

איש המשא"ן כשותף אסטרטגי הכרחי אמ"ן כמקרה בוחן

אורלי זהרון,¹ שרית שפירא,² גילי בן-מנחם³

המאמר מפרט מדוע וכיצד צריכים אנשי משאבי האנוש ביחידות לגלות יוזמה ומעורבות בגיבוש אסטרטגיית כוח האדם ביחידה בה הם משרתים - ולא להסתפק רק בביצוע המשימות המסורתיות וניהול המעטפת המאפשרת של השלישות. כמקרה מבחן משתמשות המחברות בסיפור המשא"ן באגף המודיעין כדי להדגים את הערך שיש לארגון בהתקדמות לתפיסות ניהול כ"א מתקדמות.

הקדמה

מאמר זה סוקר את האתגרים הנוכחיים והמתהווים בעולם המשא"ן בצה"ל בפני המפקדים ואנשי המקצוע, ומציע כי כדי להתמודד עם האתגר בתחום זה בצה"ל בעת הזו, **על אנשי המשא"ן להמציא את עצמם מחדש כישות אסטרטגית השותפה לתהליכי העיצוב**, שאינה רק "נגזרת" או "מעטפת" ל"אסטרטגיה המבצעית". טענה זו מציעה שילוב בין הזהות החדשה המוצעת כמרכזית, לבין זהויות מסורתיות של ה"שליש" וה"משא"ן, הנתפסות לא אחת כמיושנות ולא רלוונטיות. נקודת המבט המוצגת במאמר **אין בה כדי להמעיט או להעלים את ייחודו של המשא"ן בצה"ל על תפקידיו המסורתיים**. ייחודיות זו נובעת בעיקר ממאפייניו הצבאיים כ"צבא העם", הכוללים עיסוק בתחומי החינוך, הערכים, הרווחה, תנאי השירות והמשמעת. משמעות הדבר היא ההכרח לגבש ולהעצים בתוך המשא"ן הצבאי תפיסות

¹ רב-סרן (מיל') אורלי זהרון היא פסיכולוגית ארגונית בכירה ופסיכותרפיסטית. כיהנה כשני עשורים כיועצת ארגונית במערך מדעי ההתנהגות באגף המודיעין.

² סגן-אלוף שרית שפירא היא ראש ענף מדעי ההתנהגות באגף המודיעין.

³ אלוף-משנה גילי בן-מנחם הוא ראש מחלקת משאבי אנוש באגף המודיעין.

וכלים נוספים, לצד המסורתיים, מבלי להפחית מחשיבותו של אחד מהם. מעשה זה דורש שינוי מהמעלה השנייה, ומזמין עמדה הקוראת תיגר על מתן פתרונות טכניים נקודתיים לעולם הבעיה. הטענה מודגמת באמצעות הצגת מקרה אמ"ן, ארגון סף בתוך הארגון הצה"לי, המהווה לא אחת, "סמן ימני" למענים, לתפיסות ולאסטרטגיות משא"ניות חדשניות בצה"ל.

למה משא"ן ולמה דווקא עכשיו?

מאפייני הארגון האמ"ני

כבכל ארגון אשר משימתו ותרבותו מעצבות את מאפייני הגופים שבתוכו, כך גם הארגון הצבאי "צובע" את מאפייני אמ"ן. בראש ובראשונה אמ"ן הוא ארגון צבאי מוסדי. התרבות הצבאית הקלאסית המאופיינת במבנים היררכיים, נהלים, בירוקרטיה ותרבות טוטלית, נוכחת באופן טבעי גם בארגון האמ"ני, ומאפיינת את פעילותו. עם זאת, מאפיינים אלו מאותגרים חדשות לבקרים בשל המתח הקיים ביניהם לבין מאפיינים נוספים של אמ"ן הנובעים ממשימתו הייחודית. ההקשר המבצעי שבו מתבצעת משימתו של אמ"ן מחייב חיכוך מתמיד עם המרחב האזרחי. כדי לעמוד ביעדיו, נדרש אמ"ן, בין היתר, "לחיות" במרחבים טכנולוגיים, כגון במרחב הסייבר וה-Data science, שבהם נאסף ומעובד חלקו הארי של המודיעין. בשל כך, חדשנות ויצירתיות טכנולוגית מהווים תפקוד קריטי ביכולת אמ"ן לעמוד ביעדיו, והארגון עוסק כל הזמן ביבוא ידע ואמצעים חדישים הזמינים ליריב. קרי, אמ"ן נדרש להתנהל במסגרת דיפוזית שמוזנת מן החוץ ומנהלת עימו דיאלוג מקצועי אינטנסיבי כדי להיות בחזית הידע (state of the art) המקצועי ולתרגמו להיבטים מודיעיניים, ובהמשך למבצעים. במובן זה אמ"ן הינו **ארגון סף**⁴ בתוך הארגון הצבאי הנמצא על גבולות הארגון ושואב את הגיונות פעולתו מן החוץ על-מנת להיות אפקטיבי בתוך המסגרת הצבאית שהוא חלק ממנה.

כנגזרת מכך, ניתן לומר כי גם **התרבות הארגונית המאפיינת את אמ"ן מושפעת**

מן החוץ. תרבות אמ"ן מאופיינת במרחבים מסוימים בדפוסי פעולה והתארגנות גמישים ומגוונים יותר ביחס לצה"ל ובעלי מקצב של תרבות הזנק, האדפטיביים למשימת הארגון. המבנים הארגוניים באמ"ן שואפים לביזור, לוורסטיליות, לגמישות ולזריזות. הארגון האמ"ני מוצא עצמו בשינוי מתמיד כאשר תהליכי רה"ארגון רודפים זה את זה. הדינמיות מזמנת תנועה בין משימות, בין צוותי עבודה ובין כפיפויות, ושינויים ארגוניים שמייצרים אי-ודאות ועמימות.

ניתן, אפוא, לסכם ולומר כי **נקודת הייחוס של האזרחות נוכחת ביותר בעבור הפרטים בארגון.** ועדיין, לא זו בלבד שנוכחות זו מתבטאת דרך מאפייני המשימה והתרבות הארגונית שתוארו, הנוכחות האזרחית באה לידי ביטוי גם באמצעות

⁴ מושג זה נשען על המושג "ניהול סף" של מינצברג: ניהול סף (Mintzberg, 1997) הוא מיומנות ליבה הנדרשת ממנהל לאור העמדה הייחודית שלו כמי שנמצא "בפנים-בחוץ", על גבולות הארגון.

