

מחשבים מסלול מחדש – יעוץ תעסוקתי למשרתי קבע בצה"ל

אילת ברקוביץ ושחר אלדר

בעשור האחרון, אנו עדים לתזוזה במבנה העבודה המסורתית ולצמיחתן של צורות העסקה חדשות שמתאפיינות ביחסים גמישים בין עובד למעסיק ובמעברים בין מעסיקים והחלפת מקצוע, לעיתים אף יותר מפעם אחת. מחקרים מסמנים את ההתפתחויות הטכנולוגיות, את הרשתות החברתיות, את המרחבים הווירטואליים ואת השאיפה לאיזון בין העבודה ובין החיים הפרטיים כמניעים המרכזיים לשינויים אלה (סומך וקאדרי, 2017).

דפוסי העבודה החדשים מסמנים מגמה של שינוי בהגדרה המסורתית של כוח העבודה ומביאים להתפתחות של סביבות עבודה חדשות ומגוונות. צורות תעסוקה חדשות אלה מאתגרות את היחסים המסורתיים שבין העובד למעסיק - יחסים שהתאפיינו בקשר לינארי, ארוך טווח ומחייב בין שני הצדדים, מפנים את מקומם למרכיבים בולטים של גמישות, של זמניות ושל היעדר מחויבות. מחקרים בתחום מצביעים על תרומתם של הסדרים גמישים לרווחת העובד, לפיריון ולמעסיק, אך במקביל הם מגבירים את צורך של העובד לקחת אחריות על ניהול הקריירה שלו ולפעול באופן פרו־אקטיבי כדי לשרוד במסגרות תעסוקה אלו (סומך וקאדרי, 2017).

כיום, בעידן ההי-טק והכלכלה הגלובלית, יש מקום ואף ציפייה לעובדים יוזמים, מתחדשים ויצירתיים. ישנה תפיסה אינטגרטיבית של שילוב בין כישרונות לכישורים לטובת יצירת התאמה מיטבית בין הכישורים הנדרשים לתפקיד לבין הפוטנציאל של העובד (אדרי, 2012).

בצה"ל מתקיימים תהליכים מקבילים המשפיעים על היבטי המחויבות למסגרת ולמקצוע אחד קבוע לאורך הקריירה הצבאית, בהם ההבחנה בין הקבע הראשוני לקבע המובהק, המעבר מהסדר פנסיה תקציבית לפנסיה צוברת ותהליכי צמצומים ופיטורין. אם בעבר השירות הצבאי היה מאופיין בשירות לטווח ארוך ובביטחון תעסוקתי גבוה, כיום מרכיבים של עמימות וארעיות תופסים מקום משמעותי יותר. דוח שהופץ על ידי מכון המחקר בממד"ה, מעלה כי בקרב משרתי הקבע, המחויבות ארוכת השנים שהייתה נהוגה בעבר, מפנה את מקומה לתפיסת שירות קצר טווח ובחינה מתמדת של האפשרויות העומדות בפני הפרט (ענף מחקר, 2019).

שינויים אלו מובילים לשינוי בחוזה הפסיכולוגי של שירות הקבע, באופן המחייב התייחסות עדכנית לסוגיות איכות הצבא ושימור כוח אדם איכותי. לאור זאת, עולה החשיבות בפיתוח מנגנונים שיוכלו לעזור למשרת הקבע לתכנן את עתידו התעסוקתי בטווח הקצר ובטווח הארוך. מטרת מנגנונים אלו היא למתן את תחושת חוסר הוודאות התעסוקתית ולהוביל לשביעות רצון רבה יותר ולקבלת החלטות מושכלת יותר ביחס להמשך השירות (סלומון וספראי, 2014).

השינויים בעולם התעסוקה בכלל ובצה"ל בפרט, העלו צורך לפתח מענה לתחושת חוסר הוודאות של הפרט, במטרה להתמודד עם מסלול הקבע החדש והעלייה בתחרות על כוח אדם איכותי. בנוסף, עולה ההבנה כי בעידן זה הפרט מנהל את מסלול הקריירה שלו ובוחר בכל צומת האם להישאר בארגון הצבאי. לכן על הארגון למקד מאמץ לסייע לפרט לאורך הדרך ובצמתי ההתלבטות השונים, על מנת להיות רלוונטי ולתת מענה מותאם לצרכיו.

לאור זאת, הוקם פרויקט למתן יעוץ לניווט במסלול השירות למשרתי קבע המתלבטים לגבי המשך דרכם, על ידי מערך מדעי ההתנהגות וחטיבת הסגל באכ"א. מטרת תהליך הייעוץ הינה כפולה:

1. סיוע לפרט בקבלת החלטה לגבי המשך דרכו המקצועית ומתן כתובת להתייעצות בדילמות תעסוקתיות שונות לאורך הדרך.
2. הרחבת היכרות משרתי הקבע עם הזדמנויות הקיימות בארגון ועידוד מעבריות בין יחידות ותפקידים שוני.

