



SEARCH

"בשביל כוכב נוריד כוכב":

מידת הצלחתו של ארגון לשמר כוח אדם איכותי ומוכשר, קובעת במידה רבה את יכולתו להצליח ולשמור על הרלוונטיות שלו לאורך זמן. בעבודה זו המטרה המרכזית היא מתן בסיס מד"הי מקצועי לתהליך השימור והפיתוח של קבוצת האיכות שנתפסת כקריטית להצלחתו של הארגון

עבודה מקיפה שנכתבה במד"ה אמ"ן בנושא שימור טאלנטים בארגון (שפירא, רובין-שריג, סיטון, 2016) וכללה למידה דרך Benchmark עם חברות אחרות, העלתה כי חברות רבות במשק הישראלי והבין לאומי עוסקות בסימון קבוצת הטאלנטים שלהן. עוד עלה שאתגר השימור של אוכלוסיית הטאלנטים בחברות אלה נתפס כאתגר ארגוני אסטרטגי, שמושקעים בו מחשבה ומשאבים רבים. בנוסף, נכתב כי תהליך ניהול אוכלוסיית הטאלנטים עובר שינויים תפיסתיים בשנים האחרונות. בין השינויים המרכזיים ניתן לראות מעבר מאחריות גורמי משא"ן לתהליך לעבר אחריות ניהולית; משימור האנשים בעיקר על ידי תגמולים כספיים לתכנון שימור עשירות, השמות דגש רב על אטרקטיביות התפקידים; משימוש בפרקטיקות קבוצתיות לעבר פרקטיקות אישיות של חניכה ודגש רב על התנסות וחשיפה; מעבר לתגמול דיפרנציאלי (ולא שוויוני); ופיתוח פוטנציאל של מצוינות ניהולית ומקצועית ולא רק פוטנציאל ניהולי.

שרית שפירא, ראש תחום פיתוח ארגוני
של יחידה 8200

רותם זכריה, יועצת ארגונית מרכז סייבר
ב-8200

העיסוק בשימור קבוצת האיכות שנתפסת קריטית להצלחת הארגון (להלן אוכלוסיית הטאלנטים) מתפתח במהירות רבה בשנים האחרונות, הן במרחב האקדמי והן בעולם התעסוקתי. ברקע הדברים קיים צורך ארגוני מהותי ליצירת מחוברות ארגונית (Engagement) גבוהה לאורך זמן בקרב אותם הטאלנטים שמתאפיינים בביצועים גבוהים (top performance) ושהימצאותם בארגון נתפסת כיתרון תחרותי.

TALENT

היבטים תפיסתיים ויישומיים באסטרטגיית שימור הטאלנטים ביחידה

להמציא עצמו מחדש לאור אתגרי הסביבה המשתנים ולייצר רלוונטיות יחידתית². זאת ועוד, לנוכחותה של אוכלוסייה זו, המכילה דמויות מוערכות בארגון, יש השפעה משמעותית על רצונם של אנשים איכותיים אחרים להישאר, ובטווח הרחוק זו תהיה האוכלוסייה שתאייש עמדות בכירות ותוביל את הארגון לעבר העתיד.

בהתבסס על הבנות אלה, הארגון בוחר אסטרטגיית לתעדף אוכלוסייה זו על פני אוכלוסיות אחרות ובאופן מובהק להשקיע תשומות רבות יותר לטובת שימורה, בהיבטי קשב פיקודי ובהיבט המשאבי.

מהי המורכבות בהגדרת הטאלנט וסימונו בארגון?

המונח "טאלנט" הוא מונח חמקמק ובעל מספר רב של הגדרות שונות, תלויות הקשר וצורך ארגוני. בדומה למונח מנהיגות או למונח אהבה, מדובר בתופעה בעלת נוכחות שלעיתים קשה לדייק אותה במילים. בנוסף, קיימת גם מורכבות בהחלטה הארגונית באם להצביע באופן פרקטי על פרטים מסוימים ולסמן אותם כטאלנטים של הארגון ולהבחין אותם מאחרים.

באמ"ן הסיבות למורכבות בסימון הטאלנטים נשענות גם על משתנים תרבותיים כגון: DNA ארגוני הפועל להשטחת השוני

העבודה הנוכחית מתארת היבטים תפיסתיים ופרקטיים של אסטרטגיית שימור הטאלנטים ביחידה בראי מדעי ההתנהגות, כשהמטרה המרכזית היא מתן בסיס מד"הי מקצועי לתהליך השימור והפיתוח של האנשים שמצליחים "לעשות את ההבדל" בארגון ושומרים עליו רלוונטי.

אסטרטגיית שימור הטאלנטים - שאלות ותשובות

למה דווקא אסטרטגיית שימור טאלנטים?

ארגונים רבים עוסקים בשימור אנשיהם ומשקיעים משאבים רבים לשם כך, אך לא תמיד ברור איפה כדאי "לשים את הכסף" ובמי להשקיע את הזמן. האם בכלום באופן שווה? האם להשקיע יותר באוכלוסיות החלשות או הבינוניות על מנת לקדם אותן? או דווקא באוכלוסייה החזקה בארגון? לכאורה, בחירה בכל אחת מהאסטרטגיות הללו יכולה לייצר ערך עבור הארגון.

