



ניהול ואיכות צבא הקבע – אפשר גם אחרת

תא"ל יודקה שגב*

שילוב של צומתי הערכה ומיון עם כלי ניהול חדשים יאפשרו קשירת הטובים לשירות ארוך טווח, שיפור שליטת המפקדים במשאבי כוח-אדם שלהם והעלאת תחושת המשרתים בקבע כי הם משתייכים לקבוצת איכות

* בעת כתיבת המאמר ראש חטיבת התיכנון באכ"א

רקע

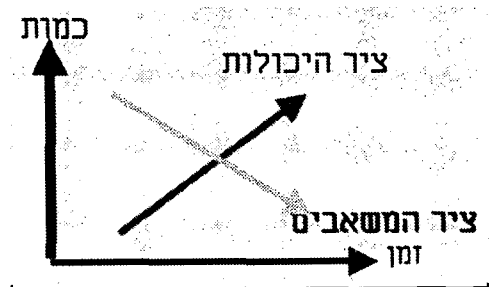
בארץ ומבנה שוק העבודה הישראלי מחייבים שכל תוכנית תהיה תקפה מבחינה חוקית, ארגונית ותקציבית, תעמוד בנורמות הערכיות הנדרשות ולא תחרוג מהסכמי השכר במגזר הציבורי. צוות רב-זרועי, שכלל נציגים מאגפי התכנון וכוח האדם ושל היועץ הכלכלי לרמטכ"ל, גיבש תוכנית ניהול חדשנית המציעה דרך התמודדות עם מצב מורכב זה.

במסגרת פעילות "אביב נעורים" נבחנו, בין היתר, מכלול הגורמים הקשורים למשאבי האנוש בצה"ל מתוך מגמה לאתר תחומי פעילות בעלי פוטנציאל להשגת שיפור בתכליתיות ובתוצאות באמצעות המשאבים הקיימים. המציאות בצבא עלולה להיראות בלתי פתירה: מחד גיסא, התפתחות אמצעי

העקרונות שעליהם התבססה התוכנית

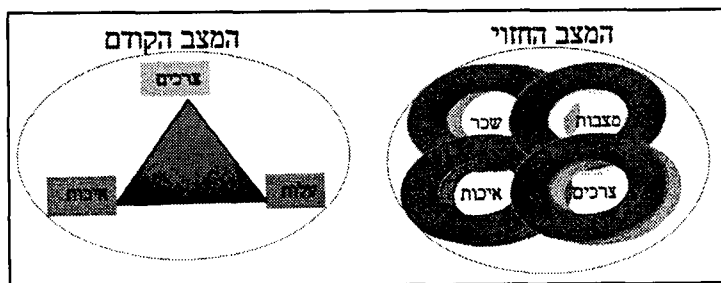
לתוכנית שני עקרונות מרכזיים:

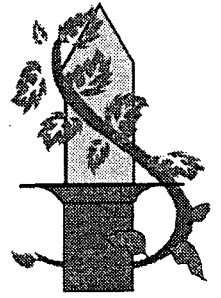
- א. שיפור איכות האנשים ורמתם המקצועית באמצעות הצבת צומתי מיון מחייבים במסלול שירותו של כל איש בצבא הקבע ובניית כלים ארגוניים המאפשרים שחרור מוקדם שלא על בסיס גמלאות.
- ב. מתן גמישות למפקדות ולגופים בניהול משק כוח האדם שלהם והגברת יכולת השליטה שלהם על מרכיב הוצאה משמעותי זה באמצעות מתן אפשרות לבצע תחלופה והמרה



הלחימה מחייבת מפקדים, מפעילים ומתחזקים בעלי איכות אנושית ומיומנות מקצועית גבוהה, ומאידך גיסא סל המשאבים להעסקתם אינו גדל, ולעיתים אף קטן.

