



ניהול קריירה - "החתיכה החסרה"

בחליפת הטיפול בפרט

בממד"ס - יחידה לפיתוח תוכנה בחיל האוויר - הונהג הליך חדשני לניהול הקריירה של החיילים ושל הקצינים. ההליך, שעקרונותיו מוצגים במאמר, הפך לסיפור הצלחה ואומץ בארגונים נוספים



רס"ן סוזנה אלוני
הסוציולוגית של בסיס רמת-דוד



אל"ם רן לוי
רמ"ח חימוש בחיל האוויר



מבוא

ניהול קריירה הוא תהליך של טיפול בפרט שפיתחנו לפני כמה שנים ביחידת ממד"ס בחיל האוויר. התהליך, שהיה נדבך משלים לכלים נוספים בתחום הזה (כגון חוות דעת, דיוני איוש, שיחת משוב וכד'), נחשב כמעט מתחילתו למשמעותי ולמועיל והביא לכמה תוצאות חיוביות לא מתוכננות. הצלחת המימוש הפכה את ניהול הקריירה לתהליך המובנה בנוהלי היחידה. בשנים שלאחר יישומו בממד"ס אימצו את התהליך ארגונים נוספים במערך הטכני של חיל האוויר, וכיום ישנה מגמה להפוך אותו לתהליך מחייב בכל המערך הטכני. במאמר הזה ננסה להביא את סיפור התפתחותו של תהליך ניהול הקריירה, נפרט את מרכיביו ונדגיש את הנקודות המשמעותיות למימושו המוצלח.

סיפור התפתחותו של ניהול הקריירה

היחידה

כדי להבין את סיפור התפתחותו של תהליך ניהול הקריירה חשוב להכיר כמה מאפיינים של היחידה שבה הוא התפתח.

ממד"ס הייתה היחידה שפיתחה את התוכנה המבצעית של חיל האוויר. אנחנו כותבים "הייתה", כי היחידה כבר אינה קיימת לאחר שאוחדה עם יחידה 180. ליחידה המאוחדת קוראים אופק - יחידת המחשב של חיל האוויר. ממד"ס כללה כמה גפי פיתוח של תוכנות. כל גף היה אחראי למימוש פרויקט או מערכת ספציפיים וצריך היה להתמודד עם אתגרים טכנולוגיים ייחודיים. בראש כל גף עמד קצין במעמד של רס"ן. הגפים השונים היו כפופים לחמש יחידות משנה שבראש כל אחת מהן עמד קצין במעמד של סא"ל. על חמש יחידות המשנה פיקד מפקד ממד"ס (בדרגת אל"ם). מטת היחידה כלל גף משאבי אנוש וסוציולוגית.

המשרתים ביחידה היו בעיקר תוכניתנים בוגרי ביסמ"ח (בית הספר למקצועות המחשב של צה"ל) ועתודאים בוגרי מנמות רלוונטיות (בעיקר מדעי המחשב והנדסת מחשבים). העתודאים הגיעו ליחידה כשהם נושאים דרגות קצונה או במעמד של קמ"אים (קצינים מקצועיים אקדמיים). בוגרי ביסמ"ח הם מש"קים. שתי האוכלוסיות היו חייבות לשרת במשך שש שנים.

חייל שהגיע לממד"ס היה מוצב באחד מגפי הפיתוח ומתחיל בעת ובעונה אחת גם את שירותו הצבאי וגם את התפתחותו המקצועית. מסלול ההתפתחות של הפרט בממד"ס היה מגוון מאוד: בחלקם התפתחו האנשים בערוץ הפיקודי-ניהולי, ואחרי תקופה של 18-24 חודשים קודמו למעמד של ראש צוות ולאחר מכן לעמדות הכוללות אחריות על קבוצות גדולות יותר של אנשים. אחרים התפתחו בערוץ המקצועי, שבו העמיקו את הידע

שלהם בטכנולוגיות או במוצרים ספציפיים והפכו למנהנדים מערכת. במקרים מסוימים ביצעו אנשים גם מעברים רוחביים לגפים אחרים - אם משום שסיימו פרויקט והגף שלהם פוזר ואם משום שהיו מעוניינים להיחשף גם לטכנולוגיות אחרות.