בארגון שלנו הבחירה היא באסטרטגיית שימור האוכלוסייה החזקה ביותר בארגון! מתוך הנחה שהשקעה באוכלוסייה זו תייצר את האימפקט הגדול ביותר ביחס להשקעה עבור הארגון שכן, "אוכלוסיית הטאלנטים בארגון היא האוכלוסייה שבכוחה לייצר פריצות דרך מקצועיות, לעזור לארגון

בין המשרתים ("אצלנו כולם מצוינים") או בחשש מ"מחירים" פוטנציאליים הכרוכים בדיפרנציאציה שהתהליך מייצר בין מי שמוסמן כטאלנט ובין מי שלא (להרחבה ר' שפירא, רובין-שריג, סיטון, 2016). במאמר זה נשים דגש על נדבך נוסף של מורכבות, הקשור בנחיצות סימון הטאלנטים כבר בשלב מוקדם מאוד בשירות, לטובת התחלת דינאמיקה של שימור וקשירתם לארגון, לעיתים, לפני שיש להם "קבלות" מוכחות ליכולותיהם. סימון הטאלנט במועד מוקדם הוא הכרחי, שכן לאחר סיום תקופת החתימה הראשונה והמחייבת, הפרט בארגון נדרש לקבל החלטה באם הוא רוצה להישאר בארגון או לעזוב. טאלנט שמפקדיו לא יווחחו אתו על עתידו בארגון בעיתוי ה"נכון", קרי, לפחות חצי שנה עד שנה לפני תום החתימה הראשונה, יתחיל לרקום תכניות מחוץ למערכת הצבאית וכך יקטנו משמעותית הסיכויים שיבחר להישאר.

ארגונים רבים עוסקים בשימור אנשיהם ומשקיעים משאבים רבים לשם כך, אך לא תמיד ברור איפה כדאי "לשים את הכסף" ובמי להשקיע את הזמן

יש משרתים צעירים הבולטים בייחודיות מקצועית ובאיכות אנושית יוצאות דופן ושקיימת תמימות דעים בקרב מפקדיהם לגבי כישוריהם והפוטנציאל הטמון בהם. מפקדים יודעים להצביע על אנשים אלה כטאלנטים בנקל, זמן קצר לאחר כניסתם לארגון. לעומתם, משרתים צעירים אחרים יכולים אף הם להיות מוכשרים ביותר אך לא תמיד תהיה לגביהם תמימות דעים בשלב זה, בין היתר, בשל שירות בתפקיד שלא טמונה בו ההזדמנות להביא לידי ביטוי את מלוא הכישרון, או כשמדובר בפרטים שצריכים זמן ומרחב בטוח להביא את הפוטנציאל החבוי בהם לידי ביטוי (Late Bloomers). כדי לא להחמיץ אנשים אלה, שבהינתן הכוונה פיקודית יכולים להתגלות כבעלי כישרון בעל ערך מיוחד לארגון, על הארגון לאמץ גישה אקטיבית, שתנתב את הפיתוח³ שלהם בשלב מוקדם יחסית ותסייע לארגון להכיר אותם טוב יותר ולקבל לגביהם החלטה. לאור כל האמור לעיל, קיימת חשיבות רבה להטמעת מנגנון שיסייע לזקק ולהעצים את הערך המוסף של הפרט לארגון בשלב מוקדם.

סימון הטאלנט במועד מוקדם הוא הכרחי, שכן לאחר סיום תקופת החתימה הראשונה והמחייבת, הפרט בארגון נדרש לקבל החלטה אם רוצה להישאר בארגון או לעזוב.

האם ניתן לדבר על טאלנט ברמה היחידתית?
התשובה לשאלה זו היא תלויה הקשר. בהקשר היחידתי שלנו בהחלט ניתן ואף ישנה חשיבות רבה לסימון טאלנט יחידתי. מניסיונו, טאלנטים הם אנשים המאופיינים בנטייה גבוהה לסקרנות, ביכולות למידה עצמאיות ובכישרון יוצא דופן

במספר תחומים במקביל. מאפיינים אלה הם קריטיים לארגון שלנו, שנמצא בתנועה מתמדת ומחויב להתאים עצמו לאתגרים המשתנים בסביבה החיצונית, ושסינרגיה וחיבורים אינטרדיסציפלינריים חשובים ביותר לרלוונטיות שלו ולאיכות תוצריו. רוצה לומר, תפיסה של טאלנטים ברמה היחידתית, שיודעים לנוע במספר מרחבים מקצועיים במקביל ולדבר בכמה "שפות" (למשל גם בשפה מודיעינית וגם בשפה טכנולוגית), היא פונקציונאלית למימוש מיטבי של משימות הארגון. בנוסף, תפיסה יחידתית תורמת לפיתוח ורסטילי ועשיר יותר של הטאלנט, מרחיבה את מנעד אפשרויות הקידום העתידיות שלו, וגם מעבירה מסר ארגוני חשוב המעודד שותפות ומעבריות בין חלקי הארגון השונים.

מהו אחוז הטאלנטים מתוך אוכלוסיית היחידה?

השאלה מהו אחוז הטאלנטים באוכלוסייה היא שאלה שהתשובה עליה מבטאת אסטרטגיה יחידתית. הארגון צריך להחליט לאיזה רובד באוכלוסייה הוא מתייחס כטאלנטים ולנהל אותם בהתאם. ביחידה שלנו התקבלה החלטה לתת יד חופשית למפקדים להגדיר את מספר האנשים שהם מזהים כטאלנטים וחושבים שעל היחידה לעשות כל שביכולתה לשמר אנשים אלה. נכון להיום, הממוצע היחידתי עומד על 5% בלבד של טאלנטים מתוך אוכלוסיית משרתי הקבע ביחידה. לשם ההשוואה נציין כי בחברות אחרות מדובר בממוצע של 20% מכלל אוכלוסיית הארגון (שפירא, רובין, וסיטון 2016).

מהם הפערים המרכזיים בשימור הטאלנטים?

שני פערים מרכזיים שסומנו בתחילת התהליך:

1. **פער במתן מענה ייחודי התואם את צרכיו של הטאלנט.**
אדם המרגיש כי מפקדיו מכילים ו"רואים" אותו, מסייעים לו להיות במיטבו בארגון, למצות את הפוטנציאל שלו ולקבל תגמול הוגן לעבודתו, ייטה לרצות להישאר בארגון. בהיעדר התנאים הללו יהיה קשה להשאיר כל אדם בארגון, כל שכן כאשר מדובר באדם בעל כישורים ייחודיים וחליפות תעסוקתית גבוהה. הגורמים שמעצימים את אתגר השימור:

א. העדר שיח פיקודי רציף ואותנטי, שנותן לטאלנט לגיטימציה לבטא את שאיפותיו [הגלויות והכמוסות]. שיח מעין זה, תלוי במידה רבה בסגנון הפיקודי, ברמת המודעות ובתחושת המסוגלות של מפקדו של הטאלנט, ולכן לא תמיד מתרחש כהלכה.

