



פרויקט יסודות ניהול

רשות שדות התעופה

מגישות :

טל אלפר 3 322208703 | ירדן ממון 212149439

תוכן עניינים :

3.....	רקע כללי על רשות שדות התעופה :
3.....	פירמידת ניהול של חטיבת הביטחון :
3.....	 ניתוח פירמידת ניהול לפי המודל של רוברט צ' :
6.....	פרק התכנון :
6.....	מאפייני ניהול :
6.....	מודל making plans work:
8.....	מודל SWOT
9.....	ה策ות לשינוי :
11.....	פרק הארגון :
12.....	הकצת סמכויות :
13.....	ה策ות לשינוי :
13.....	אפשרות לבניה ארגוני אחר :
14.....	פרק מנהיגות :
14.....	מודל תכונות המנהיג :
15.....	ה策ות לשינוי :
16.....	מודל אינטיליגנציה רגשית :
18.....	פרק בקרה :
18.....	3 שלבי הבדיקה :
19.....	סוגי בקרות :
20.....	ה策ה לשינוי :
21.....	ניתוח צוותים ספציפיים :
22.....	יתרונות של צוות :
22.....	חמשת המאפיינים של צוות :
27.....	ניתוח תרבויות ארגונית :
27.....	רמת תרבות ארגונית :
28.....	מודל קמרון וקוין :

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 גלוים וسمויים. בשל גודל הארגון, אנחנו בחרנו להתרכז בחטיבת הביטחון. המטרה של חטיבת הביטחון היא למנוע פיגוע תעופתי בקרקע ובאוויר.

פירמידת ניהול של חטיבת הביטחון:

מנהלים בכירים: מנכ"ל רשות, מנהל נתב"ג, מנהל חטיבת ביטחון (מנהל חטיבת ביטחון). ראשי אגפים והסגנים שלהם: ראש אגף בידוק בייחוני, סגן ראש אגף בידוק בייחוני, ראש אגף אבטחה וסגן ראש אגף אבטחה.
מנהל בינויים – יחידות: ראש יחידת ר"צים טב"ן (טיפול בייחוני בנוסף), ראש יחידת ר"צים טב"ט ומפרידים (טיפול טכנולוגי בנוסף), ראש יחידת سورקים, ראש יחידת מאבטחים, ראש יחידת מאפיינים, ראש יחידת מפעלים, ראש יחידת מתחالים, מפקדים תורניים וסגני מפקדים תורניים.
מנהלים זוטרים: ראשי צוותים טב"ן, ראשי צוותים טב"ט, אחמ"ש سورקים, אחמ"ש מז"מ וראש צוות מאבטחים.
לא מנהלים: מאפיינים, מפעלים, מפרידים, מתחالים, מז"מים (מוזהים משקפים), سورקים, לבנים, מאבטחים.

ניתוח פירמידת ניהול לפי המודל של רוברט צץ:

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 עשויה, מה החשיבות שלה, אבל הם לא צריכים לדעת לתפעל אותה. בנוסף הם צריכים לדעת מה מהות תפקידם של כל המנהלים הכספיים אליהם, אך הם לא צריכים להכיר את ניהול לרמת המיקרו טקטיקה.

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

כישורים קונספטואליים (תיכנון): כלל המנהלים בדרוג זה עובדים שנים בארגון, הם עברו כמעט את כל תפקידיו הניתול הכספיים להם (באגף אבטחה או באגף בידוק בייחוני, וככל שהם מתקדמים בתפקידים הם עושים השלמה מקצועית לאגף המקביל) ויש להם ידע רב באופן שבו הרשות עובדת. נזקوت ידע זה הם יכולים לתת מענה לעוויות אגפיות ובעוות אשר מנהלים בדרגות זוטרות יותר לא יכולים להציג כי אין להם את הידע והניסיון הנדרש. הם צריכים ל%;"> פרויקטים כאלה ואחרים בין האגפים השונים, לסנן פרויקטים רוחביים בין האגפים וכו'.

מנהל היבניים:

בישורים טכניים: ראש היחידות, מפקדים תורניים וסגנים שליהם צריכים להכיר בצורה מעמיקה וטובה את כלל האמצעים הטכנולוגיים שיש ליחסות שלהם ובஸירותם שלהם. תפקידם הוא להביא רעיונות לשיפורים טכנולוגיים, להטמע מערכות חדשות, ליצור שינויים ופיתוחים טכנולוגיים. כל ראש יחידה צריך להכיר בצורה הטובה ביותר את הנדרש מהמנהלים הכספיים אליו, מה אופן העבודה שלהם, הביעות, הדילמות והקשיים הניהוליים שאתם הם מתחזדים. מתקף תפקידם של ראשי היחידות נדרש מהם לתת מענה לביעות ייחודיות שיעלו מהשתח ולבעיות אישיות של הכספיים אליהם.

מפקדים תורניים וסגנים - הם המנהלים הבכירים ביותר שיש במשמרת, הם חייבים להכיר את תחומי האחריות של כלל המנהלים במשמרת הכספיים אליהם והם מקבלים את החלטות הקritisיות ביותר (אנחנו נהריב על זה במהלך העבודה שתתמקד בניהול משמרת ביטחון).

בישורים חברתיים בין אישיים: ראשי ייחדות 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 שטטרתו להתקדם, להפתח ולעשות זאת ביחידת הצד הטוב ביותר. מפקדים תורניים וסגנים - עובדים בשיטה עם כלל המנהלים, הם הכתובת לכל בעיה מהותית שעולה במשמרת. המנהלים הזרועים אשר כפופים אליהם במהלך המשמרות חייבים להרגיש שיש להםumi לפנות ולהרגיש בנו לפנות אליהם בכל סוגייה שעולה. עקב העובדה שמדובר בעבודה ביוחונית וכל החלטה היא משמעותית, הם לא יכולים להרשות לעצם לפפס דילמות שעולות מהשתח שהמנהלים הזרועים מרגישים לא בנו לפנות אליהם.

בישורים קונספטואליים (תכנו): ראשי ייחדות אחראים על הנסיבות המבצעית של ראשי הצוותים או העובדים הכספיים אליהם, אחראים על תהליך ההסמכות, חיפוי ומטען מענה לביעות הצפות מהעבדים בשיטה. הם צריכים לטעוף את חשיבות ההסמכות אל מול הטמעת פרויקטים. ראשי ייחידת הם בדרך כלל מנהלים שהגינו מהשתח (והיו חייבים להיות לפחות ראש המשמרת) ולכן יש להם ידע על הנסיבות והדילמות הניהוליות שיש למנהלים בשיטה.

מפקדים תורניים וסגנים - הם מתכוילים את אגן בידוק ביטחוני ואגן אבטחה במשמרת, הם אחראים על העובד הזרוע ועד ראשי המשמרת. הם חייבים בזמן אמת לקבל החלטות קritisיות, לתת מענה לביעות ודילמות שעולות מכל האגפים. הם גדלו מאחד האגפים (אבטחה או בידוק ביטחוני) ויש להם ידע רב באופני ניהול השונים ויש להם תמונה רחבה על כלל המשמרת, לכן הם יכולים לקבל החלטות משמעותיות.

מנהל זוטרים:

בישורים טכניים: כל ראש צוות בתחומו צריך להיות הגורם המרכזי ביותר. עליהם לדעת את נחיי העבודה בצורה מדויקת ומדויקות מאוד, להכיר את כלל המערכות הטכנולוגיות שיש, לתת פתרונות מקצועיים מיידים ולהסתכל על התמונה הגדולה מבחינת ניהול המוצרים וקבלת החלטות בגין אחריותם.

בישורים חברתיים ובין אישיים: לכל ראש צוות כפופים עובדים זוטרים שאינם מנהלים וכל אחד מהעבדים יש סמכויות שונות ותחומי עבודה שונים. ראש הצוות צריך להכיר בדיקות מה כל אחד מהכספיים אליו עשה וצריך לתת לעובדים את התקווה שהוא מגבה אותם בצורה מלאה וזמן לביעות ושאלות שהם מציפים.

חשיבות של היחסים בין אישיים בין ראשי הצוותים לבין העובדים היא חשובה כמו לדעת את נחיי העבודה, בסופה של דבר העובדים בשיטה הם הראשונים שיש להם משקל עם הנושא ועם הפריטים שלו. במידה והם חשים כי ישנה בעיה מסוימת עם אותו הנושא הם צריכים להרגיש בנו לפנות לראש הצוות ולדעת שיש

מי שייתן להם מענה. במידה ויחסיו האנוש של ראשי הצוותים עם העובדים לא טובים, העובדים לא ירגישו בנוח לפנות אליה. כתוצאה לכך, דברים יתפססו ויפלו בין הcisאות.

כישורים קונספטואליים (תכון): כל ראש צוות אחראי בתחומו על גורה מסוימת ועל כמהות משתנה של עובדים, ויש לו MERCHANTABILITY שהוא צריך לבצע ונוהלים שונים אליהם הוא כפוף. לראשי צוותים יש החלטות רבות שהם צריכים לקבל בפרק זמן קצר תחת עומס וריבוי MERCHANTABILITY שהם עושים במקביל, הם צריכים להסתכל על התמונה הרחבה של גורנותם ולתנת מענה מהיר, מדויק ומדויק לעובדים ולביעות שעולות במהלך העבודה.

ב פרקים הבאים אנו נתמקד בדרגי ה ניהול של אגף בידוק בטיחוני ואבטחה.

פרק התכונון:

מאפייני הנהול:

3 רמות של תכנון בשלבי התכנון השונים :

מנהלים בכירים - עושים תכנון אסטרטגי לטווח הארוך.

הנהלים הבכירים עושים תכנון אסטרטגי לכל היחידות, מתעדפים פרויקטים ומחלקים תקציבים.

מנהל ביינריים - עושים תכנון טקטי. בהתאם להחלטות שקיבלו הנהלים הבכירים הם אחראים ל长远ה.

משימות שנמצאות בתחום היחידה שלהם, לתכנן תוכניות עובדה מסווגות ולהציג ייעדים אשר תואמים את המטרת הסופית של הנהלה הבכירה ואת יכולות הכוח האנושי שיש להם.

מנהל זוטרים - עושים תכנון אופרטיבי. כל ראשי הצוותים צריכים לתת מענה לביקורת מיידיות העולות מהשטח בזמן אמיתי.

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 שתעלתה.

תוכניות מחזוריות שחוזרות על עצמן - לפני כל משמרות יש תדריך מסודר שבו מעלים את תחזית הנוסעים, חלוקה לגוראות,לוח טיסות ובכך ניתן להיערך בצורה הטובה ביותר למשמרות.

