



# פרויקט יסודות הניהול

## רשות שדות התעופה

---

מגישות:

טל אלפר 322208703 | ירדן ממן 212149439

**תוכן עניינים:**

3.....	<b>רקע כללי על רשות שדות התעופה :</b>
3.....	פירמידת הניהול של חטיבת הביטחון :
3.....	ניתוח פירמידת הניהול לפי המודל של רוברט כץ :
6.....	<b>פרק התכנון :</b>
6.....	מאפייני הניהול :
6.....	מודל: making plans work.....
8.....	מודל SWOT.....
9.....	הצעות לשינוי :
11.....	<b>פרק הארגון :</b>
12.....	הקצאת סמכויות :
13.....	הצעות לשינוי :
13.....	אפשרות למבנה ארגוני אחר :
14.....	<b>פרק מנהיגות :</b>
14.....	מודל תכונות המנהיג :
15.....	הצעות לשינוי :
16.....	מודל אינטליגנציה רגשית :
18.....	<b>פרק בקרה :</b>
18.....	3 שלבי הבקרה :
19.....	סוגי בקרות :
20.....	הצעה לשינוי :
21.....	<b>ניתוח צוות ספציפי :</b>
22.....	יתרונות של צוות :
22.....	חמשת המאפיינים של צוות :
27.....	<b>ניתוח תרבות ארגונית :</b>
27.....	רמות של תרבות ארגונית :
28.....	מודל קמרון וקווין :

**רקע כללי על רשות שדות התעופה:**

חזונו של נתב"ג הוא להוות תשתית ראשית של כניסה ויציאה אווירית של מדינת ישראל על מנת לחבר אותה לשאר העולם תוך כדי שמירה על ביטחונם של הנוסעים.

על מנת לבצע זאת בצורה המיטבית משתמשים באמצעים טכנולוגיים מתקדמים, מעגלי אבטחה וביטחון גלויים וסמויים.

בשל גודל הארגון, אנחנו בחרנו להתרכז בחטיבת הביטחון.

המטרה של חטיבת הביטחון היא למנוע פיגוע תעופתי בקרקע ובאוויר.

**פירמידת הניהול של חטיבת הביטחון:**

מנהלים בכירים: מנכ"ל רש"ת, מנהל נתב"ג, מנח"ט (מנהל חטיבת ביטחון).

ראשי אגפים והסגנים שלהם: ראש אגף בידוק ביטחוני, סגן ראש אגף בידוק ביטחוני, ראש אגף אבטחה וסגן ראש אגף אבטחה.

מנהלי ביניים – ראשי יחידות: ראש יחידת ר"צים טב"ן (טיפול ביטחוני בנוסע), ראש יחידת ר"צים טב"ט ומפרידים (טיפול טכנולוגי בנוסע), ראש יחידת סורקים, ראש יחידת מאבטחים, ראש יחידת מאפיינים, ראש יחידת מפעילים, ראש יחידת מתשאלים, מפקדים תורנים וסגני מפקדים תורנים.

מנהלים זוטרים: ראשי צוותים טב"ן, ראשי צוותים טב"ט, אחמ"ש סורקים, אחמ"ש מז"מ וראש צוות מאבטחים.

לא מנהלים: מאפיינים, מפעילים, מפרידים, מתשאלים, מז"מים (מזהים משקפים), סורקים, כלבנים, מאבטחים.

**ניתוח פירמידת הניהול לפי המודל של רוברט כץ:****מנהלים בכירים:**

כישורים טכניים: למנהלים הבכירים באגף צריך להיות ידע בסיסי על המערכות הטכנולוגיות שיש לכל אגף אותו הם מייצגים, הם צריכים לדעת מה האמצעים הטכנולוגיים שיש, מה כל מערכת עושה, מה החשיבות שלה, אבל הם לא צריכים לדעת לתפעל אותה. בנוסף הם צריכים לדעת מה מהות תפקידם של כלל המנהלים הכפופים אליהם, אך הם לא צריכים להכיר את הניהול לרמת המיקרו טקטיקה.

כישורים חברתיים בין אישיים: מנהלים אלו צריכים לדעת כיצד לרתום את כלל המנהלים הכפופים אליהם, להניע תהליכים בארגון ולפתור בעיות אגפיות.

כישורים קונספטואליים (תכנון): כלל המנהלים בדרג זה עובדים שנים בארגון, הם עברו כמעט את כל תפקידי הניהול הכפופים להם (באגף אבטחה או באגף בידוק ביטחוני, וככל שהם מתקדמים בתפקידים הם עושים השלמה מקצועית לאגף המקביל) ויש להם ידע רב באופן שבו הרשות עובדת. בזכות ידע זה הם יכולים לתת מענה לבעיות אגפיות ובעיות אשר מנהלים בדרגות זוטרות יותר לא יכולים להציע כי אין להם את הידע והניסיון הנדרש. הם צריכים לתעדף פרויקטים כאלה ואחרים בין האגפים השונים בחטיבה, לסנכרן פרויקטים רוחביים בין האגפים וכו'.

**מנהלי הביניים:**

**כישורים טכניים:** ראשי היחידות, מפקדים תורנים והסגנים שלהם צריכים להכיר בצורה מעמיקה וטובה את כלל האמצעים הטכנולוגיים שיש ליחידות שלהם ובמשמרות שלהם. תפקידם הוא להביא רעיונות לשיפורים טכנולוגיים, להטמיע מערכות חדשות, ליצור שינויים ופיתוחים טכנולוגיים. כל ראש יחידה צריך להכיר בצורה הטובה ביותר את הנדרש מהמנהלים הכפופים אליו, מה אופן העבודה שלהם, הבעיות, הדילמות והקשיים הניהוליים שאיתם הם מתמודדים. מתוקף תפקידם של ראשי היחידות נדרש מהם לתת מענה לבעיות יחידתיות שיעלו מהשטח ולבעיות אישיות של הכפופים אליהם.

מפקדים תורנים וסגנים - הם המנהלים הבכירים ביותר שיש במשמרת, הם חייבים להכיר את תחומי האחריות של כלל המנהלים במשמרת הכפופים אליהם והם מקבלים את ההחלטות הקריטיות ביותר (אנחנו נרחיב על זה במהלך העבודה שתתמקד בניהול משמרת ביטחון).

**כישורים חברתיים בין אישיים:** לראשי יחידות כפופים מנהלים רבים, על ראש היחידה לפעול על מנת ליצור גיבוש ואחדות ביחידה.

גיבוש עובדים בכל יחידה הוא חלק בלתי נפרד מיכולת הנעת התהליכים והטמעת מערכות חדשות. צוות מגובש זה צוות שמטרתו להתקדם, להתפתח ולעשות זאת ביחד על הצד הטוב ביותר.

מפקדים תורנים וסגנים - עובדים בשטח עם כלל המנהלים, הם הכתובת לכל בעיה מהותית שעולה במשמרת. המנהלים הזוטרים אשר כפופים אליהם במהלך המשמרת חייבים להרגיש שיש להם למי לפנות ולהרגיש בנוח לפנות אליהם בכל סוגייה שעולה. עקב העובדה שמדובר בעבודה ביטחונית וכל החלטה היא משמעותית, הם לא יכולים להרשות לעצמם לפספס דילמות שעולות מהשטח מהסיבה שהמנהלים הזוטרים מרגישים לא בנוח לפנות אליהם.

**כישורים קונספטואליים (תכנון):** ראשי יחידות אחראים על הכשירות המבצעית של ראשי הצוותים או העובדים הכפופים אליהם, אחראים על תהליך ההסמכות, חפיפה ומתן מענה לבעיות הצפות מהעובדים בשטח. הם צריכים לתעדף את חשיבות ההסמכות אל מול הטמעת פרויקטים. ראשי יחידת הם בדרך כלל מנהלים שהגיעו מהשטח (והיו חייבים להיות לפחות ראשי משמרת) ולכן יש להם ידע על הכישורים והדילמות הניהוליות שיש למנהלים בשטח.

מפקדים תורנים וסגנים - הם מתכללים את אגף בידוק ביטחוני ואגף אבטחה במשמרת, הם אחראים על העובד הזוטר ועד ראשי המשמרת. הם חייבים בזמן אמת לקבל החלטות קריטיות, לתת מענה לבעיות ודילמות שעולות מכלל האגפים. הם גדלו מאחד האגפים (אבטחה או בידוק ביטחוני) ויש להם ידע רב באופני הניהול השונים ויש להם תמונה רחבה על כלל המשמרת, לכן הם יכולים לקבל החלטות משמעותיות.

**מנהלים זוטרים:**

**כישורים טכניים:** כל ראש צוות בתחומי צריך להיות הגורם המקצועי ביותר. עליהם לדעת את נהלי העבודה בצורה מדויקת ומקצועית מאוד, להכיר את כלל המערכות הטכנולוגיות שיש, לתת פתרונות מקצועיים מיידים ולהסתכל על התמונה הגדולה מבחינת ניהול המגזרים וקבלת החלטות בגזרת אחריותם.

**כישורים חברתיים ובין אישיים:** לכל ראש צוות כפופים עובדים זוטרים שאינם מנהלים ולכל אחד מהעובדים יש סמכויות שונות ותחומי עבודה שונים. ראש הצוות צריך להכיר בדיוק מה כל אחד מהכפופים אליו עושה וצריך לתת לעובדים את התחושה שהוא מגבה אותם בצורה מלאה וזמין לבעיות ושאלות שהם מציפים.

החשיבות של היחסים הבין אישיים בין ראשי הצוותים לבין העובדים היא חשובה כמו לדעת את נהלי העבודה, בסופו של דבר העובדים בשטח הם הראשונים שיש להם ממשק עם הנוסע ועם הפריטים שלו. במידה והם חשים כי ישנה בעיה מסוימת עם אותו הנוסע הם צריכים להרגיש בנוח לפנות לראש הצוות ולדעת שיש

מי שייתן להם מענה. במידה ויחסי האנוש של ראשי הצוותים עם העובדים לא טובים, העובדים לא ירגישו בנוח לפנות אליה. כתוצאה מכך, דברים יתפספסו ויפלו בין הכיסאות.

כישורים קונספטואליים (תכנון): כל ראש צוות אחראי בתחומו על גזרה מסוימת ועל כמות משתנה של עובדים, ויש לו משימות שהוא צריך לבצע ונהלים שונים אליהם הוא כפוף. לראשי צוותים יש החלטות רבות שהם צריכים לקבל בפרקי זמן קצרים תחת עומס וריבוי משימות שהם עושים במקביל, הם צריכים להסתכל על התמונה הרחבה של גזרתם ולתת מענה מהיר, מדויק ומקצועי לעובדים ולבעיות שעולות במהלך העבודה.

בפרקים הבאים אנו נתמקד בדרגי הניהול של אגף בידוק בטחוני ואבטחה.

## **פרק התכנון:**

### **מאפייני הניהול:**

3 רמות של תכנון בשלבי התכנון השונים :

מנהלים בכירים - עושים תכנון אסטרטגי לטווח הארוך.

המנהלים הבכירים עושים תכנון אסטרטגי לכלל היחידות, מתעדים פרויקטים ומחלקים תקציבים.  
מנהלי ביניים - עושים תכנון טקטי. בהתאם להחלטות שקיבלו המנהלים הבכירים הם אחראים לתעדף משימות שנמצאות בתוך היחידה שלהם, לתכנן תוכניות עבודה מסודרות ולהציב יעדים אשר תואמים את המטרה הסופית של ההנהלה הבכירה ואת איכות הכוח האנושי שיש להם.

מנהלים זוטרים - עושים תכנון אופרטיבי. כל ראשי הצוותים צריכים לתת מענה לבעיות מיידיות העולות מהשטח בזמן אמת.

תוכניות חד פעמיות - לפני שכל ראש צוות עולה לגזרה הרלוונטית הוא צריך לתכנן את כוח האדם שלו, את העומסים הצפויים, בעיות שהוא צופה ולדעת לתת מענה מיידי לכל בעיה שתעלה.  
 תוכניות מחזוריות שחוזרות על עצמן - לפני כל משמרת יש תדריך מסודר שבו מעלים את תחזית הנוסעים, חלוקה לגזרות, לוח טיסות ובכך ניתן להיערך בצורה הטובה ביותר למשמרת.

