



## מדור ראיונות

### ראיון עם יהודה פורת

ראיינו: אלי וייץ, שי צפריר, ואריה רשף



**יהודה פורת ידוע כבעל דעות לא שגרתיות באשר לכיוון ההתפתחות הרצוי של מנהלי משאבי אנוש. פגשנו אותו לשיחה על דרכו הארוכה בעולם ניהול משאבי אנוש ועל מחשבותיו לגבי עתיד המקצוע**

יהודה פורת הוא אחד מוותיקי מנהלי משאבי אנוש בישראל. לפני פרישתו שימש בתפקיד סגן נשיא מוטורולה ישראל וחבר צוות ניהול משאבי אנוש של מוטורולה העולמית. ליהודה קריירה מרשימה המשלבת ניהול עסקי, ניהול משאבי אנוש לסירוגין ומעורבות עמוקה בנושאי חינוך וחברה.

לפני מינויו לתפקיד סגן נשיא למשאבי אנוש במוטורולה שילב יהודה בקריירה שלו תפקידי ניהול קווי לצד תפקידים כמנהל משאבי אנוש. ציוני דרך מקצועיים עיקריים:

צה"ל - תפקידי פיקוד, מטה, תכנון והדרכה; אלביט מערכות - מייסד ומנהל מפעל הטלוויזיות וסגן מנהל חטיבת מוצרי וידאו; אלסינט (הדמיה רפואית) - סגן נשיא עולמי למשאבי אנוש וניהול וחבר דירקטוריונים בחברות הבת ברחבי העולם; קוקה קולה - חבר הנהלת החברה ומנכ"ל מפעל הייצור בישראל וכן עבודה בחברה בארה"ב. בתפקידו הציבוריים כיהן כיו"ר איגוד מנהלי משאבי אנוש בישראל, חבר ההנהלה הציבורית של המרכז הישראלי לניהול (המיי"ל), חבר ההנהלה המצומצמת וחבר הנאמנים של המכללה האקדמית נתניה. כיום משמש כדירקטור בחברות שונות, מלווה חברות בתחומי ניהול עסקים בין תרבותיים ובינלאומיים, מיזוגים ורכישות וניהול המשאב האנושי בראייה עסקית ופעיל ציבורית והתנדבותית.

### ש: האם תוכל לספר לנו על ההתפתחות המקצועית שלך עד לתפקידך האחרון במוטורולה?

המאפיין המרכזי בקריירה שלי הוא התנועה החוזרת ונשנית בין תפקידי ניהול קווים לבין תפקידים בתחום ניהול משאבי אנוש בחברות עסקיות. כשהשתחררתי מהצבא עבדתי בחברת קוקה קולה בארה"ב לשם נשלחתי ע"י החברה בישראל. לאחר חזרתי לארץ ניהלתי את מפעל הייצור של קוקה קולה בבני ברק. התפקיד כלל את כל המרכיבים של ניהול מפעל: ניהול המפעל והעובדים, ניהול הייצור וניהול השיווק. לאחר מספר שנים עברתי לאלסינט בחיפה, חברה שהייתה בזמנו אחת משתי ספינות הדגל של תעשיות ההיי-טק בישראל, חברה גלובלית בעלת סניפים בכל רחבי העולם ושם שמשתי, במשך 9 שנים סגן נשיא למשאבי אנוש. התפקיד כלל אחריות גלובלית, בתחום ההון האנושי, לכל סניפי החברה. במסגרת זו עסקתי גם בניהול הנכסים ונושאים מנהליים נוספים. כשאלביט רכשה את אלסינט הציע לי עוזיה גליל, נשיא אלביט, להקים את מפעל הטלוויזיות שהקימה אלביט במגדל העמק ולנהלו. עסקתי בהקמת המפעל והסתובבתי בעולם ללמוד את הנושא. קניתי קווי ייצור והקמתי קבוצות פיתוח ויצור. מבחינה שיווקית היה קשה לנו להתחרות באותה תקופה בטורקים ובסינים שהתחילו בייצור טלוויזיות

ושברו את השוק והמפעל נסגר. עד היום יש לי טלוויזיה שיוצרה במפעל והיא עדיין מתפקדת. לאחר תקופה מסוימת נתמנתי לתפקיד סגן נשיא משאבי אנוש בחברת מוטורולה וחבר ההנהלה בה. באותה תקופה שימשתי, במקביל, כיו"ר ארגון מנהלי משאבי אנוש בישראל. במסגרת תפקידי במוטורולה הייתי חבר ועדת ניהול משאבי אנוש הן של מוטורולה העולמית והן של אזור אירופה ואפריקה. לפני כשנתיים פרשתי ומאז אני מכהן כיו"ר של חברה, דירקטור במספר חברות, מנטור למנכ"לים בסטרט-אפים ועוסק בפעילות ציבורית – חבר הנהלת המכללה האקדמית בנתניה, פעיל בשבי"ל, בארגון יזמים צעירים ועוד.

