

ניהול תהליך אסטרטגי בסביבה משתנה

המאמר סוקר את האופן שבו מנוהל תהליך אסטרטגי לשיפור ולהתייעלות במרכז צל"ם וחלפים (מצל"ח). התהליך הזה מאפשר למצל"ח להתמודד עם האתגר העומד בפניו: שיפור המענה ללקוחות המרכז בחירום וברגיעה תוך צמצום הולך וגובר של המשאבים העומדים לרשותו

אל"ם יעקב נקאש וסא"ל איתן הון

וכמותיים בכל הרמות – מראש אט"ל, דרך מפקד המרכז ועד המחסן או המדור שאחראי לניהול משק מסוים. בכל תחום עיסוק מוגדרים יעדים הן לגבי התפוקות והן לגבי התהליך, ומתקיים תהליך מובנה של בקרה על עמידה ביעדים האלה.

בשלב מאוחר יותר הוטמעה באט"ל גישת ה-TQM תוך התאמתה למאפייני הארגון הצבאי. ראוי להדגיש כי באט"ל עוסקים כל הזמן בתהליכי שיפור ובהעלאת המודעות ללקוחות הארגון

ולאיכות התהליכים. לצד יישום גישות אלה, בתחילת שנות ה-90, יושמה במצל"ח מערכת מידע מתקדמת (אומ"ץ – "ארגון ומיכון מצל"ח"), אשר כללה שינוי עמוק בתהליכי העבודה והניהול במרכז, יצרה מנגנוני קשר אלקטרוני ללקוחות המרכז ושיפרה את תהליכי החיזוי וקבלת ההחלטות.

החל מאמצע שנות ה-90 החל במצל"ח תהליך של יישום תקני האיכות ISO 9000, וזאת במקביל להשתתפות בתהליך התכנון האסטרטגי ברמת אט"ל, שהחל באותה עת. תהליכים אלה, שהתקיימו באט"ל ובמצל"ח לאורך השנים, צימצמו באופן משמעותי את מספר המקרים שבהם חסר פריט לציוד תקול וקיצרו את זמני השירות בשיעור של עשרות אחוזים. הישגים אלה הושגו תוך כדי צמצום מתמשך

במצל"ח (מרכז צל"ם וחלפים) הינו אחד מגופי הביצוע באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בצה"ל. מצל"ח הוא הגוף הצבאי האחראי על קביעת הצרכים ועל רכש החלפים וציוד הלחימה בצה"ל בתחום החימוש והקשר, על אחסונם ועל ניפוקם ליחידות הצבא השונות. בימים אלה נמצאת היחידה בשלב היישום של תהליך אסטרטגי, שמטרתו לקבוע את הכיוון העתידי של המרכז בשנים הבאות ולהניע את הארגון לכיוון הזה. במאמר הזה תוצג סקירה

קצרה על התהליך האסטרטגי במצל"ח – התכנון, התיאוריות, היישום והלקחים – ועל מיקומו של התהליך הזה כחלק מרשת האיכות הפנים-ארגונית ורשת האיכות הכלל אט"לית.

בבסיס התהליך האסטרטגי הרב-שנתי במצל"ח עמדה התיאוריה "השומפטרית" להשגת יתרון תחרותי. התיאוריה הזאת גורסת שתהליך השגת היתרון הוא דינמי ומתמשך. אין יתרון שנמשך לנצח

רקע

תהליכי האיכות באט"ל בכ"ל ובמצל"ח בפרט מוטמעים זה כעשור ברמות השונות, החל מיישום מנגנוני מדידה ובקרה מובנים

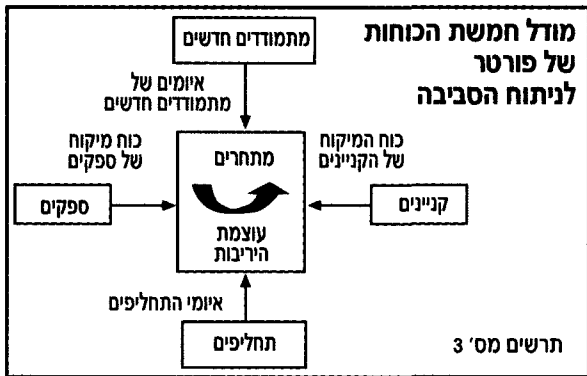


סא"ל איתן הון
רע"ן תוא"ר

אל"ם יעקב נקאש
מפקד מצל"ח

מדי בוקר מתעוררת בג'ונגל האפריקני האיילה, ביודעה שהיום היא תצטרך לרוץ מהר יותר מהנמר המהיר ביותר, אחרת היא תיטרף. המסקנה: אין זה משנה אם אתה נמר או איילה, כאשר מפציע השחר, כדאי שתתחיל לרוץ (שכן אם אינך מודע לכך, אתה נמצא בג'ונגל).