### **מודל making plans work:**

נדגים מודל זה על המקרה הבא : עיכוב מטוסים לצורך פריקת תיקים של נוסע עקב טעות שנעשתה על ידי עובד מאגף בידוק ביטחוני.

#### **1. הצבת יעדים - מודל SMART**

Specific : הגדרת יעד ספציפי - ירידה בכמות המקרים בהם מעכבים מטוס לפריקת תיקים עקב טעויות של אגף בידוק ביטחוני.

Measurable : מדיד - מספר המקרים בהם אנו אחראים לעיכוב מטוסים על מנת לפרוק תיקים אל מול מקרים בהם חברת התעופה היא זו שהובילה לעיכוב המטוס.

Attainable and realistic : יעד בר השגה - על ראשי הצוותים למצוא את האיזון בין לסמוך על העובדים הכפופים אליהם שיבצעו את עבודתם בצורה הטובה ביותר ומנגד לשים לב שהם לא עושים טעויות שיובילו לפריקת תיקים ועיכוב מטוסים. יעד זה מצריך עבודה קשה וניסיון ניהולי שלרוב נצבר עם ותק בעבודה, בנוסף נדרשת יכולת ניהול עצמית וביקורת עצמית מהמנהלים והעובדים בשטח.

Reward and incentive : על מנת להשיג את היעד הזה, תמריצים כספיים אינם רלוונטיים אך תמריצים כמו זכייה בעובד החודש, קורסי הכשרה, אופציות קידום הם תמריצים אפשריים.

Timely : ניתן להגדיר כי תוך פרק זמן מסוים אנו רוצים לראות שיפור של 1%.

#### **2. לייצר מחויבות**

שיתוף פעולה עם העובדים :

- על ראשי הצוותים להוות דוגמה ולהראות מחויבות ונכונות להשגת היעד. כאשר ראש צוות עושה תדריך כניסה לעובדים הזוטרים, עליו להגדיר מה היעדים והדרישות שהוא מצבי להם, להסביר את הרציונל העומד מאחורי כל דרישה, לתת תחושה שהוא מגבה אותם ופנוי להקשיב להתייעצויות והתלבטויות, זמין לתת מענה לבעיות ולא משדר לחץ.
- מתן עצמאות לעובדים - להדגיש בפניהם את העובדה כי הם אלו שמקבלים את ההחלטה על רמת הבדיקה של הנוסעים, לתת להם תחושה שהוא סומך עליהם ומגבה אותם כל עוד הם יודעים לנמק מדוע קיבלו את ההחלטות שלהם גם אם הן יובילו בסופו של דבר לפריקת מזוודות ועיכוב מטוס.

- מתן משוב חיובי - במידה והעבודה במגזר הייתה קשה ומאתגרת והדברים עבדו כמו שצריך, על המנהל לדעת לבוא לתת את המילה הטובה לעובדים, להראות להם שהוא מעריך אותם ומודה להם.
- הדרכות - ראש הצוות יכול לעשות הדרכות מקצועיות. הדרכות אלו יובילו להעלאת הרמה המקצועית של העובדים ולצמצום הטעויות.

### 3. פירוט לתתי משימות

- מי אחראי לקביעת רמת הבדיקה - מאפיינים.
- מה רמת הבדיקה אומרת - איזה בדיקה התיק יעבור (לא ניתן לפרט מטעמי ב"מ).
- מתי פריקת התיקים מתבצעת - מה השלבים בהם ניתן לפרוק את התיק.
- איפה פורקים את התיקים - תלוי מתי גילינו את הטעות ואיפה פיזית התיק נמצא.
- למה פורקים את התיק - מה הייתה הטעות, מה ההבדל בין רמות הבדיקה.
- כיצד מעכבים מטוס - יש מספר דרכים (לא ניתן לפרט מטעמי ב"מ).

### 4. מעקב אחר התקדמות ליעדים

הצגת נתונים בסיום כל משמרת, מצגת שבועיות עם הנתונים, טבלה המציגה את הסיבות שבגללן אנו מעכבים מטוסים ופורקים תיקים.

### 5. שמירה על גמישות

צריך להבין כי העבודה היא קשה, במקרי עומס ועייפות הגיוני ולגיטימי שהעובדים הזוטרים יקבעו רמות בדיקה שאינן תואמות את הנוסע ויובילו לפריקת תיקים. יש לקבל בהבנה גם משמרות כאלו בהם לא היה שיפור. הגדולה של מנהל היא לבוא ולהדריך ולהסביר מה הייתה הטעות וכיצד ניתן למנוע אותה לפעמים הבאות.

## מודל SWOT

### Strength

1. מקצועיות וידע טכני - כלל העובדים בעלי ידע רחב. העובדים עוברים קורס שאורכו חודש במהלכו הם לומדים את נהלי העבודה אותם מכתוב השב"כ וחניכה בשטח המותאמת לכל חניך (יכולה לקחת בין שבועיים לחודשיים). ישנם מעגלי אבטחה וביטחון גלויים וסמויים.
2. ניסיון בניהול סיכונים - יכולת תגובה מהירה לאירועי ביטחון, מנגנוני מניעה והרתעה מתקדמים (גלויים וסמויים).

### Weaknesses

1. עומס עבודה גבוה - עבודה בשעות קשות, עומס רב של נוסעים, עבודה תחת לחץ.
2. מחסור בכוח אדם - ישנה תחלופת עובדים גבוהה בדרג הזוטר, ישנו קושי לגייס עובדים חדשים ולשמר את העובדים הקיימים.

### Opportunities

1. פיתוח טכנולוגי - פיתוח והטמעת מערכות מתקדמות.
2. הכשרות ופיתוח מיומנויות - לפתח תוכניות הכשרה טובות ומהירות יותר, תרגול מצבי חירום כלל אגפיים, חיזוק שיתוף הפעולה בין האגפים השונים.

### Threats

1. איומי טרור - עלייה במורכבות האיומים הקיימים וגורמי הטרור המעורבים.
2. מתקפות סייבר - חשש מפריצות סייבר למערכות המידע של החטיבה, חשש לפריצות סייבר למערכות המטוסים והצורך למנוע ולנטר מתקפות אלו.

### מינוף חוזקות להזדמנויות - איך לנצל את החוזקות וההזדמנויות שיש לנו עכשיו

#### מקצועיות וידע טכני ← פיתוח טכנולוגי:

- עובדים מקצועיים בעלי ידע רחב יכולים להשתלב בפיתוח והטמעה של מערכות מתקדמות, תוך מינוף ההכשרה המעמיקה והארוכה שלהם להבנת אופן הפעלת המערכות, יתרונותיהם ומתן מענה לתקלות בסיסיות.
- נהלי הבידוק הקיימים יכולים להשתפר ולשלב פתרונות טכנולוגיים חדשניים כדי להגדיל את האפקטיביות ומהירות הטיפול בנוסעים תוך שמירה על רמה מקצועית גבוהה והמשך עבודה לפי נהלי העבודה הקיימים.

#### ניסיון בניהול סיכונים ← הכשרות ופיתוח מיומנויות:

- ניסיון בניהול אירועים ביטחוניים מאפשר פיתוח תוכניות אימונים מותאמות למצבי חירום מגוונים, המבוססות על אירועים אמיתיים מהעבר שיעזרו להעלות את הרמה המקצועית והמוכנות המבצעית.
- מנגנוני המניעה הקיימים יכולים להוות בסיס לשיפור ולשיתוף ידע בתוך הארגון ובין אגפים שונים, מה שיחזק את שיתוף הפעולה ויאץ פיתוח מיומנויות חדשות.

### חוזקות ואיומים - איך לנצל את החוזקות להתמודדות עם האיומים

#### מקצועיות וידע טכני ← איומי טרור:

- העובדים המקצועיים וראשי הצוותים יכולים לשפר את היכולת לזהות איומים מורכבים עוד לפני מימושם ע"י איתור חריגויות, למידה ותחקור מקרי עבר.



- ניתן להתאים את מעגלי האבטחה והבידוק הקיימים למורכבויות הגוברות של האיומים, על ידי שדרוג המודיעין, שימוש בטכנולוגיות ושיתופי פעולה עם גופים ביטחוניים מדיניים נוספים.

#### **ניסיון בניהול סיכונים – מתקפות סייבר :**

- יכולת תגובה מהירה לאירועים יכולה להיות ממוקדת גם בניטור מתקפות סייבר וזיהוי מוקדם שלהן.
- מנגנוני מניעה גלויים וסמויים יכולים להיות מופנים לניהול ונטרול סיכונים במערכות מידע קריטיות כמו פעולות באתרים הפנימיים של רשות שדות התעופה.

#### **חולשות והזדמנויות - איך לנצל הזדמנויות כדי להתגבר על חולשות**

##### **עומס עבודה גבוה – פיתוח טכנולוגי :**

- פיתוח מערכות טכנולוגיות מתקדמות שיחסכו זמן עבודה ומשאבים שיוביל להורדת העומס מהעובדים על ידי ייעול תהליכים ושיפור מערכות קיימות.

##### **מחסור בכוח אדם – הכשרות ופיתוח מיומנויות :**

- פיתוח תוכניות הכשרה קצרות וממוקדות יאפשרו כניסה מהירה של עובדים חדשים לפעילות מבצעית.
- שיתוף פעולה בין אגפים יחזק את הקשרים ביניהם ואת המקצועיות ויקטין את השחיקה של עובדים קיימים על ידי חלוקת עבודה טובה יותר.

#### **הצלבה בין חולשות ואיומים : איך לצמצם חולשות ולהימנע מאיומים**

##### **עומס עבודה גבוה – איומי טרור :**

- הטמעת טכנולוגיות עזר אשר יקטינו את העומס על העובדים ויאפשרו להם להתמקד באיומים מיידיים וחריגות ובכך להעלות את הערנות לאורך זמן.
- חלוקת משימות אפקטיבית ומתן הפסקות רבות יותר יקטינו טעויות בתנאי לחץ ועייפות.

##### **מחסור בכוח אדם – מתקפות סייבר :**

- גיוס מתמחים או שיתופי פעולה עם גופים חיצוניים המתמחים בתחום הסייבר יוכל למלא את הפער בכוח האדם ולשפר את מערכות הסייבר הקיימות בארגון.
- הכשרות ממוקדות בסייבר ייעודי לעובדים קיימים יאפשרו יצירת מענה ראשוני מהיר יותר לאיומים ואף הקמת חטיבה ייעודית.

#### **הצעות לשינוי :**

##### **תכנון תרחישים - פתרונות לבעיות בעקבות ניתוח SWOT :**

- כיום לא קיים תכנון תרחישים מסודר של חטיבת הביטחון, ישנם נהלים ספציפיים לסיטואציות ספציפיות על פיהם צריך לפעול, אך אין הסתכלות רחבה וכוללת על כלל החטיבה. הנהלים הקיימים לא משתנים בהתאם למצב הביטחוני לעומת האיומים המשתנים.
- נמליץ ליצור מודל ניהול תרחישים רחב שיתכלל את כלל האגפים בחטיבה ואת העקרונות על פיהם יש לנהוג במצבי חירום, בנוסף לסיטואציות הספציפיות עליהן כבר יש מענה.
- נעשה היערכות מקיפה ומעמיקה למגוון תרחישים אפשריים בהם יריבים (גורמי טרור, ארגוני פשיעה, מתקפות סייבר) יפעלו לפגיעה בביטחון התעופה.

תכנון תרחישים מאפשר לחטיבת הביטחון להגיב במהירות וביעילות למצבים משתנים, תוך צמצום סיכונים ושמירה על ביטחון הנוסעים והצוותים.