ב. העדרם של מסלולי התפתחות בראייה ארוכת טווח.

ג. סוגי התגמולים שהצבא, ובכלל זה אמ"ן, יכול להציע לפרט הם מוגבלים (תגמול כספי, תכנית שירות כזו או אחרת) ויוקרתם נשחקת עם הזמן בעיני המשרתים. למשל, בשנים האחרונות מתעצמת מגמה לפיה תכניות הלימודים הסטנדרטיות הופכות פחות ופחות אטרקטיביות, שכן יש רבים שמעוניינים ללמוד תחומים שאינם נמצאים בהלימה לתפקידים המקצועי, ואחרים כלל אינם חושקים בתואר אקדמאי. מגמה זו מייצרת פגיעה חריפה באחרונים, שכן השכלה מוסדית מהווה מרכיב מכריע בגובה השכר. מצב עניינים זה,

החלקים ה"רכים" יותר בפרט, שהם בעלי השפעה משמעותית על החלטתו להישאר בארגון, כגון: הציפיות והרצונות הפרטיים שלו, דרך ההתפתחות שהוא מבקש לעצמו, וכדומה.

כמו בכל מודל המתיימר להטיל מציאות מורכבת לתוך מבנה סכמתי, קיימים הסיכונים שברידוד המציאות.

שני הסיכונים המרכזיים שזיהינו הם:

1. מועמדים שיכולים להיחשב כטאלנטים, לא יכנסו לתהליך משום שהמודל לא מצליח "ללכוד" את הערך המוסף שלהם, ולהפך, שיכנסו לתהליך כאלה שאינם מתאימים. כמוכן, שהסכנה הגדולה יותר היא בהחמצה של אנשים מצוינים. הדרך להתמודד עם פער זה הייתה לנסות ולהגמיש את המודל ככל שניתן ולאפשר מרחב פעולה למפקדים. כמו כן, החיכוך של המפקדים עם הנושא וההסתכלות ההשוואתית בין האנשים דרך עיני המודל סייעה בדיוק ההגדרות.

2. כל טאלנט, כמו כל אדם באשר הוא, הוא "עולם ומלואו", אדם עם עוצמות וחולשות, שאיפות ופנטזיות. הסכנה במודל מעין זה היא שהמודל יציג את הפרט בצורה שטחית מדי, או באופן שיחמיץ את הניואנסים של הפרט הספציפי עליו דנים. הדרך לצמצום הפער הייתה באמצעות עידוד לקשר שוטף ועמוק ככל האפשר בין הפרט למפקדו, מתן זמן מספק להצגת כל טאלנט לפי פרטי המודל בפורום הרלוונטי (של המרכז ולאחר מכן בפורום היחידתי הבכיר), וכן, ניסיון לגייס סקרנות כלפי כל טאלנט ולייחד לגביו דיון עמוק ולא סטריאוטיפי.

ובכל זאת, יצאנו לתהליך מתוך הבנה שלאורכו נלמד, נתקן ונתאים את המודל לאור ההבנות שנצבור וכי המודל הוא רק

מייצר מציאות בה הארגון מתגמל את הפרט, אך לא תמיד בתגמול בו הוא חושק. כך, הארגון מתקשה לספק מענה ייחודי לצרכיו ושאיפותיו של הטאלנט.

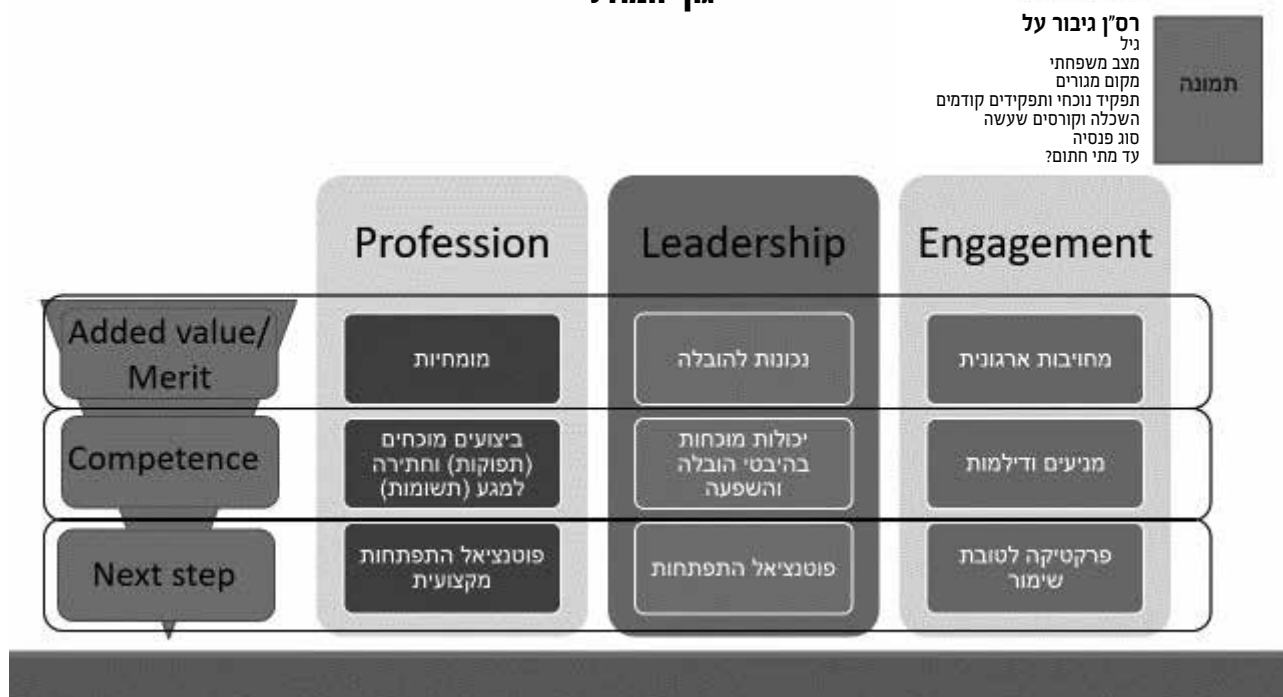
2. העדר מנגנון ארגוני לניהול טאלנטים (ברמת המרכז וברמת היחידה). בארגון גדול אשר מאמץ תפיסה אסטרטגית לשימור אנשיו ישנה חשיבות לגיבוי האסטרטגיה במנגנון ניהולי. עד כה נטה הארגון להשקיע בטאלנטים, אך לא הייתה אסטרטגיה רחבה, בעלת עקרונות מנחים, ולא פרקטיקות ארגוניות שיתמכו את מאמץ השימור. בחלק השלישי בעבודה זו נרחיב על המנגנון הניהולי שהוטמע ברמת המרכז וברמה היחידתית.