התהליך האסטרטגי במצל"ח חשוב במיוחד בתקופה הנוכחית, המתאפיינת בשינויים מהירים, בתהליכים מדיניים, בשינויים מבניים במשק בכלל ובצה"ל בפרט, באיומים משתנים, בהתפתחויות טכנולוגיות מרחיקות לכת ובתפיסות עבודה חדשות. יתר על כן, כל השינויים האלה מתרחשים תוך כדי צמצום המשאבים (תקציבים וכוח אדם). במסגרת התהליך התבצע במרכז מהלך ארוך ומורכב של ניתוח הסביבה תוך שימוש במודלים דוגמת מודל "כוחות השוק" של פורטר והמודל לניתוח הסביבה לפי דיסציפלינות. כמו כן נבדקו במסגרת התהליך המגמות הקיימות בעולם והמשפיעות על צה"ל ועל היחידה, נערכו מפגשים עם לקוחות היחידה, עם גורמים העובדים מולה באופן שוטף, עם מומחים בתחום ועם חברות וגופים גדולים בארץ ובחור"ל. כל זאת על מנת לגבש תמונה כיצד תיראה היחידה בשנים הקרובות מבחינת יחסיה עם הלקוחות, עם הספקים ועם העמיתים, כיצד תתבצע העבודה מול הסביבה החיצונית

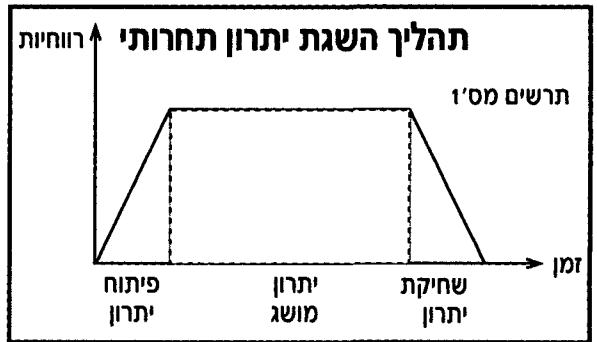


וכיצד תיעשה ההשתלבות במגמות הטכנולוגיות והניהוליות הקיימות כיום בעולם. בסיום שלב התכנון גובשו ביחידה ייעודי, חזון וערכים, שברוחם תתבצע כל פעילות היחידה בעתיד, וסוכמו כיווני פעולה אסטרטגיים למימוש החזון.

התהליך האסטרטגי השלב הראשון: תחקור התהליך האסטרטגי

הקודם לשלב הראשוני הזה יש חשיבות רבה בתהליך. מטרתו להפיק לקחים מההצלחות ומהבעיות שהתגלו בעבר בתהליך, ללמוד מההחלטות הקודמות, לבחון את מידת היישום שלהן ומעל לכול לשמר את רציפות התהליך ואת המשכיותו. זאת מתוך ראיית הצורך המתמיד במציאת "יתרונות תחרותיים"

הן בתקציבים והן בכוח האדם המשרת במרכז. אחד ההדגשים שהוטמעו באט"ל בשנים האחרונות הוא הצורך בתהליך אסטרטגי רב-שנתי "מתגלגל", דהיינו תהליך המחולל התחדשות מתמדת בארגון. התהליך מנוהל בשני צירים מקבילים: מלמעלה כלפי מטה ומלמטה כלפי מעלה. הנהלת הארגון יוזמת שינויים מבניים ותהליכים ברמה הכוללת, אולם היא נשענת על רעיונות ועל יוזמות העולים



מדרגי העבודה. במקביל, כל מסגרת עוסקת ב"חצר" שלה בתהליך דומה של התחדשות. כפי שנראה בהמשך, לעיסוק ה"המוני" בהתחדשות יש מספר יתרונות: כמות הרעיונות המוצלחים גדלה, נוצרת מחויבות של כלל אנשי הארגון לתהליך, אך מעל לכול – נוצרת אווירה המעודדת פתיחות לשינויים ולחידושים.

בבסיס התהליך האסטרטגי הרב-שנתי במצל"ח עמדה התיאוריה "השומפטריית" להשגת יתרון תחרותי. התיאוריה הזאת גורסת שתהליך השגת היתרון הוא דינמי ומתמשך. אין יתרון שנמשך לנצח, והעובדה הזאת מצריכה דינמיות גדולה מצד הארגון על מנת שיצליח לשרוד.

במצל"ח הובילה אותנו התובנה שאין לנו ברירה אלא "לרוץ מהר", אחרת לא נצליח לשרוד ולממש את ייעודנו – תובנה שהוטמעה בקרב המפקדים הבכירים וברמות הביניים וכן בקרב העובדים בכל הרמות ובקרב לקוחות המרכז. כלי עזר מצוינים להטמעת מסרים מהסוג הזה הם משלים ומטאפורות. בכל מפגש שעסק בתהליך השיפור ליווה אותנו משל "הג'ונגל האפריקני".

מה קורה בבוקר בג'ונגל האפריקני

בג'ונגל האפריקני מתעורר מדי בוקר הנמר, ביודעו שהיום הוא יצטרך לרוץ מהר יותר מהאיילה האיטית ביותר, אחרת יגווע ברעב.

בפורום של המפקדים הבכירים בארגון. ראוי להדגיש שניתוח זה לא הביא בדרך כלל לגילויים חדשים, אולם יתרונו היה ביצירת בסיס משותף בין המעורבים בתהליך תוך הבלטת מגמות משמעותיות, שלא הייתה מודעות לעוצמתן.

השלב השלישי: ניתוח SWOT

לאור ניתוח המגמות, שבוצע בשלב הקודם, מופו העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים העומדים בפני המרכז. התהליך נשען על עבודה משותפת עם כ-100 נציגים של לקוחות המרכז, ספקים, רמות ממונות, מפקדים ועובדים במרכז. העבודה המשותפת הזאת בוצעה במתכונת של "שולחן עגול", דהיינו עבודה בקבוצות הטרוגניות. בסיום השלב הזה כוננו ו"סומנו" הנקודות המרכזיות הרלוונטיות להמשך התהליך. השלב הזה, שבו התקבל משוב ישיר מגורמים חיצוניים לארגון, וכן הדיון בנושא הביאו ל"ירידת אסימטריות" אצל רבים מפורום המפקדים. התוצרים העיקריים של הניתוח הזה היו:

איומים

1. קיצוץ משאבים. תהליך קיצוץ המשאבים הפוגע בכל הצבא ובכל המשק לא פסח על מצל"ח, ועל היחידה להתמודד עם מציאות של משאבים הולכים ומצטמצמים לצד דרישות



של לקוחות ודרישות ביטחוניות שאינן פוחתות ולצד קיצוצים כפויים בכוח האדם.

