



Think global act local

ראיון עם ארי רוזנטל

מנכ"ל פרוטרום ישראל ושווקים

מתפתחים



ראיינו : אריה רשף ושי צפריר

מהם ציוני הדרך בקריירה שלך?

אחרי סיום לימודי באוניברסיטה התחלתי לעבוד במרכז הישראלי לניהול. במסגרת תפקידי, עסקתי בארגון הדרכות כנסים וקורסים למנהלים. לאחר מכן, עברתי להתאחדות התעשיינים והייתי מספר שנים בשלוחה הצפונית של ההתאחדות. התחנה הבאה הייתה בחברת האחזקות של גד זאבי, עד לנפילתה. בשלב זה גויסתי לפרוטרום לתפקיד סגן נשיא גלובלי למשאבי אנוש. זו הייתה תחילת תקופת הרכישות, שהפכה את פרוטרום מחברה לוקאלית לחברה גלובלית. חברת פרוטרום, שהחלה את דרכה כחברה לוקאלית במאת האחוזים, הפכה כיום לחברה גלובלית. בתקופה שהגעתי לחברה, לא הייתה פונקציה ארגונית שתפקידה היה משאבי אנוש גלובלי. למרות שלא היה לי שום רקע פורמלי ומעשי בתחום משאבי אנוש, נתבקשתי להקים את הפונקציה הזו. בניתי את התפקיד במשך כחמש שנים. במהלך הדרך, בניתי תהליכים ונהלים, כמו פיתוח עבודה ניהולית, ותהליכים נוספים המקובלים בתחום ניהול משאבי אנוש, שיושמו בחברות שרכשנו בחו"ל. בתום חמש שנים, עברתי לערוץ המסחרי - תחילה, כמנכ"ל המסחרי של פרוטרום ישראל, ובשנים האחרונות אני משמש כמנכ"ל פרוטרום ישראל והשווקים המתפתחים. היום, עיקר הזמן שלי מוקדש לפעילות התאגיד בחו"ל, ואין כמעט שבוע שאני לא מבקר באחד מבין האתרים שלנו בחו"ל.

איך בנויה החברה?

החברה בנויה משלושה גופי ניהול גיאוגרפיים (טריטוריה): ישראל ושווקים מתעוררים, מערב אירופה, וארה"ב, וממספר גופי ניהול מתמחים (כגון, מוצרי בריאות או ארומה כימיקלים), כשמעל כולם נמצא נשיא פרוטרום. לכל גוף ניהול שכזה יש את כל מערך התפעול, הרכש, המו"פ והמכירות עד הלקוח. מוטת השליטה שלנו בעולם גדולה. יש לנו מפעלים ב-60 מדינות, ובעוד 100 יש רק משרדי שיווק ללא ייצור. אנחנו מייצרים חומרי גלם לתעשיית המזון. כל מה שקשור בטעם מעניין אותנו, בעיקר במוצרי מזון. החברה התחילה כתעשיית המשך לפרי הדר. מהיקף מכירות של 4 מיליון דולר בעבר, הגענו בשנת 2017 לקצב מכירות של 1.3 מיליארד דולר בשנה, ואנחנו מתכננים להגיע בשנת 2020 להיקף מכירות של 2 ביליון דולר. את עיקר הקפיצה עשינו באמצעות רכישות של חברות בחו"ל. ב-15 השנים האחרונות רכשנו בין 6 ל-8 חברות בשנה. החברה הפכה לחברה גלובלית שרוב פעילותה בחו"ל. יש לנו 60 אתרי ייצור בחו"ל ו-100 משרדי שיווק ופיתוח. סה"כ עובדים בתאגיד 5,400 עובדים, 6% מהם בישראל. 75% מהמוצרים הם מוצרים טבעיים, שזה האתגר הגדול כיום.

מהי תפיסת הניהול שלך?

בעיניי, ניהול זה לא מדע, זו אמנות. היכולת של האדם הנמצא בתפקיד ניהולי להוביל אנשים ותהליכים, לנהל מידע ולהשתמש באופן נכון ויעיל במדדים. בכוונה שמתאימה דגש על אמנות ולא על מדע. אין לי רשימת תיוג שאומרת אם תעשה את מה שכתוב בה, תהיה מנכ"ל מצויין.

