



הערכה רבת ערך: בחינת עולם ההערכה בצה"ל בעידן מסלול השירות

תהליכי הערכה התומכים את תהליכי המשא"ן נדרשים לעבור רענון משמעותי והתאמה אל רוח התקופה. תהליך הערכה ממותג היטב, מוכוון פיתוח ומשולב באסטרטגית המשא"ן הכוללת של צה"ל הוא בעל משמעות אסטרטגית לצה"ל

רס"ן מאיה, רת"ח הערכה אמ"ן
רס"ן לינור אליאב, רמ"ד פיתוח מפקדים והערכה
אגף התקשוב וההגנה בסייבר
רס"ן לירז טאוב-כהן, רמ"ד הערכה מטכ"ל,
ממד"ה



תר"ש "גדעון"
 במסגרת תר"ש "גדעון"
 הוחל מודל שירות עדכני
 שהביא למגמה הפוכה של
 הצערת הצבא

תקציר

מערכת ההערכה הצה"לית היא מערכת ותיקה ומתוקפת, שעוצבה והתפתחה לאורך העשורים האחרונים. ככל שעברו השנים הפכו תהליכי ההערכה ליותר ויותר משמעותיים בקבלת ההחלטות בנושא ניהול כוח-האדם בצבא. במסגרת תר"ש "גדעון" הוחלט על שינוי במסלול השירות, באופן שמשפיע משמעותית על קצב ניהול הקצונה בצה"ל ועל אופן ניהול זה. במקביל אנו עדים להשתנות הסביבה ועולם העבודה בהיבטי הטכנולוגיה, הרשתיות, השטחה ארגונית והתפתחות השיח הניאו-ליברלי. במאמר זה נטען כי שינוי מודל השירות לצד השתנות הסביבה בעת הזו מחייבים בחינה מחודשת של התפיסות והנחות היסוד העומדות בבסיס תהליכי ההערכה הקיימים היום בצה"ל. במאמר נציג את ההשלכות האפשריות ואת המתחים העולים מהמפגש בין השינויים הפנים-ארגוניים והחוץ-ארגוניים ונציע תהליכי הערכה מוכוונים לפיתוח אישי של הפרט, קצרי מועד ומוכוונים לביצוע, המותאמים לאתגרי הארגון בעת הזו.

מערכת הערכה הצה"לית - רקע

בצה"ל קיימת מערכת עשירה, מגוונת ומתוקפת של כלי הערכה שנחשבת משוכללת ומקצועית בהשוואה לכלי הערכה בצבאות אחרים או במשק האזרחי. מאז אמצע שנות ה-90, מתבסס בהתמדה מקומם של תהליכי הערכה בצה"ל, יד ביד עם ההבניה והמיסוד של תהליכי הקידום והשיבוץ הכלל-צה"ליים. מקומם של הכלים כ"תומכי החלטות" קידום ושיבוץ קיבל הכרה בתוך הדיונים, וכיום הם חלק אינטגרלי ומשמעותי בהם.

תפיסת הערכה בצה"ל מבוססת על מודל "הערכה 360 מעלות". המודל מבוסס על היגיון של ריבוי מערכים וריבוי כלים: המוערך יבחן לאורך זמן, ע"י מערכים השונים זה מזה בתפקידים ובמהותם (ממונה, עמיתים, כפיפים, לקוחות ועוד). זאת במטרה להביא להערכה מקיפה ומלאה של המוערך בסביבות שונות ומגוונות, שתייצרנה ביחד עדות ליכולותיו ולפוטנציאל של המוערך. ככלל, ההערכה היא הערכה עתית וצוברת ובכך היא אמורה לאפשר בנקודת זמן ספציפית תמונת הערכה רלוונטית, המייצגת את התפתחות המוערך לאורך שירותו (טמיר ודרוק, 2009).

התמונה ההערכתית מורכבת מנדבך **הערכות הביצוע** שממוקד ביכולות אותן מפגין המועמד בתפקידו הנוכחי ובעמדתו הספציפית בארגון ובנדבך **הערכת הפוטנציאל** הממוקד בניסיון לחזות האם למועמד הכישורים והיכולות שיאפשרו לו לבצע היטב תפקיד בכיר יותר בעתיד.

כפי שטמיר ודרוק (2009) ניסחו במסמך "תפיסת הערכה", מטרת הערכה בצה"ל מחולקת למטרות **ברמה הארגונית**: תהליכי הערכה המוכוונים לטיוב תהליכי קבלת החלטות בתחום ניהול המשאב האנושי וכן פלטפורמה להעברת מסרים ארגוניים. **ברמת הפרט**, תהליכי הערכה משמשים לפיתוח אישי הן באופן פרטני עצמאי והן באופן מקצועי וממוסד במסגרת תוכניות הכשרה/חונכות שונות.

