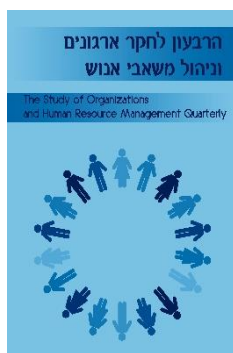


מדור: "זרקור על מנהיגות"



ריאיון עם

גב' אפרת בן עמרם חנין -

סמנכ"לית משאבי אנוש,

מפעל עדשות חניתה



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

תודה על ההזדמנות להתראיין. שמי אפרת ואני נשואה לעמיר, איש היי-טק. אנחנו הורים לתאומים: רומי-חיילת, ויהלי-במכינה קדם צבאית במפלסים לשיקום העוטף, ולאורי בן-ה-11. אנחנו גרים בגשר הזיו.

נשמח אם תוכלי לספר לנו על התפתחות הקריירה שלך.

דרכי המקצועית החלה, למעשה, כבר במהלך השירות הצבאי, בו נחשפתי לראשונה אל עולם ההדרכה בעת שירותי כמדריכת חי"ר, שם התפתחה בי הזיקה לתחום ההדרכה ולחינוך בפרט. שירותי כמדריכת נגמ"שים ולקראת סיום השירות, ליוויתי תהליכי פיתוח לומדות ממוחשבות לענף החי"ר (באותה תקופה עוד לימדו עם שקפים ומקרנים). מאוד נהניתי ואף הצטיינתי בתפקידי. השירות הצבאי תרם רבות לעיצוב האישיות המקצועית שלי.

כשפניתי ללימודים אקדמיים, למדתי שירותי אנוש וחינוך במסלול דו-חוגי באוניברסיטת חיפה. תחילה, הפוקוס שלי היה על ייעוץ חינוכי, אבל מהר מאוד הבנתי שעולם הניהול מתאים יותר לאופי הדינאמי ועל כן, המשכתי לתואר שני בניהול מערכות חינוך.

תוך כדי הלימודים התחלתי לעבוד, כמו רבות מהקולגות שלי, בחברת כוח אדם. משם, עברתי לארגון גדול בשם "USR Electronics", המספק שירותי ייצור מערכות אלקטרוניות בשיטת "One Stop Shop", בתפקיד רכזת משאבי אנוש ואחראית על תחום ההדרכה. הארגון מנה בין 500-700 עובדים והצוות שלנו מנה ארבע רכזות, כאשר כולן ידעו לעשות הכול (רווחה, פרט, גיוס), אבל כל אחת התמחתה בתחום משלה. תחום ההתמחות שלי היה פיתוח תוכניות הדרכה ותהליכי הסמכה לעובדים. ב-USR התאפשר לי להתנסות בכלל רבדי משאבי האנוש – מניהול הפרט והרווחה, ועד לטיפול במעגל החיים של העובד - משלב האיתור והגיוס, ועד ליווי פנסיה, פיטורים ואף מקרי מוות. הארגון היה מאוד מקצועי ומפרה.

לאחר כשמונה שנים, הרגשתי בשלה להתקדם לשלב הבא בקריירה. נקרתה בפני הזדמנות לתפקיד ראשון בתחום ניהול משאבי האנוש, בחברה קטנה יותר - "Plasel Plastic", אשר נוסדה על ידי סטף ורטהיימר

ז"ל. זוהי חברה המתמחה בפיתוח, ייצור ושיווק של אריזות פלסטיק לכלי חיתוך טכנולוגיים. בפלסאל הייתי חברה בהנהלה וגם בה ניהלתי את כל תחומי משאבי האנוש, ונגעתי בתחומים רבים נוספים. בין האתגרים הקשים עימם התמודדתי, היו גיוס טאלנטים ושימור עובדים מקצועיים. לרוב, נאלצנו לגייס עובדים ללא כל רקע מקצועי ולהכשירם במסגרת הכשרה פנים-מפעלית ייעודית.

