

סיפורי שימור

שבעה סיפורים על שימור טלנטים בסייבר

אורי סדן

הקדמה

המסמך הנוכחי נכתב כחלק ממכלול רחב של עיסוק בנושא שימור המשאב האנושי. נדמה כי סוגיה זו מעסיקה את הארגון מאז ומתמיד, אך נראה כי בשנים האחרונות הופכת ומתהווה כאתגר משמעותי לחוסנו ושגשוגו של הארגון. לסוגיית שימור המשאב האנושי האיכותי חשיבות מכרעת בקהילת המודיעין³⁰ בכלל וביחידות הסייבר בפרט, וזאת נוכח היקף ומורכבות המשימות אותן הן נדרשות לפתור, כאשר ברקע עומדת התחרות הגוברת למול המגזר הפרטי עלדרך ההתאנשים האיכותיים אשר מהווים "סחורה חמה" ומבוקשת מאוד בחוץ. כל אלה לצד שינויים חברתיים, תרבותיים ודוריים מייצרים אתגר מורכב ביותר לארגון.

הארגון (אמ"ן / 8200) אשר מטבעו מורגל במציאת פתרונות יצירתיים ולא שגרתיים לבעיות סבוכות ומורכבות, ניצן לעיתים קרובות במעין מבוכה למול הנושא האמור, שכן הוא מוצא את עצמו "כבול" בהנחות עבודה וערכי יסוד אשר נדמה שמגבילים את יכולתו לייצר פתרונות תשתיתיים לבעיות העומדות לפתחו.

ניהול הטלנטים זוכה לעדנה ותהודה רבה בקרב ארגונים במגזר הציבורי והעסקי בעולם. יותר ויותר ארגונים מבינים בשנים האחרונות, כי בתנאים של סביבה דינאמית, מורכבת ורווית עמימות³¹ המאופיינת בחוסר וודאות ניכר, המשאב האנושי האיכותי מהווה עוגן ומקור עצמא, שבמקרים מסוימים עשוי להבחין בין ארגון משגשג לארגון כושל. אגף המודיעין בכלל ויחידה 8200 בפרט הפועלים בסביבה מורכבת ומרובת אתגרים (חוסר וודאות, השתנות מהירה, קושי לנבא את כיווני ההתפתחות של המציאות וכו') נמצאים מטבע הדברים בחזית העיסוק בנושא. בשנים האחרונות פותח בענף מד"ה באמ"ן ידע רב סביב התופעה, לצד פרקטיקות שונות לפיתוח ושימור טלנטים (קבוצות מצוינות, תוכניות עתודה פיקודית וכו'). מרבית הידע המקצועי שהצטבר עד כה, נגע בעיקרו לתהליכים ומנגנונים ארגוניים לניהול טלנטים (שפירא, סיטון ורובין, 2016), ובגורמים לעזיבת הארגון. יתר על כן, באבחון הארגוני אשר נערך עם כניסתו של ר' אמ"ן הנוכחי לתפקידו ("זרעי קיץ", 09/2018) הוקדש חלק ניכר מפרק האנשים לעיסוק בסוגיית הטלנטים. המסמך הנוכחי מבקש להניח נדבך נוסף לעיסוק בנושא, תוך התמקדות ספציפית באוכלוסית הטלנטים

³⁰ כביטוי לכך, נמצא בסקר הקבע האחרון שהתקיים באמ"ן (2018) כי כמחצית מהמשרתים באמ"ן רואים בשימור כ"א איכותי כאתגר הראשון בחשיבותו מבין האתגרים המעסיקים את אמ"ן כיום (כולל אתגרים מבצעיים וטכנולוגיים)

³¹ המונח המקצועי המתאר את הסביבה הארגונית המתוארת נקרא VUCA ונתבע ע"י חוקרים בשם Bennis & Nunus (1987). המונח נזכר לראשונה בהקשר הגיאופוליטי והצבאי שלאחר התפרקות בריה"מ ותום המלחמה הקרה.

בסייבר [אשר ידועה כמאתגרת מאוד לשימור] ובהתבסס על **תחקור של תהליכי שימור שהצליחו**. המחקר הנוכחי מבקש לספר את סיפורי השימור של אותם מטי מעט אשר בעשייתם עושים את ההבדל והופכים את הארגון לפורץ דרך ומצטיין בתחומו. זוהי קבוצה קטנה של אנשים, אותם הגדיר הארגון כיעדים בחשיבות עליונה לשימור, וזאת בשל תרומתם הייחודית [מקצועית ופיקודית] להצלחתו של הארגון ככלל, וליכולתו להכריע בהצלחה את האתגרים המורכבים ביותר הנדרשים ממנו. בשונה ממחקרים קודמים, אוכלוסיית המחקר של המחקר הנוכחי, מורכבת מאנשים אשר בחרו בניגוד לכל הסיכויים להישאר בארגון וזאת חרף אלטרנטיבות תעסוקתיות אטרקטיביות ביותר. מסקנות המחקר הנוכחי, מבוססות על תחקור של מקרי הצלחה, וזאת מתוך ניסיון להתחקות אחר הגורמים שהובילו להצלחה ועשויים לסייע לארגון להצליח יותר גם בעתיד.

בניסיון לצייר את הדינמיקה המורכבת העומדת בבסיס תהליך קבלת ההחלטה של הפרט, על מכלול הגורמים המעורבים בה, **בחרנו לשים את סיפורו האישי של הפרט, כפי שסופר, במרכז של עבודה זו**. החלטה זו מושתתת על ההנחה כי הפרט מעניק פרשנות סובייקטיבית למציאות הארגונית סביבו בבואו לקבל החלטה לגבי עתידו. הצמדות לנרטיב המקורי, כפי שמובא ע"י הפרט בדבריו, אמור לסייע בפענוח הדרמה המתחוללת בנפשו בבואו לקבל את ההחלטה. על בסיס הבנה זו, יבקש המסמך הנוכחי להמליץ על קווים מנחים להתנהלות מערכתית ופיקודית, שאמורה להעצים את יכולתו של הארגון לשמר את אנשיו המצוינים לאורך זמן בארגון.

שיטה

המחקר התבצע באמצעות ראיונות עומק עם כ-7 קצינים בקבע בדרגות סרן – רס"ן במרכז 7149. כלל הקצינים מילאו בעבר (ורובם ממלאים גם בהווה) תפקידים פיקודיים ליבתיים בארגון. חשוב מכך, הקצינים שהשתתפו במחקר הוגדרו על ידי הארגון כיעדים בחשיבות עליונה לשימור, בשל תרומתם הייחודית לארגון, הן במישור המקצועי/מבצעי והן במישור הפיקודי. קצינים אלו נתפסים בארגון כטלנטים, וזאת בשל יכולותיהם המקצועיות החזקות לצד תפקודם הפיקודי והשפעתם בתוך הארגון.