מסלול השירות הצבאי (מודל הקבע הצעיר) במסגרת תר"ש "גדעון"

החל מ-1998 חלו שינויים בעולם הקבע, תחילה בהבחנה בין הקבע ראשוני למובהק, לאחר מכן המעבר לפנסיה הצוברת (2004) ותהליכי הביגור (2010). במסגרת תר"ש "גדעון" הוחל מודל שירות עדכני, שהביא למגמה הפוכה של הצערת הצבא. מגמה שבאה לידי ביטוי בהורדת גיל הפרישה לגיל מינימלי של 42 וגיל ממוצע 43, גילאי קידום צעירים יותר, הוספת שער יציאה נוסף ביוזמת המערכת לאחר 14 שנות שירות והגדלת מכסות הפנסיה בתקופה הקרובה שתאפשרנה יישום המודל. במסמך "ספר מסלול השירות" של אכ"א מפורטות הסיבות להיפוך מגמה זו, ביניהן: בריחת המוחות הצעירים, חוסר אפקטיביות של תהליכי הביגור ועלות כלכלית גבוהה של מודל

הקבע שהוחל ב-2010.

מטרתו של מסלול השירות הוגדרה כך: 'מערך קבע צעיר ואיכותי, המשמש שדרה פיקודית ומקצועית לצה"ל כולו ומאפשר קיום אפקטיביות מבצעית וארגונית הנדרשת מצה"ל לעמידה באתגרים והשגת היעדים, הכול תוך העלאת אטרקטיביות השירות למשתתפיו'. המודל שאומץ כולל יתרונות רבים, אולם בשל שער היציאה הנוסף, הוא נתפס על ידי הפרט כתחרותי יותר ויציב פחות מבעבר.

השתנות הסביבה ומאפייני התקופה

מסלול השירות החדש הופך את תפיסת ניהול הקריירה של אנשי הקבע לדומה יותר לזו הקיימת בשוק העבודה האזרחי ואף מושפעת יותר מתהליכים הקורים בו. על כן חשוב יותר מתמיד להבין מהן המגמות המשפיעות על פיתוח וניהול קריירה בעולם העבודה העכשווי.

המושג **(Ambiguity Volatility, Uncertainty) VUCA & Complexity** מתאר את הסביבה הארגונית העכשווית כמאופיינת בתנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות. מאפיינים אלה מקשים על ארגונים לעסוק בתכנון וניהול אסטרטגי לטווח-ארוך. הארגונים כיום חווים שינויים רבים יותר, מהירים יותר ולא תמיד צפויים. יכולת הארגון להבין את סביבתו, להגיב אליה במהירות ואף לעצב אותה, הופכת ליכולת קריטית בהתמודדות עם האתגרים. השלכות אלה רלוונטיות גם לניהול האנשים בארגון.

עניין רב מיוחס למעברי הדורות בארגונים וכפועל יוצא גם להשתנות האוכלוסייה המתגייסת לצה"ל בשנים האחרונות. דור ה-Y, ילידי שנות ה-80 ותחילת שנות ה-90 מהווים את דרג פיקוד הביניים, ואילו חיילי החובה שהתגייסו בשנים האחרונות שייכים לדור ה-Z. מחקרים שונים עוסקים במאפייניהם של דורות אלה. מבלי להיכנס לכלל המאפיינים ודקויות ההבדלים בין דורות אלה, מדובר על שני דורות שהם "ילידים דיגיטליים", רשתיים, בעלי יכולות למידה עצמית גבוהות. חשובה להם מאוד תחושת המשמעות והערך במקום העבודה, היכולת להתפתח במקום העבודה והאיזון בין העבודה לחיי המשפחה. כמו כן הם בעלי צורך גבוה במשוב מידי (קנר, 2016) והכרה בערכם, המסופקת בדמות הטבות שנותן להם הארגון (מנלה, 2016). הם מחפשים מנטורים ותומכים שיסייעו להם להתפתח. ניכר כי שתי קבוצות אלה מאופיינות בקצב גבוה של עשייה ותנודתיות לצד צורך במשוב מתמשך ושוטף.

כך, מאפייניה המאתגרים של התקופה לצד הטמעת מסלול שירות עדכני חוברים יחד להשפעה מערכתית על האופן שבו צה"ל ומפקדיו מפתחים, מנהלים ומקדמים את אנשי הקבע, בדגש על הקצונה - המושפעת העיקרית ממסלול השירות. לשינויים אלה השלכות שכבר עתה ניתן לזהות ביחס לעולם הערכה בצה"ל בכלל ולתהליכי קבלת החלטות בנושא קידום ושיבוץ בפרט, כפי שיפורט להלן.



קצינים בדרגת סא"ל מקורס פו"ם, מבקרים בביה"ס התיכון הדרוזי למדעים ולמנהיגות דרכא-ירכא. ככל שמסלול השירות החדש יוטמע - כך הצורך בפיתוח אישי יילך ויעלה

חדשים - משרות סטודנט, אע"צ זמני ועוד. מה המשמעות של כניסת אוכלוסיות אלו על כלי ההערכה? האם ישתלבו כמעריכים? כמוערכים?

