

"בוחרים דרך"

מהפכת החדשנות בעולם ההון האנושי בחיל הטכנולוגיה והאחזקה

אורן גיבר¹ ואירה לפרדין²

תהליכי הגלובליזציה וקצב השינוי הטכנולוגי המואץ שינו את 'חוקי המשחק' בשוק התעסוקה, והולידו קשיים בשימור כוח האדם האיכותי בצה"ל. כיום רווחת התפיסה לפיה העובדים הם הלקוחות של המעסיקים, המבקשים לקבל מהארגון תרומת ערך גבוהה ברמה המקצועית והאישית. המאמר מציג כיצד המגמות הכלליות משפיעות על כוח האדם בצה"ל, ואת תוכנית המענה ("בוחרים דרך") שפותחה כפיילוט בחיל הטכנולוגיה והאחזקה - ועוררה הדים רבים במערכת.

מבוא

בשוק העבודה אשר נמצא בהשתנות מתמדת, הפכו מושגים, כמו "קריירה" ו"מסלול", ללא רלוונטיים. המהפכה הטכנולוגית, הכוללת תהליכי דיגיטציה ואוטומציה, מובילה להיעלמות תפקידים לצד היווצרותם של מקצועות חדשים המשלבים בין עולמות תוכן שונים ומגוונים. במציאות זו, על הפרט לעסוק בלמידה מתמדת לאורך כל חייו (Life Long Learning) כדי לשמור על הרלוונטיות של הצעת הערך שלו לשוק העבודה המשתנה.

מציאות זו מובילה לשינוי "חוקי המשחק" בעולם העבודה, וארגונים שלא יידעו לבצע את ההתאמה הנדרשת עשויים למצוא את עצמם מחוץ למשחק. לאור העובדה כי הארגונים לא יכולים להציע ביטחון תעסוקתי לעובדיהם, עליהם להתמקד בהרחבה ובהעלאה של הצעת הערך של הפרט, באמצעות פלטפורמות המאפשרות למידה מתמדת ותהליכי התפתחות אישית ומקצועית. תפקיד המנהלים בהקשר זה הופך לקריטי יותר ויותר להצלחת עובדיהם ולהגברת החיבור שלהם לארגון.

¹ אלון-משנה אורן גיבר הוא ראש רשות פיתוח טנק.

² רב-סרן אירה לפרדין היא ראש מדור "בוחרים דרך".

"בוחרים דרך" הינה תפיסת כ"א חדשנית בצה"ל, אשר שמה את האדם במרכז, מתוך הבנה כי דרך תהליך משותף שיעשה הפרט עם עצמו, בליווי כלי ניתוח ואבחון אישי וכן בהנחיה אישית של מפקדו ושל גורם ייעוץ קריירה מקצועי, ניתן יהיה להביא את הפרט לבצע קפיצת דרך בהתפתחות המקצועית והאישית שלו, ויחד איתו קפיצה של הארגון כולו. התפיסה מנסה להגיע ל-WIN-WIN בין צורכי הפרט לבין צורכי המערכת, באמצעות הכשרות מפקדים כמפתחי קריירה וכ-"מנטורים" וביצוע תהליכי אבחון וייעוץ קריירה למשרתים.

רקע

גלובליזציה, קצב השתנות הטכנולוגיה וחדירת ההשפעה של עולמות הדיגיטל שינו את "חוקי המשחק" בעולם העבודה. ארגונים הפכו להיות **גמישים, דינאמיים ותחרותיים** יותר מבעבר, בכדי להגיב במהירות לשינויים בסביבה ולהמשיך לשגשג (כהן, 2018). כתוצאה מכך, דרישות ותכולות התפקידים משתנות באופן תדיר, ומחייבות ארגונים להביא יצירתיות, ידע ויכולות שיאפשרו **להתמודד עם האתגרים המשתנים**. למעשה, היכולת **לגייס כ"א איכותי ולפתח אותו לעולמות תוכן חדשים**, כאלו המסוגלים לייצר מענה מתאים ויצירתי לצרכים ולטכנולוגיות המתפתחות, **הינה בעלת השפעה מכרעת על שרידותם של הארגונים**. כתוצאה מכך, **העובדים הופכים ללקוחות של המעסיקים שלהם** (Deloitte, 2018).

במשק האזרחי מושקעים משאבים רבים בהעלאת האטרקטיביות הנתפסת של הארגון בעבור העובדים, בניסיון להפוך ל-"Employer of Choice" - ארגון שאנשים רוצים להשתייך אליו (Heathfield, 2018). **אטרקטיביות זו מושפעת, בין היתר, מהמותג שהארגון הצליח לבנות סביב השם שלו** (כולם רוצים לעבוד ב-Google), **מתהליכי הגיוס** (עד כמה קשה להתקבל), **מחוייית העובד** (עד כמה כיף לעבוד שם), **מתנאי ההעסקה** (משכורת, הטבות נלוות, סביבת עבודה) **ממגוון האפשרויות לפיתוח עצמי הקיימות בארגון, מהיציבות שהוא מאפשר במונחי קריירה** (בדגש על אופקים להתפתחות אישית ומקצועית), **מתחושת תרומה ומשמעות, מתחושת שייכות לרשת חברתית מלוכדת, שקיפות במידע, הערכה והוקרה הניתנת לעובדים, ואיזון / הרמוניה / אינטגרציה בין העבודה לבין תחומי חיים אחרים** (לא רק המשפחה אלא גם תחביבים, פרויקטים אחרים ואף עבודות נוספות) (HRus, 2018).