הראיונות שהתבצעו על ידי היועץ הארגוני של המרכז, התבססו על פורמט שאלות מובנה [ראה נספח מספר 1], אשר התייחסו בעיקר **לצמתי קבלת ההחלטה** לאורך השנים, לגורמים המרכזיים אשר השפיעו על ההחלטה, ולחווית האנשים את שיקולי הארגון, מפקדיו וגורמי המעטפת. בנוסף לראיונות אלו, התקיימו מספר שיחות רקע עם מפקדיהם של האנשים [הטלנטים] לאורך השנים. שיחות אלו התקיימו ללא פורמט מובנה, ומטרתן העיקרית הייתה להתחקות אחר העקרונות המנחים שהשפיעו על התנהלותם הפיקודית למול האנשים, דילמות עמן התמודדו, והאופן בו הם מתבוננים על התופעה ככלל.

ניתוח ממצאי המחקר התבצע בפריזמה של ניתוח איכותני. סיפורי המרואיינים נותחו וקובצו על פי תמות הקשורות לגורמים שעמדו בבסיס קבלת ההחלטה. בהתאם לכך,

הממצאים שיתוארו בפרק הבא, יוצגו בהתאם לתמות המרכזיות שחזרו לאורך הסיפורים, ע"פ סדר חשיבותם והמשקל המוענק להם בקבלת ההחלטה.

ראוי לציין, כי הבחירה באוכלוסיית המחקר ובפריזמה האיכותנית כמתודולוגיה מרכזית, איננה נטולת חסרונות, אולם לדעת כותבי המחקר הנה הטובה ביותר למול מורכבות הסוגיה ואופייה.

תמה מספר 1: "מפקדים משאירים מפקדים"

מקומו המרכזי של הקשר הפיקודי בין מפקד ופקודו חוזרת ועולה בשיח המתקיים ביחידה ביחס לסוגית השימור. אמירות כגון "מפקדים מצוינים משאירים אנשים מצוינים" שבות ועולות לעיתים תכופות, אך עולה השאלה מהם אותם המרכיבים מהם בנוי קשר פיקודי חזק?

"ברמה הכי בסיסית הרגשתי שאכפת לו [המפקד] ממני - עד כמה אני משקיע בלימודים, עד כמה אני נהנה לבוא בבוקר, איפה אני ומה קורה איתי. [הביטוי של זה היה...]. בפגישות הוא כל הזמן התעניין, הוא היה בא הרבה לצוות, שואל ומתעניין. הקשר היה מאוד קרוב ואישי. הוא כמעט שלא ניסה להגדיר לי מה לעשות או לא לעשות, למדתי ממנו המון כמפקד בעיקר דרך דוגמא אישית שלו. היה ברור מאוד שאכפת לו, הוא זכר דברים שאמרתי לו, התעניין בדברים שאינם קשורים לעבודה עצמה, דברים שנוגעים לחיים האישיים שלי מחוץ לתפקיד, או איך הולך לי בלימודים [שיאים]. דרך ההתייחסות שלו הרגשתי שבאמת אכפת לו, בשלב מסוים הוא אפילו דרש ממני ללכת הביתה וללמוד כי זה מה שחשוב עכשיו".

"באותה התקופה כבר הייתי חתום לתפקיד ובסך הכול הייתי די מרוצה ולא ביקשתי שום דבר מיוחד. במקביל נכנסה תכנית חי בסייבר³². אני לא הייתי מודע לזה אז לא דרשתי או ביקשתי כלום. א' דאג לזה שאני אקבל את זה בלי בכלל שביקשתי. הבנתי שהוא עושה את זה כי הוא חושב שמגיע לי ושאיני ראוי לזה, ולא בכדי לשכנע אותי לחתום עוד. הרגשתי שאני זוכה ליחס מיוחד – זה עוד ביטוי מאוד משמעותי לזה שלמפקד שלך אכפת ממך. כיום, כשאני מסתכל על זה מהזווית שלי כמפקד, אני לא יודע כמה מפקדים מספיק חדים על הדברים האלה על מנת לאתר הזדמנויות, וגם אז האם הם פועלים על מנת לתגמל את אנשיהם כשלא חייבים וללא תועלת מידית".

"זה היה רגע מאוד משמעותי - ביצירת הקשר והמחויבות שלי כלפי א' וכלפי הארגון. עד היום חלק גדול מתחושת המחויבות שלי קשור למה שהרגשתי אז. בכל צמתי קבלת ההחלטה שהייתי בהם בשנים האחרונות, המחויבות שאני מרגיש כלפי א' והרתיעה מלהפך הבטחה ובכך לאכזב אותו, מהווה גורם משמעותי בהחלטה להישאר. אני לא בטוח שזה יהיה נכון תמיד, אבל בנקודה הזו אני מוותר בודעין על כל מיני הצעות בחוץ, בגלל שהבטחתי ל- א' ואני מרגיש מחויבות כלפיו בגלל כל מה שהוא עשה בשבילי".

בדברי המרואיינים, ניתן לזהות כמה תמות מרכזיות הנוגעות לחווייתם את מפקדיהם ומדברת על ציפיותיהם וצרכיהם:

רגישות ודאגה: המפקד כדמות רגישה וערנית כלפיי (מה עובר עליי?, מה מעסיק אותי?), ודואגת לצרכי. הידיעה כי יש מי שידאג לצרכי (אין הכוונה לצרכים יומיומיים, אלא לצרכים במדרג גבוה יותר למשל תנאים) משחררת את הפרט ומפנה אותו להשקיע את כל משאביו במשימה. תפקיד המפקד במובן זה להשגיח מלמעלה ולא "להגן יתר על המידה" או "להיכנס בין הרגליים" ומצד שני להיות נוכח ומכוון לדאגה לדברים שחשובים לפרט.

³² תכנית לשימור קצינים מצטיינים ביחידה.

אכפתיות והתעניינות: המפקד כמי שמפגין התעניינות ואכפתיות בחיי הפרט בתפקיד ומחוצה לו – שואל שאלות, יודע להקשיב, להכיל או לכוון כשנדרש לכך ומבלי "להגן יתר על המידה" על הפרט מפני דרישות המציאות.

מחויבות: המפקד כמי שרואה עצמו מחויב לפרט גם כשלא "חייב" לעשות זאת או כשאין לו אינטרס מידי לכך. מחויבותו של המפקד, מייצרת אצל הפרט אמון במפקדו ובמערכת. אמון זה מייצר לאורך זמן מחויבות כלפי המערכת ותחושת הערכה והוקרה.

"לפני שהוצע לי להיות מפקד מבצע, לא היה לי מושג אם זה משהו שאני רוצה או לא. לא חשבתי על זה. זו הייתה יותר התגלגלות אירועים, שבדיעבד אני מבין ש- א' (המפקד דאז) היה מעורב בהם מאחורי הקלעים וגרם לזה שהרגשתי שאני צומח ביחד עם המבצע. בשונה מכך, ההחלטה שלי להיות רמ"ד [מתייחס לתפקידו הנוכחי, כרמ"ד ליבתי במרכז] הייתה כבר החלטה הרבה יותר מודעת ומושכלת. גם שם [בצומת ההחלטה] ממש לא הייתי בטוח שאני רוצה בתפקיד, היו לי המון חששות לגבי התפקיד והמידה בה אצליח בו ואהנה ממנו. אבל בשורה התחתונה, סמכתי מאוד על א', והלכתי עם השיקולים שהוא הציג בפני והחלטתי לקחת על עצמי את התפקיד. כשהתלבטתי ודיברתי אתו על זה, לא הרגשתי שהוא מנסה לשכנע אותי לעשות את מה שנוון לארגון, אלא שהוא באמת מאמין שזה נכון בשבילי ועתיד לפתח אותי. הוא הכיר אותי, והצליח לשכנע אותי דרך דוגמאות של דברים שונים שעשיתי בעבר, ששכנעו אותי שאני אהנה מהתפקיד ואוכל להשפיע דרכו על דברים שחשובים לי ואני מאמין בהם. יש הרבה אנשים "שמוכרים" לך כל מיני הבטחות, אנשים שאתה מרגיש שיש להם מטרות נסתרות. בקשר עם א' הרגשתי לאורך כל הדבר שטובתי עומדת לנגד עיניו ולכן השתכנעתי. היום אני מבין, שבנקודה בה הייתי אז, לא היה אדם יותר מתאים ושאי כל כך סומך עליו, כדי לתת לי את הביטחון שבסופו של דבר הטה את הכף וגרם לי לקחת את התפקיד".