מודל SMART : making plans work

נדגים מודל זה על המקורה הבא : עיקוב מטוסים לצורך פריקת תיקים של נוסע עקב טעות שנעשתה על ידי עובד מאגף בדיקת ביטחוני.

1. הצבת יעדים - מודל SMART

Specific : הגדרת יעד ספציפי - ירידה בכמות המקרים בהם מעכבים מטוסים לפריקת תיקים עקב טויות של אגף בדיקת ביטחוני.

Measurable : מדייד - מספר המקרים בהם אנו אחראים לעיקוב מטוסים על מנת לפרוק תיקים אל מול מקרים בהם חברות התעופה היא זו שהובילה לעיקוב המטוס.

Attainable and realistic : יעד בר השגה - על ראשי הצוותים למצוא את האיזון בין לสมוך על העובדים הכספיים אליהם שיבצעו את עבודותם בצורה הטובה ביותר ומנגד לשים לב שהם לא עושים טויות שיוibiliו לפריקת תיקים ועיקוב מטוסים. יעד זה מחייב עבודה קשה וניסיון ניהולי שלרוב נוצר עס ותק בעבודה, בנוסף נדרש ניהול עצמאי וביקורת עצמית מהמנהלים והעובדים בשיטה.

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

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

2. ליציר מחויבות

שיתוף פעולה עם העובדים :

- על ראשי הצוותים להיות דוגמה ולהראות מחויבות וכוכנות להשגת היעד. כאשר ראש צוות עונה תדריך כניסה לעובדים הזוטרים, עליו להגדיר מה היעדים והדרישות שהוא מציין להם, להסביר את הרצינול העומד מאחוריו כל דרישת, לחתה תהושה שהוא מגבה אותם ופנוי להקשיב להתייעצויות והתלבטוויות, ניתן לתת מענה לביקורות ולא משדר לחץ.

- מתן עצמאות לעובדים - להציג בפניהם את העובדה כי הם אלו שמקבלים את ההחלטה על רמת הבדיקה של הנוסעים, לתת להם תהושה שהוא סומך עליהם ומגביה אותם כל עוד הם יודעים לנמק מדוע קיבלו את החלטות שלהם גם אם הם יובילו בסופו של דבר לפריקת מזוודות ועיקוב מטוס.

- מתן משוב חיובי - במידה והעובדת ברגע הייתה קשה ומאתגרת והדברים עבדו כמו שצריך, על המנהל לדעת לבודא תחת את המילה הטובה לעובדים, להראות להם שהוא מעריך אותם ומודה להם.
- הדרכות - ראש הוצאות יכול לעשות הדרכות מקצועיות. הדרכות אלו יובילו להעלאת הרמה המקצועית של העובדים ולצמצום הטיעויות.

3. פירוט לתתי מישומות

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

4. מעקב אחר התקדמותו ליעדים

הציג נתונים בסיום כל משמרת, מצגת שבועיות עם הנתונים, טבלה המציגת את הסיבות שבגלן אנו מעכבים מטוסים ופורקים תיקים.

5. שמירה על גמישות

צריך להבין כי הבדיקה היא קשה, במקרי עומס ועיפור הגוני ולגיטימי שהעובדים הוזטרים יקבעו רמות בדיקה שאינן توאמות את הנושא ויובילו לחקירה תיקים. יש לקבל בהבנה גם משמרות כאלו בהם לא היה שיפור. הגדולה של מנהל היא לבוא ולהזריך ולהסביר מה הייתה הטיעות וכי怎 ניתן למנוע אותה לפעמים הבאות.

מודל SWOT**Strength**

1. מקצועיות וידע טכני - כלל העובדים בעלי ידע רחב. העובדים עוסרים קורס שאורכו חדש במהלכו הם לומדים את נהלי העבודה אותם מכתיב השב"כ וחניכה בשיטה המותאמת לכל חניך (יכולת לקחת בין שבועיים לחודשיים). ישנים מעגלי אבטחה וביתחון גלויים וסמיים.
2. ניסיון בניהול סיכונים - יכולת תגובה מהירה לאירועי ביטחון, מנגנוני מניעה והרתעה מתקדמים (גלויים וסמיים).

Weaknesses

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

Opportunities

1. פיתוח טכנולוגי - פיתוח והטמעת מערכות מתקדמות.
2. השרות ופיתוח מימוןיות - לפתח תוכניות הכשרה טובות ומהירות יותר, תרגול מצבי חירום כל אגפים, חיזוק שיתוף הפעולה בין האגפים השונים.

Threats

1. אומי טror - עליה במורכבות האיים הקיימים וגורמי הטrror המעורבים.
2. מתקפות סייבר - חשש מפריצות סייבר למערכות המידע של החטיבה, חשש לפריצות סייבר למערכות המטושים והចורך למנוע ולנטר מתקפות אלו.

מינוף חזקות להזמנויות - איך לנצל את החזקות והזמנויות שיש לנו עבשו**מקצועיות וידע טכני ← פיתוח טכנולוגי:**

- עובדים מקצועיים בעלי ידע רחב יכולים להשתלב בפיתוח והטמעה של מערכות מתקדמות, תוך מינוף ההכשרה המعمיקה והארוכה שלהם להבנת אופן הפעלת המערכת, יתרונותיהם ומתן מענה לתקלות בסיסיות.
- �行 הבדיקה והיריות הטיפול בנוסעים תוך שמירה על רמה מקצועית גבוהה והמשך עבודה לפי נהלי האפקטיביות ומהירות הטיפול בהנחייה של הפעלה ושלב פתרונות טכנולוגיים חדשים כדי להגדיל את העבודה הקיימים.

ניסיון בניהול סיכונים ← השרות ופיתוח מימוןיות:

- ניסיון בניהול אירועים ביטחוניים באמצעות תוכניות אימונים מותאמות למצבי חירום מגוונים, המבוססות על אירועים אמיתיים מה עבר שיעזרו להעלות את הרמה המקצועית והモוכנות המבצעית.
- מנגנוני המונעת הקיימים יכולים להיות בסיס לשיפור ולשיטוף ידע בתוך הארגון ובין אגפים שונים, מה שיחזק את שיתוף הפעולה ויאיץ פיתוח מימוןיות חדשות.

חזקות ואיומים - איך לנצל את החזקות להתמודדות עם האיים**מקצועיות וידע טכני ← אומי טror:**

- העובדים המקצועיים וראשי הוצאות יכולם לשפר את יכולת זהות איים מורכבים עוד לפני פניה מימושם ע"י איתור חריגיות, למידה ותחקור מקרי עבר.

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

ניסיונו בניהול סיוכנים ← מתקפות סייבר:

- יכולת תגובה מהירה לאיורים יכולת להיות ממוקדת גם בניתוח מתקפות סייבר וזיהוי מוקדם שלهن.
- מנגנוני מניעה גלוים וסמיומים יכולים להיות מופנים לניהול ונטרול סיוכנים במערכות מידע קרייטיות כמו פעולות באתרים הפנימיים של רשות שדות התעופה.

חולשות והזדמנויות - אין לנצל הזדמנויות כדי להתגבר על חולשות

עומס עבודה גבוה ← פיתוח טכנולוגי:

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

מחשור בכוח אדם ← ההצלחות ופיתוח מיומנויות:

- פיתוח תוכניות הקשרה 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 יותר.

הצלבה בין חולשות אויאומיים: אין לצמצם חולשות ולהימנע מאיוומים

עומס עבודה גבוה ← לאומי טרור:

- הטמעת טכנולוגיות עוזר אשר יקטינו את העומס על העובדים ויאפשרו להם להתמקד באויאומים מיידיים וחריגיות ובכך להעלות את הערונות לאורך זמן.
- חלוקת משימות אפקטיבית ומתן הפסקות רבות יותר יקטינו טעויות בתנאי לחץ ועייפות.

מחשור בכוח אדם ← מתקפות סייבר:

- גiros מתחמים או שיתופי פעולה עם גופים חיצוניים המתמכחים בתחום הסייבר יוכל למלא את הפערים בכוח האדם ולשפר את מערכות הסייבר הקיימות בארגון.
- ההצלחות ממוקדות בסיביר ייעודי לעובדים קיימים יאפשרו יצירת מענה ראשוני מהיר יותר לאויאומים ואף הקמת חטיבת ייעודית.

הצעות לשינוי:

騰נו תרחישים - פתרונות לביעות בעקבות ניתוח SWOT :

קיים לא קיים תכנון תרחישים מסודר של חטיבת הביטחון, ישנים הנהלים ספציפיים לSTITואציות ספציפיות על פיהם צריך לפעול, אך אין הסתכלות רחבה וכוללת על כלל החטיבה. הנהלים הקיימים לא משתנים בהתאם למצב הביטחוני לעומת האויאומים המשתנים.

NELIZ ליצור מודל ניהול תרחישים רחב שתכלול את כלל האגפים בחטיבה ואת העקרונות על פיהם יש לנוהג במצב חירום, בנוסף לSTITואציות הספציפיות עליהם כבר יש מענה.

נעשה היררכות מקיפה ומעמיקה למגוון תרחישים אפשריים בהם יריבים (גורמי טרור, ארגוני פשעה, מתקפות סייבר) יפעלו לפגיעה בביטחון התעופה.

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

1. ניתוח סיכונים - על ראש החטיבה לבצע פורום מנהלים עם כל מנהלי האגף.

בפורום זה יعلו הפערים הקיימים, הפתורונות הניתנות בשטח ואינם מגובים בניהלי עבודה, סיטואציות בהן לא יהיה מענה נחלי ולכן יהיו צריכים לפעול על פי נתוני השטח ועוד. בעקבות פורום זה יופק דו"ח שיציג מה האיומים שהשתח מזוהה וממן הנកודות החולשה שכיוום אין להן מענה.

2. בניית תרחישים - תהליך זה יבוצע בפורום של מנהלים בכירים בחטיבה (ראשי משמרת ומעלה). יש לפתח מגוון רחב של תרחישים בייחוניים אפשריים. תכנון התרחישים נדרש להיעשות על סמך אירועי אמת ופעורים שעלו מהשתח ולהתנייחス לנקודות החולשה והפערים הקיימים. יש להבין כי מדובר בעבודה בייחונית כך שלא ניתן לצפות את כל התרחישים האפשריים, אך יש לחשב על עקרונות כלליים שנינחו את המנהלים בשטח כאשר אין מענה נחלי לסייעת מסויימת.

3. תכנון תוגבה - פורום של מנהלים בכירים (ראשי משמרת ומעלה) ישאך להכין תכנית פועלה מסודרת אשר מטרתה להכטיב את המענה המתאים לכל התרחישים שעלו. בנוסף, ליצור מסמך עם עקרונות מנהים של עבודה בחירום שככל המנהלים והעובדים הזוטרים יעבדו על פיו.