"קבוצת השווים" (peer group), חבריהם של המשרתים בחיל, המשולבים בתפקידים אטרקטיביים בחברות היי-טק ומנכחים את עולם הקריירות האלטרנטיבי הרלוונטי כל כך לחברי הארגון ומהווים בכך מקור נוסף לאתגר ה"אנשים".

רכיב ה"האנשים" באמ"ן כמאפיין מוביל

על-מנת לעמוד באתגרים המתוארים מעלה, מתבסס אמ"ן על איכות אנשיו. אמירה ידועה באמ"ן היא כי **"האמל"ח" שלנו הוא האנשים** - בידי המודיעין אין מטוסים, טנקים או ספינות, ה"נשק" של החיל הוא איכות אנשיו. איכות כוח האדם באמ"ן ידועה ומוכרת. זהו כוח אדם מאותר, ממוין, שפעמים רבות עובר תהליך הכשרה מקיף עוד בטרם כניסתו למערכת הצבאית. מרבית האנשים באמ"ן, בעיקר כשמדובר באוכלוסייה הטכנולוגית, רוכשים ומפתחים במסגרת שירותם הצבאי ידע ומיומנויות טכנולוגיות שהם בעלי ערך רב בשוק האזרחי. צעירים רבים המשרתים באמ"ן מוצאים עצמם מחוזרים כבר במהלך שירותם הצבאי על ידי חברות חיצוניות שיש בידן להציע מסגרת תעסוקתית מפתה הכוללת משכורת דשנה (לעיתים כפולה ומשולשת מהמשכורת הצבאית) ואופציות. **אל מול האתגר, השליחות ואיכות המפקדים אשר מהווים מודל לחיקוי ומוקד משיכה לצה"ל, כוח האדם באמ"ן נתון לפיתויים מבחוץ**, ולפעמים המעבר לחברה אזרחית כולל עבודה עם חברים ומכרים שעזבו את היחידה, וממקום מושבם החדש מספרים על התנאים המפתים והאתגר המקצועי שקיים גם שם. מעבר לכך, פעמים רבות, בניין המשרדים ההיי-טקי המפנק נמצא ממש "מעבר לכביש" (ולא רק במובן המטפורי), בסמיכות למתקן הצה"לי הישן בעל התשתית הפיזית הצבאית.

האתגר המקצועי המאפיין את אמ"ן ומיתוג יחידות אמ"ן כיחידות עילית, לצד השליחות והערכים אשר מניעים את אנשיו, היוו במשך השנים קרקע פורייה לשימור האנשים וכמענה לפער המובנה בהיבטי תגמול. נוסף על כך, הציע אמ"ן, כחלק מצה"ל, יציבות תעסוקתית לאורך שנים רבות לאנשיו, ודאות במידה רבה לגבי היכולת להתקדם מקבע ראשוני לקבע מובהק, לצד שירות במתקני צה"ל באזור המרכז.

בשנים האחרונות נדמה כי הקלפים נטרפו. שינויים רבים המתרחשים בסביבה החיצונית לצבא, שיח תקשורתי ביקורתי כלפי צה"ל ובפרט כלפי משרתי הקבע ותנאי שירותם, העיסוק הגובר במעבר אמ"ן דרומה והשלכותיו על הפרט, "מסלול השירות 2016" והתמורות שהוא חולל בשירות הקבע (בדגש על השער הארגוני השני, אשר צמצם משמעותית את היקף הקצינים שימשיכו לשרת לאחר 14 שנים בקבע) – כל אלה **מערערים את תחושת היציבות של הפרט, בדגש על אלו אשר הם בעלי חליפות תעסוקתית גבוהה.**

המציאות הנוכחית מאתגרת את האופן שבו פועל אמ"ן בכל הקשור לאופן שבו ניהל את אנשיו. מחד גיסא, מציאות זו מחזקת את מעמדם של אנשי משאבי האנוש

כשחקנים מרכזיים בשל עיסוקם במשאב הקריטי ביותר לארגון, אך מאידך גיסא היא מציבה בפניהם אתגרים עמוקים הנעוצים בבירור מחודש של תפיסת התפקיד שבה הם מחזיקים כיום, על-מנת להיות אפקטיביים בתנאים החדשים שנוצרו. **אם ייכשלו באתגרים אלו, עלולים אנשי משאבי האנוש להפוך ללא רלוונטיים, ולהיתפס כגורם בירוקרטי ומעכב.**

לפיכך, טענתנו המרכזית במאמר זה היא כי על רקע האתגרים המתוארים, על אנשי המשא"ן באמ"ן בפרט, ובצה"ל בכלל, ללמוד מתפיסות משאבי אנוש מתקדמות מהאזרחות, ובד בבד להישען על המאפיינים הנובעים מעצם היותו חלק מהארגון הצבאי, להכיר את הפוטנציאל והמרחבים האפשריים לפי נוהלי הצבא ולעסוק באופן תמידי באתגורים. אנו מציעים מודל פעולה הנשען על תפיסה אסטרטגית חדשה ומעודכנת. לשם כך נמשיג על בסיס מודלים עדכניים מהו תחום משאבי אנוש בארגונים כיום, נתרגם זאת למשאבי אנוש בצבא ובאמ"ן ונשרטט מודל פעולה תואם.

תפקידי המשא"ן ועקרונות מנחים בבניית אסטרטגיית משא"ן

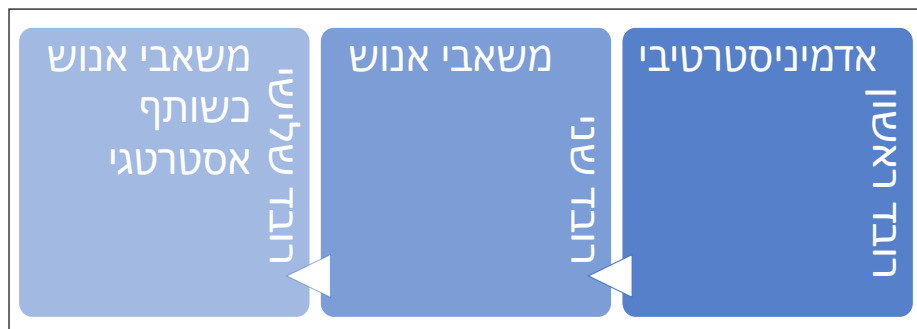
ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש מובל על-פי כמה עקרונות מנחים. עיקרון הגמישות מהווה עיקרון מרכזי (פיאדה, 2012). אסטרטגיית גמישות משאבי אנוש (Human Resource Flexibility Strategy) לוקחת בחשבון את האינטרסים של המעסיק, הארגון והעובד גם יחד. הארגון "מוותר" על חלק מהשליטה לטובת העובד שמתאים עצמו ל"דרישות המערכת". כלומר, הארגון מכתוב כללים לביצוע אך פחות מתערב בפרטי הביצוע (כל עוד הם מבוצעים ועומדים ביעדים העסקיים של הארגון).