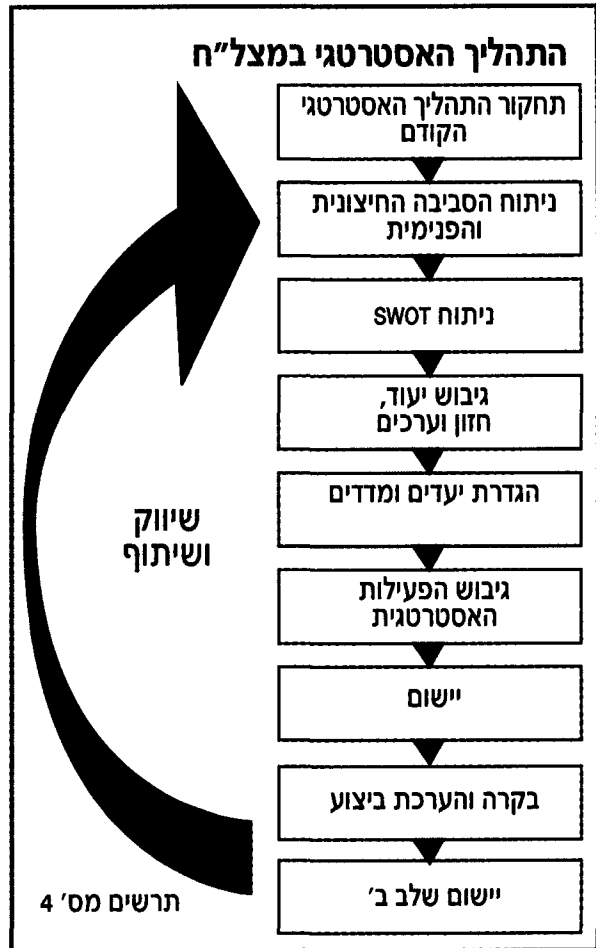
2. מצל"ח אינו מונופול. מצל"ח הוא לכאורה מונופול בתחום עיסוקו בצה"ל, אולם תוך ניתוח המגמות אצל הלקוחות, שמפתחים יכולות עצמאיות בתחום העיסוק של מצל"ח, הבנו שמצל"ח אינו מונופול, ושאינו מוכרחים להגיע למצב שלקוחותינו יבחרו לקבל את השירות מאיתנו, אחרת תלך ותיעלם ההצדקה לקיום היחידה.

3. "בריחת" כוח אדם איכותי. כוח האדם במרכז מתבסס במידה רבה על אקדמאים ועל מהנדסים. יציאה של כוח אדם איכותי מהצבא היא תופעה שמתרחשת גם במצל"ח. בעוד

חדשים - דבר שהינו חיוני בארגון צבאי, שבו קצב תחלופה גבוה מאוד של הנהלת הארגון. התחקור בוצע באמצעות ראיונות אישיים של בעלי התפקידים המרכזיים, שהיו שותפים בתהליך הקודם, ובאמצעות הערכה של התהליך, שבה השתתף כל סגל הפיקוד הבכיר במרכז.

השלב השני: ניתוח הסביבה החיצונית והפנימית

ניתוח מגמות בסביבה שבה פועל הארגון הינו הבסיס לתכנון פעילותו של המרכז. הניתוח מתבסס על כלים מוכרים, כגון מודל כוחות השוק של פורטר במסגרת הגישה הדיסציפלינרית. הניתוח כלל שישה תחומים: הסביבה הרחוקה (כלל צה"ל ומה שמעבר לו), לקוחות המרכז, הספקים, עמיתים (כנקודת ייחוס), הטכנולוגיה הרלוונטית לארגון ומגמות ארגוניות בעולם. ניתוח המגמות בוצע על-



ידי צוותים, שאותם הובילו המפקדים הבכירים בארגון, ושבהם שולבו קצינים, נגדים ועובדים ברמות השונות, העוסקים בתחום הנחקר. הניתוח כלל איסוף ולימוד חומר ממקורות שונים, מפגשים, בחינה של ארגונים דומים בצה"ל, בצבאות זרים ובמגזר האזרחי בארץ ובעולם. לאחר שהסתיים התהליך של ניתוח המגמות, אושרו המסקנות

חולשות

1. **רמת שירות אינה מספקת.** למרות השיפור המשמעותי בתחום הזה הרי לאור הדרישות הגדלות של לקוחות המרכז עדיין קיים פער משמעותי בין הרצוי למצוי. הבעיה מתמקדת בתחום השירות לגמ"שים (הגורמים המשלמים) ובמענה לצרכים שוטפים וייחודיים.

2. תרבות ארגונית המחייבת שיפור.

3. **איכות כוח האדם ומקצועיותו.** חולשתו העיקרית של כוח האדם האזרחי והמקצועי במצל"ח היא גילו המתקדם. אזרחים רבים, המחזיקים בידיהם ידע רב, נמצאים על סף פרישה. במקביל יש ביחידה כוח אדם צעיר, שעדיין לא צבר ידע במידה כזאת, שיוכל להחליף בצורה חלקה את הפורשים ואת המשתחררים.

4. סמכויות וגמישות מוגבלת.

