

# צעירים? חסרי מנוח?



על קציני דור ה־Y בחיל האוויר

רס"ן ד"ר גלעד כהן-ינון  
ראש תחום מחקר, חיל האוויר

סרן שחם גלזר  
קצינת מחקר, חיל האוויר





תשנ"ח  
1968

להלום, דצו  
אדיכלי עור



שהם מתוארים בספרות, באים לידי ביטוי גם בעמדותיהם של קצינים צעירים בחיל האוויר ולמפות את ההבדלים ביניהם ובין בני הדורות האחרים. נבחנו היבטים של מחויבות ארגונית, מימוש עצמי, תפיסת הפנאי, ותפיסת השירות והמפקדים.

התמונה המצטיירת בחיל מלמדת אותנו שקיים דור צעיר בעל מאפיינים ייחודיים אם כי לא בהכרח זהים בדיוק לאלה המתוארים בספרות. ככל הנראה מדובר בדור של אנשים המתייחסים לשירות באופן שונה מקודמיהם. בסיכום המאמר, נבחנות המשמעויות של מאפייני דור קצינים חדש זה – לאסטרטגיית משאבי האנוש של חיל האוויר.

בני דור ה-Y מהווים היום חלק נכבד מכוח העבודה בארגונים אזרחיים וצבאיים. מדובר בדור עובדים שמאפייניו מתוארים כשונים משל הדורות שקדמו לו.

בני דור ה-Y הם בעלי אוריינטציה טכנולוגית, בעלי סף גירוי גבוה, הממצים במהירות את תפקידם ומכוונים עצמם לאתגר הבא. מדובר באנשים בעלי מכוונות לקריירה שלהם ופחות לארגון, בעלי שאיפה להתפתחות וקידום אישיים, אך לא על חשבון החופש והאוטונומיה האישיים שלהם.

באופן מובן, בני דור זה מציבים אתגר משמעותי למנהליהם.

מחקר זה בא לבחון האם מאפייני הדור, כפי

## רקע כללי

ה"וורקהוליקים" שמתקשים למצוא משמעות ללא עבודה נכלל בדור זה (Marston, 2007).

רוב המחקר בנושא דור ה-Y מתמקד בניסיון להבין את שוק מחפשי העבודה, מתוך רצון לעזור לארגון למשוך אוכלוסייה רחבה ואיכותית יותר. למרות זאת, כל המחקרים מציינים כי שימור העובדים בני הדור הצעיר ושילובם בצורה טובה בארגון הם מהמשימות המורכבות יותר, שכן התהליכים מצריכים שינוי בסיסי ואמיתי בתפיסתם של רוב הארגונים.

לדוגמה, הצעיר החדש במשרד עלול לגשת לסוגיות שונות בעבודה ובחיים באופן שונה מהמנהל בגיל העמידה אשר קלט אותו לתפקיד. הפערים בתפיסות ובחשיבה עשויים להתבטא בתחומי העניין, בסגנון החשיבה, באופן הלמידה, בשעות העבודה ובאווירה השורה בסביבת אותו עובד. פערים מסוג זה דורשים הבנה והתחשבות, שכן הם עלולים להשפיע על היכולת של עובדים שונים בארגון לעבוד בשיתוף פעולה.

נראה שארגון אשר יבין לעומק את דור העובדים החדש הנכנס לשירותו יצליח במשימה לשימור עובדיו, בניית דור המשך למנהליו ובהבטחת המשך הצלחתו של הארגון בעתיד (Ott, Blacksmith and Royal, 2007).

## הבדלים משמעותיים בין הדורות

כנאמר, חשוב לתת את הדעת על ההיבטים השונים אשר מבדילים את הדור הצעיר מקודמיו. הנושאים המרכזיים בהם מתמקדים רוב המחקרים הינם ערכי עבודה, תפיסת סמכות, מניעים ועמדות כלפי סגנון חיים באופן כללי. ה"פער" הבין דורי, מהווה לעתים חוצץ בארגונים בין מנהלים בכירים לעובדיהם הצעירים, וכן בין קולגות בני דורות שונים בתוך הארגון.

אחד המאפיינים הבולטים של בני הדור הצעיר הוא השינוי באופן בו הם מתפתחים ומחלקים את משאבי חייהם. בעבר היה נהוג לחלק את חייו של האדם לשלוש תקופות עוקבות - הכשרה ולימודים (ילדות), עבודה (בגרות) ותקופת הפנאי של הפרישה לגמלאות. ניתן לומר שדור ה-Y קורא תיגר על האקסיומה, כאשר הם בוחרים בסגנון חיים המשלב עבודה, לימודים וחיי פנאי באופן קבוע. יש שלוקחים משרות חלקיות, יש שנוסעים לטיולים ארוכים בשלב בו הוריהם בזמנם ישבו מאחורי שולחן העבודה, ויש כאלה העובדים במשרה מלאה אך מציבים גבולות ברורים. העבודה נתפסת בעיניהם כסוג של פנאי, כמקום יצירתי שכף להיות בו. נראה כי הם מעדיפים שלא להקדיש את כל חייהם לעבודה (קרקו, 2008).

הגישה הזאת היא מקור מתמיד לחוסר הבנה וחיתוך בין עובדים בני דור ה-Y לבוסים בני הדורות הקודמים. בעוד הראשונים מאמינים שעבודה אפשר לעשות גם אחרת וממקום אחר, לאו דווקא בין ארבעת קירות הארגון, הוותיקים מהם נוטים לראות בכך סימן לחוסר מחויבות, חוסר נאמנות, אות מקדים לעובדים דלי תפוקות. לעתים בני דור ה-Y נתפסים אף כבעלי הזדהות נמוכה מבחינת העניין והמרכזיות שהעבודה תופסת בחייהם (מג'ר, 2009).

כל מי שבילה די זמן בעולם העבודה במהלך 25 השנים האחרונות יכול להעיד שפני הסביבה משתנים. מי שבעבר מילאו את תפקידי המאסות, עובדים זוטרים מן השורה, ממלאים כיום תפקידים בכירים בעמדות הובלה בשוק העבודה, ומפנים מקום לדור צעיר ושונה שנותן טון חדש לאופי הארגונים. עם דור חדש של עובדים הנכנסים לכוח העבודה, ארגונים רבים תוהים כיצד להתאים את תהליכי הגיוס, הניהול, הפיתוח והשימור בהתאם לצרכים החדשים. סביר להניח שמרבית הארגונים יחששו בקרוב בהבדלים משמעותיים בגישתם ובעמדותיהם השונות של בני הדור הצעיר, הנקרא כיום דור ה-Y.

