

מדור: "זרקור על מנהיגות"



ריאיון עם

גב' הלן דותן גלסברג -

סמנכ"לית משאבי אנוש,

שמיר אופטיקה

מקבוצת אסילור לוקסוטיקה



מראיינות: ד"ר קלרה ריספלר וד"ר קרן תורג'מן לופו

איך התחלת את דרכך המקצועית?

מבחינתי, נקודת הפתיחה של הקריירה שלי הייתה בגיל עשרים. כשסיימתי את הצבא, המפקד שלי הציע לי ללכת להתראיין במלון המלך שלמה. משום שהייתי אילתית, שם נולדתי, למדתי ובגרתי, וחברותי הטובות ביותר הן חברות הילדות שלי, שמחתי לחפש שם עבודה. בין שלל התפקידים, שם, במלון, הייתה המשרה הראשונה שלי בעולם משאבי האנוש. חוויית הלמידה מארגון כמו ישרוטל שהשקיע את הנשמה בעובדיו הינה נר לרגלי עד היום.

איך התפתחה הקריירה שלך מאז?

גם אחרי שהתחלתי ללמוד, צוות ההנהלה של המלון היה פונה אלי מידי פעם כדי לחזור לפרויקטים. בתקופת הלימודים שלי הייתה שביטת מרצים בת תשעים יום, בה יכולתי לקחת פרויקטים ארוכי טווח במלון, ושם, זו הנקודה שהבנתי שאני בעצם מגלה את הקריירה שלי, ומאז אני בתחום. אחרי הלימודים, התפקידים הראשונים שלי היו בעולם הסטארטאפים אבל הארגונים הגדולים סיקרנו אותי.

ספרי על המעבר המיוחד לתפקיד הנוכחי

מעברים בין תפקידים הם תמיד מקום להרהור, לחשוב שוב על התפקיד שלנו. במעבר לתפקיד מעמיעד לשמיר, אני יודעת שהתפקיד שלי בחברה קיבוצית הביא לי יתרון רב, יחד עם זאת המורכבות של שמיר אופטיקה חייבה אותי להתבוננות חדשה ואחרת. מנכ"ל שמיר דרש ממני התבוננות אחרת על התפקיד ובמובן מסויים הייתי צריכה להיפרד מתפקידי עבר אותם עשיתי. אנחנו תמיד נושאים את התפקידים הקודמים שלנו איתנו והפעם לא הייתי בטוחה כמה זה יתרון. אנחנו מדברים הרבה על UNLEARN וזה מה שהייתי אמורה לעשות בתפקידי החדש, אולי קצת החמצתי את זה בהתחלה אבל מהר מאוד תפסתי את הכיוונים החדשים והצלחתי להביא ערך לארגון.

מה הופך ארגון ל"טוב" בעיניך?

שמיר הוא ארגון ששומר על מצוינות גבוהה, חברי ההנהלה והקולגות שלי אוהבים את הארגון. הפוליטיקה והרכילות שקיימים בכל ארגון בעולם, כולל משפחה, מנוהלים בצורה טובה ואף תופסים נפח קטן יותר ממה שחווייתי בארגונים אחרים. המנכ"ל לא נותן פתח לרכילות ולביקורת מוגזמת אלא למיקוד במשימה וחתירה למצוינות וליעד הבא.

שמיר זה גם ארגון צנוע, אין פה חגיגות גדולות מדי בשעת הצלחה. כל שנה אנחנו שוברים את השיא של עצמנו, כולל שנת המלחמה הנוכחית, ואין חגיגה גדולה ומוגזמת לאור הנתונים הטובים. יוצא וואטסאפ מהמנכ"ל בו הוא מחמיא וגאה בצוות וקדימה ליעד הבא.

מה שהכי חשוב בארגון הוא שילוב המצוינות וחתירה למגע לצד אהבת אדם, שניכרת בכל דבר ששמיר עושה. אני חייבת לציין שזה ערך שמתאפיין גם בקרב חברת האם. אחד הערכים של החברה הוא WE ARE CLOSE NO MATTER HOW FAR וזה בהחלט ניכר שזו חברה שצועדת על פי ערכיה. ערכי החברה של שמיר היו שונים מהערכים של חברת האם במילים אבל כשחקרנו צוות משאבי אנוש את המהות, הבנו שאנחנו בעצם מדברים בשפה אחת עם מילים שונות. שפה שחותרת להצלחה ורואה אדם במרכז.

