

התחרות על דור ה-I אתגר ההשתנות בפיתוח כוח אדם בצה"ל

יש לעשות שינוי אסטרטגי בניהול כוח האדם בצה"ל ובפיתוחו, בהתאמה לעידן החדש. תחומי העיסוק המסורתיים של אנשי הסגל צריכים להתרחב, ולכלול את כל המרכיבים הקשורים לחוויה של איש הקבע בארגון

מענה מיידי לצרכיו ומשוב שוטף.⁶ דור זה מצפה לאותם הדברים גם ממקום העבודה שלו. בני דור ה-I לוקחים אחריות על הקריירה שלהם, וכאשר הם מרגישים כי מקום העבודה אינו מצליח לראות אותם ואת הצרכים שלהם, לעניין או לפתח אותם לקראת השלב הבא בקריירה - הם לא נשארים. במחקר שנערך על-ידי משרד העבודה האמריקני ב-2012 נמצא שבני הדור הזה מחליפים אחד-עשר מקומות עבודה מסיום הקולג' עד גיל 46.⁷

כיום מתחזקת ההבנה שכדי למשוך את הטאלנט מהדור החדש, למזער תחלופת כוח אדם ולעמוד בתחרות הקשה על ההון האנושי מול ארגונים מקבילים, יש להשקיע משאבים באטרקטיביות הנתפסת של הארגון.⁸ האטרקטיביות מושפעת מגורמים רבים, והמובילים שבהם הם:

- מגוון האפשרויות לפיתוח עצמי הקיימות בארגון.
- היציבות שהוא מאפשר במונחי קריירה, תוך שימת דגש על אופקים להתפתחות אישית ומקצועית.
- תחושת תרומה ומשמעות.
- תחושת שייכות לרשת חברתית מלוכדת.
- שקיפות במידע.
- הערכה והוקרה הניתנות לעובדים.
- איזון בין העבודה ובין תחומי החיים האחרים (לא רק המשפחה אלא גם תחביבים, פרויקטים אחרים ואף עבודות נוספות).⁹

יתרה מזו, ארגונים מובילים מנסים לאפשר לעובדיהם להתפתח ולהתקדם לא רק בסולם ההיררכי והמקצועי, אלא גם לרוחב - לתחומים שנתפסים על-ידי הפרט מעניינים או מפתחים. לצעירים היום חשוב להרגיש כי הארגון מקשיב להם, משקיע בהם משאבים, מתעניין בהם ובונה להם אופק. הם מודדים הצלחה לא רק במושגים חומרניים וסמלי סטטוס, אלא

תהליכים מקרו-כלכליים, בדגש על התפתחות הסחר הבין-לאומי, הגלובליזציה וקצב השינוי של הטכנולוגיה הדיגיטלית, שינו את חוקי המשחק בעולם העבודה.¹ ארגונים נדרשים להיות גמישים, דינמיים ותחרותיים יותר מאשר בעבר, כדי שיוכלו להגיב במהירות לשינויים בסביבה ולהמשיך לשגשג.² כתוצאה מכך, גם פרופיל העובד הרצוי, הדרישות והמרכיבים של התפקיד משתנים באופן תדיר. הדבר מחייב את הארגון לחפש אחר הטאלנט בעל היצירתיות, הידע והיכולות שיאפשרו לו להתמודד עם האתגרים המשתנים.³