אפשר ללמד אנשים כיצד לנהל?

אתה יכול ללמד את הכלים אבל את ה-DNA הניהולי קשה מאוד ללמד. זו יכולת שאו שיש לאנשים, או שאין להם. כשאני בוחן את הצלחת האנשים שגייסנו על פי ביצועי העבר שלהם לפני שהתראיינו אצלנו, אני מוצא שמאוד קשה לנבא את היכולת שלהם להצליח. קשה לנבא את העתיד על סמך מיומנויות שרכשו. אתה לוקח אנשים שאתה חושב שיש להם ניסיון רלוונטי, כושר ניהול, EQ גבוה, וכל מיני פרמטרים נוספים שאתה חושב שהם רלוונטיים להצלחה כמנהל, אבל בסופו של יום זאת תחושת הבטן שלך, ואני יכול להגיד שאנחנו נכשלים בסביבות 30%-40% ביכולת ניבוי ההצלחה של אותן מועמדות בארגון שלנו. לפעמים זה לא באשמתו של אותו מועמד, וזה קשור בפונקציה של התפקוד בארגון שלנו. בארגון אחר הוא יכול להיות מנהל מעולה ויכול להיות שזה באשמתנו, אבל הוא לא מתאים ל-DNA הספציפי של החברה, ואת זה קשה לנבא.

האם יש דמיון בין תכונות לכישורי המנהל בתחומים שונים?

בניהול עסקי בניגוד לניהול של תחומים אחרים, צריך אוריינטציה מסחרית. מישהו שהוא סוג של Trader בנשמה, שיש לו את האוריינטציה והיכולת לבחון מתי יש סיכוי להרוויח ומתי יש סיכוי להפסיד, איך בונים קשר לטווח ארוך עם לקוח ועוד.

איך אתה מתייחס לנושא ניהול משאבי אנוש בארגון?

ניהול משאבי אנוש הוא מקצוע שהוא חלק מהאחריות של המנהל. זה לא תחום נפרד ושייך רק למנהל משאבי אנוש. אתה לא אומר לעובד שיש לו בעיה, "לך למנהל משאבי אנוש, שם יטפלו בך". אתה חייב לטפל בעובדים שלך. אני רואה בניהול אנשים חלק מהיכולות, מתפקידיו וממשימותיו של כל מנהל, לא משנה אם הוא מנהל יחידה עסקית גדולה או קטנה.

מהו התפקיד של מנהל משאבי אנוש בעיניך?

לתת למנהל את הליווי המקצועי, כמו גם לתת לו כלים לבצע את הצד הטכני. יש בניהול משאבי אנוש המון עבודה פרוצדורלית טכנית. אני יודע שזה מייצר הפחתת ערך של הדימוי של המקצוע, אבל זה חלק בלתי נפרד מהתפקיד.

מה המשמעות של HR partner?

אני מסתכל גם על חברות אחרות שעבדתי בהן. המצב האידיאלי הוא, שיש מישהו או מישהי בתפקיד HR שיש להם אוריינטציה עסקית, ושיכולים להתפתח במשך הזמן גם בכיוון של ניהול יחידה עסקית. זה מאוד לא מקובל המסלול שאני עשיתי. אדם שהוא HR נטו ללא יכולת עסקית הופך להיות מלווה ויועץ, וזה בעיניי הרבה פחות ממה שאפשר לנצל בתפקיד כזה. מבחינת הדרישות שלי למנהל שאני מראיין לתפקיד של מנהל יחידה עסקית, אני שם דגש על את היכולת ה"משאבי אנושית" שלו, גם אם אין לו שום השכלה פורמלית בנושא. בעיניי זה מרכיב חשוב ביותר בהגדרת האחריות של המנהל.

ההמלצה למנהל משאבי אנוש מבחינת ידע שאני יכול לתת, קשורה במגוון היכולות שלו. אחד הדברים שנתקלתי בהם לאורך השנים הוא, שאנשים שבאו מתחום משאבי אנוש, משום מה, ברחו מהנושאים הכמותיים, כמו ניתוח דוחות כספיים והבנה של מאזנים. כשמישהו כזה בא לעולם העסקי והוא לא מבין בנושאים הכמותיים שנראים בעיניו כמו סינית - זו בעיה.