מודל לזיהוי וסימון טאלנטים נועד לסייע לארגון לקיים תהליך שימור של אנשיו המצוינים. בכוחו של המודל לסייע למפקדים לבצע אבחנה בין האנשים, לזקק את הערך המוסף שלהם ולתווך לארגון את יכולותיהם וכישרונם של פרטים הנתפסים כטאלנטים

מיהו הטאלנט - הצגת המודל

מודל לזיהוי וסימון טאלנטים נועד לסייע לארגון לקיים תהליך שימור של אנשיו המצוינים. בכוחו של המודל לסייע למפקדים לבצע אבחנה בין האנשים, לזקק את הערך המוסף שלהם ולתווך לארגון את יכולותיהם וכישרונם של פרטים הנתפסים כטאלנטים. בנוסף, המודל מחייב יצירת שיח פיקודי, מפתח ורציף מול הטאלנטים ומסייע למפקדים להכיר גם את

גוף המודל



ציר ה־Profession

מומחיות

- מה ה־X factor? מה הערך המוסף שמביא איתו?
- האם בר החלפה בארגון? מה פוטנציאל הנזק אם עוזב?

ביצועים מוכחים (תפוקות) וחתימה למגע (תשומות)

- הצלחות מקצועיות יוצאות דופן (מבצעים, פרויקטים ועוד)
- פרסים
- יוזמות וניסיונות (גם אם לא צלחו)

פוטנציאל התפתחות מקצועית

- עוצמות ונקודות לפיתוח בהיבט המקצועי - איך מחזקים?
- מה התפקיד הבא/מסלול? איפה רואים אותו בעוד כמה שנים?

ציר ה־Leadership

נכונות להובלה

- | Professionals | Leaders |
|--------------------------|---------------------|
| עד כמה חותר להשפעה ולרמה | • ערך מוסף פיקודי |
| | • עד כמה רוצה לפקד? |

יכולות מוכחות בהיבטי הובלה והשפעה

- | Professionals | Leaders |
|----------------|-----------------------------|
| • רתימת שותפים | • נתוני הערכה בהיבטי הפיקוד |
| • הובלת פרויקט | • התרשמות מפקד |

פוטנציאל התפתחות

- | Professionals | Leaders |
|--------------------------------------|--|
| • עוצמות ונקודות לפיתוח בהיבט ההשפעה | • עוצמות ונקודות לפיתוח, וכיצד מחזקים? |
| | • מה המסלול העתידי? |

ציר ה־Engagement

מחויבות ארגונית

עד כמה מחויב לארגון? (הווייה, אחריות)

מניעים ודילמות

- פרט**
- מה השיקולים להישאר או לעזוב?
 - מה מרחב ההתלבטות?
 - מתלבט - מה יגרום לו להישאר?
 - נשאר - כיצד נחזק את המחויבות לארגון?

מערכת

- תיאור הדילמות או המורכבות מצד המערכת (למשל, הפרט רוצה להתאזרח ואנו מעדיפים קבע; הפרט רוצה חל"ת ארוכה מדי; הפרט לא יציב ומשנה את דעתו)

פרקטיקה לטובת שימור

Action Items מה צריך לעשות על מנת לשמר?

הבסיס להתנגעת תהליך, שמטרתו ניהול שיח ארגוני שיסייע בפיתוח ושימור "הקומץ שעושה את ההבדל" בארגון.

גוף המודל:

ניתן להבחין כי המודל מושתת על שלושה צירים מרכזיים: Profession, Leadership, ו-Engagement (מחוברות ארגונית). בבסיס המדרג נמצא ה- Added Value/Merit, שהוא הערך המוסף שהטאלנט מביא אתו במישור המקצועי ובמישור ההובלה וההשפעה. לאחר מכן קיים מושג ה- Competence, שמתייחס ל"יכולות" של הטאלנט - העשייה שלו בארגון גם בהיבטי תשומות וגם בהיבטי תפוקות (ביצועים מוכחים). לבסוף מוצג ה-Next step, שהוא השלב הבא בכל אחד מהצירים ומתייחס לפוטנציאל עתידי.

כאשר עושים "zoom in" לכל אחד מהצירים מופיעות שאלות מנחות, שמטרתן לסייע למפקדים, גם בניהול השיח מול אנשיהם וגם בהצגתם לפורום.