ההשתנות המהירה משפיעה גם על מאפייני הדור המאייש כיום את עולם העבודה. דור זה מבין כי החוזה הפסיכולוגי בינו לבין עולם העבודה השתנה, ביטחון תעסוקתי פס מן העולם, והיכולת להשתכר ולשמור על רמת חיים איכותית לאורך זמן תלויה ביכולתו לפתח את עצמו ולשמר את **הרלוונטיות שלו לעולם העבודה המשתנה**. לכן, העובדים כיום **לא מוכנים להישאר במקום אשר לתחושתם לא מעלה את הערך התעסוקתי שלהם** - "Employee Value Proposition" לא מפתח אותם או לא

מצליח לייצר בעבורם חוויה חיובית. בהקשר זה חשוב להדגיש כי ההתפתחות הפכה למושג סובייקטיבי, המכיל לא רק "סולמות" היררכיים ומקצועיים, אלא "קירות טיפוס". אנשים כיום רוצים להתפתח גם **לרוחב כדרך חיים מקצועית**, לתחומים אשר נתפסים על-ידם כמעניינים, הם מחפשים **שילובים אינטר-דיסציפלינאריים** אשר יאפשרו להם להביא לידי ביטוי את הערך המוסף הייחודי שלהם. חשוב להם להרגיש כי הארגון מקשיב להם, משקיע בהם משאבים ובונה להם **אופק התפתחות רחב**. מדידת ההצלחה נעשית לא רק במושגים חומריים ובסמלי סטטוס, אלא גם בחוויות סובייקטיביות של הנאה, של פיתוח ושל מימוש עצמי, וכן של הגעה ליעדי קריירה רלוונטיים אינדיבידואלית (ברנשטיין, גורביץ, 2016).

ניהול ההון האנושי בצה"ל

המותג של צה"ל כמעסיק אטרקטיבי עבר תהליכי שחיקה משמעותיים לאורך השנים, בין השאר עקב השחיקה בשכר משרתי הקבע אל מול המשק, פערים הולכים וגדלים בתנאי ההעסקה (תשתיות, סביבת עבודה, מזון, שירותי רפואה, תגמולים ותמריצים) וביקורת ציבורית קשה אשר פגעה בסטטוס וביוקרת משרתי הקבע (ע"ע מערכוני "ארץ נהדרת"). למרות זאת, נותרה אסטרטגיית צה"ל לניהול ההון האנושי ללא התאמות משמעותיות לאתגרי התקופה ועיקר המאמץ של צה"ל בתחום ההון האנושי עדיין מושקע בניסיון **"לקשור את המרכיב האיכותי"**, אנשים שזוהו כאיכותיים באמצעות מענקים ותמריצים חד-ממדיים. **שיטות אלו אינן מתאימות יותר ביחס למאפייני הדור ולמאפייני התקופה**, ועשויות במקרים מסוימים אף ליצור **יותר נזק מתועלת**, עקב ה"עונש" בדמות הצורך לחתום על הארכת השירות, הטמון לצד ה"שכר" של התמריץ. יתרה מזו, קיים מאמץ משמעותי מצד חברות ביטחוניות בארץ למשוך אליהן כ"א טכנולוגי בעל ניסיון, תוך שהן מספקות לו ערכים של "שליחות" ו-"הגנה על הבית" ומתחרות ישירות עם המאמץ של צה"ל לבנות שדרת פיקוד מקצועית ואיכותית. עבודה בתעשיות ביטחוניות נותנת מענה גם לתחום ה"**משמעות בעשייה**", ומציעה תנאים נלווים אטרקטיביים יותר עם מחירים אישיים נמוכים יותר.

"אופק שירות רחב מצריך חתימה באי וודאות, לא אל מול מסלול או תפקיד. זו התחייבות קשיחה של כמה שנים קדימה שלא קיימת באזרחות. המודל הזה פחות מתאים לאנשים בגילאי ה-30"

"היציאה ללימודים מצריכה חתימה - על כל שנה צריך לחתום שלוש שנים. לא נראה לי הגיוני. לא יודע מה יהיה איתי עוד 9 שנים. אף אחד לא רוצה לדפוק את המערכת ולעזוב בפיטורים, לא רוצים לסיים בדרך כזאת את השירות... כאילו רוצים לשמור עלינו שלא נברח, אבל עושים ההפך".

"...אמרו לי 'תחתמי שנה, את תעלי לדש' בים ותקבלי תמריץ'. ואז - 'אה.. הודח מישהו, אז תיכנסי פה (תפקיד אחר) בינתיים', 'אוי יש לי פער, תחתמי מהר מהר דחוף עכשיו ותיכנסי'. אני לא יודעת מה אני עושה עוד חודש! אז איך מצפים ממני

בסוף תפקיד, שאני אחתום 8 שנים ללימודים או שאני אעשה תפקיד רביעי. מה זאת אומרת? למה שאני אכניס את עצמי לאי וודאות הזו לעוד 8 שנים? אין סיכוי!³