בעקבות חוסר יכולת לחזות את כל התרחישים והאיומים האפשריים יש להקים צוותי חירום כך שבעת שיוכרו מצב חירום כלשהו, כל אחד ידע מה התפקיד שלו, על מה הוא אחראי, מה מצופה ממנו ומה הפעולות הבאות שעלו לעשות לפי העקרונות המנחים שיבחרו.

4. הקצתה משאבים - פורום של מנהלים בכירים (ראשי משמרת ומעלה) ידוע על אופן חלוקת המשאבים באירועי חירום. עליהם לחלק כוח אדם, ציוד וטכנולוגיה, לכתוב תוכניות גיבוי ותייאום בין האגפים השונים בתחום החטיבה ותייאום עם גורמי בייחון חיצוניים (משטרה, כבאות, מגן דוד אדום וכו').

הकצתה המשאבים קריכה להיות ברורה, מדוקנית וモותאמת לאופי אירוע החירום. בתרחישים בהם ישנו מענה מפורט, יש להקצות מספרים מדוקינים של כוח אדם, ציוד וכו' ואילו בתרחישים בהם אין מענה מדויק, יש לתת קווים מנהים לחלוקת המשאבים וחלוקת התפקידים ברורה ומודgorת מראש.

5. הטמעה וביצוע - הכשרת עובדים וראשי צוותים לעובדה על פי המנהלים והקוים המנחים שנכתבו. יש לקייםימי 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 וזמינים בהם ראשי הצוותים יעבירו הדרכות באופן קבוע לעובדים הזוטרים.

בהדרכות אלו ידובר על שינוי הנהלים וחשיבותם של עקרונות החירום, הדרישות מהם, מה תפקידם ומה הריצונל שעומד מאחוריהם לכל הדבאים.

הדבר החשוב ביותר הוא לבצע תרגילים. יש לעשות ימים טקטיים כל חטיבתיים אשר כוללים את אגף בידוק בייחון ואגף אבטחה. בימים אלו יתרגלו סיטואציות קצה שבהם יש לפעול על פי הקווים המנחים שנכתבו.

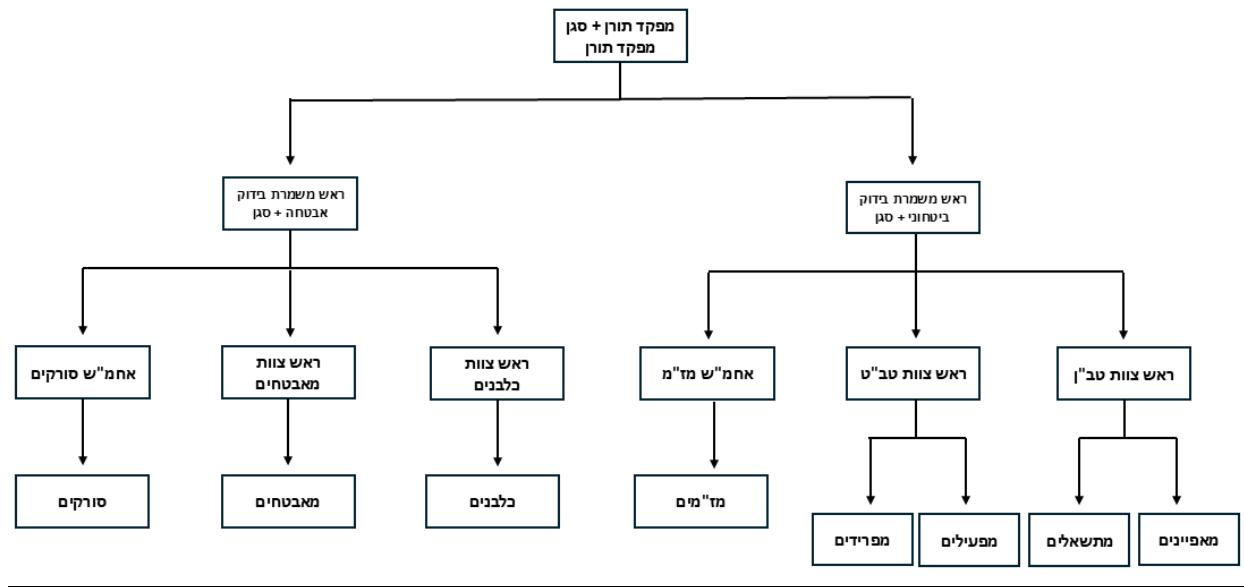
6. בקרה ועדרון - בעקבות התרגולים ושאר פעולות ההטמעה, יש לבדוק את אופן פועלות המנהלים והעובדים ובכך לעשות התאמות במידת הצורך. יש להמשיך ולעשות תרגולים על בסיס קבוע ובכך לשמר את קשרות העובדים והמכוניות לכל תרחישים.

המודל החדש מבוסס על תהליכי מתמשך של זיהוי איומים, ניתוחם ובניית תוגבות מותאמות. חלוקת תפקידים ברורה, הקצתה משאבים נכונה ושיתוף פעולה בין-ארגוני אפשרו לארגון להתמודד עם איומים מתפתחים בצורה אפקטיבית ולשמור על בייחון הנוסעים והעבודה השוטפת.

פרק הארגון:

חטיבת הביטחון בנתב"ג בנויה על בסיס מבנה ארגוני פונקציונלי. החטיבה מחולקת לשני אגפים - אגן אבטחה ואגן בידוק ביטחוני. לכל אגן ישן מספר יחידות המתפקדות באופן עצמאי, אך ככל משותפות פועלה יחד כדי לשמר על הסדר, הארגון והביטחון בשדה. שיתוף הפעולה בין היחידות השונות הוא קריטי להצלחת המערכת. שיתוף המידע והתייחסום בין היחידות מאפשרים תגובה מהירה לאירועים חריגיים ושיפור מתמיד של נחלי האבטחה.

פרק זה אנו עוסקים באופן שבו מתנהלת משמרת עבודה.



היררכיה במשמרת:

שרשרת הנהול הניתן נותנת מרחב פעולה ואחריות רובה לכל אחד מהתקגידים ומספקת חלוקת אחריות ברורה המתקלה על פתרון בעיות וניהול משברים. ניתן לחשב כי היררכיה מסוג זה תאט את קצב קבלת החלטות, 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 במקרה לקבל מענה.

יתרונות: המבנה הפונקציונלי מספק בסיס חזק לניהוליעיל. מבנה זה מאפשר למנהלים לעקוב אחר התנהלות המשמרת, לקבל דיווחים בזמן אמת מכלל הגוף הרלוונטיים על מצב הגיזרה שלהם ובכך ליצור תМОנות 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 בתפקידם הספציפי ולעיטים אינם מודעים או מבינים את התמונה הגדולה. דבר זה עלול להוביל לחוסר שיתוף פעולה בין העובדים במשמרת, לקונפליקטים בגין לפתרון בעיות ולפגיעה ביעילות הכלולות של המשמרת. עובדים עשויים להרגיש מוגבלים על ידי הגדרות התפקיד שלהם ולא להעזו לחשב "מוחץ לקופסה" כאשר הם נתקלים במקרה לא ברור.

הказאת סמכויות:

לחטיבת הביטחון סמכויות רבות אשר לרובן השלכות משפטיות רחבות. עובדי הביטחון רשאים לערוך חיפושים על גופו וחפציו של הנושא, לעכב חריגים ולהפעיל כוח פיזי במידה הצורך. כפי שציינו קודם, לכל דרגה בהיררכיה יש סמכויות ותחומי אחריות מוגדרים וברורים. ברוב המקרים המנהלים במשמרת יכולים להאיץ סמכויות לגורמים הכהופים אליהם מתוך הבנה שזו הדריך היילה והטובה ביותר לנחל משמרות.

האצת 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.

האצת סמכויות מעכילה את העובדים, מעלה את המוטיבציה שלהם ומאפשרת להם לפתח מיומנויות מנהיגות וקבלת החלטות.

כמובן שישנם סיכונים בהיבט זהה, לכן יש לוודא כי העובדים עליהם האצלנו סמכויות יודעים לשימוש בסמכויות אלו בצורה טيبة וכונה, מודעים לאחריות הכרוכה בכך ועברו את ההכשרה המתאימה. כדי לוודא שהדברים לא יתפססו או שכמה אנשים לא יעשו אותה העבודה, מגידרים את הסמכויות ואת חלות העבודה בצורה ברורה וחד משמעית תוך הטמעת מנגנוני פיקוח ובקרה ומתן הכשרה לעובדים. ניתן להשג איזון בין הצורך בייעילות ובגמישות לבין הצורך לשמור על רמת ביטחון גבוהה בעזרת האצת סמכויות נcona ובטוחה.

בעת הגעתו של עובד למגרז העבודה, ראש הצוות מתרך אותו ונוטן דגשים חשובים בנוגע לעבודה במגרז והערות ספציפיות לפי צפי הנושאים או לפי דרישות שהגיעו ממנהלים הבכירים יותר וROLונטיות ספציפית למשמרת. בנוסף הוא יבקש מהעובד שכאשר הוא בודק נושא, 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 לתדריך את העובדים ולהסביר להם מה הרצינול העומד מאחרי הדרישות ואת ההשלכות במידה ולא יעדמו בהם.

ישנים 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 וכליים רבים יותר. אחד המנגנונים הטוביים והחזקים ביותר אשר קיימים היום הם **פיקוחים וליויי עבודה** אשר נעשים לעובדים על ידי הממונהים עליהם. לראשי הצוותים ייעשו פיקוחים וליויי עבודה ע"י ראשי היחידות שלהם, ולעובדים הזרים ייעשו פיקוחים וליויי עבודה ע"י ראשי הצוותים. מטרת הפיקוחים וליויי העבודה היא לבחון את יכולת קבלת החלטות, הבנה של תחומי האחריות ויכולות ניהול (אצל ראשי הצוותים) ועבודה תחת לחץ.

מציאת האיזון הנכון בין ריכוזיות וביזוריות בחלוקת 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 החלטות 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 **ביוזר** הסמכויות בקרב המנהלים. במהלך המשמרת, מפקד תורן וסגנו אחראים על כל מה שקרה בשמירה בכל הזירות השונות. תחתם ישנים מנהלים שונים כפי שתיארנו, גם אליהם כפופים עובדים. כך המידע הרלוונטי מגיע לכל גורם ניהולי ויוצר רצף עבודה שוטף, קבלת החלטות מהירה, מתן מענה מיידי לביעות ושמירה על הסדר.