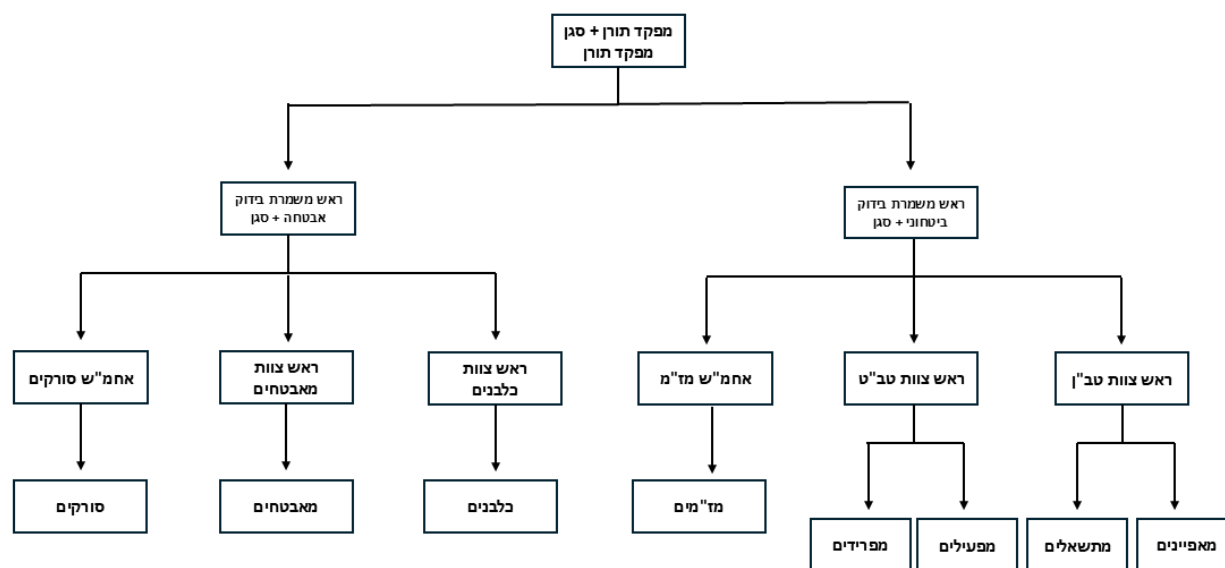
1. **ניתוח סיכונים** - על ראש החטיבה לבצע פורום מנהלים עם כלל מנהלי האגף. בפורום זה יעלו הפערים הקיימים, הפתרונות הניתנים בשטח ואינם מגובים בנהלי עבודה, סיטואציות בהן לא היה מענה נהלי ולכן היו צריכים לפעול על פי נתוני השטח ועוד. בעקבות פורום זה יופק דו"ח שיציג מה האיומים שהשטח מזהה ומתן הנקודות החולשה שכיום אין להן מענה.
2. **בניית תרחישים** - תהליך זה יתבצע בפורום של מנהלים בכירים בחטיבה (ראשי משמרת ומעלה). יש לפתח מגוון רחב של תרחישים ביטחוניים אפשריים. תכנון התרחישים צריך להיעשות על סמך אירועי אמת ופערים שעלו מהשטח ולהתייחס לנקודות החולשה והפערים הקיימים. יש להבין כי מדובר בעבודה ביטחונית כך שלא ניתן לצפות את כל התרחישים האפשריים, לכן יש לחשוב על עקרונות כלליים שינחו את המנהלים בשטח כאשר אין מענה נהלי לסיטואציה מסוימת.
3. **תכנון תגובה** - פורום של מנהלים בכירים (ראשי משמרת ומעלה) ישאף להכין תכנית פעולה מסודרת אשר מטרתה להכתיב את המענה המתאים לכלל התרחישים שעלו. בנוסף, ליצור מסמך עם עקרונות מנחים של עבודה בחירום שכלל המנהלים והעובדים הזוטרים יעבדו על פיו. בעקבות חוסר היכולת לחזות את כלל התרחישים והאיומים האפשריים יש להקים צוותי חירום כך שבעת שיוכרז מצב חירום כלשהו, כל אחד ידע מה התפקיד שלו, על מה הוא אחראי, מה מצופה ממנו ומה הפעולות הבאות שעליו לעשות לפי העקרונות המנחים שיבחרו.
4. **הקצאת משאבים** - פורום של מנהלים בכירים (ראשי משמרת ומעלה) ידון על אופן חלוקת המשאבים באירועי חירום. עליהם לחלק כוח אדם, ציוד וטכנולוגיה, לכתוב תוכניות גיבוי ותיאום בין האגפים השונים בתוך החטיבה ותיאום עם גורמי ביטחון חיצוניים (משטרה, כבאות, מגן דוד אדום וכו'). הקצאת המשאבים צריכה להיות ברורה, מדויקת ומותאמת לאופי אירוע החירום. בתרחישים בהם ישנו מענה מפורט, יש להקצות מספרים מדויקים של כוח אדם, ציוד וכו' ואילו בתרחישים להם אין מענה מדויק, יש לתת קווים מנחים לחלוקת המשאבים וחלוקת התפקידים ברורה ומוגדרת מראש.
5. **הטמעה וביצוע** - הכשרת עובדים וראשי צוותים לעבודה על פי הנהלים והקווים המנחים שנכתבו. יש לקיים ימי עיון נפרדים לכל תת מחלקה תוך מתן דגש על הנדרש מהם באופן ספציפי בכל תרחיש. לקיים פורומים של מנהלים זוטרים בהם יתרגלו מקרי קבלת החלטות על פי הקווים המנחים וזמנים בהם ראשי הצוותים יעבירו הדרכות באופן קבוע לעובדים הזוטרים. בהדרכות אלו ידובר על שינוי הנהלים וחשיבותם של עקרונות החירום, הדרישות מהם, מה תפקידם ומה הרציונל שעומד מאחורי כלל הדברים.
- הדבר החשוב ביותר הוא לבצע תרגילים. יש לעשות ימים טקטיים כלל חטיבתיים אשר כוללים את אגף בידוק ביטחון ואגף אבטחה. בימים אלו יתורגלו סיטואציות קצה שבהם יש לפעול על פי הקווים המנחים שנכתבו.
6. **בקרה ועדכון** - בעקבות התרגולים ושאר פעולות ההטמעה, יש לבחון את אופן פעולת המנהלים והעובדים ובכך לעשות התאמות במידת הצורך. יש להמשיך ולעשות תרגילים על בסיס קבוע ובכך לשמר את כשירות העובדים והמוכנות לכלל התרחישים.

המודל החדש מבוסס על תהליך מתמשך של זיהוי איומים, ניתוחם ובניית תגובות מותאמות. חלוקת תפקידים ברורה, הקצאת משאבים נכונה ושיתוף פעולה בין-ארגוני יאפשרו לארגון להתמודד עם איומים מתפתחים בצורה אפקטיבית ולשמור על ביטחון הנוסעים והעבודה השוטפת.

**פרק הארגון:**

חטיבת הביטחון בנתב"ג בנויה על בסיס מבנה ארגוני פונקציונאלי. החטיבה מחולקת לשני אגפים - אגף אבטחה ואגף בידוק ביטחוני. לכל אגף ישנן מספר יחידות המתפקדות באופן עצמאי, אך כולן משתפות פעולה יחד כדי לשמור על הסדר, הארגון והביטחון בשדה. שיתוף הפעולה בין היחידות השונות הוא קריטי להצלחת המערכת. שיתוף המידע והתיאום בין היחידות מאפשרים תגובה מהירה לאירועים חריגים ושיפור מתמיד של נהלי האבטחה.

בפרק זה אנו נעסוק באופן שבו מתנהלת משמרת עבודה.

**היררכיה במשמרת:**

שרשרת הניהול הני"ל נותנת מרחב פעולה ואחריות רבה לכל אחד מהתפקידים ומספקת חלוקת אחריות ברורה המקלה על פתרון בעיות וניהול משברים. ניתן לחשוב כי היררכיה מסוג זה תאט את קצב קבלת ההחלטות, אך להיפך - כל עובד יודע את תפקידו ואת סמכותו ויודע לקבל החלטות בגבולות המוגדרים לו. במידה ועובד / מנהל נתקל בבעיה, הוא יודע מי הגורם הממונה עליו אליו ניתן לפנות בכדי לקבל מענה.

**יתרונות:** המבנה הפונקציונלי מספק בסיס חזק לניהול יעיל. מבנה זה מאפשר למנהלים לעקוב אחר התנהלות המשמרת, לקבל דיווחים בזמן אמת מכלל הגורמים הרלוונטיים על מצב הגיזרה שלהם ובכך ליצור תמונת מצב עדכנית ומשתנה כל הזמן. כל מנהל יכול לקבל החלטות מיידיות בשטח ולפתור בעיות שעולות, דבר אשר יוצר יעילות ועבודה מהירה.

**חסרונות:** העובדים בדרגות הנמוכות יותר נוטים להתמקד בתפקידים הספציפי ולעיתים אינם מודעים או מבינים את התמונה הגדולה. דבר זה עלול להוביל לחוסר שיתוף פעולה בין העובדים במשמרת, לקונפליקטים בנוגע לפתרון בעיות ולפגיעה ביעילות הכוללת של המשמרת. עובדים עשויים להרגיש מוגבלים על ידי הגדרות התפקיד שלהם ולא להעז לחשוב "מחוץ לקופסה" כאשר הם נתקלים במקרה לא ברור.

**הקצאת סמכויות:**

לחטיבת הביטחון סמכויות רבות אשר לרובן השלכות משפטיות רחבות. עובדי הביטחון רשאים לערוך חיפושים על גופו וחפציו של הנוסע, לעכב חריגים ולהפעיל כוח פיזי במידת הצורך. כפי שצינו קודם, לכל דרגה בהיררכיה יש סמכויות ותחומי אחריות מוגדרים וברורים. ברוב המקרים המנהלים במשמרת יכולים להאציל סמכויות לגורמים הכפופים אליהם מתוך הבנה שזוהי הדרך היעילה והטובה ביותר לנהל משמרת. האצלת סמכויות מאפשרת קבלת החלטות מהירה בשטח, ללא צורך בהמתנה לאישור מדרגים גבוהים יותר כאשר מתרחשים אירועים בלתי צפויים. היכולת לקבל החלטות ברמה המקומית מאפשרת התמודדות יעילה יותר עם המצב. האצלת סמכויות מעצימה את העובדים, מעלה את המוטיבציה שלהם ומאפשרת להם לפתח מיומנויות מנהיגות וקבלת החלטות. כמובן שישנם סיכונים בהיבט הזה, לכן יש לוודא כי העובדים עליהם האצלו סמכויות יודעים להשתמש בסמכויות אלו בצורה טובה ונכונה, מודעים לאחריות הכרוכה בכך ועברו את ההכשרה המתאימה. כדי לוודא שהדברים לא יתפספסו או שכמה אנשים לא יעשו את אותה העבודה, מגדירים את הסמכויות ואת חלוקת העבודה בצורה ברורה וחד משמעית תוך הטמעת מנגנוני פיקוח ובקרה ומתן הכשרה לעובדים. ניתן להשיג איזון בין הצורך ביעילות ובגמישות לבין הצורך לשמור על רמת ביטחון גבוהה בעזרת האצלת סמכויות נכונה ובטוחה.

בעת הגעתו של עובד למגזר העבודה, ראש הצוות מתדרך אותו ונותן דגשים חשובים בנוגע לעבודה במגזר והערות ספציפיות לפי צפי הנוסעים או לפי דרישות שהגיעו מהמנהלים הבכירים יותר ורלוונטיות ספציפית למשמרת. בנוסף הוא יבקש מהעובד שכאשר הוא בודק נוסע, שייתן דגש למספר נקודות, שהן נקודות התפר בין תחומי האחריות של ראש הצוות והעובדים בשטח. נקודות אלו הן נקודות מפנה בעלות השלכות רבות ולכן ישנה חשיבות עליונה לתדרך את העובדים ולהסביר להם מה הרציונל העומד מאחורי הדרישות ואת ההשלכות במידה ולא יעמדו בהם.

ישנם מנגנוני בקרה רבים המעידים על הבנה של העובדים כלפי חלוקת תחומי האחריות, למשל באיזה שלב עליהם להעביר את האחריות לראש הצוות, שהוא הגורם המנהל בעל סמכויות וכלים רבים יותר. אחד המנגנונים הטובים והחזקים ביותר אשר קיימים היום הם **פיקוחים וליווי עבודה** אשר נעשים לעובדים על ידי הממונים עליהם. לראשי הצוותים ייעשו פיקוחים וליווי עבודה ע"י ראשי היחידות שלהם, ולעובדים הזוטרים ייעשו פיקוחים וליווי עבודה ע"י ראשי הצוותים. מטרת הפיקוחים וליווי העבודה היא לבחון את יכולת קבלת ההחלטות, הבנה של תחומי האחריות ויכולות ניהול (אצל ראשי הצוותים) ועבודה תחת לחץ.