בעולם המודרני מתפתחת מגמת קריירות הכרוכות בהסדרי העסקה מגוונים עם אחוזי משרה משתנים. לפי נירית כהן, יש מתיחה והרחבה של המושג "עבודה": העבודה היא כבר לא מקום שהולכים אליו, אלא משהו שעושים, יותר ויותר אנשים מוצאים שהם יכולים לעשות את עבודתם מבלי להידרש להגדרות של מקום, מעסיק, או אפילו תפקיד. בראייתנו, **אסטרטגיה משא"נית גמישה צריכה ללמוד ממגמות חדשות אלה ולהתאימן לשירות הצבאי** (שאנו עבודה) במטרה לשמר כוח אדם איכותי בתוך המסגרת הצבאית על ערכיה וכלליה.

לפי מודלים מתקדמים העוסקים בעולם בתפיסת משאבי אנוש בארגונים, ישנם כיום שלושה רבדים עיקריים: הראשון הוא הרובד האדמיניסטרטיבי, השני הוא הרובד המשא"ני, והשלישי הוא רובד המייצג את תפקיד משאבי אנוש כ"שותף אסטרטגי" בארגון (קמינקא, 2007).

מודל זה מציע כי אתגרי המציאות הנוכחית העבירו את תפקיד משאבי האנוש מניהול העובד לניהול הון אנושי. זאת על ידי המשגה חדשה לחשיבות תפקידם של העוסקים במשאבי אנוש מ"ניהול אדמיניסטרטיבי" לתפקיד של "שותף אסטרטגי" של ההנהלה (HRBP - מושג השגור בתעשייה - לא עוד איש HR

אלא (HR business partner), בעיצוב הטיפול בעובדים, במיצוב מול המעביד וחשוב מכול – בבקרה ובניהול של כוח האדם בארגון במטרה להעלות תפוקה ואפקטיביות באופן פעולתו של הארגון כיחידה אחת. יצירת יתרון בשוק תחרותי ושיפור הביצועים הארגוניים יכולים **להתבצע רק בשילוב של המיקרו יחד עם המקרו בניהול משאבי אנוש**. המעבר מביצוע גיוס והערכה בלבד (לצד ניהול אדמיניסטרטיבי) מתרחב כך שעבודת אנשי משאבי האנוש בארגון כוללת גם **בחינה ושיפור ביצועים, ניתוח צרכים (של העובדים ושל הארגון) והובלת הפיתוח המקצועי**.



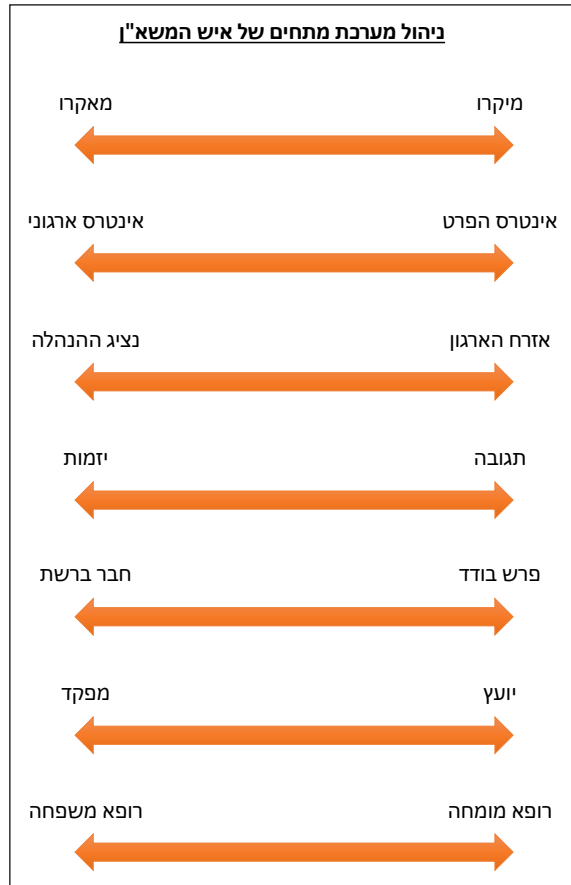
תרשים 1: שלושת הרבדים העיקריים בתפיסת משאבי אנוש בארגונים

המשמעות החדשה שעולה כאן היא שעל גורמי המשא"ן להיות **שותפים בתהליכי עיצוב חיליים/מערכיים/יחידתיים**, מתוך הבנה כי רעיונות אסטרטגיים בתחום ניהול המשא"ן אינם עוד נחלת אנשי המשא"ן בלבד והם רלוונטיים למפקדים כשותפים למשימה.

הרובד הראשון והשני – הרמה הבסיסית וההכרחית של משאבי אנוש הרמה הבסיסית בתפקוד המשא"ן היא הרמה **התפעולית-אדמיניסטרטיבית**. בתרגום לעגה הצבאית, רובד זה מתכוון **להיבטי השלישות**; מתן שירותים, תנאי שירות, חינוך והדרכה. אלה הם תפקידיו המסורתיים של המשא"ן הנגזרים בין היתר מהיותו "צבא העם". **אתגר המשא"ן המרכזי ברובד זה הוא יצירת פו"ש (מנגנון של פיקוד ושליטה) מפותח הכולל ניהול סגל משאבי אנוש ומתן מענה לפרט במגוון תחומים**, מתוך מטרה שלא להישאר ברובד הבירוקרטי ולזהות את הפוטנציאל ליצירת שיח ומעורבות פיקודית גם במישור האישי וגם במישור המערכתי.