השלכות הנובעות משינויים בעולם העבודה

א. ציפיות הפרט לכלים המותאמים למאפייניו וצרכיו. מאחר שמגמות האינדווידואליזם תלך ותגבר, ארגונים ישמרו נאמנות עובדים על-ידי כך שיתאימו את עצמם לצרכי העובדים המגוונים (**on a need base**), צרכים המשתנים על-פי גיל, מין, תרבות, ערכים וכדומה). ככל שהעובד ימצא מענה נכון הפוגש את צרכיו כאינדווידואל, הסיכוי שירצה לשמר את מערכת היחסים עם הארגון לטווח ארוך יגדל (קנר, 2016).

ב. ציפייה למשוב רציף on going. כאמור, ציפיית הדור לקבל משוב והערכה תמידיים על תפקוד, בכדי להתפתח ולענות על צרכים אישיים של הגשמה וסיפוק עבורו. כפי שנירית כהן ציינה, עובדי העתיד רוצים שהארגון יראה את מי שהם, האדם שמעבר לעובד.

ג. מגמות של מודעות והתפתחות אישית. מחייבות רתימת התובנות מתהליכי ההערכה ותרומן לתהליכי פיתוח הפרט. אנשים יותר עסוקים בהתפתחותם האישית.

ד. התנהלות צה"ל באופן רב זרועי ורשתי. מעלה צורך בכלי הערכה שמשקף את המציאות הרשתית והאינטר-

השלכות השינויים על עולם ההערכה

השלכות הנובעות ממסלול השירות החדש

א. תהליך הקידומים קצבי יותר ומתרחש בבת אחת. יותר קצינים צפויים להיכנס לתהליך ההתמודדות לסא"ל ונקודת הזמן בה יעשו כן תהיה ככל הנראה נתונה וקצובה. המשמעות של תופעה זו בטווח הקצר היא כניסה של אוכלוסייה יותר מגוונת לתהליך וכן הגדלה משמעותית של כמות היוצאים למרכזי הערכה.

ב. איחוד בין שאלת "הקידום" לשאלת "אופק השירות". ההחלטה על קידום/אי קידום תהיה גם במרבית המקרים ההחלטה על הישארות/יציאה מהארגון. לאיחוד זה צפויות בוודאי השפעות על השימוש אשר יעשה בנתוני הערכה בצומת ההחלטה.

ג. מסלולי שירות קצרים. יחייבו את הארגון לזהות מספיק מוקדם מי ימשיך איתו, ולבסס את הערכתיו ככל שניתן בנוגע לתפוקות הפרט ולמדדים אובייקטיביים ולא רק סובייקטיביים. לעומת זאת, עבור הפרט תיתכן תחושה של לאות וריבוי כלים בזמן קצר.

ד. קדנציות קצרות. ישפיעו על תקפות כלי הערכות הביצוע. מאחר שפחות נתונים יאספו לאורך זמן, עיקרון הרצף והדגימה העיתית הסובייקטיבית עשויים להיפגע.

ה. הסדרי העסקה. אנו עדים לכניסתם של הסדרי העסקה

דיסציפלינארית.

ה. הטכנולוגיה המתקדמת - משפיעה על תהליכי הערכה בשלוש רמות. ראשית, היא מאפשרת לצה"ל ולממד"ה לקיים תהליכי הערכה דיגיטליים מתקדמים שלא התאפשרו בהכרח בעבר. שנית, הטכנולוגיה מצמצמת חלק מממשקי העבודה הישירים הקלאסיים שאפיינו את העולם הקודם. לבסוף, תפקידי הניהול משתנים לאור הטכנולוגיה ומצריכים תיקוף מחדש של הפרופילים לאורם אנו מעריכים את האנשים.

מתחים בעולם ההערכה - המצב הקיים

ריבוי ההשלכות שהוצגו לעיל מאתגר משמעותית את תפיסת הערכה הקיימת ועל כן מחייב בחינה מחודשת של התפיסה והכלים על מנת ללמוד האם נדרשים שינויים והתאמות. בבואנו לבחון את התפיסה, בחרנו להציג מתחים מרכזיים עימם מתמודדת תפיסת ההערכה הקיימת בצה"ל ואת השפעת השינויים על מתחים אלו. (ראו טבלה)

