

# כיצד מתמודד המנמ"ר עם אתגרי ניהול IT | גלובאלי?

פורום המנמ"רים C3 מבית אנשים ומחשבים דן במפגשו בסוגיות הניהול הגלובלי ♦ יובל צעירי, אבירם הדר ואבי שלום חלקו מניסיונם הרחב ♦ לאפשר גמישות בעבודה

יהודה קונפורטס

ניהול וגיוס עובדים גם הוא אתגר מעניין, על פי הדר, שהיה מנמ"ר נייס במשך שנים רבות: "לגייס אנשים דרך וידיאו זה שימוש יפה בטכנולוגיה, אבל לפעמים זה מטעה". הוא סיפר על מקרה של עובד שהתראיין בווידיאו, סיפר על כישוריו ונראה כאדם בוגר. במציאות, כאשר הגיע לעבודה התמונה הייתה שונה לחלוטין: "זה נובע גם בין היתר מחוקים שונים שקיימים במדינות שונות. למשל בקנדה יש סט שלם של שאלות שאסור לך לשאול בזמן ראיון עבודה, וזה מאוד מקשה".

"כמנהל IT גלובלי, אתה חייב לשמוע את המנהלים שלך בכל מדינה, ולקבל החלטה על שינוי טכנולוגיה בהתאם. לצורך כך אני משתמש בפורטלים ארגוניים גלובליים ומקפיד כל הזמן להיות מחובר לשטח. לפעמים גידו לך 'הכל בסדר', אבל אז תשמע פתאום אינסוף תלונות ולכן יכולת השליטה שלך מאוד חשובה".

## תהליך גלובליזציה מואץ

**אבי שלום**, יועץ אסטרטגי ל-IT, דיבר על השפעת תרבויות וחברתיות על תהליכי ניהול גלובליים. "העולם המודרני מאופיין בתהליך גלובליזציה מואץ, בתאגידים בינלאומיים ובמיזוגים של חברות בעלות אקלים תרבותי שונה", סיפר שלום. בהמשך הביא סיפור מניסיונו כיועץ: אחת מחברות המזון הגדולות בארץ, קיבלה החלטה אסטרטגית



אבי שלום

לפני כמה שנים לפרוץ החוצה אל העולם הגדול, ולעשות זאת באמצעות רכישות בחו"ל והשבת תהליכים. שלום תיאר את אבני הבניין במעבר של אותה חברה להיות גלובלית על ידי שרטוט סכימה של תהליכים: תכנון אסטרטגי, תכנון תהליכים, ביצוע הגירה של מערכות, בדיקת נאותות IT וכמובן ביצוע וניהול הביצוע. "בכל אחד מהשלבים האלו הטכנולוגיה הייתה דומיננטית ועזרה להם" אמר שלום.

בהמשך נבדקו חלופות שונות של העמדת ERP מרכזי או מבזר, כאשר ליד כל חלופה נבדקו היתרונות והחסרונות, כולל היבטים של בקרה פיננסית, זאת בנוסף להיבטים שונים של רגולציה, שפה והבדלי תרבות. "מערכת נתונים נמצאת על הרצף שבין מערכת מרוכזת למערכת מפוזרת - חלק מהפעילויות מבוצעות באופן עצמאי באתרים שונים בעולם, וחלק באתר המחשב המרכזי בישראל", הסביר שלום.

"לצד פיתוח אסטרטגי של פתרונות יש לאמץ גם מתודולוגיות מקומיות, אבל בכל מקרה יש להקפיד על יצירת שפה ארגונית משותפת הגוברת על שוני תרבותי בכל מדינה - זאת כדי לאפשר תמונה תאגידית אחידה", סיכם שלום.

יהול מערכות מידע בחברה גלובלית, שמרזזה בישראל, מהווה אתגר לא פשוט עבור המנמ"רים בארגונים אלו. מעבר לאתגרים הרגילים שעומדים בפני כל מנמ"ר, הביזור, הבדלי השפה, הבדלי התרבות, רגולציות ושווקים שונים, מחייבים את המנמ"ר להיכנס לעולמות מגוונים וחדשים.

פורום המנמ"רים C3 מבית אנשים ומחשבים דן בסוגיות אלו במפגש האחרון. בפני המשתתפים הוצגו סיפורים מהשטח מפיהם של שלושה מנמ"רים העובדים בחברות גלובליות.

**יובל צעירי**, שנכנס לא מכבר לתפקידו כסמנכ"ל מערכות מידע בתנובה, הגיע לשם אחרי שנים רבות בחברות גלובליות, בין השאר באמדוקס ובטבע: "אם ממפים את כל האתגרים, השפה הארגונית היא מאוד קריטית. לארגון יש אתגר מאוד רציני להעביר את כל העובדים שלו, במיוחד כאן בישראל, לכתוב ולדבר בשפה האנגלית".



יובל צעירי

אתגר נוסף הוא הרגולציה: "מערכות המידע חייבות לתמוך ברגולציות שקיימות

במדינות שונות, עם חוקים וסעיפים שונים, שלא לדבר על אתגר משאבי האנוש, הסכמי שחר, חוקי עבודה ועוד", אמר צעירי, שהוסיף עוד בנושא משאבי האנוש: "תפקידנו לא לאבד את האינטימיות עם העובדים ברחבי העולם, במיוחד במדינות מתפתחות, שם יש תחרות קשה על העובדים, שלא תמיד שומרים על נאמנות, במיוחד בשלב שבין הראיון להתקבל לעבודה ועד ליום חתימת החוזה".

"הפתרונות חייבים להיות יצירתיים. אין פתרון בית ספר. בראש ובראשונה אתה חייב הנהלת IT בינלאומית, שכוללת כמה שיותר מנהלים מקומיים, שאתה מכיר וסומך עליהם", אמר צעירי, והרחיב כי "רוב החברות הגלובליות הגיעו למסקנה שיש לצמצם את תופעת הרילוקיישן, לא לפחד לבצע אפליה מתקנת במקומות ששם צריך לעשות זאת, לשמור על תהליכי קבלת החלטות שקופים לגמרי, ולהפעיל רגישות רבה בכל מה שקשור לאנשים. ברמת הפתרונות הטכניים, יש לתת למנהלים בארץ כלים כמו שיחות ועידה מתקדמות, ועידות חוזי, לאפשר גמישות ועבודה מהבית למנהלים שהעובדים שלהם נמצאת בשעון הפוך מישראל".

## "גיוס אנשים דרך וידיאו יכול להיות מאוד מטעה"

**אבירם הדר**, דירקטור IT בחברת מארוול, התחבר מאוד לאתגרים שהציג צעירי: "נושא הגיאוגרפיה חשוב מאוד בגלל כללים שונים שיש בכל אזור" הוא סיפר, והסביר גם, כי "תרבות הדיבור למשל היא מאוד שונה - בישראל כולם חברים של כולם וצועקים על כולם, בחו"ל אין דבר כזה".