הבחירה בשלושת הצירים הללו, ככל הנראה, לא תראה טריוויאלית עבור כל ארגון, אולם לנוכח ההיכרות עם תהליכים ארגוניים קודמים ביחידה (כגון עיסוק במחויבות ארגונית ותהליך אסטרטגי שהניח את היסודות להבחנה בין צירי התפתחות מקצועית והתפתחות פיקודית) ראינו לנכון שהמודל יכתב עם השפה הארגונית וישאב ממנה.

ראוי לציין, כי בתחילה חשבנו שעבור טאלנטים מקצועיים לא יהיה צורך להציג את הציר הפיקודי וכן עלתה שאלה לגבי ציר מקצועי עבור טאלנטים במסלול פיתוח פיקודי, אולם לאחר סבב ראשוני של הצגת המודל התחדד כי בארגון כשלנו כל טאלנט זקוק להוכיח את עצמו בשני הצירים וכי גם מהטאלנטים המקצועיים נדרשת יכולת השפעה ומנהיגות ועל כן דייקנו את המודל בהתאם, ועבור כל טאלנט הוצגו כל שלושת הצירים.

ציר המחויבות והמחויבות הארגונית הוא הציר שמחייב את המפקדים לנהל שיח מעמיק עם אנשיהם. מטרתו של ציר זה להבין את מערכת היחסים בין הטאלנט לארגון, ולנסות לסמן את הדילמות והשיקולים שיש לפרט בשאלה האם להישאר בארגון

ציר המחויבות והמחויבות הארגונית הוא הציר אשר מחייב את המפקדים לנהל שיח מעמיק עם אנשיהם. מטרתו של ציר זה להבין את מערכת היחסים בין הטאלנט לארגון ולנסות לסמן את הדילמות והשיקולים שיש לפרט בשאלה האם להישאר בארגון ואת מרחב ההתלבטות שיש למערכת לגבי הפרט בשאלת שימורו של הטאלנט. זאת תחת הנחת יסוד שמציגים כל מי שהוא טאלנט, גם כאלה שרוצים להישאר וגם כאלה שמתלבטים ואולי כבר עם "רגל אחת בחוץ". אצל המתלבטים - הדגש בהצגה יהיה על כיצד ניתן לשמר. מה ניתן לעשות כדי שהפרט יבחר להישאר בארגון?



המונח "טאלנט" הוא חמקמק ובעל מספר רב של הגדרות שונות, תלויות הקשר וצורך ארגוני

מנגנון ניהולי לשימור טאלנטים יחידתי

מודל טוב ככל שיהיה אינו עומד בפני עצמו ללא תהליך ארגוני תומך. שגרת הניהול היחידתית לשימור טאלנטים (OTR - talent organizational review), כוללת מפגשי שיח על כלל הטאלנטים שסומנו במרכזי היחידה בראשות מפקד היחידה ובנוכחות כלל הפורום האסטרטגי⁴ מטרת התהליך הניהולי (OTR):

1. היכרות אישית של הפורום האסטרטגי עם קבוצת הטאלנטים של הארגון ויצירת מחויבות הפורום כלפיה.
2. יצירת תמונת מצב ארגונית ותכנונית - לגבי המיקום הארגוני של הטאלנטים, היבטי מגדר, ותפקידים, ובכלל זה בניית תמונת מצב עיתית לגבי פוטנציאל השימור או העזיבה שלהם.
3. יצירת פתרונות שימור וחיבה על מענים ברמה המערכתית.
4. ניהול מצוין של המצוינים בראייה יחידתית.

הנחות היסוד בבסיס תהליך ה-OTR

ראשית, מדובר בתהליך פיקודי, ולא בתהליך טכני או שלישותי, לכן התהליך מניח כי לפורום המפקדים האסטרטגי של היחידה אחריות משותפת לשימור ופיתוח קבוצת הטאלנטים. הדבר מחייב היכרות הפורום עם הפרטים המשתייכים לקבוצה זו ואתגרי השימור והפיתוח שלהם. במובן הפרקטי, הפורום האסטרטגי אחראי על יצירת פתרונות "מחוץ לקופסא" במידה ונדרשים. שנית, השיח על האנשים צריך לשאוף לשיח הנשען על תפיסה ששמה דגש על הכישרון והערך המוסף של הטאלנט והדרכים לשמור ולפתח אותו בהווה ובעתיד, ופחות על ה-Best Fit הפרט לתפקיד כזה או אחר. שלישית, הבנה בסיסית שאף אחד מהטאלנטים, גם אם מצוי בתוכנית שירות בת מספר שנים, "אינו בכיס הארגוני שלנו". על המפקדים מוטלת האחריות להמשיך ולתחזק את המחויבות הארגונית של הפרט לארגון כל הזמן. איך זה עבד ברמה הפרקטית?

1. התהליך החל בהצגת המודל לכל מפקד מרכז ותוקף תוך כדי תנועה.
2. המפקדים קיבלו "שיעורי בית" לגבש על בסיס המודל את רשימות הטאלנטים שלהם בתוך המרכז (תהליך פנימי שכלל שיח עם כל טאלנט ולאחר מכן שיח בפורום המוביל של כל אחד מהמרכזים).
3. נערכה הצגה בפורום האסטרטגי היחידתי של כל מפקד מרכז את אנשיו, והתקיים שיח מזווית "יחידתית" על כל אחד מהאנשים.

דילמות ומתחים בבניית השגרה הניהולית

1. דילמה שבין הבנייה לגמישות. ביצירת המודל והטמעתו, כאמור, התמודדנו עם הדילמה שבין היצמדות למודל לבין מתן חופש פרשני למפקדים. מתח זה חזר כחוט השני במעלה הדרך כמו, למשל, בשאלה האם להגדיר מראש

את אחוז הטאלנטים או לאפשר "יד חופשית" למפקדים לייצר רשימה שנכונה להם ללא הגבלה כמותית. בדומה להתלבטות זו עלתה שאלה נוספת, האם לנקוט בגישה סוציאלית שמניחה שאורך רשימת הטאלנטים במרכז תקבע ביחס ישיר לגודלו, או לנקוט בגישה דיפרנציאלית המניחה שבמרכזי הליבה אחוז הטאלנטים יהיה גבוה יותר. בהתלבטויות הללו מפקד היחידה נקט בגישה המאפשרת מתן גמישות גדולה ככל האפשר למפקדים.