עולם ההערכה החדש - הצעה לעקרונות מנחים בגיבוש תפיסת הערכה מותאמת לשינויים

הפרט הוא לקוח, והוא לקוח מאוד חשוב

במאמרה "מה העובדים רוצים" מציינת נירית כהן כי בעולם עבודה שבו יש פחות משרות שכירות ופחות יציבות תעסוקתית, והמקצועות משתנים במהירות, יש ביקוש לאנשים שיכולים להציג את היכולות הנכונות בזמן הנכון. העובדים של היום יודעים שהם אחראים לפתח את עצמם, לקדם את היכולות שלהם ולוודא שכל תפקיד שהם עושים מקדם אותם אל השלב הבא בקריירה (כהן, 2017). אמירה זו מתכתבת עם ממצאים של תהליך **benchmark** שבוצע בתחום הערכה באמ"ן, שמטרתו בחינת כלי הערכה בארגונים אזרחיים עסקיים וציבוריים. מתוך כלל החברות שנדגמו, עולה בבירור המגמה של שימוש בכלי הערכה לטובת פיתוח העובדים בראש ובראשונה גם על חשבון מידע הערכתי לקבלת החלטות בנוגע לאנשים. למשל, חלק מהחברות ביטלו לגמרי את סולם הציונים ועברו להערכה מילולית בלבד, כמעט כל החברות מייצרות שיח בו העובד ממלא על עצמו הערכה, לא מעט חברות משתמשות במשובי העצמת נקודות חוזק בלבד ועוד (זכריה וקלעי, 2017). מאפייני מודל הקבע הצעיר ומאפייני התקופה מעלים שאלה על נושא הפיתוח האישי בצה"ל; עד כמה תהליכי הפיתוח הקיימים מתאימים לתקופה ולמודל? עד כמה הם מייצרים עבור הפרט תחושה אמיתית שהוא מתפתח ברמה האישית והמקצועית ושהפיתוח שלו עומד בראש סדר העדיפויות של הארגון ושל מפקדיו? טענתנו היא שככל שמסלול השירות החדש יוטמע - כך הצורך בפיתוח אישי יילך ויעלה, ויוביל

לצורך בבלטפורמות נוספות לפיתוח אישי מעבר לקיימות. בתהליך הערכה מופעלים לא מעט כלי אבחון המייצרים עבור הפרט מידע משמעותי להתפתחותו האישית; העצמת נקודות החוזק שלו והצבעה על נקודות החולשה אותם יכול לשפר ולפתח בהמשך. **ככאלה לכלי הערכה פוטנציאל משמעותי לשמש כבסיס לתהליך פיתוח אישי משמעותי של הפרט.**

הערכה לצורך השמה ו-talent management (לצד הערכת תפקוד ופוטנציאל)

כאמור, כלי הערכה הקיימים בצה"ל מוכוונים לאחת משתיים: אבחון פוטנציאל הקצין למעבר לדרג בכיר יותר או הערכת תפקוד הקצין על סמך תפוקות ותשומות שנקבעו בכלי ההערכה. במרבית המקרים ערכם של כלי הערכה עולה בנקודות ניבוי הפוטנציאל, שכן שם יכולתו של המפקד להצביע על מידת ההתאמה היא חלקית ונובעת מצפייתו בתפקוד הנוכחי. בשל כך, לא תמיד ניתן לשים את האצבע האם הקצין הגיע לתקרת הזכויות מבחינת קידומו. כלי הערכה הקיימים משמרים בצורה נכונה ככל האפשר את המתח בין שני צרכי ההערכה הללו.

מתוך כלל החברות שנדגמו, עולה בבירור המגמה של שימוש בכלי הערכה לטובת פיתוח העובדים בראש ובראשונה גם על חשבון מידע הערכתי לקבלת החלטות בנוגע לאנשים

מודל הקבע הצעיר יעצים להערכתנו שתי שאלות נוספות: כיצד אני מזהה **בשלב מוקדם** יחסית את האנשים שאני רוצה שיישארו איתי לאורך זמן בארגון - שאלה שתועצם לאור אפשרויות לעזיבה מוקדמת של אלו שאנחנו רוצים, צורך להבטיח לטובים קריירה והשקעה בפיתוח הטאלנטים. לדוגמה איתור מאוחר מדי של טאלנטים עלול לגרום לפספוס של פוטנציאל העתודה הניהולית והמקצועית בארגון. כיצד אני שם את האנשים הנכונים במקומות הנכונים - שאלה שתועצם לאור קיצור הקדנציות הצפוי, ובכך תצריך התאמה טובה יותר של האנשים לתפקידיהם וכן תהליכי למידה אינטנסיביים יותר בכניסה לתפקיד. מחיר הטעות של השמה מוטעית במודל החדש יהיה גבוה יותר עבור הארגון ועבור הפרט גם יחד. לאור זאת, מתחזק הצורך בכלי הערכה **on-going** שיתבססו על זיהוי יכולות תפקודיות ממשיות בנוסף על הערכות הסובייקטיביות שקיימות כיום.

קצר, יותר ממוקד ולעיתים יותר קרובות

כאמור, בעולם ההערכה הצה"לי בעיקר בכלי הפוטנציאל, נעשה ניסיון משמעותי לייצר תמונה מקיפה ככל האפשר על

נוספים בשלב הזה למשל כלי הערכה לרסן בכיר.

המלצות ומחשבות להמשך

לאור עקרונות אלה, ברצוננו להציע שינויים ו/או תוספות ספציפיים לתהליכי ההערכה הקיימים.