במסגרת הפרויקט גובש צוות שכלל פסיכולוגים תעסוקתיים מומחים ונציגי כל סמכויות צה"ל. הצוות עסק בפיתוח מודל מותאם ליעוץ במסלול השירות הצבאי, הפעלתו על מגוון אוכלוסיות וגיבוש תובנות לגבי מיסוד שיטת העבודה ביחס לליווי בצמתי החלטה תעסוקתית של משרתי הקבע. במאמר זה יתואר תהליך הפיתוח של מנגנון יעוץ תעסוקתי בתוך המסגרת הצבאית, תוך התייחסות לסוגיות ולדילמות השונות בהן עסק צוות הייעוץ, וכן יוצגו מחשבות בנוגע להמשך הרחבת הפרויקט.

האוכלוסייה

עם הקמת הפרויקט, הועלו מספר סוגי אוכלוסיות להן ניתן להציע את שירותי הייעוץ. האוכלוסיות הרלוונטיות רבות ומגוונות – החל מחיילי חובה לקראת שחרור, דרך מתגייסי קבע, קצינים זוטרים מתלבטים או המבקשים לבחון מעברים בתוך הארגון ועד למשתחררים לאחר תקופת קבע ארוכה ופורשים. כיום קיימים פתרונות מסוימים לחלק מהאוכלוסיות באופן של מיקור חוץ, על ידי קבלת שוברים ליעוץ בחברות אזרחיות וליווי של היחידה להכוונת חיילים משוחררים או של מנהל פרישה. על כן הוחלט בשלב ראשון להתמקד באוכלוסייה עבודה לא קיימים פתרונות אחרים.

נבחרה אוכלוסיית הקצינים והנגדים בקבע ראשוני שהוגדרו כמועמדים ל"מיצוי בין-זרועי", כלומר, משרתי קבע המעוניינים לבחון אפשרויות להמשך שירות במסגרות אחרות בצה"ל, בין אם בשל הרצון להתפתח לכיווני עשייה אחרים ובין אם בשל העובדה שלא נמצאו עבורם אפשרויות התפתחות בחיל. מעבר לכך, הוגדר כי המענה יינתן למשרתי קבע שהחליטו כי הם מעוניינים להישאר בשירות או שעודם מתלבטים לגבי המשך השירות, ומעוניינים לקבל סיוע מקצועי בקבלת ההחלטה לגבי המשך השרות בפרט ולגבי עתידם התעסוקתי בכלל. מדובר באוכלוסייה צעירה יחסית שנמצאת בתחילת דרכה המקצועית, והתהליך בנקודה זו יכול להיות משמעותי עבור הפרט בשלבים אלו של בחירה ובניית קריירה. מעבר לכך, הייתה הבנה כי בשלב זה קיים פוטנציאל גבוה יותר להציע למשתתפים מסלולי שירות או תפקידים מותאמים ולבצע השמה מושכלת.

תהליך היעוץ

קיימות שתי נקודות מבט מרכזיות בהן יש לעסוק בבחירת מקצוע. האחת נוגעת ל**אדם עצמו** – רקע קודם, נטיות, כישורים, ערכים ואישיות. נושאים אלו ניתן לברר דרך שאלות כמו מה הוא אוהב, במה הוא מוכשר, מהן תכונות האופי שלו, מה חייב להיות בעיסוק כדי שיהיה מרוצה, מה יגרום לו לתחושה שהוא עושה משהו חשוב וכדומה. נקודת המבט השנייה נוגעת ל**איסוף מידע על אפשרויות מקצועיות שונות** בעולם הלימודים והעבודה. בתהליך של יעוץ תעסוקתי, נעשית חשיבה ועבודה משותפת על כלל הגורמים שיכולים לסייע בקבלת החלטה, כך שיהיה חיבור מיטבי בין המידע על האדם לבין המידע על עולם הלימודים והעבודה (פלג, 2018).

נבו וויסמן (2000) הציעו מודל השוואתי בין טיפול קצר מועד לתהליך של יעוץ תעסוקתי. הן העלו כי אחד המאפיינים הדומים הוא **הזמן והתחום המוגבל**, והציפייה לטפל בבעיה בזמן קצר. מאפיין נוסף הוא דרישה **להערכה מוקדמת** של התאמת הנועץ לשיטת הייעוץ והמידה בה אפשר להגדיר מטרות מוגבלות וממוקדות, על ידי מילוי שאלון אישי עוד לפני הפגישה הראשונה ובנוסף, שני התהליכים **ממוקדים** בבעיה אחת או מספר מצומצם של בעיות או קונפליקטים מרכזיים.