מודל הקבע החדש (2016), מאתגר גם הוא את יכולת צה"ל להשאיר את הטובים ביותר בשירות קבע ארוך. ראשית, הפגיעה במנגנונים המסורתיים של ביטחון תעסוקתי ופנסיה מוקדמת נתפס על ידי משרתי הקבע כהפרה של החוזה הפסיכולוגי, וכמוה כאישור של גל הביקורת אשר קדם לשינוי המודל. שנית, עקב הצורך בקידום מהיר נוצר מצב שבו לעיתים מתקדמים קצינים גם כשאנשים בשלים לכך וללא צבירת ניסיון מקצועי מספיק וכתוצאה מכך נפגעת יכולת ההתמודדות עם האתגרים העומדים בפניהם בדרג הבכיר והיכולת להשתלב לאחר מכן בשוק העבודה האזרחי. לבסוף, הוספת שער יציאה נוסף מהצבא לפני דרגת הסא"ל משיקולי התכנסות תקציבית למול האוצר, משפיעה על מערך השיקולים של הפרט לגבי הישארותו בארגון כבר בשלב מוקדם יותר – דרגת הסרן. לפני החתימה השנייה, הפרט מתחיל להתלבט האם כדאי לו להמשיך לנתיב של קריירה צבאית, והפגיעה בהיתכנות של אופציה זו דוחקת רבים שלא לקחת סיכון, לקום ולהשתחרר. יתרה מזו, המעבר לפנסיה צוברת, מאפשר לקצינים להשתחרר בכל שלב מבלי לשלם מחירים כבדים, לאור העובדה כי הפנסיה שאותה צברו עד כה נשמרת וממשיכה איתם לאזרחות (וולדמן, המנחם, 2018).

"כבר אין את כלוב הזהב הזה של הפנסיה, אז אנשים כל הזמן מסתכלים כמה הם שווים בחוץ. אם עסקת כל הזמן בניהול ולא בהנדסה אז בגיל 28 אתה כבר רוצה לצאת ולהתחיל לצבור ידע הנדסי פרקטי. בסוף החתימה יוצא שהניסיון המקצועי שצברת הוא לא מספק, והניסיון הניהולי פחות רלוונטי לאזרחות. זה ניסיון "ריק" לתעשייה..."

"מודל הקבע החדש מייצר תפקידים קצרים מדי, שלא מאפשרים לך לבנות צוות ולייצר מסגרת, מדור או תחום טובים מספיק, אתה לא מצליח לבוא לידי ביטוי בתפקיד. אין מרחב לנשימה, וקשה להרגיש סיפוק והצלחה בתפקיד".

"צריך להתמודד עם בעיות הנדסיות אמיתיות, ואחר כך להתפתח לתפקידי ניהול. אני כמו עץ בלי שורשים – עדיין אין לי את הבסיס והקרקע הנדרשים לעמדות ניהוליות. החשש הוא לאבד את הרלוונטיות והאטרקטיביות לשוק האזרחי במידה ונשארים במערכת".

"עושים מה שנוח להם (כוונה למערכת) – ככה הצבא עובד. אבל אתה לא יכול להשאיר אנשים עד סוף הקריירה כשהמסלול המקצועי נגמר באמצע. במודל הקודם זה היה משתלם, היו תנאים מעולים – אולי תעשה תפקידים לא טובים שאתה לא אוהב ולא תראה את המשפחה.. אבל אם הנקודה לא שם באופק אז למה לשלם את המחירים".⁴

האתגר של שימור ופיתוח כ"א איכותי מתעצם בעולמות הטכנולוגיים

³ מתוך אבחון עמדות קצינים בדרג הסגן-סרן, במגזר השדה ובמגזר ההנדסי, בחיל הטכנולוגיה והאחזקה, 2018.

⁴ שם.

והפרופסיונאליים, עקב יכולת **ההמרה** הגבוהה של כישורי הפרט לעולם האזרחי ו**אטרקטיביות החלופות**. לכן, על-מנת לעמוד בתחרות בעולמות אלו נדרש לעשות **שינוי מחשבתי מהותי** ויצירת **פתרונות חדשניים** המותאמים למאפייני הדור ואתגרי התקופה. יתרה מזו, תוכניות צה"ל לתר"ש הבא, המקפלות קפיצת מדרגה טכנולוגית, חייבות לבוא יד ביד עם שינוי בניהול תפיסת ההון האנושי ועם גיבוי משאבי משמעותי, בכדי למשוך כוח אדם מתאים אשר יוכל לממש אותן.

"בוחרים דרך" - תפיסה חדשה לניהול ההון האנושי

"בוחרים דרך" היא תפיסה חדשנית לפיתוח ההון האנושי בצה"ל, אשר פותחה בחיל הטכנולוגיה והאחזקה במהלך השנתיים האחרונות, על-מנת לתת מענה לאתגרים המתוארים לעיל ולאפשר לפרט **לבחור כל פעם מחדש** בהישארות בארגון. בבסיס התפיסה עומדות שתי הנחות יסוד. האחת היא חשיבות המפקד ותפקידו לסייע, להדריך ולהוות לפקודיו "מנטור" בדרכם. השנייה, היא ההנחה כי על-מנת להפוך לארגון אטרקטיבי, נדרש להסתכל על כל אחד מהפרטים במערכת באופן **אישי ומתוך ראייה הוליסטית** - על המאפיינים האישיים, החוזקות, המוטיבציות, השאיפות והצרכים **בכלל תחומי החיים**, ולבנות למולם תוכנית להתפתחות **אישית, מקצועית ותעסוקתית**. היכולת לגבש עם הפרט "תוכנית בהתאמה אישית", הכוללת הכשרות מקצועיות וקורסים להתפתחות אישית, תגמולים מותאמים לרצון הפרט וצרכיו, וכן קשב והכוונה לתפקיד אותו הוא עושה או עתיד לעשות, **תוך אינטגרציה עם צרכי המערכת והאפשרויות הקיימות והמתהוות** בה - תשדר לפרט כי הארגון **רואה** אותו, ותאפשר להציע **פתרונות ייחודיים ואטרקטיביים**, גם אל מול האלטרנטיבות באזרחות.