אמון ומכוונות להתפתחות הפרט: המפקד כמעין דמות אב. דמות בעלת ניסיון חיים וראייה רחבה, אשר ניתן לבטוח בשיקול דעתה ובכנות כוונותיה. מידת האמון המתקיים בקשר הפיקודי הנה סוגיית מפתח בכדי שהפרט יוכל להסתייע במפקד ולהיוועץ בו, שכן אם יש חשש שמא המפקד מונע משיקולים זרים [תועלתניים] אזי הפרט יתקשה לבטוח ולסמוך על עצת מפקדו. בהקשר לכך ראוי להדגיש, כי בשיחות רקע עם מפקדיהם של האנשים, אכן ניכר כי בצמתי קבלת ההחלטה העמיד המפקד בידועין את טובת הפרט במקום הראשון [לפני צרכי המערכת].

"על מנת שהאנשים המצוינים ירצו להאריך את שירותם ולהישאר פה, חייב להיווצר קשר עם דמות שהבן אדם מעריך ומאמין לה. זה לא תמיד חייב להיות המפקד הישיר של אותו בן אדם, יש הרבה מאוד מקרים שראיתי את זה קורה אצלי במדור. בסופו של דבר, אתה צריך למצוא את הגורם שמושך את הבן אדם וגורם לו להישאר – בדרך זו או אחרת".

זווית נוספת להתבוננות על הקשר שבין התפקיד הפיקודי לבין סוגיית השימור, נוגע להשפעתו של התפקיד הפיקודי על מושא השימור [קרי הטלנט].

"המחשבה העקרונית על אופציה של הישארות בצבא, התחילה אצלי רק כאשר הייתי מפקד [ר"צ] והייתי צריך לנהל עם אנשי שיחות על למה חשוב שיישארו במערכת. אין מה לעשות, זה עושה לך משהו. מעבר לזה, בשיחות שקיימתי, קיבלתי מהחילים שלי אמירות שגרמו לי להבין שמידה רבה הסיכוי להשאיר אותם במערכת קשור לעתיד שלי פה. זה גרם לי להסתכל על הדברים אחרת, משום שהיה לי מאוד חשוב שהם יישארו פה".

בשלב שונים לאורך תפקיד כמפקד מצאתי את עצמי חסר אונים למול הבן אדם, אתה רוצה לייצר לו וודאות [לגבי המסלול העתידי שלו] ואתה מרגיש שאין לך שום יכולת לעמוד בזה. הכי קל לי זה להגיד לאנשים שאם הדברים לא נפתרים בטווח הזמנים הרלוונטי [למול מועד השחרור המתוכנן ואלטרנטיבות זמינות בחוץ], שיסיקו מסקנות וילכו לחפש עבודה בחוץ. אי

אפשר להשאיר אנשים בפערי שכר, ובאווירה הקיימת כיום [למול השוק הפרטי] כשאינן לך כמפקד את הכלים להשאיר את האנשים, זה פשוט לא הגיוני".

התפקיד הפיקודי, הדורש מן הפרט (הטלנט) להימצא בשיח מתמשך עם אנשיו (מושאי שימור בעצמם) סביב חשיבות הישגותם במערכת והתרומה של עשייתם לביטחון וכו', מייצרת על המפקד השפעה חזקה אשר גורמת לו להרגיש מחויב בראש ובראשונה כלפיו אנשיו ובעקיפין כלפי התפקיד והמערכת.

תמה מספר 2: "כותבים את ההיסטוריה" – משמעות והשפעה על המציאות

"בצמתיים שונים כשהייתי צריך לקבל החלטה לגבי עתיד, ניסיתי לברר קצת על האופציות בחוץ. התראיינתי וביקרתי בכל מיני מקומות, וראיתי שהאתגרים שאנשים כמוני מתעסקים אתם שם הרבה פחות מעניינים ומשמעותיים בהשוואה לדברים שאנחנו עושים פה. גם אם יש בחוץ משימות מאתגרות טכנולוגית, החשיבות וההשפעה שלהן הרבה פחות גדולה. בפשטות, פה אני עושה משהו חשוב, מרגיש שאני משנה את העולם, ושם אני עושה משהו בשביל שמישהו אחר ירוויח יותר כסף. זה לא עושה לי את זה. החיבור למשמעות של מה שאנחנו עושים פה הייתה בעבורי תמיד גורם מאוד משמעותי בהחלטה להישאר פה. מן הסתם, קיבלתי לאורך השנים כל מיני הצעות עבודה "מפתות" מכל מיני סוגים. למשל הציעו לי לעבוד תמורת שכר מאוד גבוה בחברה שמה שהיא עושה זה דשבורד לפרסומות, אמרתי להם שאני מצטער אבל לא מעניין אותי לעשות דברים כאלה. שלא לדבר על דברים "מסריחים" כמו NSO [חברה שהוקמה ע"י יוצאי 8200] לא רואה את עצמי עובד במקומות כאלה. ברור שיש גם הצעות מחברות רציניות כמו, גוגל ופייסבוק. לזה אני מתייחס אחרת, עושים שם דברים מאתגרים, אבל אתה פשוט בורג קטן במערכת, וגם אם אתה מתקדם ואתה כבר לא בורג קטן, אתה לא מציל יהודים, לא משפיע על המציאות באופן יומיומי".

"הדברים שעושים בחוץ נשמעים לי משמעותיים פחות מעניינים. ביררתי קצת, שמעתי מה אנשים כמוני עושים בחברות בחוץ, מה המטרות של החברות בחוץ, רוב החברות עושות כבר משהו שקיים, ומאוד קשה למצוא את התרומה שלהן לאנושות. אני יודע שזה נשמע מפוצץ, אבל זה לא קטע רק שלי גם אנשים מסביבי מחפשים למצוא את המשמעות והתרומה במה שהם עושים ואין זה משפיע על המציאות. התחושה בצוות, היא שמה שאנחנו עושים הוא בעל תרומה ישירה ומשמעותית ביותר לביטחון המדינה".