בתום כעשור, בשלהי מגפת הקורונה, עברתי לחברת "Hanita Lenses", חברת מכשור רפואי, אשר מפתחת, מייצרת ומשווקת עדשות השתלה תוך עיניות וציוד נלווה. בעדשות חניתה אני עובדת כבר ארבע שנים. הגעתי לחברה בתום תהליך בדיקת נאותות (Due Diligence), לפני רכישתה על ידי קרן השקעות. הקרן הכניסה משאבים רבים לחברה, אשר הובילו לצמיחה מואצת בשנה וחצי הראשונות לאחר הרכישה. הקמנו 5 חברות בנות, הכפלנו את כמות העובדים בישראל, רכשנו טכנולוגיות חדשות והתחלנו בגיוס מאסיבי בחברות הבנות. בעדשות חניתה נחשפתי, לראשונה, לעולם הגלובאלי המרתק, להבדלי התרבויות ודפוסי העבודה השונים בין המדינות, והכרתי אנשים מרתקים. תחושת המחבורות לחברה מאוד גבוהה. אני, כמרבית העובדים, גאה להשתייך לארגון אשר מוצריו משנים את איכות החיים.

נשמח לשמוע על חוויה/אירוע משמעותי/אנשים שהשפיעו עלייך במיוחד במהלך הדרך.

שתי דמויות מפתח השפיעו עליי רבות במהלך הקריירה שלי. הראשונה הייתה סמנכ"לית משאבי האנוש בחברת USR Electronics - **רקס דור**. רקס הייתה הראשונה, שלמעשה, זרעה בי את התשוקה למקצוע. היא ניחנה ביכולת לזהות את החוזקות של הכפופים שלה ולגרום להם להביאן לידי ביטוי באופן אופטימלי, ובהנאה רבה מהדרך. היא הובילה למצוינות, להתחדשות וללמידה. רקס הייתה ונותרה מנטורית לחיים. והשני, המנכ"ל שלי בחברה הנוכחית, עדשות חניתה - **יורם גונן**. בחזונו, ראה את החברה הופכת למקום הנחשק ביותר לעבוד בו בצפון ואת המטרה הזו הציב כמשתפת לשנינו. לתפיסתו, המשאב האנושי הוא החשוב ביותר בארגון, והיות וכך, הוא תמיד ראה את האדם שמולו ולא רק את בעל התפקיד. תחת הובלתו, אני חותרת לתרבות שמתמקדת בהצלחות וצומחת מכישלונות.

מהם לדעתך המאפיינים והמרכיבים החשובים ביותר, שכדאי שיהיו למנהל/ת בתחומי משאבי האנוש, ובכלל?

אני מאמינה שאחד הדברים המרכזיים והחשובים ביותר לתפקיד סמנכ"ל משאבי אנוש, הוא להיות שותף אמיתי לעשייה העסקית של הארגון. מנהל/ת משאבי אנוש אינו יכול להישאר בגבולות הפונקציה בלבד – עליו להכיר לעומק את ליבת הביזנס: את המוצרים, את השירותים, את תהליכי הייצור והאתגרים העסקיים. ככל שההיכרות עם עולמות התוכן המקצועיים רחבה ומעמיקה יותר, כך מתאפשרת השפעה משמעותית יותר סביב שולחן ההנהלה- הן בקבלת החלטות אסטרטגיות והן בבניית ערך מוסף אמיתי לארגון. בתעשייה, שהיא פעמים רבות סביבה גברית ומאתגרת, בקיאות מקצועית מאפשרת למנהל/ת משאבי אנוש להיות שותף לגיטימי, נתפס ומשמעותי. הידע המקצועי גם מקל על גיוס עובדים איכותיים, מייצר אמון והערכה מצד העובדים, ומסייע בחיזוק מיתוג המעסיק. עם זאת, התפקיד רחב הרבה מעבר להיבט העסקי בלבד. לצד ההבנה הארגונית, נדרשות מיומנויות בינאישיות גבוהות – הקשבה, אמפתיה והכלה – שמאפשרות חיבור אמיתי לאנשים. הכרות אישית ועמוקה עם העובדים, הבנת המניעים, הרקע והצרכים שלהם – מהעובד החדש ועד הדרג הבכיר – היא קריטית ליכולת לזהות ולפתח "successors", ולבנות ארגון חזק ויציב לטווח ארוך. לסיכום, שילוב ייחודי של הבנה עסקית-אסטרטגית עם נוכחות יומיומית בשטח – "כיתות רגליים", מפגש אישי עם העובדים ושיח בלתי אמצעי.

מהן העצות הטובות ביותר שאת יכולה לתת למי שנמצא/ת בתחילת הדרך ושואפ/ת להתקדם לתפקידי ניהול בכיר?