בהקשר זה, נבו (1984) מתארת רעיונות, אמונות, ציפיות ומיתוסים האופייניים לתהליך הייעוץ ונוגעים בבסיס ההחלטות של הפרט לגבי בחירת מקצוע. לדוגמה, אנשים רבים פונים ליעוץ כדי לברר מהו המקצוע המתאים להם בדיוק, הם מאמינים שיש מקצוע אחד שיתאים להם וימלא את כל שאיפותיהם. מובן כי ציפייה זו אינה ריאלית וכי ישנם אנשים שונים המבצעים את אותו תפקיד ותפקידים שונים המבוצעים על ידי אנשים דומים.

ציפייה נוספת היא התפיסה כי היעוץ יבצע אבחון ועל פיו יגלה מה המקצוע המתאים לנועץ, בדומה לאבחון רפואי. על פי נבו, כל אדם המגיע ליעוץ צריך לבחור ולקבל אחריות על עצמו תוך הבהרות, איסוף מידע והעלאת מודעות. כלומר, הנחת היסוד היא **שהתשובות נמצאות אצל הנועץ**. תפקיד היעוץ הוא לסייע, לשקף, לשאול שאלות, להבהיר, למקד ולבצע קישורים רלוונטיים. מעבר לכך הוא נדרש לזהות ציפיות לא ריאליות ולהעלותן בשיח הייעוץ. התהליך כולו מותנה ותלוי בשיתוף הפעולה של הנועץ, בתכנים שהוא מעלה וביכולת שלו להתבונן על הצרכים הפנימיים שלו. לאור זאת, כל תהליך ייעוצי אינו דומה אחד לשני ומתפתח בהתאם לצרכיו של הנועץ ולדינמיקה שנוצרת בינו לבין היעוץ.

כחלק מעבודת צוות הפרויקט, התבצעה עבודה מעמיקה על פיתוח מודל הייעוץ והכלים המקצועיים שישמשו בתהליך והתאמתם להקשר הצבאי. התהליך שנבנה הוא תהליך ממוקד וקצר מועד בשל הרצון למענה פרקטי, יעיל ורלוונטי לאוכלוסייה שנבחרה. המפגשים ממוקדים בהיבטים הקשורים לבחירה תעסוקתית- מאפיינים, יכולות ורצונות, וזאת תוך התייחסות להתאמה למערכת הצבאית ולמסלולי השירות הרלוונטיים.

המודל על פיו עובד הצוות כולל כשלוש פגישות אישיות עם הנועץ, ביניהן עובר הנועץ סוללת אבחון סטנדרטית הנהוגה גם בתהליכי יעוץ תעסוקתי אזרחיים.

לפני תהליך הייעוץ, נערכת שיחה ראשונית עם הנועץ לשם יצירת קשר אישי, הסבר התהליך וביצוע תיאום ציפיות להמשך, תוך הדגשת המחויבות הנדרשת מהנועץ לאורך כל שלבי התהליך. בסיום השיחה מתבקש הנועץ למלא שאלון אישי שמטרתו הכרות בסיסית וחידוד השאלה הייעוצית לפני תחילת התהליך. השאלון האישי מאפשר הכנה וחיבה מקדימה של הנועץ בטרם נפגש עם היועץ, ועבור היועץ הכרות ראשונית עם פרטים חשובים מחייו האישיים והתעסוקתיים של הנועץ ומיקוד שאלות או כיוונים לקראת הפגישה הראשונה.

הפגישה הראשונה (Intake) בתהליך קצר מועד היא בעלת משמעות מרכזית עבור התהליך כולו ויש לה שלוש מטרות עיקריות: לגייס את האדם לתהליך, להרגיע ולייצר תקווה דרך יצירת קשר משמעותי ואמון; להכיר את האדם לעומק; ליצור תיאום ציפיות וחזרה מתאים להמשך. כך גם במסגרת הפרויקט. הפגישה מתמקדת בסיפור החיים של הנועץ תוך בירור הרקע הצבאי והאישי, תחומי העניין והתחביבים, השכלה ואירועים בולטים וניסיון לברר ציפיות ושאיפות לצד יכולות ומאפיינים אישיותיים. מתוך אלו נעשה ניסיון ללמוד ולמקד מהי הדילמה שמביאה את הנועץ לתהליך הייעוץ. רוב הדילמות שהביאו הנועצים עד כה עסקו בעיקר בשאלות האם להישאר בשירות או להשתחרר ובאיזה מסלול צבאי או תעסוקתי לבחור. חלקם ביקשו סיוע בבחירת תחום לימודים מתאים להם וחלקם אף הגיעו לייעוץ עם בחירה יחסית מגובשת וביקשו לקבל חיזוק להחלטתם.