2. שיקוף התהליך לארגון. הדילמה הייתה האם לייצר רשימה שתתווך לטאלנט עצמו ותפורסם בארגון, או רשימה שתהיה "מתחת לדארה" ותנווט את הארגון בשקט. כאן ההחלטה הייתה להציב גבול ברור ולשמור את התהליך ברמת המפקדים הבכירים בלבד, וזאת מתוך ההבנה שיגבר הנזק על התועלת בחשיפת הרשימה או התהליך לכלל הארגון, ואולי אפילו בחשיפתו לטאלנטים עצמם. נציין כי במסגרת ה-Benchmark עם החברות האזרחיות למדנו כי זו אחת הדילמות המרכזיות בניהול טאלנטים וכי מרבית החברות בישראל המקיימות תהליך דומה אינן משקפות ומתקשרות את התהליך לעובדים, כולל לטאלנטים עצמם, בשל החסרונות שהוזכרו לעיל (שפירא, סיטון ורובין-שריג, 2016). ידע מוקדם זה סייע לנו לקבל את ההחלטה.

אסטרטגיית שימור טאלנטים - דילמות וחששות מרכזיים

נדמה כי המודל והסדרת התהליך ברמה היחידתית הוביל את מפקדי היחידה "להתעמת" עם נושא שימור הטאלנטים באופן מובנה והניב שיח פורה ומעמיק. נושא מרכזי שהיה בעל נוכחות משמעותית על שולחן הדיונים⁵ עסק במחירים הפוטנציאליים ברמת הפרט והמערכת שעלול לשלם הארגון בבחירה באסטרטגיה זו, גם אם אינה משוקפת לארגון באופן פרמלי:

1. **השלכות פוטנציאליות של הסימון על הטאלנט עצמו.**
בשיח המפקדים עלה החשש כי בקרב חלק מהטאלנטים שמרגישים "נבחרים" עלולה להתעורר יהירות מחד, או חרדה מאידך. יהירות וביטחון יתר עלולים לפגוע בעבודת הצוות או לעודד התנהגות שיכולה להיתפס על ידי הארגון כהתנהגות שאינה הולמת או אינה ערכית למשרת בצה"ל. מאידך, יתכן שיהיו טאלנטים שאחרי שסומנו ככאלה יחששו ש"יש להם מה להפסיד" ולכן ימנעו מפעולות שנויות במחלוקת או מלקיחת סיכון, וגם מצב זה אינו רצוי בארגון כשלנו.

2. **ראש לשועלים או זנב לאריות.** חשש מרכזי נוסף שהעסיק מפקדים הוא הדרך בה שימור הטאלנטים ישפיע על שכבות האיכות הבאות (Tier 2-3), כלומר, אוכלוסיות המהוות את חלק הארי מבחינה כמותית בארגון ואף שאינן מזוהות כאוכלוסיית טאלנטים ביחידה בהחלט יכולות להיחשב ככזו בארגון אחר. האם התחרות שתיווצר בעקבות הסימון עלולה לגרום להם לבחור לעזוב לארגון אחר בו יחשבו לטאלנטים? ההשערה בקרב חלק מהמפקדים הייתה שחלק מאנשים מצוינים אלה יטה לעזוב.⁶

3. **קידום בגיל צעיר כמרכיב משמעותי בשימור.** השילוב בין אסטרטגיית שימור הטאלנטים ביחידה לבין החלטת מסלול השירות 2016 מעצים את הקשר בין שימור לקידום. משמעות הדבר היא כי ניתן לתגמל את הטאלנטים בעזרת קידום מהיר יותר וכך להגדיל את סיכויי הישארותם בארגון, קרי, אפשרות קידום בגיל צעיר של טאלנטים מהווה "קלף מיקוח" ארגוני רב עוצמה במאבק לשימור הטאלנט. מאידך, קיים החשש שמצב עניינים זה יעמיק את הדיפרנציאציה שהארגון מייצר בין טאלנטים לאחרים מכיוון שבעידן מסלול השירות מי שאינו נתפס כטאלנט הוא בעל סיכויים נמוכים להתקדם בארגון לדרג הסא"ל, וגם, ככל הנראה, יאלץ לעזוב בגיל 35 באם לא יקודם.

לסיכום חלק זה העוסק במחירים הפוטנציאליים ובחששות נציין כי הארגון נכנס להטמעת התהליך ברגישות רבה ועם נכונות לנטר את מצב הרוח הארגוני הקשור בבחירה באסטרטגיה זו, בתדירות גבוהה, בדגש על רגישות מרבית כלפי פרטים ומרחבים ספציפיים. בשלב זה, נדמה כי האסטרטגיה הוטמעה בארגון באופן טבעי ואין לה השלכות מרחיקות לכת. עם זאת, ניתן לשער כי במעלה הדרך יתהוו מגמות עליהן יצטרך הארגון לתת את הדעת.

הסתכלות רטרוספקטיבית על תהליך ה-OTR היחידתי

הדינמיקה בבסיס התהליך והתנאים להצלחתו

תהליך⁸ מרכזי מעין זה דרש התמסרות וחשיפה של מפקדי הפורום המוביל ביחידה והציף מתחים ומורכבויות בין חלקי הארגון השונים. בין היתר, מתחים הקשורים להיררכיה ולמערכות היחסים בין המרכזים, ולהיבטים פוליטיים ומשאביים, למשל:

• **מתח בין האינטרס היחידתי לבין האינטרס של כל מרכז ביחידה.** התהליך חייב כל מפקד מרכז לאמץ גם את ה"כובע" שלו כחבר בהנהלת היחידה ולהסתכל על הדברים מפרספקטיבה יחידתית - מה נכון להתפתחות של הטאלנט? ואיפה הטאלנט יהיה בעל ערך רב יותר גם כאשר הדבר עומד בניגוד לאינטרס של המרכז בראשו הוא עומד. למשל: ויתור על טאלנט והצבתו במרכז אחר על מנת לשמר אותו במערכת או כדי לפתחו.

