14/11/17

**אבחון יחידה**

**דף תכנון**

מגיש:

**רס"ן שובל אוחנה**

**מ.א. 6392298**

**צוות 4**

**חלק א' – תיאור היחידה**

* הענף בו שירתתי עד הפו"ם ובו אני מיועד לשמש כראש תחום פרויקטים מיד אחרי הפו"ם, הינו אחד מ-5 ענפים במחלקה שבראשה עומד אלוף משנה והיא אחת ממספר מחלקות בלהק הציוד בחיל האוויר (בראשו עומד תא"ל).

הענף מורכב מ-7 מדורים העוסקים בדיסציפלינות שונות, המורכבים מקצינים בדרגת רס"ן (ראשי מדורים ותחתיהם קציני-פרויקטים בכירים), וכן קצינים בדרגות זוטרות יותר (בשירות קבע וחובה) ונגדים (מובהקים וראשוניים). כלל הקצינים וחלק מהנגדים הינם בוגרי הנדסה (תואר ראשון ו/או שני) או פיזיקה (מיעוט).

בענף יש 2 ראשי תחומים בדרגת סא"ל, כאשר ראש תחום פרויקטים הינו הבכיר ומי שמוגדר כסגן רע"ן, והשני מתמקד במס' מצומצם וממוקד יותר של פרויקטים.

* הייעוד של הענף הינו הובלת איפיון, פיתוח ושילוב של מערכות חדשות, וכן לשמש כגוף המטה האחראי על שימור הקיים ואחזקת המערכות הקיימות בחיל (מול גפי-השטח בבסיסי חה"א השונים, וכן מול התעשיות הביטחוניות).
* עץ מבנה:

ר"ת פרויקטים

רמ"ד

רע"ן

רמ"ד

רמ"ד

רמ"ד

רמ"ד

רמ"ד

רמ"ד

ר"ת ס'

* ממשקי עבודה עיקריים:
  + גורמי בניין כח (גופים "דורשים") – אמל"ח, תקשוב.
  + גפי-שטח בבסיסי חה"א השונים – הגורם בשדה שאחראי למימוש מדיניות האחזקה ושמישות המערכות.
  + משרד הבטחון – מפא"ת (מו"פ) ומנה"ר – גורם התקשרותי.
  + ענפים נוספים בלצ"ד – ענפי פלטפורמה (שילוב המערכות), ענפי IT, ענפי ארכיטקטורה וכיו"ב.
  + תעשיות ביטחוניות – תעשיה אווירית, אלביט, אלתא, רפא"ל ועוד כיו"ב.
* סוגיות עיקריות בימים אלו:
  + סיום שנת 2017 (עמידה ביעדים), גיבוש ת"ע 2018.
  + היערכות וחפיפות לחילופי תפקידים בכירים בענף – רע"ן, ראש תחום פרויקטים (אני), רמ"דים נוספים (חלק משרשרת ההחלפות).
  + בחינת שינויים ארגוניים במחלקה בעקבות סדנא מחלקתית (ייתכן ויתווסף מדור לענף, וכן וידוא שהשינויים המתוכננים במחלקה לא יפגעו בעבודה מולנו אלא רק ישפרו תהליכים).
  + קבלת החלטות עקרוניות על אופן התקדמות בחלק מהפרויקטים (הקיימים, או העומדים לצאת להתקשרות מול התעשיות הביטחוניות) – בעיקר החלטות המערבות את גורמי בניין הכח ומפא"ת (רובן דורשות תקצובים נוספים עקב שינויי ארכיטקטורה).

**חלק ב' – תכנון המשימה**

* אני מצפה שתהליך הערכת המצב ליחידה יסייע בידי להיערך באופן אופטימלי לתפקיד אותו אני מתוכנן להתחיל מיד אחרי הפו"ם.

אני מתוכנן להחליף את ראש התחום הנוכחי, אשר בעוד חודש ייכנס לתפקיד ראש הענף (ובעצם מפקדי הישיר), לכן אחת המטרות העיקריות שלי היא ללבן איתו את כל הסוגיות שעל הפרק, תכולות התפקיד הצפויות תחת פיקודו, חלוקת האחריות בינינו, מנגנוני התיאום והבקרה בינו וביני ובכלל מול 2 ראשי התחומים תחתיו.