במרבית המקרים, לאחר הפגישה הראשונה עובר הנועץ **סוללת אבחון**. תהליך האבחון כחלק מתהליך ייעוץ מאפשר לאסוף מידע רלוונטי אודות הנועץ, להבנות ולארגן אותו באופן שיסייע לנועץ להרחיב את הידע על עצמו ולהוות בסיס לשיח ועבודה עצמית. אבחון סטנדרטי כולל לרוב מיפוי של הכישורים, הנטיות ומאפייני האישיות של הנועץ. השימוש במבחנים ובשאלוני נטיות מאפשר אמידת סיכויי קבלה והצלחה בתחומים שונים ומעבר לכך, לעיתים דברים הנאמרים כמסקנה ממבחנים מצליחים למקד את תשומת הלב של הנועץ לנושא חשוב העומד בבסיס ההתלבטות התעסוקתית (נבו וויסמן, 2000).

סוללת האבחון בפרויקט כוללת שלושה סוגי מבחנים: מבחני כושר שכלי, מבחני אישיות ומבחני נטיות. מטרתם של **מבחני הכושר השכלי** הינה לשקף את תמונת הכישורים והיכולות של הנועץ. הם כוללים מבחנים שבודקים רמה קוגניטיבית כללית ופוטנציאל למידה וגם מבחני כישורים ספציפיים כגון יכולת טכנית, חשיבה כמותית, חשיבה מילולית ועוד. **מבחני האישיות** כוללים מבחנים השלכתיים ומבחני דיווח עצמי. מטרתם היא לשקף את תמונת עולמו הפנימי של הנועץ, בתוך כך הצרכים הרגשיים, הרצונות והשאיפות, הכוחות הפנימיים, דפוסי ההתמודדות ומאפייני האישיות של הנועץ. מטרתם של **מבחני הנטיות** הינה לברר את הנטיות המקצועיות והתעסוקתיות של הנועץ ולברר את תחומי העניין והצרכים התעסוקתיים, המאפיינים וסביבות העבודה המועדפות עליו. סוגי המבחנים השונים מביאים ליצירת תמונה כוללת, רחבה ומורכבת של הנועץ.

הפגישה השנייה כוללת שיח ועיבוד של חומרי האבחון. במהלכה מוצגת תמונת הכישורים, מאפייני האישיות והצרכים תוך דיון וחשיבה משותפת על הדברים. זאת במטרה לסייע לנועץ לחדד את התפיסה העצמית שלו, להרחיב את ההתבוננות העצמית ולשקף את השיקולים המרכזיים שעליו לקחת בחשבון בבואו לקבל החלטה או בחירה תעסוקתית.

מודל סחל"ב (גטי, 2001), מציע דרך אפשרית לייעל תהליך ייעוצי באמצעות חלוקתו לשלושה שלבים הנבדלים זה מזה במטרה, בתהליך ובתוצאות. השלב הראשון כולל סינון ראשוני של החלופות, המבוסס על העדפות הנועץ והשיקולים החשובים לו, במטרה לאתר קבוצה קטנה של חלופות הראויות להמשך חקירה לעומק. השלב השני הוא חקירה לעומק בו מתבצע איסוף מידע וביסוס הידע על כל אחת מהחלופות, במטרה למקד את אפשרויות הבחירה. השלב השלישי הוא בחירה של החלופה המתאימה ביותר בהתבסס על השוואה בין החלופות האפשריות אל מול השיקולים האישיים וההעדפות. למעשה, בפגישה השנייה ובתהליכים שבין הפגישות, מתקיימים שני השלבים הראשונים במודל, כאשר בין הפגישות מתקיימת גם עבודה עצמית של הנועץ עם כלים ותרגילים שונים שמסייעים להאצת התהליך ולהמשך חשיבה של הנועץ.

הפגישה השלישית מהווה סיכום של התהליך תוך ניסיון למקד את הנועץ ולסייע לו בקבלת החלטה ובגיבוש תכנית פעולה. על פי מודל הסחל"ב בסיום תהליך הייעוץ מתקבלת החלטה סופית על מקצוע או מסלול לימודים נבחר, אך לאור מגבלות התהליך ומשכו הקצר, הוצבה מטרה ריאלית יותר. השאיפה בסיום התהליך הינה **לכל הפחות** הבנת הצעד הבא שצריך לנקוט. לדוגמה חקירה של מסלולי לימוד או מקומות עבודה, בירור על מקצועות או תפקידים רלוונטיים בצבא או מחוצה לו, בדיקה של תחומי לימוד ומוסדות לימוד, התייעצות עם גורמים שונים שיכולים לסייע.

בתום תהליך הייעוץ מסכם הפסיכולוג את עיקרי התהליך, התובנות שעלו וכיוונים מומלצים להמשך בצורת דוח סיכום יעוץ. הדוח כולל פירוט של מאפייני הנועץ, סביבת עבודה מועדפת, מסלולים או תפקידים רלוונטיים וכן אמירה פרקטית מסכמת עבור הארגון - למשל המלצה על מסלול שמשלב יציאה ללימודים, המשך בחינה במערכים נוספים, בחינת המיצוי בתוך החיל.