כיום הארגונים מבינים שכדי למשוך את הטאלנטים וליצור מחויבות לאורך זמן, עליהם להתייחס לעובדים שלהם כאל לקוחות,⁴ ולכן משאבים רבים מושקעים בשיפור חוויית העובד.⁵ החוויה הזאת מתחילה כבר בתהליכי הגיוס, ונמשכת בכל תקופת העסקתו של העובד בארגון. חברת מיקרוסופט, למשל, מרכזת במקום אחד את כלל השירותים הנדרשים לעובד כדי למנוע מן העובדים התעסקות עם ביורוקרטיה ולוגיסטיקה מיותרת: שירותי תיקון כלי רכב וניקונים, תיקון והחלפה של ציוד מחשבים ושל ציוד משרדי, עמדה המספקת שירותי רווחה, עמדת קפה ומשקאות קלים, ואף חנות מתנות. הקדמה הטכנולוגית והשינויים החברתיים יוצרים שכבת אוכלוסייה רחבה בגילאי העבודה אותה אנו מכנים דור ה-I: דור גלובלי, יוזם ופעיל, הממוקד ב"אני" וב"עכשיו". בני הדור הזה מונעים על-ידי השאיפה למימוש ולהגשמה עצמית וכן על-ידי סקרנות ורצון לנהל קריירה אישית, מיוחדת ומותאמת להם. את בני הדור הזה מעסיקות מאוד שאלות כמו: מה נכון עבורי? לאן אני רוצה להתפתח? מה השלב הבא? השאלות האלה מניעות אותם לשינויים תכופים בכל תחומי החיים. דור זה רגיל לצרוך מידע באופן חופשי ממקורות רבים ברזמנית; לערוך קניות ולקיים אינטראקציה חברתית ברשת; ולקבל



רס"ן ד"ר אלכס בלכמן, רמ"ד טכנולוגיה וחדשנות, חיל הטנ"א



רס"ן אירה לפרדין, רמ"ד "בוחרים דרך"



רס"ן כוכביא אליה, רמ"ד סגל הנדסי, חיל הטנ"א

ההנדסיות, ולאחרונה גם לפיתוח מסלולי הכשרה ייחודיים בחו"ל. זהו חלק משינוי גישה עקרוני בנוגע לתגמולים ולתפיסת השירות באופן כללי בהתאמה למאפיינים של דור ה-I: לא עוד שימוש במנגנוני "קשירת המרכיב האיכותי" לתקופה ארוכה בהתחייבות קשיחה, אלא חיבור למוטיבציה פנימית, תגמול בגין הצטיינות והפיכה של הארגון למקום שבו הפרט בוחר להישאר כל פעם מחדש.

את התוצאה של התהליכים האלה אנו רואים היום באוכלוסיית הסרנים, שהיא האוכלוסייה המתאגרת ביותר בעולמות הטכנולוגיים. שיעור האיוש במקצועות מכונות וחשמל הוא מלא. על-פי ממצאי סקר עמדות בנוגע לשנת 2018, שנערך על-ידי ממד"ה,¹³ יש עלייה של יותר מ-30% בשביעות הרצון מפיתוח המשאב האנושי במגזר ההנדסי (הן בקבע הראשוני והן בקבע המובהק). בפתוח לסקר הזה מודגש: "חיל טנ"א נמצא במגמת עלייה בתקופה שבה הצבא נמצא במגמת ירידה או יציבות [...] וניתן לראות את הקשר להובלת השינוי והחזון בחיל".¹⁴

"קשירת המרכיב האיכותי" - חיבור דרך למוטיבציה חיצונית

מושג המוטיבציה נחקר רבות במהלך השנים,¹⁵ והוא כולל את המרכיבים הבאים: רצון להגיע ליעדים בעלי ערך בעיני האדם, יעילות ועוצמה של פעולות מעשיות להשגת המטרה, והיכולת לעמוד בקשיים מסוגים שונים כדי להגיע אליה. בספרות מקובל להבחין בין שני סוגים של מוטיבציה:

1. מוטיבציה פנימית - רצון או צורך אישי לחפש ולהשיג יעדים ואתגרים חדשים. אדם הפועל מתוך מוטיבציה פנימית מונע על-ידי עניין, שאיפה להתפתחות אישית או הנאה מן המשימה עצמה, הקיימים אצל הפרט במנותק מתנאים או מלחצים חיצוניים. מוטיבציה מן הסוג הזה נחשבת לחזקה מאוד ולעמידה בפני קשיים, אך קשה להשפיע עליה.¹⁶
2. מוטיבציה חיצונית - נובעת מתנאים ומנסיבות חיצוניים. בדרך-כלל מדובר ברצון להשיג תגמול חיצוני או להימנע מקנס או מעונש. קל מאוד ליצור מוטיבציה כזאת, אך העמידות שלה בפני קשיים נמוכה.¹⁷

אנו טוענים כי השיטות שבהן השתמשו בצה"ל עד כה ל"קשירת המרכיב האיכותי" מבוססות בעיקר על עידוד מוטיבציה חיצונית. המענקים והתמריצים היו מבוססים על ממד יחיד - כספי, ולא הובאו בחשבון כלל המרכיבים של עניין ופיתוח אישי, בהתאם למאפיינים של שוק העבודה המשתנה. השיטות האלה אינן מתאימות למאפיינים של דור ה-I, והן עלולות במקרים מסוימים ליצור יותר נזק מתועלת בשל "העונש" של הצורך לחתום על הארכת השירות, הטמון לצד התמריץ שהוא "השכר". לטענה הזאת יש אישוש גם במחקרים שבהם נמצא שבמצבים מסוימים מתן חיזוקים חיצוניים עבור מטלה הדורשת מוטיבציה פנימית מפחית את המוטיבציה במקום להעלות אותה.¹⁸

חפיסת פיתוח המשאב האנושי בחיל הטנ"א - תוכנית אלפא

כמענה לאתגר המקצועי שמציב בפנינו השדה הטכנולוגי, ובהלימה למאפייני דור ה-I, גובשה בחיל הטנ"א תוכנית אלפא. זוהי תוכנית מקיפה שהתפתחה בחיל במהלך 2018, בתחומי

גם בחוויות סובייקטיביות של הנאה, של פיתוח ומימוש עצמי ושל הגעה ליעדי קריירה רלוונטיים אינדיווידואלית.¹⁰ כדי להפוך למעסיק שהעובדים בוחרים לעבוד אצלו (''employer of choice''), לא מספיק להסתכל רק על הטאלנט החיוני לארגון או להתמקד בניהול העתודות לעמדות מפתח. ארגונים כיום נדרשים לייצר תנאי העסקה אטרקטיביים ותוכניות לניהול קריירה לרוב עובדיהם זאת תוך הרחבת ההגדרה של מי הוא הטאלנט, ואף מי העובד שבו נדרש להשקיע משאבים.¹²

הארגון צריך לשאול את עצמו כיצד למשוך אליו את ההון האנושי הנדרש והמתאים, ואילו משמעויות וחוויות הוא יכול לייצר עבורו? כיצד רצוי למצות את הפוטנציאל של העובד, ולשמור על החיבור שלו לארגון לאורך זמן? ההנחה היא שכאשר רוב העובדים בארגון יחושו שהם ממצים את הפוטנציאל של הכישורים והיכולות שלהם, נהנים בעבודה, מתפתחים, תורמים ומצליחים בתפקיד שלהם - יהיו לכך השלכות חיוביות הן על הביצועים של הארגון והן על תחלופת כוח האדם.

דור ה-I בשירות צבאי

מודל הקבע החדש מאתגר את היכולת של צה"ל להשאיר את הטובים ביותר בשירות קבע לטווח הארוך בשל הפגיעה במנגנוני הקשירה המסורתיים של ביטחון תעסוקתי ושל פנסיה מוקדמת. בעולמות הטכנולוגיים התחרות על כוח אדם איכותי קשה עוד יותר בשל יכולת ההמרה הגבוהה של כישורי הפרט לעולם האזרחי, וכן בשל האטרקטיביות של החלופות. כדי לעמוד בתחרות נדרש לעשות שינוי מחשבתי מהותי ביצירת פתרונות חדשניים המותאמים למאפייני דור ה-I.