התמה המרכזית אשר שבה ועולה בדברים נוגעת לחוויה של עשייה למען מטרה עילאית. החוויה המתוארת היא של עשייה אשר "משפיעה על המציאות" ו"משנה סדרי עולם". כותרות מעין אלו עשויות להישמע מוגזמות ומרחיקות לכת, אך הן מתארות נאמנה את החוויות של אנשים בארגון [ובפרט אנשים הנמצאים בנקי השפעה / תפקידי ליבה משמעותיים], אשר מרגישים כי הם פועלים לאור מטרה גדולה עמה הם מזוהים לחלוטין. מנגד, עומדת תפיסתם את אופי המשימות בחוץ [במגזר הפרטי] כמאתגרות אך פחותות משמעות בתכלית הכוללת אותה הן משרתות [ה-"לשם מה?"]. במילים אחרות, גם אם עושים במקומות אחרים בחוץ דברים מעניינים ומאתגרים, התכלית העמוקה אותה הם משרתים [יותר כסף לבעלי המניות] נתפסת כפחותה משמעותית בערכיותה. מחקרים שונים שנערכו בשנים האחרונות, מלמדים כי בחירותיהם התעסוקתיות של עובדים בני דור ה-Y (Millennials) ודור ה-Z (Generation Z) מושפעות במידה רבה מחיפוש אחר משמעות בעבודה ומטרה עילאית עמה הם מזוהים (Achor, Reece & Rosen, 2018; Erickson,

(2014; Moore, 2011). מוטיב נוסף שעולה בדברים נוגע לשאיפה "לחוויה החלוצית" הכוללת יצירה של משהו חדש [בשונה משיפור מוצר/פתרון קיים]. במובן זה, הטלנט אינו מסתפק בעשייה משמעותית ובעלת תרומה מובהקת, כי אם נמצא בחיפוש מתמיד אחר אתגרים חדשים הכוללים יצירה של משהו חדש, פתרון לבעיה שעדיין לא נפתרה וכיו"ב. בשל סיבה זו, מתקשה המערכת לעיתים קרובות לשמר את האנשים המחפשים לחוות את החוויה "היזמתית" במלואה [להקים סטארט-אפ]. ניתן להוסיף, כי בשיחות רקע עם מפקדי האנשים, ניכר כי המפקדים אכן תופסים את תפקידם למול הטלנט כמי שנדרשים "לאפשר לו להגשים את החלומות שלו. ... לא מהכיוון של לעמוד מהצד ולהסתכל, אלא לאפשר את הקונסטלציה הארגונית שתאפשר לדברים לקרות".

"אחד מהדברים המשמעותיים ביותר שהובילו אותי לקבל את ההחלטה להישאר בפעם הראשונה קשור לאופן בו דברים מתנהלים פה, שהיה מאוד שונה מכל מה שהכרתי עד אז [הגיע ממרכז אחר]. יש פה הרבה פחות דיסטנס, סומכים על אנשים ונותנים להם הרבה אחריות לידיים ד' מהר. במקרה שלי, תוך משהו כמו חודש הרגשתי שמפקד המבצע ממש סומך עלי, נותן לי חופש, מתייעץ איתי ומקשיב למה שיש לי להגיד. הרגשתי שיש למה שאני אומר הרבה השפעה על המבצע וההחלטות שמפקד המבצע מקבל. התחושה היתה שאני מאוד משמעותי למבצע ושיש לי חלק בכך שהדברים מצליחים".

בדומה לגורם המשמעות והתרומה למטרה הנעלה, גם חווית העצמאות, מרחב הפעולה האוטונומי והיכולת להשפיע באופן אישי על התוצאה הסופית, הנם אספקטים אשר משפיעים בצורה ישירה על שביעות הרצון של הפרט ועל רצונו להישאר בארגון. כך לדוגמא בסקר הקבע האחרון (2018)³³ שנערך באמ"ן נמצאו שני גורמים מרכזיים המשפיעים על שביעות הרצון ונכונות [הפרט] להישאר במערכת: עניין ואתגר בתפקיד (בקרוב 33% מהמשיבים, ותחושת תרומה ושליחות (32% בהתאם). נתונים אלה תואמים ממצאים של מחקרים נוספים שנעשו בשנים האחרונות בקרב חברות במגזר הפרטי. כך לדוגמא במחקר גדול שבוצע ע"י חברת Lovell (2017) נמצא כי בין הגורמים המשמעותיים ביותר בהשפעתם על בחירותיהם התעסוקתיות של בני דור ה-y (Millennials) וה-Z (Generation Z) הם: הזדמנות ללמידה והתפתחות, תשוקה (Passion) והשפעה בתפקיד.

"כשאני מתבונן היום במבט לאחור, ברור שלא תמיד הכי מרגש והיו גם תקופות בהם הייתה לי תחושת מיצוי. אבל בדיעבד זה לא היה משמעותי, כי תמיד יש פה עוד מלא דברים מדהימים לעשות שאני לא מגיע אליהם כי אין לי מספיק זמן. דברים שאנחנו עושים פה הם סופר משמעותיים, דברים שמשנים לחלוטין את ההישג של מערכת הביטחון. אני יכול להגיד בביטחון מלא – זה המקום הכי מעניין שאפשר להיות בו בתור ביטחוניסט".

תמה מספר 3: חוויה של התפתחות וצמיחה אישית

"הייתי ר"צ ויטראז וחשבתי שאני משתחרר ואז ל" שכנעה אותי להישאר כדי להיות מפקד מבצע. כשאני משחזר לאחור מה עבר לי בראש, זה תפקיד חדש ונחשק, יכולת השפעה הרבה יותר גדולה, התנסות שונה לחלוטין מכל מה שעשיתי עד אז,

³³ מתוך סקר הקבע 2018 שהתבצע ע"י תחום מו"פ בענף מד"ה כחלק מתהליך אבחון ארגוני "זרעי קיץ" שנערך עם כניסתו של ר' אמ"ן לתפקידו

תפקיד עם פן ניהולי הרבה יותר גדול מכל מה שהתנסיתי בו. היה ברור לי שכשאסיים את התפקיד הזה, אצא עם סט יכולות וניסיון שלא היו לי. מבחינתי אז, להיות אחראי על מערכה נתפס כמעין HOLY GRAIL, משהו מאוד אטרקטיבי מבחינת יכולת ההשפעה שהוא מייצר. בגדול, זה אתה מול העולם. ברור שבמקומות מסוימים אתה יותר/פחות מתייעץ, יש מקומות שיותר מכתיבים לך אבל בגדול מה שתעשה זה מה שיהיה ויש בזה משהו מאוד חזק. ולצד האתגר הברור, עמד השיקול של רכישת ניסיון משמעותי לעתיד, להיות רמ"ד זה משהו שמפתח אותך ברמה האישית והניהולית בצורה משמעותית".

"כשאני מנסה לשחזר בדעבד, את ההחלטה שלי דאז להאריך את שירותי בפעם השנייה, אני נזכר בשני גורמים שהיו לי מאוד משמעותיים: מצד אחד הרגשתי שרק נכנסתי לעולם חדש [הסייבר, עבר מעיסוק בעולמות המודיעין לסייבר] ושאיני בעיצומו של תהליך התפתחות, ומצד שני תחושה שיש לי עוד המון מה ללמוד ושאיני רחוק מאוד מנקודה של מיצוי. במצב כזה, לא היה לי ספק שאני רוצה להמשיך. בדעבד אני מבין היום שזה הרבה פעמים עניין של עיתוי, מתי אתה מציב את הברך אדם בתפקיד שגורם לו להרגיש את מה שאני הרגשתי אז – שיש לו עוד המון מה ללמוד ולהתפתח ושזה מסקרן ומאתגר אותו. היום כשאני מפקד בעצמי, אני עושה את זה כמעט באופן מכוון לאנשים שלי, תופס אותם שנייה לפני שהם מרגישים מיצוי ונותן להם משהו שיוצר אצלם "טעם של עוד".