למשל, ראש צוות ביטחון צריך לקבל החלטות מיידיות לביעות שמוצפות על ידי אחד העובדים הכהופים לו. ישנים מקרים בהם ההחלטה על בעיה מסוימת אינה חלק מתחומי האחוריות והסמוכויות של ראש הצוות וכן עליו לפנות למנהל הבכירים יותר (לפי חומרת הבעיה ולפי ההשלכות שלה - מחייבים האם לפנות למפקד תורן או לראש משמרת) והם אלו שיקבלו את ההחלטה וראשי הצוותים יהיו אלו שיביצעו אותה בפועל. בנוסף, ראשי צוותים יש את הסמכויות להפעיל נחילים חירום כלל אגפיים להם השלכות רבות מבלי להתייעץ או לבקש את אישורם של המנהלים הבכירים יותר, אך במקרה שטעה והפעילו נוחל חירום לא מתאים או שלא היה צריך להפעיל אותו, עליהם לדעת לנמק את ההחלטה שלהם אל מול אותם מנהלים בכירים.

ה策עות לשינוי:

אפשרות לבנייה ארגוני אחר:

מבנה ארגוני נוסף שניתן לעובדים איתנו במחלקה הביטחון, עקב החסרונות של מבנה פונקציונלי, הוא מבנה מטריציוני הנוטן גמישות רבה יותר בין עובדי המחלקה.

המבנה המטריציוני יכול להיות יעיל יותר במקרים מסוימים / חריגים במחלקה 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.

ה יתרונות הקיימים בשילוב מבנה מטריציוני הם שיתוף פעולה בין האגפים והדרגות השונות מה שモבייל לפתרון מהיר ויעיל של הבעיה / האירוע.

בנוסף, מבנה מטריציוני עלול לייצר אתגרים ולהוביל לעומס יתר על העובדים בשל הצורך בהקמת צוותים יעודיים תכופים, וכן ליצור סביבת עבודה מורכבת יותר, המתאפיינת בבלבול לגבי מבנה ניהול אצל הדרגות השונות.

במבנה כזה חשוב להציג לכל עובד - בכל דרגה - מהי בדיקות 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 מגזר העבודה ע"י ראש הצוות.

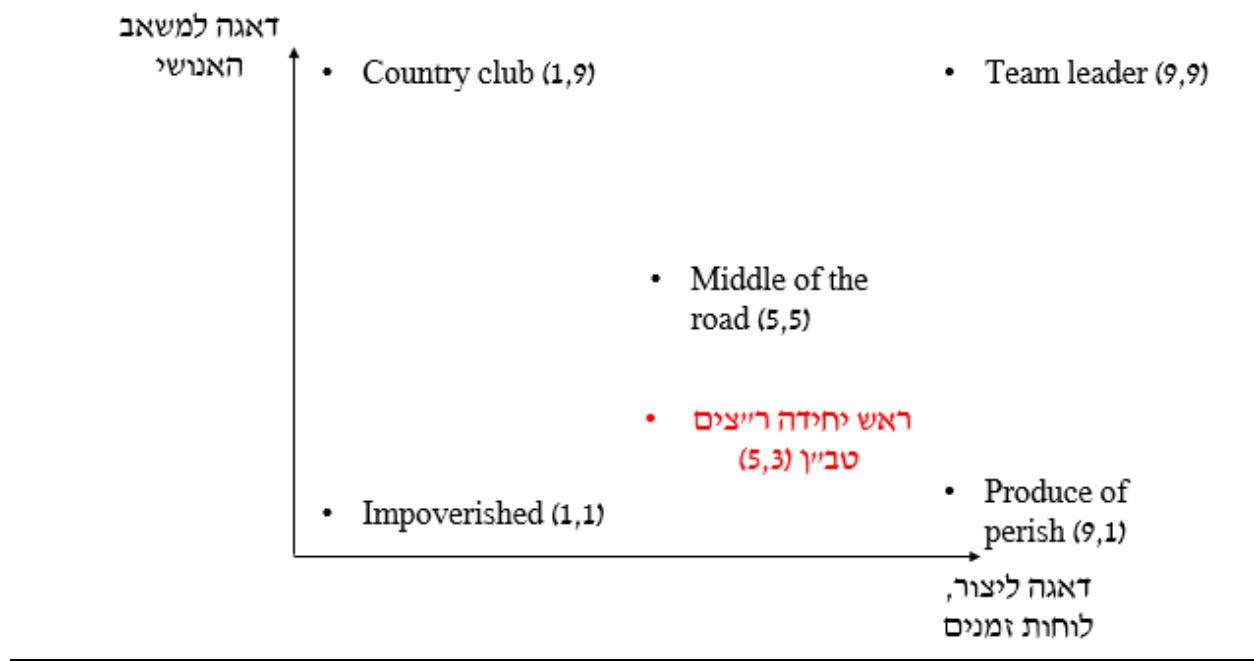
כאשר עובד מגיע למגזר העבודה, ראש הצוות יתדרך אותו בצורה מסוימת ומוגדרת.

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

פרק מנהיגות:

המנהל עליו נעשה את פרק המנהיגות הוא ראש יחידת ראשי צוותים טב"ז, הוא המנהל ישיר של הרכ"ים (כמו מ"פ בצבא עברו מ"מ).

מודל תוכנות המנהיג:



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

הוא דמות מקצועית, יודע את נחלי העבודה, מה נדרש מראשי הצוותים במהלך המשמרות ומה ההתמודדות שלהם ולכון הוא בן יודע לתת מענה לביעיות מקצועית שצפota.

חלק מתפקידו הוא אמרור להיות האדם אליו פונים במידה וקרלה משחו חריג במהלך המשמרת בנושאים מקצועיים (טובים / תקלות) או אישיים מול גורמי ניהול בדרגים בכירים יותר או קונפליקטים עם הכהופים אליהם. בפועל, הרצ"ים פותרים לגמרי לבדוק את הקונפליקטים ולא מרגישים שיש להם ראש יחידה שיעזר 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 האחראונות היו קשות מאוד לכולם עקב המצב במדינה, בשל כך מצופה מכל מנהל לתת לעובדים תחושה שהוא מעריך אותם יותר מהתמיד, זמן להם והדلت שלא תמיד פטוחה עבורם. במקרה הניל רח' היחידה לא עשה דבר כלפי אנשיו, הוא לא הביע הערכה / דאגה / אכפתנות או דרש לשולם אנשיו אשר נמצאים במילואים.

מנקודת מבטינו מן הראי היה לקיים שיחות אישיות עם כל הכהופים לו (במיוחד שהם לא רבים), או לפחות הפחות לשלו הודעה כללית בקבוצה של כולם בווצאף שבה הוא יביע את תמיינתו, הערכתו וominatorו עבורם. יתרה מכך, אנשי המילואים של היחידה כלל לא זכו ליחס ממשנו, הם יומו שיחה מול ראש האגף (אליו וראש היחידה כפוף) שם דובר על חוסר האנושיות של ראש היחידה.

ה策ועות לשינוי:

- **מקצועי:** לראש היחידה כלל המידע הדרוש על מנת להוביל ולקדם תהליכי להעלאת הרמה המקצועית והניהולית של ראשי ה策ועותים הכהופפים אליו.

1. קיומם ליווי עבודה - ראש היחידה يتלווה לאחד מראשי ה策ועותים במשך המשמרות, הוא יראה כיצד מתנהל ראש ה策ועות 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 ויחליט ראש ה策ועות שהוא מעוניין להתקדם, מידע זה ישמש את הוועדה אשר תדון בקידומו.

מטרה -

- (1) מתן כלים ניהוליים ומקצועיים ראשי ה策ועותים כך שיהיו מנהלים טובים יותר.
- (2) ראש היחידה יקבל תמונת מצב רחבה על כל ראשי ה策ועותים ויוזה מה הפערים הקיימים ויחשוף כיצד ניתן לפטור או לצמצם אותם.

2. קיומם פיקוח עבודה - פיקוח בגין ליווי עבודה הוא מ"מבחן", לאחר שעברו חדשניים מביצוע ליווי העבודה ראש היחידה يتלווה פעמיים נוספת בראש ה策ועות. את סיכום הפיקוח והחלהטה יש לכתוב במערכת ניהול העובדים כך שיהיה סיכום של הדברים, יש לתת דגש האם בפרק הזמן ש עבר היה תהליך של למידה והשתפרות אצל ראש ה策ועות.

מטרה -

- (1) לבחון האם של שיפור אצל ראש ה策ועות והוא אכן יישם את הכלים וההערות אותם קיבל בליווי העבודה.
- (2) גם כן בדומה ליווי העבודה, ראש היחידה ייתן נקודות לשיפור ונקודות לשימור אך בסופה של דבר יחליט האם ראש ה策ועות ממשיך בתפקידו או לא.

3. קיומםימי עיון - אחת לרבעון יעורך ראש היחידה יום עיון.

מטרה -

- (1) ראשי ה策ועותים יعلו נושאים מקצועיים שהם מעוניינים לדון בהם.
- (2) ראש היחידה יציג בפני ראשי ה策ועותים פערים שאסף מהנהלים הבכירים אשר עובדים איתם בשיטה. בפורום זה הם ידונו ביחיד מה הפתורנו הטוביים ביותר לפערים וכייז יש לישם אותם בפועל.
- (3) ראש היחידה יעדכן את ראשי ה策ועותים בשינויים ותהליכי הרלוונטיים אליהם.

• אישיות: מנהל טוב זה מנהל בעל קשר אישי עם העובדים, מנהל אשר מעניק לכפופים אליו תחושה טובה, זמין אליהם, נכון לעזרתם, מגבה אותם והכי חשוב מעריך אותם ואת עבודתם ומקשיב להם.

1. שיחת היכרות בעת הכנסתה לתפקיד - בסיום ההסמכות בשיטה וברגע ההסכמה לתפקיד על ראש היחידה לקיים שיחות אישיות עם כלל העובדים שמעתה כפופים לשירותו אליו.

מטרה -

- (1) בשיחה זו ראשי ה策ועותים יعلו בעיות אישיות שיש להם, אילוצים ויציגו את עצםם באופן כללי. ראש היחידה יציג את עצמו בצורה אישית יותר אשר תעניק תחושה של מנהל אכפתני ואנושי.
- (2) ראש היחידה יציג את הציפיות והדרישות שלו ומה "האני מאמין" שלו ובכך יעשה יישור קו בעת הכנסתה לתפקיד. מן הרואין שבחיחה זו יוניק ראש היחידה לעובד תחושה שיש לוumi לפנות ושהוא תמיד זמין ונכוון להקשיב לו.

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

מטרה -

(1) ראש היחידה יבדוק האם ישנים שינויים בחיו האישיים של העובד, האם לעובד יש משהו שהוא רוצה להעלות ולדבר עליו.

(2) על ראש היחידה לדען במצב ההיעדרויות של העובד ועל מקרים חריגים שהיו במהלך התקופה במידה ויש כאלה.

