



# AL CONSULTANTS

CREATIVE ORGANIZATIONAL THINKING

## HR DISCOVERIES

### LEADING HR TO THE FUTURE OF WORK

תובנות מפתח מסקר הסטארטאפים המקיים בישראל  
AL Consultants  
ינואר 2023

# תוכן עניינים

הארגוני שמאחורי התוצאות

1

מה קרה למכמות 2022?

2

מיקודי HR 2023

- שימור מחברות וחווית עובד
- אפקטיביות מנהיגות ומנהלים
- גיבוש/שינוי אסטרטגיה, חזון וערכיהם
- שיפור ביצועי עובדים
- תכנון וניהול השינוי

סיכום ומסקנות

4

# ברוכות הבאות

## HR Discoveries

### ויאו, איזו שנה זו הייתה לנו בה HR!

אם חשבנו ש-Covid ושנת 2021 היו השיא, שנת 2022 הגיעה עם שלל תופעות ה-Long Covid של שוק התעסוקה, כך שבכל רביעון חווינו תהפוכות ותופעות חדשות. מנהלות ומנהלי HR מצאו את עצמן במצבים שונים מעתם, באירועים גורמים וכרגע - במקום הכי רגש בארגון - בימייד האנושי, מול הלבן שבפני העובד והעובדת.

גם השנה חטיבת המחקר והפיתוח של AL consultants פועלת לייצר DATA אינטראקטיבי בצדדי לאפשר למנהל ולמנהל HR לקבל החלטות מבוססות, גם בימים טרופהים. ערכנו סקר שנתי בקרב כ-300 מנהלי ומנהלות משאבי אנוש בחברות טכנולוגיות בישראל. את הנתונים השווינו, הצלבנו וניתוחנו ולפניכם הממצאים. אנו בטוחות כי הממצאים יתנו לך ערך וייעזרו לך לתמוך את החלטות שלך במספרים, מול מי שציריך.

### איך מוכיחת בדוח?

- תמונה מצב וביצ'מרק - נתונים שמספרים מה קורה בארגונים בסוגיות HR שונות
- ניתוח عمוק של 5 מיקודי HR ל-2023 שנבחרו על ידיכם/ן
- פרשנויות והמלצות מה意见建议 הבכירות שלנו
- סיפורים מהسطح - איך HRים/יות בחוץ מתמודדים. וות עם האתגר?

הגשת המסמך הזה נעשית בתודה והערכתה כנה על תרומת הזמן והידע שלך לטובת תמונה שלמה יותר אודות אתגרי הסטארטאפים בישראל.  
מעתה המסמך הזה שלכם כפי שהוא שלנו. נשmach שתספרו על הרעונות, הממצאים, התובנות, תצטטו ותעבירו להלאה. רק לא לשכוח לחתם קרדיט ולשמור על זכויות היוצרים ©AL Consultants

חטיבת מחקר ופיתוח,  
AL consultants



מתמחה



יועצת ארגונית



יועצת ארגונית בכירה,  
מנהל חטיבת מחקר ופיתוח

01

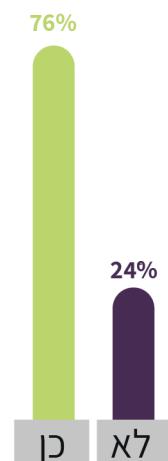
# הארגוני שמאוחורי התוצאות



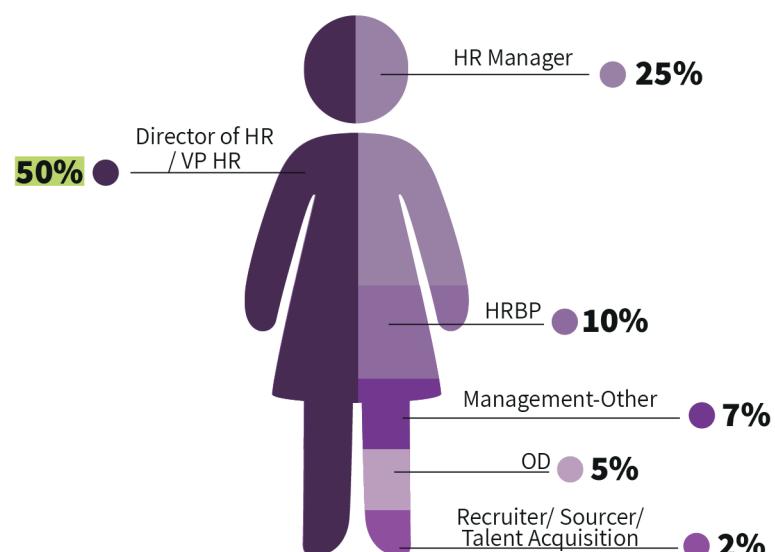
01

## מיצובי HR בחברה

האם מנהל.ת HR הבכיר.ה  
בחברה שלך נמנית/נמנה על  
הנהלת החברה?



## תפקיד מלא.ת הסקר

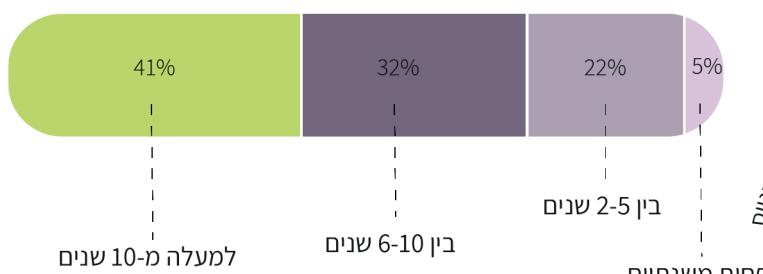


02

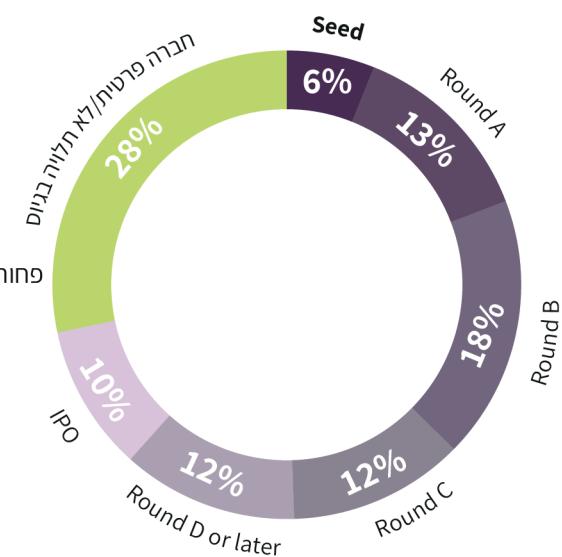
03

04

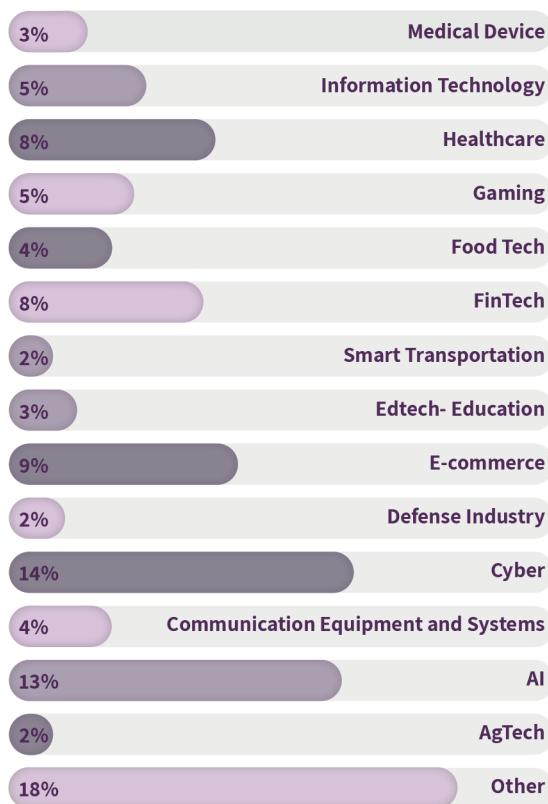
## התפלגות המשכבים לפי גיל החברה



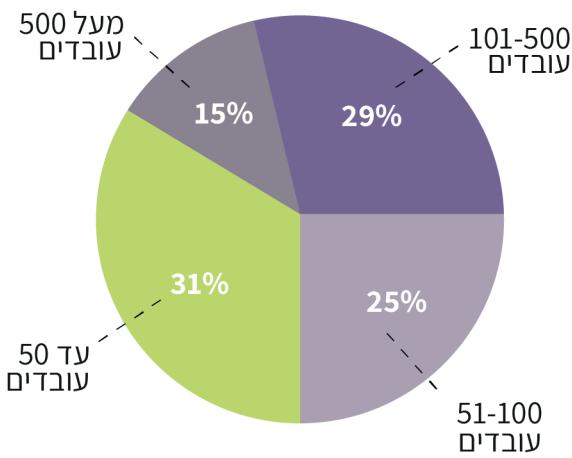
## התפלגות המשכבים לפי סבבי גיוס



## התפלגות המשכבים לפי תעשייה



## התפלגות המשכבים לפי מספר העובדים





**02**

# מה קרה למגמות ?2022

01

## ההתפרות הגדולה מאחורינו

פתחנו את השנה עם כותרות על העזיבה הגדולה של שנת 2021, אבל ממרחך של שנה ניתן לומר באופן מובהק - כמחצית מהאkosystem לא מדוח על שינוי במגמת ההתפרות בשנת 2022.

בקרב אלו שכן מצביעים על שינוי מגמה, הממצא הוא הפוך -

**מתוארת מגמת ירידת כללית (עם הפרש של 7%) לטובת ארגונים המדוחים על ירידת בשיעור המתפטרים.**

02



03

04



### עוודים פחות, נאחזים בכיסא בחברות יציבות.

ירידה מובהקת בשיעור המתפטרים זהה בערך בקשר לחברות פרטיות, בחברות שאינן תלויות בגורם הון ובחברות בניווט מעל 6 שנים. כ-35% מהחברות הללו דיווחו על ירידת בשיעור המתפטרים לעומת 12% במקומות העבודה נוספים יותר. לצד זאת, חברות שתלוות בסבבי גיוס בלטו בעלייה בשיעור המתפטרים.

| מה קרה לmargin? 2022?

### אצל מי נראית עלייה ואצל מי נראית ירידת בשיעור המתפטרים?

x1.5

חברות התלוות בגיוס הון בסביבים השונים בלטו בפעם של 50% יותר מאשר חברות פרטיות לחברות שסבלו מעלייה בשיעור המתפטרים.

x3

חברות בניווט מעל 6 שנים בלטו פי 3 מ לחברות צעירות יותר בקשר לחברות שבן חלה ירידת בשיעור המתפטרים.

01

# ההתפטרות השקטה לא הכתה גלים

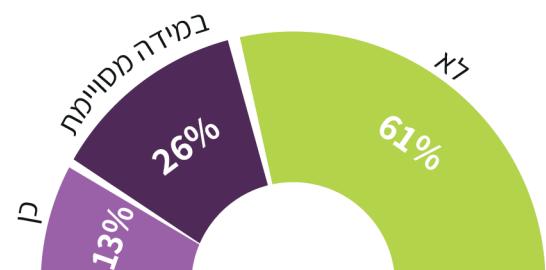
בשנת 2022 נחשפו לתופעת ההתפטרות השקטה, במסגרתה עובדים הצהירו שהם ימצמצו את פועלתם למיניהם הנדרש ולא ירჩיבו מאמצים ושות עובודה מעלה ומעבר. שאלנו מנהלים ומנהלות משבבי אונש מה היה היקף התופעה בארגון שלהם, ומיצאנו שמרבית מהארגוני לא הבינו, בתופעה זו או שלא בעוצמות בהן היא נכחה בתקשורת העולמית.

02



בארגונים צעירים מאוד (פחות משנהתיים) 90% מדווחים שלא נתקלו בתופעה כלל. כמו כן, בארגונים עם מתחת 50-500 עובדים התופעה שלoitת (74% דיווחו שלא נתקלו בה כלל). נראה שתופעה זו נפוצה יותר בארגונים בניי מעל 6 שנים, ובארגוני גדולים מעל 100 עובדים.