כדי להבין את הסביבה שבה התפתח התהליך של ניהול הקריירה חשוב לציין שמדובר בסביבה שבה יש מגוון רחב של אפשרויות לפיתוח אישי. לעובדה שמדובר בעיסוק בטכנולוגיות מתקדמות ישנה משמעות נוספת: מדובר בקצינים ובחיילים בעלי כישורים ויכולות מצוינות להשתלב בשכר גבוה בשוק האזרחי. מבחינת היחידה ישנה חשיבות מכרעת להשאיר את האנשים האלה בשירות ועוד יותר מכך להשאיר את המצוינים מביניהם.

הבעיה

בממד"ס התקיימו דיוני איוש מסודרים: כשהתפתח תפקיד מסוים, הוכנה רשימה של מועמדים פוטנציאליים, והתקיים דיון לבחירת המתאים ביותר מביניהם. במקביל התקיימו דיונים שעסקו בפוטנציאל ההתפתחות של האנשים. בדיונים האלה עסקו, בין היתר, ועדות קצונה (שבחנו את התאמתם לקצונה של בוגרי ביסמ"ח אחרי פרק זמן מינימלי ביחידה) וכן ועדות פוטנציאל ראש

ניהול קריירה היה נדבך משלים לכלים נוספים בתחום הזה שהביא לכמה תוצאות חיוביות לא מתוכננות

צוות (שבחנו את יכולת הפיקוד וההובלה המקצועית והיו מסננת ראשונית להתמודדות על תפקידים של ראש צוות).

למרות קיומם של המנגנונים האלה מצאנו את עצמנו פעמים רבות נתקלים בסימפטומים המצביעים על חוסר בתהליך הטיפול באנשים. הבעיות שבהן נתקלנו כללו:

- מצאי מועמדים דל מדי: בדיוני איוש רבים מצאנו את עצמנו ללא מועמדים מתאימים כלל או עם רשימה קצרה שלא איפשרה בחירה. פעמים רבות התלוותה לדיונים האלה התחושה שאילו רק היינו מקדימים לפעול וחושפים פלוני לטכנולוגיה מסוימת או דואגים שאלמוני ירכוש מיומנות כלשהי - היה הדבר מרחיב את אפשרויות השיבוץ.
- התפתחות מקומית: למרות מגוון האפשרויות להתפתחות שהוצג קודם לכן, האנשים התפתחו ברובם בתוך הגף שבו שובצו בשיבוץ הראשוני. התפתחות כזאת הגבילה את העברת הידע הרחבתית בממד"ס וצימצמה את האפשרות

לחזק גפים חלשים ולהתאים טוב יותר בין יכולות הפרט לבין תפקידיו.

- תחושה של כיבוי שרפות: חיילי היחידה התלוננו באופן קבוע שהטיפול בהם נעשה בשיטה של "כיבוי שרפות" - הוא נעשה תמיד כתוצאה מאילוץ חיצוני שמחייב למצוא פתרון מידי ("למה תמיד פונים אלינו חצי שנה לפני השחרור? איפה הייתם קודם?")
- אנשים "אבודים": משיחות עם קצינים ועם חיילים לקראת שחרורם הביעו לא מעטים מהם את התחושה שהם לא התפתחו במהלך השירות. מניתוח המקרים האלה עלה כי הבעיה מתמקדת בחיילים בעלי יכולות ממוצעת. התברר שהחיילים המצטיינים והחיילים הבעייתיים מאוד היו במוקד תשומת הלב של המפקדים. אלה שלא השתייכו לאחד הקצוות מצאו את עצמם לעיתים ללא הכוונה, ללא שינוי בשיבוץ וסיימו את השירות בתחושה של החמצה.

הצעדים הראשונים לפתרון הבעיות

כשהתחלנו לנתח את הבעיות הנ"ל הגענו למסקנה שהבעיה המרכזית היא העדרו של מנגנון טיפול הממוקד בפרט. מנגנוני הטיפול באנשים התמקדו באיוש תפקידים (דיוני איוש), בחלוקת הטבות (דוגמת תוכניות שירות), בפזור קורסים וכד', אבל לא היה לנו מנגנון שמסתכל על הפרט ומנסה לחשוב על הצורה המיטבית שבה ניתן לפתח ולטפח אותו. במילים אחרות: לא היה לנו מנגנון שדרכו ניסינו "לראות" מה יקרה לקצין בטווח הארוך.