סיכום הייעוץ מועבר לידיעת הנועץ כשותף לתהליך, ובמקביל מועבר לחטיבת הסגל להמשך תהליך ההשמה הפנים צה"לית. מתקיימות שיחות עם נועצים שמביעים רצון לבחון את המשך דרכם בצבא ומוצעים להם תפקידים או מסלולי שירות ההולמים לא רק את יכולותיהם, אלא גם את נטיותיהם ורצונותיהם, לאור התובנות שעלו בתהליך הייעוץ.

עד כה השתתפו בפרויקט מעל מאה משרתי קבע מסמכויות שונות בצבא בהם זרוע היבשה, חיל משאבי האנוש, חיל אויר, חיל הים, חיל המודיעין ועוד. בעקבות התובנות שעלו בתהליך הייעוץ, גורמי הסגל הציעו לנועצים תפקידים ומסלולי שירות רלוונטיים ומדויקים יותר עבורם. התגובות של משתתפי הפרויקט, רובם ככולם, היו חיוביות מאוד. הנועצים חשו שהתהליך ענה על הציפיות, חידד כיווני חשיבה והאיר אפשרויות חדשות. מרביתם הביעו שביעות רצון מאיכות התהליך ומשך הפגישות וציינו לחיוב את מקצועיות הפסיכולוג שליווה אותם.

סוגיות ביעוץ תעסוקתי פנים צה"לי

מהן מטרות היעוץ ומי הלקוח של התהליך?

הסוגיה המרכזית שעלתה בהקמת הפרויקט נגעה לשאלה האם הייעוץ נועד עבור הפרט, בכוונה לסייע לו למקד את שאיפותיו התעסוקתיות ולקבל החלטה על המשך דרכו, או עבור הארגון, בכוונה לבצע השמה מושכלת ולמצות את פוטנציאל משרתי הקבע, מתוך שאיפה להשאירם במסגרת הצבאית. נקודות המבט השונות עלולות, במצבים מסוימים, להימצא בסתירה ולהשפיע באופן שונה על מטרות הייעוץ, על בחירת האוכלוסייה הרלוונטית, על תפקיד היועץ בתהליך, על מעורבות הסגל ועוד.

סוגיה זו נידונה על ידי צוות הפרויקט ומול חטיבת הסגל, בשלבים השונים. הסוגיה התבררה כמורכבת ולאורך הדרך התגבשה ההבנה כי על מנת לאפשר תהליך אפקטיבי ופרקטי לארגון מחד, ואמון והירתמות לתהליך מצד הנועצים מאידך, יש להכיר באינטרסים ובצרכים השונים ולנסות לשלב ביניהם.

לאורך הדרך התגבשה ההבנה כי **תהליך הייעוץ עצמו** צריך להיות נקי משיקולים ארגוניים, באופן שמאפשר לנועץ לתת אמון בתהליך ולהביא את עצמו בצורה אמיתית וכנה על שלל ההתלבטויות והשיקולים המובילים אותו. גם מצד היועץ נדרשת ההבנה כי טובתו של הנועץ מונחת לפניו לפני כל שיקול ארגוני אחר, כך שבאפשרותו לנהל תהליך מקצועי. בהקשר זה, **גם האפשרות שהפרט יחליט להשתחרר בתום התהליך הינה לגיטימית**. כלומר, הארגון נדרש להבין כי התהליך עשוי לפתוח בפני הפרט שיקולים וכיווני מחשבה אחרים שיובילו לכך שההחלטה הסופית תהיה בחירה במסלולי התפתחות באזרחות.

ההנחה היא כי נועץ אשר לוקח חלק בתהליך ייעוצי אמיתי ומאפשר, בו הוא יכול למקד את השאיפות האמתיות שלו, מבלי להרגיש שמנסים לשכנע אותו להישאר בצבא, יביע אמון רב יותר במערכת הצבאית, שביעות הרצון שלו תעלה ותתחזק התפיסה שלו כי הארגון דואג לו ולהתפתחותו האישית.

מיהו היועץ?

סוגיה נוספת שעלתה בהקמת הפרויקט הינה המודל הנכון ליעוץ פנים צה"לי – האם נכון שיתבצע על ידי פסיכולוגים בקבע או במסגרת מיקור חוץ עם פסיכולוגים אזרחיים. כפי שצוין לעיל, האוכלוסייה שנבחרה למיקוד כללה משרתי קבע המתלבטים לגבי המשך דרכם בצבא, שלא ניתן להם מענה לסוגיות ודילמות תעסוקתיות באמצעות מיקור חוץ. מצאנו כי עבור אוכלוסייה זו ישנו ערך מוסף משמעותי בקיום תהליך מול **גורם פסיכולוגי פנים צבאי** המכיר את התרבות הארגונית, את האתגרים בשירות הצבאי, חשוף לתהליכים הארגוניים ולמנגנוני העבודה ויכול לתת נקודת מבט המבוססת על כל אלו, אל מול הנושאים שעולים מהנועץ.