אם הבחנתם בארגונכם בתופעת ההתפטרות השקטה בשנת 2022?

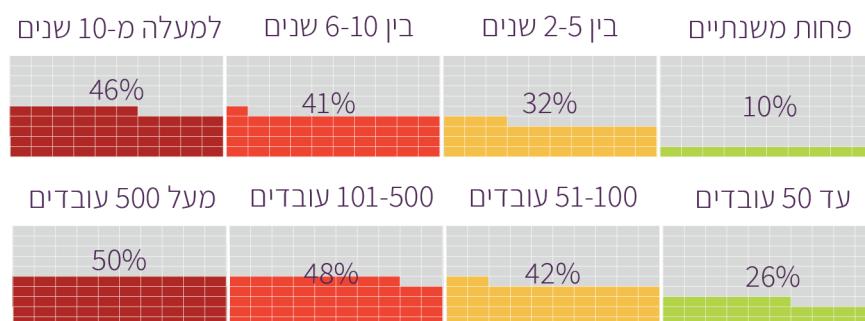


03

## כל שהחברה ותיקה וגדולה יותר, עולה הסיכון ל"התפטרות השקטה"

04

ארגוני שהבחינו בתופעת ההתפטרות השקטה בשנת 2022 לפי גיל וגודל החברה:



90% מהחברות בנות פחות משנהתיים ו- 74% מהחברות בעלות פחת מ-50 עובדים לא הבינו כלל בתופעה.



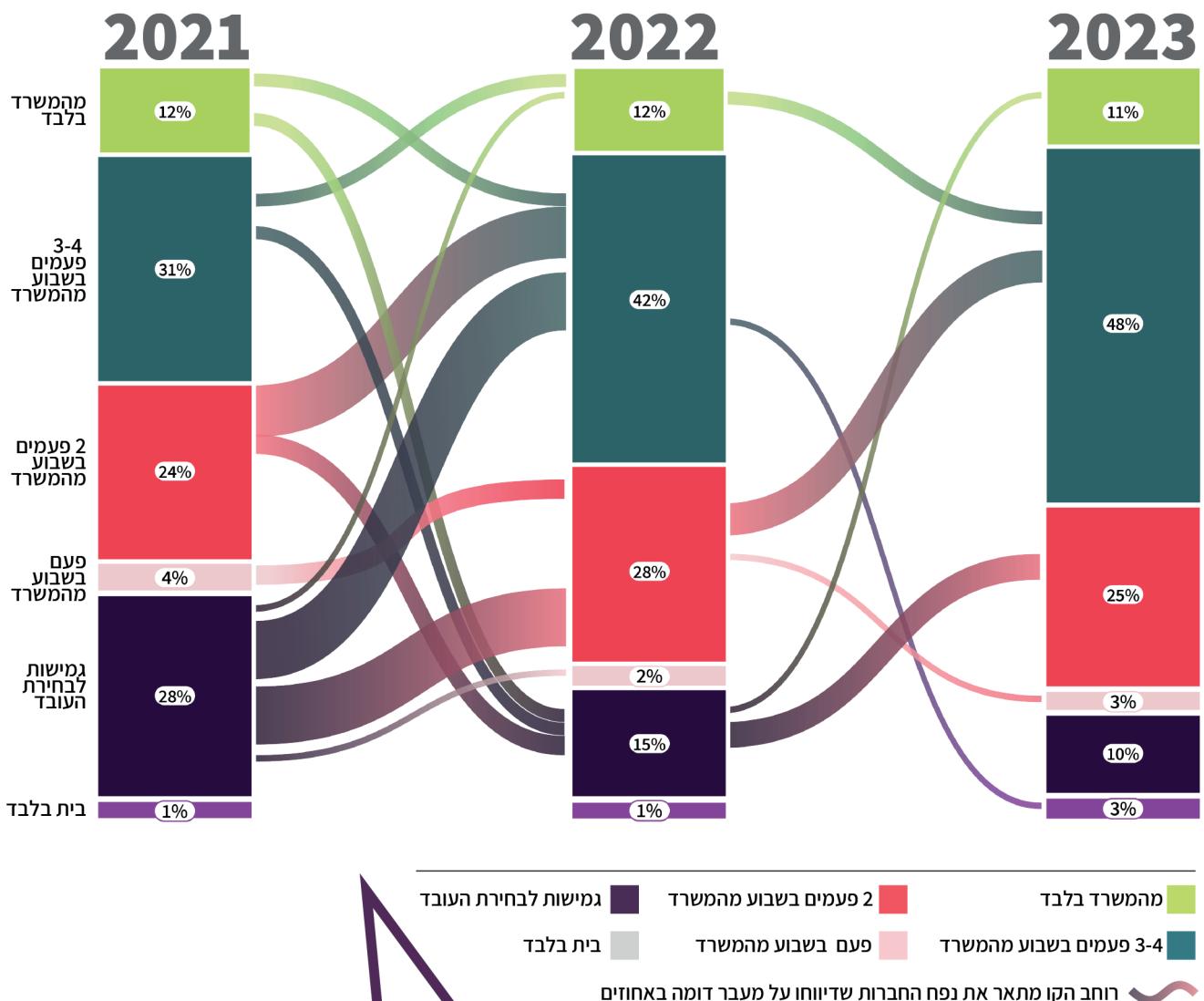
## ארגוני צעירים מאוד וקטנים, חסינים בפני תופעת ההתפטרות השקטה, האמנם?

בדרכ כל בארגונים בשנותיהם הראשונות ישנה שינוי מבחינת עובדים קטנה, מה שהופך כל עסקיה או חוסר עסקיה למאוד בולטת לעין. ארגונים בראשית דרכם מתאפיינים ברוח חילוצית שמקנה ממשמעות ומיצרת חיבור בין העובדים ובין העובדים לארגון. המחשור במשאבים זמינים והחזזה הפסיכולוגית הבורור לשני הצדדים, מכנים חיבור ומשמעות, תחושה של כideal, מחיבות גבוהה להצלחה הארגונית ותחושים שיכות גבוהה יותר. כמו כן, חלוקת אופציות לעובדים בסטרטטגיים מאפשרת להם להרגיש שותפים ומניעה אותם להיות פרודוקטיביים עבור הארגון, שהוא גם שלהם.

# התוצאות המודל היבrido

לאחר ניסיון וטעיה במודלים גמישים השוק מתרנס לכיוון מודל עבודה של 4-3 ימים בשבוע במשרד. על אף הקולות שנשמעו כiem באקופיטם הקוראים לשיבה למשרדים, נכון לסקור זה נראה שקיים הפנה כי מתן אפשרות של יומיום בשבוע בעבודה מהבית מעוגנת כנורמה בשוק העבודה של שנת 2023.

**02**



|| מה קרה למודל ? 2022 ?

## רגע, איך לקרוא את זה?

העמדות מתיחסות להתפלגות מודלי העבודה הנבחרים שיושמו בשנת 2021 (על פי הסקר שלנו בשנת 2021) ושנת 2022 (באילו מודלים עבדו חברות בפועל), והמודל המתוכנן לשנת 2023 על פי הצהרת מנהלי/ות HR.  
הקיימים מתוחים ביניהם מייצגים את ההגירה בין המודלים השונים - מайлוי מודלים עברו לайлוי מודלים. רוחב הקווים מיצג את נפח החברות שעשו במודל למודל.

# התוצאות המודל היברידי

01

02

03

04

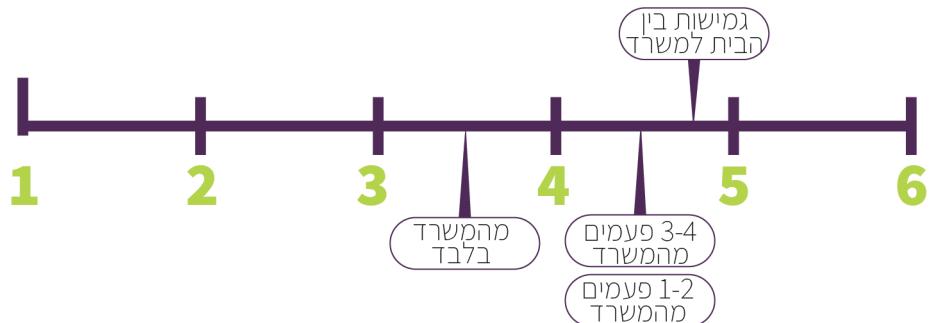
כמה שבועות רצון מודל היברידי?

55% מהמשיבים מระบטים מאוד ממודל העבודה ומוצאים אותו אפקטיבי.

## אילו מודלים נמצאו אפקטיביים יותר ואילו פחות?

האם מודל העבודה שבחרתם אפקטיבי ומהירות Win-Win לעבוד ולארגון? HR בחברות העובדות מהמשרד בלבד מדוחות על חווית האפקטיביות הנמוכה ביותר.

מדד שבועות רצון של HR מאפקטיביות המודל



מחברות שבחרו במודל 4-3 ימים בשבוע מהמשרד, אין מתכוננות שינוי במודל העבודה ב-2023.

92%

מחברות שבחרו במודל 4-3 ימים בשבוע דיווחו על שיקפה 5-6-5.

63%

## אפקטיביות של מודל העבודה הנבחר ב厰בחן התוצאה

### אילו מודלי עבודה מנבאים לשיקפה?

חברות שבחרו במודל 4-3 בשבוע במשרד דיווחו על שיקפה נמוכה בפער של פי 2.5 מ לחברות במודלים אחרים.

x2.5

חברות שבחרו במודל עבודה מהמשרד בלבד דיווחו על שיקפה גבוהה במיוחד בפער של פי 2 לעומת מודלים אחרים.

x2

סיכוי לשבועות רצון גבוה במיוחד (6-5) במודל של 4-3 פעמים בשבוע מהמשרד ובמודל גמישות בית למשך 5-6 מתקורן.

x1.7

שבועות רצון גבוהה במיוחד ממודל גמישות המודל מאפיינת בעיקר את מודל 4-3 ימים בשבוע ואת מודל הגמישות לבחרת העובד

ארגוני שدواו על שבועות רצון גבוהה במיוחד (6-5 מתקורן)

**מה אומרם מחקרים אחרים?**

**גרטנברג (2022)** מצאו כי המודל האפקטיבי ביותר הוא דואק המודל הגמיש, עם:

- פיא 3.1 יותר סיכוי לעייפות נמוכה
- פיא 3.2 יותר סיכוי לכונה להישאר בארגון
- פיא 3.8 יותר סיכוי לביצועים גבוהים של העובדים.

60%-63%

3-4 ימים בשבוע  
גמישות מהבית/משרד

48%

2-1 ימים  
מהמשרד

35%

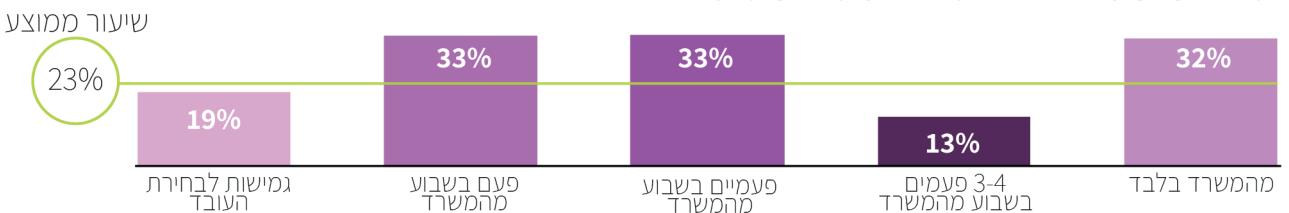
עבודה בלבד  
מהמשרד בלבד

# 01 התוצאות המודל היבrido

## הקשר בין מודל העבודה למגמת המתפטרות

אילו מודלים מאפיינים את החברות שדיווחו על עלייה בשיעור המתפטרים?