"כשהתחילו לנהל איתי את השיח על הישגות, התחלתי לחשוב מה אני רוצה לעשות. ידעתי די מהר שלא לא יהיה באזור המבצעי [תחום בו עסק בשנים האחרונות במסגרת תפקיד ר"צ מבצע] שם הרגשתי שחוק ועייף מהעומס של השנים האחרונות. הסתכלתי ימינה ושמאלה, וניסיתי למצוא משהו שמצד אחד יפתח ויקדם אותי מקצועית ומצד שני יאפשר לי עדיין נגיעה במודיעין [מכוון לעיסוק שמביא לתרומה מודיעינית בקצה], ולכן בחרתי בצוות תשתית [פיתוח מערכות שטח]. היה ברור לי שאני לא רוצה לעשות דברים דומים לאלה שעושים גם בחוץ [למשל עיסוק בפיתוח מערכות בית]. השיקול היה משהו שיפתח ויעניין אותי ומצד שני יש בו תרומה משמעותית".

"אני מרגיש שאני מתפתח מאוד ברמה האישית ומבחינה פיקודית-ניהולית. דרך דברים שאני עושה בתפקיד הנוכחי, התחדדו והתבהרו לי הרבה דברים שלא ידעתי על עצמי קודם לכן. אמנם, מבחינה מקצועית נטו, במובנים מסוימים אני "עומד במקום", המרחק מהעשייה המקצועית עצמה גורמת לזה שמשוהו בך קצת "מחליד". מצד שני, כשאני מסתכל קדימה יש בי בטחון שהאקסטרה יכולות ניהוליות שאני רוכש בתפקיד, מנצחות את מה שאני מפסיד".

מהדברים עולה כי החיפוש אחר האתגר וחווית ההתפתחות, המוזכרת כגורם מרכזי בקבלת החלטות תעסוקתיות בקרב הדורות הצעירים בשוק העבודה (דור ה- y וה- z), מורכבת ממספר שאיפות:

שאיפה להימצאות בתנועה מתמדת: שאיפה בסיסית להימצאות בתנועה מתמדת, מבחינת התפתחות אישית / מקצועית, ומבחינת סוג ואיכות האתגרים אשר ניצבים בפני הפרט [ולכן למשל, סלידה ממעבר לתפקידי רוחב שהנם בבחינת עוד מאותו דבר].

רעב והשתוקקות לאתגר: כמיהה עזה למימוש אתגר משמעותי העומד לפתחי [לדוגמה: לסיים פרויקט מו"פ שיביא לקפיצת מדרגה משמעותית באספקט מרכזי בשיטת העבודה של הארגון], סקרנות ורעב ללמוד ולהתפתח לצד תחושת מסוגלות ורצון להיענות לאתגר.

חוויה של חיפוש וגילוי עצמי: חוויה של חיפוש אחר אתגר אישי משמעותי, שאיפה "למסע בדרך לא סלולה" [תפקיד חדש] ודרכה לגילוי עצמי והתפתחות אישית.

ידוע כי השאיפה ללמידה והתפתחות מתמדת במקום העבודה מהווה גורם משמעותי בהשפעתו על שביעות רצון ומחויבות ארגונית של עובדים בעידן הנוכחי [ראה סקר חברת

gallup (2018)). ניתן לשער כי שאיפות אלו, מועצמות בקרב אוכלוסיית טלנטים אשר מטבעם בעלי גרף למידה מהיר והנעה פנימית חזקה ללמידה והתפתחות.

תמה מספר 4: החיבור לאנשים ולמקום

"התקופה שלי בצוות X היתה תקופה מדהימה שהותירה אצלי חוויה ממש טובה. זו היתה תקופה שהרגשתי שאני סופר משפיע, התחושה היתה שאני נמצא במקום בו משפיעים על דברים מאוד חשובים, ושיש לי תרומה משמעותית על הצלחת הצוות. מעבר לעשייה המקצועית, הסביבה של הצוות היא מאוד ייחודית, זה כיף גדול לעבוד עם אנשים כמו י' ו-א' [אנשים מאוד חזקים שהיו בצוות בעבר ועזבו אותו בשנה האחרונה], הרגשתי שאני מתפתח בטירוף. זה צירוף של עבודה לצד אנשים מצוינים, להרגיש שאתה משפיע ושיש לך מרחב להתעסק במגוון מאוד רחב של משימות חשובות שאתה בוחר".

"הצוות [צוות X] היה תמיד מקום שכיף לי להיות בו, מקום שאתה מרגיש שאתה לומד בו המון מהאנשים סביבי. הייתי מבלה את מרבית שעות היום בצוות עוד לפני שהגעתי אליו באופן רשמי, כי תמיד היה לי מאוד כיף להיות שם והרגשתי שאני לומד שם המון. כשהציעו לי לעשות תפקיד בצוות, הרגשתי "שתפרו" לי את הדבר היחיד פחות או יותר, שבשבילו הייתי מוכן להישאר. בדיוק ל" שהוא חבר שלי ואדם שאני מאוד מעריך הצטרף לצוות, והרגשתי שאני הולך לעבוד עם האנשים הטובים ביותר ולהתעסק בדברים הכי מעניינים".

חשיבות ההון האנושי האיכותי הנו נושא מדובר מאוד באמ"ן, אך לרוב מוזכר בהקשרי ההכרח לאתר את הטובים ביותר בכדי להצליח לפתור בעיות מורכבות. הדברים המובאים לעיל מאירים זווית אחרת של הנושא, הנוגעת במישרין לסוגית שימור הטלנטים. הימצאות הטלנט בסביבת אנשים הנתפסים בעיניו כמצוינים, משמשת כמעין "חדר מראות" דרכה מקבל השתקפות מיטיבה של עצמו. במילים אחרות, אם אנשים כל כך טובים בוחרים להישאר בארגון, גם אני [הטלנט] יכול להרגיש טוב עם ההחלטה [חרף הצעות מפתות שאני מקבל בחוץ]. מעבר לכך, במקרים רבים החוויה המרכזית של הטלנט בארגון הינה חוויה של שונות וחוסר מובנות על ידי הסביבה. בהקשר לכך, הימצאותו של הטלנט בסביבת אנשים דומים לו במאפייניהם ובסגנונם, עשויה לתרום "לנרמול" הסיטואציה ולייצר חוויה של שייכות. זאת ועוד, הימצאות בסביבת אנשים הנתפסים כמצוינים, מייצרת בפרט חוויה אומניפוטנטית – בבחינת ביחד אנחנו יכולים לכל אתגר.

"כשהתחילו לדבר איתי על האופציה של להישאר לעוד תפקיד, אחד מהמושאים הראשונים שהעסיקו אותי נוגע לאנשים שאעבוד איתם. היה חשוב לי מאוד לעבוד לצד אנשים טובים, להיות חלק מפורום מפקדים בו יש אנשים שאני מתחבר אליהם. אני בפירוש זוכר ששאלתי על הנושא הזה שאלות: מי יהיו האנשים בצוות? איך הולך להיראות פורום המפקדים? וכו'".