מציאת האיזון הנכון בין ריכוזיות וביזוריות במחלקת הביטחון היא משימה מורכבת הדורשת שיקול דעת והתייחסות למאפיינים של המחלקה. בעזרת שילוב נכון של שתי הגישות, ניתן להבטיח את יעילותה, גמישותה ובטיחותה של המחלקה. בעוד שמנהל ריכוזי לוקח תחתיו את כל התפקידים, מקבל את כל ההחלטות ומפקח על הפעולות, מנהל ביזורי לוקח תחתיו חלק מן התפקידים, ואת השאר הוא נותן לדרגות הנמוכות יותר.

במחלקת הביטחון ישנה גישה ניהולית המבוססת לרוב על **ביזור** הסמכויות בקרב המנהלים. במהלך המשמרת, מפקד תורן וסגנו אחראים על כל מה שקורה במשמרת בכל הזירות השונות. תחתם ישנם מנהלים שונים כפי שתיארנו, שגם אליהם כפופים עובדים. כך המידע הרלוונטי מגיע לכל גורם ניהולי ויוצר רצף עבודה שוטף, קבלת החלטות מהירה, מתן מענה מידי לבעיות ושמירה על הסדר.

למשל, ראש צוות ביטחון צריך לקבל החלטות מיידיות לבעיות שמוצפות על ידי אחד העובדים הכפופים לו. ישנם מקרים בהם ההחלטה על בעיה מסוימת אינה חלק מתחומי האחריות והסמכויות של ראש הצוות ולכן עליו לפנות למנהלים הבכירים יותר (לפי חומרת הבעיה ולפי ההשלכות שלה - מחליטים האם לפנות למפקד תורן או לראש משמרת) והם אלו שיקבלו את ההחלטה וראשי הצוותים יהיו אלו שיבצעו אותה בפועל.

בנוסף, לראשי צוותים יש את הסמכויות להפעיל נהלים חירום כלל אגפים להם השלכות רבות מבלי להתייעץ או לבקש את אישורם של המנהלים הבכירים יותר, אך במקרה שטעו והפעילו נוהל חירום לא מתאים או שלא היה צריך להפעיל אותו, עליהם לדעת לנמק את ההחלטה שלהם אל מול אותם מנהלים בכירים.

### **הצעות לשינוי:**

#### **אפשרות למבנה ארגוני אחר:**

מבנה ארגוני נוסף שניתן לעבוד איתו במחלקת הביטחון, עקב החסרונות של מבנה פונקציונלי, הוא מבנה מטריציוני הנותן גמישות רבה יותר בין עובדי המחלקה.

המבנה המטריציוני יכול להיות יעיל יותר במקרים מסוימים / חריגים במחלקת הביטחון לעומת המבנה הפונקציונלי. למשל, בעת אירוע חירום גדול - במקום שכל מחלקה תפעל בנפרד, דבר היכול לגרום לחוסר תיאום וזמן תגובה ארוך, ניתן להחליט מראש על צוות ספציפי לאירוע המשלב נציגים מכל המחלקות הרלוונטיות.

היתרונות הקיימים בשילוב מבנה מטריציוני הם שיתוף הפעולה בין האגפים והדרגות השונות מה שמוביל לפתרון מהיר ויעיל של הבעיה / האירוע.

בנוסף, מבנה מטריציוני עלול לייצר אתגרים ולהוביל לעומס יתר על העובדים בשל הצורך בהקמת צוותים ייעודיים תכופים, וכן ליצור סביבת עבודה מורכבת יותר, המתאפיינת בבלבול לגבי מבנה הניהול אצל הדרגים השונים.

במבנה כזה חשוב להדגיש לכל עובד - בכל דרגה - מהי בדיוק האחריות שלו בכל אירוע, לשתף את כל הגורמים המעורבים ולהכשיר אותם כראוי.

#### **האצלת סמכויות:**

השינוי שניתן לעשות בנושא האצלת סמכויות הוא בעת כניסה של עובדים למגזר העבודה ע"י ראש הצוות. כאשר עובד מגיע למגזר העבודה, ראש הצוות יתדרך אותו בצורה מסודרת ומוגדרת.

חלק מהדברים עליהם יתדרך: צפי כמות נוסעים, דרישות רלוונטיות למשמרת מהמנהלים הבכירים יותר ומעבר על דגשים חשובים בעת העבודה עם הנוסעים.

**פרק מנהיגות:**

המנהל עליו נעשה את פרק המנהיגות הוא ראש יחידת ראשי צוותים טב"ן, הוא המנהל הישיר של הרצ"ים (כמו מ"פ בצבא עבור מ"מ).

**מודל תכונות המנהיג:**

ראש יחידת רצ"ים טב"ן נמצא בתפקיד כשנה וחצי, במהלך פרק זמן זה הוא לא יזם פרויקטים מקצועיים או מהלכים שיגרמו להעלאת הרמה המקצועית של ראשי הצוותים.

הוא דמות מקצועית, יודע את נהלי העבודה, מה נדרש מראשי הצוותים במהלך המשמרות ומה ההתמודדות שלהם ולכן הוא כן יודע לתת מענה לבעיות מקצועיות שצפות.

כחלק מתפקידו הוא אמור להיות האדם אליו פונים במידה וקרה משהו חריג במהלך המשמרת בנושאים מקצועיים (טובים / תקלות) או אישיים מול גורמי ניהול בדרגים בכירים יותר או קונפליקטים עם הכפופים אליהם. בפועל, הרצ"ים פותרים לגמרי לבד את הקונפליקטים ולא מרגישים שיש להם ראש יחידה שיעזור להם וייתן להם גיבוי או אוזן קשבת.

היחידה עצמה לא מגובשת, לא נעשו פעילויות גיבוי וימי עיון, רצ"ים רבים עזבו או עברו תפקידים. מעבר לכך, השנה וחצי האחרונות היו קשות מאוד לכולם עקב המצב במדינה, בשל כך מצופה מכל מנהל לתת לעובדים תחושה שהוא מעריך אותם יותר מתמיד, זמין להם והדלת שלו תמיד פתוחה עבורם. במקרה הנ"ל ראש היחידה לא עשה דבר כלפי אנשיו, הוא לא הביע הערכה / דאגה / אכפתיות או דרש לשלום אנשיו אשר נמצאים במילואים.

מנקודת מבטינו מן הראוי היה לקיים שיחות אישיות עם כלל הכפופים לו (במיוחד שהם לא רבים), או לכל הפחות לשלוח הודעה כללית בקבוצה של כולם בווצאפ שבה הוא יביע את תמיכתו, הערכתו וזמינותו עבורם. יתרה מכך, אנשי המילואים של היחידה כלל לא זכו ליחס ממנו, הם יזמו שיחה מול ראש האגף (אליו ראש היחידה כפוף) שם דובר על חוסר האנושיות של ראש היחידה.

**הצעות לשינוי:**

- **מקצועי:** לראש היחידה כלל המידע הדרוש על מנת להוביל ולקדם תהליכים להעלאת הרמה המקצועית והניהולית של ראשי הצוותים הכפופים אליו.

1. **קיום ליווי עבודה -** ראש היחידה יתלווה לאחד מראשי הצוותים במשך המשמרת, הוא יראה כיצד מתנהל ראש הצוות ובסיום הליווי יוכל לתת לו נקודות לשיפור ונקודות לשימור, מן הדרכה מקצועית. את סיכום הליווי יש לכתוב במערכת ניהול העובדים כך שיהיה סיכום של הדברים ומידע שימושי במידה וחליט ראש הצוות שהוא מעוניין להתקדם, מידע זה ישמש את הוועדה אשר תדון בקידומו.

**מטרה -**

- (1) מתן כלים ניהוליים ומקצועיים לראשי הצוותים כך שיהיו מנהלים טובים יותר.
- (2) ראש היחידה יקבל תמונת מצב רחבה על כל ראשי הצוותים ויזהה מה הפערים הקיימים ויחשוב כיצד ניתן לפתור או לצמצם אותם.

2. **קיום פיקוחי עבודה -** פיקוח בניגוד לליווי עבודה הוא מן "מבחן", לאחר שעברו חודשיים מביצוע ליווי העבודה ראש היחידה יתלווה פעם נוספת לראש הצוות. את סיכום הפיקוח וההחלטה יש לכתוב במערכת ניהול העובדים כך שיהיה סיכום של הדברים, יש לתת דגש האם בפרק הזמן שעבר היה תהליך של למידה והשתפרות אצל ראש הצוות.

**מטרה -**

- (1) לבחון האם חל שיפור אצל ראש הצוות והוא אכן יישם את הכלים וההערות אותם קיבל בליווי העבודה.
- (2) גם כאן בדומה לליווי העבודה, ראש היחידה ייתן נקודות לשיפור ונקודות לשימור אך בסופו של דבר יחליט האם ראש הצוות ממשיך בתפקידו או לא.

3. **קיום ימי עיון -** אחת לרבעון יערוך ראש היחידה יום עיון.

**מטרה -**

- (1) ראשי הצוותים יעלו נושאים מקצועיים שהם מעוניינים לדון בהם.
- (2) ראש היחידה יציג בפני ראשי הצוותים פערים שאסף מהמנהלים הבכירים אשר עובדים איתם בשטח. בפורום זה הם ידונו ביחד מה הפתרונות הטובים ביותר לפערים וכיצד יש ליישם אותם בפועל.
- (3) ראש היחידה יעדכן את ראשי הצוותים בשינויים ותהליכים הרלוונטיים אליהם.

- **אישי:** מנהל טוב זה מנהל בעל קשר אישי עם עובדיו, מנהל אשר מעניק לכפופים אליו תחושה טובה, זמין אליהם, נכון לעזור להם, מגבה אותם והכי חשוב מעריך אותם ואת עבודתם ומקשיב להם.

1. **שיחת היכרות בעת הכניסה לתפקיד -** בסיום ההסמכות בשטח וברגע ההסמכה לתפקיד על ראש היחידה לקיים שיחות אישיות עם כלל העובדים שמעתה כפופים ישירות אליו.

**מטרה -**

- (1) בשיחה זו ראשי הצוותים יעלו בעיות אישיות שיש להם, אילוצים ויציגו את עצמם באופן כללי.
- (2) ראש היחידה יציג את עצמו בצורה אישית יותר אשר תעניק תחושה של מנהל אכפתי ואנושי.
- (2) ראש היחידה יציג את הציפיות והדרישות שלו ומה "האני מאמין" שלו ובכך יעשה יישור קו בעת הכניסה לתפקיד. מן הראוי שבשיחה זו יעניק ראש היחידה לעובד תחושה שיש לו למי לפנות ושהוא תמיד זמין ונכון להקשיב לו.

## 2. שיחות אישיות תקופתיות - אחת לרבעון יבצע ראש היחידה שיחה אישית.

### מטרה -

- (1) ראש היחידה יבדוק האם ישנם שינויים בחייו האישיים של העובד, האם לעובד יש משהו שהוא רוצה להעלות ולדבר עליו.
- (2) על ראש היחידה לדון במצב ההיעדרויות של העובד ועל מקרים חריגים שהיו במהלך התקופה במידה ויש כאלו.

## 3. ימי גיבוש - יש לערוך יום גיבוש שנתי של כלל ראשי הצוותים עם ראש היחידה שלהם.

### מטרה -

יצירת לכידות יחידתית. כאשר היחידה מגובשת ומלוכדת שיתוף הפעולה המקצועי הופך להיות טוב יותר משמעותית, יש תחושת מחויבות הדדית, קולגיאליות והעבודה השוטפת תעבור בצורה טובה יותר.

## 4. נוכחות בשטח - קיום ליווי עבודה ופיקוחים אמורים להעלות את הנוכחות של ראש היחידה בשטח. המטרה היא שהעובדים יראו כי ראש היחידה מחובר לשטח, רואה מה קורה ומתעניין.

### מטרה -

כאשר העובדים רואים את המנהל הישיר שלהם מסתובב בשטח, שואל שאלות, מתעניין או רק מפגין נוכחות, תחושת הערכה כלפיו עולה. העובדים מרגישים שהמנהל שלהם מחובר לשטח, יודע מה קורה וכיצד הדברים עובדים כך שבמידה והוא יעיר להם, הם ידעו לכבד ולהעריך זאת משום שהוא חלק מהשטח ויש לו ידע וניסיון רבים יותר.

### מודל אינטליגנציה רגשית:

אינטליגנציה רגשית = היכולת לזהות ולהבין רגשות בעצמי ובאחרים, היכולת לתקשר, להבין, לעורר מוטיבציה אצל העובדים.