במסגרת תהליך פיתוח אישי של הפרט, אנו סבורות כי ניתן יהיה "לקפוץ מדרגה" במידה ויתקיימו שלושה תהליכים מרכזיים. השינוי הראשון הנדרש הוא שילוב כלי להערכה עצמית. כלי זה קיים בארגונים רבים ואף במערכת החינוך ונתפס ככלי אפקטיבי במיוחד ביצירת תהליך הערכה הדדי בו הפרט הוא שותף פעיל המשפיע על התפתחותו. למעשה, בעזרת הערכה עצמית הפרט מקיים תהליך אינטרוספקטיבי אישי ובכך מגיע מוכן יותר לתהליך המשוב. שינוי זה, בשילוב יעדים אישיים ופיקודיים של איש הקבע בשיחות המשוב עם המפקד, מייצרת

כיצד אני מזהה בשלב מוקדם יחסית את האנשים שאני רוצה שיישארו איתי לאורך זמן בארגון - שאלה שתועצם לאור אפשרויות לעזיבה מוקדמת של אלו שאנחנו רוצים, צורך להבטיח לטובים קריירה והשקעה בפיתוח הטאלנטים. לדוגמה איתור מאוחר מדי של טאלנטים עלול לגרום לפספוס של פוטנציאל העתודה הניהולית והמקצועית בארגון

עבור הפרט חוויה של תנועה והתקדמות משיחת משוב אחת לשנייה ובכך למעשה צמיחה והתפתחות. המלצתנו היא לבנות תהליך הערכה עצמית מבוסס יעדים המתכתבים עם יעדי הפרט כפי שסומנו יחד עם המפקד.

השינוי השני הוא שילוב של שיח המדגיש את עוצמותיו וחזקותיו של האדם בארגון - בספר "גלה את חוזקותיך" מתואר מחקר של חברת גאלופ, שבו נטען כי מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי חזקותיו הגדולים ביותר. המחקר זיהה 34 תמות המייצגות חזקות אנושיות. החזקות מורכבות מכישרון, ידע ומיומנות שיש לפרט ומוגדרת כביצוע עקבי וכמעט מושלם של פעילות כלשהי. מסקנות המחקר בהיבטי הפרט נוגעות בכך שעובדים שמביאים לידי ביטוי בעבודתם את חזקותיהם ומקבלים עליהם משוב חיובי מצליחים יותר, פרודוקטיביים יותר, מלאי סיפוק ומחויבים יותר לעבודתם. לפיכך אנו מציעות שימוש תכוף יותר בהערכה ומשוב מבוססים חזקות (אותנטי, לא מזויף), השקעה רבה יותר באיתור חזקותיהם של אנשים ומתן משוב חיובי מעצים ואף התאמת תהליכי ההשמה בארגון כך שיהיו מבוססי חזקות. נדבך חשוב נוסף בתהליך הפיתוח האישי הוא הטמעת מנגנון המאפשר משוב תדיר ובזמן אמת על ביצועי הקצין/נגד, שבסופו של דבר יהווה בסיס להערכה השנתית של המפקד.

הפרט תוך שימוש במספר רב של מבחנים וסימולציות. עם זאת, בעבודת ה-benchmark שנעשתה באמ"ן על ארגונים אזרחיים, אחת המגמות הבולטות הייתה מעבר ארגונים למשובים יותר תכופים ויותר ממוקדים. בנוסף, כבר היום אנו עדים למתח הקיים בין המידע ההערכתי הרב והעשיר לבין הצורך של המפקדים בעת קבלת ההחלטה ב"שורות התחנות" בלבד.

הבנתנו במאמר זה כי מסלול השירות יחייב אותנו לבחון את כלי ההערכה הקיימים כיום במונחים של רלוונטיות מבחינת הזמן שבו הם מופקים (למשל אם מרבית הקדנציות הן שנתיים ייתכן כי עבור הרבה אנשים לא יופק כלל נתון סוציומטרי על-פי הכללים והעיתוי הקיים כיום), תדירותם, רוחב היריעה שהם משקפים וכולי. מצד שני חשוב להדגיש כי תפיסת ההערכה תהיה חייבת לשמור על רמת מקצועיות בסטנדרטים הגבוהים ביותר כפי שמוחזקים כיום ועם היכולות לייצר ניתוח מעמיק בנקודות קריטיות בקריירת המשרתיים בקבע. על כן להערכתנו נדרש יותר מתמיד לנהל את המתח בין "קצר תדיר וממוקד" ל"ארוך מעמיק ומקיף".

יותר ניהול שונות

סטנדרטיזציה היא אחת מאבני היסוד של תהליכי מיון מהימנים ותקפים ויש להמשיך ולשמור על קיומה בתוך תהליכי הערכה בצה"ל. זו עומדת במתח מול הצרכים האישיים והארגוניים בעידן החדש כגון הצורך בהשמה לתפקידים ספציפיים, הצורך בהערכה יותר תדירה וממוקדת והצורך בפיתוח אישי של הקצין. כל אלה ידרשו מהמערכת להחליט מה הם האזורים בהם הסטנדרטיזציה מחויבת המציאות ומה הם האזורים בהם נדרשת הערכה מותאמת וייחודית המבוססת על כלי הערכה ספציפיים.