• **מתח בין מרכז אחד למשנהו.** התהליך ייצר פרספקטיבה השוואתית בין המרכזים השונים ו"שם על השולחן" בצורה מוחשית את הפערים הקיימים בין המרכזים, באיכות הטאלנטים שלהם (טאלנט של מרכז אחד עלול להיחשב לבינוני במרכז אחר) ובכמותם (במרכז אחד יש יותר ובמרכז אחר פחות).

• **חשיפה.** מנגנון ניהולי מרכזי מעין זה חושף הרבה יותר מאשר את הטאלנטים ביחידה. הוא חושף את מידת ההכרות של מפקד המרכז ופורום המפקדים במרכז עם אנשיהם וגם "מסגיר" את הנוכחות הפיקודית והיכולת של המרכז לשמר את אנשיו במערכת.

בהסתכלות לאחור ניתן לזקק כמה תנאים שלמרות המתחים והאינטרסים שהיו לעיתים מנוגדים, עודדו מחויבות לאינטרס יחידתי רחב יותר וסייעו להצלחת התהליך:

1. חיבור התהליך באופן ישיר לאסטרטגיית הארגון ולתרבות ארגונית של מצוינות.
2. הובלה בוטחת של המפקד, וצוות עבודה (פורום מוביל יחידתי) המאופיין ביחסי אמון שהיוו בסיס לשיח אותנטי.
3. יצירת שיח על בסיס מודל אחיד שאפשר שפה משותפת.
4. שיח מוכוון פתרוניות - חשיבה על פתרונות יצירתיים לטובת שימור ופיתוח הפרט, ברמה הרעיונית וברמה המשאבית.

ניהול כישורים לעומת ניהול כישרונות. במקור המודל שעמד בבסיס ה-OTR חתר ליצירת מגוון פתרונות לטובת שימור ששמים במרכז את הפרט וצרכיו (באזרחות פרספקטיבה זאת נקראת ניהול כישרונות). בפועל, לרוב, השיח התמקד בהתאמה מיטבית של טאלנט לתפקיד (פרספקטיבה של ניהול כישורים), ובמסלול שיוביל את הטאלנט להתפתח לתפקידי פיקוד בכירים בעתיד, מתוך הנחה שזה הפתרון המוביל שמשאיר אנשים בארגון. בראייה לאחור, נדמה כי חתירה לשיח ששם במרכז את הפרט, ללא קשר לצרכי המערכת, הוא שאפתני מידי. בין היתר, בגלל ש"צרכי המערכת" הם בעלי משקל רב בארגון הצבאי, וגם בגלל שהחשיבה הצבאית מורגלת בשיח משא"ני בעל אוריינטציה "דש"בית" (חיבור בין פרט לתפקיד). למרות האמור לעיל, בראייתנו, קפיצת המדרגה שנעשתה בכל זאת בשיח זה נטועה בניסיון להציף בדיון על האנשים את רצונותיהם וציפיותיהם, ובניתוב השיח למקומות שמרחיבים את מנעד אפשרויות ההתפתחות של הפרט, מעבר להתפתחות

שלו לאורך זמן. ארגונים משקיעים משאבים רבים לפיתוח ושימור אוכלוסיית הטאלנטים שלהם, וכל זאת ביתר שאת כאשר מדובר בשדרת הפיקוד המרכזית שעתידה להוביל את הארגון קדימה.

היום, לאחר סיום המחזור הראשון של התהליך ויצירת תמונה מערכתית של משק הטאלנטים ביחידה, ניתן לומר שהצלחתו של התהליך נעוצה בחיבור לאסטרטגיית הארגון ולתרבות הארגונית המאופיינת במצוינות אנושית, ובכך שנתן מענה לצורך קריטי של הארגון. נדמה כי התהליך מחזיק בפוטנציאל אדיר בהשגרת האנשים ה"נכונים". זאת ועוד, עוצמתו של התהליך טמונה בכוחו לשקף לארגון נקודות חוזק בטיפול באנשיו לצד נקודות הטעונות שיפור, וביכולתו להאיר את "הזרקור" על סוגיות ארגוניות בהן נדרשת קבלת החלטות ברמה האסטרטגית.

השלב הבא בתהליך הוא להפכו להרגל ארגוני, כך שכל עוד אתגר שימור המצוינים יהיה על הפרק, התהליך יתבצע באופן עיתי תוך עדכון והתאמה לצורך הארגוני.