אינטליגנציה רגשית מורכבת מ 4 הדברים הבאים :

1. **ניהול עצמי**: היכולת לווסת רגשות, לווסת את הדרך שבה מבטאים רגשות ולהשתמש בחיוב במודעות כלפי הרגשות שלנו. להראות גמישות, הסתגלות ויכולת שליטה עצמית בדחפים.
2. **מודעות עצמית**: לזהות ולהבין את הרגשות שלנו, להעריך את החוזקות והחולשות שלנו, ביטחון עצמי.
3. **מודעות חברתית**: היכולת לזהות רגשות של אחרים. היכולת לקרוא אותם ולהבין את נקודת המבט שלהם על דברים. להיות אמפתיים.
4. **ניהול קשרים חברתיים**: להשתמש במודעות לרגשות שלנו ולרגשות של אחרים בשביל לפתח מערכות יחסים אשר מבוססות על מנהיגות, השפעה ופתרון בעיות.



**הדגמת המודל:**

1. **ניהול עצמי:** לא ניתן לומר במדויק מה רמת הניהול העצמי של ראש היחידה משום שאין לו יחסי אנוש טובים עם הכפופים לו ולכן הדבר לא בא לידי ביטוי.
2. **מודעות עצמית:** המודעות העצמית של ראש היחידה נמוכה מאוד. הוא לא מודע לכך שיחסי האנוש שלו לא קיימים, לא מודע לכך שהכפופים אליו לא מרגישים בנוח לפנות אליו ולא פועל בשביל לשנות את המצב הקיים.
3. **מודעות חברתית:** אמפתיה זה לא תכונה שהעובדים הכפופים לראש היחידה מרגישים ממנו. אני אתן דוגמא אישית (ירדן ממך) - אני עזבתי את הבית של ההורים בגיל 18, יש לי שלושה אחים קטנים בני 21, 16 ו 12. בתחילת המלחמה אח שלי נכנס להילחם בעזה הוא לוחם ביחידת דובדבן, בזמן הזה ההורים שלי היו מאוד מודאגים, התפקוד שלהם בבית ירד מאוד והייתי צריכה לחזור לצפון לעזור לאמא שלי עם האחים שלי. אבא שלי איש עסקים והמלחמה השפיעה על העסק שלו אז רוב הזמן הוא היה בעיקר בעבודה. במקביל לכל זה עבדתי ולמדתי, כל החיים שלי נמצאים במרכז ויצא מצב שלא הגעתי ללימודים ולא יכולתי להגיע למשמרות כי אמא שלי הייתה צריכה אותי בבית. שלחתי לראש היחידה שלי הודעה וביקשתי ממנו שנשב לדבר כי אני צריכה את עזרתו. ישבתי מולו במשרד עם דמעות בעיניים וסיפרתי לו את כל מה שקורה לי בבית, ביקשתי לרדת באחוזי משרה למינימום בשביל שאוכל להיות שם בשביל המשפחה שלי. הוא הסתכל עלי הזיז חבילת טישו שהייתה לו על השולחן ואמר לי "אני לא יכול לאשר את זה תצטרכי למצוא פתרון", אמרתי לו שזה או ירידה באחוזי משרה או שאני מתפטרת, בתגובה אמר שהוא צריך לקבל אישור מהראש אגף כי זה לא מקובל (מקובל ונפוץ מאוד בתקופה זו). נכנסתי למשרד של ראש האגף מיד לאחר השיחה עם ראש היחידה שלי בלי לקבוע מראש וסיפרתי לו הכל והוא בתגובה אישר לי את הירידה באחוזי משרה ואישר לי גם קיבוע במשמרות, כלומר מה שאני מגישה בסידור העבודה זה מה שאני מקבלת.
- מתוך כך ניתן לראות את ההבדלים בין מנהל אמפתי שאכפת לו מהעובדים שלו לבין מנהל חסר אמפתיה.
4. **ניהול קשרים חברתיים:** כפי שהצגנו, היחידה לא מגובשת ואין יחסים אישים עם ראש היחידה, ראשי הצוותים לא רואים בו מנהיג או דמות שהם מעריכים ורוצים ללמוד ממנה אך יש לו השפעה עליהם מתוקף סמכותו.

**פרק בקרה:**

תהליך הבקרה במחלקת הביטחון הוא תהליך מורכב ודינמי המורכב ממספר שלבים. הוא נעשה ע"י שימוש בטכנולוגיות מתקדמות, הכשרה מקצועית ושיתוף פעולה עם גופי ביטחון נוספים. זהו תהליך חשוב על מנת להבטיח רמת אבטחה גבוהה בשדה התעופה.

**3 שלבי הבקרה:**

- 1. קביעת סטנדרטים:** התהליך מתחיל בקביעת סטנדרטים ברורים ברי השגה, כגון, זמן תגובה מקסימלי לאירועי חירום, עבודה שוטפת על פי נהלי העבודה, אינטראקציות בין העובדים (בכל הדרגות), אינטראקציות עם הנוסעים וכו'.  
חלק מהסטנדרטים נקבעים ע"י חוקים או גופים במדינה (שב"כ), וחלקם נקבעים ע"י המנהלים בזמ"א במשמרת עצמה.
- 2. השוואה:** מדי תקופה, בודקים ומשווים בין הסטנדרט שהוגדר לבין מה שקרה בפועל. ההשוואה נעשית ע"י משוב מהמנהלים (רמ"ש, ראש צוות...) אל מול מנהלים בכירים נוספים [איכותני] וע"י כמות הדו"חות והתלונות שהוגשו ע"י הנוסעים. בנוסף, ניתן לבדוק את מספר הפעמים שהתרחשו תקלות טכניות במהלך משמרת או תקופת זמן אחרת שתוגדר מראש. [כמותני]  
ניתן להשוות את הנתונים לתקופות / שנים אחרות או אפילו בין משמרת למשמרת.
- 3. תיקון הפערים:** על בסיס ניתוח הנתונים מפתחים תוכניות לשיפור. המטרה של תוכניות אלו, זה לזהות חריגות מסוימות שצפו במהלך התקופה ולמצוא פתרונות בשביל למנוע חזרה על טעויות, לייעל ולשפר את תהליכי ואופן העבודה הקיימים היום.  
תוכניות אלו כוללות שינויים בנהלי העבודה היבשים, ההתנהגות הראויה והמקובלת, הכשרה נוספת או שינוי אופן ההכשרה, שדרוג מערכות טכנולוגיות, או שינויים בתהליכי העבודה.

**המחשת שלבי הבקרה:**

לרשות שדות התעופה ישנה מערכת אשר סורקת את הדרכונים והיא מקפיצה נתונים על הנוסעים. המידע אותו היא מקפיצה הוא מידע נוסף על הנוסע, מידע אשר נכנס לסל השיקולים בגינו קובעים את רמת הבדיקה של הנוסע.

- 1. קביעת סטנדרט:** על המנהלים הבכירים להגדיר מהו סטנדרט הסריקות במערכת כל תקופת זמן מוגדרת מראש, כלומר מה אחוז הסריקות שהעובדים בשטח צריכים לעמוד בו.
- 2. השוואה:** בסיום כל תקופת זמן יש להעלות את כלל הנתונים מהמערכת ולבצע השוואה בין הסטנדרט שהוגדר בתחילת התקופה לבין מה שקרה בפועל.
- 3. תיקון הפערים:** במידה ובשלב ההשוואה התגלו פערים יש לנתח מה הסיבות לפערים - האם היו עומסים שחייבו את העובדים בשטח לא לסרוק במערכת מטעמי ייעול וזירוז זמני העבודה, האם היו תקלות טכניות במערכת וכו'. לאחר שקלול הנתונים יש להפיץ מסמך מסודר המגדיר את השינויים שיש לבצע על מנת לעמוד בסטנדרט שיקבע או לחילופין לשנות את הסטנדרט בהתאם למה שקורה בשטח ולהגדיר סטנדרטים ריאליים יותר.

**סוגי בקרות:**

לעיתים בסיטואציות חריגות או באירועים חריגים שקורים בשגרה, ניתן לבצע תחקיר בזמ"א. למשל, עובד אשר עושה טעות בזמן העבודה, ראש הצוות במגזר והרמ"ש יבדקו מדוע קרתה, מה ההשלכות של הטעות (האם צריך לעכב מטוס, האם יש סכנה ממשית וכו'), יתנו הערה / אזהרה / ענישה בהתאם לחומרת המקרה וינקטו בפעולות מידיות למניעת הטעות או צמצום הנזק.

לעומת זאת, ישנן סיטואציות בהן לא ניתן לתחקר את המקרה בזמ"א, אלא רק בדיעבד, לאחר מעשה. לדוגמה, ישנם מקרים בהם עובדים בודקים את המזוודות של הנוסעים ושוכחים פריטים מחוץ למזוודה. אירוע זה מתגלה רק בדיעבד, הבודק שולח את התיק למטוס ואחרי זמן מה שם לב ששכח להחזיר פריטים לתיק או לחילופין מתגלה כאשר הנוסע מגיש תלונה. על מנת למנוע את חוסר הנעימות, ניתן לבצע פעולות לתיקון כמו עבודה מקצועית ומסודרת על פי נהלי העבודה תוך מתן דגש לניהול עצמי ובדיקה עצמית של כלל העובדים בכך שיבדקו את עצמם מספר פעמים לפני שהם שולחים תיק למטוס.

פעולות אלו הן חלק חשוב בתהליך הבקרה והן נועדו כדי לשפר את היעילות והבטיחות של החטיבה ושל השדה כולו.

**הרחבה -**

- **בקרת משוב:** איסוף מידע על ליקויים בביצועים לאחר שהתרחשו. במקרים בהם נוסעים מתלוננים על סיטואציות שקרו להם בזמן הבדיקות הביטחוניות, מתבצע תחקור של המקרה עם כלל העובדים שנכחו באירוע, קוראים את התלונה, מסתכלים במצלמות ומשיבים למתלונן עם חתימת עורך דין.
- ישנם מקרים מוגדרים מראש בהם על ראשי הצוותים או על העובדים למלא דו"ח בו הם מפרטים מה קרה בסיטואציה וזה על מנת להיות בחשיפה מינימלית לתביעות.
- **בקרה במקביל:** איסוף מידע על ליקויים בביצועים בזמן שהם מתרחשים. ניתן לבצע ליווי עבודה ופיקוחים לכלל העובדים על ידי הממונה עליהם ובכך ניתן לזהות ולתקן פערים ותקלות המתרחשים בזמן אמת. בנוסף ניתן להשתמש באמצעים טכנולוגים אשר בודקים את ערנות העובדים (קיימות מערכות כאלה, לא ניתן לפרט עליהן) ומעקב מתמיד אחר פעילות המערכות והעובדים באמצעות מצלמות אבטחה.
- **בקרת הזנה קדימה:** מעקב אחר ביצועים כדי למנוע או למזער ליקויים לפני שהם מתרחשים. תחזוקה שוטפת של המערכות והאמצעים הטכנולוגים בהם משתמשים העובדים בזמן העבודה. דבר נוסף הוא ימי עיון בהם מחדדים את נהלי העבודה, נותנים תשובות חד משמעיות על סוגיות מקצועיות ומעלים פערים נוספים.

חוץ מהבקרות הנ"ל, ישנן בקרות נוספות אשר מתבצעות בחטיבת הביטחון:

**בקרה פנימית:** נעשים פיקוחים וליווי עבודה אחת לתקופה לעובדים ע"י המנהלים מעליהם, בודקים שהעובדים עובדים לפי הנהלים.

**בקרה חיצונית:** תרגילים הנעשים ע"י השירות / גופים אחרים כדי לבדוק את נהלי העבודה הקיימים ואת המערכות בהם משתמשים.

**בקרה גלויה:** ימי עיון, הדרכות וחזרה על נהלים מדי תקופה על מנת לרענן את הזיכרון אצל העובדים. קיימת אבטחה גלויה הפרוסה בשדה שמטרתה להרתיע ולהגיב לאירועי חירום במידת הצורך.

**בקרה סמויה:** בדיקות אקראיות, שימוש במידע מודיעיני ואבטחה סמויה.

**בקרה בירוקרטית:**

ניתן לראות יישום של בקרה בירוקרטית במהלך המשמרת אצל העובדים, אשר עובדים על פי נהלים מוגדרים וקבועים. הנהלים משתנים וכפופים לשב"כ, מה שמספק מסגרת ברורה ונהלים אחידים לכלל העובדים. העובדים הזוטרים יכולים לקבל עונשים / אזהרות כאשר הם חורגים מהנהלים, אך קיימת האופציה בה ראשי הצוותים נותנים מילה טוב ופידבק חיובי עבור עבודה טובה של העובד.