לא רק אנשי קבע

המודל החדש מאפשר הסדרי העסקה חדשים שלא היו עד כה נפוצים מאוד - משרות סטודנט, אע"צים, עובדים זמניים, חוזרי שירות לתפקיד אחד וכדומה. המאפיינים של המועסקים בהסדרים אלו אינם בהכרח דומים למאפייני אנשי הקבע, ובכל זאת, יהיה צורך בהערכתם. לאור זאת, נדרשת בחינת הכלים הקיימים והתאמתם לאוכלוסיות החדשות, או לחילופין פיתוח כלים ייעודיים לאוכלוסיות אלה.

שמירה על העיקרון של מרכז הערכה ככלי תומך החלטה לקידום

שער היציאה הנוסף בגיל 35, איחד את שאלת הקידום עם שאלת אופק השירות. הסכנה באיחוד טמונה בשימוש במידע הערכתי העולה ממרכזי הערכה ומוכוון לניבוי תפקוד הפרט בדרג בכיר יותר, עבור שאלה של אופק המכוונת להערכות ביצוע. ע"פ העיקרון המוצע ישמר תפקיד מרכז הערכה כמנבא פוטנציאל קידום. במקביל יבחן הצורך בהוספת כלי הערכה

לדוגמה לפני כשנתיים הוטמעה בחברת ג'נרל אלקטריק אפליקציה סולרית למשוב מקוון בזמן אמת של עובדי החברה. המשוב נבנה מתוך הבנה שלא ניתן עוד להמתין שנה שלמה למילוי ההערכה השנתית של העובד, וכי הציפיות מכל אחד מהעובדים משתנות כל הזמן לאורך השנה. המערכת נבנתה ככזו המאפשרת דיאלוג מתמשך בין אנשי הארגון, קביעת סדרי עדיפויות משותפים, וקבלת משוב מכל אחד שנמצא ברשת הארגונית של העובד באמצעות קבצים, קטעי קול, הודעות או פתקים מצולמים. הכלי הוטמע בנוסף על כלי ההערכה השנתי שלא בוטל. להפך, המידע שנצבר לאורך כל השנה הפך להיות עשיר מאוד וסייע גם לתהליך ההערכה השנתית. נראה כי לאור השתנות הסביבה ומאפייני המשרתים החדשים, גם בצה"ל יש מקום לעיצוב מערכת דומה שעניינה בעיקר פיתוח ביצועי הפרט ואימונו להצלחה. יתרון נוסף של מערכת מסוג זה היא היכולת לתגמל באופן מיידי בעלי תפקידים המצליחים במשימותיהם (משוב חיובי, כרטיס לסרט או הצגה, שובר לארוחה, מימון לפרויקט, יום חופש).

מומלץ לבצע תהליך בחינה מקיף שיסייע למפות ולהגדיר מהם הכלים התפוקתיים הרלוונטיים לשימוש ככלי הערכה נוספים, באיזה אופן נכון למדוד אותם וכיצד נכון להשתמש בהם

נהוגים מאוד בארגונים חיצוניים ואינם נמצאים כמעט בשימוש בצה"ל. החיבור בין ההערכה לבין התגמול מגביר את שביעות רצונם ואת תחושת ההכרה שחשים האנשים בארגון. היכולות הטכנולוגיות המתקדמות והמהפכה הדיגיטלית מהווים קרש קפיצה משמעותי שבאמצעותו ניתן להטמיע מנגנונים מסוג זה. **פיתוח כלי הערכה המתאימים למציאות העכשווית שבה פועל צה"ל.** בין כלים אלו מומלץ לפתח כלי הערכה רשתיים, המבוססים על מפות הערכה שאינן תלויות במבנה הארגוני ההיררכי, אלא מבוססות על מערכים רלוונטיים שנמצאים בממשקי עבודה משמעותיים עם הפרט, הגם שהם משרתים ביחידות אחרות. בסקאלה שבין סטנדרטי לייחודי - כלים אלה מותאמים אישית למוערכים ופחות עונים על קריטריון הסטנדרטיזציה. עם זאת, הם מאפשרים יצירת תמונה הערכתית שלמה ומלאה המשלבת שותפים, ממונים, לקוחות ועוד בעלי תפקידים המהווים חלק משרשרת הערך של המוערך. עבור אנשי הקבע מהמערכים המקצועיים, אנו ממליצים לחזק את הערכת הממונה המקצועי המבוססת על הערכת כישורים ויכולות מקצועיות. מדדי חוות הדעת המקצועית יהיו גמישים ויקבעו ע"י החילות המקצועיים בהתאם לדרישות התפקידים בחיל, שיהיו ניתנים להצגה אל מול פרופילי התפקידים המוגדרים. בכך תאפשר חוות הדעת המקצועית מידע הערכתי עשיר יותר שיסייע בהשמתם של בעלי התפקידים גם בתנועות

רוחב, ולא רק טרום קידום. ניתן יהיה להשתמש במידע זה גם לקביעת הקצינים המתאימים לתפקידי רס"ן ותיק. כך תתאפשר התאמה טובה יותר של הקצינים לתפקידיהם ותופחתנה משמעותית טעויות שיבוץ שעלולות להיות קריטיות בעידן בו הקדנציות הן קצרות.