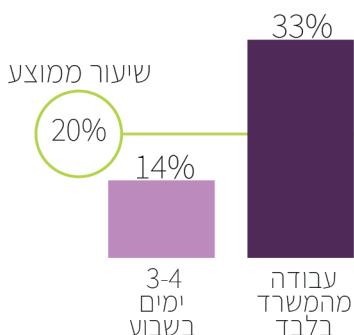
בביקורת מודל העבודה מול שיעור המתפטרים עליה באופן מובהק הקשר בין מודלים של 2-1 בשבוע מהמשרד ועבודה מהמשרד בלבד לעלייה בשיעור המתפטרים



## אפקטיביות ב מבחון התוצאה

עליה בתופעת העזיבה בשנה הראשונה שכיחה יותר בקרב חברות שעובדות

דיווחו על עלייה בתופעת  
המתפטרות בשנה הראשונה



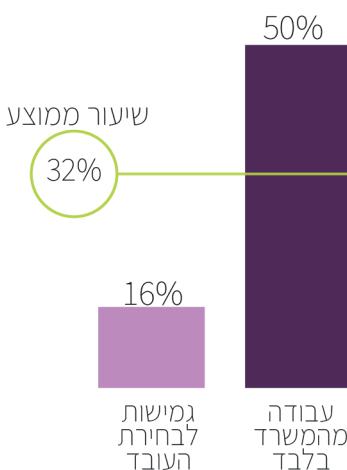
חברות שבחרו במודל עבודה מהמשרד בלבד בלטו בפעם של 50% יותר מחברות שבחרו במודלים אחרים, בקרב החברות שדווחו עליה בתופעת העזיבה בשנה הראשונה

x1.5

מודל 4-3 ימים בשבוע מהמשרד היה הנמוך ביותר בקרב חברות שדווחו על תופעה זו, בפעם של 30% ממודלים אחרים.

x1.3

## עבודה מהמשרד בלבד מניבת עלייה בשיעור התחלופה



חברות שבחרו במודל עבודה מהמשרד בלבד בלטו בפעם של פי 2 יותר מחברות שבחרו במודלים אחרים בקרב החברות שדווחו עליה בשיעור התחלופה

x2

מודל גמישות לעבודה השווה עליה בשיעור בתחלופה, בפעם של 50% ממודלים אחרים.

x1.5

## מודל 4-3 ימים בשבוע מהמשרד בלט כשכיח ביותר בקרב החברות שדווחו על עלייה במוחבות



ביצועים ותפקידים. לא נמצא קשר ברור בין מודל העבודה הנבחר לבין התפקידים והביטחונים של הארגון.

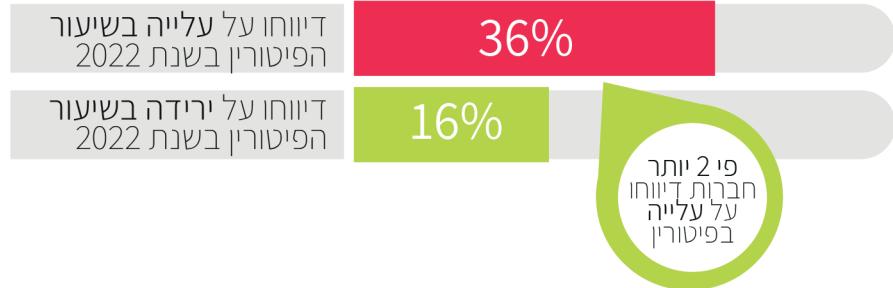
# নיצני מיתון והאטה בשוק

01

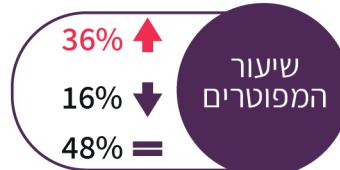
02

03

04



## מדד HR המשקפים מיתון בשוק



\* ביחס לשנת 2021

## מגמת הפיטורין לפי מצב החברה

93% על פי נתוני שיעור הפיטורין מהחברות שלא תלויות בגיאום הון לא השפעו לרעה מהותית

מה קרה למותר? 2022

סיכון גבוה יותר פי 6 לעלייה בשיעור הפיטורין  
זוהה בחברות שתלויות בגיאום הון, לעומת אלו  
שאין תלויות בגיאום הון

6x

## הקפאת/האטת גirosim

65%

מהחברות מעידות על האטה/הקפאה של גיסוס הון האנושי.

מי בלטו בכך שלא הקפיאו/האטו גirosim

75% מהחברות הפרטיות

54% מהחברותبنנות מעל 10 שנים

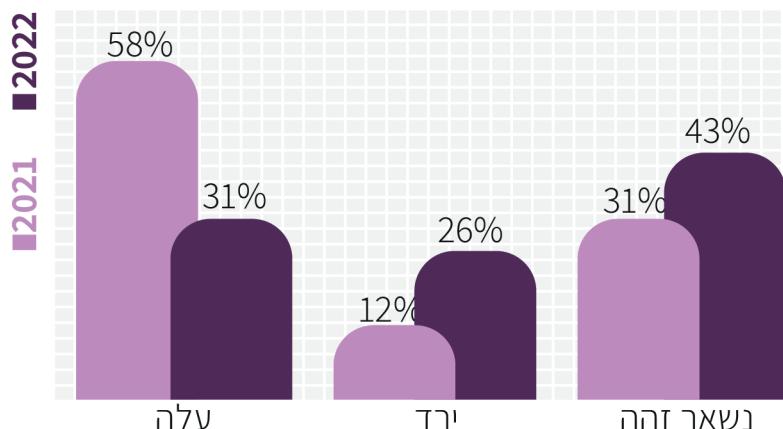
**01**

## ניצני מיתון והאטה בשוק

שיעור התחלופה (מרצון ולא מרצון) ממשיר לעלות, אך קצב העלייה נבלם

**02**

שיעור התחלופה בשנת 2021 מול שנת 2022

**03**

שיעור התחלופה הממוצע **17%**

**04**

נוסחת שיעור התחלופה:

מספר העובדים שעזבו השנה (מרצון ולא מרצון)

$\times 100 / 2 \text{ (מספר העובדים בתחילת השנה} + \text{מספר העובדים בסוף השנה)}$

מושפע  
מהיקף הגיוס  
והיקף  
השיעור/  
עדיבה

### מקורות הבילימה

בשנת 2022 המאפיינת בשינויים כה רבים, בחנו את הממצאים זה מול זה כדי להבין את מקורות התופעה.

חברות שדיווחו על **עליה** לשיעור התחלופה נמצאו בקשר מובהק עם **האטה/הקפאה** של גיס הון אנושי, **עליה** בשיעור הפיטורין ובשיעור המתפטרים.

חברות שדיווחו על ירידת לשיעור התחלופה נמצאו בקשר מובהק עם המשך **גיס הון אנושי** כרגע, **ירידה** בשיעור המתפטרים ובשיעור הפיטורין (שיפרו את השיכום).

| מה קרה לארון?  
?2022

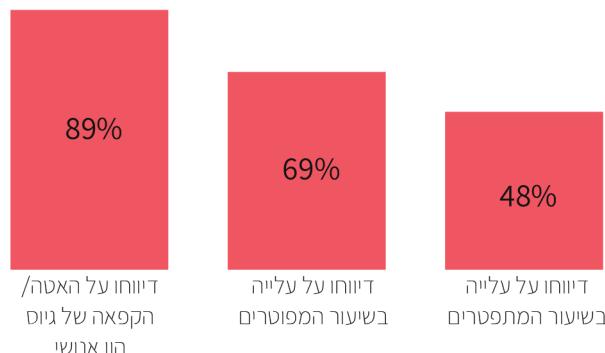
# ניצני מיתון והאטה בשוק

ניתן להסביר זאת באמצעות מנגנון המחברות, שמצוין על כדור שלג:

בקרב חברות שדוחו על ירידת במחברות בשנת 2022

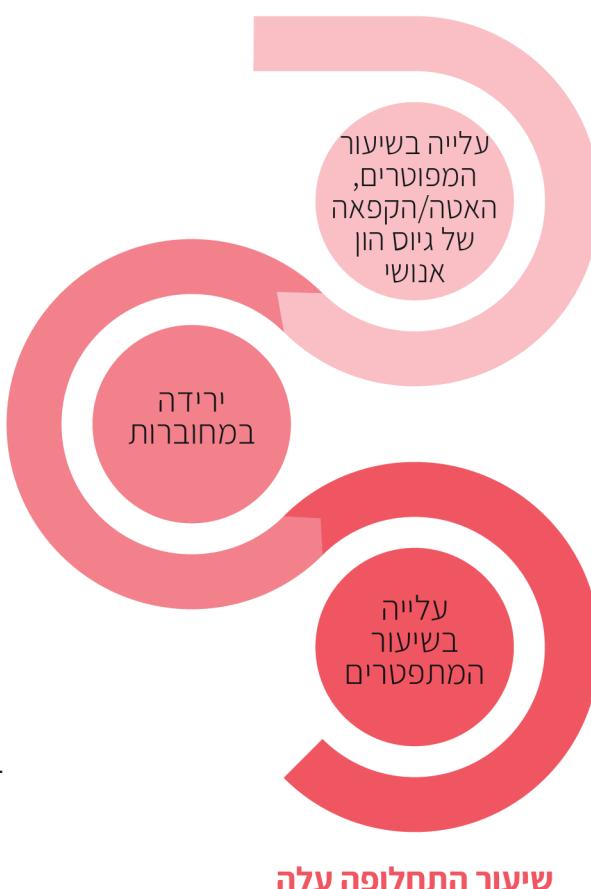
בקרב חברות שדוחו על עלייה במחברות בשנת 2022

02



03

04



|| מה קרה לmargin ?2022?

**מושג המחברות הארגונית** מהו זה ומהו גורם מסוים לתופעות הקשורות לו.

מגמת המחברות נמצאת בקשר דו כיווני עם מגמת המתפזרים, המפוזרים ועם מגמת צמצום גיס הוֹן האֲנוֹשִׁי.

ארגוני שדוחו על ירידת בשיעור המפוזרים ושמירה על קצב הגיס של ההוֹן האֲנוֹשִׁי התאפקינו בעלייה במחברות הארגונית ובמקביל דוחו על ירידת בשיעור המתפזרים.

ארגוני שדוחו על עלייה בשיעור המפוזרים ועל נקיות צעדי האטה או הקפאה של גיס הוֹן האֲנוֹשִׁי, דוחו על ירידת במחברות הארגונית ועל עלייה בשיעור המתפזרים.

01

## ניצני מיתון והאטה בשוק

בעוד שבסקר של שנת 2021 התופעות זוהו באופן רוחבי באקזיסיטם, בשנת 2022 עלתה חלוקה בולטת לשני סוגים של ארגונים - יציבים ולא יציבים. מידת היציבות זהה כמושפעת לחיבור מגיל הארגון והיעדר תלות בכיספי משקיעים.

02

## לא יציבים

נאלוצים להתמודד במקביל עם התפטרות, פיטורין וגיוס מצומצם של מחליפים למתחפרים.

## יציבים

ממשייכים לגיס, סובלים פחות מהתפטרות ומפטרים פחות.

03

04

השקה במחוברות עובדים, היא צורך קיומי של ארגונים, והדרך לניהול ולהאט את כדור השlag שהווים ארגונים רבים. השפעות השוק מחד ותגובה העובדים מאידך, שם את תהליכי מחוברות העובדים בלייבת הארגון ניתן לחזק תהליכי מחוברות באמצעות מדיניות תקשורת וקיופות מותאמת, דאגה רגישה לצרכי המפוצרים, ותשומת לב מוגברת לצרכי העובדים הנשאים.



אליזה לחמי  
מנכילת ומיסידת  
AL Consultants

| מה קרה לערך ? 2022

**03**

# מיקודי HR לשנת 2023



**01**

שימור, מחוברות  
וחווית עובד

**02**

**1**

**03**

אפקטיביות  
מנהיגות  
ומנהלים

**04**

גיבוש/שינוי  
אסטרטגיה,  
חזון וערכים

**2**

**3**

שיפור ביצועי  
עובדים

**5**

השינוי  
תכנון וניהול

– מיקדי HR לשנת 2023

חמשת האתגרים הגדולים של שנת 2023



## המגמות הבולטות לשנת 2023 – במה כולנו נהייה עסוקים?

כפי שעה מפרק 1 בדוח זה, הייתה לנו שנה מטלה, והעתיד הנראה לעין ממשיר במגמת הטללות.