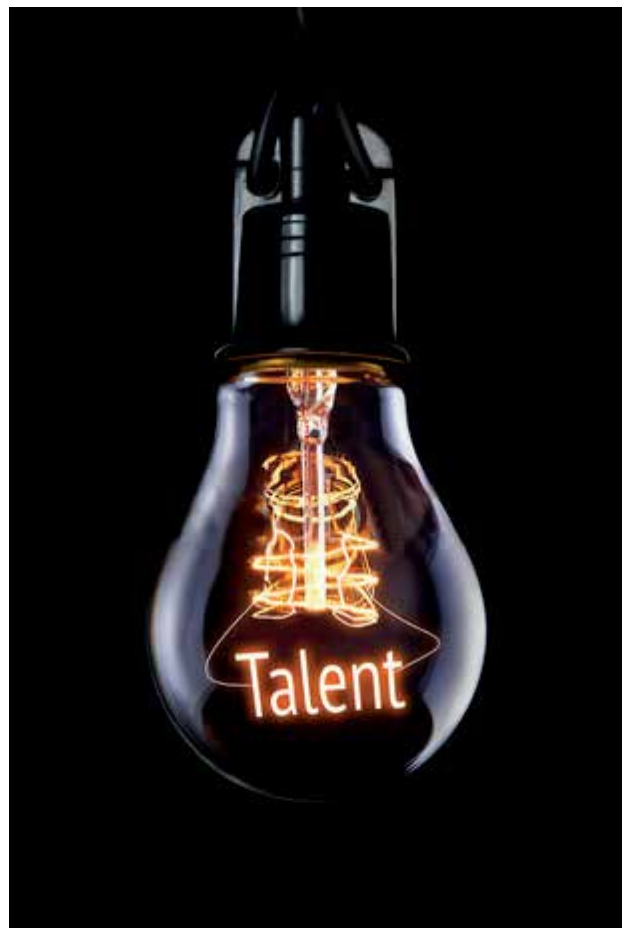
עבודה זו מתארת ניסיון להטיל ידע תיאורטי אל תוך המציאות הארגונית. המעבר מתיאוריה לפרקטיקה אינו טריוויאלי, במיוחד כשמדובר בנושא רגיש וליבתי שעלול להיות מלווה במחירים ארגוניים. התבוננות שעלו מהעבודה התיאורטית היוו בסיס מקצועי איתן לעבודה הארגונית אך, יש לזכור, כשהתיאוריה פוגשת את החיים הארגוניים הדבר מאתגר ומציף דילמות ומתחים ארגוניים ובין אישיים, וכל ארגון זקוק להתאמות הייחודיות והנכונות לו, בדיוק כמו שכל פרט (במקרה הזה טאלנט) זקוק ל"טיפול" פיקודי יחסי אישי ייחודי המתאים לצרכים הפרטיים שלו.

בינליוגרפיה

שפירא שרית, רוני רובין-שריג, חני סיוון (2016). **אוכלוסיית ה-TALENT באמ"ן - מצוינות בניהול מצוינים**. ענף מד"ה אמ"ן.

הערות

- 1 בחירה באסטרטגיה של שימור האנשים החזקים בארגון (טאלנטים) היא בחירה המקובלת בחלק ניכר מהחברות האזרחיות, בדגש על חברות בשוק ההיי טק ששמות דגש על מצוינות. ארגונים אלה משקיעים משאבים רבים ובכללם קשב ניהולי רב בכדי לשמור על אוכלוסייה זו. ניתן לקרוא בהרחבה ולהתרשם מדוגמאות פרקטיות בעבודה "טאלנטים - סיפור של שימור והעסקה מחדש" (2016), שפירא, רובין-שריג וסגל.
- 2 ציטוט מתוך דבריו של מפקד.
- 3 למשל, פרט שיש ספק לגבי היותו טאלנט יוכלו מפקדיו לנסות לשבץ אותו בפרויקט או במדור בו יוכל להביא את עצמו לידי ביטוי בצורה טובה יותר.
- 4 התהליך המקדים שאפשר את השיח ברמה היחידתית הוא תהליך זהה ברמת כל מרכז בהובלתו של מפקד המרכז.
- 5 בעיקר במסגרת השיח ברמת המרכזים ביחידה.
- 6 נושא זה נדון בהרחבה במסגרת צוות יחידתי בהובלת אל"ם י. ר"ש עסקס בהשפעתן של תמורות בנושאי כ"א על צביון היחידה (2018).
- 7 מנגנון הקידום המסורתי שקידם בגיל מבוגר כמעט איננו רלוונטי במסלול השירות החדש ויותר טאלנטים מקודמים בגיל צעיר כשהם "עוקפים" בתור משרתים אחרים בעלי ניסיון וותק רב יותר.
- 8 בחרנו להציג את המתחים ברמה היחידתית אבל חשוב לציין שמתחים אלה באו לידי ביטוי בתהליך מקביל בתוך כל מרכז ומרכז.



המודל והסדרת התהליך ברמה היחידתית הוביל את מפקדי היחידה "להתעמת" עם נושא שימור הטאלנטים באופן מובנה והגיב שיח פורה ומעמיק

בצירים הקובנציונאליים המשרתים את הארגון בצורה מידית. **מתודולוגיה של יצירת שיח אינדוקטיבי (למידה מהפרט אל הכלל)**. מתודולוגיה של הצגת Case Studies של טאלנטים הציפה מעל פני השטח תובנות ארגוניות חדשות הנוגעות לדרך בה הפורום הבכיר מסמן צירי התפתחות בארגון, זיקק תפקידים שנתפסים כתפקידי ליבה שיובילו בעתיד לקידום, וכן מיקד בסוגיות ארגוניות אסטרטגיות מדוברות, למשל, סוגיית המגדר או סוגיית המעבריות (כמו כאלה שאינן מדוברות שהארגון צריך לתת עליהן את הדעת). סוגיות אלה סומנו על ידנו בצורה מרוכזת והועברו למפקד היחידה.

עלות ניהולית-פיקודית גבוהה. ראוי לציין שהאופן שבו התנהל התהליך בפורום האסטרטגי היה כרוך בתשומות פיקודיות וניהוליות של המפקדים הבכירים והעסוקים ביותר ביחידה, גם בשלב ההכנות וגם בשלב ההצגה. אין הדבר מובן מאליו ומעיד על החשיבות שהארגון מייחס לתהליך. במבט לאחור ניתן לומר שללא מפקד שמאמין בתהליך ("משוגע לדבר") ומוביל אותו ביד רמה היה קשה מאוד להניע ולקדם תהליך אסטרטגי מעין זה. התמזל מזלנו לעבוד עם מפקדים שלקחו את התהליך למחוזות רחוקים מאלו שדמיינו.

סיכום

מידת הצלחתו של ארגון לשמר כוח אדם איכותי ומוכשר, קובעת במידה רבה את יכולתו להצליח ולשמור על הרלוונטיות