דרך אחרת להסביר את התובנה הזאת היא האבחנה שמצבו של החייל ביחידה השתפר אם אביו הכיר את מפקדי היחידה. במצב כזה קיבל החייל ייעוץ בנוגע לכיווני ההתפתחות הנכונים בעבורו, ובמקרים רבים איפשר לו הייעוץ הזה לנווט את התפתחותו. כיוון הפתרון שלנו היה אפוא לייצר מנגנון ארגוני שיהיה "אב ייעוץ" לכל החיילים.

בשלב הראשון ביצענו תהליך ניסיוני (פיילוט) באחד הגפים. אמרנו למפקד הגף שברצוננו לקיים דיון שבו נסקור את ההישגים ואת פוטנציאל ההתפתחות של כל אחד מחייליו. הוא נדרש להכין לדיון נתונים על כל אחד מאנשיו: הכשרתו, הנושאים שבהם עסק בשירותו עד כה, קורסים שעבר, היכולות המקצועיות והארגוניות שהוא הפגין ושאיפות ההתפתחות שלו.

נוסף על כך נדרש מפקד הגף לראיין את החייל ולשוחח עימו על שאיפותיו לעתיד. התברר שאין אנו מרבים לשאול את אנשינו מה הם רוצים לעשות בעתידם, היכן הם היו רוצים לראות את עצמם בשנים הקרובות. אולי נובע הדבר מהחשש שאין באפשרותנו לענות על הצרכים שלהם ואולי יש לכך

יכולותיו בתחומים האלה. בדיון על ניהול הקריירה שלו נאמר כי נכון יהיה לחשוף איתו - באמצעות מטלות נעימת - דווקא לתחום טכנולוגי רחבי ביחידה, כך שפוטנציאל ההתפתחות שלו בעתיד יהיה עשיר יותר.

בחלק מהמקרים עסקנו גם בדיון על שיבוץ עתידי של האנשים והגענו למסקנה שיש כאלה שנכון להעבירם לתפקידים אחרים וניסינו לאפיין את סוג התפקידים (שוב תוך התעלמות מהשאלה הפרקטית אם התפקידים הרצויים פתוחים באותה העת לאיוש).

הדיון על כל חייל הסתיים בסיכום של מפקד היחידה בנוגע לצעדים שראוי לנקוט כדי לטפח ולפתח את החייל. ברוב המקרים של המפקדים כלל הסיכום הזה דגשים לשיחה שהונחה מפקד הגף לקיים עם החייל - שיחת משוב שנבעה מהתובנה המשותפת שהושגה בדיון. בכל המקרים הדגשנו בפני מפקד הגף את הצורך להסביר לחיילים שהסיכום הזה אינו החלטה על מה שיבוצע בנוגע אליהם (שכן החלטה כזאת צריכה להביא בחשבון גם שיקולים נוספים) אלא רק מה שנכון לבצע מבחינת השיקולים והאינטרסים של הפרט.

תחושתנו בסיום הפיילוט הייתה שהיה זה דיון מוצלח. התחושה הזאת לא הסתמכה על תוצאות בשטח (שכמובן טרם היו) אלא על העובדה שהתברר לנו שהדיון הוא תהליך מפרה. מפקד הגף ציין שהוא יצא מהדיון מצויד בתובנות משמעותיות.

בעקבות דיון הפיילוט החלטנו לבצע דיוני ניהול קריירה לכל החיילים של ממד"ס. קבענו שנקיים דיון אחד כזה בשבוע, וכך נספיק לדון בכל אחד מהגפים אחת לשנה. סיכמנו מהם הנתונים שמפקד הגף נדרש לאסוף באמצעות טפסים מתאימים שגובשו ועוצבו והגדרנו את המתכונת שבה יישמרו סיכומי הדיונים השונים. במילים אחרות: הפכנו את דיוני ניהול הקריירה לתהליך מובנה בממד"ס.

תוצאות ותופעות לוואי

כפי שכבר נאמר, התוצאה הראשונה של הפיילוט הייתה התחושה של המשתתפים בדיון כי התהליך מביא לתובנות חדשות בנוגע לפרטים. התחושות האלה התחזקו גם בדיונים הסדירים שהתקיימו בחודשים שלאחר מכן בגפים האחרים של ממד"ס.