עקרונות התפיסה

1. **המפקד כמפתח** - בכדי לשמור ולמצות באופן מיטבי את ההון האנושי, נדרשים המפקדים כיום להקדיש הרבה יותר משאבי זמן וקשב לצורך פיתוח פקודיהם ואף לפעול מתוך עמדה בסיסית של "מנטורינג". אין הכוונה להפוך את המפקדים ל-"מנטורים" במובן הטהור של המילה, אלא להקנות כלים תפיסתיים ופרקטיים לפיתוח אישי של פקודיהם ולעיסוק בניהול קריירה פרסונאלי ודיפרנציאלי. פעולה מתוך תפיסת ה-"מנטורינג" מחייבת את החלפת השיפוטיות והביקורתיות בעמדה אמפטית, המאפשרת לראות את הפרט מנקודת מבט הוליסטית - לזהות את נקודות העוצמה, המשמעות והתשוקה בעשייה, כמו גם את המנופים המרכזיים להצלחה. זאת באמצעות קיום שיח פתוח על אודות התלבטויות, יכולות, שאיפות, הזדמנויות וצרכים בתחומי חיים שונים. אלו יאפשרו למפקד לבנות תוכנית התפתחות אישית לכל אחד מפקודיו, אשר מחד תעלה את מידת ההצלחה וההנאה בתפקיד, ומנגד תקטין את הפער בין המקום שבו נמצא הפרט לבין המקום שאליו

הוא שואף להגיע. תוכנית ההתפתחות צריכה להביא להעלאה של הצעת הערך האישי והתעסוקתי של הפרט, בין אם לתפקידי ההמשך בצה"ל ובין אם לשוק התעסוקה באזרחות.

2. **כל אחד הוא "טאלנט"** – בצה"ל, כמו במרבית הארגונים הגדולים במשק, התפתחו עם השנים מגוון רחב של תוכניות לאיתור ולפיתוח "טאלנטים". יחד עם זאת, ההתמקדות ב-10% העליונים של הארגון עשויה לפגוע בחיבור ובשביעות הרצון של שאר המשרתים בארגון, זאת ללא קשר לעובדה כי את אלו שאינם מוצלחים נכון להפריש, על-מנת שלא ימשכו את הארגון כלפי מטה. צה"ל נדרש לעסוק בכלל המשרתים ולקיים תהליכים אשר יסייעו להבין מהם תחומי החוזק של האנשים? מה מניע אותם לביצועים גבוהים? באלו סביבות עבודה הם פורחים ומצליחים לבוא לידי ביטוי באופן מיטבי? מידע זה צריך לשרת את תהליך הצמיחה האישי של כל אחד ואחת ויכול לסייע בהתאמה טובה יותר לתפקידים המוצעים להם, ולאחר מכן גם בעיצוב / בפיסול התפקיד בהתאם לאדם המבצע אותו. תהליכי ניהול ופיתוח המוכוונים למיצוי מיטבי של כל אדם בתפקידו, יוכלו לטייב את החיבור לארגון ואף להשפיע לטובה גם על האפקטיביות ועל התרומה של מרבית המשרתים למערכת. יתרה מזו, אם רוב האנשים ירגישו שיש מי שמסייע להם להפוך ל"טאלנטים", הארגון כולו יהפוך ליותר אטרקטיבי – "טאלנטים" לא רוצים להיות מזוהים עם ארגונים המאפשרים בינוניות, אלא להשתייך לארגונים המקדמים מצוינות ולא אפליה.

3. **פרסונליזציה וראייה הוליסטית של צורכי הפרט** – בכל נקודה בחיי הפרט, ההתלבטויות וההחלטות לגבי חייו האישיים והתעסוקתיים מושפעות מצרכים במגוון רחב של תחומי חיים. על-מנת להיות אטרקטיביים בעבור הפרט, נדרש מאיתנו לברר אלו תחומי חיים משפיעים על ההחלטה שלו בנקודת ההתלבטות שבה הוא נמצא:

- תחושת המשמעות בעשייה – האם אני מרגיש שמה שאני עושה משמעותי? האם אני מצליח להשפיע על תהליכים ברמה המערכתית?
- התחום התעסוקתי – מה אני רוצה להיות "כשאהיה גדול"? אלו תפקידים מעניינים אותי / מתאימים לי / יפתחו אותי לקראת השלב הבא?
- התחום האקדמי – מה אני רוצה ללמוד (השלמת בגרות, פסיכומטרי, תואר ראשון, שני, דוקטורט) ואיפה (מכללה, אוניברסיטה, תוכנית הכשרה יוקרתית)?
- התחום המקצועי – אלו הכשרות חשוב לי לעשות על-מנת להתפתח בתחום המקצועי (בפלטפורמות חדשניות, כגון JOLT, הכשרות יוקרתיות בחו"ל)?
- התחום החברתי – באיזו סביבה חברתית חשוב לי לשרת? תחת אלו מפקדים?

- התחום של התפתחות אישית - אלו יכולות וכישורים אני רוצה לפתח, לא בהכרח בזיקה לתחום המקצועי שלי?
- התחום הכלכלי - תנאי השכר שלי היום, היערכות כלכלית בהסתכלות קדימה?
- התרבות הארגונית - סביבת העבודה הפיזית, אקלים ארגוני, אינטגרציה בין השירות לבין החיים האישיים (שילוב עם המשפחה ועם חיי הפנאי).
- ייתכן כי בעבור משרת אחד האפשרויות להתפתחות מקצועית יהיו הגורם המכריע בהחלטה האם להאריך את שירותו בצבא, ואילו בעבור אחר הסביבה החברתית והמפקדים הישירים יהיו הגורם אשר יכריע את הכף.