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

מטרה -

יצירת לכידות יחידתית. כאשר היחידה מוגבשת ומilocדת שיתוף הפעולה המקצועית הופך להיות טוב יותר משמעותית, יש תחושת מחויבות הדדית, קולגיאליות והעבודה השותפת תעבור בזרחה טובה יותר.

4. nocחות בשטח - קיום ליווי העבודה 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 היישר שלהם מסתובב בשטח, שואל שאלות, מתעניין או רק מפגין נוכחות, תחושת הערכה כלפיו עולה.

העובדים מרגישים שהמנהל שלהם מחובר לשטח, יודע מה קורה וכייזד הדברים עובדים כך שבמידה והוא יעיר להם, הם ידעו לכבד ולהעריך זאת משום שהוא חלק מהשטח ויש לו ידע וניסיון רבים יותר.

מודל אינטלקנציה רגשית:

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

איןטלקנציה רגשית מורכבת מ 4 הדברים הבאים :

1. ניהול עצמי: היכולת לווסת רגשות, לועסת את הדרך שבה מבטאים רגשות ולהשתמש בחיבור במידעות כלפי הרגשות שלנו. להראות גמישות, הסתגלות ויכולת שליטה עצמית בדחיפים.

2. מודעות עצמית: לזהות ולהבין את הרגשות שלנו, להעריך את החזוקות והחולשות שלנו, ביטחון עצמי.

3. מודעות חברתית: היכולת לזהות רגשות של אחרים. היכולת לקרוא אותם ולהבין את נקודת המבט שלהם על דברים. להיות אמפטיים.

4. ניהול קשרים חברתיים: להשתמש במידעות לרוגשות שלנו ולרוגשות 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 יחס אנווש טובים עם הכהופים לו ולכן הדבר לא בא לידי ביטוי.
- 2. מודעות עצמית:** המודעות העצמית של ראש היחידה נמוכה מאוד. הוא לא מודע לכך שיחסיו האנווש שלו לא קיימים, לא מודע לכך שהכהופים אליו לא מרגשים בnoch לפנות אליו ולא פועל בשביב לשנות את המצב הקיים.
- 3. מודעות חברתית:** אמפתיה זה לא תכונה שהעובדים הכהופים לראש היחידה מרגשים 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 והוא לוחם ביחידת דובדבן, בזמן הזה ההורים שלי היו מאוד מודאגים, התפקיד שלהם בבית ירד מאד 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 החברים שלי נמצאים במרכזו ויצא מצב שלא הגעתו ללימודים ולא יכולתי להגיע למשמרות כי אםא שלי הייתה צריכה אותי בבית. שלחתני לראש היחידה שלי הודה וביקשתי ממנו שנשב לדבר כי אני צריכה את עוזרו. ישבתי מולו במשרד עם דמעות בעינים וסיפורתי לו את כל מה שקרה לי בבית, ביקשתי לרדת באחוזי משרה למינימום בש سبيل שאוכל להיות שם בש سبيل המשפחה שלי. הוא הסתכל עלי היזז חבית טישו שהייתה לו על השולחן ו אמר לי "אני לא יכול לאשר את זה תצרבי למצוא פטרונו", אמרתי לו שהוא או רידיה באחוזי משרה או שאינו מתפטרת, בתגובה אמר שהוא צריך לקבל אישור מהראש אגף כי זה לא מקובל (מקובל ונפוץ מאוד במקרה זו).
- 4. ניהול קשרים חברתיים:** כפי שהציגנו, היחידה לא מגובשת ואין יחסים אישיים עם ראש היחידה, ראשי הצוותים לא רואים בו מנהיג או דמות שהם מעריכים ורצוים ללמידה ממנה אך יש לו השפעה עליהם מנקודת סמכותו.

פרק ב' בקרה:

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

3 שלבי הבקרה:

1. **קביעת סטנדרטים**: התחליך מתחילת **קבעת סטנדרטים** ברורים בריה השגה, כגון, זמן תגובה מקצועי לאירועים, עבודה שוטפת על פי נחייה העבודה, אינטראקציות בין העובדים (בכל הדרגות), אינטראקציות עם הנוסעים וכו'.
2. **השווואה**: مدى תקופת, בודקים ומשווים בין הסטנדרט שהוגדר לבין מה שקרה בפועל. ההשוואה נעשית ע"י מושב הנהלים (רמ"ש, ראש צוות...) אל מול הנהלים בכירים נוספים [איכותן] וע"י כמות הדוחות והتلונות שהוגשו ע"י הנוסעים. בנוסף, ניתן לבדוק את מספר הפעם שהתרחשו תקלות טכניות במהלך המשמר או תקופת זמן אחרת שתוגדר מראש. [כמפורט]
3. **תיקון הפערים**: על בסיס ניתוח הנתונים מפותחים תוכניות לשיפור. המטרת של תוכניות אלו, זה לזהות חריגיות מסוימות שצפו במהלך התקופה ולמצוא פתרונות سبيل למנוע חזרה על טעויות, ליעיל ולשפר את תהליכי ואופן העבודה הקיימים היום. תוכניות אלו כוללות שינויים בניהלי העבודה היישם, ההתנהבות הרואה והמקובלת, הכשרה נוספת או שינוי אופן ההכשרה, שדרוג מערכות טכנולוגיות, או שינויים בתהליכי העבודה.

המחשת שלבי הבקרה:

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

1. **קבעת סטנדרט**: על הנהלים הבכירים להגדיר מהו סטנדרט הסריוקות במערכת כל תקופה זמן מוגדרת מראש, כלומר מה אחזו הסריוקות שהעובדים בשטח צריכים לעמוד בו.
2. **השווואה**: בסיום כל תקופה זמן יש להעלות את כל הנתונים מהמערכת ולבצע השוואת בין הסטנדרט שהוגדר בתחלת התקופה לבין מה שקרה בפועל.
3. **תיקון הפערים**: במידה ובשלב ההשוואה התגלו פערים יש לנתח מה הסיבות לפערם - האם הם עומסים שחייבו את העובדים בשטח לא לסרוק במערכת מטעמי ייעול וזירוז זמני העבודה, האם היו תקלות טכניות במערכת וכו'. לאחר שכלל הנתונים יש להפיץ מסמך מסודר המגדיר את השינויים שיש לבצע על מנת לעמוד בסטנדרט שיקבע או לחילופין לשנות את הסטנדרט בהתאם למה שקרה בשטח ולהגדיר סטנדרטים ראליים יותר.

סוגי בקרות:

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

לעומת זאת, ישן סיטואציות בהן לא ניתן לחקור את המקרה בזמ"א, אלא רק בדיעבד, לאחר מעשה. לדוגמה, ישנים מקרים בהם עובדים בודקים את המזוזות של הנוסעים ושוכחים פריטים מחוץ למזוודה. אירוע זה מתגלה רק בדיעבד, הבודק שולח את התיק למטוס ואחריו זמן מה שם לב שכח להחזיר פריטים לתיק או לחלופין מתגלה כאשר הנושא מגיש תלונה. על מנת למנוע את חוסר הנימוקות, ניתן לבצע פעולות לתקן כמו עבודה מקצועית ומסודרת על פי נחיי העבודה תוך מתן דגש לניהול עצמי ובדיקה עצמית של כלל העובדים בכך שיבדקו את עצמם מספר פעמים לפני שהם יחוליכים תיק למטוס.

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

הרחבה -

- **בקורת משוב:** איסוף מידע על ליקויים בבדיקות לאחר שהתרחשו. במקרים בהם נסעים מתלוננים על סיטואציות שקרו להם בזמן הבדיקות הביטחונית, מתבצע תחקור של המקרה עם כל העובדים שנכחו באירוע, קוראים את התלונה, משתמשים בצלמות ומשיבים למתלונן עם חתימת עורך דין. ישנים מקרים מוגדרים מראש בהם על העובדים למלא דו"ח בו הם מפרטים מה קרה בסיטואציה וזה על מנת להיות בחשיפה מינימלית לתביעות.
- **בקורה במקביל:** איסוף מידע על ליקויים בבדיקות בזמן שהם מתרחשים. ניתן לבצע ליווי עבודה ופיקוחים לכל העובדים על ידי הממונה עליהם ובכך ניתן לוזהות ולתקן פערים ותקלות המתרחשים בזמן אמיתי. בנוסף ניתן להשתמש באמצעות טכנולוגים אשר בודקים את ערנות העובדים (קיימות מערכות כאלה, לא ניתן לפרט עליהם) ומעקב מתמיד אחר פעילות המערכות והעובדים באמצעות צלמות אבטחה.
- **בקורת הזנה קדימה:** מעקב אחר בבדיקות כדי למנוע או למזער ליקויים לפני שהם מתרחשים. תחזקה שוטפת של המערכות והאמצעים הטכנולוגיים בהם משתמשים העובדים בזמן העבודה. דבר נוסף הואymi עיון בהם מחדדים את נחיי העבודה, נתונים תשובה חד משמעות על סוגיות מקצועיות ומעלים פערים נוספים.

חוץ מהבדיקות הנ"ל, ישן בקרות נוספות אשר מתבצעות בחטיבת הביטחון :

בקורה פנימית: נעשים פיקוחים וליווי עבודה אחדת לתקופה לעובדים ע"י המנהלים מעלהם, בודקים שהעובדים עובדים לפי הנהלים.

בקורה חיונית: תרגילים הנעשים ע"י השירות / גופים אחרים כדי לבדוק את נחיי העבודה הקיימים ואת המערכתות בהם משתמשים.

בקורה גליה: ימי יעון, הדרכות וחזרה על נihilim כדי תקופה על מנת לרענן את הזיכרונות אצל העובדים. קיימת אבטחה גליה הפרוסה בשדה שטרתת להרתיע ולהגיב לאירועי חירום במידה הצורך.

בקורה סמויה: בדיקות אקריאיות, שימוש במידע מודיעיני ואבטחה סמויה.

בקרה בירוקרטית:

ניתן לראות יישום של בקרה בירוקרטית במהלך המשמרות אצל העובדים, אשר עוסקים על פי נוהלים מוגדרים וקבועים. הנהלים משתנים וכפופה לשב"כ, מה שמספק מסגרת ברורה ונוהלים אחידים לכל העובדים. העובדים הזרועים יכולים לקבל עונשים / אזהרות כאשר הם חריגים מנהלים, אך קיימת האופציה בה הראשי הצעותים נותנים מילה טוב ופידבק חיובי עבור עבודה טובה של העובד.