"מי היא קבוצת האנשים שגורמת לך להישאר? - זו שאלה טובה מצוינת. לפעמים זה אנשים מהמחזור שלך, ובמקרים אחרים פשוט אנשים אחרים שכיף לך לעבוד איתם. ברור שלעבוד עם קבוצה של אנשים שגדלת אתם יש כוח עצום. כשאנשים מהמחזור שלי מחליטים לעזוב ולהקים ביחד משהו, זה מפעיל עליך לחץ לא פשוט. מצד שני, כשהחברה שאתה מעריך ואוהב נשארים, יש בזה משהו מדבק".

אנחנו מורגלים להתייחס לפרט בעיקר כמושא לשימור, אך הדברים המובאים לעיל מאירים זווית מעט שונה ונוגעים לקבוצת השייכות של הטלנט, כגורם משמעותי בקבלת ההחלטה של הפרט על עתידו. בחוויית הפרט חשיבותה של הקבוצה נובעת בעיקר מהביטחון שהיא מייצרת – אם האנשים שגדלו איתי נשארים, אני מרגיש הרבה יותר טוב ובטוח להישאר

גם, ואם מרבית האנשים עוזבים [בטח אם עוזבים ביחד] יהיה הרבה יותר קשה לי להסכים להחליט להישאר [כי אף אחד לא רוצה להישאר מאחור, ולצאת החוצה עם אנשים שאני מכיר תמיד יהיה יותר קל מלצאת לבד].

תמה מספר 5: הציפייה לשכר הוגן

"כשאני מסתכל לאחור על נקודות בהם חשבתי לעזוב את הארגון, זה היה בראש ובראשונה קשור לתנאים. אני לא מתבייש לומר את זה, אני מת על המקום אבל מעצבן אותי שאני מרוויח פה מעט. וזה ממשיך בעצבים שיש לי בכל פעם שאני מגיע לגבעה ורואה כמה נקי ומסודר שם, אני יודע שיהיו כאלה שזה לא מזיז להם, אבל מבחינתי זה מאוד משמעותי. קשה לי להגיד מה זה תנאים הוגנים, אבל ברור שאסור לשכר להיות מעליב. מצד שני השכר לא יכול להיות שוויוני, חד וחלק. ביום בו יגידו לי שאי אפשר לשלם לי שכר הוגן, רק בגלל שכולם צריכים לקבל אותו דבר, לא ארצה להישאר בארגון. זה לא הגיוני בעיני שחיללים שלי, בגלל שהם עשו תואר מרוויחים יותר ממני, ולא בכמה שקלים. אני מבין שזה נשמע מגעיל ולא אכפת לי. לא נשמע לי הגיוני שאנשים בינוניים ירוויחו יותר ממני. אני מבין הכל - ארגון צבאי, גדול ובירוקרטי, זה לא משנה מבחינתי. אני מצפה שיהיה מדרג ביחידה, ושהאנשים הכי טובים יוכלו להיות מתוגמלים בהתאם. אני ממש שחייבים הבנייה מדויקת, אנחנו הרי יודעים טוב מאוד מי האנשים הטובים ביותר שלנו, ולהם אנחנו צריכים לייצר מעטפת שכרית הולמת. אני מבין היטב את המורכבויות שזה כרוך בהן, אבל זה צריך להיפתר".

"בשנתיים האחרונות, נכנס יותר לשיח הסיפור של מה שקורה בחוץ, והוא משפיע מאוד. אני לא חושב שאצל מרבית האנשים ישנה צפייה להשוואת תנאים למול מה שקיים בחברות כמו גוגל ופייסבוק. מצד שני, אני מצפה לקבל משכורת סבירה ביחס למה שמוצע בחוץ, אני לא רוצה להרגיש פראייר מעצם זה שנשארת במערכת. ברור, זה לא כיף ונעים, אבל חייבים לדבר על זה. התנאי הבסיסי של להיות טוב במה שאנחנו עושים, זה חיבור מלא למטרה וזה לא יכול לקרות כשאתה מרגיש פראייר. הדברים שעושים פה הם סופר משמעותיים, אלה דברים שמשנים לחלוטין את ההישג של המערכת הביטחון. אין לי ספק שאין לדברים שאנחנו עושים פה תקדים מבחינת תחושת הסיפוק והעניין, זה נותן פייט אמיתי למשכורת. אבל זה לא אומר שאנחנו יכולים לכוון למשהו שהוא לא סביר ולצפות שזה יצליח. כשאני מסתכל על אנשים שאני עובד אתם בגבעה ומרוויחים פי שניים, אני שואל את עצמי למה אני מתעקש להישאר פה? התשובה שאני עונה לעצמי היא שאני מאוד אוהב את הארגון הזה ואת מה שעושים פה, אבל מרגיש שזה לא פייר, לא הגיוני".

"לא רוצה להרגיש פראייר": ניתן לזהות מוטיב יחסית בולט בדברים שנוגע לחווית ההוגנות של הפרט. ניכר כי התייחסות הפרט לתגמול שמקבל בעבור עשייתו, איננו אבסולוטי כי אם יחסי³⁴. הציפייה של הפרט היא לתגמול הנמצא בטווח סביר ביחס לתגמול האלטרנטיבי (המוצע לו בחוץ), וכזה הנמצא בהלימה לתרומתו לתוצר/הישג הארגוני. מנגד, הוא אינו מוכן לקבל טיעונים המתבססים על עקרונות של חלוקה סוציאלית או על קריטריונים תגמוליים שאינם רלוונטיים בעיניו לנושא (למשל לימודים).

"אני מרגיש שההחלטה במקרה שלי הייתה פשוטה יחסית, כי בת הזוג שלי מכירה את המרכז ויודעת בדיוק מה החשיבות של הדברים שאני עושה פה. היא נותנת לי גב ותחושה שמבינה ותומכת בהחלטה בצורה חד משמעית. היא עודדה אותי לקבל את ההחלטה הזו למרות שהמשמעות הנלווית לה היא ויתור על שכר. בעבורי, זה היה גורם מאוד מרכזי בהחלטה הסופית. מה שמבחינתי עזר לי לקבל את ההחלטה הזו, זו העובדה כי מבחינתי אני מתחייב פה "לפעילות קטנות", כלומר לתפקיד אחד, שנה וחצי-שנתיים. מפרספקטיבה של חיים שלמים, שנה לפה או לשם לא אמורה לשנות יותר מדי, בטח לא אם אתה עושה את זה בעבור משהו שמעניין אותי ומרגיש לי משמעותי. מה שכן, כרגע [כשאני רווק ללא ילדים] אני יכול לאפשר לעצמי להסתדר עם המשכורת הזו, זה לא בהכרח יהיה נכון לגבי העתיד".