בשנים האחרונות מתפתח המחקר שמדבר על המאפיינים הייחודיים של בני דור ה-Y. מדובר על אנשים שנולדו בין השנים 1980-1999, ומהווים כבר היום כ-38% מכוח העבודה בישראל. בחיל האוויר מדובר על כ-3,000 קצינים מתוך 5,000 המשתייכים לדור ה-Y. אלה אנשים שגדלו בעידן הגלובליזציה, כשהתפתחות הטכנולוגיה הייתה בעיצומה. רובם גדלו בעולם בו האינטרנט היו ערוץ תקשורת מרכזי, לעומת בני דור ה-X (1965-1979), אשר חוו רק את תחילת התפתחותו של עידן המחשוב בילדותם. המאפיינים הבולטים של בני הדור הזה הם חדשנות, מסירות לעבודה, רב-תרבותיות, ידע ויכולת טכנולוגית. לצד אלו קיים צורך בקידום מהיר, בהתפתחות מקצועית מתמדת, בפידבקים מידיים ובאתגר במקום העבודה (Mask, 2007).

כיום מקום העבודה הטיפוסי מורכב מאוכלוסייה שכוללת מספר דורות. למרות חילוקי הדעות בנוגע לאופן החלוקה ושמה של כל קבוצת גיל, מובאות כאן קטגוריות שבדרך כלל קיימת הסכמה לגביהן:

- המסורתיים (traditionalists) - ילידי 1922-1945
- הבייבי בומרס (baby boomers) - ילידי 1946-1964
- דור ה-X - ילידי 1965-1980
- דור ה-Y - נולדו אחרי שנת 1980 (לעתים מדובר על 1982)

(Mask, 2007).

## קצת על דור ה-X

בני דור ה-X כאמור נולדו בסוף שנות ה-60 ושנות ה-70. אלו אנשים שגדלו בצל תקופת קשיים כלכליים, וזוכרים את המאבק והלחצים הכספיים איתם נאלצו הוריהם להתמודד. בשל כך זהו דור שמרן יחסית, הנסמך על עצמו בלבד כאשר מדובר בביטחון לטווח הארוך. בני דור ה-X מאמינים בפיתוח עצמם, אינם נאמנים למקום העבודה וחשובה להם האוטונומיה, החופש והגמישות. מדובר באנשים בעלי מטרות ברורות בתחום הכספי, יזמים ובעלי תושייה. עם זאת, הם נוטים לציניות ולביקורתיות כתפיסת חיים, ולעתים נתפסים כחסרי כבוד על ידי מנהליהם. סטריאוטיפ

## השפעות הטכנולוגיה

האינטרנט הוא מילת המפתח בניסיונות להבין מה הפך את בני הדור הצעיר לסיבה ל"כאב ראש" בארגונים רבים. אלה הם בני הדור הראשון אשר גדלו עם האינטרנט כחלק מובנה של החיים, והתבגרו בתקופה שבה הכול קורה מהר יותר, בגלל הקצב שמכתיבה הרשת. שעות רבות של משחקי מחשב אימנו אותם בקבלת החלטות מהירה, בהערכת סיכונים וביהול דילמות. פעמים רבות הם שוטטו ברשתות חברתיות, השתמשו בכלי תקשורת רבים ומגוונים, ושיתפו פעולה עם צעירים אחרים בעולם כולו - מה שהקנה להם חשיבה גלובלית, הרגלי עבודת צוות, גמישות ויצירתיות. במקביל, הם גם צפו בטלוויזיה ושלחו הודעות טקסט לחבריהם, וכך פיתחו יכולת לבצע מספר משימות בו זמנית. בינתיים עלה מאוד סף הגירוי שלהם.

מעצם כך מחפשים בני דור ה-Y סביבות עבודה המאופיינות בטכנולוגיה חדישה ומובילה, אשר עומדת בקנה מידה של העולם המשתנה בתחום. ארגון אשר עומד בקצב התפתחות הטכנולוגיה, ומערב אמצעי מדיה מגוונים עם סביבות עבודה מתקדמות נתפס בקרבם כאיכותי ומעניין יותר (מג'ר, 2009).

## אפשרות להתפתחות מקצועית וקידום

מאפיין בולט נוסף בקרב הדור הצעיר הוא השאיפה המתמדת להתפתחות וקידום. הרצון להתקדם כשלעצמו לא השתנה לעומת דורות קודמים, למרות המקום הלכאורה קטן יותר שתופסת העבודה בחייהם. התפיסה כיום היא ללכת לעבוד בתפקיד שיהיה בעל ערך רב ביותר לקורות החיים, על מנת לאפשר קידום לתפקיד הבא - מגמה אשר מכונה על ידי אורנה סגל, מנכ"לית מנפאואר ישראל "להתחיל ישר מהתפקיד הבא" (בתוך מג'ר, 2009). אנשי דור ה-Y נתפסים בהקשר זה כיודעים מה הם רוצים ובעלי מוטיבציה להשיג זאת. ישנו חיפוש תמידי אחרי אתגר חדש, ותפקידים מצמיים עצמם במהירות - אולי במהירות רבה מדי בעיני מנהליהם.

על פי סקר שנערך בהרווארד, חלה ירידה בולטת ברצון של הצעירים להתקדם לעמדות ניהוליות במקום עבודתם. בשנת 1992 ביקשו 68% מהגברים ו-57% מהנשים לקבל תפקיד בעל אחריות גדולה יותר במקום העבודה. בשנת 2002 השיעור היה 57% ו-36% בהתאמה. גם בארץ נראית מגמה דומה בה הצעירים מעוניינים פחות לצמוח ניהולית. על ארגונים כיום לעבוד בצורה מתודית כדי להתכונן לשנים הקרובות, ולהכיל את כוח האדם החדש שנכנס (מג'ר, 2009).