בקרה אובייקטיבית:

ניתן לראות יישום של בקרה אובייקטיבית בבדיקות הביטחוניות השגרתיות שהנוטעים עוברים. מגדדים כמוותיים, כגון מדידת זמן המתנה במוצע בתור לביקור, מספר החפצים האסורים לטיסה שנתקפסו, מספר הפריטים שנשכחו מחוץ לתיק (במשך זמן מסוים), אפשרות להעיר את ייעילות הבדיקות ולהשוו את הביצועים לתקופות / משמרות אחרות. בנוסף, שימוש במידדים אלה מאפשר לזהות צוואר בקבוק ונקודות חולשה ולשפר אותן.

בקרה נורמטיבית:

ניתן לראות יישום של בקרה נורמטיבית בקבלת העובדים לעבודה. כדי לעבוד בשדה (מפעיל / מאפיין) נדרש לעבור ראיונות וקורס של חדש שבו לומדים את הנהלים. יש סיינון גם בראיונות וגם בקורס עצמו של אנשים שלא מתאימים לאופי העבודה של השדה והחטיבה. בחירת העובדים נעשית בצורה מחושבת וקפdetנית. כמו שכבר ציינו, מדי תקופה נעשיםימי עיון בהם העובדים עברים הדרכות וחזרה על הנהלים, ובנוספנות נותנים להם את המקום להציג דרכים לשיפור וייעול העבודה ולהעלות אתגרים וקשיים שהם נתקלו בהם במקרה למצוא להם פתרונות.

בקרה קונצרטטיבית (ברמת הוצאות):

ניתן לראות יישום של בקרה קונצרטטיבית בזמן המשמרות במגורי העבודה. כל מגוזר מנוהל על ידי ראש צוות (טב"ז / טב"ט) ותחתיו מפעילים ומפרידים / מאפיינים ומתשללים. בכל מגוזר ראש הוצאות קבוע את המשימות הראשיות, היעדים וחלוקת העבודה, תומך בעובדים שתחתיו ונותן פתרון ומענה במקרים הצורך. אך כל עובד יודע את תפקידו ועובדתו, וראש הוצאות מגדיר את חופש הפעולה המתאים במגוזר.

בקרה עצמית:

ניתן לראות יישום של בקרה עצמית בזמן המשמרות במגורי העבודה. כל עובד נתון תחת פיקוחו של ראש הוצאות במגוזר, אך בסוף העובד הוא זה שעומד מול הנושא ומבצע את הבדיקות הנדרשות על פי הנהלים. בעת בדיקת הנושא העובד "מנחה" את עצמו, עוקב אחר ההתקדמות שלו בטיפול הנושא ומקבל החלטות.

ה策עה לשינוי:

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

ניתוח צוות ספציפי:

הצאות עליו נמחייב את חלק זה של העבודה הוא צוות של מגזר עבודה בעת שיקוף ובדיקה תיקי הנושא וגופו. החלוקה של הצוותים היא חלוקה מורכבת. אנו נסביר את החלוקה הכללית ונתמקד בצוות האחראי על בדיקת הנושאים בעלי רמת הבדיקה המחמירה.

לאחר שהנושאים שלוחמים את המזוזות בעמדת הציק-אין, הם ממשיכים לשיקוף בבודת היד ובדיקה גופנית. בשלב זה ישנה חלוקה לארבעה אזורים, לא ניתן לפרט בדיקת מה קורה בכל אזור ומה הרצינול של החלוקה, אך כן אפשר לומר שיש אזור מרכזי שבו עוברים רוב הנושאים, ואזור נוסף שבו עוברים נושאים עם רמת בדיקה מחמירה יותר.

הצאות שעובד באזורי המרכזיו בו עוברים רוב הנושאים מורכב כך (מסודר לפי הסמכויות והמנהל הבכיר ביותר בגורלה): ראש צוות טב"ן / טב"ט, מינימום 2 אחמ"ש מז"מ, מינימום 5 מפעלים, מינימום 5 מאפיינים ומינימום 10 מז"מים.

הצאות שעובד באזורי עליון נתמקד ונרחיב:

- **ראש צוות טב"ן / טב"ט**: אחראי על ניהול העובדים הכספיים אליו, תיעוד בדיקת נושאים לפי שעות המראת ורמות הבדיקה. על ראש הצאות לדעת את נהלי העבודה בקרה מדיקת, הפעלת נהלי חירום רבים, ניהול משברים מול נושאים ומתן גיבוי מלא לעובדים. במקביל לניהול השוטף של הגירה הכלול ברובו עשית מספר פעולות במקביל וקבלת החלטות בלתי פוסקת, על ראש הצאות לשים לב לצורת הבדיקה של כל עובד מול הנושא.
- **מפריד**: תפקידו של המפריד הוא להיות יד ימינו של ראש הצאות. למפריד סמכויות טכניות רבות יותר מאשר מפעלים ונוכחות יותר מראש צוות. מפריד תפקידו להיות הדמות המקצועית ביותר בנוסך בראש הצאות במגזר, כך שאם ראש הצאות עסוק, המפעלים יודעים שהם יכולים לפנות אליו והוא יזoor 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.
- **مפעלים**: הם העובדים אשר בפועל בודקים את הנושאים. הם צריכים לדעת במדוקק מה ההבדל בין רמות הבדיקה השונות, מהו סל הבדיקות שיש לכל רמת בדיקה ומה הם עושים במרקחה וועלים סטנדרטים (עליהם לא נוכל להרחיב) המעידים על כך שצריך לערב ראש צוות בטיפול הנושא. ישנו חוק אשר קובע כי גבר בודק גבר ואישה בודקת אישה, וכן המספר המינימלי של מפעלים הוא 2 אחד זכר ואחת נקבה, השאייפה שתמיד יהיו יותר שני עובדים.
- **מז"מ**: מז"מ הוא מי שמסתכל על תמונה השיקוף. הם יודעים לעדכן את המפעלים על פרטיים "בעיתיים" שיש בתיקי הנושא ולזחות אמל"ח. בנוסף מז"מים יכולים לבדוק נושאים עד רמת בדיקה מסוימת וכך במצבים של עומס ראש הצאות במגזר יכול להיעזר בהם בבדיקה הנושאים. ישנו לפחות מז"מ אחד שימושי במגזר, מקרים מז"מים שני מז"מים משקפים. כמו שאמרנו במרקחי עומס ניתן לבקש מז"מים נוספים מachable"ש מז"מ והם יתווסף למפעלים ויבדקו נושאים.

יתרונות של צוות:

- 1. להעלות יצירתיות:** פחות בא לידי ביטוי בצורה העבודה שלנו, אנחנו עובדים על פי נהלי עבודה מוגדרים על ידי השב"כ ובתאי ניתנים לשינוי. כאשר ישנו מקרים המציגים הפעלת נהלה חירות ראש הצוות יכול לחשב על דרכם יצירתיות למנוע את הקפצת הכוחות ולהציג דרכים חלופיות לפתרון הבעיה.
- 2. מעלה סיפוק של הלקוות:** במקרה שלנו הלקוות זה הנוסעים, עבודה בצוות גורמת לעבודה מהירה יותר אך לא בהכרח גורמת לספק אצל הנוסעים. נוסעים אשר נבדקים לרמה מחמירה, לא מייחסים חשיבות האם הבדיקה נעשית מהר או לאט, עצם העבודה שהבדיקה עצמה נעשית היא לא נעימה להם ומקוממת. בנוסף גם נוסעים שלא עוברים בדיקה מחמירה לא מסתכלים על העבודה שהם עוברים בבדיקה ביטחונית מהירה באופן יחסית. לרוב יסתכלו למה בודקים אותם, למה דזוקא האם וכו', דבר אשר היום בלתי נטפס לאור ארוכי השנה האחורונה.
- 3. מעודד מעורבות של העובדים:** במקרה בהם ישנה שינוי גודלה של נוסעים אל מול כמה מעיטה של העובדים, העובדים יעבדו קשה יותר כי אין כוח ואין חלוקת עבודה. מנגד במקרים בהם ישנה שינוי גודלה של העובדים אל מול כמה מעיטה של נוסעים עלול להיווצר מצב של חלוקת עבודה לא שוויונית ומצב של "ביטול סמויה".
- 4. מספר את איקות המוצר והשירות:** נחלק את קרייטריון זה לשני חלקים.
 - **שיעור איקות "המוצר" - אופן הבדיקה של הנושא:** בבדיקה התיקים והנוסע. אין השפעה לנודל הצוות על איקות הבדיקה של הנוסעים, כל נושא עבר בבדיקה קפדיית כך שאופן הבדיקה ידוע מראש.
 - **איקות השירות:** ניתן לומר כי ככל שהוצאות גדול יותר כך נבדקים יותר נוסעים במקביל ויישנה תחווה כי הדברים קורים מהר יותר. חשוב לומר שעצם העבודה שמספר הנוסעים הנבדקים ביחד לא משפיע על מהירות הבדיקה שהנוסעים עוברים כמו שאמרנו, ישנים נהלים מדויקים ומוכתבים על פיהם העובדים.
- 5. מעלה את תחווות הסיפוק מהעבודה:** כאשר העובדים בצוות ישנה תחווה שכולם נמצאים ביחד באותו המצב, תומכים ועזרים אחד לשני במידת הצורך. במקרה שלנו טוב יותר לעבוד עם צוות גדול משומש שחלוקת העבודה מתחלקת בין כולם, העומס יורך ונינטו להתרכו במקצועיות בלבד.

חמשת המאפיינים של צוות:

- 1. נורמות:** מוסכמות חברותיות על פי הן הוצאות עובד, חלקן כתובות וחלקו לא. הנורמות עוזרות לחבר הוצאות לדעת מה מצפים מהם ומשפרות ביצועים. ישנן שלוש נורמות עיקריות וחוויות שככל חבר הוצאות מכירם:
 - אישת בודקת אישה, גבר בודק גבר - נושא זכר יבודק על ידי מפעיל גבר, נושא נקבה תיבדק על ידי מפעילה נקבה.
 - איסור שימוש טלפונים אישיים - כלל העובדים (למעט מפרידים ומעלה) לא יכולים למזור עבודה עם הטלפון הנייד שלהם עליהם.
 - אמון - העבודה הזה מבוססת על אמון, לא משקרים, בעבודה ביטחונית אין פשרות. ראש הוצאות חייב לדעת שהוא יכול לסמוך על העובדים אשר כפויים לו. הדרישת היום מכלל העובדים בשטח היא לבוא לדרוג הבכיר מהם ולהזדמנות מידית ועשו טעות כי יש לזה השכלות ביטחונית חשובות מאוד.

קיים שלוש נורמות הבסיס הלו, מובילות לעלייה בביטחונות של העובדים, כולם עוסקים בעבודה ללא הסחות דעת מהטפלונים הנידים והם יודעים מה מצופה מהם.

