Function (6.9% of companies)	22.2	11.1	33.3	33.3
No Automation Present (1.4% of companies)	0	50.0	50.0	0

בסקר של כ- 600 ארגונים בריטים שנשאלו כיצד הם מודדים ROI של Talent, התפלגות השכיחות היתה:

- עלות לאדם (58% מהמשיבים)
- עלות ניהול טאלנט (53%)
- עלות ניהול טאלנט מול החיסכון לארגון עקב שימור מנהלים (43%)
- עלות ניהול טאלנט מול החיסכון לארגון עקב קידומים מבפנים (40%)
- עלות ניהול טאלנט מול פרודוקטיביות (40%)
- עלות של טכניקות ספציפיות של ניהול טאלנט (33%)

הדגש המרכזי הוא על מדידת עלויות - בניגוד לתפוקות!

Parry, E. and Tyson, S. (2007), UK Talent Report,
Cranfield School of Management,
Human Resources Research Centre, Cranfield.

HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

מתאם חיובי $0.03 < r < 0.16$ בין פרקטיקות של ניהול משאבי אנוש לבין ביצועים ארגוניים

K = No. of effects (industry, country)

	<i>N</i>	<i>K</i>	\bar{r}
Individual HPWPs			
Incentive compensation	8,156	31	.11
Training	6,691	29	.12
Compensation level	4,666	18	.14
Participation	3,322	18	.10
Selectivity	3,689	15	.11
→ Internal promotion	1,804	12	.12
→ HR planning	1,323	10	.16
Flextime	3,745	8	.08
→ Performance appraisal	1,062	8	.03
Grievance procedures	1,717	8	.10
Teams	3,105	8	.05
Info sharing	760	7	.09
Employment security	1,468	6	.11
Performance dimensions			
Accounting returns	6,790	35	.13
Productivity	6,709	32	.15
Retention	6,105	23	.12
Multidimensional	4,154	22	.19
Growth	2,731	16	.18
Market returns	1,629	8	.11

שימוש משולב
בפרקטיקות
מכפיל את המתאם
הממוצע ביחס למתאם
של הפרקטיקה הבודדה

PERSONNEL PSYCHOLOGY
2006, 59, 501-528

פרופ' אביעד רז

ראש התוכנית למדעי ההתנהגות
המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה
אוניברסיטת בן-גוריון



בסקר משנת 1999-2001 של חברת ווטסון ויאט, נמצא כי "30 מפרקטיקות מש"א קשורות עם 30% עליה בערך השוק של החברה".

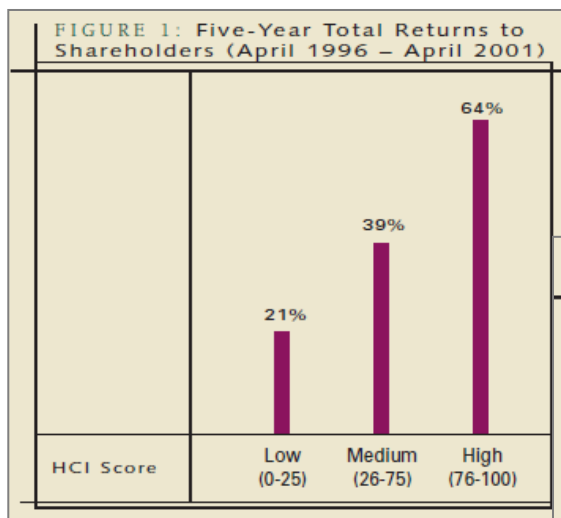


FIGURE 2: Key Links Between Human Capital and Shareholder Value Creation

Practice	Impact on Market Value
Total Rewards and Accountability	16.5%
Collegial, Flexible Workplace	9.0%
Recruiting and Retention Excellence	7.9%
Communications Integrity	7.1%
Focused HR Service Technologies	6.5%
Prudent Use of Resources	-33.9%

Expected change in market value associated with a significant one standard deviation (1 SD) improvement in HCI dimension.

FIGURE 3: Correlation Analysis

Correlation A	1999 HCI Score x 2001 Financial Performance	<u>.41</u>
Correlation B	1999 Financial Performance x 2001 HCI Score	.19

פרופ' אביעד רז

ראש התוכנית למדעי ההתנהגות
 המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה
 אוניברסיטת בן-גוריון

"...השקעה בטאלנט אינה זקוקה להוכחות – היא מוכיחה את עצמה!"

גישה אלטרנטיבית:

מדידה פרקטית של הצלחה איננה אך ורק בביצועים עסקיים

HR'S NEW ROI:

RETURN **O**N **I**NTANGIBLES?

החזר על השקעה הוא לא רק כלכלי –

החזר על השקעה מתבטא גם במוראל גבוה, שיתוף עובדים,

מוניטין בשוק, הצלחה באיוש משרות, שימור עובדים...