איך זה בא לידי ביטוי בעבודה?

החל ממיפוי אנשים, דרך פיתוח כל הפונקציות הקלאסיות של משאבי אנוש. אני חושב שזה חלק מכל סל המטלות של המנהל. מנכ"ל שלא עושה את זה, שזה לא חלק ממנו, שלא יודע למפות אנשים או לפתח מנהלים או עתודה ניהולית, לסמן מספרי 2 ולהכין אותם, להשתמש בתהליכי הערכה באופן מושכל, לא יכול להיות מנהל. חלק מהדברים האלו אולי הם טריוויאליים, אבל אם זה לא נעשה מהמקום של מספר 1 בארגון, זה לא נכון. האדם, בעיניי, הוא המשאב החשוב ביותר מבין המשאבים האחרים העומדים לרשות המנהל. אם אנחנו עוסקים ברכישות, ועשינו המון כאלה, הדבר החשוב ביותר הוא לשמר את אנשי המפתח בארגון שרכשנו. לדוגמא, אם במחצית השנה הראשונה לרכישה או מיזוג שעשינו, לא איבדנו אף עובד מפתח, אנחנו יודעים שיש לנו סיכוי סביר לצלוח את הרכישה או את המיזוג בהצלחה.

איך עושים את זה?

תכנון טוב וביצוע תואם. מדובר בתהליך ארוך שמצריך, בין השאר, למפות את האנשים, לדבר איתם, לתאם ציפיות לגבי ההמשך, לחבר אותם לתרבות הארגונית שאנחנו רוצים ללכת בה. אני יכול להראות לך איך בונים את התהליך הזה ברזולוציה של דקות מרגע ההכרזה. מהם המסרים שאנחנו מעבירים, ועד לשיחות עם אנשי המפתח, מה אנחנו אומרים ומה לא אומרים. יש לנו תהליך ממש מובנה ושיטתי, ואני יודע אחרי חצי שנה אם הצלחנו לשמר אותם. בדרך כלל, יש לנו מנכ"ל מקומי, שמקבל על תוצאות התהליך תמריץ כספי. חלק ממדדי ההצלחה שלו זה שימור עובדים, ובמיוחד שימור אנשי המפתח במשרות קריטיות. אחד הדברים המאפיינים את הרכישות, זה שפתאום האדמה זה עבור האנשים המעורבים. הזיזו להם את הגבינה. יש הבדל בין התרבויות השונות, בין אם זה גרמני או סיני, ובעיני התרבות המקומית הקיימת היא אחד הפרמטרים הקריטיים להתייחסות. זה נכון בגיוס אנשים, בתגמול שלהם ובתיאום הציפיות שלהם.

האם אתה יכול לתת דוגמאות מהשטח לנושא ההבדלים בין תרבויות שונות?

אני חי את זה יום יום. זה מתחיל מהמוצרים. לדוגמא, באפריקה ראיתי שכל המוצרים צבועים בצבע זרחני חזק ומשופעים בכמויות סוכר מדהימות. ניסיתי להבין מה הסיפור, משום שבאנו אליהם עם תפיסות של מוצרים שיש בהם פחות סוכר. אחד העובדים המקומיים הסביר לי, שסוכר בעיני המקומיים זה כוח-אנרגיה. אם המוצר לא מתוק ברמות מטורפות, זה לא מתאים להם. צבע זרחני זה גם חלק מהתרבות המקומית. בכל מדינה אתה יכול לראות את השוני בהרגלי הצריכה.

האם יש שוני בדרכי הניהול בעידן הגלובלי?

מיומנויות הניהול הנדרשות היום שונות ממה שנדרש בעידן הקודם. בעידן של הגלובליות, לדעתי, תפיסת הניהול כאמנות הרבה יותר מכוונת לניהול גלובליות. זהו עידן שבו ניתן להזיז את הכל- ציוד, טכנולוגיה, אנשים- בכמעט אפס מגבלות.

מבחינתי המשפט - Think global act local - ממצה את העובדה, שיש להבין שונות בין המדינות וצריך לעשות את ההתאמה המקומית לטעמים ולתרבויות. יש שונות, לדוגמא, בערכי הסוכר, ברמת

המליחות ועוד, בתרבויות השונות לפיכך, נדרשת התאמה של הפורמולה הבסיסית למיקום. אותו עקרון בא לידי ביטוי גם בתחומים אחרים, כמו ניהול אנשים.