השלב הרביעי: גיבוש ייעוד, חזון וערכים

בתחילת הדרך ציינו שהיה ברור לכולנו שאנחנו חייבים לרוץ, אולם השאלה היא לאן? גם בשאלה הזאת מלווה אותנו המשל מסיפורה של עליסה בארץ הפלאות:

– "האם תאמר לי, ברוב טובך, באיזו דרך עלי ללכת כדי לצאת מכאן?" שאלה עליסה.

– "הכול תלוי במקום שאליו את רוצה להגיע", ענה החתול.

– "לא חשוב לי לאן", אמרה עליסה.

– "אז לא משנה באיזו דרך תלכי",

ענה.

– "כל עוד אגיע למקום כלשהו",

הוסיפה עליסה.

– "אם כך, את ודאי תגיעי למקום

כלשהו, אם רק תלכי די זמן". ("עליסה

בארץ הפלאות" מאת לואיס קרול).

המסר החד-משמעי בכל תהליך – ובוודאי בתהליך כה מורכב – הוא שחייבים להבהיר ולהסכים על מטרה ברורה וללכת בדרך אליה תוך ביטול פעילויות מיותרות וגופים מיותרים שעלולים לגרום לסטייה מהדרך אל היעד. יש להסתכל על כל בעיה בראייה מערכתית ולהעדיף את טובתו של ארגון-העל על פני טובתו של מצל"ח. הייעוד והחזון הם ביטוי פשוט לאן אנחנו רוצים להגיע.

הייעוד

מניתוח המגמות לעיל גובש ייעודו של מצל"ח והוא אושר, עקרונית, על-ידי ראש אט"ל. ההגדרה שלהלן היא שונה

ורחבה יותר מההגדרה המופיעה בפקודות הצבא:

שיפור הכשירות הלוגיסטית של המערך הלוחם ושל יחידות הצבא באמצעות מתן מענה מיטבי בחירום ובשגרה

כוח אדם איכותי רב עוזב, הולכת וגדלה הדרישה לכוח אדם כזה בשל הרצון לקדם נושאים חדשים רבים. התוצאה: פערי איוש שהולכים וגדלים. לתופעה הזאת יש השפעה רבה גם על תהליך אסטרטגי כמו זה המתבצע במצל"ח ועל היכולת ליישמו בפועל.

הזדמנויות

1. **שיפור תהליכי עבודה.** בהקמת מז"י (מפקדת זרוע היבשה) והיחידה הטכנולוגית של אט"ל טמון פוטנציאל לשיפור תהליכי העבודה עם החילות ועם מטה אט"ל לצד קליטת סמכויות טכניות ומנהליות בתחומים שאינם בליבת הפעילות של היחידה.

2. **טכנולוגיות מתקדמות.** בשנים האחרונות חלו התפתחויות מרחיקות לכת מבחינה טכנולוגית בכל התחומים, דוגמת האינטרנט, מערכות תפעוליות ERP, מערכות לניהול קשרי לקוחות (CRM) ועוד. שימוש במערכות אלה יכול להוביל לקפיצת מדרגה בכל דרך פעולתו של הארגון, בתהליכי קבלת ההחלטות, בקשרים עם הלקוחות ובצמצום העלויות התפעוליות.

3. **גישה כלכלית בניהול יחידות השדה.** בהנחיית המטכ"ל מורחבת באחרונה הטמעת הגישה הכלכלית בניהול יחידות הצבא ("סל תקציבי", "משק סגור" וכד'). המגמה הזאת מתמרצת את היחידות להתייעל: לצמצם את הצריכה ולתכנן טוב יותר.

עוצמות

1. **מצל"ח הינו ארגון מקצועי בעל**

ידע ייחודי. הידע הקיים ביחידה מבוסס על שנים של ניסיון, שנשמר בקרב עובדיה הוותיקים של היחידה (בעיקר אזרחים ונגדים) ונוגע לתחומי הלוגיסטיקה וההרכשה. ידע זה לא ניתן לרכוש בצורה אקדמית.

2. **מנגנוני בקרה פנימיים מפותחים.** ביחידה מוטמעים תהליכים של בקרה מתמשכת על-ידי שחזורים תקופתיים ועל-ידי מגוון של מדדי בקרה, שלפיהם נמדדים נותני השירות ביחידה. התהליכים האלה מקושרים באופן ישיר לתיגמול העובדים דרך מנגנון של שכר עידוד, המבוסס על מדדי הבקרה.

3. **קשר ישיר עם יחידות השדה (לקוחות היחידה).** למצל"ח מסורת ארוכה של טיפוח הקשר הישיר עם יחידות השדה בכל הרמות. בשנים האחרונות חל שיפור נוסף בתחום הזה ומוסד במנגנונים מובנים.

4. **גודל המאפשר גמישות בהפעלה.** מצל"ח הינו ארגון גדול ובעל משאבים המאפשרים לו לשנות תהליכים ולהפעיל יוזמות מתוך המרכז בצורה מהירה יחסית.

בתחום החלפים וציוד החימוש והקשר – בזמינות ובאיכות הנדרשים.

מספר דגשים

- ייעודו של מצל"ח – כחלק מאיגום תומכי הלחימה – הינו שיפור הכשירות של המערך הלוחם.
- המענה יהיה המיטבי – בהתאם לאילוצי המשאבים שיועמדו לרשות המרכז.
- המענה יהיה "בזמינות ובאיכות הנדרשים" – אין הכוונה שתמיד יועבר הפריט הטוב ביותר, היקר ביותר וללא זמן המתנה כלשהו, אלא שהוא יועבר בהתאם לצורכי היחידות.