חברה בריטית לאספקת חשמל וגז לבתי מגורים, החלה ב- 2007 ביוזמה של TM.

2007-9: פיילוט בחטיבת המרכז. הערכת ביצועים בהתאם ליעדי שיפור שירות, תפעול וצמיחה, הגדרת אנשי גרעין לעתודה ניהולית, הדרכת טאלנט בהשראת המנכ"ל, בקבוצות ובחניכה אישית, וקידום המתאימים.

2009: בחטיבה שנבחרה, ביחס ל- 2007:

- גדלו המכירות ב- 54%,
- מספר תלונות השירות ירד ב- 14%,
- גאוות היחידה של העובדים עלתה ב- 14 נקודות,
- ביטחון העובדים בהנהלה גדל ב- 7 נקודות,
- שימור העובדים גדל בשליש.



CISCO

מודדת בכל יחידה כמה אנשים החליפו תפקידים ומדוע.
המדד הזה משמש לאיפיון יחידות ארגוניות שמפתחות טאלנט
בקצב גבוה יותר מאחרות.
יחידות בעלות קצב פיתוח טאלנט גבוה מתוגמלות בידי המטה.

ואצלנו: סלקום, אמדוקס, מרקורי....

פרופ' אביעד רז

ראש התוכנית למדעי ההתנהגות
המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה
אוניברסיטת בן-גוריון


מרקורי (הוגש ב- 2007 לתחרות מצוינות בניהול של המי"ל):

ניהול טאלנט:

- תהליך הערכת עובדים ממוחשב,
- תוכניות הדרכה אישיות,
- תהליכי ניווד ויעוץ אישי,
- מכרזים פנימיים,
- איתור פוטנציאל,
- דיוני שיבוצים,
- תכניות פיתוח מנהלים,
- פיתוח נתיבי קריירה,
- succession planning

התוצאות שנמדדו:

- גידול במספר מעברים/שיבוצים פנימיים מ- 7.5% ל- 22% לשנה;
- גידול במספר הקידומים מתוך הארגון מ- 1.5% ל- 12% לשנה (% מסה"כ עובדי החברה).

סלקום  - ניהול טאלנט מתייחס לאוכלוסיית המצטיינים בחברה
(שני העשירונים העליונים) על בסיס הערכה שהחברה מבצעת
באגפים השונים.

למעלה מ- 60% מאיוש המשרות מבוסס על ניווד של עובדים מתוך
החברה, ואחוזים גבוהים מאותה אוכלוסייה שהוגדרה כטאלנטים
התקדמו לתפקידים נוספים בתוך החברה.

amdocs - הטאלנטים מזוהים ע"י המנהל ביחידה.
חלקם מאופיינים על בסיס הפוטנציאל שלהם להתקדם לתפקיד
הניהולי הבא וחלקם מוגדרים כטאלנטים מקצועיים - בעלי ערך
ותרומה יחודית בהיבט של תחום עיסוקם ולא דווקא במסלולים ניהוליים.

המועמדים לתכניות טאלנט ניהולי גלובלי עוברים ראיונות פנימיים
וחיצוניים, שאלונים אישיים, מיני מרכז הערכה ועוד.
המצטיינים עוברים הכשרה הנמשכת כשנה במקביל לעבודה, כולל
מפגשים רבעוניים, ליווי ע"י מנהלים בכירים בתוך החברה, ליווי מנהל אחר
למשך יומיים על מנת להיחשף לתחום עשייה אחר, ביצוע פרויקטים
גלובליים בצוותים ועוד.

בנוסף, ישנן תוכניות פיתוח טאלנט ברמה מקומית - הן בתוך היחידות
הארגוניות השונות והן באזורים גיאוגרפיים שונים.

ובכל מקרה -

אם אתם מתכוונים לעשות TM כדאי לוודא ש:

- הארגון מנהל הערכת עובדים מקיפה הכוללת הערכת ביצועים
- הערכת העובדים עצמה מוערכת לצורך בדיקת אפקטיביות
- הערכת העובדים כוללת משוב מהמנהל לעובד ומהעובד למנהל
- ישנו תהליך אסטרטגי של הגדרת היעדים הארגוניים וחיבורם ליעדי HR
- יש מערכות מידע ממוחשבות לניהול מש"א (HRIS) המספקות מידע רלבנטי
- KPIs בתחום ה-HR:
 - תכנון כוח אדם שנתי מול ביצוע, % עובדים שעזבו, % גיוס / שימור / עזיבה של אנשי טאלנט, % קידומים מתוך הארגון, % איושים פנימיים, כו'.
- ההנהלה הבכירה מחוברת ותומכת ביוזמות TM
- טאלנט נתפש כעניין אינדיבידואלי אבל הגדרת הביצועים עשויה לכלול גם יכולות עבודה בצוות.

תודה ובהצלחה!

פרופ' אביעד רז

ראש התוכנית למדעי ההתנהגות
המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה
אוניברסיטת בן-גוריון