לדיוני ניהול הקריירה היו גם כמה תוצאות לוואי חיוביות שלא נצפו מראש. הראשון והחשוב שבהם היה תחושת החיילים ש"מישהו מתעניין בהם". מלכתחילה לא הסתברו את קיום התהליך, אך גם לא פירסמנו אותו, מכיוון שההנחה הייתה שמדובר בתהליך שמעניין בעיקר את המפקדים. מאחר מאוד התברר שהחיילים ידעו על מועדי הדיונים והתעניינו מאוד במה שנאמר בהם עליהם.



חייל לפני המכונה (צוקית) | רק בשנים הבאות נוכל לדעת אם נוסף על התחושות הטובות שמעורר תהליך ניהול הקריירה הוא גם הצליח לשפר גם את האפקטיביות של הארגון, שאנשיו הם בראש מעייניו

לא היה לנו מנגנון שדרכו ניסינו "לראות" מה יקרה לקצין בטוח הארוך

של פירוק גף תוך התעלמות משיקולי המערכת לא יבוצע - אבל הגדרנו לעצמנו שמנגנון הבקרה יהיה חיצוני לדיון, וכי בדיון עצמו נתמקד רק בפרט, כפי שהיה עושה אביו של כל חייל אילו היה דן איתו בכיווני ההתפתחות הנכונים בעבורו.

הדיון היה פתוח גם מבחינת המגוון של כיווני ההתפתחות שנבחנו. עסקנו בנושאים כגון הצורך לחזק הכשרה טכנולוגית ספציפית, להטיל מטלות מקצועיות על אנשים מסוימים, לשלוח אותם לקורסים פיקודיים ולהכשרות (למשל דנו על ההכנה שנדרש חייל ספציפי לעבור לפני שיהפוך מועמד מתאים לקצונה), ואף עסקנו במטלות נעימת (נוסף על תפקיד) שיינתנו לאנשים. דוגמה לעיסוק במטלת נעימת יכולה לשפוך אור על רוח הדיון: התקיים דיון בנוגע לקצין צעיר ששירת כשנה ביחידה. התברר שהוא מפגין יכולות ניהול ופיקוד מרשימות, אך רמתו המקצועית בינונית. באופן טבעי הטילו עליו מפקדיו משימות נעימת ארגוניות כדי למצות את

סיבות אחרות.

אחרי שמפקד הגף סיים להכין את הנתונים ולשוחח עם אנשיו על שאיפות ההתפתחות שלהם, קיימנו את הדיון הראשון על ניהול קריירה. בדיון השתתפו מפקד ממד"ס, מפקד יחידת המשנה, מפקד הגף, מפקדת גף משאבי אנוש וסוציולוגית היחידה. מטרת הפורום הרחב יחסית הייתה לאפשר מגוון של זוויות מבט. מטרת משנה הייתה לאפשר סביב השולחן דיאלוג פיקודי שיש בו חניכה למפקדים הגפים מעצם קיומו של דיון פתוח עם מפקדים בכירים יותר בדרגות סא"ל ואל"ם.

וכך התנהל הדיון: בכל פעם הועלה שמו של אחד מחיילי היחידה, מפקדו הישיר תיאר את הנתונים שאסף עליו, הסוציולוגית הציגה את נתוני הסוציומטריה שלו, ואז התקיים דיון חופשי על כיווני ההתפתחות המיטביים של אותו החייל. במכוון נקבע שהדיון החופשי יהיה פתוח ככל האפשר, והוחלט שנתעלם בדיון הזה משיקולים שאינם ממוקדים בפרט, כגון שיקולים של טובת המערכת. העיקרון הזה יושם במלואו, עד כדי אבסורד, וצינו שלגיטימי בדיון הזה אפילו להגיע לתובנה שכל חיילי הגף צריכים לעבור לגף אחר, אם זה מה שנכון להם מבחינה אישית. ברור שמהלך