**ש: מהמקום בו אתה נמצא כעת לאחר התנסות רבת שנים בניהול ובניהול משאבי אנוש מה דעתך על התפתחות התחום בארץ?**

יש כאן משהו מדהים. אחרי שנים ארוכות שעסקתי בניהול משאבי אנוש והכרות ארוכת שנים עם ניהול משאבי אנוש בשוק האמריקאי והישראלי אני מסתובב כיום בהרבה חברות עסקיות בישראל ואני בוש ונכלם ממה שאני רואה. בחברות רבות, המעמד של מנהלי משאבי אנוש ירוד ביותר. פשוט בושה. אתה מגיע לחברות שמגלגלות 500-600 מליון דולר בשנה שיש להן בין 200 ל-1000 עובדים ורואה שמחלקת משאבי אנוש ואנשיה נמצאים הרחק מאחור. אני מדבר לדוגמה על חברה מייצגת, שלא אנקוב בשמה מטעמים מובנים, בה מנהלת משאבי אנוש לא במעמד של סמנכ"ל, מדווחת לסמנכ"ל לכספים או לאחד הסמנכ"לים האחרים והיא לא בעלת אוטוריטה. זו/זהיכולים להיות מי שהוא בעל שלושה תארים אבל זה לא משנה. מעין yes man העוסק באדמיניסטרציה של הנושא ולא עוסק בנושאים של מנהיגות ואיננו מעורב במינויים משמעותיים של מנהלים בכירים. אני יכול לומר במלוא הענווה -- אני הייתי מס' 2 בחברה. שום שינוי או מהלך לא קרה בחברה ללא שיתוף משאבי אנוש.

**ש: האם זה קרה בגללך כפרסונה או בגלל התייחסות המנהלים לנושא משאבי אנוש?**

קשה להפריד בין השניים. בין האישיות והמקצוענות. אני לדוגמה הייתי חבר בצוות מיזוגים ורכישות של מוטורולה העולמית שעסקה ברכש של חברות במזרח הרחוק ובאירופה. לא קרה מקרה שמשאבי אנוש לא שותפו באופן פעיל ומכובד בתהליך.

**ש: אתה יכול לתאר את משמעות השותפות משאבי אנוש בתהליך המיזוגים והרכישות?**

אחד הדברים הכי בעייתיים זה נושא ההון האנושי. מי שעוסק בדרך כלל בתהליך המיזוג והרכישה הם המנהל העסקי, רואה החשבון ועורך דין. מיזוג בו רק בעלי תפקידים אלה מעורבים מתנהל באופן לא נכון היות ולא ניתן ייצוג הולם לתחום משאבי אנוש. אני מדבר בעיקר על ההיי-טק שאותו, מדרך הטבע, אני מכיר טוב יותר. בתהליך של מיזוג ורכישה מתעוררות תחושות של אי וודאות וחרדה בקרב העובדים. מתחילות שמועות, ובהמשך עשויה להיגרם בריחה של המוחות הטובים, היות שמטבע הדברים הם מוצאים מקומות חילופיים באופן המהיר ביותר. במצב זה, לפעמים, לאחר חצי שנה פתאום מתעוררת ההנהלה ונזעקת לטיפול בנושא המשאב האנושי. לפעמים מאוחר מדי.