2. לכידות: לכידות משפיעה על ביטוחים. צוות מלוד יבוד טוב יותר ביחד ובצורה חברותית וירגיש שותפות עם שאר חברי הצוות. בנוסף, צוות מלוד יוביל את הארגון להצלחה והם יעבדו בצורה טובה יותר. במקרה שלנו לכידות הצוות דינמית, היא משתנה בהתאם לאנשים אשר מושבצים במשמרת. מדובר בכ- 200 מפעילים אשר לא כולם מכירים אחד את השני, ראשי הצוותים לא מכירים את כל העובדיםulosatosmos. שהתחלה גבוהה והם מתחלפים כל משמרת ובמשרת עצמה יש תוצאות בין מגורי עבודה שונות. ניתן לראות כי צוותים אשר חברי הצוות בהם חברים טובים אחד של השני יש להםUberot הדדית, הם רוצים לעזר אחד לשני, הם עובדי מהר וטוב יותר - דבר אשר מאפשר ניהול טוב יותר לראשי הצוות מאשר צוות לא מלוד בו כל אחד מרכז עצמו.

3. גודל הצוות: כמו שאמרנו גודל הצוות משתנה בהתאם לעומסים. כאשר יש עומס רב, השאייפה לאקסימום העובדים הראשי יכול להשיג. עקב העובדה שככל מפעיל בודק נושא אחד זמני הבדיקה ארוכים - אך חיסרונו זה שלו לעומת היתרונות - רציפות העבודה ועבודה מסודרת ומאורגנת.

לכן, ככל שיש יותר עובדים ניתן לעובד על מספר נושאים במקביל. עבור ראש הצוות כמות גדולה של עובדים מקלה עליו, הוא יכול לנוהל את מגורי העבודה שלו בצורה טובה יותר, לדעת את שעותם ההמראת ולתעדף נושאים בהתאם בדיעה שיש לו מספיק כוח אדם. במקרים בהם אין עומס, על ראש הצוות לשים לב כי לא נוצרות סיטואציות של חוסר שווון בין חברי הצוות ועליו למנוע סיטואציות בהן רק אחד מהמעדים בודק נושאים והשאר עומדים ולא עובדים. בראש 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. הגדלה מוסדרת של מספר נושאים אשר כל חבר צוות לוקח והכל החשוב ביותר הוא שאף חבר צוות לא יושב לצד בזמן שהוא מהקולגות שלו עובד.

4. קונפליקטים בצוות: קונפליקטים קיימים תמיד, הם יכולים להיות דבר טוב אם יודעים איך לנוהל אותם. קונפליקטים מסוג C - קונפליקט קוגניטיבי, מתרחש בפרטן בעיות עם דעתות שונות, מkickויות וזרויות ראייה שונות.

קונפליקטים מסוג A - קונפליקט רגשי, מתיחס לרגשות השליליים שיש על חברי הצוות מעבר למקצועיות שלהם, חברי הצוות מגיעים מראש בגישה שלילית למה שימושו אחר יגיד בלי קשר למקצועיות אלא על סמך רגשות שליליים אישיים. קונפליקט C שלא מנוון טוב הופך להיות A ואז הנזק הוא חמוץ. ראש הצוות במגורר אחראי לפטור את כלל המשברים והקונפליקטים כאחד.

במקרה שלנו ישנו כמה קונפליקטים שיכולים לעלות:

- **קונפליקט בין המפעלים:** במקרים בהם אין עומס של נושאים, יכול להיווצר מצב בו מפעיל לוקח לבדיקה נושא שמניע לבדוק בוגר המפעלים עומדים בצד. מצבים אלה יוצרים מתח בין העובדים ועל ראש הצוות במגורר לדעת איך לנוהל או למנוע סיטואציות כאלה.
- **פטרון סיטואציה מראש - על ראש הצוות להגדר מראש בתדריך הכינסה מה הוא מצפה מהם** במקרה שבו ישנו נושאים מעטים אותם צריך לבדוק, חלוקת העבודה באופן שוויוני ביןיהם, כל אחד מהם לוקח כמות שווה של נושאים ובמקרה שאחד מהם בטיפול עם נושא, שאר העובדים לא יושבים, הם עומדים ומכובדים את הקולגה שלהם.

פתרון סיטואציה בזמן אמת - במקרה וחברי הצוות לא מSKIיבים 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 لكن יש למונע אותו מראש ככל הניתן על ידי תדריכים מסודרים כמו שציינו.

קונפליקט בין מפheid למפועל: ישנים מקרים בהם מפועל בודק נושא והמפheid מעיר לו על אופן הבדיקה.

למפheid סמכויות וניסיון רב יותר מהמפעלים, לעיתים נוצרות סיטואציות בהם המפידים מזהים פעירים באופן הבדיקה של המפעלים והם מעיריים להם, דבר אשר יוצר קונפליקטים מסוג A. המקרים הללו קוראים יחסית הרבה ועל כלל המשתתפים ובמיוחד על ראש הצוות לפטור אותו בנסיבות כי הוא יוצר סביבת עבודה עוינית.

פתרון סיטואציה מראש - גישה. הכל עניין של גישה, הzcורה בה אלו מעיריים משפיעה באופן ניכר על התגובה שנקלב.

אם ראש הצוות והמפידים ינקטו בגישה הדרגתית הם ירתו 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 נכון לעשות. רוב הפעמים הפתרוןściיף טוב הוא להסביר לכךים שהיתה ביניהם אי הבנה, לתת להם להירגע ואוז שיברו ביניהם, במידה והם מעוניינים ראש הצוות יהיה נוכח גם הוא בשיחה ויגשר על הפערים.

במידה והמפheid שם לב לפער משמעותו וראש הצוות מסכים אליו, אנחנו חוזרים לאופציה הראשונה שבה על ראש הצוות להסביר למפheid מה היה לא תקין בגישה שלו ומנגד מול המפועל, להסביר את הפער המקצועי בצורה שהוא יוכל ללמידה ממנה ולא יՐגש מותתק.

קונפליקט בין ראש צוות למפheid: לעיתים ישן סיטואציות שרئيس הצוות והמפheid לא מסכימים על סוגיה מקצועית, אך בסופו של דבר החלטה הטופית היא של ראש הצוות.

עובדה זו יוצרת תסכול בקרב המפידים, הם מרגשים שאין חשיבות לדעה המקצועית שלהם. משבר כזה שלא נפתר באותו הרגע הופך בנסיבות לקונפליקט מסוג A ואוז ראש הצוות והמפheid לא יכולים לעבוד ביחד טובה ומשותפת כמו שמצופה מהם.

קונפליקט בין ראש צוות למפועל: ישנים מקרים בהם המפעלים לא מסכימים עם ההחלטה של ראש הצוות לגבי סוגיה שהעלו או שהם לא מרוצים מהמשמעות שהם קיבלו ממנה.

מרקדים אלו עלולים ליצור סבירות עובודה לא נעימה בנוסף זה יכול לגורום לאוטו העובד להרגיש אנטוגניות - דבר אשר מוביל לכך שייעבוד לפחות יותר ויפגע בכל הצוות.

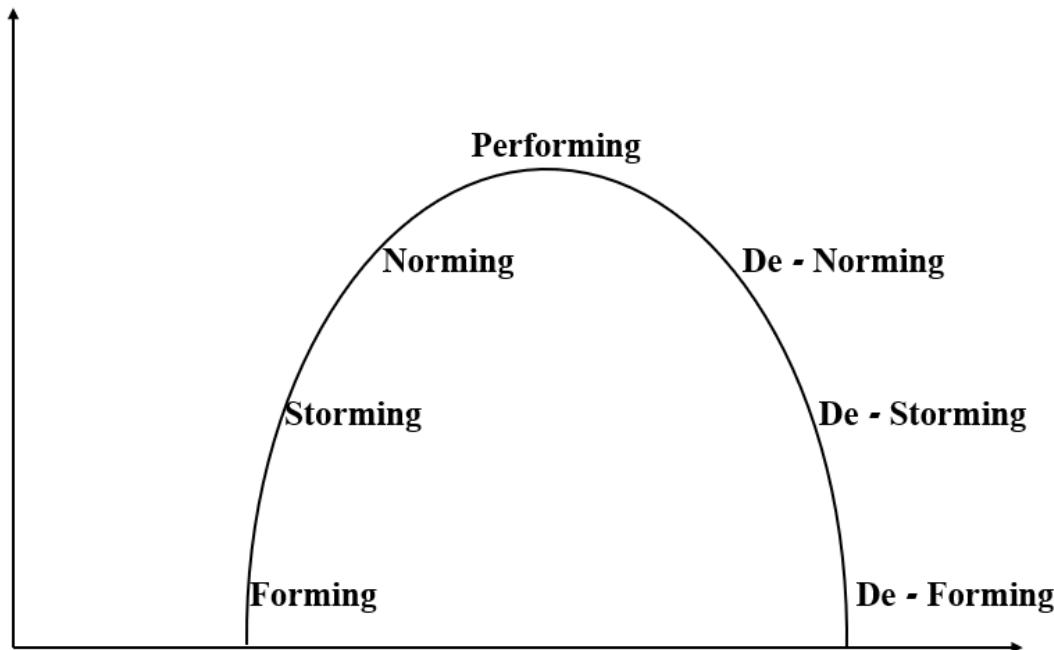
על ראש הצוות לדעת להציג גבולות ובמקביל להסביר לחבריו הצוות שלו, לדעתיהם ולדעת להסביר את החלטות שלו במידת הצורך.

קונפליקט בין חבר צוות לנושא: חברי הצוות עובדים קשה, הם עובדים תחת עומס בשעות עבודה קשות ומתחודדים עם הערות ומרקדים לא נעימים מול נושאיהם. ברוב המקרים העובדים לא מגיבים אך הם כן נפגעים וזוו התמודדות שמצריכה מהם כוחות.

ראש הצוות הוא הגורם הניהולי היחיד שמתערב סיטואציה כזו. עליו לתת גיבוי מלא לעבוד מול הנושא. על ראש הצוות להפריד את העובד מהנושא לדבר אליו ולהבין מה היה. במידה וראש הצוות

מחליט כי הנושא חצה גבול הוא יכול לנוקוט במספר פעולות נגדו (לא יכולות להרחב מה). אופציה נוספת היא שראש הוצאות מבין כי העובד להלhit את הסיטואציה ואז הוא נוקט בכלים ניהוליים כאלה ואחרים כלפי העובד.

5. **השלב בו הוצאות נמצאת:** בשלב זה אנו ממחיש את המודל על צוות של ר"צים טב"ז, זהו הוצאות היחיד שניתן להמחיש עליו את השלבים של המודל בטוחה הארוך, כל שאר הוצאותים משתנים בתדריות גבוהה.