פרופסור מריו מיקולינסי (בתוך מג'ר, 2009) מדבר על היעדר מחויבות כמוטו עיקרי. הסביבה כיום מאפשרת חופש בחירה רב עם מגבלות חיצוניות מועטות, כך ניתן למצוא אנשים שבודקים ולא מתחייבים בשום מקום. הרצון בהתקדמות מהירה מוסבר על ידי הצורך בסיפוק מידי ומוביל לחוסר מחויבות ארוכת טווח כחלק מ"חווה" פסיכולוגי, מה שדורש מהארגון לעמוד בתנאיהם

של עובדיו על מנת לשמרם.

במקרים רבים טריגר לעזיבתם של בני הדור הצעיר את מקום העבודה הוא חוסר יכולתם להתקדם לתפקיד הבא. בדרך כלל הם חשים שמדובר בחוסר באתגר מקצועי, אך לעתים הם עוזבים בגלל אפשרות להשתכר טוב יותר בתפקיד בכיר יותר. בני דור זה נוטים להחליף משרות בקלות רבה, ולחפש את מזלם בארגונים מקבילים.

יש לציין כי למרות הרגלם של בני דור ה-Y להרוויח הרבה ולהוציא הרבה, מה שמוביל אותם לבחור במקומות עבודה בהם ישתכרו שכר גבוה, הם שיקולים של עניין ומשמעות בעבודה והאפשרות להתפתחות מקצועית (Mask, 2007).

## לנהל את דור ה-Y

הסביבה המשפחתית בה גדלו בני דור ה-Y שונה גם היא, ובעלת השפעה בעיצובם. הוריהם של בני דור ה-Y הם מודעים ותומכים, והקשר החזק והכן שנוצר שונה מזה של בני דור ה-X עם הוריהם. הדור הצעיר מרגיש בנוח להתייעץ עם ההורים, סומך עליהם, ומצפה שיביעו עניין רב במה שיש לו להגיד. לכן קל לראות איך הופך ילד למשפחה כזאת לעובד המתעקש על החופש שלו, על ההקשבה של הבוס ועל המימוש העצמי ולא מוכן להיות עבד לעבודה (ויסברג ונט, 2010; מג'ר, 2009).

מתוך תהליך התפתחות זה ניתן לראות קשר שונה של בני דור ה-Y עם מנהליהם. באופן כללי, כאשר משווים עמדות של מחפשי עבודה לאורך הדורות ביחס לחשיבות הניהול, נראה כי מרכיב "איכות הניהול" או "איכות המנהל" עומדים בראש רשימת סדר העדיפויות של כולם בבחירת מקום העבודה. עם זאת, נושא הקשר עם המנהל הינו משמעותי יותר כאשר מדובר בשביעות רצונם של בני דור ה-Y מעבודתם. הם מחפשים את המודל שלמדו מהבית, של מנהל קשוב ואכפתי אשר מאפשר אוטונומיה וחופש פעולה ומביע הערכה וחיוזוק באופן קבוע. בני דור ה-Y זקוקים לתחושה שהם משפיעים, ועל כן חשוב להם לקבל פידבקים תכופים ואמיתיים ממנהליהם. בנוסף, הם מחפשים מנהל אשר יהווה מודל מקצועי, יעורר השראה ויוביל אותם. העבודה עבור האדם ה"נכון" חשובה להם יותר מאשר המשכורת (Marston, 2007).

## המחקר הנוכחי

מטרת המחקר היא למפות את ההבדלים בין מאפייניהם של קצינים בני דור ה-Y בחיל, לבין הקצינים בני הדורות שקדמו להם. כמו כן, אנו ננסה לגבש תובנות מרכזיות אודות שילובם של בני דור זה בחיל, מתוך הבנה כי מדובר בקבוצה אשר תהווה את רוב כוח האדם בחיל בעוד מספר שנים.

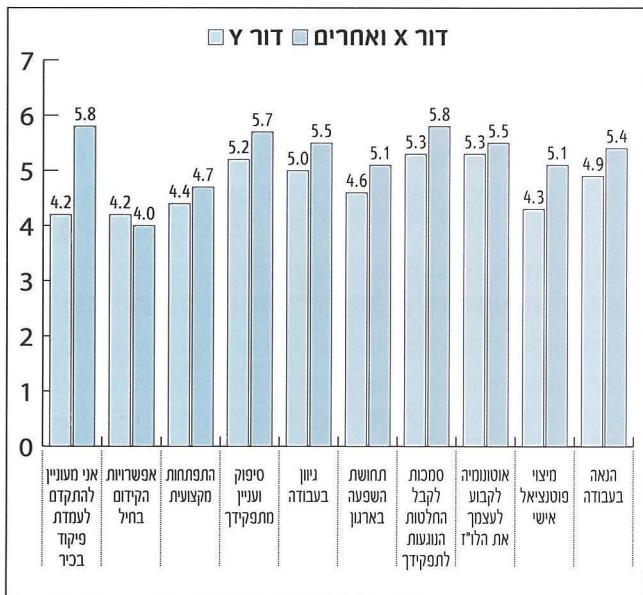
המחקר עשה שימוש בנתונים מהשנים 2009-2010 מסקרים חיליים המועברים מדי שנה, ומתייחס לאוכלוסיית הקצינים בגילאים 21-50.



הנתונים מראים שנושא המחויבות הארגונית שונה בין שני הדורות. בני הדור הצעיר פחות מעוניינים לשרת בקבע לטווח הארוך או הקצר. הפער המשמעותי ביותר בשביעות רצונם של שני הדורות הינו סביב נושא העניין לשרת בקבע לטווח ארוך (פער של 1.6).

פערים נוספים נראים גם בתחושת השייכות למשפחת חיל האוויר הנמוכה יותר בקרב הצעירים, וכן בחיבורם לערכים ולתרומות בחיל. בנוסף, בני דור ה-Y מדווחים כי חבריהם רואים פחות בחיוב את שירותם בקבע מאשר בני דור ה-X ואחרים.