**ש: האם תוכל לתת לנו דוגמה קונקרטית למעורבות משאבי אנוש בתהליך?**

מכרנו את מפעל הייצור של מוטורולה בערד לפלקטרוניקס, חברה בינלאומית שיושבת במגדל העמק. מוטורולה הגיעה למסקנה שהיא רוצה לעסוק בפיתוח ובקשר עם הלקוחות ולא בייצור. המעורבות שלנו הייתה מהשניה הראשונה כולל השתתפות במו"מ העסקי. היו מספר פעמים שבעקבות לחצים שלי העסקה כמעט התפוצצה וזה בגלל בעיות של דאגה לזכויות העובדים. שמירת הזכויות של העובדים והבטחת אופק תעסוקתי היה חשוב משום שערד הייתה עיר מוכת אבטלה ואם אתה דואג לעובדים אתה

דואג לעיר כולה. הקפדנו על הבטחת זכויות העובדים ושימור האנשים על פי הערכים של מוטורולה. מתוך 450 העובדים טפלתי אישית ב- 50 עובדי מפתח של המפעל ולאחר שהם נרגעו והבינו כי מקומם מובטח הם התגייסו לעניין ופעלו כסוכני שינוי לסייע להצלחת התהליך. מחלקת משאבי אנוש לא יכולה לטפל פיזית בכל העובדים עקב מספר העובדים המצומצם שלה ולכן העובדה שעובדי המפתח נרתמו לסייע לתהליך שינה את המצב ומהווה מכפיל כוח. התהליך עבר בצורה חלקה, לא היה אפילו יום אחד של שביתה, הבטחנו את ההמשכיות של המפעל והחברה הקונה המשיכה לייצר עבורנו. במספר משפטים תיארתי כאן תהליך שארך חמישה חדשים אך המשמעות ברורה.

#### **ש: מדוע יש התייחסות שונה למשאבי אנוש בארגונים רבים:**

מנהלים רבים לא מבינים את החשיבות של ניהול המשאב האנושי. תמיד אמרו לי כשהצגתי את תפיסתי בהתייחס לניהול משאבי אנוש בארגונים שאני מטיף להתאבדות מקצועית. לדעתי מנהל משאבי אנוש אמור לייצר את הפלטפורמה התורתית ואת הכלים שצריך לספק למנהלים. אבל האחריות הניהולית היא של המנהלים. המנהלים הם מנהלי משאבי אנוש של העובדים שלהם. לצידם צריך אוטוריטה מקצועית שיש אליה הערכה והתייחסות רצינית שמבינים ומקבלים את דבריה וזה משאבי אנוש. למה זה קורה? אני רואה בין יתר הבעיות שתיים עיקריות: האחת, זוהי שאלה של הסביבה הארגונית איך ארגונים תופסים את נושא משאבי אנוש. בעיה נוספת, שאני דיברתי עליה בכל פורום אפשרי של משאבי אנוש היא שלחלק ממנהלי משאבי אנוש אין חשיבה וידע עסקי. הם לא מבינים את ה-business, לא יודעים לקרא מאזן ולא דו"ח רווח והפסד ולא מבינים את השיח הכלכלי המתנהל בהנהלה. כשאתה יושב בהנהלה כזו של ארגון עסקי ויושב שם מנהל משאבי אנוש וכאשר מדברים על דו"חות כספיים הוא מסמס בטלפון או בוחה באוויר אין אליו התייחסות רצינית. אותי אף אחד לא יכול היה לתפוס באי הבנת דו"חות כספיים או באי הבנת דו"ח הרווח וההפסד. התבטאתי בנושאים אלה בישיבות הנהלה וזה נתן לי מקום נכבד בקבוצה שמנהלת את ה-business הזה. אם מקומך לא שווה בקבוצת הניהול של העסק אתה לא מוערך.

#### **ש: שוב עולה השאלה מה עושה את זה האדם או המקצוע?**

שניהם. ברור שלפעמים יש גם תפיסות עולם שליליות של מנהלים מסוימים ביחס למקצוע משאבי אנוש. אתה יכול לנסות להילחם בזה אבל לא תמיד זה עוזר. יש אנשים שחושבים שהמקצוע אינו חשוב. אבל ברגע שנותנים לזה הזדמנות ויש מולם אדם רציני, מבין, מקצועי, בעל ראייה עסקית כוללת, מהר מאד אותו ארגון מבין שבלעדיו הוא לא יכול לעבוד. לצערי אני רואה כיום עדיין חברות גדולות שלא מבינות את הנושא.