לאורך התהליך, על הפסיכולוג להיות אקטיבי בחיפוש תפקידים או מסלולי פיתוח רלוונטיים אל מול משרות פנויות ואפשרויות פיתוח ריאליות בארגון הצבאי. לאור זאת, השיח הישיר של פסיכולוג בקבע מול גורמי הסגל והמשא"ן והיכולת לבצע עבודה משותפת וצמודה עם החומרים שעולים ביעוץ, מאפשרים שימוש טוב יותר בתוצרי התהליך. הייעוץ הוא שלב משמעותי וחשוב אך אינו יכול להתקיים מבלי מעורבות ושותפות צמודה של גורמי הסגל המטכ"ליים. ללא חיבור בין התובנות שעלו במהלך

מפגשי הייעוץ לבין תהליך ההשמה, על ידי מיקוד ההצעות לתפקידים או מסלולים, לא ניתן להפיק את המירב מהתהליך.

שימוש במידע ארגוני מוקדם ובמידע העולה מהאבחון

אחד הצרכים המרכזיים עליו נדרש התהליך הייעוצי לתת מענה עבור הארגון וגורמי הסגל, הינו ביצוע השמה לתפקידים בצבא. לצורך כך, בסיום תהליך הייעוץ נכתב סיכום יעוץ ממוקד המתייחס גם לתוצאות האבחון. גורמי משא"ן וסגל עשויים לראות במידע זה ככלי מסייע לבחירת המתאימים ביותר לתפקידים מסוימים ואולי אף לסנן על פיו משרתי קבע שאינם מתאימים לדעתם.

חשוב להדגיש כי תהליך הייעוץ, גם אם כולל בתוכו אבחון כישורים ונטיות, אינו מיועד למטרות מיון או בחינת התאמה לתפקידים אלא ככלי למתן תמונת מצב בנוגע לכישוריו, צרכיו ורצונותיו של הנועץ אל מול גורמי הסגל. מובן כי שימוש בחוות הדעת לצורכי מיון יביא לחוסר אמון מצד הנועצים ולהבנה כי אינם יכולים להיות פתוחים וכנים בתהליך, באופן שיפגע בתהליך.

בהקשר זה ניתן להעלות גם את השאלה האם נכון לעשות שימוש בנתוני מיון והערכה הנאספים על כל משרת קבע לאורך תקופת שירותו, כחלק מהאבחון, על מנת להוסיף מידע שעשוי להיות רלוונטי ולסייע בתהליך. עם זאת, על מנת לאפשר לתהליך הייעוץ להיות נקי ואובייקטיבי ככל שניתן הוחלט כי לא יעשה שימוש בנתונים שנאספו בעבר.

מיקום המפקדים בתהליך

בבסיס השיטה מחויבת ההיכרות והמעורבות של מפקדים עם האפשרות לקבלת יעוץ לניווט במסלול השירות ובהקשר זה, לזהות את משרתי הקבע שיכולים להסתייע באפשרות של קבלת יעוץ, לאתר מתלבטים ולהפנותם לגורמי הסגל. מעבר לכך, לאורך הדרך, כאשר הפרט נמצא בתהליך הייעוץ, על המפקד לאפשר לו להיות פנוי לקיום המפגשים, לחשיבה ולעבודה עצמית. חשוב להדגיש כי הייעוץ מתקיים לצד השיח והסיוע הפיקודי והסגלי הקיים כיום בארגון ומהווה נדבך נוסף במתן מענה אישי ומותאם לפרט. במקביל לתהליך הייעוץ, למפקד יש מקום משמעותי בשיח עם הפרט על מסלולו, ועל האפשרויות הרלוונטיות עבורו באופן כללי ולאור התובנות שעולות בתהליך. הוא יכול להשתמש בניסיון שלו, בהיכרות עם הארגון ועם הפקוד שלו על מנת לקדם את האפשרות להשמה מושכלת ומותאמת אישית.

ההקשר הארגוני

על פי נתוני מחלקת הסגל, בכל שנה משתחררים אלפי אנשי קבע מצה"ל, ובו בעת נדרשים לאישי אלפי משרות פנויות בכלל חילות צה"ל. עד כה, תהליכי הפיתוח והאיוש התקיימו לרוב בהסתכלות זרועית. בכל חיל מוגדרים אפשרויות ומסלולי פיתוח ספציפיים, המשרתים את צרכי המערכת ומאפשרים ניהול מוסדר של כוח האדם בחיל, אך שיטה זו מגבילה את היכולת למצוא מענה גמיש ומותאם לצרכים

של כל פרט ופרט. לאור זאת, במרבית המקרים משרת קבע שלא נמצא עבורו תפקיד בחיל או שהחליט כי אינו מעוניין בתפקידים בחיל, מסיים את תקופת שירותו הצבאי, מבלי לבחון אפשרויות נוספות בכלל צה"ל.