### 3. ניהול, פיקוד ומימוש צפמי



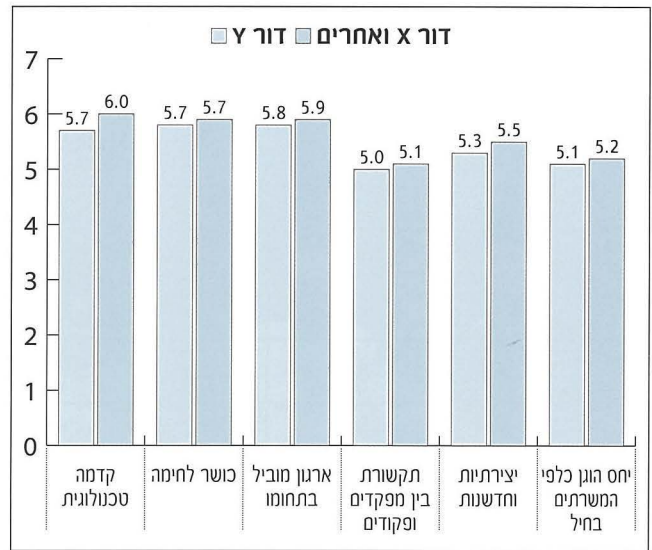
ההבדלים המהותיים בין הדורות נראים בעיקר בהיבטים של מוטיבציה "פעמית", כגון סיפוק ועניין, גיוון וכד'. הפער המשמעותי ביותר הינו בעניין שמביעים בני דור ה-Y להתקדם לעמדת פיקוד בכיר - הצעירים פחות מעוניינים בקידום זה. הנאה בעבודה גם היא מבדילה בין שני הדורות, כך שדור ה-Y קצת פחות נהנים בעבודתם ביחס לבוגרים יותר. פערים נוספים נראים בנושאים כמו גיוון בעבודה, תחושת השפעה בארגון, סמכות לקבל החלטות, ותחושת מיצוי הפוטנציאל האישי. נושאים אלו עשויים להיות מושפעים גם מדרגתם וממעמדם האובייקטיבי של בני הדור הצעיר בארגון, ולאו דווקא ממאפייני הדור.

1 יש לציין כי השאלה "מעוניין להתקדם לעמדת פיקוד בכיר" הינה חדשה, ומופיעה לראשונה בסקר השנה, וניסוחה עשוי להשפיע על הנתונים שהתקבלו.

## ממצאים

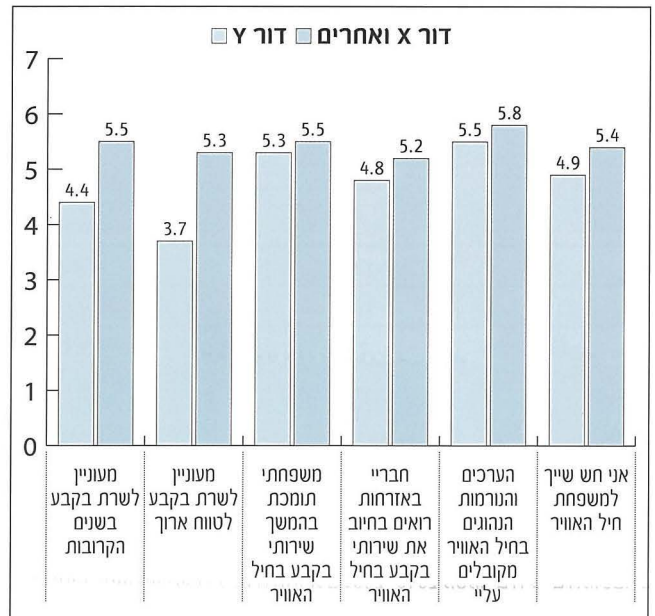
### א. הבדלים תפיסתיים בין הדורות

#### 1. תפיסת הארגון



על פי דירוגי שביעות הרצון, נראה שתפיסת הארגון של בני שני הדורות דומה, מלבד בתחום הקדמה הטכנולוגית. בני הדור הצעיר מעט פחות מרוצים מאספקט הטכנולוגיה בחיל.

#### 2. מחויבות ארגונית

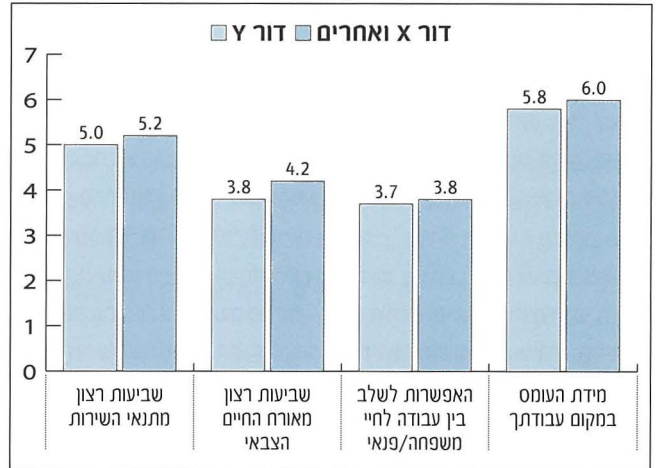


4. פנאי ומשפחה

2. גורמים בעד ונגד המשך שירות

גורמים בעד המשך שירות

דור X ואחרים	דור Y	
62	51	סיפוק ועניין
50	39	אתגר
42	45	תחושת שליחות לאומית
32	27	ביטחון כלכלי
21	15	תחושת ההשפעה בארגון
11	17	איכות האנשים
13	15	קידום
8	11	אפשרות להתפתחות מקצועית
15	5	הסדרי הפרישה מהצבא
5	8	יציבות / אי-יציבות בתנאי הקבע
8	5	שכר
2	10	תוכניות שירות
4	8	האפשרות לשלב בין העבודה וחיי המשפחה / פנאי
2	3	המפקד שלי



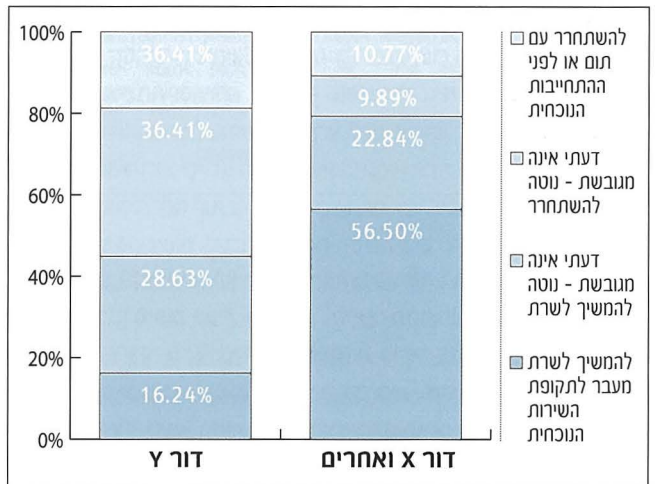
בתחום הפנאי והמשפחה, המרכיב העיקרי אשר מבדיל בין דור ה-Y לאחרים הינו שביעות רצונם מאורח החיים הצבאי. נראה כי בני דור ה-Y פחות מרוצים מאורח החיים.