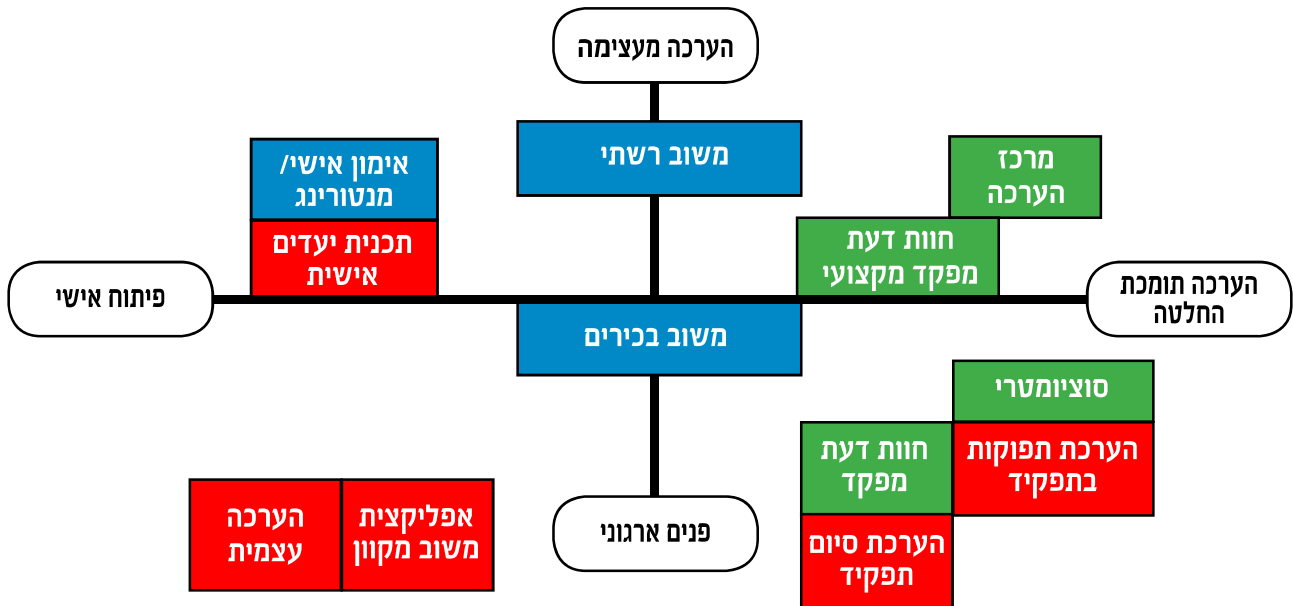
דרך נוספת לייצר הערכה תקפה ומשמעותית בעידן הקדנציות הקצרות היא הערכת סיום תפקיד. מפקדים נוטים לכתוב מסמך סיום תפקיד ארוך ומפורט, אך אף אחד אינו מעריך אותם בראי כלל הישגיהם לאורך הקדנציה שלהם. בעינינו, זו עשויה להיות תוספת משמעותית הנשענת על מפגש שבכל מקרה מתקיים כיום. תיעוד של מפגש הסיכום וכתובת הערכה מסכמת גם תמונת שמועות וסיפורים שמלווים קריירות של קצינים על תפקידי עבר שבהם הצליחו מאוד או כשלו.

גם חוות דעת המפקד המוכרת לכולנו יכולה לעבור התאמה ורענון. ניתן לבנותה באופן מודולרי, שחלקים ממנו יישארו סטנדרטיים (החלקים המסכמים) והחלקים האחרים יכללו גם מדדים וערכים שהארגון חפץ לקדם - לדוגמה: עיסוק בחניכה, הוצאה לקצונה, מניעת נשר, חדשנות טכנולוגית, יזמות וכדומה - בהתאם למאפייני הארגון. מודולריות מסוג זה מאפשרת סטנדרטיזציה מצד אחד, ומהצד השני - מאפשרת קידום תהליכים ארגוניים והערכה יותר מותאמת ורלוונטית לפרט.