הרובד השני הוא **הרובד המשא"ני**. הוא כולל את מכלול העיסוקים הכרוכים בטיפול ובפיתוח הפרט סביב מחזור חייו הארגוניים, החל מתהליך כניסתו לארגון, דרך פיתוח, קידומו, שימורו ועד לעזיבתו – איתור, גיוס, מיון, הדרכה ופיתוח, ניהול קריירות, הערכה ופרידה. בתפקיד זה מתמקם איש המשא"ן **כפותר בעיות** הן בעבור הפרט והן בעבור המפקד. ברבדים אלה ישנה חשיבות רבה **לאתיקה וליושרה** של אנשי המשא"ן, אשר בלעדיהן לא יזכו לאמון הנדרש מהם הן מצד המפקדים והן

מצד הפרט ביחידה. אמירת האמת, גם כאשר הדבר קשה הן לאומר והן לשומע, שמירה על דיסקרטיות ועשיית המעשה הראוי - מהווים תנאי לרלוונטיות של אנשי המשא"ן, כמו גם המקצועיות הגבוהה והבקיאות הנדרשת מהם במגוון תחומים. אם כן, **אתגר המשא"ן המרכזי ברובד זה הוא ניתוח המתחים הקיימים בין העולם האסטרטגי לבין העולם הטקטי**, כבסיס לגיבוש תפיסת תפקיד עדכנית ורלוונטית המתכתבת עם שתי רמות המשא"ן בארגון (זהרון, 2016).



תרשים 2

- **בין המקרו למיקרו** - נדרשת הבנה מערכתית של תהליכי המשא"ן (לשם ניהול נכון של התהליך ברמת היחידה/החיל) לבין העיסוק במקרה האישי של הפרט ושליטה בפרטים (מיקרו, כל מקרה לגופו).
- **בין ייצוג האינטרס הארגוני לייצוג האינטרס האישי** - איש המשא"ן כמייצג השיקול המערכתי המחייב, לדוגמה חוסר היכולת לקדם ולתגמל את כלל המשרתים, היפרדות מפרט/פרטים, הוצאה לפועל של נהלים נוקשים (שימוע,

מתן התראה וכו'), לבין היותו האחראי על הטיפול בפרט גם ברגע משמעותי בקריירה - קיום שיחה אישית, שימוש כ"מורה נבוכים", ואף לייצגו מול המפקדים או המערכת במידת הצורך.

- בין "אזרח הארגון" לבין "נציג ההנהלה" - איש המשא"ן כעמית או חבר (איש) של לא מעט מאנשי הארגון (לעיתים "גדל" איתם), עלול בזמנים קשים להיתפס כאיש הרע, המוציא לפועל, המוציא והמביא וכו'.
- בין תגובה ליזמות - ההתמודדות עם עומס העבודה ועם לחץ הזמן, הצורך במתן מענה לכל פרט וניהול סגל משא"ן הדורש קשב והכוונה - מייצרים קושי להתעלות מעל היום-יום ולייצר חשיבה מחוץ לקופסה.
- בין פרש בודד לחבר ברשת - איש המשא"ן הוא נציג יחיד של התחום/המקצוע ביחידה/המערך (או מפקד על סגל משא"ן הנמצא בריחוק פיסי או תפקודי ממנו), אך בה בעת הוא חלק מרשת של אנשי מקצוע (למידת עמיתים, ידע בפעולה) במערך/בחיל ומחוצה לו.
- בין יועץ למפקד - בעת הזו, תפיסת התפקיד כאיש משא"ן שואבת, לא פעם, את איש המשא"ן למרחבים המקצועיים בעוד מתפקידו כמפקד על מערך אנשי משא"ן בעצמו - עלול לחמוק.
- בין "רופא משפחה" ל"רופא מומחה" - הצורך לשלוט בריבוי המידע והידע אשר קיימים וזמינים כיום כמעט לכל משרת בכף היד מקשים על התמחות בכל תחום, שכל אחד מהם יכול להיות קריטי בעבור אחד מהפרטים בארגון, או לקבלת החלטה בתהליך משמעותי שמתקיים ביחידה.

רובד שלישי - תפקיד משאבי אנוש כ"שותף אסטרטגי"

רובד זה הוא בבחינת החידוש המוצע בניהול המשאב האנושי בארגון. המציאות הדינאמית וההבנה כי ההון האנושי הוא הנכס המרכזי בארגון, הובילו לגיבוש תפיסת המשא"ן כשותף אסטרטגי לכל דבר ועניין. רובד זה בתפיסת התפקיד מתייחס לעמדה ארגונית חדשה וליציקת משמעות עמוקה ונוספת למשא"ן בארגון בעת הזו כתנאי לעמידה באתגרי ה-VUCA.⁵

• כיצד מתבטאת השותפות האסטרטגית?

מעבר לניהול נכון של המשאב האנושי המהווה עמוד תווך בכל ארגון, כפי שצוין ברובד הראשון והשני, נדרשת הבנת עומק של התהליך העסקי, או במקרה הצבאי - המבצעי, ואף יותר מזה - לעיתים גם **השפעה על התהליך המקצועי-מבצעי באמצעות הזווית המשא"נית**. במילים אחרות, על המפקדים לראות בגורמי המשא"ן חלק בלתי נפרד מההנהלה הבכירה, "הפורום המוביל" של

⁵ VUCA - המושג הינו חיבור של מספר מאפיינים מהותיים של המציאות בת ימינו: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. ובעברית - תנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות. כל אלו מאפיינים היטב את המתרחש במציאות שבה אנו חיים ובתוכה פועלים. (Bennet & Lemoine, 2014)

הארגון, ועל גורמי המשא"ן להבין כי עליהם להיות מעורבים ובקיאים בכל תהליך מרכזי אשר מתחולל בארגון – גם אם הוא אינו כולל, לכאורה, היבטים משא"ניים מובהקים.

מאפיין נוסף לשותפות האסטרטגית הוא במדידת תרומת המשא"ן לארגון. קיימת, כמובן, מורכבות ביכולת לזקק את תרומת המשא"ן לארגון, מכיוון שפעמים רבות פעילות המשא"ן היא יצירה משותפת של המשא"ן ושל מנהלי הארגון או מפקדיו. עם זאת, הסתכלות על הגוף המשא"ני כגוף יצרני בעל תרומה מוכחת לארגון, לפחות ככל יתר גופי המטה, היא חיונית להיותו מחובר לאסטרטגיה הארגונית. על-מנת לחזק הסתכלות זו, נכון שגורמי המשא"ן ישתמשו, או יפתחו, **כלי מדידה אמפיריים** לבחינת מידת ההצלחה של היחידות השונות בתחומי המשא"ן השונים, **ימצאו קשר בינם ובין הצלחות או חוסר הצלחות** של הארגון (כפי שהם מכירים על סמך מעורבותם בשיח המתקיים בהנהלה הבכירה), **ויגבשו למפקדים המלצות כיצד לשפר את התפוקה המקצועית של הארגון באמצעות נקיטת פעולות בתחום המשא"ן**. מעבר ליחסי השותפות, נדרשת במשא"ן "קפיצת מדרגה" במאפייניו הזהותיים כמשא"ן אסטרטגי:

• המשא"ן כגוף פרואקטיבי ומחולל

זהו אולי העיקרון החשוב ביותר ולכן מופיע ראשון ברשימה. עמדת המשא"ן בארגונים בכלל ובארגון הצה"לי בפרט היא עמדת "מעטפת". מסורתית, המשא"ן הוא נגזרת לתהליכים מבצעיים ולשינויים במרחב המשאבי והטכנולוגי, אך עליו לנכס **עמדה פרואקטיבית מעצבת ומתערבת** במרחבים שהוזכרו. גורמי המשא"ן צריכים לזכור ולהזכיר כי **מידת ההצלחה של הארגון נובעת מהתלות הרבה באנשים**, במיומנויות ובידע שלהם לטובת קידום יעדיו האסטרטגיים, ומשפיעה **בדיוק כמו טכנולוגיה חדשה או תו"ל איכותי ורלוונטי**. אם יסתפקו במילוי חובתם בתחומי הרובד הראשון, ואף מהרובד השני, יהפכו גורמי המשא"ן ללא-רלוונטיים, בדיוק כפי שקורה לאמצעי לחימה שנתקל בחדשים ויעילים ממנו בשדה הקרב, או לתורת לחימה שמתבססת על אויב שהתפתח והשתנה זה מכבר.

• יצירת שותפויות וחיבורים

בעת הזו של מומחיות ותתי-מומחיות, בעידן הצפת מידע מצד אחד ואתגרים מורכבים יותר ויותר מצד שני, אין דרך אחרת מלבד שותפויות וחיבורים כאמצעי לפיתוח ידע ולאפקטיביות טובה יותר בהתמודדות עם המציאות בהווה ובעתיד. רבות נכתב על שילוביות ועל העמדה השיתופית בהקשר המבצעי. כעת יש לעסוק גם **בחיבורים ובשותפויות כעמדת מוצא גם בניהול אסטרטגי של משא"ן בתוך צה"ל** (חיזוק המעבריות, אשר הכרחית בתר"ש "תנופה" ובעידן של הקמת מנהלות טכנולוגיות) ובינו לבין ארגונים אחרים –

תוכניות בשיתוף האקדמיה והתעשייה, בפיתוח מומחים, בחיבור בין ארגונים צבאיים או בקהילה בארץ ובעולם, שתכליתם פיתוח האנשים, מומחיותם וחיבורם לארגון בהקשר מוטיבציוני הם מקצת הרעיונות ששותפויות מונחות בבסיסם.

• יצירתיות, מו"פ, חדשנות ו-benchmark בבסיס ההווה

המו"פ המשא"ן והחדשנות המשא"נית הם צו השעה. יש להשקיע בעיקרון אסטרטגי זה קשב, זמן ומשאבים ארגוניים. לשם כך, חייבים אנשי המשא"ן בצה"ל להיות בדיאלוג מתמיד של למידה, **לא רק עם עמיתיהם ומקביליהם בתוך הארגון הצבאי, אלא גם עם חברות חיצוניות**, לשאוב מהן השראה, לייצר חיבורים רלוונטיים ובכלל להיות ב-state of the art של המקצוע. אחד התחומים אשר מהווים קרקע פורייה בהקשר זה הוא ה-Data Science, אשר מאפשר התבוננות בנתונים ובכרייתם כ"מכרה זהב" להבנת תופעות ואופני פעולה מותאמים אליהם בניהול כוח האדם. הצבא והחילות "יושבים" על בסיסי נתונים קריטיים להבנת תופעות בתחום ניהול כוח האדם, תופעות שברמת הפרטים מקבלות מענים נקודתיים ומשתנים. שיתוף בנתונים, זיהוי תופעות לאורך שנים, באמצעות "ביודטה" של משרתים, חקירת נתונים שלעיתים אינם תחת ה"זרקור" התפעולי של ניהול המשא"ן, עשויים להיות בעלי ערך בגיבוש עקרונות להתערבויות עתידיות בתחום ניהול המשא"ן – גם ברמה חילית וגם ברמה צה"לית.⁶

• הובלה מהאמצע של startup nation

צה"ל הינו ארגון צבאי מוסדי והיררכי אשר ההחלטות המשמעותיות, בוודאי בתחום המדיניות, מתקבלות בדרג הבכיר. אך חשוב לזכור כי **רבות מהתופעות החדשות והמשמעותיות צומחות דווקא מתוך הדרג הזוטר** שמתחכך לראשונה עם צורך, עם רעיון משמעותי לו, שעשוי להיות משמעותי גם לאחרים. בוודאי במרחבים בארגון שמותר בתנאים מסוימים "לקחת סיכון" לא מחושב, שם מחיר הטעות במקרים אלה נמוך יחסית ולא יגיע עד כדי פגיעה בארגון, בערעור ערכיו המסורתיים, מעמדו או בסיס הלגיטימציה שלו בציבור. מכיוון שכך, נכון לזהות מרחבים כאלו גם בהיבטי משא"ן. מקומות ארגוניים שבהם צומחים רעיונות חדשניים, "עבודות שאינן מוזמנות", ניתן להרחיב לארגון כולו, זיהוי "משוגעים לדבר" בתחומי משא"ן שונים (גם מפקדים, לא רק אנשי משא"ן) ומינוף רעיונותיהם באמצעות רוח גבית מוסדית לכדי שינוי מערכתי באופן ההתמודדות עם האתגר שזוהה. הובלת המענים החדשים שנוצרו תיעשה מתוך המרחב ש"המציא" את הרעיון, הגה והוביל אותו מקומית כ"מומחה" תוכן ותהליך לעניין.

⁶ להרחבה של עיקרון זה ר' פרויקט GOOGLE ME של מיכל פרנקל (2018).

• למידה מתוך חיכוך

מורכבות האתגרים המשא"ניים שסומנו היא גדולה, ויש קושי אובייקטיבי לתת מענים מותאמים ושלמים מבעוד מועד. בדומה לאסטרטגיות ניהול מורכבות, גם לאתגר המשא"ני ניתן לעיתים מענה אד הוק, הגם שהוא חלקי ואינו מותאם לגמרי, וניתן ללמוד מתוך החיכוך עם המענה העכשווי שניתן – לגבי טיב המהלך הבא הנדרש.