**בקרה אובייקטיבית:**

ניתן לראות יישום של בקרה אובייקטיבית בבדיקות הביטחוניות השגרתיות שהנוסעים עוברים. מדדים כמותיים, כגון מדידת זמן המתנה בממוצע בתור לבדוק, מספר החפצים האסורים לטיסה שנתפסו, מספר הפריטים שנשכחו מחוץ לתיק (במשך זמן מסוים), מאפשרים להעריך את יעילות הבדיקות ולהשוות את הביצועים לתקופות / משמרות אחרות. בנוסף, שימוש במדדים אלה מאפשר לזהות צווארי בקבוק ונקודות חולשה ולשפר אותם.

**בקרה נורמטיבית:**

ניתן לראות יישום של בקרה נורמטיבית בקבלת העובדים לעבודה. כדי לעבוד בשדה (מפעיל / מאפיין) נדרש לעבור ראיונות וקורס של חודש שבו לומדים את הנהלים. יש סינון גם בראיונות וגם בקורס עצמו של אנשים שלא מתאימים לאופי העבודה של השדה והחטיבה. בחירת העובדים נעשית בצורה מחושבת וקפדנית. כמו שכבר ציינו, מדי תקופה נעשים ימי עיון בהם העובדים עוברים הדרכות וחזרה על נהלים, ובנוסף נותנים להם את המקום להציע דרכים לשיפור וייעול העבודה ולהעלות אתגרים וקשיים שהם נתקלו בהם בכדי למצוא להם פתרונות.

**בקרה קונצרטטיבית (ברמת הצוות):**

ניתן לראות יישום של בקרה קונצרטטיבית בזמן המשמרת במגזרי העבודה. כל מגזר מנוהל על ידי ראש צוות (טב"ן / טב"ט) ותחתיו מפעילים ומפרידים / מאפיינים ומתשאלים. בכל מגזר ראש הצוות קובע את המשימות הראשיות, היעדים וחלוקת העבודה, תומך בעובדים שתחתיו ונותן פתרון ומענה במקרי הצורך. אך כל עובד יודע את תפקידו ועבודתו, וראש הצוות מגדיר את חופש הפעולה המתאים במגזר.

**בקרה עצמית:**

ניתן לראות יישום של בקרה עצמית בזמן המשמרת במגזרי העבודה. כל עובד נתון תחת פיקוחו של ראש הצוות במגזר, אך בסוף העובד הוא זה שעומד מול הנוסע ומבצע את הבדיקות הנדרשות על פי הנהלים. בעת בדיקת הנוסע העובד "מנהל" את עצמו, עוקב אחר ההתקדמות שלו בטיפול הנוסע ומקבל החלטות.

**הצעה לשינוי:**

**בקרה פנימית:** כיום נעשים פיקוחים וליווי עבודה אחת לתקופה מאוד ארוכה והדבר לא אפקטיבי אך קיים. אם יעלו את התדירות בה מבצעים את הדברים הנ"ל זה יעלה את הרמה המקצועית של כלל העובדים והמנהלים.

**ניתוח צוות ספציפי:**

הצוות עליו נמחיש את חלק זה של העבודה הוא צוות של מגזר עבודה בעת שיקוף ובדיקת תיקי הנוסע וגופו. החלוקה של הצוותים היא חלוקה מורכבת. אנו נסביר את החלוקה הכללית ונתמקד בצוות האחראי על בדיקת הנוסעים בעלי רמת הבדיקה המחמירה. לאחר שהנוסעים שולחים את המזוודות בעמדת הצ'ק-אין, הם ממשיכים לשיקוף כבודת היד ובדיקה גופנית. בשלב זה ישנה חלוקה לארבעה אזורים, לא ניתן לפרט בדיוק מה קורה בכל אזור ומה הרציונל של החלוקה, אך כן אפשר לומר שיש אזור מרכזי שבו עוברים רוב הנוסעים, ואזור נוסף שבו עוברים נוסעים עם רמת בדיקה מחמירה יותר.

הצוות שעובד באזור המרכזי בו עוברים רוב הנוסעים מורכב כך (מסודר לפי הסמכויות והמנהל הבכיר ביותר בגזרה): ראש צוות טב"ן / טב"ט, מינימום 2 אחמ"ש מז"מ, מינימום 5 מפעילים, מינימום 5 מאפיינים ומינימום 10 מז"מים.

הצוות שעובד באזור עליו נתמקד ונרחיב:

- **ראש צוות טב"ן / טב"ט:** אחראי על ניהול העובדים הכפופים אליו, תיעדוף בדיקת נוסעים לפי שעות המראה ורמות הבדיקה. על ראש הצוות לדעת את נהלי העבודה בצורה מדויקת, הפעלת נהלי חירום רבים, ניהול משברים מול נוסעים ומתן גיבוי מלא לעובדים. במקביל לניהול השוטף של הגזרה הכולל ברובו עשיית מספר פעולות במקביל וקבלת החלטות בלתי פוסקת, על ראש הצוות לשים לב לצורת הבדיקה של כל עובד מול הנוסע.
- **מפריד:** תפקידו של המפריד הוא להיות יד ימינו של ראש הצוות. למפריד סמכויות טכניות רבות יותר מאשר מפעילים ונמוכות יותר מראש צוות. מפריד תפקידו להיות הדמות המקצועית ביותר בנוסף לראש הצוות במגזר, כך שאם ראש הצוות עסוק, המפעילים יודעים שהם יכולים לפנות אליו והוא יעזור להם. מפריד יכול להמליץ על הפעלת נהלי חירום מסוימים אך לא יכול להפעיל אותם בעצמו. במגזר עבודה נמצא מפריד אחד או שניים, תלוי בעומס העבודה ובכוח האדם.
- **מפעילים:** הם העובדים אשר בפועל בודקים את הנוסעים. הם צריכים לדעת במדויק מה ההבדל בין רמות הבדיקה השונות, מהו סל הבדיקות שיש לכל רמת בדיקה ומה הם עושים במקרה ועולים סממנים (עליהם לא נוכל להרחיב) המעידים על כך שצריך לערב ראש צוות בטיפול הנוסע. ישנו חוק אשר קובע כי גבר בודק גבר ואישה בודקת אישה, לכן המספר המינימלי של מפעילים הוא 2 אחד זכר ואחת נקבה, השאיפה שתמיד יהיו יותר משני עובדים. במגזר עבודה רגיל יש בערך כ-6 מפעילים, כל אחד מהם עובד על נוסע אחד בכל זמן נתון מתחילת הבדיקה ועד סופה.
- **מז"מ:** מז"מ הוא מי שמסתכל על תמונת השיקוף. הם יודעים לעדכן את המפעילים על פריטים "בעייתיים" שיש בתיקי הנוסע ולזהות אמל"ח. בנוסף מז"מים יכולים לבדוק נוסעים עד רמת בדיקה מסוימת וכך במצבים של עומס ראש הצוות במגזר יכול להיעזר בהם בבדיקת הנוסעים. ישנו לפחות מז"מ אחד שמשקף במגזר, מקסימום שני מז"מים משקפים. כמו שאמרנו במקרי עומס ניתן לבקש מז"מים נוספים מאחמ"ש מז"מ והם יתווספו למפעילים ויבדקו נוסעים.

**יתרונות של צוות:**

1. **להעלות יצירתיות:** פחות בא לידי ביטוי בצורת העבודה שלנו, אנחנו עובדים על פי נהלי עבודה מוגדרים על ידי השב"כ ובלתי ניתנים לשינוי. כאשר ישנם מקרים המצריכים הפעלת נוהל חירום ראש הצוות יכול לחשוב על דרכים יצירתיות למנוע את הקפצת הכוחות ולהציע דרכים חלופיות לפתרון הבעיה.
2. **מעלה סיפוק של הלקוחות:** במקרה שלנו הלקוחות זה הנוסעים, עבודה בצוות גורמת לעבודה מהירה יותר אך לא בהכרח גורמת לסיפוק אצל הנוסעים.  
נוסעים אשר נבדקים לרמה מחמירה, לא מייחסים חשיבות האם הבדיקה נעשית מהר או לאט, עצם העובדה שהבדיקה עצמה נעשית היא לא נעימה להם ומקוממת. בנוסף גם נוסעים שלא עוברים בדיקה מחמירה לא מסתכלים על העובדה שהם עוברים בדיקה ביטחונית מהירה באופן יחסי. לרוב יסתכלו למה בודקים אותם, למה דווקא הם וכו', דבר אשר היום בלתי נתפס לאור אירועי השנה האחרונה.
3. **מעודד מעורבות של העובדים:** במקרים בהם ישנה כמות גדולה של נוסעים אל מול כמות מעטה של עובדים, העובדים יעבדו קשה יותר כי אין כוח אדם ואין חלוקת עבודה.  
מנגד במקרים בהם ישנה כמות גדולה של עובדים אל מול כמות מעטה של נוסעים עלול להיווצר מצב של חלוקת עבודה לא שוויונית ומצב של "אבטלה סמויה".
4. **משפר את איכות המוצר והשירות:** נחלק את קריטריון זה לשני חלקים.  
- שיפור איכות "המוצר" - אופן הבדיקה של הנוסע: בדיקת התיקים והנוסע. אין השפעה לגודל הצוות על איכות הבדיקה של הנוסעים, כל נוסע עובר בדיקה קפדנית כך שאופן הבדיקה ידוע מראש.  
הנוהל קובע כי עובד אחד נמצא עם הנוסע עד מיצוי בדיקתו ותיקיו.  
- איכות השירות: ניתן לומר כי ככל שהצוות גדול יותר כך נבדקים יותר נוסעים במקביל וישנה תחושה כי הדברים קורים מהר יותר. חשוב לומר שעצם העובדה שמספר הנוסעים הנבדקים ביחד לא משפיע על מהירות הבדיקה שהנוסעים עוברים כמו שאמרנו, ישנם נהלים מדויקים ומוכתבים על פיהם עובדים.
5. **מעלה את תחושת הסיפוק מהעבודה:** כאשר עובדים בצוות ישנה תחושה שכולם נמצאים ביחד באותו המצב, תומכים ועוזרים אחד לשני במידת הצורך. במקרה שלנו טוב יותר לעבוד עם צוות גדול משום שחלוקת העבודה מתחלקת בין כולם, העומס יורד וניתן להתרכז במקצועיות בלבד.

**חמשת המאפיינים של צוות:**

1. **נורמות:** מוסכמות חברתיות על פי הן הצוות עובד, חלקן כתובות וחלקן לא. הנורמות עוזרות לחברי הצוות לדעת מה מצפים מהם ומשפרות ביצועים.  
ישנן שלוש נורמות עיקריות וחשובות שכל חברי הצוות מכירים:  
  - אישה בודקת אישה, גבר בודק גבר - נוסע זכר ייבדק על ידי מפעיל גבר, נוסעת נקבה תיבדק על ידי מפעילה נקבה.
  - איסור שימוש בטלפונים אישים - כלל העובדים (למעט מפרידים ומעלה) לא עולים למגזר עבודה עם הטלפון הנייד שלהם עליהם.
  - אמון - העבודה הזו מבוססת על אמון, לא משקרים, בעבודה ביטחונית אין פשרות. ראש הצוות חייב לדעת שהוא יכול לסמוך על העובדים אשר כפופים לו. הדרישה היום מכלל העובדים בשטח היא לבוא לדרג הבכיר מהם ולהודות במידה ועשו טעות כי יש לזה השלכות ביטחוניות חשובות מאוד.

קיום שלוש נורמות הבסיס הללו, מובילות לעליה בביצועים של העובדים, כולם עסוקים בעבודה ללא הסחות דעת מהטלפונים הניידים והם יודעים מה מצופה מהם.