מכיוון שעלה באופן ברור כי קיימים שני סוגים במצב הנוכחי – יציבים ולא יציבים, קיימת שונות גדולה בתאגררים המובילים בארגונים השונים. במבט על, גיסו הוא אנושי וצא מהחמיישיה ונחת 8 מקומות למטה (שנה שעבירה צוין על ידי 66% כמייקוד, והשנה רק 10%) כתגובה מיידית למצב הכלכלי בשוק. אך נראה שהארגוני היציבים דזוקם ממשיכים להתמקד בו, ושיפור אסטרטגיות גיסו הון אנושי מופיע בחמיישיה הפחותת של ארגונים שלא תלויים בגישו הון או גיסו הון בשנת 2022, ובכל זאת עסוקים בzmicha. המייקוד באפקטיביות של המנהיגות והמנהלים וציבה כהשעה אסטרטגיית בתקופות מתガרות. 58% מהחברות סימנו אותו כמייקוד לשנת 2023.

עובדת מעניינת – בסקור הגלובלי של גראטנברג נכנסת אפקטיביות המנהיגות והמנהלים למקום הראשון עם 60% בדומה למקומות סקייר זה. מדובר בתיקוף מעוניין לתופעה עולמית. מעוניין להתבונן על שתי הנסיבות החדשנות לטבלה ולחמיישיה הפחותת – משאבי אנוש מסכנים את עצםם כשותפים לפתרונות לסוגיותภายในת הארגון. המציאות הכלכליות מכירה בחברות טאטראפים רבות (36%) לעצב ולהתקנן מחדש ציוויליזציית אסטרטגיים, ולקחת תפקוד מוביל ופרואקטיבי בניהול השינויים הארגוניים התקופיים (24%). ניהול השינויים עליה באופן יותר בקרב ארגונים יציבים ותיקים. פרשנות אפשרית לכך היא הניסיון המציגר וההבנה כי "לא לעולם חוסן", יחד עם המשאבים שמאפשרים התנהלות אסטרטגית ומתוכננת.

שנת 2023 מתאפיינת במעבר חזק לתפישה של משאבי אנוש כשחקן אסטרטגי. מוביל RH בסטרטאפים בישראל מזהם עצםם בשנה הקרובה כשקני מפתח ליישדות/שgasog העסק. ההתבוננות על חווית העובד מתרחחת ממייקוד בעולמות התפעול, רוחה והפרט ומתקנשת לכיוון הבנית תהילכים ארגוניים, ועשית יותר ממהקיים - שימור ושיפור ביצועים 32%, 67%.

## 2022 2023

גיאס (8-)		1	שירות, מחברות וחווית עובד
אפקטיביות מנהיגות ומנהלים		2	אפקטיביות מנהיגות ומנהלים
שירות, מחברות וחווית עובד		3	אסטרטגיה, חזון וערבים <b>חדש!</b>
רוחה (-)		4	שיפור ביצועי עובדים
שיפור ביצועי עובדים	<b>חדש!</b>	5	ניהול שינוי

פרק זה של הדוח נקדים תשומת לב לכל אחת מהMageot המבניות ובניין –

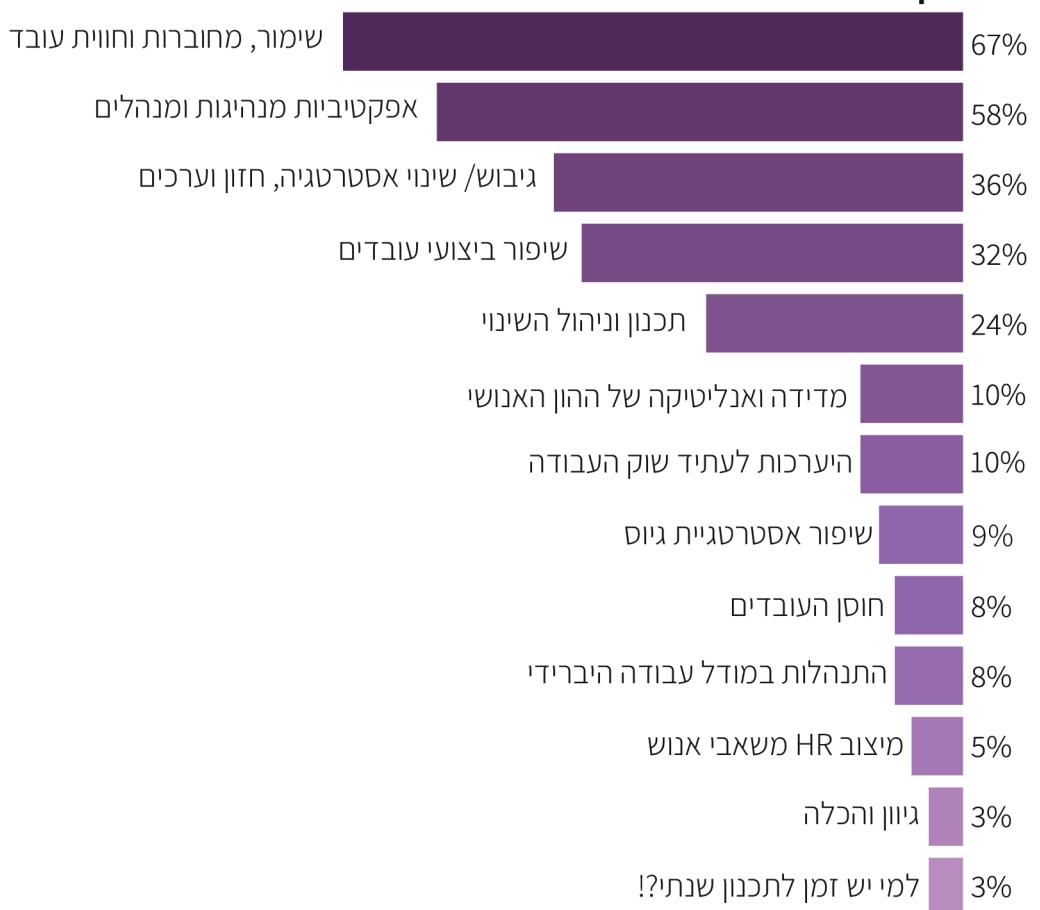
- מי עסוק בмагמה?

• למה?

- מה עשה מי שמדדוח על תוצאות טובות, ומה שפחות?

נתבל בפרשניות והמלצות של הייעוץ הבכירות שלנו, ובסייעם מהשוח, מנהלות RH ממקורן, שעשו זאת באמת.

### מייקודי HR 2023 – המפה המלאה:



01

02

03

04

– מילדי HR לשנת 2023



|15

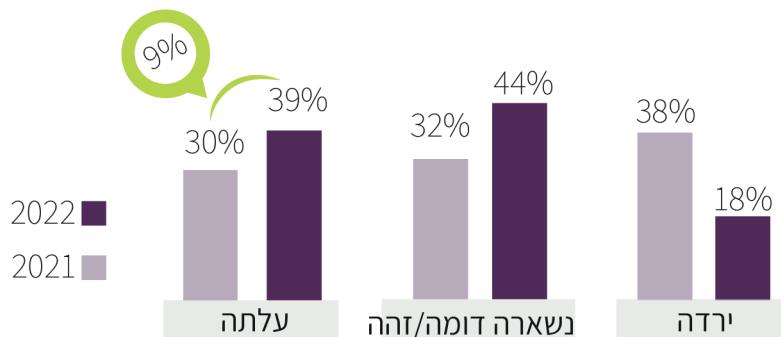
01

## מי הינו עסקים בשנת 2023 בשימור מחברות וחווית עובד

חברות שבחרו להתמקד באטגר זה בחרו גם באטגרים:  
● אפקטיביות מנהליים (75%)  
● והתנהלות במודל עבודה היברידי (77%)

אטגר זה ניצח בפער כעיסוק העיקרי לקראת 2023, מרבית המשיבים על הסקר (67%) דיווחו כי נושא זה עומד בראש סדר העדיפויות שלהם לקראת שנה הבאה.

02



## מחברות

בעוד בשנת 2021 המחברות הכלילית הייתה במקמת ירידה, השנה דזוקא ישנה מגמה ברורה של עלייה כללית במחברות.

03

סיכום,  
מחברות  
וחווית עובדאפקטיביות  
מנהליים  
ומנהלייםגיבוש/שינוי,  
איסטטוגיה,  
חוון וערביםשיעור  
ביצועי  
עובדיםתיכנון  
וניהול  
השינוני

04

aickeido HR לשנת  
2023

## האם המגמה החביבת מאפיינת את כל סוגי הארגונים?

בעוד שבסטארטuptים בשלבים מתקדים בלטה הירידה במחברות, חברות שאין תלויות בגiros הון או במשכיעים ניכרת המגמה החביבת באופן בולט עם **58%** מהחברות!

מידת המחברות לפי סוג חברה 2022



**סיכוי גבוה יותר  
לעליה במחברות**  
בקראב חברות פרטיות

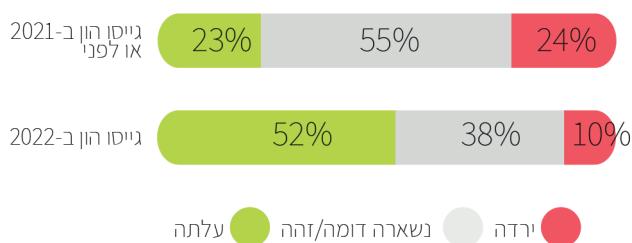
x3

**סיכוי גבוה יותר  
לירידה במחברות**  
בקראב חברות בשלב  
מתקדם/מוניפק

x4

## יציבות החברה משפיעה באופן מובהק על מגמת המחברות

מידת המחברות לפי גiros הון



**• סיכוי גבוה יותר  
לעליה במחברות בקראב**  
חברות שגיטו הון בשנת 2022

**• סיכוי גבוה יותר  
לירידה במחברות בקראב**  
חברות שגיטו הון בשנת 2021 או לפני

x2.5

## חומר יציבות החברה מביא לירידה במחברות ועיזבה

מהחברות בהן ירדה המחברות בשנת 2022, התאפשרו בעזיבה עקב חומר יציבות החברה.

53%

# שיעור, מחוברות וחווית עובד

## מסלול קריירה

**47%** מהחברות דיווחו כי אין להם כלל מסלולי קריירה לעובדים.

01

02

03

04

2023 HR לשנה

יש לנו בחברה מסלולי  
קריירה אטרקטיביים לעובדים

היעדר מסלולי קריירה נמצא בקשר עם ירידת במחוברות הארגונית-



בקربן חברות שدواוחו על ירידת במחוברות-  
**פ' 2** יותר חברות מדוחות כי אין להן מסלולי קריירה!

x2

קיים של מסלולי קריירה נמצא בקשר עם ירידת בשיעור המתפטרים-

בקerbן חברות שدواוחו על ירידת בשיעור המתפטרים-  
**פ' 2** יותר חברות דיווחו כי יש להן מסלולי קריירה!

x2

שיעור,  
מחוברות  
וחווית עובד

אפקטיביות  
מנג'יגת  
ומנהלים

גיבוש/שינוי  
אסטטטוגיה,  
חזון וערבים

שיפור  
ביצועי  
עובדים

תיכונן  
וניהול  
השינוי

מהחברות שהודיעו כי אין להם מסלולי קריירה אטרקטיביים בארגון דיווחו גם כי הסיבה לעזיבת העובדים את החברה היא אתגר והפתחות מקצועית-  
**53%**

## אתגר השחיקה

חברות שدواוחו על שחיקה גבוהה (6-5) נמצאו בסיכון גבוה יותר ל:

יתר מ-  
**50%**

יתר מ-  
**50%**

ירידה  
במחוברות  
הארוגניות

x2

עדיבה של עובדים בשנה הראשונה

עליה בשיעור המתפטרים



שיעור השחיקה הממוצע

**3.5**

מרבית החברות (67%) דיווחו כי העובדים חווים שחיקה  
במידה בינונית, כאשר יתר המשכבים מתחלקים שווה  
בשוואה בין שחיקה גבוהה מאוד לשחיקה נמוכה



**נוֹא רוֹנוֹט**  
מנכחת יחידת  
מחוברות ארגונית

נראה שהציגות התעסוקתית, ממש הייתה לה עדנה, והוא שבה אלינו בגודל. גם בימינו, על אף שדור המילניאום מככב בשוק, העובדים מחפשים ביטחון. ואכן, בחברות שהעניקו לעובדים תחושת יציבותאית אחת נמצאה מחוברות גבוהה יותר. לחברות יציבות, נמלייך לזכור כי המטרה לא רק לשמר את העובד לאורך זמן, אלא גם לשפר את חייו באופן אופטימלי. הנתונים מדברים בעד עצמן: העובדים רוצים להכיר מינימום חדשנות ולהרחיב את מوطן הפעילות שלהם. לכן, בשנה הקרובה נמליץ להשקיע בהפתחות מקצועית ולפתח מסלולי קריירה. השקעה זו מאפשרת להעלות את תחושת העניין והמשמעות, ובו בעית להפחית שחיקה, ובכך השפעתה על המחוברות רלוונטיות כפליים.