לנוכח ההבנה הזאת נעשו בשנים האחרונות בחיל הטנ"א (טכנולוגיה ואחזקה) כמה שינויים מהותיים לשם שימור כוח האדם הטכנולוגי. השינויים האלה הובילו לבנייה של מסלולי שירות מעודכנים, למהפכה בתחומי ההכשרות



מסלול כוכב: קציני חיל הטכנולוגיה והאחזקה בהשתלמות מתקדמת ב-MIT (בוסטון, ארצות-הברית). מתן חיזוקים חיצוניים עבור מטלה הדורשת מוטיבציה פנימית מפחית את המוטיבציה במקום להעלות אותה.

מהיחידות הטכנולוגיות. גם עידוד חדשנות וסקרנות הוא חלק מסביבת העבודה החדשה והיחס הניתן לעובדים. ב-2018 נערכה תחרות חדשנות ויצירתיות. התחרות נתנה במה לכ-60 צוותים להציע הצעות לשיפור ולשינוי הן בהיבטים מקצועיים והן בהיבטים ארגוניים. מתוך ההצעות של הצוותים האלה אושרו שמונה עבודות למימוש, והם קיבלו תקציב לביצוע השיפורים שהציעו.

מסלול כוכב ויהלום: עידוד הצטיינות במקום מנגנוני היקשרות חיצוניים

מוטיבציה פנימית קשורה באופן הדוק לתחושות של עניין, משמעות ומיצוי אישי. אין במענקים ובמתריצים הקיימים כדי לתת מענה לצרכים האלה. לפיכך יש לבנות מנגנוני תגמול גמישים שאינם כובלים את הפרט, ומאפשרים לו גמישות ויכולת יציאה (תוך החזר יחסי - אם נדרש) בכל נקודת זמן. רק מנגנונים כאלה רלוונטיים לעולם העבודה כיום, ויש בהם כדי לשפר את הארגון ולעודד הצטיינות אצל העובד.

דוגמאות לעידוד הצטיינות בשיטה הזאת הן מסלול כוכב ומסלול יהלום: הכשרות והשתלמויות מתקדמות וייחודיות בארץ ובחו"ל. המסלולים מיועדים עבור קצינים מובילים הנמצאים בתפקידים מרכזיים במערך ההנדסי, ואחראים על פיתוח מערכות אמל"ח עיקריות.

ב-2018 השתתפו שמונה עשר קצינים מהחיל בהכשרות מתקדמות באוניברסיטאות אוקספורד, קמברידג', אם-איי-טי ועוד. ההשתלמות כללה הכשרה מתקדמת, יוקרתית ומעשירה בתחומי חדשנות וטכנולוגיה.

ממשובי המשתתפים בהכשרות עולה שזו הייתה חוויה יוצאת דופן עבורם. לתוכנית נבחרו הכשרות במסלולים יוקרתיים באוניברסיטאות הטובות בעולם, שבהם השתתפו נציגים ממדינות שונות. בחלק מן התוכניות האלה לא השתתף מעולם קודם לכן נציג של צה"ל או נציג אחר מישראל. מעבר לתכנים ולשיפור רמת המקצועיות הביעו משתתפי חיל הטנ"א את הערכתם לחיל שמשקיע באנשיו ומוקיר את פועלם.