תמונה 1: מתוך "בוחרים דרך" (אט"ל)

תמריץ או תגמול אחר - התפיסה החדשה מציעה להסתכל אחרת על נושא התמריצים ולאזן בצורה טובה יותר בין תגמול בגין ביצועים לבין תמריץ בגין הישגים. כיום, רוב התמריצים שנותן צה"ל מכוונים למול הארכת שירות. אנשים זקוקים גם להוקרה ולתגמול בגין העשייה שלהם, ללא חיבור ל"עונש" בדמות של חתימה נוספת להמשך שירות. כאשר התגמול יינתן בצורה נקייה, ללא התניות נלוות, הוא יתקבל על ידי הפרט כאמירת תודה כנה ואמיתית על מאמצים או על הישגים, ויוכל לאפשר לפרט להתחבר לערך ולתרומה שלו, להרגיש משמעותי ולבחור בלב

שלם בהמשך שירות במקום שרואה אותו, שמאפשר לו להצליח ולבוא לידי ביטוי. נוסף על כך, התפיסה מרחיבה את תפיסת התגמול לתמריצים ולתגמולים מסוגים שונים:

- טיוב מרכיבי שכר - באמצעות תמריצים כספיים, ביטול השכלה ישימה, קיצור פז"ם לרה"דירוג, שינוי מנגנון החזרי שכ"ד - לפי זמן נסיעה ולא ק"מ.
 - הכשרות ולימודים - קורסים מגוונים בהתאם לרצון הפרט ולא בהכרח בזיקה למקצוע, הכשרות יוקרתיות בארץ ובחו"ל, לימודים תוכ"ש ללא חתימה, ולימודי תואר ראשון ושני במסלולים ובמוסדות לימוד בהתאם לבחירת הפרט, תוך מתן אפשרות ולגיטימציה לעזיבה בנקודות יציאה מגוונות בצמוד להחזר סכומי כסף מוגדרים ידועים.
 - פיתוח אישי - ליווי וייעוץ אישי, Coaching, Mentoring, תוכניות העצמה ופיתוח אישי, קורסים לשיפור מיומנויות בין-אישיות או פיתוח יכולות בתחומים חדשים.
 - נייודות וסביבת עבודה - הוצאת רישיון נהיגה, רכב שכור לחודש, תלושי דלק, חניה של רכב חוס ללא הגבלה, שדרוג סביבת העבודה והפלטפורמות הטכנולוגיות העומדות לרשות הפרט.
 - שילוב בין הבית לחיים האישיים (WLI) - חופשות משפחתיות בארץ ובחו"ל, שוברים לארוחות בוקר או ספא, קייטנות וחוגים לילדים, ימי חופש על חשבון המערכת, אפשרות לצאת לאפטר פעם בשבוע ולתת חל"ת בהתאם לצורך.
4. **Work-Life Integration** - בשנים האחרונות, היכולת לשלב בין העבודה לבין החיים האישיים עולה בחשיבותה ומהווה שיקול משמעותי בתהליך קבלת ההחלטות של הפרט בנושא המשך הקריירה שלו. כיום, מרבית ההורים רוצים לנהל יחסים קרובים עם ילדיהם, ופחות נכונים לשלם מחירים בגין היעדרות ממושכת, ללא הבדלים מגדריים. יתרה מזו, בני הדור הצעיר גם רוצים לשלב בין עבודה לבין התחביבים, החברים והעיסוקים הפרטיים שלהם. צה"ל הינו ארגון תובעני מעצם עיסוקו בביטחון, ולמרות זאת הוא נדרש לייצר איים של גמישות על-מנת לשמור על אטרקטיביות השירות בו על-מנת שתתקיים בחירה בקריירה צבאית. אנחנו חיים היום בעולם שבו כמחצית מהאנשים עובדים במשרה חלקית, על מגוון פרויקטים, ובסביבות עבודה שונות (במשרד, על חוף הים, בבית קפה, במתחמי עבודה שיתופיים, דוגמת WeWork, ועוד). מגמה זו צפויה רק ללכת ולהתחזק. בהקשר זה, חשוב לתת לגיטימציה לצורכי הבית, להתייחס בכבוד לזמנם של המשרתים, לתת לגיטימציה למפגשי VC כחליף לנוכחות בדיון תוך הרחבה ושיפור את הפלטפורמה, לתגמל בגין זמינות ועומס עבודה ולא בגין ניתוק מהמשפחה (שינוי הגדרה של רמ"פ), להרחיב את החיבור של המשפחות לצה"ל (קייטנות בחופשים ובחגים, טיולי משפחות

יחידתיים או ענפיים, נופש משפחות - כמובן כרשות ולא כחובה) ולייצר כמה שיותר מרחבי גמישות (שעות פעילות גמישות יותר, מתחמי עבודה שיתופיים במיקומים שונים ברחבי הארץ, מעונות במרכז, פטור גורף מתורניות לאימהות ולחד-הוריים, מתן מענה רפואי ראשוני בקופת החולים).

5. **התאמה למקצועות המחר** - עולם התעסוקה משתנה, ועולמות כמו Big Data, AI ו-BI צוברים תאוצה. הטכנולוגיה מתפתחת בקצב אקספוננציאלי - ברק"ם המתקדם של צה"ל עומד להשתלב מחשב משימה ובו בינה מלאכותית שתסייע למפקד בקבלת החלטות; מערך האחזקה עומד בפני שינוי דרמטי לאחזקה המבוססת על נתונים בשילוב אחזקה חזויה; הרפואה הופכת למותאמת יותר ויותר לפרט, דוגמת הטיפול המותאם גנטית בסרטן; הכלכלה הופכת ליותר ויותר שיתופית (Huber, Air B&B), ומשתכלל ממשק אדם-מכונה. גם המקצועות והתפקידים המוצעים בצה"ל חייבים לעבור התאמה, על-מנת לאפשר לצה"ל את קפיצת המדרגה ביכולותיו, ולפרטים לשמור על הערך התעסוקתי שלהם בשירות הצבאי וגם בשוק העבודה האזרחי אליו יגיעו. לאור העובדה שצה"ל לא מציע כבר ביטחון תעסוקתי רחב היקף כמו בעבר, הוא לכל הפחות צריך לאפשר לפרט להרוויח באופן משמעותי מהשירות בו. כאשר הפרט יבין כי התפקידים בצה"ל מקדמים אותו מקצועית שלב אחר שלב, וכי מקצועיות זו רלוונטית מאוד במידה ויחליט לצאת לאזרחות ולפתוח בקריירה שנייה, הוא לא ימהר לעזוב. כאשר ההישגים בצה"ל תאפשר לפרט להמשיך ולתרום לביטחון המדינה, לא תציב בפניו מחירים אישיים כבדים, ותבטיח לפרט לשמור על היכולת שלו להתפרנס בהמשך הדרך, האטרקטיביות של ההישגים תעלה.