לחברות הנמצאות חיים בעין הסערה נמליץ להשקע באסטרטגיית תקשורת המסרבים לעובדים, ובכלל זה למפורטרים, ובכך להעניק קומץ של ודאות בתוך הקאוס. זכרו כי מחוברות ארגונית חשובה לא פחות (ולעתים אף יותר) דוקא בקרב העובדים, שכן אלו מהווים את "הפנים שלכם" בעולם שבו.

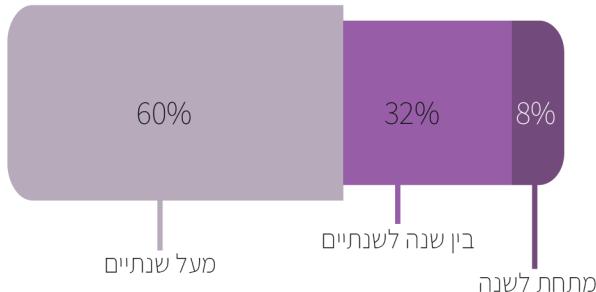
# 01 שימור, מחוברות וחווית עובד

## חברות יציבות נעדבות בעיקר על ידי עובדים ותיקים

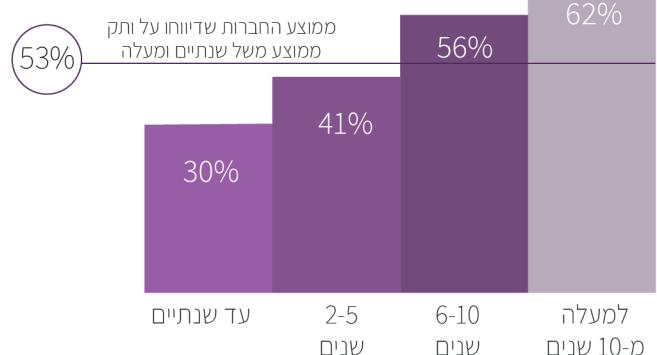
חברות הקיימות למשך מ-10 שנים וחברות שאינן תלויות גיסס, מיעידות כי מרבית העובדים שעוזבים את החברה הינם עובדים בעלי תפקידים ותק של מעל שנתיים (62% ו-60% בהתאמה)

# 02

## התפלגות ותק הממוצע של עובדים בחברות שאינן תלויות גיסס הן



## חברות שדיוחן על ותק עובדים ממוצע של שנתיים ומעלה



# 03

## שיעור, מחוברות וחווית עובד

## אפקטיביות מנגנון ומנהלים

## גיבוש/ שינוי, איסטרטגייה, חוון וערוצים

## шибור ביצועים עובדים

## תכנון וניהול השינוי



# 04

**2022**

## פרקטיות Onboarding לצילחת השנה הראשונה ללא נשירה

סיכוי גבוה יותר להימנע מההתפטרות בשנה הראשונה בקיים הפרקטיות:

•**תchnicit למידה אישית לעבוד הנכנים (94%) • מנטורינג/בADIO (90%) • הנטיות מקצועית כתבות (90%)**

**30%**

\*האחוז מצין את שיעור המשיכים שלא סבלו מהתפטרות התפטרות בשנה ראשונה מקרב החברים שנפטרו בפרקтика זו בתהיליך הקליטה שלהם



עליה כי היסוד לשביעות רצון ומוחברות נמצא בתחום התשתיות של משאבי אנוש, זאת אומרת קיום תהליכי מסודרים המאפשרים לעבוד להיות במקום בטוח, מבוסס – שהדברים בו ברורים, למשל: מסתמן מגמה של עדיבה תוך שנה, אלא אם יש תהליכי אונבודינג, למידה, מנטורינג וכו'. תהליכי אלה הם מובססים בחברות גדולות אבל הרבינה חזאת צריכה לגרום גם לסטארטיפים וחברות פחותות ציונות להשקיע כעט בתהיליך קליטה וחיפוי גם אם מדובר בחברה ממש קטנה, כמה שיוטר בהירות בתהיליך הקליטה תסייע לחווית העובד וחיבורו המידי לארגון ולפיקח תקין את הסיכון לעדיבה בשנה הראשונה.

# שיעור, מחוברות וחווית עובד

01

02

03

04

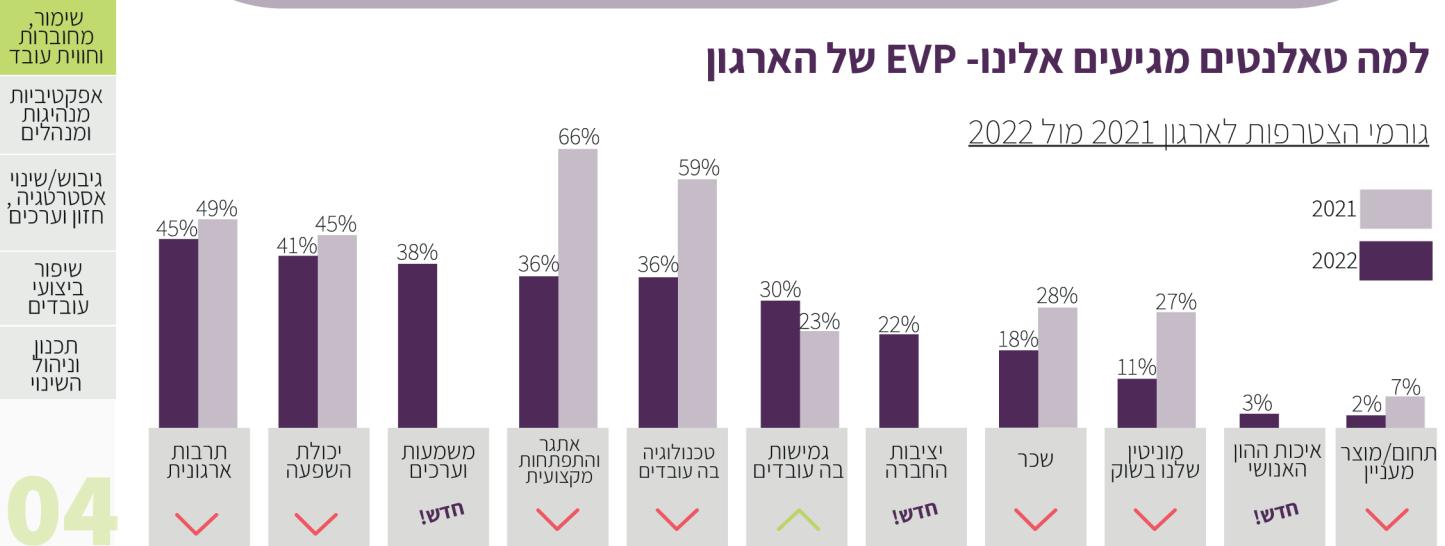
2023 HR לשלב



את שנת 2022 הקדשו לפיתוח תהליכי HR- גיוס, אונבורדיניג, פידבק, תקשורת פנים ארגונית ועוד – מתוך ערכי החברה, המושתתים על עבודה Up Bottom שנעשתה בשיתוף העובדים (הן בחרת הערכיהם והן בנית היסודות לתהליכיים). המהלך התחל בthalik הגדרת ערכי החברה, לו היו שותפים כל העובדים. תהליך של מספר חדשניים שהציגו באופן סיטי בו הציגו הערכיהם והותנו המהלך של עיצוב התהליכיים בראשם ערכיהם. הייחודיות הייתה בעצם מתן הבמה לכל עובדי החברה לקחת חלק בהגדרת הערכיהם, כך ישקפו באופן המדוק ביותר את "אניאמין" שלהם ושל החברה, ובנוסף, לאפשר להם להשאר את חותםם בעיצוב תהליכי העבודה בחברה. התובנה hei חשובה היא שכן דבר שנעשה בשיתוף, מחזק מאוד את תחושת המחוברות והזיקה של העובדים הן לחברת והן לתוצר. במיוחד כשבערכים ובהתקלטי ליבה, אם זה משווה שמנגע מלמעלה, זה יכול הרבה פעמים להתרפרש כ"הנחהה" ואז הטעמה היא הרבה יותר מורכבת וולעתית אפילו מלאקטית. מעורבות גבוהה של העובדים מגבירה את האוטנטיות ואת הנכונות של העובדים לישם בהתקנות היום שלם את הערכיהם שהם כתבו ולנהל את התקלטיים שהם תרמו לעיצובם. אני מאד מאמיןינה בלהת בינה לעובדים איפה אפשר. ברור שבארגוני קטנים קטנים יש יותר פרוילגיה לעשות את זה, אבל גם בארגונים גדולים אפשר לחשוב על דרכם לשתף עובדים באמצעות סקרים, שולחות עגולים, קבוצות מיקוד וכדומה. כשהעובדים מרגשים שיש להם "סוי", הם מרגשים אחרים יותר למאה שקרה בחברה. שניגשים להתגעה של תהליך או יוזמה חדשה, או אפילו רגע לפני שמלחיטים אילו יוזמות נקדם השנה, חשוב לשאול את עצמנו האם יש אפשרות לשמשו את השטח ולאפשר לעובדים לקחת חלק פעיל בחשיבה ובבנייה, וכך שניתן להביא את זה לידי ביטוי.

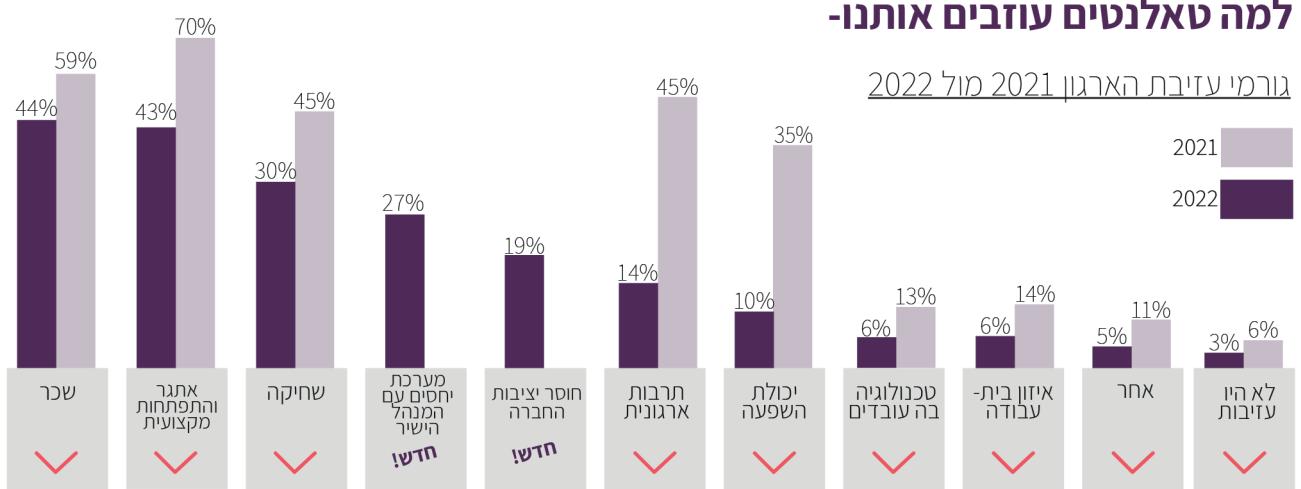
## למה טלנטים מגיעים אלינו- EVP של הארגון

גורמי הצרפתות לארגון 2021 מול 2022



## למה טלנטים עזבים אותנו-

גורמי עזיבת הארגון 2021 מול 2022



\* הנתונים מתייחסים לאחד מתוך המש��ים שציינו את הסיבה כאותה משלוש, או לכך הנתונים אינם מתחככים - 100%

# שימור, מחברות וחווית עובד

## מיתוג מעסיק-

בחירת מקום העבודה מושפע לא רק משכר ותנאים, אלא גם מהערכים והתדמית הנתפסת של הארגון.