**2. לכידות:** לכידות משפיעה על ביצועים. צוות מלוכד יעבוד טוב יותר ביחד ובצורה חברית וירגיש שותפות עם שאר חברי הצוות. בנוסף, צוות מלוכד יוביל את הארגון להצלחה והם יעבדו בצורה טובה יותר. במקרה שלנו לכידות הצוות דינמית, היא משתנה בהתאם לאנשים אשר משובצים במשמרת. מדובר בכ- 200 מפעילים אשר לא כולם מכירים אחד את השני, ראשי הצוותים לא מכירים את כלל העובדים משום שהתחלופה גבוהה והם מתחלפים כל משמרת ובמשמרת עצמה יש תזוזות בין מגזרי עבודה שונים. ניתן לראות כי צוותים אשר חברי הצוות בהם חברים טובים אחד של השני יש להם ערבות הדדית, הם רוצים לעזור אחד לשני, הם עובדי מהר וטוב יותר - דבר אשר מאפשר ניהול טוב יותר לראשי הצוות מאשר צוות לא מלוכד בו כל אחד מרוכז בעצמו.

**3. גודל הצוות:** כמו שאמרנו גודל הצוות משתנה בהתאם לעומסים. כאשר יש עומס רב, השאיפה היא למקסימום עובדים שראש הצוות יכול להשיג. עקב העובדה שכל מפעיל בודק נוסע אחד זמני הבדיקה ארוכים - אך חיסרון זה שולי לעומת היתרונות - רציפות עבודה ועבודה מסודרת ומאורגנת. לכן, ככל שיש יותר עובדים ניתן לעבוד על מספר נוסעים במקביל. עבור ראש הצוות כמות גדולה של עובדים מקלה עליו, הוא יכול לנהל את מגזר העבודה שלו בצורה טובה יותר, לדעת את שעות ההמראה ולתעדף נוסעים בהתאם בידיעה שיש לו מספיק כוח אדם. במקרים בהם אין עומס, על ראש הצוות לשים לב כי לא נוצרות סיטואציות של חוסר שוויון בין חברי הצוות ועליו למנוע סיטואציות בהן רק אחד מהעובדים בודק נוסעים והשאר עומדים ולא עובדים. לראש הצוות יש מספר כלים בהם הוא יכול להשתמש על מנת למנוע סיטואציות אלו - ניתן לצמצם את כוח העבודה למינימלי ובכך להבטיח כי חלוקת העבודה תהיה שוויונית. הגדרה מוסדרת של מספר נוסעים אשר כל חבר צוות לוקח והכלל החשוב ביותר הוא שאף חבר צוות לא יושב בצד בזמן שאחד מהקולגות שלו עובד.

**4. קונפליקטים בצוות:** קונפליקטים קיימים תמיד, הם יכולים להיות דבר טוב אם יודעים איך לנהל אותם. קונפליקטים מסוג C - קונפליקט קוגניטיבי, מתרכז בפתרון בעיות עם דעות שונות, מקצועיות וזוויות ראייה שונות.

קונפליקטים מסוג A - קונפליקט רגשי, מתייחס לרגשות השליליים שיש על חברי הצוות מעבר למקצועיות שלהם, חברי הצוות מגיעים מראש בגישה שלילית למה שמישהו אחר יגיד בלי קשר למקצועיות אלא על סמך רגשות שליליים אישיים.

קונפליקט C שלא מנוהל טוב הופך להיות A ואז הנזק הוא חמור. ראש הצוות במגזר אחראי לפתור את כלל המשברים והקונפליקטים כאחד.

**במקרה שלנו ישנם כמה קונפליקטים שיכולים לעלות:**

- **קונפליקט בין המפעילים:** במקרים בהם אין עומס של נוסעים, יכול להיווצר מצב בו מפעיל לוקח לבדיקה נוסע שמגיע לבדיקה בעוד ששאר המפעילים עומדים בצד. מצבים אלה יוצרים מתח בין העובדים ועל ראש הצוות במגזר לדעת איך לנהל או למנוע סיטואציות כאלו. פתרון סיטואציה מראש - על ראש הצוות להגדיר מראש בתדריך הכניסה מה הוא מצפה מהם במקרה שבו ישנם נוסעים מעטים אותם צריך לבדוק, חלוקת העבודה באופן שוויוני ביניהם, כל אחד מהם לוקח כמות שווה של נוסעים ובמקרה שאחד מהם בטיפול עם נוסע, שאר העובדים לא יושבים, הם עומדים ומכבדים את הקולגה שלהם.

פתרון סיטואציה בזמן אמת- במקרה וחברי הצוות לא מקשיבים להנחיות, על ראש הצוות להפעיל סנקציות, כמו הערות משמעת, שיחת נזיפה או לחילופין להעיר להם בזמן אמת. מצב זה יוצר חוסר נעימות בין כלל חברי הצוות לכן יש למנוע אותו מראש ככל הניתן על ידי תדריכים מסודרים כמו שצינו.

- קונפליקט בין מפריד למפעיל: ישנם מקרים בהם מפעיל בודק נוסע והמפריד מעיר לו על אופן הבדיקה.
 

למפריד סמכויות וניסיון רב יותר מהמפעילים, לעיתים נוצרות סיטואציות בהם המפרידים מזהים פערים באופן הבדיקה של המפעילים והם מעירים להם, דבר אשר יוצר קונפליקטים מסוג A. המקרים הללו קורים יחסית הרבה ועל כלל המשתתפים ובמיוחד על ראש הצוות לפתור אותו במהירות כי הוא יוצר סביבת עבודה עוינת.

פתרון סיטואציה מראש - גישה. הכל עניין של גישה, הצורה בה אנו מעירים משפיעה באופן ניכר על התגובה שנקבל.

אם ראש הצוות והמפרידים ינקטו בגישה הדרכתית הם ירתמו את העובדים אליהם ובכך הם פותרים שתי בעיות במקביל - מעלים את הרמה המקצועית של העובד וגורמים לו להעריך אותם ולכבד אותם אישית ומקצועית.

פתרון סיטואציה בזמן אמת - במקרה זה על ראש הצוות להבין את התמונה המלאה משני הצדדים ולהחליט מה הדבר הנכון לעשות. רוב הפעמים הפתרון הכי טוב הוא להסביר לצדדים שהייתה ביניהם אי הבנה, לתת להם להירגע ואז שידברו ביניהם, במידה והם מעוניינים ראש הצוות יהיה נוכח גם הוא בשיחה ויגשר על הפערים.

במידה והמפריד שם לב לפער משמעותי וראש הצוות מסכים איתו, אנחנו חוזרים לאופציה הראשונה שבה על ראש הצוות להסביר למפריד מה היה לא תקין בגישה שלו ומנגד מול המפעיל, להסביר את הפער המקצועי בצורה שהוא יוכל ללמוד ממנה ולא ירגיש מותקף.
- קונפליקט בין ראש צוות למפריד: לעיתים ישנן סיטואציות שראש הצוות והמפריד לא מסכימים על סוגיה מקצועית, אך בסופו של דבר ההחלטה הסופית היא של ראש הצוות.
 

עובדה זו יוצרת תסכול בקרב המפרידים, הם מרגישים שאין חשיבות לדעה המקצועית שלהם. משבר כזה שלא נפתר באותו הרגע הופך במהירות לקונפליקט מסוג A ואז ראש הצוות והמפריד לא יוכלו לעבוד ביחד בצורה טובה ומשותפת כמו שמצופה מהם.
- קונפליקט בין ראש צוות למפעיל: ישנם מקרים בהם המפעילים לא מסכימים עם ההחלטה של ראש הצוות לגבי סוגיה שהם העלו או שהם לא מרוצים מהמענה שהם קיבלו ממנו.
 

מקרים אלו עלולים ליצור סביבת עבודה לא נעימה בנוסף זה יכול לגרום לאותו העובד להרגיש אנטגוניזם - דבר אשר מוביל לכך שיעבוד לאט יותר ויפגע בכל הצוות.

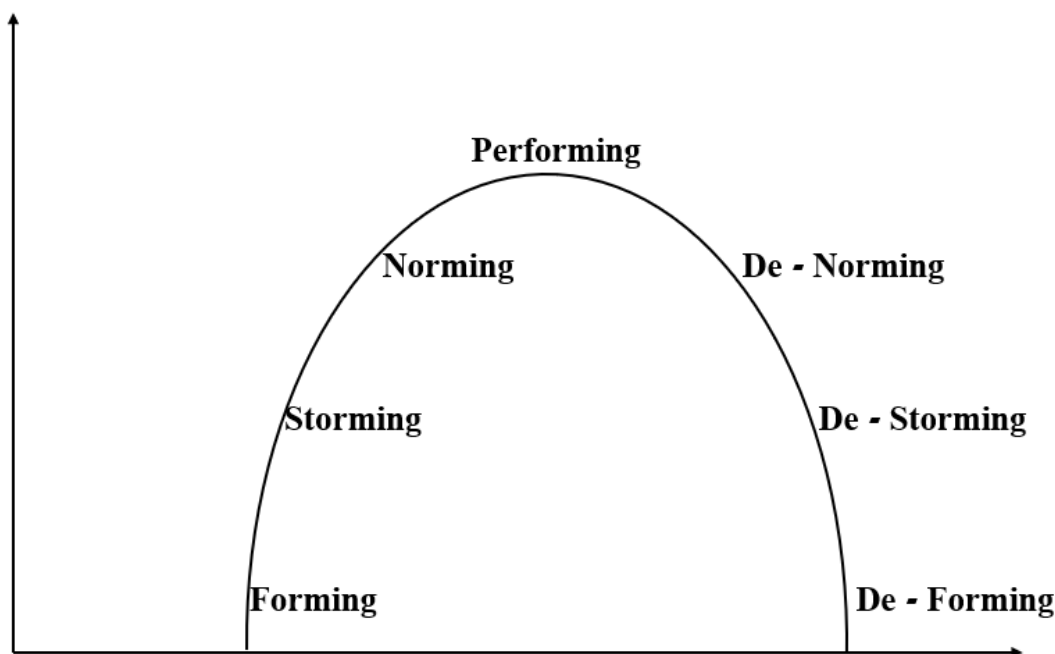
על ראש הצוות לדעת להציב גבולות ובמקביל להקשיב לחברי הצוות שלו, לדעותיהם ולדעת להסביר את ההחלטות שלו במידת הצורך.
- קונפליקט בין חבר צוות לנוסע: חברי הצוות עובדים קשה, הם עובדים תחת עומס בשעות עבודה קשות ומתמודדים עם הערות ומקרים לא נעימים מול נוסעים. ברוב המקרים העובדים לא מגיבים אך הם כן נפגעים וזו התמודדות שמצריכה מהם כוחות.
 

ראש הצוות הוא הגורם הניהולי היחיד שמתערב סיטואציה כזו. עליו לתת גיבוי מלא לעובד מול הנוסע. על ראש הצוות להפריד את העובד מהנוסע לדבר איתו ולהבין מה היה. במידה וראש הצוות



מחליט כי הנוסע חצה גבול הוא יכול לנקוט במספר פעולות נגדו (לא יכולות להרחיב מה).  
אופציה נוספת היא שראש הצוות מבין כי העובד הלהיט את הסיטואציה ואז הוא נוקט בכלים  
ניהוליים כאלה ואחרים כלפי העובד.

5. **השלב בו הצוות נמצא:** בשלב זה אנו נמחיש את המודל על צוות של ר"צים טב"ן, זהו הצוות היחיד שניתן  
להמחיש עליו את השלבים של המודל בטווח הארוך, כל שאר הצוותים משתנים בתדירות גבוהה.



● **Forming:** עיצוב הצוות :

- במקרה שלנו, שלב זה הוא השלב בו ראש צוות חדש מסיים את ההסמכה בשטח ונכנס רשמית לתפקיד.
- ראש הצוות החדש נכנס 'לחדר' צ' - חדר מנוחה פיזי של הרצ"ים וגם צוות הרצ"ים נקרא כך. אותו ראש צוות צריך ללמוד את הנורמות המקובלות והחלוקה הפנימית של התפקידים.
- חברי הצוות לומדים להכיר אחד את השני, הנורמות מתחילות להיבנות, כלל חברי הצוות מגיעים במטרה להרשים ולהראות את היכולות שלהם.
- מנהל הקבוצה הוא ראש היחידה, ראש היחידה קובע את החוקים והנורמות.
- בשלב ההתחלתי כל ראשי הצוותים מתחילים כרצ"ים טב"ן.
- ככל שהזמן עובר הם צוברים ותק, ניסיון בשטח, הרמה המקצועית שלהם באה לידי ביטוי וכך גם הכישורים הניהוליים והחברתיים.
- בכל שלב ישנם תפקידים שונים שראשי הצוותים יכולים לקבל, תפקידים אלו נקבעים על ידי ראש היחידה והם יוצרים "דרגות" פנימיות בתוך הצוות.
- חלק מהתפקידים אותם ניתן לקבל הם -
  - חונכי ניהול - חונכים רצ"ים חדשים עד הסמכתם.
  - רא"קים - ראשי קבוצה של מאפיינים / מתשאלים.
  - חונכי תשאול - חונכים מתשאלים חדשים עד הסמכתם.

