

באים בדרישות, הם גם מבינים יותר והם גם פתוחים לעולם. לך תסביר להם שמגבלות ביטחון שדה, אבטחת מידע ושאר "הנושאים המעצבנים הללו" לא מאפשרים לספק סחורה במהירות וביכולת שאפשר להשיג בחוץ. ככל שהעולם בחוץ נפתח, כך העולם בצה"ל הולך ונסגר, היכולת לשתף פעולה עם גורמים חוץ-צה"ליים, שלפני עשור ו-15 שנים הייתה די פשוטה - הפכה היום לבלתי אפשרית כמעט. כעת נוסיף לאתגרים הללו גם את העובדה שבחוץ מחכים לאנשים שלך עם משכורות, רכב ליסינג ויכולת לעבוד מבלי כל הטרדות של נהלים ופקודות - וקיבלנו תמונה לא פשוטה של האנשים שצריכים לנהל ולהוביל את התיקשוב הצה"לי. תמונה המורכבת מאתגרים כל הזמן, בעיות, תקלות, צרכים שלא נגמרים ולא מעט דרישות אמתיות לספק "כאן ועכשיו".

הנה כי כן, מצבו של אל"מ א' היום קשה פי אלף ממצבו של אל"מ א' (קצין אחר, שגם שמו שמור במערכת). אל"מ א' הוותיק השתחרר לפני כעשר שנים. מאז הספיק לעבוד בכמה בתי תוכנה גדולים בארץ, שימש כמנמ"ר בכמה ארגונים גדולים, וכעת יושב לו על כיסא הסמנכ"ל הבכיר בארגון מכובד. במקום החניה שלו חונה רכב מנהלים מדרגה 5, הוא מעביר את זמנו משיבה לשיבה, מדיון לדיון, נוסע אחת לכמה חודשים לחו"ל "ללמוד על טכנולוגיות חדשות", המשכורת החודשית מתקרבת ל-6 ספרות. בקיצור, הוא תפס את אלוהים במקום רגיש. לעומתו, לאל"מ א' הצעיר מחכה כבר עתיד שונה לגמרי. רוב האל"מים שהשתחררו ב-15 השנים האחרונות עשו זאת בגילאי 40-45. מהרגע שהם "תפסו ג'וב", התפקיד סגור ונעול לעשרים השנה הבאות. ומה יעשה אל"מ א' לכשיפרוש גם הוא? שאלה טובה מאוד, ולצערנו אין לנו כרגע תשובה טובה לספק לכל האל"מים שעומדים לפרוש בקרוב או בעתיד.

**\* אבנו פרוק, לשעבר מנמ"ר חברת החדשות ערוץ 2 ומנמ"ר גלי צה"ל, כיום יועץ מיחשוב בכיר**

הם כבר ותיקים בעלי ניסיון, מאחר שהם כבר אחרי שנתיים-שלוש של עבודה. לכן, לא פעם הם מרגישים זלזול במשימות וביעדים שמציבים להם. לרשות אל"מ א' וחבריו עומדים לא מעט כלים על מנת לדרבן ולהפריח רוח חיים בקרב עובדיהם: החל משימוש בפקודות, עבור בניידות עובדים ובהעשרת השכלתם וכלה בנופש משובח במחירים מצחיקים. יש לו "ארגז כלים" עם פתרונות, שמאפשרים לו להניע את אנשיו ולגרום להם להתמיד ולשמור על חזית הטכנולוגיה.

## משהו השתנה כאן, ווטסן

פרויקטים ועבודה לא חסרו בצה"ל אף פעם. אבל משהו השתנה בשנים האחרונות במערכת. תחום העיסוק של אל"מ א' כבר אינו "סודי ומוזר" בעיני שאר האל"מים שמקיפים אותו בישיבות. פתאום גם להם יש

## התמודדות עם אתגרי המאה ה-21

ניקח כדוגמה לתפקיד מנמ"ר מסויים את אל"מ א' (השם המלא במערכת). במהלך הוא קצין ותיק במערך התיקשוב. במהלך 15 השנים האחרונות הוא עבר מספר רב של תפקידים, ניהל לא מעט פרויקטים מורכבים ופשוטים, למד, השתלם וצבר השכלה. אבל כל אלה הכינו אותו רק במעט לקראת מה שהוא נאלץ להתמודד איתו במאה ה-21. נסו לדמיין שאתם אל"מ א', לרשותכם מאות אנשי היי-טק, רובם הגדול צעירים עם יתרת שירות של שנתיים-שלוש. מדובר באנשים איכותיים, רובם הגדול לא יתקשה למצוא עבודה ברגע שתיגמר ה"חתימה לקבע". רובם אנשים טובים, שהסקרנות היא נר לרגליהם. אלה חברה שיודעים שהם בפסגת הטכנולוגיה הקיימת. מאחר שהם עדיין צעירים, המחשבה



צילום: די זודקיץ

אמצעי מיחשוב מתקדמים לא פחות ממנו. כשהם מדברים ביניהם, לא פעם עולה המושג "אפליקציה", כאילו כל חייהם עברו מול מסך ומקלדת. פתאום הם מתחילים לבוא בדרישות ובשאלות מקצועיות. מסתבר שבנוסף לאתגרים של התמודדות עם כוח האדם העומד לרשותו, אל"מ א' נאלץ להתמודד גם עם המגמה האזרחית של BYOD, ראשי תיבות של "הבא מהבית לעבודה את רכיב המיחשוב האישי שלך". לכל עובד יש היום אמצעי מיחשוב משובח פי אלף מעמדת העבודה שהארגון מקצה לו, ולכן לא פעם העובדים מתוסכלים מכך שעליהם לעבוד עם עכבר, מקלדת ומחשב שולחני, "ממש כמו בתקופת האבן".

## הנתק מה-10 האזרחי

בתיקשוב הצה"לי, המשמעות של מצב זה כפולה. לא רק שהלקוחות של אל"מ א'

על משכורת, הכנסה קבועה ויציבות כלל לא נמצאות בסולם הערכים שלהם. מה שאכפת להם הוא שיהיה להם מעניין, שהם יתעסקו בשיא הטכנולוגיה ושאם אפשר, שלא ישבצו אותם לשמירות. אז איך מצליח אל"מ א' לגרום להם לפתח מערכת ניהול מלאי? איך אפשר לגרום לאנשים הללו לטפל ולתחזק מערכת שנכתבה לפני 30 שנה? מה יגרום להם להתגייס ולעבוד ימים וגם לילות על מנת להתגבר על תקלה מעצבנת באיזה שרת קבצים?

## איך להניע את העובדים

אלו הם האתגרים שהמנמ"ר המודרני בצה"ל צריך להתמודד איתם. זה המצב שאיתו מתמודד אל"מ א' מדי יום. מצד אחד נמצאים צורכי המערכת - יש פרויקטים, יש משימות, יש לוי"ז ואף פעם אין מספיק תקציב. ומצד שני - עומדים החברה הצעירים, לתחושתם