מחצית מהחברות דיווחו כי כלל לא מנהלות את מיתוג המעסיק.

שליש מהחברות שאינן תלויות גיס הוא, דיווחו כי הן מנהלות את מיתוג המעסיק באופן אקטיבי.

02

03

04

2023 | ICICKO HR לשנת

שימור,  
מחברות  
וחווית עובד

אפקטיביות  
מנהיגות  
ומנהלים

גיבושים/  
שינוי,  
איסטטוגיה,  
חוון וערכים

שיעור  
ביצועים  
עובדים

תכנון  
וניהול  
השינוי

חברות שמנוהלות את מיתוג המעסיק שלהם בכלל בלבטו בקרב חברות שסובלות

מאלן שאינן מנהלות אותן בקרב חברות שנחנו

**מיידיה בשיעור התחלופה ב 2022**

x2

+40%

חברות שאינן מנהלות את מיתוג המעסיק שלהם בכלל בלבטו בקרב חברות שסובלות  
معدיבה השנה ראשונה בפעם של 40%

**לייד קריםברג**  
מנהיגת חטיבת  
מיתוג מעסיק



השנה ראיינו שניי ממשמעותי בפוקוסים של עולם העבודה, שגררו שינוי בפוקוס מיתוג המעסיק של החברות. אם בשנה שעברה ראיינו שהעובדים מרגשים בטוחים ביכולותיהם להיות מועסקים, וכך בחרו מקומות עבודה על סמך התדמית הנתפסת כמשמעותי אתגר והפתחות מקצועית, השנה אנו רואים שניי דרמטי בפרמטר זה, וירידתו ניכרת גם בסיבות המשיכה לארגון גם בסיבות העזיבה. מה תפס את מקומו? באופן לא מפתיע, כניסה של פרמטרים חדשים כמו יציבות החברה. ה-EVP (ה策劃 הערך של החברה לעובידה) השתנה משמעותית השנה. בהתאם, התרבות הארגונית, יכולת ההשפעה של העובד, משמעות וערכים עלו למקומות הראשונים, ודחקו מטה את השכר והתנאים. זה מעיד על התבגרות השוק- הבנה שימושה שmarket השכר בלבד הוא מסוכן ולא באמתיע. לחברות יציבות וגם לכאלן שכעת בעין הסערה, נמלץ קודם כל להבין שמיתוג מעסיק אינו רק גיס, אלא גם כלי שימוש. מבחינת מוקדי ה策劃 הערך, יש להמשיך ולבנות את מה שתמיד נכון ובליבת העשייה של הארגון- ערדים, מஹוט ומשמעותם לא דברים משתנים עם טרנדים ומגמות).

חברות יציבות – קיבלנו מכפיל כוח במיתוג המעסיק שלהם, ויוזמות שמדגישות את היציבות והיכולת לצמוח לאורק זמן בחברה בה策劃 הערך יתקבלו באזהה על ידי שוק המועמדים. לחברות הנמצאות כתע בעין הסערה נמלץ להמשיך ולהתייחס לעובדים בכבוד וברגשות גם בתקופה קשה. חברות שישנו את עורן ביחס לעבוד בתקופות כאלו יפגשו במיתוג המעסיק בצורה משמעותית ויקשו גם על הגiros ביום אחריו. חשוב לתקשר את המצב בנסיבות ובנסיבות על מנת שלא לאבד אמון העובדים, אבל כל הזמן תחת תקווה ולעודד. יש לתרום את העובדים באמצעות שיתוף ורגשות לצרכיהם, ולא בהנחהות כווניות של "גזרות" שיגרמו לעובדים לבסוף.

01

02

03

04

אפקטיביות ניהול ומנהלים | HR למשך 2023

# אפקטיביות ניהול ומנהלים

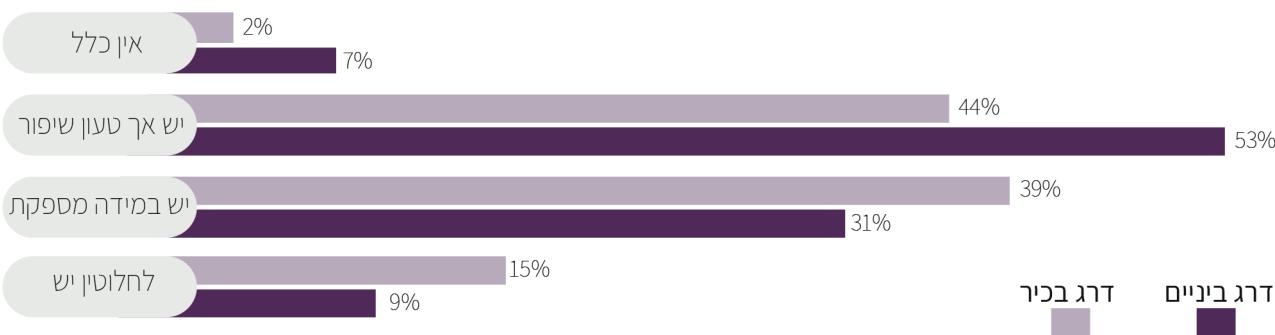
## מי יהיו עסקים ב-2023 באפקטיביות ניהול

- חברות שבחרו להתמקד באתגר זה בחרו גם בתගרים:
- שימור, מחובرات וחווית עבודה (64%)
- חוסן העובדים (54%)
- תכנון וניהול שינוי (52%)

70% מהחברות הבינוניות בגודלן (בין 500-500 עובדים) בחרו באתגר זה כאתגר המוביל, לעומת זאת 40% מהחברות הקטנות.

### הPUR המרכז במיומנויות ניהול נמצאת בקרבת מנהלי הבניינים

עד כמה להנהלה יש את היכולות הנדרשות על מנת לנוהל עובדים בתקופה זו?



### חברות גדולות יותר מעידות על פחות שביעות רצון מיומנויות ניהול של מנהלי הבניינים!

חברות קטנות (עד 50 עובדים) בלטו בפער של 50% מ לחברות גדולות יותר ככלו ששבועות רצון מיומנויות ניהול של מנהלי הבניינים שלהם.

+50%



**שירות לבנת עברית**  
Global Talent Development Consultant



אנחנו ב-Akamai Technologies עובדים במודל FlexBase. במלים פשוטות- עובדות ניהול גמישה. זיהינו שבמבנה העבודה שלנו היכולת להתIRONן באופן שיור על העשייה מצטמצמת, כמו גם היכולת להגביל מיידית מתחם ההתקבוניות (לא עוד management by walking around), האינטראולים של התקשורות גדלים, הפידבק לוฟ מתארך והספונטניות ירדה בצורה ניכרת. הבנו שמבנה העבודה שלנו מחייב גישה ניהולית שמצוירה מכלול של התנהוגיות, אסטרטגיות וכליים גמישים: אנחנו נדרשים להתאים את עצמנו לחבריו צוותים במקומות שונים בארץ ובעולם, עם הרגלי עבודה שונים, עם צרכים ואתגרים שונים ועם שיפורים שונים לצמיחה ולהפתוחות.

את כל אלה מנהלות ומנהלים נדרשים לאZN דרך מודעות וכונה ודרך תקשורת מתמשכת ופתוחה. בחורנו למקד את ההקשר שלנו למנהלים בהבנת התקיקד הקritis שליהם כמנהלים מאמנים - היכולת להשתמש בשאלות כדי לעוזר לחבריו הוצאות להtabonן על הסיטואציות שאתגרו אותם ולאמן אותם לבחון את דרכי הפעולה שנ��טו, ולעוזר להם לבנות את היכולת שלהם להתמודד עם מצבים כאלה ואחרים באופן עצמאי ומודע בהווה ובעתיד.

למדנו שגימות לא מתרחשת עצמה. גמישות ניהול, גמישות כאנשי ונשות המקצוע הוא לעוזר למנהיגות ולמנהלים שלנו להעלות את רמת המודעות והconaה, לעוזר להם לשכלי את מיומנויות התקשורות שלהם ולאמן אותם בכך שיאמצו את דרכי המחשבה, האסטרטגיות והכלים המתאימים להחזרת האיזון ולשמירה על בריאות הוצאות ברמה המקצועית, האישית והיבינאיית, בשביל שיכלו לצלוח בהצלחה את האתגרים הניהוליים במצבות משתנה.

01

02

03

04

2023 ICICKO HR לשנה י' | ICICKO HR לשנה י'

# אפקטיביות מנהיגות ומנהלים

**מיומנויות הleitung נמצאו בקשר מובהק עם מzelf התוצאה הארגוניות החשובים ביותר**

מיומנויות הleitung של דרג ביניים בקרוב  
חוירות שדיוחו על ירידה בתפקיד



חברות שאין שבעות רצון  
מיומנויות הleitung שלן בלטו  
מנהיגי הביניים שלן בלטו  
פי 2-2.5 כcalarה שבסלו  
ירידה בתפקיד  
ובביצועים הארגוניים  
ב-2022, מול אלו  
המדווחים על מיומנויות  
גבירות

x2

শিমুর,  
মাহোরত  
ও উব্দেঅপ্রতিবান  
মানেজমেন্ট  
ও মানেলিজিবস/শিণি,  
আস্তেলগিয়া,  
চোন ও উচ্চিমশিফুর  
বিজ্ঞান  
ও উব্দেতকনি  
ও নিয়ন্ত্রণ  
ও শিল্প

**מיומנויות ניהול גבירות  
מנבאות שחיקה נמוכה**

בקרוב חברות שננו מירידה בשיעור התחלופה, חברות בהן המנהלים הבכירים מחזיקות  
במיומנויות ניהול גבירות בלטו בערך של 20% מעל אלו המחזיקים במילוי  
ניהוליות טענות שיפור.

+20%

## מה אומרם מחקרים אחרים?

(2022) McLEAN מצאו כי כאשר מנהל T HR הינה שותפה אסטרטגית, לארגוני יש  
סבירות גבורה יותר להיות בעליים במצב של שינוי מהירים, ביצירה ויישום של רעיונות  
חדשניים. מצאו כי מיומנויות טכניות של מנהלי HR (תבוננה עסקית, אוריינות דיגיטלית, עבודה  
מבוססת נתונים, מיומנויות שיווק וחשיבה עיצובית) משפיעות לטובה על ביצועי הארגון ועל  
היכולת להסתגל לשינויים במהלך, לעומת מיומנויות ביןאישיות. וממליצים למנהיג משבבי  
אנוש לרכוש מיומנויות אלו על מנת להפוך לשותפים אסטרטגים



מצאי הסקר מלמדים אותנו, שבנית שדרה ניהולית חזקה ובעלת חסן היא השקעה  
יציבה שמשמעותה אפקטיביות הארגונית, ויתרה מכך, השקעה שפירותיה מתגלים  
בעות שינוי, בתפקידים אוידואוט ובליבים של צמיחה ארגונית מואצת.



**ירית אפק - קופטש**

מנהל יחידת מנהיגות וניהול

بعد שבחברות קטנות, ניתן להסתמך על ניהול בלתי-פורמלי ובסיסי יחסית,  
כאשר ארגן גדול או לחייבן כשהארון פוגש התמודדות עם שינוי או דאות, נמליץ למנהלים לבסס  
מיומנויות ניהול מעוגנות בשגרות חזקתו, המזקיאות לפעול תפיסה ניהולית מגובשת ואיתנה. אלו  
אבני הבניין של חסן ארגוני, מוחבות ושגשוג.

בין אם אתם ארגונים יציבים או בעין הסערה- חזקו את מיומנויות המנהלים שלכם ברוח התקופה-  
במיומנויות הקשה, טיפול חסן הנעה וניהול שינוי.  
לארגונים יציבים נמליץ לנצל את היציבות להתבונן קדימה למילויים העתיד הדרושות מנהלים  
בחברה ולהקדים לבסס אותם, כהכנה לבאות.