- נורמות התנהלות בחדר המנוחה - איפה לומדים, איפה נחים, מהן שעות המנוחה המקובלות, מתי מדליקים או מכבים את האור, מתי מקובל לעשות רעש ומתי לא וכו'.
- נורמות התנהלות בין הרצ"ים - ישנם פערים בין ראשי צוותים ותיקים לחדשים שבאים לידי ביטוי במשמרות ועל פיהן צריך להתנהל.
- רצ"ים ותיקים מסיימים סידורי עבודה בשעה מוקדמת, נמצאים במגזרי עבודה עמוסים ובהכרח מנוסים יותר. במקרים של מחלוקות נהוג ללכת לפי המלצת ראש הצוות הוותיק יותר ובנוסף הם מקבלים שעות שינה ומנוחה טובות יותר.
- לדוגמה - במקרה שראש צוות חדש מסיים סידור עבודה מוקדם יותר מראש צוות ותיק ממנו באותה המשמרת, הם מחליפים ביניהם את סידור העבודה.
- **Storming:** שלב זה מאופיין בקונפליקטים ואי הסכמות. האופי האמיתי של חברי הצוות יוצא החוצה. ככל שראש צוות נמצא זמן ממושך באותו התפקיד נוצר מצב של שחיקה והצדדים הפחות טובים באים לידי ביטוי מול הקולגות. ישנם מאבקי כוחות פנימיים בין ראשי הצוותים מי יותר דומיננטי, מי אומר את המילה האחרונה ולפי איזו המלצה או החלטה פועלים. מאבקי כוחות אלו יוצרים סביבת עבודה לא נעימה ולא מקצועית.
  - **Norming:** נורמות חדשות וחוביות מתפתחות. ישנה התפתחות חיובית של הצוות, נוצרות חברויות והביצועים עולים משמעותית. אחרי כל הקונפליקטים לומדים לעבוד ביחד, מתרגלים לנורמות הקיימות ומפתחים נורמות חדשות אשר טובות לכולם, עובדים בשיתוף פעולה אחד עם השני, עוזרים ומקשיבים ובכך מובילים להצלחה.
  - **Performing:** הביצועים בשיאם, כולם יודעים את תפקידם, ישנה תחושה של מחויבות אצל כלל חברי הצוות, עובדים בשיתוף פעולה ועוזרים אחד לשני.

מודל זה משתנה ודינמי מאוד בצוות שהדגמנו, הצוות משתנה פעמים רבות, ישנה תלות באנשים המשובצים למשמרת. יש משמרות בהן שלבי הירידה במודל מורגשים יותר ואלו משמרות שמאוד קשה לעבוד בהן, ויש משמרות בהן האספקטים החיוביים, של העלייה במודל הם הדומיננטיים.

**ניתוח תרבות ארגונית:**

התרבות הארגונית בנתב"ג משקפת את האתגרים של עולם התעופה ולכן היא דינמית ומורכבת. תרבות זו משלבת שאיפה לביצועים גבוהים, מתן שירות מהיר וטוב, תוך התמודדות עם אתגרי ביטחון והסתגלות לשינויים בסביבה.

**רמות של תרבות ארגונית:****רמה גלויה - חיצונית:**

הכוונה למאפיינים חיצוניים, אותם ניתן לראות בעין. בנתב"ג העובדים לובשים מדים ייעודיים - לכל תפקיד יש מדים / לבוש מוגדר ותג עובד עליו רשומים פרטים אישיים. ישנה משמעות לצבע השרוך של התג (מעיד על התפקיד, לא נוכל להרחיב). כלל העובדים בחטיבת הביטחון חייבים ללבוש מכנסיים שחורים מחויטים, לנעול נעליים שחורות ולהסתובב עם תג העובד עליהם. מאפיינים, מתשאלים ומפעילים לובשים חולצות כחולות. מפרידים לובשים חולצה שחורה. ראשי צוותי לובשים חולצות מכופתרות ובלייזר שחור מעל. בנוסף, ישנה שפה מקצועית ייחודית לחטיבת הביטחון הכוללת ביטויים, מונחים ושמות קוד. מאפיינים אלו יוצרים ומחזקים את תחושת השייכות. ישנם נהלי עבודה ברורים ומפורטים על פיהם כלל העובדים פועלים. נהלים אלו מבטיחים אחידות בתגובה למצבים שונים. כמו כן, שיתוף הפעולה של החטיבה עם גורמים ביטחון נוספים כגון המשטרה והשב"כ יוצרת רשת ביטחון גבוהה.

**רמה מוסתרת - פנימית:**

המאפיינים הפנימיים בחטיבה הם הערכים, הנורמות הלא פורמליות והעקרונות המנחים את העובדים. חלק מהמאפיינים הם מסירות ואחריות על ביטחון הנוסעים. העובדים יודעים את חשיבות תפקידם, מבינים כי ישנה חשיבות עליונה לעבודה מוקפדת עפ"י הנוהל על מנת לשמור על ביטחונם של הנוסעים. מאפיין נוסף הוא שיתוף פעולה בין העובדים, רמה גבוהה של מקצועיות, הכשרה מתמדת, ופיתוח מיומנויות. מאפיינים אלו חיוניים לתפקוד היעיל של החטיבה. כמו כן, החטיבה נדרשת להתאים את עצמה לאיומים חדשים, לפתח ולהטמיע טכנולוגיות מתקדמות ולהסתגל לשינויים סביבתיים. לסביבה החיצונית יש השפעה משמעותית על התרבות הארגונית הפנימית. הנהלים המוקפדים תומכים בערכי המקצועיות והאחריות של החטיבה וכלל העובדים בה. בנוסף, כתוצאה מהמבנה הפונקציונאלי ישנה היררכיה ברורה ומסודרת. מבנה זה תורם לחלוקה ברורה ומובהקת של סדרי הפעולות, תחומי האחריות, סמכויות, דבר המאפשר קבלת החלטות מהירה וטובה.

שמירה על התרבות הארגונית בחטיבה היא משימה לא פשוטה, אך חשובה. בכדי לשמור על התרבות הארגונית, צריך לגייס עובדים בעלי מאפייני אישיות מתאימים. זה נעשה ע"י הגשת קורות חיים, זימונים לראיונות עבודה, מבחני ידע כללי, מבחנים הבדקים את רמת האנגלית, מבחנים פסיכוטכניים וקורס ממיין. בסיום הקורס העיוני לכל עובד חדש מוצמד חונך המלמד אותו את הנהלים, סדר העבודה, אופי המשמרת, דרכי פעולה במקרים חריגים ומסביר לו על תרבות החטיבה והדרגים השונים מולם יעבוד.

התרבות הארגונית של חטיבת הביטחון תורמת לשמירה על ביטחון הטסים, משפרת את יעילות העבודה ותפקוד העובדים. השקעה ותחזוקה של התרבות הארגונית היא המפתח לתרבות ארגונית חזקה ומשמעותית עבור העובדים.

תרבות ארגונית חזקה זו באה לידי ביטוי בכמה דרכים:

- ערכים משותפים: לכל עובד משמעת עצמית, מסירות ומקצועיות. ערכים אלו מאחדים את כולם סביב מטרה עליונה וחשובה ובכך מעלים את המורל. תרבות ארגונית חזקה משפרת את תחושת השייכות והמוטיבציה של העובדים.
- גמישות: העבודה בשדה היא דינמית, תחת לחץ וכמות רבה של נוסעים, דבר המצריך גמישות, התאמה והבנת סיטואציות בכדי שהכל יתנהל כשורה.
- הדרכות והסמכות: כל עובד חדש עובר הסמכה ע"י חונך, ומדי תקופה מקיימים ימי עיון בכדי לרענן את הנהלים.

### **מודל קמרון וקווין:**

בחטיבת הביטחון ניתן לראות את התרבויות השונות ממספר היבטים. יש מקומות בהם תרבות השבט היא השולטת והיבטים בהם בולטים מאפייני תרבות השוק. נפרט על כל תרבות, באילו היבטים היא משתקפת בחטיבת הביטחון.

#### **● תרבות השבט:**

תרבות השבט מתאפיינת באווירה משפחתית, חיבור רגשי, שיתוף פעולה ונאמנות. ניתן לראות את תרבות השבט מתבטאת בצורה של שפה ייחודית, מדים ואירועים חטיבתיים הגורמים לגיבוש ואחוזה ומגבירים את הזהות והשייכות למקום העבודה. התמיכה ההדדית, חלוקת האחריות והנהגה הבנויה היטב מחזקים את הקשרים בין העובדים בדרגות השונות ומאפשרים להתמודד עם אתגרים.

#### **● תרבות ההיררכיה:**

תרבות ההיררכיה מתאפיינת במבנה ארגוני ברור, סמכות פורמלית ונהלים מוגדרים. ניתן לראות את תרבות ההיררכיה מתבטאת במבנה הפונקציונלי בחטיבה ובעבודה לפי נהלים מוגדרים. כלל העובדים מחויבים לעבוד לפי הנהלים ולפי ההנחיות מהנהלים הבכירים.

#### **● תרבות האדווקרטיה:**

תרבות האדווקרטיה מתאפיינת ביצירתיות, לקיחת סיכונים גבוהה וחדשנות. ניתן לראות את תרבות האדווקרטיה מתבטאת בפתרונות יצירתיים ולקיחת סיכונים אשר ראש הצוות במגזר צריך לקבל כאשר יש עומס או בעיה כלשהיא. פתרונות יצירתיים יכולים להוביל לשיפור היעילות והדיוק של תהליכי הבדיקה והביטחון. בנוסף, מתבטא בחיפוש אחר טכנולוגיות חדשות אשר משפרות את תהליכי הבדיקה הביטחונית של הנוסעים.

#### **● תרבות שוק:**

תרבות השוק מתאפיינת בתחרותיות, השגת יעדים והתמקדות בתוצאות. ניתן לראות את תרבות השוק מתבטאת בהצבת יעדים ברורים ומדידים לכל יחידה / משמרת / תקופה. למשל, קביעת כמות הפעמים במשמרת בה העובדים צריכים להשתמש במערכת לסריקת דרכונים או הגדרת מספר הפעמים המקסימלי שעובד יכול לרדת ממשמרת עד שיוזמן לשיחת בירור.

יצירת תרבות ארגונית אתית-פרקטית בחטיבת הביטחון היא חיונית בעבודה על שמירת ביטחון הנוסעים. היא דורשת מהמנהלים להיות מודל לחיקוי עבור העובדים הזוטרים, להגדיר להם מה הציפיות והדרישות, להעניש / לתגמל ולתת גיבוי מול בעיות עם נוסעים. חלק מהדברים הללו ניתן לראות בתדריך לפני כניסה למשמרת, אשר מתבצע ע"י סרמ"ש שם הוא מסביר על מהלך המשמרת, נותן הערות מיוחדות ומפרט את ציפיותיו מהמשמרת.

מקרה נוסף הוא כאשר עובד נתקל בבעיה מול נוסע, ראש הצוות שבמגזר יבוא לעזרתו, יגבה אותו ויתן מענה להמשך הטיפול בנוסע.

תרבות ארגונית חיובית ומוצלחת באה לידי ביטוי בעובדים מחוזקים ובשביעות רצונם מהמנהלים. העובדים מרגישים חיוניים ומרביתם בעלי מוטיבציה גבוהה ומרגישים מחויבות לארגון ולעבודה.

**לסיכום,** כדי לחזק את התרבות הארגונית בחטיבת הביטחון צריך למצוא את האיזון הנכון בין דרישות הביטחון הגבוהות, לבין הצורך לשמור על רווחת העובדים ולשמור על סביבת עבודה חיובית. התרבות הארגונית צריכה להיות דינמית וגמישה, ובעלת יכולת להתאים את עצמה לאיומים שמסביב ולטכנולוגיות חדשות. כמו כן, עליה להיות מבוססת על עקרונות יציבים, אך גמישה מספיק כדי להתמודד עם אתגרים בלתי צפויים.