לצד כלים אלו, יש למצות טוב יותר את המידע הקיים בארגון שיכול לשמש כמידע הערכתי משמעותי. הכוונה היא למדדים תפוקתיים שנאספים בצה"ל על-ידי גופי המטה, בדגש על גופי בניין כוח (חילות, בסיסי אימונים והכשרות). בין מדדים אלו ניתן להשתמש בציוני ביקורות, פיתוח אנשים, אבדנים ועוד. הצעות לשימוש במדדי ביצוע תפוקתיים עלו בעבר, אולם טרם הוטמעו, וזאת לאור קשיים מהותיים ביכולת השימוש בכלים אלה. הראשון הוא הקושי הרב לייצר סטנדרטיזציה בכלים אלה, שכן לא ניתן לשלוט בתנאים החיצוניים המשפיעים על היחידה ולא ניתן לוודא תנאי פתיחה וסיום זהים לכל המוערכים. השני הוא התלות הגבוהה של המדדים התפוקתיים בגורמים חיצוניים שאינם בהכרח בשליטת הפרט. קרי, אופי היחידה, הגורם המבקר, מצב התחום ביחידה ועוד. הסיבה השלישית היא שהמעבריות הרבה בצבא מקשה עלינו לזקוף הצלחה או כישלון לבעל תפקיד בודד. שותפים לתוצרים גם מפקדי היחיד הקודמים, בעלי תפקידים אחרים ביחידה ועוד. על כן מומלץ לבצע תהליך בחינה מקיף שיסייע למפות ולהגדיר מהם הכלים התפוקתיים הרלוונטיים לשימוש ככלי הערכה נוספים, באיזה אופן נכון למדוד אותם וכיצד נכון להשתמש בהם. (ראו תרשים)

סיכום

במאמר זה סקרנו את ההתפתחויות השונות מולן ניצב צה"ל בשנים האחרונות, ובראשן שינוי מודל השירות של הקצונה. טענתנו המרכזית כי תהליכי ההערכה התומכים את תהליכי



באסטרטגית המשא"ן הכוללת של צה"ל הוא בעל משמעות אסטרטגית לצה"ל.

המשא"ן נדרשים לעבור רענון משמעותי והתאמה אל רוח התקופה. השתנות זו מלאת אתגרים הכרוכים בהחלטות מקצועיות מוכוונות תפיסה, חשיבות ונגזרות מהערכת יכולת המימוש של השינוי.

החלטה על שינוי מציבה בפנינו אתגר נוסף שעניינו יציבות מול שינוי. מערכת ההערכה הצה"לית התפתחה לאורך השנים, אך השינויים בה איטיים, אבולוציוניים ולא רבולוציוניים. השתנות איטית זו מבוססת על הנחת היסוד שתהליכי ההערכה עוסקים בדיני נפשות, ומשפיעים על אנשי הארגון באופן דרמטי. שינוי מהיר ללא בדיקה וחקירה מעמיקה, ללא פיילוט והבנת כלל ההשלכות על הפרט - עלול לייצר נזק יותר מתועלת. לכן, על השינויים שייבחרו בהמשך הדרך להיעשות באופן שקול, תוך עמידה בעקרונות המקצועיים המחמירים שעוצבו בממד"ה בעשורים האחרונים.

בנימה ביקורתית, בעודנו מסתכלות בראייה כוללת על ההצעות שהונחו במאמר זה, לא ניתן שלא להתייחס למגוון ולכמות הנכבדת של כלי הערכה ומשוב העומדות לפנינו. מצד אחד עומד הרצון לייצר תמונה מדויקת ועדכנית של הצלחת האנשים בתפקידיהם, למטרות ארגוניות ואישיות. מנגד, קיים קושי ארגוני, משאבי, קוגניטיבי ורגשי להטמיע כמות כזו של כלים. לכן בטווח הארוך יידרש צה"ל להכריע בין הכלים השונים ולהחליף חלק מן הכלים הקיימים בכלים עדכניים ומותאמים יותר. תהליך הערכה ממותג היטב, מוכוון פיתוח ומשולב

בבליוגרפיה

1. Baldassarre, L. & Finken, B., (2015). GE's real time performance development. in: <https://hbr.org/12/8/2015>
2. גורביץ, ד', ברנשטיין, א'. (2017). מצוינות משאבי אנוש - חשיבה מחדש על חווית ה"לקוח", בתוך אתר: akt.co.il.
3. הערך 'דור ה-Y' באתר 'ויקיפדיה'. https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A8_%D7%94-Y%D7%93%D7%95%D7%A8_%D7%94-Y
4. טמיר, ר', דרוק, מ' (2009). "תפיסת הערכה בצה"ל". מסמך ענף הערכה בממד"ה.
5. כהן נ'. "מה העובדים רוצים", אתר גלובס, 28/9/2016.
6. כהן נ'. "מתי בפעם האחרונה אמרתם תודה", אתר גלובס, 27/7/2017.
7. מכתב ר' אכ"א לפורום מטכ"ל מתאריך 25/1/11, "ניהול אפקטיבי של דור ה-Y"
8. גונלה, מ', הסיבה שבגללה 30% מהעובדים מדור ה-Y רוצים לעזוב בתוך שנה. בתוך: כלכליסט, 5.12.2016.
9. בקינגהם, מ', קליפטון א' ד', "עכשיו - גלה את חוזקותיך", מכון גאלופ, 2001.
10. זכריה, ר', קלעי, ל' (2017). עבודת benchmarking בנושא כלי הערכה במשק האזרחי (מסמך פנימי- ענף מד"ה אמ"ן).
11. קנר, ס'. (2016). "נס פך השמן": כיצד עובדים מדור ה-Y יישארו בארגון יותר ממה שציפינו?. סטטוס: כתב עת לחשיבה גיהולית ואסטרטגית.