01

# גיבוש/שינוי אסטרטגייה, חזון וערבים

## מי יהו עסקים בשנת 2023 באסטרטגייה, חזון וערבים

- חברות שבחרו להתמקד באטגר זה בחרו גם באטגרים:
- מיצובי משאבי אנוש (45%)
- התנהלות במודל עבודה היבrido (46%)
- תכנון וניהול שינוי (52%)
- הערכות לעתיד שוק העבודה (35%)

כמחצית מהחברות שגיסו הון בשנת 2020  
75% חברות בשלבי SEED  
50% בשלבי גיוס D Round ואילך

02

מהחברות שבחרו להתמקד בשנת 2023 בגיבוש/שינוי אסטרטגייה חזון וערבים, הם ארגונים בהם פונקציית HR הבירה תברא בהנהלת החברה

80%



**מורן גיבוני לරיה**  
מנהל חטיבת אסטרטגייה

03

שימור,  
מחוברים,  
וחווית עבודהאפקטיביות  
מנג'יג'יט  
ומנהליםגיבושים/  
שינוי,  
אסטרטגייה,  
חזון וערביםשירות  
ביצועי  
עובדיםתכנון  
וניהול  
השינוי

אסטרטגיית HR היא כזו המפתחת עם החברה ורוכשת מיזמינות שיסיעו לחברת למש את ייעודה כלפי חוץ- כלפי השוק, ולא רק כלפי פנים.

אחד הדברים המשמעותיים שיכולה HR חזקה לעשות היא לסייע להנהלה לעזר את האוטומט ולכון את האסטרטגיה מחדש. המלצה זו נcona עבור חברות יציבות בסביבה משתנה, אשר רוצות להוביל את כל פעילות החברה כמו ראש חץ לכיוון המטרות העסקיות. חברות שיכלו מין הראי שיחזקו את היסודות שלהן- התרבות הארגונית, החזון והערבים- ויצרו לעצמן יתרון תחרותי פנימי.

המלצה זו נcona אף יותר לחברות הנמצאות בעין הסערה וחווית אי יציבות, וצריכות לדיק את דרכי הפעולה כדי להתאים. לבחור את האסטרטגיה העסקית ולוודא כי בצורה רזה כל הארגון חותר אליה.

### מי קוד באסטרטגייה חזון וערבים- פרוילגיה או "יצו השעה"?

<> עליה בbijouteries ותפקידות ב2022

מהחברות שבחרו  
להתמקד בגיבוש/שינוי  
אסטרטגייה, חזון  
התאפשר גם ב

&lt;&gt; 54%

<> מוגמת עליה במחוברות ב-2022

&lt;&gt; 75%

04

*"It's never been more important for HR to be a true strategic partner and a bridge between the workforce and the organization" (McKinsey 2022)*

השנה החטיבה הטכנולוגית שלנו התמודדה עם שינויי ארגוני משמעותית, על בסיס שינוי אסטרטגי מהותי בארגון, שכלל מהלך התיעולות רוחבי. הבנו כי יש להוביל ברמת הנהלה שיח משתף לגיבוש אסטרטגיה תומכת שינוי. היה לנו ניסיון קודם למהלך אסטרטגי מבוסס OKR שניסינו להוביל באופן עצמאי, שלא צלח.

בחרנו לחתם למתודולוגיה ניסיון נוספת ולמצות את היכולות שלה. בטהlixir שלווה על ידי יועצת, הגדרנו חזון חדש סביר שניינו הנמצא בהלימה לשיפור השינוי האסטרטגי. בשלב השני גיבשנו OKR ברמת הנהלה על פי מודל תכנון וטמעה ייחודי לנו שהותאם עבורינו לאחר תהליך אבחן מקיף. ה-OKR של הנהלה גובשו בתהליך שkopf, משתף ומסונכרן, כולל מטרות, יעדים ומדדי הצלחה בשני טווויו המתאימים לתהליכי העבודה שלנו. ממש, שרשראנו את המטרות והיעדים למחלקות השונות בכך ליצר הלימה. בינוי תכנית הטמעה שכוללת מערכת, צוות משימה, והכי חשוב- שגרות תכנון מעקב וביצוע, על מנת לוודא שאנו לומדים ומשתפרים לאורך הדרך, גם כשהמיציאות ממשיכה להשנותinos מסביבינו.

יצאנו בדרך 2023 מתוך הבנה שינויים עוד צפויים לנו, בין אם בשל גורמים פנים ארגוניים, ובין אם בשל שינויים באקו-סיסטם לנו, ועל כן תהליך ההטמעה שאותנו נזקן לוודא לנו להיות אג'ילים ולהתאים עצמנו לשינויים הללו. דואק באחור סביבת שינוי, התכנון האסטרטגי חשוב כי הוא נותן עוגן, פוקוס ושיתות.

**אורן רחמי**  
CTO



2023 |  
איך HR לשנת

01

02

03

04

איך זה HR לשנה 2023

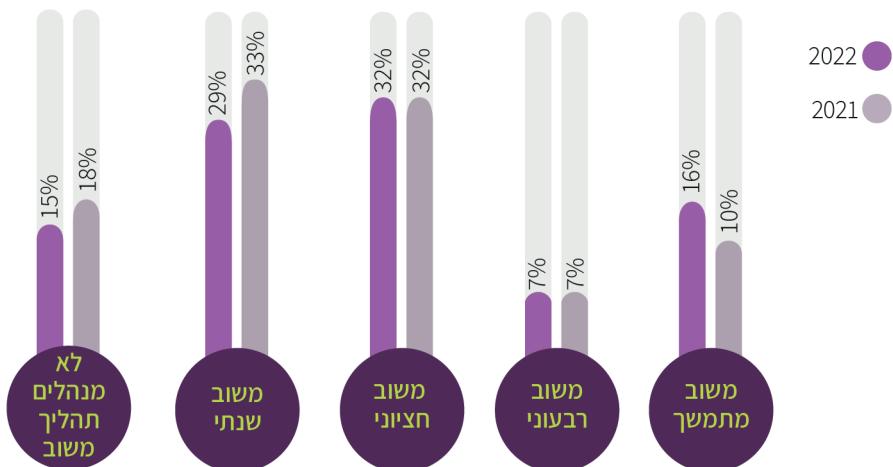
## מי יהוו עסקים בשיפור ביצועי עובדים

- חברות שבחרו להתמקד באטגר זה בחרו גם באטגרים:
- שימוש, מחורבות וחווית עבודה (58%)
  - אפקטיביות ומנהיגות מנהליים (49%)
  - גיבוש אסטרטגיה, חזון וערוצים (25%)

בעיקר חברות גדולות ובינוניות (עד 500 עובדים) וכן חברות ותיקות (יותר מ-10 שנים) מעידות כי עתידות להתמקד בשיפור ביצועי העובדים בשנת 2023

התנוועה העיקרית של חברות משנת 2021 לשנת 2022 הינה לעבר **מתן משוב מתמשך**. יותר ויותר חברות מבינות שיש צורך לנחל את המשוב כתהיליך ארגוני רשמי, וזאת ירידה בשיעור החברות שאינן מנהלות כלל תhilיך משוב.

## התפלגות הדיווח על תדריות שיחות המשוב 2021 מול 2022



**אריאס ברק שקס**  
Head of People



תhilיך המשובים בתabit התחיל לפנינו 4 שנים כמשוב סוף שנה בטבלת אקסל שכלה מה שהרגיש כמו מיליון שאלות. בהמשך עם הטענת מערכת HR, עשינו שימוש ביכולות המערכת וקיימו באמצעות הביאו מושבים בשנה: חצי שנתי ושנתי. המושבים אמנים הביאו תובנות, אך לאחר סוף שנת 2021, ראיינו כי אין התאמה בין רשימת השאלות המרבות וסדר גל ההערכה שלהן, לבין התרבות הארגונית של Tabit.

התרבויות הארגוניות שלנו, היא בעיקר דלת פתוחה, נגישות למנהיגים, התייחסות לכל העובדים כ"משפחה" עם שיעיות טאביליט. הרגשנו שיש צורך בשינוי. בלונו יעצצת, הגענו לשינוי מהווית. עברנו ל 4 שאלות פתוחות שנונות מקום למנהיג ולעובד להביע את דעתם ולנהל באמצעות דוח שיח פתוח – התאים את הארגון. הבנו כי יש צורך בתhilיך רציף יותר של מושבים, משוב לאחר חדש ראשון ולאחר 3 חודשים, שיחת מסדרון של HR ועוד שיחות של 1:1 בצוותים ארגניים. החזרנו עטרה ליוונה והחזרנו את מועדון ארוחת הבוקר עם המנכ"ל וכל שבועיים מתקיימת ארוחת בוקר של המנכ"ל עם 6 עובדים מהמחלקות השונות, ותק שונה בעבודה, מגדר שונה ועוד. ההמלצה הכי אמיתית שלי – גם אם מרגיש שתhilיך המשוב שלכם מסורבל או לא ניתן ערך. יכול להיות שהוא פשוט לא תואם את התרבות הארגונית שלכם. **תתאמו את המשוב לתרבויות הארגוניות, ואל תלכו על פי הטרנד העכשווי.**

### כדי שהעובדים שלנו ירצו להישאר בארגון הם צריכים לקבל משוב ועדיף שייהי תקוף

מהחברות שלא מנהלות משוב פורמלי דיווחו כי חוו את תופעת ההתפטרות השקטה. **55%**

מהחברות שהיעדו על קיום שיחת משוב חצוי, דיווחו כי שיעור התחלופה בעיריך ירד **41%**

### זה לא רק הכמות, הסוד הוא באיכות המשוב



ארגוני שדוחו על שביעות רצון גבוהה ממילויניות מתן המשוב של המנהלים שלהם בלטו בפער של 50% ב:

- ירידה בשיעור המתפטרים
- ירידה בשיעור התחלופה



ארגוני שדוחו על שביעות רצון נמוכה ממילויניות מתן המשוב של המנהלים שלהם בלטו בפער של 50% ב:

- ירידה בתפקידים
- ירידה במחובות העובדים

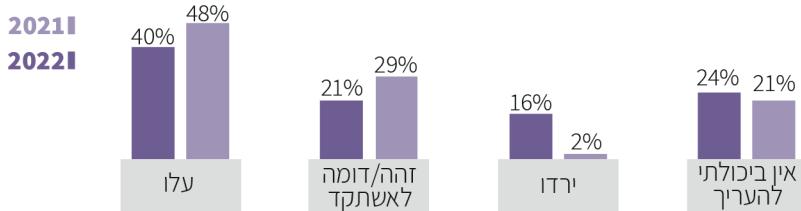
01

## שיפור ביצועי עובדים

### כלל, גם השנה יותר ארגונים דיווחו על עלייה בתפקידים

יחד עם זאת, היחס בין אלה שהיעדו שהתפקידים עלולים לאלו שהיעדו שיורדות מוצמצם- ממשען, קיימת מגמה שלילית מסוימת בדיוח על תפקידים בארגונים.

ביצועים ותפקידים 2022 מול 2021



בדומה לשנה שעברה ניתן לראות קשר ישיר בין מגמת המחויבות המדוזה בחברות לדווח על התפקידים. אפשר להסיק כי השקעת משאבים בחיזוק מוחבות העובדים לארגון משתלמת.

02

03

শিমור,  
מחובות  
וחווית עבודהאפקטיביות  
מנג'יג'ט  
ומנהליםגיבוש/שינוי  
אסתטוגיה,  
חזון וערביםשיפור  
ביצועי  
עובדיםתיכונן  
וניהול  
השינוי

60% מהחברות שדיווחו על עלייה במוחבות דיווחו גם על עלייה בביצועים ובתפקידים.

48%

מהחברות שדיווחו על ירידה במוחבות דיווחו על ירידה בביצועים ובתפקידים.

56%

### עובדים שכובלים משחיקה פוגעים באפקטיביות הארגון

56% מהחברות שהיעדו על שחיקה גבוהה של העובדים, העידו יותר כי חשו בתופעת ההतפטרות השקטה.

x2.5

חברות שדיווחו על שחיקה גבוהה (6-5)  
בלטו פי 2.5 בקרוב חברות שבבלו מירידה  
בתפקידים וביצועים בשנת 2022

04

איך HR לשנת 2023



יעל שמר

מנהלית יחידת הון אונשי

לאור קצב השינוי הגבוה וצורך השעה לשפר ולהוכיח ערך שנמדד בביצועים

וائفוקות, קיימת מגמה של מעבר לתהיליך של מדיניות פידבק מתמשך

שבעשה יותר מפעם בשנה. במסגרת כל המגמות והשינויים המודרניים, ברור

כי אחת הדרכים האפקטיביות והמשמעותיות עבור העובדים והחברה, היא להיות בשיפור מתמיד, הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון.