6. **אטרקטיביות השירות** - על-מנת למשוך לצה"ל את ההון האנושי האיכותי והמתאים, צריך להשפיע על האופן שבו נתפס השירות על ידי המשרתים, לרענן ולמתג אותו מחדש. בכדי לעשות זאת, נדרש לייצר ערך ואטרקטיביות בצורה מותאמת לפרט, נוסף על הדגשת העוצמות הברורות של השירות בצה"ל - שליחות, משמעות ואתגר בעשייה היומ-יומית. צה"ל הינו אחד הארגונים הגדולים ביותר במשק הישראלי וככזה הוא יכול לאפשר לפרטים בו את המוביליות הפנים-ארגונית הרחבה ביותר. בעיקרון, אדם יכול להתחיל את השירות בחיל אחד, במסלול ספציפי, ללמוד משהו שמעניין אותו ולעבור למסלול אחר בחיל אחר - מגוון האפשרויות להתפתחות ולהתקדמות בצה"ל כארגון שלם הוא אדיר! אם נצליח לשבור את המחסומים הבין-ארגוניים, נוכל להציע מגוון רחב מאוד של אפשרויות להתפתחות, שאף ארגון אחר במשק לא יוכל להתחרות בו. יחד עם זאת, חשוב להדגיש כי הכוונה היא להרחבת מגוון האפשרויות להתפתחות קריירה, ולא להעברת קצינים בשם עיקרון המעבריות ובמנותק מצורכיהם. כמו-כן, צה"ל מכיל בתוכו סל משאבי רחב ומגוון מאוד,

הכולל תגמולים ותמריצים מסוגים שונים. אם רק נוכל לקחת סל משאבים זה, אף מבלי לפרוץ את תקרת התקציב, ולנהל אותו בצורה אחרת – בהתאמה לצרכים ולשאיפות של הפרט – נצליח להשיג שינוי משמעותי. אם המשרתים ירגישו כי הארגון מדבר איתם, מבין אותם ומחשיב את דעתם אבל גם מתגמל אותם על השקעתם הרבה בהתאמה לצרכים שלהם – תעלה האטרקטיביות הנתפסת של צה"ל כמעסיק.



תמונה 2: מתוך "בוחרים דרך" (אט"ל)

בקיץ 2019 יצא חיל הטכנולוגיה והאחזקה לשלב הראשון של מימוש התפיסה החדשה. במסגרת הפיילוט של "בוחרים דרך" התמקדנו בשתי אוכלוסיות; **סרנים** ביחידה הנדסית (הרשות לפיתוח הטנק) וקצינים בדרגת **הסגן-סרן** הנמצאים תחת פיקודו המקצועי של קצין הטכנולוגיה והאחזקה של פיקוד מרכז. תהליך זה הגיע לאחר ניתוח המורכבות והצרכים של הקצינים בדרגת סרן שבוצע ביחידות, למול האתגר לשירות ארוך בקרב אוכלוסייה זו.

לתהליך זה נדרשו לא מעט מאמצים וחשיבה יצירתית על-מנת לאפיין ולהתאים את התוכנית לסוגי האוכלוסיות השונות, וכן לקבל החלטות על אופן מימוש התוכנית. בקצה התהליך ביקשנו להיטיב עם הארגון ועם הפרט, עם המשימות שעליהן אמונה היחידה ועם ההכרח ללוות את הפרט בתהליך התפתחותו האישית

והמקצועית ממקום אמיתי וקשוב. ההבנה כי מצב של WIN-WIN היא הנקודה שאלה אנחנו מבקשים להוביל, היא זו שיצרה לא מעט דילמות בדרך; ביקשנו לתת למפקדים כלים שבהם עושים שימוש מנטורים, אך חייבנו אותם להפעיל כלים אלו על פקודיהם, מבלי לאפשר למי מהם לבחור מנטור שמתאים להם. גם את הפרטים בחרנו אנחנו, אך הזמנו אותם לבחור האם להיות חלק מהתהליך, וכן להחליט עד כמה לשתף אותנו בו. רצינו לייצר מפגש ותהליך אישי בין הסרן והסא"ל והבנו כי זה עשוי להתפרש כאילו בחרנו לדלג על דרג הרס"ן, ולכן הכשרנו גם את דרג הרס"ן על-מנת שיוכל להשפיע. יצרנו שפה שמלווה את התהליך, הסתכלות על פיתוח אישי ולא על תפקידים, על תגמול ולא על קשירה, ועוד.