ב. השפעות על נכונות להמשך שירות ושביעות רצון

1. נטיות להמשך שירות

גורמים נגד המשך שירות

דור X ואחרים	דור Y	
58	43	עומס/שחיקה
26	42	אלטרנטיבות בחוץ
27	28	ביוורוקרטיה
26	24	האפשרות לשלב בין העבודה וחיי המשפחה / פנאי
21	29	שכר
17	30	אורח החיים הצבאי
22	11	קידום
15	15	יחס המערכת לפרט
20	7	יציבות / אי-יציבות בתנאי הקבע
9	10	אפשרות להתפתחות מקצועית
4	12	סיפוק ועניין
7	7	סטטוס המערך / המגזר שלך בצה"א
5	3	עמדת המשפחה



בני דור ה-X ואחרים הם בעלי נטייה גבוהה באופן משמעותי להמשך שירות מזאת של בני דור ה-Y. באופן כללי, התמונה אשר מתקבלת בקרב הצעירים הינה של דעה שאינה מגובשת ביחס להמשך השירות - מרבית הקצינים בעלי נטייה להשתחרר בתום תקופת השירות, ואלה שנוטים להישאר בשירות מהווים את הקבוצה הקטנה ביותר. לעומתם, בקרב בני הדור הבוגר הקבוצה הקטנה ביותר הינה בקרב אלו אשר דעתם אינה מגובשת אך נוטים להשתחרר.

הערכים בטבלאות מציגים את אחוז המשיבים בקטגוריות הגבוהות



נראה כי התמונה הכללית אודות הגורמים בעד ונגד הישארות בשירות קבע בקרב המשרתים דומה לזו המוכרת לנו השנה - גורמים בעד הם בעיקר סיפוק ועניין, אתגר ותחושת שליחות. גורמי נגד מרכזיים הם עומס או שחיקה ואלטרנטיבות בחוץ.

עם זאת, כאשר משווים בין הגורמים בעד המשך שירות בין שתי הקבוצות, מתקבלות תמונות מעט שונות. על פי הנתונים נראה כי בני דור ה-Y חשים מעט יותר תחושת שליחות לאומית, מחשיבים את איכות האנשים סביבם בשיקול אם להישאר או לצאת, ומחפשים את אפשרויות ההתפתחות המקצועית בשירותם. הם פחות מעוניינים בהסדרי הפרישה, גם בשל העובדה שהם עוד צעירים. ההשוואה בין גורמי הנגד של שתי הקבוצות הינה משמעותית יותר בהבנת תפיסתם של בני דור ה-Y. שני גורמים חזקים נגד המשך שירות המייחדים את דור הצעירים הינם האלטרנטיבות בחוץ ואורח החיים הצבאי, אף על פי שנראה כי הינם מושפעים פחות מעומס ושחיקה כגורם נגד המשך שירות ביחס לאחרים. בנוסף, אי היציבות בתנאי הקבע נראית כחלשה משמעותית בהשפעתה נגד המשך שירות בקרב דור ה-Y ביחס לאחרים.

### 3. השפעה של מאפיינים פיקודיים על שביעות רצון

נערך ניתוח רגרסיה שבחן את השפעתם של מאפייני פיקוד על "שביעות רצון כוללת מהטייסת" בקרב בני דור ה-Y.

הניתוח מראה כי מאפייני מנהיגות כמו הנעה באמצעות השראה, תכנון וארגון, שימור אנשים בחיל וטיפול באנשים תורמים באופן משמעותי לנבוי שביעות הרצון הכללית של בני דור ה-Y. מאפיין נוסף שנכנס למודל אך אינו בעל תרומה משמעותית הינו בקרה ופיתוח.

בעיבוד לצפייה כי בני דור ה-Y יושפעו ממפקד הנתפס כמאתגר מחשבתית עבורם, אתגר אינטלקטואלי עולה כבעל השפעה הפוכה על שביעות הרצון הכללית של בני דור ה-Y.<sup>2</sup>

נערך ניתוח רגרסיה שבחן את השפעתם של מאפייני הפיקוד על "שביעות רצון כוללת מהטייסת" בקרב בני דור ה-X ואחרים.

התמונה בקרב בני דור ה-X ואחרים ביחס להשפעת גורמי הפיקוד על שביעות הרצון אינה שונה בהרבה מזו של הצעירים. גם כאן הנעה באמצעות השראה, תכנון וארגון וטיפול באנשים נמצאים כבעלי תרומה לנבוי שביעות הרצון הכללית. מאפיין פיקודי אשר מייחד את ההשפעה על שביעות רצונם של בני דור ה-X הינו היבט הפיקוד המקדם את הטייסת.<sup>3</sup>



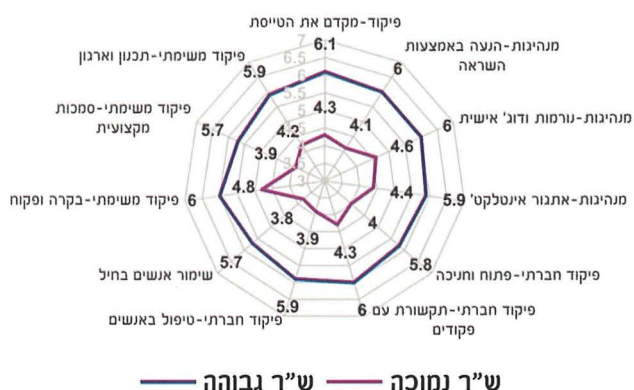
2 על מנת לבחון את ההשפעה של מאפייני הפיקוד על שביעות הרצון הכללית של בני דור ה-Y, בוצע ניתוח רגרסיה (stepwise) בין הפריטים המרכיבים את הערכת המפקד בשאלון אבחון ארגוני לבין משתנה "שביעות רצון כוללת מהטייסת". הניתוח העלה כי שישה משתנים תורמים באופן משמעותי לנבוי. המשתנים הנעה באמצעות השראה ותכנון וארגון עולים כמשמעותיים ביותר לנבוי שביעות רצונם של בני דור ה-Y מהטייסת (מסבירים 20% ו-26% מהניבוי בהתאמה).