במקביל להבנה כי נדרשת התאמה של האפשרויות העומדות בפני הפרט ברמה החיילית, בתקופה האחרונה מתעצבת ההבנה כי **הסתכלות רב-זרועית ורחבה על כלל פוטנציאל משרתי הקבע יכולה להביא למיצוי מיטבי של הפוטנציאל האנושי**, כך שמשרת קבע שלא נמצאו עבורו אפשרויות בתוך החיל או לחילופין, משרת קבע המביע רצון להתפתח במסלול שונה מאשר זה שהחיל מאפשר לו, יוכל להרחיב את אפשרויות החיפוש שלו גם מחוץ לחיל.

על מנת לאפשר הסתכלות רחבה ורב-זרועית על כוח האדם בצבא, נדרש שיתוף פעולה מכלל הסמכויות ופתיחת אפשרויות גם למשרתי קבע שלא התחילו את דרכם בחיל, כמו גם סיוע למשרתי קבע שהתחילו את דרכם בחיל מסוים, לחפש תפקידים מחוצה לו. המטרה היא להסתכל על האינטרס המשותף של שימור ומיצוי כוח אדם איכותי בצורה המיטבית.

חשוב להדגיש כי אין הכוונה לערער את כל הנחות היסוד העומדות בבסיס ניהול כוח האדם בצה"ל. המעבריות הבין-זרועית אינה המטרה המרכזית ועדיין תהיה עדיפות למיצוי משרת הקבע בתוך החיל. עם זאת, בהנחה שמשרת הקבע אינו מעוניין באפשרויות שהחיל מציע לו, נכון להרחיב את מגוון האפשרויות שעומדות בפניו גם מחוץ לחיל. לאור השתנות החוזה הפסיכולוגי עם הארגון, ולאור הבחינה של האטרקטיביות של כל תפקיד ותפקיד לגופו, ההנחה היא כי מי שלא יוצע לו תפקיד רלוונטי לתפיסתו, יחליט לעזוב את הארגון. על מנת להוות אלטרנטיבה אטרקטיבית מספיק, אל מול מגוון האפשרויות העומדות בפני הפרט בשוק הפרטי, על הצבא לאפשר לפרט נגישות לסל רחב יותר של אפשרויות ואף לאפשר השמה מותאמת אישית לכל פרט לפי צרכיו, שאיפותיו ורצונותיו. מובן כי ישנה מורכבות גדולה במימוש רעיון זה, ובעיקר חששות של מפקדים וגורמי סגל מפני פגיעה באפשרויות המיצוי בתוך הזרוע ומוויתור על אנשיהם לטובת מיצוי בכלל צה"ל, אך נראה כי המציאות המשתנה בעולם העבודה מחייבת גם את התפיסות בצבא להשתנות במקביל.

כוונות להרחבת פרויקט היעוץ התעסוקתי בצה"ל

בזמנים של חוסר וודאות, הדיוק הפנימי הינו בעל חשיבות רבה, כך מסבירה ד"ר אורניה ינאי. לטענתה, חשוב לאדם להבין את יכולותיו, מה מניע אותו, מה מסייע לו להצליח ומה מעכב אותו, וזאת על מנת לשפר את הדרך בה הוא פועל. תהליך יעוץ תעסוקתי יכול להרחיב את היקף ידיעותיו של הפרט על עצמו, לברר מהם הכישורים, החוזקות והנטיות שלו, להעמיק בשאיפות שלו בעולם התעסוקה, לחדד את הדילמה התעסוקתית ולהיחשף לאפשרויות העומדות בפניו. כך יצליח לדייק את דרכו בתוך הארגון, להביא ערך ולהיות רלוונטי. היעוץ מספק מרחב בטוח לחיזוק תחושת המסוגלות התעסוקתית והעצמה אישית אך מעבר לכך, הוא יכול לאפשר לפרט להעביר לארגון – למפקדים ולגורמי משאבי האנוש - מסר ממוקד ופרקטי על רצונותיו וצרכיו בתוך הארגון. כתוצאה מכך, עשויות להיפתח בפני הפרט מגוון אפשרויות אשר לא היו עומדות על הפרק לולא הוצגו במסגרת תהליך זה.

במסגרת תרבות ה- caring המתפתחת בארגון, כלומר, היכולת להסתכל על האדם בצורה לא אינסטרומנטלית ולהתייחס לעובדים כבני אדם ולא כהון אנושי השייך לארגון (דובר, 2020), צה"ל רואה

עצמו אחראי לטיפול בכלל משרתי הקבע ולכן ישנה כוונה להמשיך ולהרחיב את המענה הייעוצי. במסגרת ההרחבה ניתן יהיה לפנות למגוון רחב יותר של אוכלוסיות ולתת מענה למגוון רחב יותר של דילמות תעסוקתיות מתוך כוונה כפולה - מיצוי אופטימלי של הפוטנציאל האנושי הקיים בארגון, לצד הכנת העוזבים לקראת היום שאחרי.