העצות הטובות ביותר אשר אני יכולה להציע, הן למידה ופיתוח מעורבות בכמה שיותר היבטים עסקיים אסטרטגיים- זה מצריך הכרות מעמיקה של המוצרים, תהליכי הייצור והאתגרים הארגוניים. רק כשיש הבנה עמוקה של הליבה העסקית, אפשר לתרום באופן משמעותי לקבלת החלטות אסטרטגיות ולזכות בהערכה של חברי ההנהלה כמקצועי. כלומר, ללמוד כמה שיותר. זאת, בנוסף ל**נוכחות ארגונית פעילה**- התפקיד דורש "ניהול בהליכה"- נוכחות קבועה בכל חלקי הארגון, פגישות אישיות ויצירת קשרי אמון. זה לא תפקיד שנעשה רק מהמשרד, זה דורש מעורבות יומיומית ואותנטית. הקשבה עמוקה, הכלה רגשית ויכולת לקרוא בין השורות הן כישורי יסוד. אבל מעבר לכך, חיוני לפתח הכרות אישית עמוקה עם כל עובד- מההנהלה ועד אחרון העובדים. הבנת המניעים האישיים, הרקע המשפחתי עד כמה שניתן והשאיפות המקצועיות- מאפשרת זיהוי מוקדם של כישרונות ופוטנציאל להתפתחות.

מהן המשימות/הפעילויות שאת הכי נהנית מהן במסגרת תפקידך הניהולי?

אני מאוד נהנית מהעיסוק בעולם הגלובלי, בניית תשתיות בחו"ל והיותי שותפה בתהליכים של בניית החברה בעולם, היכרות עם תרבויות עבודה שונות, עם אנשים מגוונים. בנוסף, נהניתי ליעל תהליכים ולהכניס "חדשנות" לארגון.

מהם האתגרים המשמעותיים ביותר עימם את מתמודדת במסגרת תפקידך (כסמנכ"לית משאבי אנוש) וכיצד את מתמודדת עימם?

בתקופה האחרונה, האתגר הגדול ביותר היה ההתמודדות עם השלכות המלחמה. עדשות חניטה מוקמה על הגבול עם לבנון. בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", הארגון פונה, יחד עם חמישית מסך עובדיו. בנוסף, לעובדים רבים יש ילדים, אחים או בני זוג שמשרתים בצבא, וחלקם לקחו חלק פעיל בלחימה בעזה.

החברה נלחמה לשמור על המשכיות הפעילות, תוך התמודדות עם מגבלות תפעוליות חריגות והקמת תשתיות חלופיות במהירות. נאלצנו להתמודד עם הקמת שני אתרים חלופיים (ברמת ישי ובבר לב), עם פונקציות לוגיסטיות וייצור נפרדות. במקביל לכך, התמודדנו עם מעבר של העובדים ודאגה לכל צרכיהם, וניהול כוח אדם מבוזר- תיאום פעילות עובדים במספר מיקומים בו-זמנית, כולל המשך פעילות חלקית באתר המקורי, תחת תנאי סיכון. כל זאת, לצד מציאת פתרונות לבעיות עובדים רבות שצצו, מניעת פיטורין והבטחת שימור מלא של כוח העבודה, תוך הקצאת תקציבים להשכרת רכבים ופתרונות מגורים זמניים לעובדים שנדרשו לעבור מקום, ניהול יומי של פעילות המשבר, שמירת קשר עם כל העובדים מרחוק, וכמובן תמיכה נפשית ובניית חוסן. וכמובן שישנם גם אתגרי התקופה אשר אינם קשורים למלחמה:

- **שימור וגיוס טאלנטים:** קיים קושי בשימור עובדים שהם טאלנטים ובעלי מיומנויות נדירות שהולכות ונעלמות מהעולם, וכן בגיוס טאלנטים חדשים.
- **עבודה מהבית ואיזון חיים:** התמודדות עם ציפיית העובדים לעבודה מהבית ועם הצורך באיזון בין עבודה לחיים האישיים (work-life balance/work-life integration). שימור עובדים בעידן שלנו היום, הוא מאוד קשה.

- **ניהול גלובלי:** אנו חברה גלובלית ונמצאים תחת ניהול גלובלי, מה שמצריך הבנה של הבדלים תרבותיים והסתגלות לשיטות ניהול שונות.

מהם לדעתך הגורמים שהכי משפיעים על מחויבות עובדים/ות למנהל/ת ולארגון?