3 על מנת לבחון את ההשפעה של מאפייני הפיקוד על שביעות הרצון הכללית של בני דור ה-X ואחרים, בוצע ניתוח רגרסיה (stepwise) בין





דור X ואחרים: השוואת ממוצעי הערכות המפקדים בין בעלי שביעות רצון גבוהה ונמוכה.



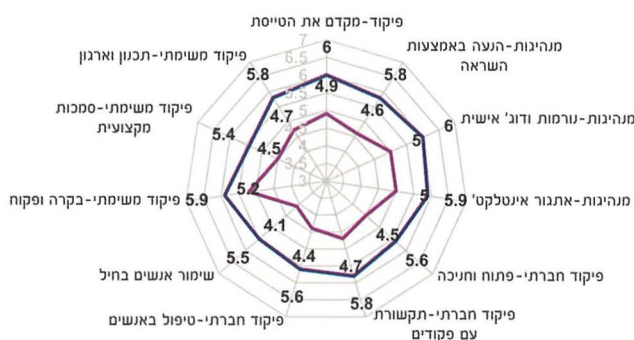
השפעת הסגנון הפיקודי על שביעות רצונם של בני דור ה-X אף חזקה יותר מזו של דור ה-Y. בניגוד לצעירים, כאן מצטיירת תמונה פחות ברורה באשר למאפיינים המשפיעים ביותר על שביעות הרצון. נראים פערים משמעותיים ביותר בין הדירוגים של בעלי שביעות רצון גבוהה ונמוכה בכל מאפייני הפיקוד. ניתן לומר כי מאפיין בקרה ופיקוח מקבל מקום קטן יותר ביחס לאחרים, אך גם שם הפערים עדיין גבוהים.

### סיכום ומסקנות

המחקר מדגים מספר שונות בין שני הדורות, ומשמעותן תידון כאן. עם זאת, יש להתייחס לעובדה כי חלק ניכר מהפרמטרים דומים בין דור הצעירים

### 4. השוואת פרופילים פיקודיים על פי חלוקה לשביעות רצון מהטייסת

דור Y: השוואת ממוצעי הערכות המפקדים בין בעלי שביעות רצון גבוהה ונמוכה



נראית השפעה לפרופיל הפיקודי על שביעות רצונם של בני דור ה-Y. שימור אנשים בחיל נראה כמאפיין החזק ביותר בהשפעתו על שביעות הרצון כאן. פיקוד חברתי, טיפול באנשים ומנהיגות, והנעה באמצעות השראה, נמצאו גם הם כבעלי השפעה.

הפריטים המרכיבים את הערכת המפקד בשאלון אבחון ארגוני לבין משתנה "שביעות רצון כוללת מהטייסת". הניתוח העלה כי ארבעה משתנים תורמים באופן משמעותי לניבוי. גם כאן, המשתנים הנעה באמצעות השראה ותכנון וארגון עולים כמשמעותיים ביותר לניבוי שביעות רצונם של בני דור זה מהטייסת, אך בעוצמות שונות (מסבירים 26% ו-18% מהניבוי בהתאמה).



תפיסת השירות בחיל כמקום עבודה עשויה להסביר חלק מהממצאים, שכן בני דור ה-Y ידועים כמחפשים מקום להתפתחות מקצועית והזדמנויות לפיתוח הקריירה בעבודתם. יש להניח שאם השירות נתפס כעוד מקום עבודה, ומשווה לאפשרויות בשוק, כך גם תהיה ההתייחסות אל הארגון. לכן ייתכן כי הם חשים פחות צורך להתחבר ל"משפחה" בעבודתם ולהתאים את עצמם לערכים ולנורמות המצופים. כאמור, הצעירים הללו מגדירים עצמם דרך פעילויות בחייהם האישיים ולא דווקא דרך מסגרת העבודה או התפקיד. עצם העובדה שהם מצינים שחבריהם רואים בעין פחות חיובית את השירות, מרמזת על המידה בה הם מוכנים להתחייב ולהיטמע במסגרת זו. עם זאת, תחושת השליחות עולה כמרכיב מרכזי בעד המשך השירות, ולכן ניתן להסיק שעדיין מדובר בקבוצת אנשים ערכית אשר מונעת משיקולים שונים מאשר חבריהם לדור.

### מחויבות לשירות ותפיסת קריירה

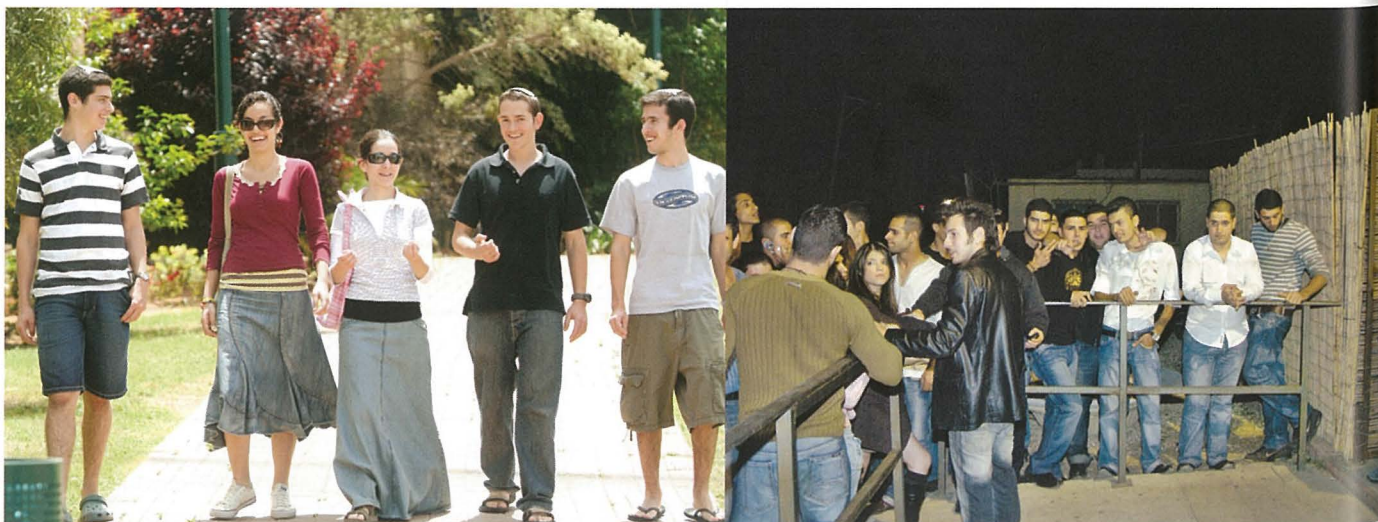
באופן כללי, ניתן לראות לפחות חלקית כי הקצינים הצעירים מתלבטים לגבי עתידם בחיל. ייתכן שהם אינם רואים את השירות כקריירה, אך באותה מידה יכול להיות שאינם מתכננים את מהלכי הקריירה מראש. הנושא מתבטא בכך שאחוזי ההתלבטות ביחס להמשך השירות גבוהים יותר מאשר בקרב הבוגרים, הם חשים פחות שייכים למשפחת החיל ומעוניינים פחות בקידום לעמדת פיקוד בכיר. בנוסף, נראה שבני דור ה-Y תופסים את התפקיד הנוכחי בחיל כצעד קטן בתוך קריירה ארוכה ומגוונת. הם בעלי פריזמה רחבה יותר ביחס לקריירה, ומכוונים החוצה בהסתכלותם - כלומר, בוחנים אפשרויות