לחברות יציבות נמוץ לחזק את התשתיות על ידי בדיקה ורענון של מדיניות המשוב, כך שתיעשה יותר מפעם בשנה ותותאם לתקופה, לקצב, לתרבות החברה ולאופי העובדים.

לחברות חדשות וכן לחברות פחות יציבות נמוץ להתמקד בשינוי ולא לצאת להרפהקה של תוכנן

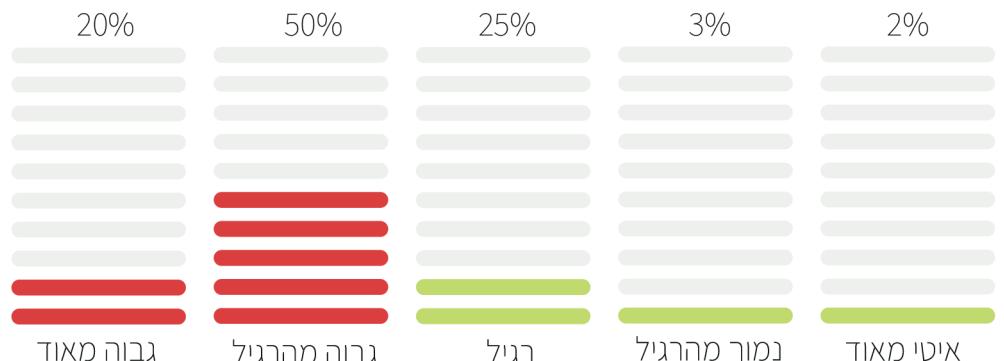
טהיליך חדשני עצירה ותקורת ניהולית: להקנות למנהלים מימוןיות וכליים לניהול שיחות חשוב אפקטיבי

ביחות עם העובדים בשוטף ולהשריש שגרות של שיחות ומדיניות של משוב קדימה.

01

חברות שבחרו להתמקד באטגרם זה בחרו גם באטגרם:	46% חברות מעל 500 עובדים
• שימוש, מחוברות וחווית עובד (55%)	42% חברות אחרי IPO
• אפקטיביות ומנהיגות מנהלים (45%)	36% חברות פרטיות
• גיבוש אסטרטגיה, חזון וערוצים (34%)	

02

מהחברות מעידות על קצב שינוי גבוה מהרגיל עד גבהה מאוד **70%**

03

- শিমুর,  
מחוברות  
וחווית עובד
- אפקטיביות  
מנהיגות  
ומנהלים
- גיבוש/שינוי,  
אסטרטגייה,  
חזון וערוצים
- שיעור  
ביצועי  
עובדים
- תכנון  
וניהול  
השינוי

האם יש קשר בין ירידה במחוברות והבחירה להתמקד בניהול שינוי?

מהחברות שהודיעו על ירידה במחוברות  
בחוץ להתמקד בניהול שינוי בשנת 2023 **68%**

04



**הדא מור פלדבאום**  
Director of People,  
Global Revenue org,  
UK & APAC



לקראת Q4 של 2022 מצאנו את עצמנו בסביבה כלכלית ושוק שהשתנו כמעט ברגע - החלטנו לפעול מהר ולא להפסס. חברת שעברתה צמיחה מואצת מזה מספר שנים, בחרנו למנוף את השינוי בקצב כדי להתIRON פנים אל תוך החברה, ולהש��ע בבניית והשלמת התשתיות שלנו להצלחה. האטנו את קצב הגיסים, פעלנו לחיזוק השדרות והניהוליות ויזמננו שינויים במבנים אורגניים שיתמכו בעידים העסקיים. כך מצאנו את עצמנו מתמודדים עם שינויים

ארגוני רבים במקביל, בינויהם הקמת ארגון Revenue בחברה, הכנסת והטמעת מערכות HR חדשות ובניית מחדלי שכר. ניהול שינוי מביחנתנו הוא מחייב המציאות ולא have to nice to have, בסביבה בה השינוי הוא קבוע ומכל הרובה "הקלים נעים". למדנו שהיכולת להשען על ערכי החברה, כגון שקיפות ויצירתיות מהו, אפשרנו לנו לזרום את הארגון לשינוי במילוי. ערך השקיפות בא לידי ביטוי בתקשות פתוחה, שופטת ותדרוה ביחס למצבי המצב ביטאה ולפעולות בהן אנו נוקטים. הבחירה לפעול מהר ובנוחויות בתנאי או וודאות ולא להמתין עד להתבהרות המצב ביטאה את ערך הביצוע המהויר. זיהינו שדווקא ערך קריטי מסוים – שיתוף פעולה - לוקה בחסר לכך לכין ישמןנו עצדים ליציר תשתיות אפקטיביות לשיתופי פעולה שיאפשרו להתקדם יחד לעבר מטרות משותפות (OKRs). אנחנו בתהליכי מתמשך, אבל כבר מתחילהם כבר להראות את אותן תוצאות בחיזוק ממשמעות של העבודה המשותפת תחת יעדים מסווגים. אנו ממליצות לארגוני ולארגוני משבבי שבה אנטז השנה לא לשיקוט על השמרם, ולנהל את השינוי באופן יוזם ומתוכנן, תוך דגש על יצירת סביבה שבה אנטז הם חלק מההתהילה ומרגשים ממשמעותיים באמת. ההשקשה זו היא שתאפשר לנו גם לצאת מהתקופה המכטגרת מוחזקים אף יותר.

01

**שתף את העובדים - כך תשפיעו על אפקטיביות ניהול השינוי**

ארגוני שציינו כי ניהלו את השינוי למודל העבודה ההיברידי בתקהיל המשתרף את העובדים בטלפון או ב亲自ות 30% בקרב הארגונים שמבטאים מידת שביעות רצון גבוהה ממידת האפקטיביות שלהם.

100%

מחברות שדיוחו על חוסר שביעות רצון ממודל העבודה שנבחר בחרו בו על פי החלטת הנהלה ועל פישוקליה, ללא עירוב עובדים בתקהיל

02

03

04



**מורן ג'וברני לරיה**  
מנהל חטיבת אסטרטגיה

שמור,  
מחברים  
וחווית עובדאפקטיביות  
מנגנון  
ומנהליםגיבוש/שינוי  
אסטרטגייה,  
חזון וערביםSHIPOR  
ביצועי  
עובדיםתכנון  
וניהול  
השינוי**מה אומרים מחקרים אחרים?**

גרטנר (2022) מצאו כי עייפות גבוהה של עובדים משיניים נמצאה בקורלציה עם כוונה נמוכה להישארות בארגון: רק 43% מהעובדים שחוויים עייפות משיניים מעל הממוצע מתכוונים להישאר בארגון, לעומת זאת 74% עם רמות עייפות נמוכות. עד הם מצאו כי שימוש באסטרטגייתעירוב העובדים בתקהיל השינוי, מביאה פי 14/pi 14 סיכוי הצלחה לשינוי: הסיכון לעייפות השינוי אצל עובדים יורדת ב-29% וכוונת העובדים להישאר עולה ב-19%.

# 04

# סיכום ומסקנות

לאור התובנות והפרשניות שעלו בדיון- ריכזנו לכם את תמצית המלצות לתשומת ליבכם:  
שנה של משבוי אنس אפטרטגיים, המחווררים בקשר גבוה למציאות העסקית ולמגמות החיצונית.  
בין אם אתם חברות יציבה ייחסית ובין אם אתם בעין הסערה, שנת 2023 תהיה השנה מאתגרת: שנה של  
הידוק חמורה, יצירת מגנוני עבודה חכמים, זריום ורגשים לתנודתיות ותהליכיים חברותיים-כלכליים.

**אם אתם ארגון יציב (עדין לא נוקט בעדי צמצום)**

## חיזוק המחברות הארגוניות

- החקיעו בתהליכי ארגונים ממקדי חיווית עובד לאורך מחזור חי' העובד בארגון.
  - בסיסו תהליכי התפתחות וצמיחה להענקת חיווית עניין ומשמעות.
  - רוחה- התמקדו במה חשוב, הקשו וסכלו מודעות גבוהה לממד השחיקה, והחקיעו בחוקן העובדים, ופחות באירועים מנكري עיניים. אל מול השכר שנשחק בעליית יוקר המניה והמצב בשוק, הצריכים הקיומיים בעליים היום על צרכי הנראות המוניטין והיווקרה.

הציגות היציגות בהצעת הערר שלכם למועדן ולעוזר

**חיזוק מילויות מנהליים** להטנהלות באירועים ולמיומנויות העתיד

בחינה ודיק שן מנגנון ניהול הביצועים והמשוב להבטחת מצוינות, שהופכת לצורך הישרדיותי. חיבור העובדים לאסטרטגייה הארגונית, וסיע בחווית ממשמעות ושליטה בתחום עולם תנוודתי.

**אם אתם ארגון לא יציב שכעת בעין הסערה.**

## חיזוק המחברות הארגונית

- **משמעות התקשורת**. הקפידו על שקיות ואמינות. דאגו שההעברת המסרים שלכם מנוסחת ומתוכננת, כי "שוק שוחר" של תקשורת שעובר מפה לאוזן מייצר חרדה ארגונית ופוגע דרמטית במחוברות ובביצועים. מצד שני - הקפido על מסרים מכילים, מרגינאים וمبוססים דיאלוג והקשבה.
  - **משמעות ניהול היחסים** למטרה האסטרטגית המשותפת - אין זמן, פניות ומשאבים להשיקם בהבנויות תחילה? שימו דגש על אפקטיביות של הקיים! שפו את יכולות המנהלים שלכם לנוהל שיח משוב שմספר ביצועים וורותם את העובדים מתחת את המיטב, במיוחד עכשוויו כשנדרש מהעובדים יותר.

חברו את העובדים לאסטרטגיית הארגונית וشكפו את העורר שלהם בהגעה ליעדים ולמטרות החברה. מיתוג מעסיק פנים ארגוני - זהו והציגו את הליבה החיהית שלכם בדגם על ממשמעות ערכיים.

**ሚומנוויות מנהליים**- חזקו את מיומנוויות המנהלים שלכם ברוח התקופה- במיומנוויות הקשבה, טיפול בחוסן הנעה וניהול שינוי. ככל שהמורכבות עולה, התפקיד שלהם יותר קריטי והאפקטיביות שלהם יותר חיונית.

# מי אנחנו

AL הינה חברת ייעוץ ארגוני גלובאלית. שותפה אסטרטגית לתהליכי צמיחה פנים ארגוניים, תוך שימת דגש על ההון האנושי במרכז, חדשנות עסקית וניהולית והחיבור ביניהם. אנו מתחמים בעבודה עם סטראטטים וחברות בצמיחה וספקים פתרונות פרקטיים לשמירה על היתרונו בשוק ולמיצוי הפוטנציאלי העסקי בעולם העבודה הדינامي. החברה פועלת באמצעות ארבע חטיבות המספקות מענה לכל הצרכים הארגוניים, הטקטיים והסטרטגיים:

## Strategy

פתרונות חוצי ארגון לתהליכי שינוי וצמיחה משמעותיים. בחטיבה מפותחים תהליכי שהם בלבית הארגון, וונגעים לערכים וلتרבויות של החברה, באמצעות מומנט אסטרטגי פנים ארגוני מותאמת לארגון.

## Leadership

יצירת כלים ותהליכי מיידה לפיתוח הנהגה והמנהלים בארגון. בחטיבה מפותחים תהליכי הכשרה לשיפור מיומנויות ניהול, להגברת המודעות הניהולית ולהחיבור ייעדי הארגון לעבודת הנהגה.

## Human Capital

יצירת כלים ותהליכי חוצי ארגון לפיתוח ההון האנושי בארגון. בחטיבה מפותחים כלים ומודלים לניהול, שימור ומחוברות של ההון האנושי. בנוסף, החטיבה עוסקת בפיתוח מחלקות וצוותי משאבי אנוש בכל הרמות.

## R&D

זרוע החדשנות פורצת הדרך של AL Consultants. בחטיבה זו עוסקים במחקר ופיתוח דата מהחברות הגדולות והמובילות בארץ ובעולם, על בסיס מידע זה, מפותחים כל העת כלים חדשים ופתרונות