החזון

- מצל"ח הוא הארגון המוביל במערך תומך הלחימה במתן מענה אמין, איכותי ופשוט, המותאם לצורכי הלקוחות בכל מקום ובכל זמן.
- מצל"ח הוא ארגון לומד, המיישם טכנולוגיות מתקדמות ופועל ביצירתיות תוך התחדשות מתמדת וניהול מערכת, יעיל ותכליתי יותר מכל דומיו.
- אנשי המרכז הם צוות מקצועי ויוזם, בעלי גאוות יחידה, מוטיבציה ומחויבות לייעוד ולחזון, הפועלים בארגון המעודד מנהיגות וצמיחה אישית.

מספר דגשים

החזון מתייחס לשלושה נדבכים: לקוחות המרכז (המערך הלוחם ויחידות צה"ל), הארגון עצמו ואנשי המרכז (החיילים, האזרחים והמפקדים).

- **הלקוחות.** מצל"ח יוביל בתחום השירות ללקוח, ייתן מענה גמיש בהתאם לצרכים הייחודיים ("פתרון לוגיסטי תפור ומותאם") בכל מקום ובכל זמן על-פי צורכי היחידה.

- **הארגון.** במצל"ח יוטמעו תרבות ותהליכי עבודה שיתמכו בלמידה ובהפקת לקחים לצד התחדשות מתמדת. ייושמו בו פתרונות טכנולוגיים עדכניים, שיהיו מנוף להתייעלות ולשיפור השירות.
- **העובדים** יפעלו כצוות להגשמת ייעודו של מצל"ח.

ערכי הליבה

- הערכים המוצגים להלן הם ערכי הליבה, אשר ינחו את התנהגותו של כל אדם במצל"ח וכן את מצל"ח כולו כארגון:
- **הלקוח במרכז העשייה.** מצל"ח נועד לתת מענה לצורכי לקוחותיו.
- **מוכוונות לאדם.** מצל"ח יקפיד על פיתוח האדם וטיפוחו.

● **אחריות מערכתית כוללת.** אנשי מצל"ח יפגינו בכל עת אחריות אישית ואחריות משימתית כוללת תוך ראייה מערכתית.

- **מצוינות.** אנשי מצל"ח יחתרו למצוינות, הכוללת מקצועיות, יוזמה, יצירתיות, פתיחות, למידה והתחדשות.
- **יושרה.** אנשי מצל"ח יפגינו יושרה הן ביחסים בין אדם לחברו והן ברמת הארגון.

במסגרת הצוותים האסטרטגיים מתבצעת פעילות להטמעת ערכי הליבה של הארגון בתהליכים, בהתנהגויות ובעשייה היומיומית של אנשי מצל"ח.

נוסח הייעוד והחזון ובחירת ערכי הארגון נראים כדבר כוללני ולא מחייב, אולם הבנו שלכל מילה פה יש משמעות גדולה. לדוגמא, בהגדרת ייעודו החדש של מצל"ח נכתב: "שיפור הכשירות הלוגיסטית של המערך הלוחם... באמצעות מתן מענה מיטבי... בחלפים". הרישא של המשפט היא, לכאורה, תוספת טריוויאלית, אולם למעשה היא משנה באופן עמוק את תפיסת תפקידו של המרכז:

משמעותו של הייעוד החדש היא לא רק הספקת חלפים, אלא גם שותפות במשימות המערך הלוגיסטי – שימור ושיפור הכשירות. ההבנה הזאת של הייעוד גוררת שינוי בתפיסת תפקידו של המרכז: העמדת הלקוח במרכז העשייה (מתן שירות איכותי ומיטבי) ופעילות לאיתור כל דרך לשיפור

הכשירות (בתחום החלפים) – גם אם הדבר פוגע, לכאורה, בביקוש לשירות מהמרכז (לדוגמא, ביצוע פעילות לצמצום הצרכים בתחום החלפים).

הבדל בסיסי בין מצל"ח כמרכז משביר צה"ל לבין גוף אזרחי דומה הוא שמטרתנו היא מינימום "מכירות". לכאורה, אם נמנע את הצורך בחלפים בשדה (אם הציוד

לא יתקלקל), הרי מימשנו את ייעודנו בצורה המיטבית. (מובן שיש כאן פרדוקס, שכן מימוש הייעוד בצורה כזאת יביא לביטול הצורך במצל"ח). לנושא הזה יש השלכות רבות על הפעילויות האסטרטגיות שנבחרו להתמקדות – לדוגמא, פעילות ממוקדת להורדת עלות ההוצאות בתחום החלפים. גיבוש הייעוד, החזון והערכים בוצע על-ידי סגל המפקדים הבכירים על בסיס המידע שנאסף מ-100 הנציגים. המידע הזה עובד, נוסח באופן ראשוני, הוצג לסגל הפיקוד הזוטר במרכז, עודכן בהתאם להערות ואושר על-ידי ההנהלה הבכירה של הארגון, כולל ראש אט"ל.

השלב החמישי: הגדרת יעדים ומזדים

לאחר ש"סימנו" את המטרה, ראינו כי חשוב להגדיר יעדים ומדדים, שיהיו כלי בקרה שיאמרו לנו, שאכן אנחנו בדרך

המסר החד-משמעי בכל תהליך הוא שחייבים להבהיר ולהסכים על מטרה ברורה וללכת בדרך אליה תוך ביטול פעילויות מיותרות וגופים מיותרים שעלולים לגרום לסטייה מהדרך אל היעד

בהתאם לראייה המעי-
רכתית הכוללת ולהוריד
את עלות התחזוקה
בצה"ל.