את מזכירה שיש לך DREAM TEAM. מה זה אומר מבחינתך?

היום אני יכולה להגיד בגאווה גדולה שיש לי DREAM TEAM ואני מרגישה שזו זכות לנהל אותו. זה מושג שלקוח מהכדורסל, והכוונה היא לצוות שהכישורים שלו מטיסים ארגון קדימה. שילוב היכולות מסייע ליצירת סינרגיה שניכרת בארגון, וזה צוות שרואה יותר מסך חלקיו. המחויבות היא להצלחה קולקטיבית ולראות אחד את השניה. ברמה הכי גבוהה של צוות כזה יש רמת אמון מירבית זה בזה. חייבת להודות שגם בעבר היה לי DREAM TEAMS ואני גאה לראות את המנהלות שעבדו לצדי בעבר היום כקולגות המובילות משאבי אנוש בארגונים מצוינים אחרים.

מה את חושבת תורם להצלחה בתפקיד ניהולי במשאבי אנוש?

יצירת קשרים משמעותיים עם בעלי העניין העיקריים בארגון היא קריטית עבור מנהלי משאבי אנוש, הרבה מעבר לחסכון בזמן. עבודה בשותפות מעצימה לעין ערוך את העשייה שלנו. כל רעיון ששיתפתי אותו עם אחרים ואחרות היה הרבה יותר שלם בזכות ההשפעה של מי שהתייעצתי איתו. התרומה של שותפים שמפתחים את הרעיון ומשפרים אותו מוסיפה הרבה ערך לפעילויות שלנו. זה כמובן אחד המרכיבים, אבל יכולת השיתוף ויצירת הקשרים סייעו לי המון בשנים האחרונות להיות טובה יותר בזכות אחרות ואחרים.

אי אפשר שלא להסכים עם זה, אנחנו מכירות את חשיבות עבודת הצוות גם מהעשייה שלנו. יצירת קשרים משמעותיים עם בעלי עניין היא באמת קריטית למנהלים/ות משאבי אנוש.

נכון, אני מסכימה לגמרי. בסופו של דבר, לא רק שנולד רעיון חדש ואיכותי יותר, אלא גם נוצר חיבור עמוק שמסייע להבין טוב יותר את הצרכים והאתגרים של כל הצדדים, מה שמעלה את פריין העבודה. האמון בבסיס מערכת היחסים בין השותפים מסייע בהתנהלות לקראת מימוש הזדמנויות עתידיות.

תוכלי לשתף אותנו באתגרים המשמעותיים בתפקיד?

דיוויד אולריך אומר שהדבר הכי חשוב שמשאבי אנוש יכולים להביא לארגון זה את הצלחת הארגון. כלומר, גם אנחנו שותפות בהצלחת הארגון, הבעיות העסקיות יושבות גם לפתחנו. אנו נדרשות לסייע בפתרונות של סוגים שונים של בעיות, כמו גם חשיבה יצירתית ושיתוף פעולה בנושאים עסקיים דרך תהליכי משאבי אנוש ודרך האנשים של הארגון.

במקרה של שמיר, אנחנו עברנו מיזוג עם חברת ענק (אסילור לוקסוטיקה). למזלנו הם כמונו, אנשי נשמה שרואים את האנשים מעל הכל. אבל לא הכל זהב, והיו גם אתגרים משמעותיים בחיבור איתם, ועדיין יש. האתגרים שלי היום הם המשך ההצלחה העסקית של שמיר, ואיך אני יכולה לסייע לחזק את החיבור והמיזוג לחברת האם. כל זאת דרך הובלת צוות משאבי האנוש להיות גורם משפיע ומקדם יוזמות חדשניות בארגון.

איך התמודדת עם המשברים האחרונים?