התוצאה השנייה הייתה שיפור משמעותי בממשק הפיקודי הישיר בין מפקדי הגפים לבין פקודיהם. חובת המפקדים לתת משוב לפקודיהם היא משימה מורכבת שמחייבת הכשרה שכלל אינה פשוטה. ראינו בעבר שוב ושוב שמפקדי גפים צעירים מתקשים לתת משובים אפקטיביים. והנה, קיומם של מפגשי ניהול קריירה דירבן את המפקדים לקיים מפגשי הכנה עם כל חייל וחייל כדי לשמוע מפיהם מהם שאיפותיהם וכיצד הם מעריכים את עצמם. מדובר בשאלות שהופיעו בטופס ההכנה שצריכים היו מפקדי הגפים למלא לפני מפגשי ניהול הקריירה. לאחר כל מפגש עם חייל צריך היה המפקד לחשוב בינו לבין עצמו מה נכון לאותו חייל (כדי שיוכל לגבש המלצה ראשונית לדיון). לאחר שהסתיים דיון קריירה היה המפקד מקיים שיחת משוב עם החיילים שעניינם נידון באותו דיון. העובדה שהמשוב הזה היה מנותק מדיוני חוות הדעת (ולכן ראו בו החיילים משוב מהותי ולא מתן ציון) ושהתובנות היו פרי דיון עם מפקדים בכירים ועם אנשי משאבי אנוש הפכה את שיחות המשוב לאפקטיביות ביותר הן לדעת המפקדים והן לדעת הפקודים.

כל מי שפועל במסגרת ארגון היה רוצה לדעת שיש לו חמונה שמקדיש מחשבה לקידומו ולפיתוחו ושואל את עצמו היכן הוא יהיה בעוד חמש שנים

שנה לאחר שהתחלנו בתהליך ולקראת קבלת ההחלטה אם לבצע סבב שני ערכנו סקר שבו בחנו את שיעור ההחלטות שמומשו בעקבות הדיונים על ניהול הקריירה. כזכור, הנחת המוצא בתהליך הייתה שאין התחייבות למלא אחר ההמלצות שהתקבלו בדיונים שכן אלה מגובשות תוך התעלמות מכוונת מהרבה אילוצים חיצוניים. למרבה ההפתעה התברר לנו שההחלטות מומשו ברובן הגדול: מומשו גם החלטות "פשוטות", כגון הכוונת הפעילות המקצועית בתוך הגפים (החלטה שהיא בסמכותו מלאה של מפקד הגף) וגם המלצות רוחביות יותר כמו שינוי איוש. התברר שהמפקדים אימצו את ההמלצות וראו בהן מצע לדינוי איוש ובסיס לפנייה למפקדי הגפים האחרים בנוגע לאיוש משרות בין הגפים. השיעור הגבוה של ההחלטות שמומשו הגביר את ביטחוננו שמדובר בכלי אפקטיבי. התברר לנו שכאשר מתווים כיוון, האנשים כר מוצאים את הדרך. העלות העיקרית של התהליך הזה היא הזמן

המושקע בהכנת הדיון ובדיון עצמו. ללא ספק מדובר במטלות שגוזלות זמן רב מהמפקדים בכל הרמות. עם זאת נראה שהמפקדים משוכנעים שמדובר בהשקעת זמן נכונה ומשתלמת. בשנים שחלפו מאז הפיילוט הוצג הרעיון של ניהול הקריירה בכמה פורומים במערך הטכני של חיל האוויר. היו גופים שאימצו את הרעיון והחלו ליישמו - ולמיטב ידיעתנו השיגו תוצאות הדומות לאלה שהשגנו אנחנו.

תהליך ניהול הקריירה תיאור ועקרונות

- ניהול קריירה הוא תהליך שתכליתו לגבש המלצות להמשך התפתחותו של הפרט בארגון. התהליך מבוסס על דיון עיתי (ניתן לקבוע ברירת מחדל - שהדיון יתקיים אחת לשנה) שבו משתתפים מפקדים, יועצים ארגוניים ואנשי משאבי אנוש. בדיון נבחנים תחומי העיסוק של הפרט, הישגיו, שאיפותיו לעתיד ומתווים אפשרויות להמשך טיפוחו ופיתוחו בעתיד.
- תוצרי הדיון אינם החלטות מחייבות למימוש, וחשוב שגם הפרט וגם המערכת יבינו שהתוצרים האלה מתגבשים - בכוונה ובמודע - תוך התעלמות מאילוצי המימוש.
- קיום התהליך מאפשר גם חניכה פיקודית וקבלתה של תמונת מצב איכותית רחבה יותר על אנשי היחידה.