השלבים המרכזיים בתהליך:

1. רתימה ותכנון התהליך – תהליך בניית הפיילוט התחיל כחצי שנה לפני היציאה לדרך, במפגשים עם קצין החיל הראשי ועם סגל החיל, ובהמשך גם עם שני האל"מים אשר בחרו להוביל את הפיילוט – ראש הרשות לפיתוח הטנק ומפקד הטכנולוגיה והאחזקה של פיקוד מרכז. לאחר הצגת התפיסה, התקיימו כמה דיונים על ההזדמנויות ועל הסיכונים בתהליך, ובהמשך תכננו ודייקנו את התהליך בהתאם לאתגרים, לצרכים ביחידות ולתרבות הארגונית.
2. הכשרת המפקדים – כשבועיים לאחר כנס השקת התוכנית, אשר כלל מפקדים בדרג הסא"ל ושני מפקדי מסגרות בדרג האל"ם, ערכנו סדנה בשם "המפקד כ"מנטור". הסדנה עסקה בהרחבת תפקיד המפקד במסגרת הפיילוט, בהקניית יכולות הקשבה והכלה ובמתן כלים ל"מנטורינג", בדגש על פיתוח קריירה פנים-ארגוני.
3. שלב האבחון האישי – למחרת כנס ההשקה קיבלו כלל משתתפי הפיילוט שלושה שאלוני אבחון אישי. הראשון היה שאלון "מעגלי חיים", אשר מבקש מהפרט לנתח את העוצמות, את המשאבים ואת הגורמים המאפשרים לו להצליח ולבוא לידי ביטוי מיטבי בתפקידו. השאלון השני היה "מפת צרכים בתחומי חיים", שבו הפרט התבקש לבחור שלושה תחומים מרכזיים המשפיעים על השיקולים שלו לגבי המשך השירות בצה"ל. שני השאלונים פותחו במשך תקופה של כחצי שנה, בשיתוף פעולה עם אנשי מקצוע מתוך ומחוץ למערך מדעי ההתנהגות בצה"ל, כאשר המרכזית שבהם היא ד"ר קרן אדלר-קבריטי. השאלון השלישי נקרא "מזהה המוטיבציות"¹ והוא מאבחן את 7 מוטיבציות המרכזיות המניעות את הפרט בעת הנוכחית. לאחר בחינת אלטרנטיבות ומפגשים עם חברות המציעות מבחנים מסוגים שונים, נבחר שאלון זה עקב הבסיס המחקרי הרחב שלו ותרומתו לתהליכי פיתוח קריירה ועיצוב תפקיד (גוסניק, אלטון, 2015).
4. פגישות ייעוץ קריירה – לאחר מילוי שאלוני האבחון, הגיעו כלל משתתפי הפיילוט לפגישת ייעוץ קריירה. במהלך הפגישות ניתחנו את התשובות שניתנו לשאלונים השונים, וניסינו לייצר הבנה אינטגרטיבית וממוקדת של משאבים,

של יכולות, של צרכים, של מוטיבציות, של שאיפות ושל התלבטויות, כהכנה לפגישה עם המפקד. חשוב להדגיש כי המידע הנאסף בפגישות הינו חסוי ולא מועבר לאף גורם, למעט שני סייגים: האחד, התובנות מהפגישות משמשות ליצירת תובנות כלליות על אודות הלכי רוח, צרכים, ציפיות ושאפויות מהמערכת. השני, ההבנות מהפגישות משמשות לצורך גיבוש "תוכנית ההתפתחות האישית" בהתאמה ביחד עם המפקדים. לאחר פגישה ראשונה זו, כמות המפגשים עם הפרט תלויה בו ובמידת הפרואקטיביות שלו בתהליך פיתוח הקריירה שלו. כמו-כן, ניתן לקיים את תהליך ייעוץ הקריירה גם בתצורה סדנאית ולא אישית, ובכך להגיע לכמות גדולה יותר של אנשים, ולהרוויח את הפלטפורמה של העבודה הקבוצתית.

5. פגישות "מנטורינג" עם המפקדים - מטרת הפגישות עם המפקד היא קודם כול לאפשר למשתתפי הפיילוט חוויה של "נראות". זאת, באמצעות קיום דיאלוג פתוח על אודות החוזקות והמשאבים של הפרט, על ההתלבטויות ועל ההזדמנויות העומדות בפניו, וכן בבירור צרכיו בתחומי החיים השונים, המשפיעים על החלטתו לגבי המשך השירות בצה"ל. בסוף תהליך ה"מנטורינג", כל משתתף בפיילוט צריך לצאת עם תוכנית התפתחות אישית, מקצועית ו/או תעסוקתית (בהתאם לצורך שלו), וכן עם "מפת תפקידים" אפשריים בעבורו בהמשך הדרך, הבנויה במטאפורה של "קיר טיפוס".

6. דיוני אינטגרציה - נקודת השיא של התהליך הינה בדיוני האינטגרציה בראשות מפקד היחידה בדרג האל"ם, אשר מטרתם "לתפור" את "תוכנית ההתפתחות האישית" לכל אחד ממשתתפי הפיילוט. בכל דיון משתתפת רמ"ד הסגל הרלוונטית למערך (ברמה החילית), המפקד ה"מנטור" בדרג הסא"ל של האדם שדנים עליו, ויועצת הקריירה - רמ"ד "בוחרים דרך". המטרה במפגש זה היא להביא לשולחן את מכלול הידע שהתגבש למול כל אחד מהסרנים, ולגבש את התהליכים שאותם נכון להציע לפרט. למול כל פרט נקבעים כמה תהליכים שמטרתם לתת מענה לצרכים ולמוטיבציות של הפרט. כל אלו מתגבשים לתוכנית רחבה ושלמה, שעוד תשתנה אך תביא לשינוי מהותי בחיי הפרט, הן מבחינה אישית והן מבחינה מקצועית, כולל החלטות על תגמולים שיוצגו לו בשנה הקרובה, וכן תפקידים שנכון שיתמודד עליהם בהמשך (דיוני אשכולות).