5. תרבות ארגונית.
הטמעת נורמות ודפוסי
התנהגות של ארגון
איכותי, לומד, בעל
תהליכי ניהול מבוקרים
(מדדים לבחינת הפעי-
לויות השונות במרכז,
הסמכה ל-ISO 9001),
המכוונים לכשירות המ-
עך הלוחם, לאדם ולל-
קוח מתוך אחריות משי-
מתית כוללת.

6. מידע וידע. יישום
מהיר ורציף של טכנו-
לוגיות מידע מתקדמות
לניהול הידע והתהליכים
בזמינות הנדרשת למצ-
ל"ח וללקוחותיו בכל
הרמות, כגון השימוש
באינטרנט.

אחדות מהפעילויות
האלה חייבו בדיקה
מפורטת של המוכנות
ושל הכדאיות - בדיקה
שהוגבלה לפרק זמן
קצר, כשלושה חודשים
בלבד.

במאמר הזה בחרנו להציג פעילויות לדוגמא במסגרת
האסטרטגיות המרכזיות - פעילויות הממחישות את
המהפכה הארגונית והתפיסתית שעובר הארגון.

הלקוח במרכז העשייה. במסגרת ראיית הלקוח במרכז
העשייה נמצא מצל"ח בתהליך של מעבר ל"ניפוק לבית
הלקוח", דהיינו הספקת החלפים ישירות ליחידה הדורשת.
במקום שהיחידות ישלחו משאיות למצל"ח כדי לאסוף את
החלפים שלהן, מוציא מצל"ח בכל בוקר משאיות עם החלפים
הנדרשים ליחידות השונות. במשאיות האלה גם משתמש
מצל"ח כדי לאסוף מהיחידות בחזרה את מלאי הצידוד התקול
או הבלוי שלהן. המהלך הזה מיושם כיום בפיקוד הדרום
ובפיקוד הצפון, ועד סוף השנה הנוכחית הוא ייושם בכלל
הצבא. מעבר לשיפור השירות ללקוחות יש במהלך הזה
חיסכון כספי גדול עבור הצבא בכמות ההובלות (נדרשות
פחות משאיות) ובכוח אדם.

מוכוונות לאדם. במצל"ח רואים את העובד כמשאב
החשוב ביותר של היחידה, ולכן מושקע מאמץ רב בקידום



הנכונה ומתקדבים למ-
טרה. כפי שצוין קודם,
במצל"ח מופעל מערך
יעדים ומדדים ממוחשב
נרחב זה כעשר שנים -
מערך שהוא חלק
אינטגרלי מהפעילות
המתבצעת במרכז. למע-
שה כמעט כל פעולה וכל
תפוקה נמדדות באופן
שוטף מול מערך יעדים
ברור ומתעדכן. העמידה
ביעדים המתעדכנים הא-
לה ובמספר יעדים חד-
שים, שנוסחו על סמך
מרכיבי החזון, היא המ-
בחן להצלחה.

**השלב השישי:
גיבוש הפעולות
האסטרטגיות**

לאחר שהתברר לנו
שאנחנו צריכים לרוץ,
הבנו לאן, והיה לנו מנגנון
לוודא שאנחנו בכיוון
הנכון, צריך היה לבחור
בדרך.

כבסיס לשלב הזה
עמד לרשות סגל
המפקדים הבכיר במרכז

"בנק" רעיונות שנאסף, בין היתר, במפגשים עם הנציגים
השונים ועם סגל הפיקוד הזוטר במרכז. ה"בנק" הזה כלל
מאות רעיונות, והדילמה היתה הצורך לבחור בפעולות
האפקטיביות ביותר והישימות ביותר בלוח זמנים סבי.

גם פה בוצע תהליך הסינון על-ידי פורום המפקדים, אשר
קיבץ את הרעיונות השונים לקבוצות שונות. בסופו של
התהליך צומצמה הרשימה לשש אסטרטגיות מרכזיות:

- 1. הלקוח במרכז העשייה.** ההנהלה והעובדים מחויבים להתמקד בצורכי הלקוח במטרה לתת מענה אמין, איכותי ומותאם ברגיעה ובחירום.
- 2. מוכוונות לאדם.** להבטיח קיום כוח אדם מצוין ומקצועי המותאם לתפקידו באמצעות מנהיגות מפתחת, מטפחת ומכשירה בארגון אטרקטיבי.
- 3. התייעלות** בכל הפעילויות במרכז באמצעות קיצור, פישוט והוזלה של תהליכים, צמצום תקורות ויצירת ארגון יעיל וגמיש תוך כדי פיתוח מתמיד של מדדים לבחינת ההתייעלות בכל אחד מהתחומים.
- 4. הורדת עלות התחזוקה.** השתלבות והובלה בתהליכים גלובליים בצבא על מנת להשפיע על קבלת החלטות

ניהול תהליך אסטרטגי בסביבה משתנה

379 378 מאגזין צה"ל

שיתאימו במיוחד לתעשיית הפיצות. כתוצאה מהפעילויות האלה של מצל"ח נחסכו ב-1999 כ-30 מיליון שקל.

מידע וידע. בבסיס כל הפעילויות והאסטרטגיות במרכז נמצאות מערכות המידע, המשמשות ככלי בקרה, ככלים תומכי החלטה, ככלי ניהול וככלי עזר לביצוע הפעילויות השונות. דוגמא אחת לפיתוחים הרבים בתחום הזה היא הקמת אתר חדשני בצה"לנט, המאפשר ליחידות השונות בצבא לרכוש מחשבים וחומרים שונים ישירות דרך האתר ולבדוק בכל עת את סטטוס ההזמנה שלהן.