לדעתי, שני גורמים עיקריים משפיעים על מחויבות עובדים. אחד המרכיבים הקריטיים ביותר בשימור עובדים ובהנעתם, הוא איכות מערכת היחסים עם המנהל הישיר. מנהלים שמצליחים להעניק לעובדיהם תחושת ערך אמיתית, להקשיב להם ולרתום אותם באופן חיובי- מסוגלים להוציא מהם את המיטב ולבנות מחויבות עמוקה לארגון. גורם נוסף הוא תחושת ערך ואופק מקצועי: ככל שהעובד רואה את תרומתו כמשמעותית, ומבין שיש לו עתיד והתפתחות בחברה- כך עולה המוטיבציה והנכונות להישאר מחויב, גם בתנאים מאתגרים יותר. מניסיוני, פגשתי פעמים רבות עובדים שחוו שחיקה או חוסר שביעות רצון, אך בזכות מנהלים שהשכילו לנהל אותם נכון, להאמין בהם ולהציב להם יעדים מותאמים- הם הצליחו לפרוח ולהגיע להישגים יוצאי דופן.

מהם לדעתך האתגרים העתידיים הצפויים לנו בתחומי הניהול ומשאבי האנוש?

האתגרים הם בהחלט שימור וגיוס טאלנטים. במיוחד בתעשייה, ישנם מקצועות רבים אשר הולכים ונעלמים מן העולם, בעלי מלאכות יד שונות ומסורתיות, אשר מלאכתם לא נלמדת בשום מקום, או מתחלפת באוטומציה ובטכנולוגיה מתקדמת. בנוסף, אנו מתמודדים עם העובדה שאנשים אשר חוו בקורונה את היכולת לעבוד מהבית, מצפים לאיזון בין עבודה לחיים אישיים (work-life balance). זאת ועוד, לעובדי דור ה-Y וה-Z ישנן ציפיות שונות לחלוטין לעומת הדורות הקודמים להם, וארגון שלא יסתגל לשינויים, ימצא עצמו מחוץ למשחק.

כיצד לדעתך השפיעו המשברים בתקופה האחרונה (קורונה ומלחמה) על ארגונים ועובדים? וכמו כן, מה תרם לדעתך להתמודדות טובה יותר של ארגונים עם המשברים?

תקופות המשבר – הקורונה והמלחמה – אילצו אותנו להאיץ תהליכי חדשנות ולהכניס מערכות דיגיטליות שלא ניתן היה עוד לדחות. הארגון היה מפוזר, והיה צורך לאחד אותו סביב מודלים טכנולוגיים עדכניים בכל היבטי העבודה. כך, למשל, יישמנו מערכות דיווח נוכחות דיגיטליות, מערכות סליקה ועוד, אשר החליפו תהליכי ניירת מסורבלים והעלימו עומסי עבודה ישנים. המשברים כפו עלינו לקדם תהליכי התייעלות נרחבים, שבזמן אמת נראו מאתגרים, אך בפועל הובילו לשיפור אמיתי ביעילות ובפרודוקטיביות.

נשמח אם תספרי לנו על שאיפותיך לעתיד.

ברמה האישית, אני רואה את עצמי ממשיכה להעמיק ולהתרחב בעולמות הגלובליים. לאחר 17 שנות ניסיון בארגונים עם פעילות ישראלית בעיקרה, השאיפה שלי היא לקחת חלק בהקמת תשתיות ובפיתוח פעילות בינלאומית, ולהיות שותפה פעילה בבניית החברה שלנו גם מחוץ לישראל. מדובר באתגר מרתק, שמביא עמו מורכבויות רבות, אך עבורי העולם הגלובלי מהווה מנוע עניין והתפתחות משמעותי. בעתיד, הייתי שמחה גם להתנסות בניהול משאבי אנוש בארגון מתחום שונה, מתוך רצון להרחיב אופקים מקצועיים, גם אם אני מאוד מחוברת לתעשייה הנוכחית.

בנוסף, אני רואה חשיבות רבה בקידום חדשנות בתחום משאבי האנוש. מבחינתי, זה אומר פחות להיתפס לשגרות קיימות, ויותר לשאול כיצד ניתן לבצע תהליכים יומיומיים באופן אחר – יעיל, יצירתי ומעניין יותר.

אני שואפת ללמוד מתהליכי Benchmark בינלאומיים, להתאים אותם לעולמות שלנו ולהכניס אותם לארגון בצורה נכונה, באופן בלתי מאיים.

הריאיון התקיים ב-9 ליולי, 2025.