לדוגמה, כחלק מהמענה שניתן לפערי כוח האדם כתוצאה מקיצור שירות החובה לגברים החל מגיוס יולי 2015 ואילך, הוחלט על הרחבת היקף הנשים המשרתות באמ"ן באמצעות הוספת מקצועות שבהם משך השירות שלהן זהה לגברים (מקצועות "דין אישה כדין גבר" בהתאם לסעיף 16א' בחוק שירות הביטחון), וזאת לצד חיזוק השירות המשמעותי וערך השוויוניות בצה"ל. הדבר הצריך עבודת מטה ארוכה ומורכבת, אשר כוללת אישור של כל אחד מהמקצועות בתהליך ארוך שסופו בוועדת חוץ וביטחון, כמו גם ניתוח השפעות על תהליך האיתור, הפיקוד הזוטר, הקצונה ועולם הקבע, שינוי הכשרות, הבהרת "המותר והאסור" לסגלי המשא"ן ולמפקדים, יצירת תשתיות ועוד. חרף מספר ליקויים בתהליך, שחלקם הגיע עד כדי התערבות של ערכאות חיצוניות, מדובר בתהליך מוצלח ביותר ששיפר את שילוב הנשים בתפקידים משמעותיים, ומנע פערי כוח אדם שעלולים היו לפגוע בתפקוד הארגון. לצד זאת, הדבר חיזק את הצורך בתהליכי למידה, תחקור, הפקת לקחים והטמעתם באופן מהיר בקרב סגלי המשא"ן, וזאת על-מנת להעביר את הידע הנצבר במקום אחד ולאפשר לעמיתים למנף אותו להצלחה במקום אחר. העקרונות המוצעים מעלה, טובים לשעה זו וברי שניתן לזהות עקרונות רלוונטיים נוספים לניהול אסטרטגיית המשא"ן. נדגיש, העקרונות משתנים ומתחלפים ויש לעדכןם כל העת.

שלושת כובעי המשא"ן - היבטים יישומיים וזיקות

כדי לסכם את מאפייני המשא"ן הנדרשים ראוי להתייחס לא רק לרכיביו אלא גם לזיקות הנדרשות בין הכובעים השונים שהוצעו.

כפי שנכתב לעיל למשא"ן יש שלושה כובעים: הכובע האדמיניסטרטיבי, הכובע המשא"ני והכובע האסטרטגי. נדגיש כי **בזהות האסטרטגית המוצעת על ידיו אין הכוונה לזנוח את תפקידיו המסורתיים של המשא"ן**. ישנו ערך ביציקת משמעות מחודשת בתפקידים אלה, המאפשרת עמידה טובה יותר באתגרים הקיימים והעתידיים. יש להתייחס למאפיינים מוסדיים מסורתיים ומאפיינים אזוריים פוסט-מודרניים של עולם המשא"ן בארגון כחלק ממערכת שלמה (אקו־סיסטם שלם), בה יש מקום לכל רכיב בזהות המוצעת (על שלושת רבדיה) – בעוצמות משתנות, על-פי תנאי ההקשר הנמצאים בכל רגע נתון.

בין שלושת תפקידי משאבי האנוש קיימת תלות. נקודת הפתיחה של האיכות המשא"נית בארגון תלויה באיכות סגל המשא"ן, ערכיו, יושרתו, מקצועיותו ואופן מימוש אחריותו לטיפול בפרט בארגון. כך, תמריץ לטובת הארכת השירות שיוצע כשבוע לפני שחרור קצין שרוצים להשאירו במערכת, לא ישיג בדרך כלל את מטרותו אלא ישדר לפרט תחושה של חוסר רצינות ואף זלזול. דוגמה נוספת היא תהליכי היפרדות, שברמה המשא"נית יכולים להיבנות היטב אך אם אינם מנוהלים כהלכה ברמה האתית מול הפרט או ברמת נתונים (חוסר דיוק בנתונים או נתונים שגויים), ייצרו תחושת אטימות של המערכת ויעצימו את תחושת הפגיעה כלפי הפרט.

הקשר בין הרבדים השונים אינו מסתכם בהזנה אלא גם מייצר **מורכבות ודילמות בתפקוד איש המשא"ן.** למשל, בעוד הרובד המשא"ני מתמקד בטיפול בפרט, לרובד השלישי אוריינטציה ברורה לארגון ולאסטרטגיה הארגונית. קיימים מקרים שבהם אין הלימה בין הטיפול בפרט לאסטרטגיה הארגונית ותפקידים אלה נמצאים בסתירה זה לזה. מחויבות איש המשא"ן לשני תפקידים אלה בו זמנית יכולה בהחלט לייצר חוויית בלבול וחוסר קוהרנטיות, ולכן פתרונות יצירתיים וחדשניים בעולם המשא"ן יכולים להוות מרחב מאפשר המכיל מתחים ניהוליים אלו.

כדי להדגים את ערכו המוסף התוספתי והייחודי של כל רובד בזהותו של המשא"ן להיבטים פרקטיים ויישומיים מוצע הפירוט הבא:

היבטים יישומיים של מודל שלושת הרבדים בתפקידי המשא"ן

רובד א' - הרובד התפעולי-אדמיניסטרטיבי (שלישות)

יעדים

1. גיבוש סגל משא"ני מקצועי.
2. בקרה ומעקב אחר ביצוע משימות המשא"ן למניעת "נפילה בין הכיסאות" ופגיעה בפרט.
3. בניית מאגר נתונים עשיר ויסודי, לאורך זמן.
4. עיסוק בניתוח דו"חות קיימים בצמתי קבלת החלטות.
5. שיפור נגישות הנתונים למשרתים באופן שיאפשר להם לבצע פעולות עצמאיות או להעביר בקשות למשא"ן היחידה on-line ללא צורך בהגעה פיזית ב"שעות הקבלה", ובכך להוריד נטל תפעולי שלישותי מסגל המשא"ן ולשפר את יכולת התקשורת עם כלל המשרתים.

מנגנונים תומכים

1. קיום גרף הכשרות והסמכות לכלל בעלי התפקידים במשא"ן העוסקים בשליטה ובטיפול בכוח אדם, על-מנת לוודא את כשירותם המקצועית.
2. אבני לו"ז קבועות ושגרתיות, כגון דיונים ופגישות עבודה, בהם מוודאים ביצוע של כלל המשימות.