#### **ש: מי הלקוח של מנהל משאבי אנוש למי הוא מחוייב? להנהלה? לעובדים?**

הדבר הראשון שמנהל משאבי אנוש צריך לעשות כשהוא נכנס לתפקידו זה לרכוש את האמון של העובדים. ברגע שהעובדים וגם המנהלים מבינים, ואין זה חשוב אם יש ועד או אין ועד בארגון, שיש להם עסק עם אדם רציני שמתייחס ברצינות לתפקידו, אדם המשמש כנציג ההנהלה כלפי העובדים ונציג העובדים כלפי ההנהלה, הם מתייחסים אליו בכבוד. יש פה דואליות שאי אפשר בלעדיה. אם פועלים נכון חלק מהמכשולים של תחילת הדרך נעלמים. לשאלה מי הלקוח של מנהל משאבי אנוש התשובה היא שהלקוחות הם המנהלים ולא העובדים. מי שחושב שהלקוחות של מנהל משאבי אנוש הם העובדים מחפש 'מש"ק ת"ש' ולא מנהל משאבי אנוש. תפקידו של מנהל משאבי אנוש לפתח עם המנהלים מערכת דואלית של קשר והבנה, לחנך ולייעץ להם בתחום כמו גם לתת להם כלים ניהוליים. ברגע שנוצרת

סינרגיה מסוג זה עם המנהלים ונוצר אמון מצידם של העובדים הדרך להצלחה סלולה. אני ממליץ לכל מנהל משאבי אנוש להקדיש את הרבעון הראשון לכניסתו לארגון לשיחות ומפגשים אינטסיביים עם העובדים על מנת להבין לעומק את הצרכים שלהם. וזאת, לפני שמטיפים להם מה רצונות ההנהלה. כל זה מייצר סביבה שממנה אפשר לצאת לדרך.

### **ש: אתה יכול לתת דוגמא לכלי שמספק מנהל משאבי אנוש למנהלים?**

מנהלי משי"א בשיתוף עם המנהלים אמורים להביא לכך שיהיה בארגון מיפוי נכון של המשרות. כלומר, שבכל ארגון יש מגוון תפקידים ולכל אחד מהם דרישות שונות. לא כל משרה דורשת בוגר מצטיין ברמה של מצטיין נשיא. היכולת להתאים לכל משרה את העובד הנדרש, בזמן הנכון, היא המפתח לאיוש אופטימלי של המשרות מהמקורות המגוונים שקיימים כיום במשק.

### **ש: מנהלים נדרשים לעמוד על עקרונותיהם גם במחיר קונפליקט עם הממונים. האם קרה לך מקרה בקריירה שלך שעמדת חזיתית מול מנכ"ל**

לי היה קל משום שאני לא דיווחתי למנכ"ל מוטורולה ישראל אלא לאגף משאבי אנוש בארה"ב. יחד עם זאת הייתי סגן נשיא מוטורולה ישראל וישבתי בישיבות הנהלה. נכון שהמנכ"ל לא קבע את משכורתי אבל הוא היה יכול לפנות למשאבי אנוש של הנהלת התאגיד בארה"ב ולטרפד דברים ולנקוט בצעדים נגדי. הקפדתי תמיד על יושרה מקצועית. היה לי פעם אירוע מאד רציני שחשבתי שהחלטה שקיבל המנכ"ל יחד עם סמנכ"ל לכספים לא תאמה את האתיקה של ניהול עובדים בחברה. הודעתי למנכ"ל ש: "זה לא יקרה". "מה זה לא יקרה" הטיח בי המנכ"ל "נעשה זאת בלעדך". אמרתי למנכ"ל: "זה לא יעבור. אני רוצה לראות שתעשו את זה, אלא אם כן תלך לבוס שלי ותבקש שיפטר אותי". הודעתי למנכ"ל שבפעם הראשונה מזה עשר שנים שאני בארגון שאני אלך לדווח על המקרה להנהלת משאבי אנוש של התאגיד אם הוא לא יקבל את דעתי. בסוף הוא ויתר. אתה צריך לדעת לעמוד על שלך.

### **ש: האם אפשר לדבר על אתיקה בניהול משאבי אנוש?**

אין דבר כזה אתיקה בניהול משאבי אנוש יש אתיקה של ניהול עסקים. אני לא מפריד בין השניים. לא מקבל את הפרדה שעשו בזמנו בצבא בין משמעת מבצעית ומשמעת מנהלתית. יש משמעת מסוג אחד שתקפה לכל הפעילויות. האתיקה של ניהול העסק, ניהול אנשים, וניהול כספים הם בעצם כלים שלובים שעובדים יחד מבלי יכולת להפריד. הכל מתחיל מלמעלה ואני לא מקבל את התפיסה שמנהל משאבי אנוש שומר הסף של המוסר והאתיקה בארגון. המנכ"ל וכל קבוצת הניהול של החברה הם המצפן והמצפון של הארגון. תפקידו של מנהל משאבי אנוש הוא רק לספק את הכלים.