**נראה שבני דור ה-Y תופסים את התפקיד הנוכחי בחיל כצעד קטן בתוך קריירה ארוכה ומגוונת: הם בעלי פריזמה רחבה יותר ביחס לקריירה, ומכוונים החוצה בהסתכלותם - כלומר, בוחנים אפשרויות באופן מתמיד**

לבוגרים, גם במקומות בהם היו צפויים הבדלים כמו הערכות רמת הארגון ונושאים הקשורים בשביעות רצון. ניתן לומר שזהו הישג של הארגון שמצליח לייצר תדמית אחידה עבור אוכלוסיות שונות, עובדה המעידה על תרבות חזקה בחיל. ובכל זאת, הנתונים בסקר מתכנסים לכמה נושאים המאפיינים את ההבדלים בין דור הצעירים לבוגרים, ועשויים להיות בעלי השפעה משמעותית על בניית אסטרטגיית משאבי האנוש בארגון. הניתוח הבא יעשה על פי עולמות תוכן הנראים כחשובים ביותר בהבנת הקצינים בני דור ה-Y בחיל.

### תפיסת הארגון

כאן מדובר בהתייחסותם של בני דור ה-Y למקום העבודה, מיקומו וחשיבותו בעיניהם. ההערכות את רמת הארגון נמצאו דומות בקרב שני הדורות עם הבדל אחד בתחום של קדמה טכנולוגית. ייתכן שלקצינים הצעירים ישנן ציפיות גבוהות יותר מההתקדמות הטכנולוגית, ולכן מעריכים את הארגון מעט נמוך יותר במאפיין זה. יש לציין כי נושא הטכנולוגיה עולה בספרות כמרכיב מרכזי בהתעצבות הדור הצעיר. עוד נראה כי בני דור ה-Y פחות מחוברים לנורמות ולערכי הארגון מאשר האחרים, וכן הם חשים פחות שייכים למשפחת חיל האוויר. לעומת זאת, תחושת השליחות והאפשרות להתפתחות מקצועית מדרוגות כגורמים בעד המשך שירות חזקים יותר בקרבם. באופן כללי, מצטיירת קבוצה של אנשים שאינם "מורעלים" כמו שניתן לצפות מדור צעיר ורענן, ישנה תחושה כי הם מפוכחים יותר. נשאלת השאלה עד כמה נתון זה מושפע מוותק, מערך או גיל, או שמה זהו מאפיין דורי של ממש.







## בסך הכול מתגלה דור ששם דגש על החיים מחוץ לעבודה, מה שעשוי להקשות על השתלבות מוחלטת בארגון טוטאלי כמו הצבא

על מנת לשמר את הקצינים באופן הטוב ביותר, יהיה על החיל לבצע התאמות בין תפישותיהם של בני דור ה-Y למאפייניו של הארגון. על

הארגון ללמוד היכן ערכיו, דרישותיו ותרבותו פוגעים את אלו של בני דור ה-Y (למשל להמשיך במיצוב הארגון כמוביל בתחומו, בעל כושר לחימה, העתן יחס הוגן למשרתיו), והיכן יידרשו חידושים ושינויים (דרך העלאת הרמה הטכנולוגית, בהגדרת ערכים ועורמות מותאמים, בייצור אפשרויות להגשמה עצמית, מסלולי קריירה מקצועיים, ואולי אף על ידי שינויים באורח החיים הצבאי).

### משפחה, פנאי ומיצוי אישי

הנתונים מציינים תמונה דומה לזו המתוארת בספרות ביחס לטיות האינטרנטיזיות של בני דור ה-Y. מרכיבים כמו הנאה בעבודה וסיפוק ועניין מוערכים נמוך יותר בקרב הצעירים. בנוסף, הם פחות מרוצים מאורח החיים הצבאי, ומציינים מאפיין זה כגורם משמעותי נגד המשך

באופן מתמיד. אי היציבות בשירות הקבע מטרידה אותם הרבה פחות מאחרים, והם מייחסים חשיבות רבה לאלטרנטיבות בחוץ בשיקולים

נגד המשך השירות. זהו דור שאינו שואף להתקדם לדרגות הבכירות ולהחליף את מפקדיו.

עובדות אלו מעלות צורך בהתייחסות למושג "נאמנות". יש לנסות להבין אם משמעות המונח השתנתה, מה היא מייצגת עבור הדור הצעיר, ולמה שכר, הזדמנויות קידום ותנאים אחרים פחות חשובים ביצירת הנאמנות הזאת. שנית, זהו דור שעליו מתבסס החיל בתכנון שרשרת הפיקוד העתידית - נושא שיש להיערך אליו בהתאמה לציפיות ולכוונות בני דור זה.

בהתאם לתיאוריות קלאסיות כגון התאמת אדם-ארגון, ניתן להבין כי

4 תיאוריה זו טוענת כי כאשר ישנה התאמה בין ערכיו, כישוריו וציפיותיו של העובד ובין מאפייני הארגון, העובד יהיה בעל שביעות רצון גבוהה יותר, בעל תפוקות גבוהות יותר ופחות כוונות עזיבה (Tinsley, 2000).