3. הכרה והתמקצעות במערכות המידע המשא"ניות הרלוונטיות, והתממשקות עם מאגר המידע היחידתי.
4. חיבור מפקדים לנתונים באופן עיתי בפגישות עבודה, והצגת הנתונים במפגשי ההנהלה הבכירה (פורום מוביל וכו').
5. הטמעת טכנולוגיות משא"ן קיימות, בארגון ומחוצה לו, בשיתוף גורמי מערכות המידע, וביצוע פעולות הסברה בקרב המשרתים למען ישתמשו בהם.

רובד ב' - הרובד המשא"ני - טיפוח ופיתוח הפרט וכתובת מקצועית למפקדים

יעדים

1. פרקטיקות מותאמות ורלוונטיות בעולם האיתור, הגיוס, המיון, פיתוח הערכה ופרידה.
2. אימוץ, גיבוש, והתאמה של פרקטיקות חדשות שהן ב"state of the art".
3. זיהוי ושותפות צמתים קריטיים של קבלת החלטות ובעבודה עם מפקדים.
4. "משא"ן 360" - הסתכלות והשפעה על כלל הגורמים המשפיעים על חווית השירות של הפרט.

מנגנונים תומכים

1. קיום מפגשים קבועים עם המפקדים ועם גורמי המשא"ן ביחידות המשנה, על-מנת לסקור את תמונת המצב בתחום משאבי האנוש בארגון ("פורום אנוש") ולתת מענה בכלים הקיימים - לא רק לאוכלוסיית הליבה המובילה (T1), אלא גם באלה שתומכות אותה.
2. הכרת מודלי השירות השונים לעומקם במטרה להבין את השפעתם על המשרתים בארגון (כגון השער הארגוני השני במודל הקבע 2016 שמחייב שיח מקדים עם המשרתים העתידיים להגיע אליו בעוד 3 שנים), ולחפש פוטנציאל לשימור כוח אדם איכותי באמצעות מעבר למודלי העסקה אחרים (לדוגמה, מעבר משרות קבע לאע"צ).
3. שליטה בסד הכללים הקיים לטובת תגמול למשרתים המובילים (כגון קידומם - גם לתפקידים מחוץ לארגון, תמריצים, לימודים, הצטיינות, קיצורי פז"ם לדרגה וכו'), בדגש על אופן השימוש בהם ועל עיתוי קבלתם, והובלת תהליך סדור ושקוף בהשתתפות כלל הגורמים הרלוונטיים.
4. הטמעת טכנולוגיות משא"ן שמטרתן למדוד, ככל האפשר, את איכותם של המשרתים ותרומתם להצלחתו, על-מנת למקד את המאמץ באלו אשר משפיעים לחיוב, ולבחון קידום תהליכי היפרדות ממשרתים אשר אינם מסייעים לארגון לממש את ייעודו.
5. מעבר מפאסיביות (הסתפקות במתן מענה לפניית מצד המשרתים) לאקטיביות - קידום יוזמות לשיפור תנאי השרות של הפרט, כגון הקמת מוקד מקצועי שיחפש כיצד ניתן לשפר את רכיבי השכר של הפרט (לדוגמה, יציאה להכשרות

לטובת השלמת גמול השתלמות).

6. בחינת מידת יעילותן של תוכניות השירות הקיימות באמצעות מדידת הצלחתן בשימור כוח אדם ושיחות עם משרתים, ובמיוחד עם משתחררים (אשר הארגון רצה בהישארותם וכשל), וביצוע עבודות מטה לטובת התאמתן לצרכים הקיימים והעתידיים.
7. חוסר סובלנות לכל התנהלות שאינה אתית בקרב סגלי המשא"ן, בדגש על היעדר יושרה (אמירת שקר או אי שמירה על דיסקרטיות), רשלנות מקצועית שפוגעת בפרט, וחוסר נאמנות המגיעה לכדי התנגדות ועיכוב יוזמות ושינויים.

רובד ג' - תפקיד משאבי אנוש כ"שותף אסטרטגי"

יעדים

1. שותפות בתהליכים אסטרטגיים ייעודיים.
2. פיתוח אסטרטגיה ארגונית רחבה גם להשפיע עליה וזיהוי הנגזרות המשא"ניות.
3. זיהוי מגמות בעולם המשא"ן והתעדכנות ב-state of the art.
4. יוזמת שינויים שמקורם בזיהוי מגמות עתידיות בעלות השלכות על ליבת העשייה בארגון.
5. מדידת תפוקות מוכחות בארגון.
6. חיבור לגורמי התקציב בארגון אשר עוסקים בהוצאה על כוח אדם.
7. חקר הצלחות ארגוניות במונחי משא"ן.

מנגנונים תומכים

1. שותפות מלאה של המשא"ן בהנהלה הבכירה של הארגון (מפגשי "פורום בכיר") ומעורבות בכל תהליך - גם אם אינו בעל מאפיינים משא"ניים מובהקים, ולמרות הזמן הרב הנדרש להקצות לשם כך.
2. השתתפות בדיונים ובפגישות עם הרמה המקצועית הממונה על-מנת להכיר את כלל הגורמים המשפיעים בארגון - ולהשפיע עליהם.
3. קיום פורום עיתי שמטרתם תחקור, למידה והצגת נתונים שונים בתחום המשא"ן על-מנת לחפש את ההקשרים ביניהם ולבין הצלחה/חוסר הצלחה של הארגון, והשפעה באמצעותם על ההנהלה הבכירה של הארגון ועל הרמה המקצועית הממונה.
4. מינוי בעלי תפקידים שמגיעים מתחום המשא"ן מחוץ לארגון על-מנת שיביאו עימם תפיסות חדשות, והוצאת אנשי משא"ן לתפקידי משא"ן מחוץ לארגון, או תפקידים בארגון שאינם משא"ניים מובהקים, על-מנת לייצר השפעה במעגלים רחבים ולייבא רעיונות חדשים.
5. קיום ביקורים של סגל המשא"ן היחידתי בארגונים אזוריים/צבאיים בעלי מאפיינים דומים בתחום המשא"ן, על-מנת לקדם תהליכי למידה ו-BENCHMARK.