כיום, לא ניתן לדבר על תרבות ארגונית אחת או על תהליכי ניהול טוטאליים, מבלי להתחשב ברגישויות השונות של כל מקום/אזור. ישנה חשיבות מהותית ליכולת שלך לרוץ אחרי השינוי. העובדה שיש לך זרועות במדינות השונות, בשווקים השונים ובטכנולוגיות השונות, היא משמעותית, אחרת אתה עלול לאבד את הרכבת. יש רגולציות שונות ותקנים שונים בכל אחת מהמדינות, ואתה לא יכול להחליט שהתווית שמודבקת על המוצר בישראל תהיה דומה בכל העולם. בכל מדינה יש להדגיש רכיבים שונים, וכמובן זה בא לידי ביטוי באופן שבו אתה מגייס אנשים, מתגמל אנשים. כל תהליך הניהול הוא לוקאלי, תחת איזושהי מסגרת גלובלית. ברור לי היום, שאי אפשר לדבר על תרבות ארגונית אחת, אי אפשר לדבר על תהליכי ניהול אחידים - בסגנון של חברות אמריקאיות שבאות יום אחרי הרכישה עם ספר כזה של נהלים, שמות לך על השולחן ואומרות לך "ממחר בבוקר, ראה וקדש", ומשנים הכל, כולל הלוגו. אנחנו דוגלים בגישה אחרת, שמשמעותה הליכה לתהליכים יותר רכים, מתוך הבנה של הרגישויות השונות, הצרכים, הציפיות והערכים של התרבות המקומית. אנחנו לא באים מתוך עמדה של "כובש נאור". אנחנו לא מפגינים אגרסיביות בתהליך הרכישה וההשתלטות. ברוב החברות שרכשנו, לא מיהרנו להחליף את הלוגו או דברים אחרים, שהם מאוד סמליים בראייה של האנשים.

הססמה הינה "תהיה גלובלי או שתהיה מת". השוק הישראלי קטן. חברה שרוצה לצמוח, חייבת לצאת החוצה. קצב השינויים היום הוא כל כך מהיר, שאם אתה לא עם היד על הדופק בכל אחת מזירות הפעולה הגלובליות, מהר מאוד תפסיד את המערכה. יש סינרגיות טכנולוגיות, יש סינרגיות ברכש וגם סינרגיות מבחינת אנשים ובהעברתם ממקום למקום. אתה לא יכול להשוות סגנון ניהול ברוסיה לסגנון ניהול בשוויץ או בגרמניה. בשוויץ המושג של burnout בעל משמעות מהותית ורגולטורית עבור מעסיק. זו מדינה עם אפס אבטלה, ואדם שנשחק יכול ללכת לרופא ולקבל חופשה של חצי שנה בגלל שהוא עבד בעומס מוגבר, והוא יכול חצי שנה לנוח בבית ומשלמים לו משכורת. זה חלק מחוקי העבודה שלהם. דוגמא נוספת: בשוויץ העובד מסיים עבודתו בשעה 5, והוא לא נשאר אפילו דקה אחרי במקום העבודה. עובד לא יענה לך לטלפון בסוף שבוע. היו לנו שרתים שהתקלקלו בסוף שבוע באחד האתרים. בשוויץ, עובדים לא יבואו לתקן את השרתים בסוף שבוע. ברוסיה, לדוגמא, ההתנהלות מול עובדים מאוד מאתגרת. זו מדינה שחלק ממנה לא השתחרר עדיין מהעולם הסובייטי. המנכ"ל המקומי שלי אומר, שחלק מהעובדים אומרים שעצם העובדה שהגיעו לעבודה, מזכה אותם בשכר. כל דבר שהם "משקיעים" בו, נדרש עבורו תשלום נוסף - "אקסטרה". התוצאה היא, שיש הבדל עצום בין התרבויות השונות בדרכי ניהול מו"מ והגעה להסכמה בין הצדדים. זה בעיקר נובע מהתהליכים התרבותיים שמאפיינים את כל אחת מהמדינות. יש מדינות, כמו במזרח, שצריך לעבור תהליך הפשרה, כמו לשתות עם האנשים לפעמים עד כדי שיכרון של ממש ולבנות איתם מערכת יחסים, כי בלי זה המו"מ לא יתקדם. יש מדינות שהתהליך בהן הוא הרבה יותר פורמלי, למשל גרמניה ואנגליה. אתה נכנס לחדר, כולם עם חליפות ועניבות, והתהליך הרבה יותר סגור והרבה פחות בין-אישי. בכל מדינה שונה אתה רואה איך אנשים נכנסים למשא ומתן ואיך הם מתקדמים. לפעמים, כשסיני אומר לך "כן", הוא לא מתכוון ל"כן" כהסכמה, הוא אומר בעצם "בוא נמשיך". אתה בטוח שה"כן" הזה הוא לסגור עסקה, אבל התהליך הזה עוד ארוך. כל זה דורש גמישות רבה והבנה של הגלובליות. התוצאה היא, שהמורכבות העסקית והצורך להסתגלות הובילו לכך שאנחנו מחפשים "אנשים גלובליים", ישראלים שמסוגלים לעלות למטוס ולתפקד ללא בעיה באופן מיידי ובמקומות שונים בעולם. אני יודע שזה נשמע מאוד פשטני מה שאני אומר. אנחנו צריכים אנשים שיהיו מסוגלים לעבוד בתרבויות שונות עם אנשים שונים, במסגרת של חוקים, מטבעות ותקנות שונים. זה משהו ב-DNA שהוא אחר. אדם שעובד אצלנו, צריך כלים שמאפשרים לו