### **ש:איך אתה בודק אם ארגון מתנהל ברמה אתית?**

תן לי יומיים לבדוק את דו"חות ההוצאות האישיות של עובדי הארגון ומנהליו ואני אומר לך מידית אם הארגון הוא אתי. אחד הלקחים משערוריות שונות בארץ ובעולם הוא שחייב להיות אימוץ והטמעת נורמות שקיפות ואתיקה עסקית באופן מלא. הקודים האתיים הגיעו אלינו מארצות הברית, שם הפכו זה מכבר לחלק בלתי נפרד מליבת העסקים בעקבות פרשות השחיתות בתאגידים דוגמת אנרון וורלדקום בתחילת שנות ה-2000 וביתר שאת בעקבות המשבר הפיננסי והשערוריות סביב התנהלותם של הבנקים להשקעות ב-2008. לפי חוק סרבנס-אוקסלי, שנחקק בארה"ב ב-2002, חברות ציבוריות אף נדרשות לגלות בדו"חותיהן האם אימצו קוד אתי, ובמידה שלא עשו כן – להסביר מדוע. חברות אמריקאיות רב-לאומיות נוהגות גם להתייחס בקודים שלהן לנושאים של אחריות חברתית וסביבתית ולקחת על עצמן

שורה של התחייבויות לגבי הקפדה על זכויות העובדים בשרשרת האספקה – מודל המחלחל בהדרגתיות גם לשוק הישראלי כחלק מאימוץ נורמות מתקדמות של אחריות תאגידית. עם זאת, על החברות לפעול ליישום מלא של נורמות אלו, על מנת שלא ישמשו כעלה תאנה בלבד. אין די לאמץ קוד אתי ולפרסמו באתר האינטרנט של החברה, אלא נדרש תהליך להטמעתו בקרב ההנהלה והעובדים באמצעות עריכת מפגשים, סדנאות, הפצת חומר כתוב, מינוי קצין אתיקה, וכיוצא באלה צעדים אופרטיביים המתבצעים כולם בהתאם לסטנדרטים מקצועיים המקובלים בתחום. רוב החברות הישראליות עדיין לא שם – אך מקרה אי.די.בי וחברות אחרות מלמד, כי הגיע הזמן שיעשו את הצעד הנוסף. בשנים האחרונות אימצו רבות מהחברות המובילות במשק קודים אתיים, המפרטים את ה"אני מאמין" הערכי של החברה לגבי המותר והאסור בהתנהלות העסקית ובהתנהלות האישית של מנהליה. בין היתר, הקודים קובעים את מדיניות החברה לגבי ניגודי עניינים אפשריים של דירקטורים ואיסור על ניצול מעמדם לרעה, הקפדה על שקיפות והגינות ביחס מול משקיעים וספקים, איסור גורף על מתן שוחד לפקידים ציבור, הבטחת סביבת עבודה שאיננה פוגענית, וציות להוראות החוק.