6. הבאת גורמי מפתח בדרג הבכיר (כגון המטה הכללי) לביקורים בארגון, על-מנת שיכירו מקרוב את תחומי העשייה ובעלי התפקידים ויושפעו מכך בבואם לקבל החלטות.
7. גיבוש פלטפורמה קבועה (למשל, תחרות בנושא "חשיבה יוצרת" הכוללת תמריץ לזוכים) להצגת יוזמות בתחום המשא"ן שביכולתן להביא להתייעלות משאבית, שיכולה להיות מופנית להשקעה בכוח אדם או בצרכים אחרים של הארגון.
8. מפגשים עם גורמים מובילים בדרג הזוטר ב"בית הלקוח" על-מנת ללמוד את ההתפתחויות בתחום המקצועי, ולהסיק מכך אילו מקורות כוח אדם נדרשים לפתח בראייה עתידית (כגון עתודה אקדמאית) ולהתאים את מנגנוני האיתור והמיון.
9. השקעת משאבים וכוח אדם (במשרה מלאה, או כנע"ת בוועדות היגוי) לטובת פיתוח טכנולוגיות משא"ן מבוססות Data science, שמטרתן לזהות מגמות משא"ניות ולהנחות את המפקדים כיצד לפעול מול פקודיהם במטרה לשמר את הטובים ולשפר את חווית השירות ביחידה.

אחרית דבר

פרופ' דייב אולריך מהפקולטה לניהול באוניברסיטת מישיגן נחשב לאחד המומחים הגדולים ביותר בתחום אסטרטגיית משאבי אנוש בשני העשורים האחרונים. בריאיון ל-Human Resources Executive הוא מסכם את התאוריה שלו בנושא תפקידם ומעמדם של מנהלי משאבי אנוש בארגון: HR must give value or give notice - **מנהלי משאבי אנוש חייבים לתת ערך מוסף או לתת מכתב התפטרות.**

לשיטתו, מנהלי משאבי אנוש יידרשו להבין בעסקים. לא רק להבין את האסטרטגיה העסקית של הארגון או לקרוא דוחות פיננסיים ולהבין במאזנים, אלא להבין איך העסק עובד כדי שיוכלו **לקחת חלק ולהשפיע על ההצלחה העסקית של הארגון.** אם עד כה התרכזו מנהלי משאבי אנוש בלהבין איך מנהלים עסקים, הם יצטרכו לקחת את הצעד הבא ולפתח כישורי ניהול. עד לאחרונה נתפסו מנהלי משאבי אנוש כאנשי אמון, יועצים אמינים ומהימנים שמסייעים בידי מקבלי ההחלטות. אולם הארגון המודרני צריך מנהלי משאבי אנוש **שיהיו לא רק יועצים** אלא מנהלים שיוזמים ומיישמים **מדיניות הלכה למעשה.**

מנהל משאבי אנוש הופך מיועץ לבעל דעה ובעקבות כך - לבעל השפעה. לכן, השינוי המהפכני בתפקיד ה-HR הוא בעצם מעבר מניהול הון אנושי לניהול בכיר. למנהלי משאבי אנוש יש תפקיד חשוב בארגון הדינמי הנתון לתנודות ולשינויים. אם בעבר תפקידו של מנהל משאבי אנוש היה לשמר את מבנה הארגון ולשמור עליו מפני שינויים, עד כמה שניתן, **כיום מנהלי משאבי אנוש נדרשים לאמץ שינויים, להבין אותם ואפילו ליזום, להוביל שינויים ולהטמיע אותם בארגון.**

חשוב לציין כי אין זה תפקידו של המשא"ן להחליף את המנהלים, קל וחומר, את המפקדים בצה"ל. על איש המשא"ן לייצר למפקדים פלטפורמה טובה לפקד, ובמקביל, לנווט בעצמו ולהוביל את תחום המשא"ן בזיקה הדוקה לאסטרטגיה הארגונית, אך לא פחות חשוב מכך - גם לאתגר אותה ולהשפיע עליה.

רשימת מקורות:

- אוברסקי-גליק, ת' (2017). "אז למה לי חדשנות עכשיו?". בתוך: **לשנות את השינוי? - מסע בין המשכיות לשינוי ובין התבדלות להשתלבות בארגון הצבאי-המודיעיני**, משרד הביטחון: מערכות ואמ"ן.
- אולריך, ד' (2012). ריאיון ל-Human Resources Executive. אוחר מתוך www.hrus.co.il.
- זהרון, א' ושפירא, ש' (2016). כלי משא"ן באמ"ן. ענף מד"ה אמ"ן, צה"ל. מסמך פנימי.
- זהרון, א' (2016). **נפרדנו כך - תכנית Outplacement לניהול תהליכי פרידה באמ"ן**. ענף מד"ה אמ"ן, צה"ל. מסמך פנימי.
- כהן, נ' (2018). "עתיד עולם העבודה: היד הנעלמה". **גלובס** (29.6.2018).
- ליזרוביץ, מ' (2016). "גלגולה של מנהיגות מד"הית: לאן מתרחבת הפרופסיה?", בתוך: **לשנות את השינוי? - מסע בין המשכיות לשינוי ובין התבדלות להשתלבות בארגון הצבאי-המודיעיני**, משרד הביטחון: מערכות ואמ"ן.
- משולם, א' והרפז, י' (2015). **ניהול משאבי אנוש - הגישה האסטרטגית**. ידיעות ספרים, אוניברסיטת חיפה.
- פיאדה, א' (2012). **ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש**. אוחר מתוך: <http://www.hrus.co.il>.
- פרנקל, מ' (2015). "מסע בין קיצוצים, מתובנות למודל עבודה מארגן לקראת תוכנית עבודה רב שנתית". **בין הזירות - כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל** 13, עמ' 10-27.
- פרנקל, מ' (2018). **פרויקט GOOGLE ME**, ענף מד"ה אמ"ן, צה"ל.
- קמינקא, ש' (2007). **מגמות חדשות בניהול משאבי אנוש**. מתוך הוועידה השנתית לניהול משאבי אנוש, גן אורנים, תל-אביב.
- שפירא, ש' (2015). **תמריץ? לא לי!** ענף מד"ה אמ"ן צה"ל.
- שפירא, ש', סיטון, ח' ורובין, ר' (2016). **אוכלוסיית הטאלנטים באמ"ן - סיפור על שימור והעסקה מחדש**. ענף מד"ה אמ"ן, צה"ל.
- שפירא, ש' (2019). **בשביל כוכב נוריד כוכב**. תחום פיתוח ארגוני 8200.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). "What VUCA really means for you". *Harvard Business Review*, 92, No. 1/2, 2014. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Mintzberg, H. (1997). "Managing on the edges". *International Journal of Public Sector Management*, 10 Iss: 3, pp.131-153.