## המאפיינים השונים הללו מלמדים אותנו את חשיבותה של ההתייחסות הייחודית לאוכלוסיות שונות בשירותנו בבניית אסטרטגיית כוח האדם, כולל תוכניות שיחור, פיתוח והיערכות לקראת העתיד

השונים הללו מלמדים אותנו את חשיבותה של ההתייחסות הייחודית לאוכלוסיות שונות בשירותנו בבניית אסטרטגיית כוח האדם, כולל תוכניות שיחור, פיתוח והיערכות לקראת העתיד. אנו מציעים להתייחס

לאוכלוסיית הקצינים הצעירים כקבוצת אנשים המתלבטים ביחס לשירות, שטרם הגיעו להחלטה לגבי עתידם. מדובר בתקופה של הזדמנות להטות אותם לכיוון של רצון להישאר בשירות. דילמה מרכזית שסבירה לעלות בתחום הינה כיצד לרתום דור שלם של משרתים לשירות ארוך טווח, אם בכלל, ואילו התאמות במודל השירות הנוכחי דרושות לצורך יצירת מחסנית פיקודית נאותה בשנים הבאות.

כיוון שמחקר זה דן במאפייני דור ה-Y בחיל, יש לערוך מחקר מקיף יותר ברמת הצבא. אנו סבורים כי על הצבא, אשר מורכב מאוכלוסיית קבע רב-דורית (הכוללת גם את בני דור ה"בייבי בומרס") לצד אוכלוסיית חובה צעירה יותר, להתמקד בהבנת הממשקים בין הדורות השונים בנוסף למאפיינים הספציפיים המגדירים כל אוכלוסייה בעצמה. כמו כן, ניתן לבצע יישור קו אזרחי על ידי בחינת מאפייני הדור הצעיר בחברות שונות.

## מקורות

- ויסברג, ה. ונבט, נ. (2010). מונולוגים מהקמפוס: עם אמביציה בשמים. כישרון בשפע ובלי הרבה מחויבות - בני דור ה-Y רעבים להצלחה. The Marker Magazine, גיליון ינואר 2010.
- מגיד, א. (2009). המשבר הניהולי הבא. The Marker Magazine, גיליון אוקטובר 2009.
- קרקו, מ. (2008). דור שלם יוצא לחופש. כתבה לעיתון גלובס.
- Mask, D. (2007). Managing the Generation Mix in the Workplace - Tips to manage the Generation Gap. In Alliance Training and Consulting Inc.
- Marston, C. (2007). "Motivating the 'what's in it for me?' Workforce". John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.
- Ott, B., Blacksmith, N. & Royal, K. (2007). What Generation Gap? (Based on an on-line survey).
- Tinsley, H.E.A (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person-environment fit model, Journal of Vocational Behavior, 56, 147-179.

השירות. בסך הכול מתגלה דור שעם דגש על החיים מחוץ לעבודה, מה שעשוי להקשות על השתלבות מוחלטת בארגון טוטאלי כמו הצבא, ומשפיע על תחושת השייכות "למשפחת" החיל. נראה גם כי בקרב המעגל

החברתי של בני הדור הצעיר התפיסה של שירות הקבע חיובית פחות. ניכר שבני דור ה-Y חשים כי הם פחות ממצים את הפוטנציאל האישי שלהם בשירות, תחושה העשויה לנבוע גם ממקומם בשרשרת ההיררכיה ובתפקידם ההתחלתי בארגון. אובייקטיבית נראה כי זהו מאפיין של דרגות זוטרות יותר. עם זאת, יש לזכור כי מדובר בדור פחות מחויב, יותר ביקורתי, אשר בוחן את אפשרויותיו בחוץ באופן קבוע. על כן כדאי לבחון איך לאפשר תחושת סיפוק ומיצוי אישי גם בתפקידים התחלתיים בחיל. ניכר כי נדרשת הבנה חדשה של ציפיותיהם ודרישותיהם של בני דור זה מתפקידם, ממפקדיהם ומחוייית העבודה הכללית.

## השפעת המפקד

ביגוד לתיאוריה הרווחת כי בני דור ה-Y מושפעים מאוד ממנהלם הישיר, בחיל נראית השפעה חזקה יותר של הפיקוד על בני דור ה-X ואחרים, אף על פי שניתן לומר כי מפקדים הינם בעלי השפעה על שביעות רצונם של שני הדורות.

נציין כי "המפקד" אליו אנו מתייחסים במחקר הינו מפקד הטייסת, בדרגת סא"ל. ייתכן שבני דור ה-Y, המצויים בדרגות הזוטרות יותר, בעלי ממשק מצומצם יחסית עם הסא"לים בהשוואה לדור הבוגרים. על כן, הם עשויים להיות פחות מחוברים אל הסא"ל ביחידתם ובכך גם בעלי ציפיות מונמכות ממנו באופן כללי. מומלץ לבחון אם תקשורת המעודדת קרבה ופתיחות עשויה להגביר את מידת ההשפעה של המפקדים על הדור הצעיר.

נראה כי ההיבטים הפיקודיים המשפיעים יותר מכול על שביעות רצונם של בני דור ה-Y קשורים יותר במנהיגות חזונית, מאורגנת ובין אישית אך פחות מההיבטים המקצועיים והמשימתיים של הפיקוד. דווקא בני דור ה-X מושפעים ביותר מן ההיבט המקצועי במנהיגותו של מפקדם, וכן מקידום הטייסת. שני מאפיינים אלו מהווים הבדל משמעותי בין שני הדורות.

נתון מעניין נוסף הינו כי שביעות רצונם של בני דור ה-Y מושפעת דווקא שלילית מההיבט המנהיגותי של האתגור האינטלקטואלי. כלומר, כביכול נראית תגובה שלילית כלפי מפקד הנתפס כמאתגר את החשיבה של קציניו.

התמונה המצטיירת בחיל מלמדת אותנו שקיים דור צעיר בעל מאפיינים ייחודיים, אך לא בהכרח זהים בדיוק לאלה המתוארים בספרות. ככל הנראה מדובר על דור של אנשים המתייחסים לשירות באופן שונה מקודמיהם, ומכאן החשיבות בהבנת המניעים, הציפיות והעמדות של משרתים אלו. המאפיינים