תוכנית אלפא - ממצאים ראשוניים וכיוונים להמשך

ב-2018 נערך על-ידי ממד"ה סקר עמדות משרתי הקבע בחיל הטנ"א, שהקיף מאות רבות מאנשי החיל. בסקר נמצא שמגמת הירידה, שהייתה קיימת מאז 2011 בשביעות הרצון במגזר ההנדסי בתחומי פיתוח המשאב האנושי, נעצרה וחל מהפך. ב-2017 השיבו 37% בלבד מן הנשאלים ששביעות הרצון שלהם רבה, ואילו ב-2018 השיבו 71% מן הנשאלים ששביעות הרצון שלהם רבה. בפרמטרים הקשורים לרצון להמשיך בשירות - גאווה, תחושת מקצועיות חילית ותחושה שקיים פיתוח של המשאב האנושי - חלה עלייה משמעותית. בקרב הקצינים עלה שיעור המסכימים עם האמירה "חיל הטנ"א מצליח לפתח את אנשיו" מ-48% ל-77%, ובקרב הנגדים עלה שיעורם מ-63% ל-82% (ראו תרשים). רמות שביעות רצון גבוהות כאלה לא היו קיימות כמעט עשור.

תוצאות הסקר קשורות לכך שגורמי המשיכה של הדור הצעיר שונים מאלה שהיו בעבר, ומשתנים בלי הרף. לפני 20 שנים די היה בתמריץ לימודים כדי לרתום את הקצינים למערכת. רק

פיתוח המשאב האנושי. התפיסה שגובשה שמה דגש על האצת קצב צבירת הידע והניסיון המקצועי, תוך הגברת מוטיבציית השירות באמצעות הדגשת ערך המקצועיות ההנדסית, עידוד המצוינות והפיתוח האישי.

התוכנית כוללת מרכיבים רבים המקיפים את כל ההיבטים של פיתוח ושימור המשאב האנושי. בחיל הוקם מדור ייעודי לעולמות העתודה האקדמית, המעניק יחס אישי ועוסק במענה לצרכים משלב השיבוץ (טרם גויס) ובמשך כל השירות. זהו שלב ראשון בפרסונליזציה של ציר ההתפתחות - בניית תהליך פיתוח קריירה אישי באופן פרטני ותוך דיאלוג עם הפרט, תוך שימת דגש רב על ההתאמה לצרכים ולשאיפות.

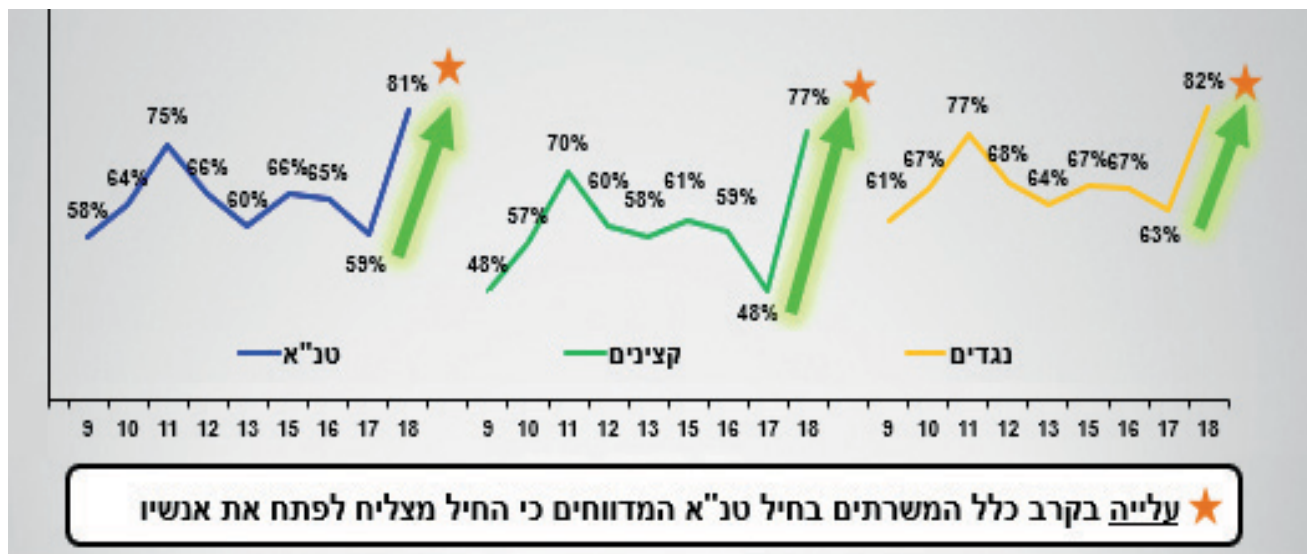
הדגשה של ערך ושל מוטיבציית השירות נעשית בין היתר על-ידי מרכז המידע והתודעה החילי הפועל בחיל - "עמיד מבטיח". העוסקים בפיתוח של מערכות אמל"ח מונעים על-ידי תחושות של ערך ושייכות, המבוססות על ידיעת המשמעות של המערכות והפרויקטים שהם מפתחים. הסיפוק מביצוע ניסוי מוצלח או מניפוק מערכת מבצעית הוא מנוע מוטיבציה פנימית חזק ביותר, ומעת לעת חיל הטנ"א מפרסם כתבות המתארות את העשייה בערוצים חיליים ובתקשורת הארצית.