7. למידה והפקת לקחים - לאור העובדה כי אנו נמצאים עדיין בפיילוט, תהליך הלמידה בהגדרתו, מתמשך לאורך כל השלבים בדרך. במסגרת הלמידה אנו מתמקדים גם במה שקורה בפרקטיקה בכל שלב בתהליך, וגם מתבוננים על התהליך בכללותו - משלב רתימת המפקדים, דרך אישור תוכניות ההתפתחות הפרטניות, מתן התגמולים והשיבוץ בתפקידים ועד להשפעת התהליך על היחידה ותפקודה.

חשוב להדגיש כי על-מנת להוציא את התוכנית אל הפועל, נדרש שיתוף פעולה

הדוק בין כלל הגורמים במערכת - מפקדים, גורמי הסגל וגורמי ממד"ה אשר מלווים את התהליך. רק פעולה מתוך תפיסת "בעלות" על התהליך (Ownership) תאפשר לו להצליח. המימוש אינו פשוט, וישנם הרבה שלבים מאתגרים בדרך, אך כבר נוכחנו לדעת שעצם קיום התהליך לבדו מביא איתו תרומה גדולה לפרט ולמפקדים. להבנתנו תוכנית "בוחרים דרך" מהווה הזדמנות אמיתית לארגון לממש את האחריות שלו למול הפרט, לאפשר קיום תהליכי התעצמות ארגונית ואישית, ולהנחיל דירקטיבות ארגוניות המאפשרות גם מימוש בפועל של מחויבות הארגון לפרט ומחויבות הפרט לארגון. ייתכן כי במהלך הדרך נטעה ונדרש לבצע מיקודים נוספים ולשכלל את השיטה, אך אין ספק כי הגיעה העת "לחשב מסלול מחדש", כזה שייקח אותנו למקום נכון יותר.

כיוונים לטווח הארוך - הקמת "מרכז קריירה" צה"לי



תרשים 1

כיום אנחנו נמצאים בהיערכות לשלב הבא בתהליך, והוא הרחבת ההטמעה של הפיילוט בחיל הטכנולוגיה והאחזקה (יחידות נוספות במגזר ההנדסי ובשדה) ובכלל אט"ל (חיל הלוגיסטיקה והרפואה). נוסף על כך, התוכנית מתחילה לקבל הדים

ויחידות נוספות בצה"ל מתעניינות בהכנסת המנגנון הארגוני לתהליכי העבודה שלהן (פיקוד העורף, אגף התקשוב, 8200, הפרקליטות הצבאית וזרוע היבשה). בטווח הרחוק, מומלץ לחשוב על הקמת מרכז ניהול קריירה צה"לי, אשר נשען על פלטפורמה טכנולוגית חדשנית לפיתוח אנשים ויצירת מפות קריירה אישיות. הפלטפורמה צריכה להיות מבוססת על מנגנוני AI ו-Machine Learning, כדי לייצר המלצות ייחודיות למסלול התפתחות לכל אחד מהמשרתים, אשר יכול הכשרות, משימות, פרויקטים ותפקידים בהתאמה ליכולות ולכישורים, למשאבים, למוטיבציות, לצרכים ולשאיפות. כמו-כן, המרכז יוכל לספק את ההכשרות הנדרשות למפקדים בתחום של פיתוח אנשים ולהקנות כלים מתחומי ה-Mentoring וה-Coaching. כמו-כן, המרכז יכול להציע מגוון רחב של סדנאות קריירה לפרט, כולל עיצוב או פיסול תפקיד, מיתוג אישי ועוד. כמו-כן, המרכז יספק הכשרה וייעוץ לאנשי משא"ן וליועצים המתניעים והמלווים תהליכי פיתוח וניהול קריירה ברחבי צה"ל, בדגש על בנייה ועל התאמה של המנגנונים ושל הכלים ליחידות ולתרבות הארגונית שלהן, וכן ליווי בתהליך ההטמעה והמימוש. לבסוף, המרכז יוכל לאסוף מידע אבחוני משמעותי ולשקף הבנות רחבות יותר לגבי הלכי רוח, חיבור לארגון, ואף צרכים ורצונות של המשרתים בנוגע לאטרקטיביות של סוגי פרויקטים, הכשרות, תגמולים ותפקידים שונים.

רשימת מקורות

- בראל, ת' (2018). "לא עומדים בקצב השינויים".
- גוסניק, א'. אלטון, צ'. (2015). "מזהה המוטיבציות". מהדורה עברית: רן הורודי וענת בן-פורת (חוזקות בע"מ - רן הורודי).
- וולדמן, ע'. המנחם, וי'. (2018). "סקר קבע 2018: עיקרי הממצאים והמשמעויות" (מדור מחקר משא"ן, מכון המחקר, ממד"ה).
- כהן, נ'. (2018). "עתיד עולם העבודה: "היד הנעלמה", גלובס (29.6.2018).
- טייב, ש"ח סלעי וי'. (2018). "מגמות מתהוות במוטיבציה לשירות קבע ארוך טווח", (מדור פסיכולוגיה צבאית פצ"ן).
- תושב-אייכנר, נ' (2009). "שינוי חוקי המשחק בעולם העבודה" - סקירת ספרות (מנהל מחקר וכלכלה משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה).
- HRus. (2018). "הגלגלים שמניעים את הצמיחה: איך שיפור חווית העובד משפר תוצאות עסקיות".
- Global Human Capital Trends: Deloitte (2018). "The rise of the social enterprise".
- Heathfield, M. (2018). "Are You an Employer of Choice?"
- Pofeldt, (2015). "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government". *Forbes*.