**ש: מהדברים שהצגת עד כה נראה שיש לך תפיסה סדורה של תפקוד משאבי אנוש. איך אתה מגדיר את ניהול משאבי אנוש?**

נתתי פעם הרצאה בארה"ב ב Kellogg (ביה"ס למנהל עסקים) ונשאלתי איך אני רואה את התחום בעוד 15 שנים. אמרתי להם שהתפתחות המקצוע תביא להיעלמותו כמות שהוא כיום. אם נבחן באנלוגיה את נושא ניהול האיכות בארגונים נוכל ללמוד על המגמה המסתמנת בניהול משאבי אנוש. לפני כשלושים שנה התחיל נושא ניהול האיכות בארגונים ונאנשי האיכות היו מסתובבים עם סטופרים ומפקחים על כל דבר. תוך פרק זמן לא ארוך שנמשך כ- 20 שנה נעלמו מנהלי האיכות. באף אחת מהחברות הגדולות בעולם אין מנהלי איכות. נותר גוף אחד של סמנכ"ל איכות שהוא גוף מטה מקצועי שבונה ומפתח את התורה ומכין כלים למנהלים. כיום כל מנהל ועובד בשטח הוא מנהל איכות של עצמו ושל הגוף שעליו הוא מופקד. אני רואה בעיני רוחי את סמנכ"ל משאבי אנוש כמופקד על גוף מטה מקצועי, בעל מספר מצומצם של אנשים, חבר בהנהלת הארגון. הווה אומר, משאבי אנוש כגוף ארגוני שמפתח תורה וכלים מספק את המטריה המקצועית הנדרשת ומעביר את הידע והכלים למנהלים. לתפיסתי כל מנהל בשטח הוא מנהל משאבי אנוש של עצמו ושל היחידה שאותה הוא מנהל ואין בכל יחידה מנהל משאבי אנוש. אנחנו צריכים לפתח מנהלים קוויים בעלי בטחון עצמי שיודעים לדאוג לאנשיהם ולהגביר את שביעות רצונם. משום ששביעות הרצון של העובד היא הדבר החשוב ביותר ואם אתה לא מפתח את זה אתה פוגע בעסק. אין לזה שורה ספציפית בדו"ח רווח והפסד ומנהלים לא רואים את זה. אני אומר לכל המנהלים שאני פוגש שאם יבינו זאת הם יוכלו ליצר רווח גדול יותר לארגון. רבים מעמיתי לא אוהבים את ההגדרה הזו והם מכנים אותי "מתאבד מקצועי". כאן יש לי ויכוח עם חלק ממנהלי משאבי אנוש בארץ ובכל מיני פורומים אני לא פופולארי. לטעמי מנהל משאבי אנוש הוא מחנך, מלמד, הוא בעצם מנהיג של מנהיגים וכמובן שותף עסקי. לדעתי המקצוע ילבש אופי אחר מקצועי יותר. יהיו יותר אנשים שיעסקו ב- Leadership training או בנושאים מקצועיים אחרים שמלווים את המערכת אבל לא יקראו להם מנהלי משאבי אנוש. לא יהיה מנהל משאבי אנוש של חטיבת הייצור או חטיבת הפתוח. המהלך הזה הוא כורח המציאות ואני מייחס לו חשיבות כי בסופו של דבר זה יביא לעוד דולרים למאזן הרווח וההפסד של החברה. הדרך לשם היא עדיין ארוכה ובשנים הבאות מוטל עלינו לדאוג לכך ששליחינו בתוך הגופים השונים לא יחששו למטה לחמם וישכילו לעבור לתפיסת עולם מקצועית שבמסגרתה ישקיעו בהדרכת מנהלים ויתמכו

בארגון באמצעות בנייה נכונה של תהליכים וכלים. הארגונים יתפקדו בסופו של דבר בצורה שהיא self contained. זהו חזון אחרית הימים שלי.

### ש: איך אתה רואה את תהליך ההכשרה הרצוי לניהול משאבי אנוש?

צריך להיות פה שילוב של מספר מרכיבים. בארה"ב אתה לא יכול ללמוד לתואר M.B.A. ללא ניסיון תעסוקתי. לא תתקבל אם אין לך ניסיון של מספר שנות עבודה וניסיון עסקי. הלימודים של מנהלי משאבי אנוש חייבים לשלב בצורה מנדטורית נושאים עסקיים כמותיים. אני לא יכול לראות את הפנים הבוהות שלהם כשמתנהל דיון עסקי בארגון. אני מאמין שמנהל/ת משאבי אנוש אינטליגנטים באותה מידה כמו שאר האוכלוסייה ואני לא מבין מה הבעיה ללמוד לקרוא דו"חות עסקיים. הרי אין כאן מתמטיקה גבוהה. יש כאן חשבון ברמה שלומדים בביה"ס היסודי מבחינת המתמטיקה. יש כאן עקרונות לוגיים בלבד.