³⁴ יחסי בכל מיני רבדים – מבחינה כלכלית (ביחס לשכר המוצע בחוץ), מבחינת העמיתים (השכר המשולם לעמיתיו) ומבחינת התרומה הנתפסת (התרומה של הפרט לתוצר הארגוני)

"אולי אני מפגר, אבל כסף זה לא דבר שכל כך חשוב לי כרגע. מבחינתי מה שחשוב לי זה שארוויח משכורת שמאפשרת לי רמת חיים בסיסית אליה אני מכוון – לטייל עם חברה שלי אחת ל... לקנות מה שאני צריך. אבל אני לא במרדף אחרי הכסף. אני יודע שאצל חלק מהאנשים סביבי זה שונה. יש אנשים שמחפשים את המקום שיאפשר להם להרוויח את המשכורת הגבוה ביותר, אצלי זה הפוך – אני חושב מה אני רוצה לעשות, מה העבודה הכי טובה בשבילי? ואז בודק האם זו יכולה לספק לי את רמת החיים אליה אני מכוון כרגע. לא אכפת לי שאני מפסיד כסף, אני אעשה כסף עוד 3 שנים".

השכר כ"מאפשר": מוטיב בולט נוסף המובא בדברים נוגע להתייחסות האנשים לשכר כ"גורם מאפשר". בחוויית הטלנט השכר איננו הגורם הראשון וגם לא המרכזי שהביא להחלטה להישאר פה, אלא הגורמים השונים אשר הוזכרו קודם לכן. על פי עקרון זה, השכר נדרש להיות גורם המאפשר לפרט "לחיות בשלום" עם החלטתו להישאר במערכת המונעת בעיקרה מגורמים אחרים [וכרוכה מטבע הדברים בויתור משמעותי על שכר]. המשגה זו מחדדת מעט את הפער הקיים בין צפיית הטלנטים לבין התייחסות המערכת לסוגיה. האחרונה לוקה לעיתים בדיכטומיה וקיצוניות – כך למשל ישנם מפקדים התופסים את השיח הכלכלי ואת הדרישות למשכורות גבוהות כשיח לא לגיטימי ולא ערכי, ואילו מנגד אחרים מציבים את סוגיית השכר על ראש סדר היום כגורם הראשון בחשיבותו.

התבוננות על הממצאים

המחקר הנוכחי, כמו מחקרים שונים לפניו שעסקו כבגורמי הנעה ומחויבות ארגונית, מוכיח פעם נוספת כי אין תחליף למחויבות שנוצרת כתוצאה מקשר חזק המייצר הזדהות עמוקה בין מפקד ופקודו. קשר בו הטלנט מרגיש כי מפקדו "רואה אותו" כאדם, מפגין כלפיו אכפתיות "אותנטית", ובוטח בו ובכנות הקשר ביניהם, הינה בעלת עוצמה גבוהה לעין שיעור מכל פרמטר אחר. הביטוי האולטימטיבי לכך הנו אותו טלנט הבוחר פעם אחר פעם להישאר בארגון מכורח האמון והמחויבות שנוצרה בינו לבין המפקד והארגון בכללותו. חרף העובדה כי הגורם התגמולי [שכרי] הוצג בגוף המחקר כגורם מאפשר, אין מחלוקת על העובדה כי השפעתו במקרים רבים הנה מכרעת. אף על פי כן, אבקש לטעון כי במקרים רבים מהווה התגמול [דרישות השכר] ביטוי מוחשי של ייחוסים וציפיות לא מדוברות של הפרט כלפי הארגון, כגון: הערכה והוקרה, צדק והוגנות, דאגה ואכפתיות. על פי טיעון זה, השיח הגלוי המתנהל על פני השטח נסוב סביב דרישות שכר ותגמול, אך דרכו מבקש הפרט לדבר על צרכיו הרגשיים/אישיים עליהם לעיתים קשה יותר לנהל שיח גלוי וכנה. חשוב להדגיש, אין בטענה זו בכדי להפחית ממורכבות הסוגיות תגמוליות העומדות על הפרק [מודל קבע למול מודלים אלטרנטיביים כדוגמא] או ליתר את ההכרח לשקוד על מציאת פתרונות תגמוליים תשתיתיים, אלא להאיר רבדים עדינים יותר בשיח התגמולי.

הארגון [אמ"ן, 8200] מחזיק בידיו נכס אסטרטגי כבד משקל באספקט השימור, הקשור לתכלית ייעודו ולערכיות המשימות שמבצע בעת הזו. כפי שנמצא במחקרים רבים בשנים האחרונות, תחושת המשמעות והתרומה למען מטרה נעלה, מהווה גורם מוטיבציוני ראשון

במעלה בקרב עובדים בכלל, ובקרב בני הדורות הצעירים יותר בפרט. בהיבט זה, הארגון מחזיק "בתרנגולת המטילה ביצי זהב" שכן הוא מציע מצרך ייחודי ביותר של אתגרים טכנולוגיים, מבצעים ומודיעיניים, להם השפעה ברורה וישירה על התוצאה בקצה, ומשרתים מטרה נעלה (בטחון מדינת ישראל). המצרך המתואר מהווה יתרון יחסי עצום וחסר תקדים לארגון על פני אלטרנטיבות תעסוקתיות "מפתות" בחוץ. יחד עם זאת, על הארגון להיזהר מלהיסמך על יתרון יחסי זה כ"תעודת ביטוח", ועליו לשקוד כל העת על העצמתו ומיתוגו כיתרון ייחודי ומשמעותי למול האלטרנטיבות האחרות.

התפקיד הנו גורם משמעותי נוסף במערך השיקולים של הטלנט בבואו לקבל החלטה על המשך דרכו. ממצאי המחקר מוכיחים כי במרבית המקרים, מסגרת ההחלטה שמקבל הטלנט נוגעת [מבחינתו] לתפקיד הבא ולא לקריירה [בראייה ארוכת טווח]. זאת ועוד, השיח על התפקיד, איננו רק על תפקיד הספציפי, כי אם על חיפוש אחר חוויה של אתגור, צמיחה והתפתחות אישית. זהו שיח מורכב, שכן במקרים רבים הטלנט הננו אמביוולנטי ביחסו לאתגר הניצב בפניו - מחד חפץ באתגר ומאידך חושש מפני כישלון ונרתע מיציאה "מאזורי נוחות". לצד המורכבות קיימת גם הזדמנות פוטנציאלית – מפקד אשר השכיל לבסס עם פקודיו מערכת יחסית קרובה המשותפת על אמון ומחויבות הדדית, יוכל להניע את פקודיו להתנסות וללקיחת סיכונים מדודים כחלק מתהליכי ההתפתחות שלו. מעבר לכך, סוגית עיתוי הכניסה לתפקיד מתבררת כגורם מכריע בהשפעתה על סיכויי השימור. כניסה לתפקיד בעיתוי הנכון [ביחס למועד סיום ההתחייבות] ולחילופין מתן אחריות על פרויקט אטרקטיבי למושא השימור בעיתוי מדויק, מייצרת במקרים רבים תחושת בעלות (owning) המגבירה את המחויבות להישאר בארגון. על מפקדים להיות מודעים לגורם זה, ולנסות לשכללו במסגרת השיח המתקיים עם אנשיהם סביב תפקידים עתידיים.