סיכום

התמורות בעולם התעסוקה בעידן המודרני מחייבות את צה"ל לשינוי בתפיסת יחסי הגומלין בין הארגון והמשרתים בו. חלחול התובנה כי אנשי הקבע בוחנים בכל עת את מצבם מול אלטרנטיביות חיצונית ואטרקטיביות ההולמות את העידן הדינאמי בו אנו חיים, מביא את הארגון, אף יותר מבעבר, להתמקד בפרט ולבנות תכניות, מסלולים ואפשרויות המותאמות לכל משרת קבע באופן אישי. הייעוץ לניווט במסלול השירות הצבאי, כלי הנמצא בתהליכי התהוות, פותח אפיקים חדשים למיצוי יעיל של כוח האדם תוך הסתכלות מערכתית ורב זרועית. חשוב מכך, הוא שם את הפרט במרכז תוך ההתייחסות המתבקשת לצרכי הארגון אך גם לרחשי הלב של משרתי הקבע. הוא מאפשר לפרט התבוננות פנימית בצמתי הכרעה, הן במסגרת מסלול השירות הצבאי והן לקראת יציאה אפשרית ממנו, תוך שהוא מסייע בנייתוב ההון האנושי למקומות הנכונים ביותר, גם למשרתי הקבע וגם לארגון. כלי זה הינו חלק מסל הפתרונות הצה"לי למענה אישי וממוקד לצרכי הפרט. בתוך כך, מתבצעות על ידי חטיבת הסגל באכ"א, מספר עבודות מטה בהן עבודה על הרחבת והגמשת המעטפת לפרט במגוון דרכים כגון מתן אפשרויות לחופשה ללא תשלום, מסלולי לימוד מגוונים ומעשירים ועוד. כל אלו, במטרה לאפשר גמישות במענה הניתן לצרכי הפרט ותפירת חליפה אישית ומותאמת. מעל כל אלו עומד מסר ארגוני עמוק הממצב את צה"ל כארגון מתקדם ואטרקטיבי הדואג לרווחת אנשיו ויודע להתאים מענה אישי ומותאם לצרכיהם. יתר על כן, גם אלו שייפרדו מצה"ל, וחוו את התהליך, יצאו ממנו עם תחושה אישית טובה ותפיסה חיובית של הארגון. בהסתכלות רחבה יותר, תיחשף בפני צה"ל זווית ייחודית להתבוננות בצרכי הפרט, הדילמות המעסיקות אותו והמוטיבציות השונות להישארות בצבא או לעזיבתו.

ביבליוגרפיה

- אדרי, ע. (2012). שימור כ"א איכותי Vs. Talent management מחקר איכותני. עבודת סוף שנה ד'. ממד"ה.
- גטי, א. (2001). הסחל"ב – מודל לסיוע בבחירת מסלול לימודים או מקצוע. מסע של תקווה: יעוץ וחינוך בעידן של אי וודאות. 237-264.
- דובר, ש. (2020). עלייתו של הארגון החומל: העובדים לא רק "הון אנושי" יותר. גלובס.
- ינאי, א'. (2000). רק הדיוק הפנימי יציל אותנו עכשיו, כי הדיוק החיצוני איננו. לידי גלובס.
- נבו, ע., ויסמן, ה. (2000). בין טיפול קצר מועד ליעוץ תעסוקתי: הצעה למודל עבודה. אדם ועבודה, כרך 9, מספר 1-2 עמ' 29-54.
- נבו, ע. (1984). גישה הכרתית ליעוץ: ציפיות לא הגיוניות ביעוץ מקצועי. פסיכולוגיה ויעוץ בחינוך, 17, 54-70.
- סומך, ס. וקאדרי, ח. (2017). עתיד עולם העבודה – סקירת מגמות מרכזיות. מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- סלומון, ת. וספראי, מ. (2014). הטובים עוזבים? על שאלת האיכות ונכונות המשך שירות בצבא הקבע. ממד"ה.
- סמילנסקי, מ. ופרנס, ת. (1960). ההכוון החינוכי וההדרכה בבחירת מקצוע. מגמות (3) כרך י'.
- ענף מחקר (2019). יחסי צבא חברה ואוכלוסיות משרתות – תמצית הבנות לקראת תר"ש. ממד"ה.
- פלג, מ. (2018). בחירת מקצוע מהי? ספר הלימודים והמקצועות. I. decide. עמ' 5-6.

חומרים מקצועיים מתוך קורס "כלים ביעוץ קריירה" בשיטת לכל אדם יש שביל.

Stormer, E., Patscha, C., Prendergast, J. Dahelm, C., Rhisiart, M, Glover, P., & Beck, H. (2014). *The future of work: Jobs and skills in 2030*. Evidence Report 84. UK Commission of Employment and Skills