הכנת הדיון

- התהליך מתחיל כאשר המפקד המיידי (במקרה שלנו - מפקד הגף) פותח בהכנת לדיון (שכאמור צריך להתנהל מדי פרק זמן מסוים - למשל שנה).
- הכנת הדיון בנוגע לכל חייל כוללת שני שלבים: 1. ניתוח שמבצע המפקד הישיר עצמו ושבוא בוחר את הישגי החייל בתקופת ההערכה בתחומים מקצועיים וארגוניים שונים. 2. פגישה של המפקד עם החייל כדי לעמוד על הערכתו העצמית ועל שאיפותיו.
- תהליך ההכנה הוא לא רק שלב מקדים לדיון אלא גם תהליך פיקודי חשוב, שכן במסגרתו נדרש המפקד גם לבחון את הקריירה של פקודו וגם להיפגש איתו.

מהלך הדיון

- בדיון משתתפים שרשרת הפיקוד (במקרה שלנו מהמפקד הישיר ברמת רס"ן ועד מפקד היחידה ברמת אל"ם) וכן גורמי מקצוע בתחום משאבי האנוש.
- חשוב שהפיקוד הבכיר המשתתף בדיון יהיה בעל סמכות הן בנוגע לפרטים שעליהם מתנהל הדיון (כדי שניתן יהיה ליישם את ההחלטות

המשמעותיות שמתקבלות בעניינם) והן במישור הארגוני (כדי שיוכל - במקרה הצורך - לקדם ניוו רחבי של האנשים).

- בתחילת הדיון מציג המפקד הישיר נתונים והערכות בנוגע לחייל (תחומי עיסוק, נקודות חוזק ונקודות חולשה, שאיפות לעתיד). לאחר מכן מתייחסים לחייל אנשי המקצוע (הסוציולוגית מציגה את נתוני הסוציומטרייה, דהיינו את מידת ההערכה שלה זוכה החייל מעמיתיו).
- לאחר הצגת הנתונים נפתחת הבמה לדיון חופשי. חשוב שבדיון הזה תהיה התייחסות רחבה ככל האפשר לכלל הפרמטרים המשפיעים על התפתחות הפרט.
- לבסוף מסכם מפקד הדיון את התובנות שהושגו בנוגע לערוצי ההתפתחות ה"נכונים" של הפרט. במידת הצורך מטיל המפקד על המשתתפים בדיון מטלות הנוגעות ליישום המסקנות שהוסקו.

לאחר הדיון

- אין תהליך מוגדר ומדויק לביצוע סיכום של דיון - למעט מימוש מטלות ספציפיות (במקרה הלא אופייני שבו הוטלו מטלות כאלה).
- ברוב המקרים של המפקדים תתקיים שיחת משוב של המפקד הישיר עם החייל, ינותחו תובנות הדיון, ויוגדרו פעולות לביצוע.
- המפקדים ברמות השונות נדרשים להתייחס לתובנות הדיון באירועים רלוונטיים (כמו דיוני איוש) על-פי שיקול דעתם.

סיכום

כל מי שפועל במסגרת ארגון היה רוצה לדעת שיש לו ממונה שמקדיש מחשבה לקידומו ולפיתוחו ושואל את עצמו היכן הוא יהיה בעוד חמש שנים. כל כך הרבה פעמים אנו שומעים מממלאי תפקידים במערכת הצבאית - כמו גם במערכות אחרות - כי לאף אחד לא אכפת מ"הברגים הקטנים שבתוך המכונה הגדולה".

תהליך ניהול הקריירה שהוצג כאן הוא, למיטב ידיעתנו, חידוש. מימושו בממד"ס ובארגונים נוספים במערך הטכני של חיל האוויר מעורר את התקווה שהוא משפר בצורה משמעותית את ארגו הכלים לטיפול בפרט ומאפשר, אולי בפעם הראשונה, תפירת חליפה אישית לפיתוח הפרט.

מניסיונו מדובר בתהליך שהפרטים בארגון רואים בעין יפה, אך רק בשנים הבאות נוכל לדעת אם נוסף על התחושות הטובות שמעורר התהליך הוא גם הצליח לשפר גם את האפקטיביות של הארגון, שאנשיו הם בראש מעיינינו.