בדומה לאופי המשימה ותרומתה, גם הסביבה הארגונית מהווה נכס ייחודי ומשמעותי המצוי בידי הארגון. הארגון מרכז "מאסה קריטית" של אנשים מצוינים, כזה אשר כמעט שאיננו מתקיים בשום ארגון אחר [כולל חברות ההייטק המובילות]. כפי שכבר נטען קודם לכן, אנשים מצוינים שואפים להימצא לצד אנשים כמותם, אשר בחברתם הם מרגישים כי הם מתפתחים, מאתגרים ושייכים.

המחקר הנוכחי מוכיח, כי על רקע הזיקות ההדדיות החזקות בין הטלנט לבין סביבתו, ההשפעה של תהליכי השימור הנה השפעה מצטברת. יתר על כן, הסיכוי לשמר את הטלנט לאורך זמן, קשורה קשר בל יינתק ברשת הקשרים הסובבת אותו ובשאלה האם האנשים אותם הוא מעריך כטובים כמותו או אף טובים ממנו נמצאים בארגון. בהקשר לכך, מודעות הארגון ומפקדיו וערנותם לאספקט זה, עשויה להשפיע בצורה משמעותית על סיכויי השימור של הפרט בבוא היום.

תובנות אישיות ודיון

ראשיתו של המסמך הנוכחי נעוצה בחוויה של החמצה. בהתבוננות על התנהלותו של הארגון למול סוגית השימור ראיתי ארגון המכיר בחשיבות הנושא, משקיע בו מאמצים ומשאבים (קשב, זמן, כסף וכו') כבירים. מנגד, חשתי בקרב אנשים בארגון תחושות של תסכול, נוכח החוויה כי המערכת לא מצליחה להמציא פתרונות מקיפים ומספקים לבעיות המעסיקות אותם. יתר על כן, בשיחות שונות עלתה בקרב אנשים בארגון התחושה כי ציפיותיהם ודרישותיהם מהמערכת אינן מובנות כהלכה ובשל כך גם אינן זוכות למענה ראוי. עבודה זו נכתבה, בראש ובראשונה, מתוך שאיפה לקדם את השיח המתקיים בין הארגון לבין אנשיו, ובפרט קבוצת הטלנטים, אותה מבקש הארגון לשמר כמעט בכל מחיר.

התובנות עמן אני יוצא בתום המחקר, מאששות את מרבית התפיסות בהן החזקתי בתחילת הדרך. בפרט ברצוני למקד את הזרקור בתפר שבין הפיקוד לסוגיה התגמולית.

נדמה שבמקרים רבים, נוח יותר למפקדים לנהל את הדיון סביב הסוגיה התגמולית, ולדחוק הצידה שיח סביב נושאים מורכבים יותר כגון אופי הקשר הפיקודי, מכוונות הארגון כלפי הפרט וכו'. ניתן לשער כי נטייה זו מבוססת על ההנחה כי מציאת מענה תגמולי הולם תפתור את מרבית אתגרי השימור. עבודה זו, הגם שאינה מבטלת [או אף מפחיתה] בחשיבותו של הגורם התגמולי, ממקמת אותו במקום "הנכון" – קרי כגורם מאפשר אך במרבית המקרים לא כגורם מכריע [להישארות או עזיבה]. בבואו לקבל החלטה על המשך דרכו, שואל הטלנט את עצמו: האם אני נהנה ומתפתח ממה שאני עושה? האם אני מעריך ומאמין במפקדיי? האם אני גאה בארגון בו אני נמצא ובתפקיד אותו אני ממלא? עבודה זו מבקשת לטעון כי התשובה על השאלות לעיל, היא שתשפיע על החלטתו, ורק לאחריה ישאל את עצמו האם התגמול המוצע הנו ראוי למול תרומתו לארגון. אבקש לטעון, כי אם הארגון ישכיל לתעל יותר אנרגיות ארגוניות לטיפול בסוגיות הנוגעות לטיב הקשר הפיקודי עם הפרט ולמינוף יתרונותיו היחסיים של הארגון למול הסביבה [תרומה ומשמעות, איכות אנושית, מרחב לצמיחה והתפתחות], במקביל להמשך העיסוק במציאת פתרונות תגמוליים מספקים, הוא יפיק מכך תועלת רבה. בחירה מעין זו עשויה להפחית משמעותית את מידת התסכול המאפיינת כיום את השיח בין המפקדים בארגון סביב סוגיית השימור.

בסיכום הדברים אבקש להתייחס בקצרה למגבלות המחקר. המחקר הנוכחי התבסס על מתודות איכותניות ועל כן מסקנותיו מבוססות על פרשנות סובייקטיבית של דברי המרואיינים. כמו כן, אוכלוסיית המחקר מייצגת קבוצה בעלת מאפיינים ייחודיים אשר אינה מייצג בהכרח את אוכלוסיית היחידה ובפרט לא את אוכלוסיית המשרתים באמ"ן. מגבלות אלה ואחרות הינן אינהרנטיות למתודולוגית המחקר והאוכלוסייה עליה בוצע, והתקבלו באופן מכוון ומודע ולאור רציונל ברור [אשר פורט קודם לכן].

כפי שנכתב בפתח הדברים, המחקר הנוכחי ביקש להאיר את סוגית הטלנטים מזווית מעט שונה – זווית הפרט. דרך סיפורם האישי של האנשים, ביקשתי להרחיב את התבוננות הארגון על התופעה, בתקווה שזו תניע שינויים תפיסתיים והתנהלותיים אשר יסייעו לארגון ולשמר את המצוינים לאורך זמן.

נספח מספר 1 – פורמט השאלות בראיון

1. ספר על השתלשלות האירועים בסופה החלטת להישאר?
2. מה היו הגורמים המשמעותיים ביותר בהחלטה זו?
3. למה החלטת להישאר בארגון? מה הערך המוסף המרכזי שהארגון יודע לתת לך בנקודה זו והכריע מבחינתך את הדילמה?
4. מה היו הגורמים המרכזיים בגללם חשבת שלא להישאר?
5. מה היתה חשיבותם של הגורמים הבאים בתהליך:
 - a. מפקד
 - b. מפקדים / דמויות פיקודיות אחרות במרכז
 - c. תחושת המשמעות מהעשייה
 - d. סביבת מצוינות / אנשים איכותיים
 - e. שכר ותגמולים אחרים
 - f. תפקיד אטרקטיבי
 - g. התפתחות אישית
6. האם אתה רואה את החלטתך להישאר כרגע בארגון כחלק מחבילה רחבה יותר? האם הדברים עמדו לנגד כעיניך בהחלטתך להישאר בארגון?
7. מה הארגון יכול ללמוד מהמקרה שלך שיעזור לו לשמר את האנשים האיכותיים בארגון לאורך זמן?

ביבליוגרפיה

שפירא, שרית, סיטון-סגל, חני, רובין, רוני. (2016). Talent. **ים באמ"ן מצוינות בניהול מצוינים**. ענף מד"ה אמ"ן.

Achor, S., Reece, A., Rosen, G. (2018). 9 out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do more Meaningful Work, www.hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work

Erickson, T., (2011). Meaning is the New Money, www.hbr.org/2011/03/challenging-our-deeply-held-as

Pendel, R. (2018). Employee Experience vs. Engagment: What's the Difference?, www.gallup.com/workplace243578/employee-experience-engagment-difference.aspx

(2017). How Millennials and Generation Z are Redefining Work – The Change Generation Report, Lovell Corporation.