בתחום מסלולי השירות ניתן דגש רב על שקיפות ומצוינות. בעבר מסלול השירות ההנדסי לא היה מובנה, ללא תפיסת פיתוח המאפשרת התבוננות לטווח הארוך על מאפייני המהנדס הצבאי. מסלול השירות החדש שאושר בחיל חל משלב הסרן, וכולל הגדרה של כלל התפקידים עד רמת הסא"ל. זאת תוך הגדרת מסלול ליבה, שילוב התנסויות פיקודיות ושילוב מופעי הכשרה, פיתוח אישי ומעטפת הפרט (תמרוץ ועידוד מצוינות) כחלק מן המסלול.

בתחום מסלולי ההכשרה הקצינים משולבים בפורומים מקצועיים בארץ ובעולם, ומשתתפים בכנסים מובילים בתחומי הנדסת מערכות וניהול פרויקטים. בשנים האחרונות בוצעו באקדמיה הטכנולוגית של החיל בבה"ד 20 כמה הכשרות המקנות קרדיט אקדמי, בין היתר על-ידי הטכניון ומוסדות אקדמיים נוספים. בהשלמה החילית בוצע ב-2018 מעבר ללמידה חווייתית המותאמת לתחומי העיסוק של המהנדסים בעתיד. כיום, ההכשרה מבוססת על התנסות שיא הנדסי (פרויקט מעשי), שבמהלכה מבצעים החניכים פרויקט הנדסי על בסיס משימת פרויקט אמיתית, ובליוי מקצועי של חונכים

פיתוח המשאב האנושי

באיזו מידה את/ה מסכים/ה עם המשפט הבא: "חיל טנ"א מצליח לפתח את אנשיו?"
(פילוח לפי קצינים ונגדים, המשיבים בקטגוריות החיוביות)



יציאה לתקופה של שנה-שנתיים לתפקיד מחוץ לצבא (משרדי ממשלה, חברות ביטחוניות, מוסד אקדמי או חברות היי-טק). התוכנית היא חלק ממסלול השירות של הפרט, ומהווה נדבך מרכזי בהכשרה ובהתמחות מקצועית כחלק מצבירת ידע וניסיון במהלך מסלול השירות.

סיכום והמלצות:

העולם משתנה בקצב הולך וגדל. משמעות ותרומה, עניין מקצועי, התפתחות אישית, סביבת עבודה ותנאי העסקה הם רק חלק מראייה שלמה של חוויית העובד בעולם העבודה החדש. על הרקע הזה מציב מודל הקבע הצעיר אתגרים משמעותיים בשימור כוח אדם איכותי בשירות קבע לטווח הזמן הארוך. אפשר לעשות את השינוי, לראות את משרת הקבע כלקוח, לפעול בהתאם ולהגיע לתוצאות. הלקחים מתחילת מימוש תוכנית אלפא בחיל הטנ"א מראים שניתן לעשות שינוי גדול באמצעים מצומצמים, בלוחות זמנים קצרים וללא פגיעה במודל השירות הקיים.