עם סיום גיבושן של הפעילויות האסטרטגיות יידענו את לקוחות המרכז ואת העמיתים בתוצרי התהליך שהושגו בשיתופם - החל מהיעוד, מהחזון ומהערכים וכלה בפעילויות האסטרטגיות - והודינו להם על תרומתם לגיבושם. בכך "סגרנו מעגל" ויצרנו שותפות. מעבר לפעילויות חוצות הארגון נדרש כל מפקד של מסגרת משנה לקיים תהליך אסטרטגי פנימי, שחייב להביא לידי ביטוי את הכיוונים שהוכתבו בתהליך הכולל. זאת מתוך מטרה להשיג יעדים כמותיים בשעת חירום, כפי שהוכתבו למפקד המסגרת.

לגבי השלב הזה ראוי לציין שאחדים מהשותפים בתהליך - בתוך הארגון ומחוצה לו - טענו שכמות הנושאים שטופלו במקביל הייתה גדולה מדי. להערכתנו, התמקדנו במינימום ההכרחי, ובסך הכול הצלחנו לממש את מרבית התוכניות. מעבה לכך, היקף הפעילות יצר רוח של התחדשות בכל הארגון ואווירה שכל נושא ראוי לבחינה, דהיינו שאין "פרות קדושות".

השלב השביעי: היישום

מובן שזהו השלב הקריטי בתהליך. הצלחתו תלויה בתכנון הנכון (דהיינו בתוצרי השלבים הקודמים), במחויבות ובשותפות לתהליך של האנשים בארגון ומחוצה לו בכל הרמות ובנחרצות של המפקדים. לכל פעילות אסטרטגית יוחד צוות, שעליו הוטל לתכנן את דרך היישום ולהוציאה לפועל. בראש הצוותים עמדו המפקדים הבכירים בארגון, ואילו בצוותים עצמם שותפו הלקוחות - כל אימת שהדבר היה רלוונטי - תוך קיום מנגנוני מעקב ובקרה שיפורטו בהמשך. לכל צוות יצא כתב מינוי

העובדים בכל הרמות ובהגברת המוטיבציה שלהם. לשם כך הוקם מרכז למידה מתקדם, הכולל אולמות הרצאות, אשר עורך הדרכות וקורסים לעובדי היחידה בכל תחומי העשייה של הארגון ובנושאים כלליים. לכל עובד מוקצות 110 שעות לימוד בשנה בהתאם לתוכנית ה"תפורה" לפי צרכיו והמשתנה משנה לשנה בהתאם להשתנות הצרכים. נוסף על כך מושקעים ביחידה משאבים רבים לטיפוח סביבת העבודה החיצונית והפנימית (משרדי העובדים).

התייעלות. בימים אלה ישנה חשיבות רבה להתייעלות,

דהיינו ל"הורדת השומנים" שהצטברו ביחידה. בחינה של כל הפעילויות המבוצעות במרכז וכן של התפיסות התפעוליות הניבה תהליך מסיבי של התייעלות, דוגמת איחוד מחסנים והשבתת בתי מלאכה שונים. במקביל הוקם מחסן (FMI Fast Moving Items) המכיל בתוכו את הפריטים, שהביקוש להם הוא הגדול ביותר. השפעתן של פעולות החיסכון האלה ושל פעולות חיסכון רבות אחרות היא למשך שנים רבות.

הורדת עלות האחזקה.

כבר צוין הפרדוקס הטמון לכאורה באסטרטגיה הזאת. אנו חותרים להביא לצמצום צריכת החלפים בצבא - פעולה שאם תצליח עשויה

לבטל את זכות הקיום של מצל"ח. הגישה הזאת נובעת מהעדפת הראייה המערכתית על פני הראייה הארגונית. משתמע מכך שאנו רואים את עצמנו אחראים על חלק החילוף לא רק עד ליציאתו משערי מצל"ח או עד להגעתו ליחידה, אלא גם לאחר מכן. לכן אנו דואגים שיעשה בחלק החילוף שימוש נכון, ושלא תהיה פסילה מיותרת של חלפים. אנו עושים זאת, בין היתר, באמצעות חוליית ההדרכה שלנו, העוברת בין היחידות השונות בצבא ומסבירה כיצד להשתמש בחלפים בצורה נכונה ומהי המדיניות הנכונה לפסילת חלפים. כמו כן אנו מעורבים בקורסי החימוש הניתנים בבסיס ההדרכה של החיל ופועלים מול הגורמים הטכניים (מקחש"ר, מקשר"ר) כדי לבדוק - ולשנות בהתאם לצורך - קריטריוני פסילה שונים, ליזום שו"שים (שינויים ושיפורים) שונים וכו'. הדבר משול לחברת פיצות, שלא רק מכינה את הפיצות ועושה משלוחים, אלא גם ממליצה ללקוח כמה פיצות כדאי לו לאכול ויחד עם אילו מאכלים, ואף מסבירה למגדל הפטריות איך כדאי לו לגדל אותן, כדי



מי הזמין פיצה מחלקת?

בצמוד לפורום הזה פעל המטה המצומצם של מפקד המרכז, שהיה מעורב בכל קבלת ההחלטות הן לגבי התהליך והן לגבי תוצריו. הצוות הזה, שפעל בשותפות ובסינרגיה מלאים, היה מנוף לקידום התהליך.