להשתלב בעולם הגלובלי. הטיפ הכי גדול שאני יכול לתת, זה לא לחשוב שאנחנו יודעים הכול, לא לחשוב שאנחנו המצאנו את העולם ואנחנו גאוני העולם. צריך להבין את התרבות והמסורת, צריך סובלנות ולהבין שהאחר מסתכל על הדברים בצורה שונה.

טעויות שעושים ישראלים?

זה מתחיל כבר בלבוש. לקחתי מנכ"ל של חברה קיבוצית לסין, ואני רואה אותו בשדה התעופה עם סנדלים. ברור לי באותו רגע שחבל על הזמן - אי אפשר לעשות עסקים. על מנת להצליח בעסקים, צריך לשים לב היטב לאופן בו אתה מתלבש, לאופן בו אתה מגיש כרטיס ביקור, לאופן בו אתה אוכל ושותה. כל הדברים הללו בסופו של דבר, הם חלק מהמיומנות הנדרשות לשם הצלחה. אפשר לתת טיפים לגבי כל אחת מהמדינות.

איך אתם משתלטים על כל כך הרבה שלוחות?

אני מאמין בתפיסה, שאם אתה רוצה לנהל משהו, תמדוד אותו. אין לך דרך אחרת. אנחנו מיישמים את תפיסת ה-KPI (Key Performance Indicator). חלק מהיכולת שלנו לשלוט בכל מה שקורה במפעלים שלנו, זאת מערכת ניהול מידע. אני יכול לראות באמצעות הלפטופ שלי במהלך 24 שעות, שבעה ימים בשבוע, כל לקוח, כל מוצר, מה מצב הרווחיות ובאיזה מטבע מתנהלות הפעילויות. אנחנו קוראים למערכת הזו קוקפיט - תא טייס. יש לנו מדדים תפעוליים בכל תחומי הפעילות הניהוליים, כולל ניהול משאבי אנוש. אני יכול להיכנס במערכת הממוחשבת עד לרמה של חשבונית בכל מקום בעולם. אנחנו מגדירים מדדים שיהיו מאוד ברורים, בהירים וקריאים, המדדים העיקריים לניהול העסק. כל מנכ"ל מקומי בכל אחת מהמדינות בעולם יודע מראש מהם המדדים שלאורם הוא יתנהל. אנחנו נמנעים ממצב בו אנחנו רואים מדדים שהמנכ"ל המקומי לא רואה. זאת הופכת להיות השיחה ו"התנ"ך" הארגוני. כשאני מגיע מחר בבוקר למוסקבה, השיחה הראשונה היא על המצגת של המנכ"ל המקומי על הביצועים שלו. זה מאפשר לי מצד אחד כתאגיד, שקיפות ושליטה, ומצד שני שפה משותפת, שלא משנה באיזה אתר בעולם אתה נמצא, אתה מדבר באותם המדדים. ברגע שיש לי את המדדים הללו, קל לי מאוד להשוות ואז ללכת לבחון נקודות קיצון. 80% מהמדדים הם קשיחים, ו-20% מהמדדים הם לוקליים. כל אחד ממנכ"לי המדינות יכול לראות את המדדים של המקבילים שלו. יש כאן הנחה סמויה של תחרות פנימית, שממריצה ברגע שאנשים רואים את המדדים של מקביליהם. מזה אפשר לגזור מערכות של תגמול. אני רואה את הנתונים בשלושה צבעים - אדום, צהוב, ירוק - כשאדום הוא אזור הבעיות. אין לי שום הפתעות בסוף רבעון או בסוף שנה. כל רבעון אנחנו מעבירים דו"ח לבורסה, אז ממילא אני צריך את התהליך הזה. גם תהליכים רכים אפשר למדוד, לדוגמא שביעות רצון של עובדים היא חלק מהמדדים.