כיום החיל מתחיל בהטמעה של אסטרטגיה חדשה לניהול ולפיתוח כוח אדם בשם "בוחרים דרך". תפיסת זו מתעתדת להיות הדבר הבא בתחום ניהול ופיתוח ההון האנושי, תוך התאמה למאפייני התקופה. תחומי העיסוק המסורתיים של אנשי הסגל צריכים להתרחב, ולכלול את כל המרכיבים הקשורים לחוויה של אנשי הקבע בארגון. הבסיס לניהול כוח אדם יהיה בהתאם ניתוח אישי של צרכים, שאיפות ויכולות. שיטת התגמולים תורחב ותכלול מנגנוני עידוד מצוינות על בסיס התאמה אישית, תוך הגברת השימוש בכלים כמו: לימודים תוך כדי שירות, הכשרה מתקדמת בארץ ובח"ל וגמישות בשעות העבודה. במסגרת תפיסה זו, אסטרטגיה חדשה לניהול ולפיתוח כוח אדם בצה"ל בהתאם לעקרונות האלה היא הכרחית.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

לאחר שקצינים הפסיקו לחתום קבע הוחלט לפי עשר שנים להעניק תמריצי רכב, וגם זאת במהלך מוזדחל ומהוסס. כיום אין די בשינויים בקצב הטלאי כדי לתקן הליכים ארכאיים. מעבר משימוש במנגנוני היקשרות חיצוניים של כוח האדם האיכותי למנגנונים המבוססים על מוטיבציה פנימית, הוא חיוני לשם הפיכה של הארגון למקום שבו הפרט בוחר להישאר כל פעם מחדש.

האתגר אינו דווקא תמריץ כספי אלא השתנות והתאמה אישית, רתימה ולכידות, תמריץ מקצועי של עניין וקידום אישי. התוצאות של הפעולות שנקטו בתחום ההכשרות ההנדסיות, מסלול השירות והלימודים המתקדמים בחו"ל, הצביעו על כך שזהו הכיוון הנכון בנוגע לאוכלוסיית הקצונה ההנדסית. בשנים הקרובות תוכנית אלפא מתוכננת להתרחב, וכך גם מסלול כוכב ומסלול יהלום שיורחבו למוסדות נוספים. בשיתוף עם מחלקת הסגל בוחנים בחיל הטנ"א דרכים ליצירת גמישות במודלי העסקה ושילוב קריירה ועבודה. אחד הכיוונים הוא מתן חצי יום חופש או יום חופש שבוע שיועד לא רק ללימודים, ושאותו יוכל העובד להקדיש, כנהוג בחלק מחברות ההיי-טק, לפיתוח אישי, להתנדבות ולפרויקטים אישיים באקדמיה או בתעשייה. תחום ההכשרות ההנדסיות בחיל יהווה בשנים הקרובות בסיס למתכונת העסקה חדשה בשירות הקבע לקצינים המהנדסים: לימודים כחלק מובנה ובלתי נפרד מן השירות. במסגרת הזאת יוצעו לימודי תואר שני בהנדסת מערכות (למגזר המכונות והחשמל) ותואר שני במנהל עסקים (למגזר התעשייה והניהול). עבור המצטיינים נבחן מסלול מחקר במוסדות לימוד מובילים, שיאפשר המשך לתואר שלישי תוך כדי שירות.

אחד המנופים המשמעותיים בשנים הקרובות הוא תוכנית התמחויות. התוכנית הייחודית הזאת נבנית יחד עם מחלקת הסגל ומשלבת מיצוי אישי, תרומה לניסיון המקצועי של הפרט והקשר לתפקידים עתידיים בצה"ל. התוכנית כוללת