את התהליך בכללו הובילו כל המפקדים הבכירים וקציני המטה. לכל נושא הוגדרו באופן ברור האחראי ולוח הזמנים, והתקיים מנגנון של מעקב ושל בקרה שוטפים, תוך עדכון רוחבי לגבי התקדמות התהליך.

אחת הבעיות שעלתה תוך כדי התהליך הייתה הקושי לשתף את כל סגל המפקדים הבכירים בכל התוצרים של צוותי המשנה (מדובר בעשרות צוותים).

ההשתלבות ברשת האיכות הפנימית והיצונית

התהליך האסטרטגי הינו המטווייה של רשת האיכות במצל"ח. הוא מייצר את תהליכי הניהול, ההתחדשות והתרבות הארגונית ומוביל לפיתוח של רשת כלים ושיטות חדשניות לצד פיתוח של רשת המידע והידע בארגון. רשתות אלה משמשות לאחר מכן בסיס להמשך תהליכי ההתחדשות. לדוגמא, אחד התוצרים של התהליך הנוכחי הוא שמצל"ח עומד להיכנס לפרויקט מחשוב רחב היקף (ERP) לצד השלמתו של תהליך המחשוב של ניהול המידע לרכש (לרבות המידע ההנדסי, סחר אלקטרוני וכד').

התהליך הפנימי במרכז נשען על התהליך הכלל-אט"לי ובמקביל גם מזין אותו.

סיכום

התהליך האסטרטגי הכרחי בכל ארגון. הצלחתו מותנה בראש ובראשונה בנחישות ובמחויבות של המפקדים. לשמחתנו, שדרת המפקדים במצל"ח והעובדים בכל הרמות הבינו את חשיבות המהלך ונרתמו לו בכל מרחם – מה שמאפשר להפוך את החזון למציאות.

הצבנו לעצמנו אתגרים רבים ומורכבים, אשר הקושי במימושם מקבל משנה תוקף עקב האילוצים שבהם נדרש לפעול המרכז – קושי המחדד את הצורך בהמשך ההשתפרות וההתחדשות המהירות כדרך היחידה לקיים את ייעודנו. התהליך האסטרטגי הזה, שבגיבושו, בתכנונו וביישומו שולבו מאות אנשים – הלקוחות, הספקים ואנשי המרכז ברמות השונות – יאפשר למצל"ח להתמודד עם האתגרים העומדים בפניו: שיפור המענה ללקוחות המרכז בחירותם וברגיעה, וזאת תוך צמצום הולך וגובר של המשאבים העומדים לרשותו.



איש, שבו הוגדרו יעדים ברורים במונחי תפוקות, לוחות זמנים ודגשים מרכזים לתהליכים הנדרשים. יחד עם זאת הושאר מרחב גדול ליוזמה של חברי הצוות השונים. תכנון היישום הסתיים זה מכבר, וכיום אנו בעיצומו של היישום

בפועל. העובדה שבתהליך הראשוני שותפו מפקדי הארגון לצד מאות מאנשיו יצרה מחויבות להצלחתו ותחושה עזה של שותפות, שהן המנוף להצלחת התהליך. במטרה לשמר ולהרחיב את השותפים אנו עוסקים בשיווק התהליך ותוצריו באופן שיטתי ללקוחות,

לספקי הארגון, לעמיתים ולהנהלה הבכירה באט"ל. מובן שתהליך היישום לא היה פשוט כלל וכלל:

- האנשים היו צריכים לבצע את עבודתם במסגרת הצוותים לצד עבודתם השוטפת. הדבר היה משמעותי במיוחד לגבי דמויות מפתח בארגון, בעיקר בענפי המטה, שהיו שותפים ברבים מהצוותים.

- היה צריך להתמודד עם התנגדויות רבות הן מצד אנשי הארגון והן מצד גופים שמחוץ לארגון – בעיקר הוותיקים שבהם – שלא בהכרח ראו את חשיבותו של התהליך האסטרטגי ואת הצורך בשינוי וניסו לשמור כמה שיותר על המציאות המוכרת להם בבחינת "If it ain't broken don't fix it". ואין זה משנה כמה ספרי "מי הזיז את הגבינה שלי" הם קראו.

- כל תוכנית אסטרטגית כוללת, בין השאר, שינוי סדרי עדיפויות וצורך במשאבי כוח אדם ובמשאבים כספיים. במציאות של מחסור חמור במשאבים קשה מאוד להתניע שינויים, והיה צורך במציאת פתרונות יצירתיים ליישום התהליכים והרעיונות החדשים. קל לקבוע שצריך לשפר את סביבת העבודה של העובדים, אולם מישהו צריך לשלם עבור זה.

- קושי מרכזי הוא לשמר את המומנטום תוך כדי תחלופה מסיבית של מפקדים בארגון – דבר שלהערכתנו נעשה בהצלחה. שימור המומנטום מבוצע באמצעות קיום סקירות תקופתיות בהשתתפות סגל הפיקוד הזוטר ונציגי הלקוחות.

התכנון והבקרה של התהליך האסטרטגי

התהליך מסוג זה חייב להיות מובל על-ידי המפקדים. הודות להבנה הבסיסית הזאת הופנה קשב רב לתהליך – דבר שבא לידי ביטוי בעשרות ואולי מאות מפגשים בנושא. לצד מפקד המרכז עמדו שלושה יועצים, שסייעו בגיבוש התהליך וליוו אותו לכל אורכו. השלושה הם יועצת ארגונית פנימית (הפועלת באופן קבוע במרכז), יועץ ארגוני חיצוני בעל ניסיון בתהליכים כאלה ורע"ן שיטות של המרכז, ששילב אוריינטציה הנדסית בתהליך.