האם אתם מרגישים מגמה המתייחסת לשינוי מקצועות עתידיים בעולם הניהול והטכנולוגיה?

אנחנו לא מרגישים את נושא המקצועות החדשים. אנחנו משקיעים המון במחקר ובפיתוח חומרי גלם. ניהול זה ניהול, והוא פחות קשור לרקע הטכנולוגי. אני לא רואה בעולם סט של מיומנויות אחרות או מקצועות חדשים. אני מאמין שבעתיד תהיה יותר אוטומציה בייצור. אנשים יהיו ממוקדים יותר בעבודה מול מחשבים. במקצועות של פיתוח ושיווק, אני לא חושב שיש עולם הולך ונעלם. יש מעבר מכימיה סינטטית וכימיה אורגנית לביוטכנולוגיה. יותר מוצרים טבעיים, כי זו מגמה עולמית, אבל אלו מקצועות שקיימים בשוק גם היום. אנחנו נכנסים לתחום של "ביופוד" הן באופן ישיר, והן באמצעות רכישה של סטארטאפים שעוסקים בתחומים הללו.

האם ארגון עסקי יכול להתנהג באופן אתי?

אני חושב שבשיקולים העסקיים שלך כן צריך לקחת בחשבון גורמים אתיים. יש trade off מסוים בין להיות אתי לבין ההגדרה של אתי מהו. אני חושב שבשיקולים העסקיים כן צריך לקחת בחשבון גורמים כמו השפעה על הקהילה, השפעה על האנשים והשפעה על הסביבה. יש פרמטרים שהם חלק מהאחריות התאגידית. אנחנו מתייחסים לזה בתהליך הרכישה. לא נרכוש חברה באיזשהו מקום בעולם, אם לא נראה טיפול בסביבה וטיפול בקהילה. אלו חלק מהפרמטרים שאנחנו מתייחסים אליהם בהערכת שווי או בתהליך הרכישה של חברה. גם משום שהרגולציה כיום היא יותר אגרסיבית. אין לנו עניין לקנות חברה ואח"כ להסתבך עם חצי עולם, על שקנינו משהו שפוגע בסביבה או מנצל בצורה בוטה את עובדיו. בדרום אפריקה ביצענו שתי רכישות. יש שם חוקים מאוד דרקוניים לגבי שילובם של שחורים במגזר העסקי. השילוב אמור לייצג את חלקם של כל הגזעים באוכלוסייה, ולא רק במקצועות או בתפקידים זוטרים בחברה. הממשל התחיל להפעיל סנקציות. הוא דורש אחוזי ייצוג גם בתפקידי ניהול. וברור שאנחנו לא יכולים להתעלם מתהליך כזה. אנחנו עושים זאת בצורה מדורגת, שדורשת פיתוח וקידום של עובדים גם על רקע תהליכים של "העדפה מתקנת".

האם אתם משקיעים בהדרכה?