### ש: מה היה תהליך ההכשרה שלך?

אני למדתי לתואר ראשון בכלכלה. אבל היה לי מזל גדול. השתתפתי כחניך בתכנית הכשרה בת שנה בארה"ב בחברת קוקה – קולה. זוהי תכנית שבה אתה מתנסה בכל התפקידים וסוגי העבודות המאפיינות את החברה. אתה עוסק בשיווק וביצור ובעוד נושאים. עבדתי פיזית בקו ייצור במשך שלושה חדשים כפועל מן המניין. נהגתי משאיות לכל מיני מקומות על מנת להביא את הסחורה וסדרתי אותה על המדפים בסופרמרקטים בשכונות עוני. בכל ערב אחרי שגמרתי יום עבודה שהתחיל ב- 5 בבקר הייתי מצטרף לשיבת הנהלה. זה היה בית הספר הטוב ביותר שהיה לי בחיים. לאחר שסיימתי את התכנית, ניהלתי שם מפעל ולאחר מכן חזרתי לנהל את המפעל בארץ. אני חושב שהיה לי מזל שנעתי הלוך ושוב מייצור לתפעול למשאבי אנוש. כך שבכל שהייה שלי בכל אחד מהתחומים הנ"ל הסתייעתי בניסיון שצברתי בתחום האחר. המעברים הללו נתנו לי המון. לדוגמא: היום אני מנטור של מנכ"ל מסוים בנושא מנהיגות אך יכולתי לסייע לו להפתעתו גם בנושאי ייצור.

### ש: האם ניתן ליזום מסלול הכשרה שבו ישולבו התנסויות משלימות כפי שאתה מציען שעברת?

ניסיתי בזמנו ליזום מהלך שמשמעותו ביצוע שבתון של עובד בחברה אחרת. לדוגמא ראש צוות פיתוח במוטורולה או מנהל משאבי אנוש יעשה שבתון ב-HP או באינטל. הרעיון בא לי מהצבא שם נהוג שמסלול הקידום כולל ביצוע רוחבי של תפקיד פיקודי, תפקידי הדרכה ותפקידי מטה לסירוגין כך שהמפקד העתידי יחווה ויבין את כל נקודות המבט שקיימות בארגון. רעיון השבתון בחברה אחרת נתקל במלחמת עולם מצד מנהלים. בתחילה אמרו כולם שזה רעיון מבריק אבל כשזה בא לידי ביצוע לגבי האדם הראשון שנבחר, המנהלים הרגו את הפרויקט. צריך לראות איך משלבים במסלול התנסות של אנשים המיועדים לניהול משאבי אנוש במספר תפקידים באגפים אחרים. אחת הסגולות שמנהל יכול לרכוש לעצמו בחיי התעסוקה שלו זה רב תחומיות. חשיבה והבנה רב תחומית היא שמאפשרת קפיצת מדרגה. לדוגמא: מנהל משאבי אנוש צריך לדעת כיצד לפתח אסטרטגיה ארגונית. הוא צריך להיות האסטרטג של הארגון וכזה שיוודע להוליך את ההנהלה לכיוונים העתידיים. לדוגמא: נניח שהחברה מתכננת להיכנס לתחום עסקי חדש בצוות שמוקם כל אחד מומחה בתחומו. הוא איש השיווק מומחה בשיווק, ואיש הכספים בכספים. כל אחד מהם מתועל לתחומו. מי שצריך שתהיה לו ראייה תהליכית כוללת זה המנכ"ל. אבל מנהל הפרויקט ומי שמתכלל את הצוות בפן התהליכי צריך להיות מנהל משאבי אנוש. הוא המנהל של התהליך. לצורך כך צריך מנהל משאבי אנוש ללמוד ניהול פרויקטים. אני רוצה לתת לך דוגמא של חשיבה אסטרטגית שהייתי מעורב בה במוטורולה. בזמנו, מספר המהנדסים שסיימו את לימודיהם בארץ

היה קטן ולא הספיק לצרכים. אלישע ינאי, מנכ"ל מוטורולה, ואנוכי היינו מעורבים בדחיפה של מוסדות להשכלה גבוהה להקמת פקולטות נוספות ועודדנו את הקמת התמחויות בתחום התוכנה במכללות. המספר של בוגרי הנדסה צמח בהדרגה. תכננו גם הסבות למהנדסי רכבות ומכרות שהגיעו בעליה מברית המועצות וב-4 מחזורים יצרנו 1000 מהנדסי תוכנה. כששואלים מדוע עשית את זה התשובה הייתה גם אנחנו במוטורולה נהנה מהפעילות. זו בעיני חשיבה אסטרטגית.

לסיכום: אין שום ספק שתפיסת התפקיד של מנהל משאבי אנוש ודרכי הכשרתו צריכים להשתנות באופן דרסטי ויפה שעה אחת קודם.