שמיר עברה שלושה מגה-אירועים בארבע שנים האחרונות. לצד הקורונה והמלחמה היתה גם את הרכישה על ידי חברת ענק. מה שעזר לנו להתמודד זה קודם כל בניית תוכנית מסודרת והתחלה עם מודל מארגן. מודלים לא קיימים רק באקדמיה אלא מאומצים באהבה בארגונים כי הם מסייעים לתת מצפן ולפרק מהם סט פעילויות שתומך במצפן שהגדרנו. בקצרה אגיד שבנינו מודל מבוסס על שלושה נדבכים, קראנו לו "מודל מעגלים" ואף זכינו להכרה בגינו בפרס מהעמותה למשאבי אנוש בראשות ד"ר שלומית קמינקא. מודל המעגלים היווה לנו מצפן ועוגן בקורונה והתחזק בשעת הרכישה. מעגל הליבה הוא מעגל שאומר מה הרוח של שמיר? מה הערך שליווה אותה מיומה הראשון? וזה כמובן ה Personal Touch בכל פעילות ועשייה מעשית. זה אומר לקחת בחשבון לצד התרומה העיסוקית, גם את הפרט והערך עבורו ועבורה. מעגל הזהות הארגונית מתבונן על תהליכי יסוד בחברה משתנה (למשל ערכים אבל לא רק) והתאמה בין שימור ה DNA של שמיר ומיזוג של החברה הרוכשת אבל ברמת מצוינות שמאפיינת אותנו. המעגל השלישי הוא מעגל הדבוקה שאומר שאנחנו חייבים לפתח סקרנות (ולא רק ביקורתיות) כלפי החברה הרוכשת כמו הגברת התקשורת הארגונית הפנימית והחוסן שלנו. לכל אחד מהמעגלים נוצרו פעילויות משמעותיות.

בנוסף, גם העבודה המשותפת שלנו כצוות מלוכד ומחובר תרמה מאוד להצלחה. בכל שנה אנחנו נוהגות לבחור לעצמנו מטאפורה שמנחה אותנו. באחת השנים, למשל, בחרנו במטאפורה של 'דבוקה', וזה היה רלוונטי לא רק לנו אלא גם למנהלים ולארגון כולו. בנוסף, חשוב לנו להקשיב באופן פעיל לשטח ולמגוון הדעות הקיים בארגון, ולא להסתפק רק בסקר הארגוני, שהיעילות שלו מוגבלת. לכן אנחנו מקיימות מפגשים, קבוצות מיקוד ושיחות אישיות, כדי להבין טוב יותר את מה שקורה באמת. והכי חשוב - לא לוותר על עשייה, על ערכים תוך כדי, ועל כל העובדים והעובדות. לראות פשוט את כולם דרך המנהלות והמנהלים ודרך עצמנו ככל שניתן.

לפי דעתך, מהם האתגרים העתידיים בתחום?

תחום הבינה המלאכותית וחדשנות טכנולוגית יחייבו את תחום משאבי האנוש לעזור לארגונים להטמיע את השימוש בכלים אלו, לעשות קפיצה לעולם זה או לפחות להיות שותפים לקפיצה. זו מהפכה שאנו עדים לה בעודנו עוברים אותה. זאת לצד חיזוק אהבת האנשים ולהתייחס לכל אחד ואחת כעולם ומלואו.

יש גם מגמות עולמיות מהותיות כמו דמוגרפיה. השנה הולכת להיות הכמות הגדולה ביותר של אנשים בגיל פרישה, וכמו גם השפעות של הטבע כמו מגפות ואקלים.

בנוסף לכל אלו, ההתבוננות על הקהילה הופכת להיות חלק משמעותי בהתנהלות של ארגונים, במיוחד כאשר מדובר בארגונים הפועלים בפריפריה וכאלה שמגייסים לשורותיהם את הדורות הצעירים, שנמצאים כל הזמן בחיפוש אחר משמעות בעבודה. בנוסף, כשאנחנו מתבוננים על החברה בישראל, ניתן לראות שיש עלייה מתמשכת במספר האנשים המתמודדים עם אתגרים נפשיים. לכן, זו סוגיה שתהפוך להיות רלוונטית כמעט לכל ארגון, ולא נוכל להתעלם ממנה.

מהן השאיפות שלך לעתיד?

ברמה האישית אני רוצה להיות חלק בשיקום הצפון, וברמה המקצועית, הייתי רוצה שזה יהיה כחלק מעבודתי בשמיר. אני רוצה להרבות ביוזמות חברתיות. בנוסף לזה, אני רוצה לעזור ולסייע בפיתוח דור העתיד בעולם משאבי האנוש, לסייע לאנשי משאבי אנוש בתחילת הדרך להיות טובים יותר מהדור שלי ולקחת ארגונים עוד שלב קדימה. השלב הבא יהיה כנראה לעבוד עם מנכ"לים ולמתוח את היכולות שלהם כדי להביא את הארגון שלהם להצלחה, ועם מנהלי משאבי אנוש שרוצים לעשות מעבר לגלובליות. אבל כרגע אני אוהבת מאוד את עשייתי ועבודתי בשמיר אופטיקה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)