ניהול כוח האדם בצה"ל מורכב במיוחד בגלל השילוב בין משרתי חובה, משרתי קבע ואנשי מילואים – שלוש אוכלוסיות המייצגות רמות שונות של איכות מקצועית ושל עלויות העסקה. יתר על כן, המציאות הכלכלית-חברתית





ניהול ואיכות צבא הקבע – אפשר גם אחרת

תא"ל יודקה שגב*

שילוב של צומתי הערכה ומיון עם כלי ניהול חדשים יאפשרו קשירת הטובים לשירות ארוך טווח, שיפור שליטת המפקדים במשאבי כוח-אדם שלהם והעלאת תחושת המשרתים בקבע כי הם משתייכים לקבוצת איכות

* בעת כתיבת המאמר ראש חטיבת התיכנון באכ"א

רקע

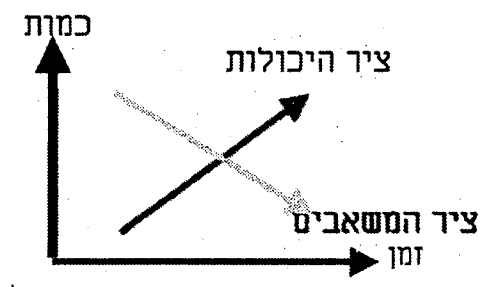
בארץ ומבנה שוק העבודה הישראלי מחייבים שכל תוכנית תהיה תקפה מבחינה חוקית, ארגונית ותקציבית, תעמוד בנורמות הערכיות הנדרשות ולא תחרוג מהסכמי השכר במגזר הציבורי. צוות רב-זרועי, שכלל נציגים מאגפי התכנון וכוח האדם ושל היועץ הכלכלי לרמטכ"ל, גיבש תוכנית ניהול חדשנית המציעה דרך התמודדות עם מצב מורכב זה.

במסגרת פעילות "אביב נעורים" נבחנו, בין היתר, מכלול הגורמים הקשורים למשאבי האנוש בצה"ל מתוך מגמה לאתר תחומי פעילות בעלי פוטנציאל להשגת שיפור בתכליתיות ובתוצאות באמצעות המשאבים הקיימים. המציאות בצבא עלולה להיראות בלתי פתירה: מחד גיסא, התפתחות אמצעי

העקרונות שעליהם התבססה התוכנית

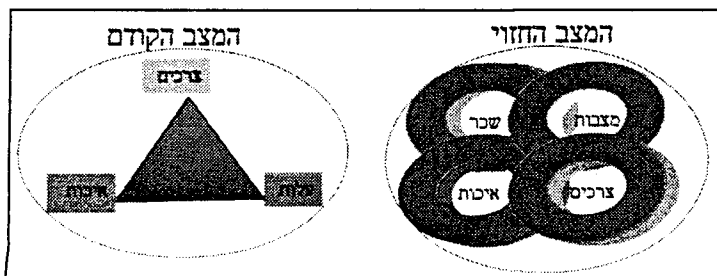
לתוכנית שני עקרונות מרכזיים:

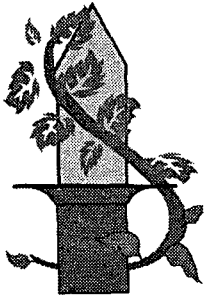
- שיפור איכות האנשים ורמתם המקצועית באמצעות הצבת צומתי מיון מחייבים במסלול שירותו של כל איש בצבא הקבע ובניית כלים ארגוניים המאפשרים שחרור מוקדם שלא על בסיס גמלאות.
- מתן גמישות למפקדות ולגופים בניהול משק כוח האדם שלהם והגברת יכולת השליטה שלהם על מרכיב הוצאה משמעותי זה באמצעות מתן אפשרות לבצע תחלופה והמרה



הלחימה מחייבת מפקדים, מפעילים ומתחזקים בעלי איכות אנושית ומיומנות מקצועית גבוהה, ומאידך גיסא סל המשאבים להעסקתם אינו גדל, ולעיתים אף קטן.

ניהול כוח האדם בצה"ל מורכב במיוחד בגלל השילוב בין משרתי חובה, משרתי קבע ואנשי מילואים – שלוש אוכלוסיות המייצגות רמות שונות של איכות מקצועית ושל עלויות העסקה. יתר על כן, המציאות הכלכלית-חברתית





את הערכת הצבא לשנים הלא מעטות ששירתו בו.

נוסף על צומתי מיון עיתיים אלה יהיה גם כל מעבר בין הדרגות צומת מיון נוסף. המיון בכל אחת מהנקודות שנסקרו יבוצע על-ידי הזרועות וקציני החיל הראשיים.

בצד מערכת המיון, שתכליתה ניפוי הפחות מתאימים לשירות, נבנו באכ"א תוכניות לקשירת הנגדים והקצינים שאובחנו כמצטיינים ברמה האישית והמקצועית. התוכניות מתאפיינות בכך שהן מותאמות לאוכלוסיות יעד ייחודיות, והיקפן נקבע בהתאם לצורכי הגופים שבהם משרתות אוכלוסיות אלה. התוכניות הן:

"משב" – לקשירת קצונה זוטרה (סג"ס-סגן).