• **עיצוב הוצאות: Forming:**

במקרה שלנו, בשלב בו ראש צוות חדש מסיים את ההסכמה בשטח ונכנס רשמי לתפקיד.

ראש הוצאות החדש נכנס 'לחדר' צ' - חדר מנוחה פיזי של הרצ"ים וגם צוות הרצ"ים נקרא כך. אותו ראש צוות צריך ללמוד את הנורמות המקובלות והחולקה הפנימית של התפקידים.

חברי הוצאות לומדים להכיר אחד את השני, הנורמות מתחילה להיבנות, ככל חברי הוצאות מגיעים במטרה להרשים ולהראות את היכולות שלהם.

מנהל הקבוצה הוא ראש היחידה, ראש היחידה קובע את החוקים והנורמות. בשלב ההתחלתי כל ראשי הוצאות מתחילה כrz"ים טב"ז.

כל שהזמן עבר הם צוברים ותק, ניסיון בשטח, הרמה המקצועית שלהם באח לידי ביטוי וכן גם הקשרים הניתולים והחברתיים.

בכל שלב ישם תפקידים שונים שראשי הוצאות יכולים לקבל, תפקידים אלו נקבעים על ידי ראש היחידה והם יוצרים "דרגות" פנימיות בתוך הוצאות. חלק מהתפקידים אותם ניתן לקבל הם -

- חונכי ניהול - חונכים רצ"ים חדשים עד הסמכתם.
- רא"קים - ראשי קבוצה של מאפיינים / מושאלים.
- חונכי תשואל - חונכים מושאלים חדשים עד הסמכתם.

נורמות התנהלות בחדר המנוחה - איפה לומדים, איפה נחים, מהן שעות המנוחה המקובלות, متى מדליקים או מכבים את האור, متى מקובל לעשות רעש ומתי לא וכו'.

נורמות התנהגות בין הרצ"ים - ישנים פערים בין ראשי צוותים ותיקים לחדים שבאים לידי ביתוי במשמרות ועל פייהן צריך להתנהל.

רצ"ים ותיקים מסיימים סידורי עבודה בשעה מוקדמת, נמצאים במגורי העבודה עמוסים ובהכרח מנוסים יותר. במקרים של מחלוקת נהוג לכת לפי המלצה ראש הצוות הוותיק יותר ובנוסף הם מקבלים שעות שינה ומנוחה טובות יותר.

לדוגמה - במקרה שרראש צוות חדש מסיים סידור עבודה מוקדם יותר מראש צוות ותיק ממנו באותו המשמרת, הם מחליפים ביניהם את סידור העבודה.

- **Storming:** שלב זה מאופיין בקונפליקטים ואי הסכמאות. האופי האמייתי של חברי הצוות יוצא החוצה. ככל שרראש צוות נמצא זמן ממושך באותו התפקיד נוצר מצב של שחיקה והצדדים הפחות טובים באים לידי ביתוי מול הקולגות. ישנים מאבקי כוחות פנימיים בין ראשיו הצוותים מי יותר דומיננטי, מי אומר את המילה האחורה ולפי איזו המלצה או החלטה פועלם. מאבקי כוחות אלו יוצרים סביבת עבודה לא נעימה ולא מקצועית.

- **Norming:** נורמות חדשות וחויבויות מתפתחות. ישנה התפתחות חיובית של הצוות, נוצרות חברות וארגוניים בעליים משמעותית. אחרי כל הקונפליקטים לומדים לעבוד ביחד, מתרגלים לנורמות הקיימות ופתחים נורמות חדשות אשר טובות לכלם, עובדים בשיתוף פעולה אחד עם השני, עוזרים ומקשיבים ובכך מובילים להצלחה.

- **Performing:** הביצועים בשיאם, כולם יודעים את תפקידם, ישנה תחושה של מחויבות אצל כל חברי הצוות, עובדים בשיתוף פעולה וועוזרים אחד לשני.

מודל זה משתנה ודינמי מאוד בצוות שהדגמוני, 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 האСПקטים החביבים, של העלייה במודל הם הדומיננטיים.

nitotot_turbot_aragonitot:

התרבות הארגונית בנתב"ג משקפת את האתגרים של עולם התעופה ולכון 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 השrox של התג (מעיד על התפקיד, לא נכל להרחיב). כל העובדים בחטיבת הביטחון חייבים לבוש מכנסיים שחורים מחויטים, לנעל נעליים שחומות ולהסתובב עם תג העובד עליהם.

מאפיינים, מתשאים ומפעלים לובשים חולצות חולצות. פרידים לובשים חולצה שחורה. ראשי צוותי לובשים חולצות מכופתרות ובליזר שחור מעל.

בנוסף, ישנה שפה מקצועית ייחודית לחטיבת הביטחון הכלולת ביוטויים, מונחים ושמות קוד. מאפיינים אלו יוצרים ומחזקים את תחושת השicityות.

ישנם נהלי עבודה ברורים ומפורטים על פיהם כל העובדים פועלים. נהלים אלו מבטיחים אחידות בתגובה למצבים שונים. כמו כן, שיטוף הפעולה של החטיבה עם גורמים ביטחון נוספים כגון המשטרה והשב"כ יוצרת רשות ביטחון גבוהה.

רמה מוסטרת - פנימית:

המאפיינים הפנימיים בחטיבת 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 לעובדה מוקפדת עפ"י הנהל על מנת לשמור על ביטוחם של הטיסים. מאפיין נוסף הוא שיתוף פעולה בין העובדים, רמה גבוהה של מקצועיות, ה健全ה מתמדת, ופיתוח מיומנויות. מאפיינים אלו חיוניים לתפקוד הייעיל של החטיבה.

כמו כן, החטיבה נדרשת להתאים את עצמה לאיומים חדשים, לפתח ולהטמע טכנולוגיות מתקדמות ולהסתגל לשינויים סביבתיים.

לסביבה החיצונית יש השפעה משמעותית על התרבות הארגונית הפנימית.

הנהלים המוקפדים תומכים בערכי המקצועיות והאחריות של החטיבה וכל העובדים בה. בנוסף, כתוצאה מהמבנה הפונקציונלי ישנה היררכיה ברורה ומסודרת. מבנה זה תורם לחלוקת ברורה ומובהקת של סדרי הפעולות, תחומי האחריות, סמכויות, דבר המאפשר קבלת החלטות מהירה וטובה.

שמירה על התרבות הארגונית בחטיבת היא משימה לא פשוטה, אך חשובה.

בכדי לשמר על התרבות הארגונית, נדרש לגייס עובדים בעלי מאפייני אישיות מתאימים. זה נעשה ע"י הגשת קורות חיים, זמינים לראיונות עבודה, מבחני ידע כללי, מבחנים הבודקים את רמת האנגלית, מבחנים פסיכוטכניים וקורס ממיון. בסיום הקורס העיוני לכל עובד חדש חונך המלמד אותו את הנהלים, סדר העבודה, אופי המשמרות, דרכי פעולה במקרים חריגים וסביר לו על תרבות החטיבה והדרגים השונים מולם לעבוד.

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 משמעות עצמית, מסירות ומקצועיות. ערכים אלו מאחדים את כולם סביבה מטריה עליונה וחשובה ובכך מעלים את המורל. תרבות ארגונית חזקה משפרת את תחושת השיכנות והмотיבציה של העובדים.
- **גמישות:** העבודה בשדה היא דינמית, תחת לחץ ונסיבות רבה של נסעים, דבר המצריך גמישות, התאמאה והבנת סיטואציות בכדי שהכל יתנהל כשרה.
- **ה דרכים והסמכות:** כל עובד חדש עבר הסמכה ע"י חונך, ומידי תקופה מקיימים ימי עיון בכדי לרענן את הנהלים.

מודל קמרון וקוין:

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 משפחתיות, חיבור רגשי, שיתוף פעולה ונאמנות. ניתן לראות את תרבות השבט מتبטאת בצורה של שפה יהודית, מדים ואירועים חטיבתיים הגורמים לייסוד ואחוות ומגבירים את הזהות והшибוכות למקום העבודה. התמיכה ההדידית, חלוקת האחריות והנהגה הבנوية היטב מחזקים את הקשרים בין העובדים בדרגות השונות ומאפשרים להתמודד עם אתגרים.

• תרבות ההיררכיה:

תרבות ההיררכיה מתאפיינת במבנה ארגוני ברור, סמכות פורמלית ונוהלים מוגדרים. ניתן לראות את תרבות ההיררכיה מتبטאת במבנה הפונקציונלי בחטיבה ובעובדה לפי נחלים מוגדרים. כלל העובדים מחויבים לעבוד לפי הנהלים ולפי הנהניות מהמנהלים הבכירים.

• תרבות אד hocרטית:

תרבות האד hocרטיה מתאפיינת ביצירתיות, לקיחת סיכון גבוה וחדשנות. ניתן לראות את תרבות האד hocרטיה מتبטאת בפתרונות יצירתיים ולקיחת סיכון אשר ראש הצוות במגור צרך לקבל כאשר יש עומס או בעיה כלשהיא. פתרונות יצירתיים יכולים להוביל לשיפור הייעילות והדיקוק של תהליכי הבדיקה והביטחון. בנוסף, מتبטא בחיפוש אחר טכנולוגיות חדשות אשר משפרות את תהליכי הבדיקה הביטחונית של הנוסעים.

• תרבות שוק:

תרבות השוק מתאפיינת באתגריות, השגת יעדים והתקדמות בתוצאות. ניתן לראות את תרבות השוק מتبטאת בהצבת יעדים ברורים ומדוים לכל יחידה / משמרת / תקופה. למשל, קביעת כמות הפעמים במשמרת בה העובדים צריכים להשתמש במערכת לסריקת דרכונים או הגדרת מספר הפעמים המקסימלי שעובד יכול לרדת ממשרת עד שיזומן לשיחת בירור.

יצירת תרבות ארגונית אתית-פרקטית בחטיבת הביטחון היא חיונית בעבודה על שמירת ביטחון הנוסעים. היא דורשת מהמנהלים להיות מודל לחיקוי עבור העובדים הזרטרים, להגדר להם מה הציפיות והדרישות, להעניש / לתגמול ולתת גיבוי מול בעיות עם נסיעים. 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 ציפיותו מהמשמרת.

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

תרבות ארגונית חיובית וモוצלת באה לידי ביטוי בעובדים מחזקים ושביעות רצונם מהמנהלים. העובדים מרגישים חיוניים ומרבים בהם 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 וგמישה, ובulant יכולה להתאים את עצמה לאיומים שמסביב ולטכנולוגיות חדשות. כמו כן, עליה להיות מבוססת על עקרונות יציבים, אך גםישה מספיק כדי להתמודד עם אתגרים בלתי צפויים.