אנחנו משקיעים בהדרכה לא מעט. יש לנו עתודה ניהולית והכשרות מנהלים מקומיות. ברוסיה עשינו עכשיו מיני MBA ל-30 איש. יש תוכניות שהן חלק מהתקציב הלוקלי בכל אחת מהמדינות, כאשר המנכ"ל המקומי מנהל את זה במשאבים העומדים לרשותו. זה חלק מהתקציב שלו ויש פעילויות שאנחנו עושים גלובלית, כמו עתודה ניהולית. אנחנו לוקחים, לדוגמה, אנשי פיתוח מכל העולם ומביאים אותם לארץ או למקום אחר, ומבצעים כמה ימים של הדרכות בפיתוח אישי, עבודת צוות, חדשנות טכנולוגית, או מביאים מנהלי כספים כשהמרכז זה ישראל.

האם אתם מתעניינים בנושא מחוברות עובדים?

יש לנו מדד של מחוברות עובדים, ואנחנו בודקים פרמטרים שונים, כמו שביעות רצון, מוניטין של החברה, תפיסת ההוגנות וכדומה. אנחנו עושים זאת גם ברמה העולמית. זה לא כל כך פשוט בחברה גלובלית. זה מחייב לנסח את השאלות באופן שונה במדינות שונות. אנחנו משתמשים בכלים האלה כדי לדעת, האם והיכן יש לנו בעיה. המדידה נעשית בצורה מרוכזת. חלק מהמדדים שאותו מנהל מקומי נמדד עליהם, זה לא רק המדדים הכספיים, אלא גם מדדי HR: שיעור תחלופה של עובדים ורמת מעורבות.

איזה מסר יש לך לסטודנטים שמתעתדים להיות מנהלים?

ברמה הטכנית: ידע באנגלית. כל מי שרוצה לעבוד בחברה שיש לה קשרים עם חו"ל, חייב לדעת אנגלית היטב. ללא אנגלית אי אפשר להסתדר. גם שליטה מעולה במערכות מידע. ברמה "הרכה" אנחנו מחפשים עובדים, ובוודאי מנהלים, שהם גלובליים ב-DNA שלהם, שיכולים לרדת ממטוס ולהתאים את עצמם למקום, בעלי יכולת ניהול בשלט רחוק, זאת לאור העובדה שנושא מערכות מידע הופך להיות קריטי בכל אחת מהחברות הגלובליות. נדרש אדם בעל יכולת להבין שיש אנשים אחרים ותרבויות אחרות, עולמות אחרים, התנהגות אחרת וניהול מו"מ אחר. לא עם הקיבעון הישראלי, שגורס "אנחנו יודעים הכול". כדי להמשיך בקידום נדרש מהאדם להציג בקורות חייו גם הצלחה בקריירה גלובלית – עבודה למשך תקופה במדינות אחרות שהחברה עובדת בהן. לא מקדמים אנשים היום אם הם לא עשו תפקידים במדינות שונות.

נדרשת מהמנהל יכולת ניהול צוותים בינלאומיים. איך אתה מושיב צוות של אנשים מול משימה אחת, כשכל אחד מהם בא ממדינה אחרת, עם תרבות אחרת, עם קצב חשיבה אחר, עם מערכת ציפיות

אחרות, עם תפיסה שונה של היררכיה. אתה חייב המון סבלנות וסובלנות למישהו אחר שחושב אחרת ממך. לדעת לסבול בשקט, זה חלק מניהול גלובלי, זה חלק מבשלות ניהולית. ככל שאתה בוגר יותר מבחינה ניהולית, אתה מבין שלסבול זה חלק מהמקצוע.

צריך יכולת לעבוד ברמת אי-ודאות גדולה. בתהליך הגלובלי רמת אי-הוודאות עצומה ומורכבת. לדוגמא: עבודה עם סוגי מטבעות שונים שמשפיעה על הדרך בה מתמחרים מוצרים, היכרות עם דיני עבודה וסוגי רגולציות במדינות השונות ועוד. בעולם הגלובלי הכול משתנה במהירות, וקל מאוד לאבד את הכיוון.

מה לדעתך סוד ההצלחה של פרוטרום?

שילוב של: חזון גלובאלי לטווח ארוך, יכולת ליטול סיכונים מעבר לתחום הנוחות האישי והארגוני, מנהיגות שלא נחה על זרי הדפנה, צוות ניהול בכיר מעולה ותהליכי מדידה והשוואה בכל תהליך אפשרי. זה נשמע מאוד "פשוט וטריוויאלי" – אבל זו משימה סיזיפית, ומאוד מאוד מאתגרת 24/7.