* הנושא הספציפי בו בכוונתי להתמקד יהיה כאמור שיח מעמיק עם מפקדי העתידי כדי להגדיר ולחדד את תכולות התפקיד, וכיצד הוא רואה את אופן הניהול והפיקוד שלו על שלל הנושאים והתחומים המורכבים בהם הענף נדרש לטפל. בעיניי, זו ראשית הצירים. ככל שאנו, שכבת ההנהלה בראשות הרע"ן ואחריו 2 ראשי התחומים, נהיה מתואמים וברורים בתחומי הסמכות והאחריות וכן במנגנוני הבקרה שלנו בשוטף, כך תגדל הסבירות שנצליח בתפקידינו וניתן מענה מיטבי לסוגיות אליהן הענף נדרש.
* מהיכרותי עם הנפשות הפועלות, וכן היכרותי רבת-השנים עם הענף והבסיסים עימם הוא עובד, לא מעריך שצפויים "רעשים" מיוחדים. במיוחד האמור בכך שאני נמצא בין תפקידים, כך שאני באמת עם "ראש נקי" לקיים בחינה מעמיקה ולמצוא את הפתרונות האופטימליים לקראת כניסתי לתפקיד.
* כאמור, פניותי לנושא עקב היותי "נטול תפקיד" בימים אלה, וכן חילופי התפקידים הבכירים הענף (דבר המאפשר שינוי קל יחסית של נקודות העבודה בתהליכים הניהולים בענף) - אלו הדברים שצפויים להקל עליי את התהליך שאקיים.

**חלק ג' – הכלים**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **מס"ד** | **הכלי** | **פירוט** | **דגשים ללמידה ותפוקות מרכזיות** |
| 1 | תצפית | תצפית ממוקדת על המדורים הרלוונטיים העוסקים בפרויקטים אותם אוביל. | להבין איך העניינים מתנהלים כעת, מה מתאים לי ומה לא. |
| 2 | שיחות רקע | שיחות עם המאייש הנוכחי ומפקדי העתידי, עם ממלאי התפקיד בעבר, עם לקוחות וספקים בענפים מקבילים בלצ"ד, בבסיסים ובעיקר בגופי בניין הכח, וכן עם רמ"דים נוכחיים איתם אעבוד בעיקר בענף.  אשאל שאלות מכל הסוגים והמינים – גם רכות כדי לגשש, וגם ברורות כדי להבין מה טוב ומה פחות, כדי שאדע למה להכין את עצמי ולמה להכווין את עצמי. | החלק החשוב ביותר בעיניי – שיח א-פורמלי, כאשר עדיין איני מאייש את התפקיד, עם אנשים בעלי ניסיון רב, או לחילופין עם אג'נדות ואינטרסים לגבי תכולות התפקיד שלי והרוצים להשפיע על שיקול הדעת שלי והכיוונים אליהם אמשוך בתפקיד.  מאמין שאדע לזקק את העיקר ולהתעלם מהתפל – עקב ניסיוני הרב בתחום והיכרותי עם האנשים והדיסציפלינות השונות. |
| 3 | שאלונים | יהיו שאלונים לרמ"דים, לגופי בניין הכח, למפא"ת ומנה"ר במשרד הבטחון. | קבלת תשובות יותר קונקרטיות, ואולי סטטיסטיקה מסויימת שלא בהכרח ניתן לקבל בשיחות רקע ותצפיות. סוג של וידוא והצלבת נתונים ממקורות אחרים. |
| 4 | קריאת חומרים | בעיקר בנושאים מתקדמים בניהול פרויקטים ובהנדסת מערכת – חידושים ומגמות בעולם. וכן בפרויקטים עצמם אותם אוביל. בקיצור – החלק בתהליך החפיפה היותר יבש ופורמלי. | השלמת פערי-ידע בעיקר וכן עדכון סטטוסים קיימים בנושאים השונים שעל הפרק. לדעתי, פחות רלוונטי להערכת מצב יחידה. |

**חלק ד' – המודלים**

* המודל הראשון בו אני בוחר הוא מודל בעלי העניין – נראה שזה המודל העיקרי, שכן מאוד יתאים לתפקיד אותו אמלא, ובעיקר מיפוי וניתוח בעלי העניין הרבים בתחומים בהם אעסוק.
* המודל השני יהיה מודל SWOT – נראה שלאור השינויים וחילופי התפקידים בארגון יהיה נכון לבצע ניתוח כזה. ייתכן ולתוצאותיו יהיה ערך בשינויים שהרע"ן החדש ירצה לבצע יחד איתנו, ראשי התחומים בענף.

**חלק ה' – תכנון לו"ז**

* עד 10/12 – קיום תצפיות, שיחות עם רלוונטיים, ניתוח מודלי אבחון נבחרים.
* עד 14/1 – השלמת ניתוח של תפיסת התפקיד וגיבוש תכנית פעולה לכניסה ולביצוע התפקיד.
* עד 20/1 – השלמת גיבוש חזון אישי להגשמת יעדיי בתפקיד.
* 28/1 – הגשת העבודה.