"אופק" – לאוכלוסייה המאותרת למסלול של מג"דים.

"מרוס" – לקצונה טכנולוגית ולמקצועות תומכי לחימה.

"שביט" – לנגדים במקצועות נדרשים וביחידות קדמיות.

נוסף על תוכניות, שהיקף הזוכים להן מוגבל יותר, הוגדל מספר הנגדים והקצינים היוצאים ללימודים אקדמיים על חשבון הצבא. להגדלה זו יעד כפול: גם אמצעי משיכה לקשירת משרתי קבע איכותיים וגם העלאת רמתם המקצועית של היוצאים ללימודים.

שלושת המרכיבים שנמנו לעיל – צומתי המיון, קשירת אנשים ברמה גבוהה וטיפוח רמתם המקצועית של הנבחרים – אמורים להוביל ליצירת שכבה של משרתי קבע המצטיינת ברמה מקצועית גבוהה ובמאפיינים של קבוצה נבחרת.

של כוח אדם מסוגים שונים (כפי שיובהר להלן) על בסיס תמחור מרכיבי ההוצאה על כוח אדם.

עקרונות אלה אמורים לאפשר שימוש יעיל במגוון התוכניות שעובדו ואושרו בשנים האחרונות לקשירת כוח-אדם באיכות טובה לשירות קבע בצה"ל. כמו כן אמורים עקרונות אלה לאפשר ניהול אפקטיבי של משאבי האנוש וחיבור יעיל ותכליתי בין הצרכים לבין נתוני התקנים והתקציב.

המרכיב האיכותי

ככלי מרכזי לקידום איכותם של משרתי הקבע ולהבטחת רמתם המקצועית הוגדרו צומתי מיון עיתיים. ככלי עזר הוחלט לחלק את השירות בצבא הקבע לשני שלבים:

א. **קבע ראשוני** – חמש עד שבע שנות השירות הראשונות.

ב. **קבע מובהק** – פרק השירות לאחר סיומה של תקופת הקבע הראשוני ועד לפרישה לגמלאות.

ראוי להדגיש כי חלוקה זו אינה משמשת רק כבסיס לצומתי מיון, אלא גם כמאפיין להגדרת אופי/עלות של תקן מסוים לצורך תחשיבי ההמרה כמפורט להלן.

שני צומתי המיון העיתיים הינם:

א. המעבר משירות קבע ראשוני לשירות קבע מובהק. צומת זה בא להבטיח שרק המתאימים ימשיכו בשירות.

ב. צומת "ותק-גיל" בטווח הגילים

32-37. צומת זה בא למנוע

"גירית" כוח אדם עד לפרישה

לגמלאות. משרתי קבע, שיימצאו

בצומת מיון זה כפחות

מתאימים, ישוחררו מצה"ל

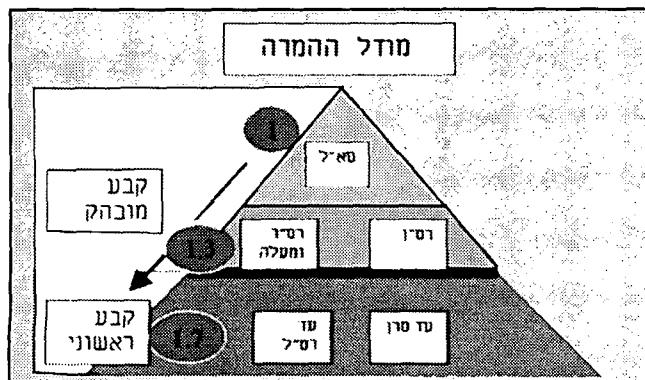
בתנאים מיוחדים (עד 200%

פיצויים נוסף על חופשת

התארגנות), שיאפשרו להם

יציאה מכובדת ככל האפשר

לשוק העבודה האזרחי ויבטאו





המרכיב הניהולי

מאחר שעלות כוח האדם היא רכיב גדול בסל העלות של כל יחידה ושל כל זרוע, רק טבעי היה שפעילות "אביב נעורים", המושתתת על עקרון הביזור, תחתור לתת למפקד סמכויות וכלים לניהול יעיל ככל האפשר של משאב יקר זה. לצורך כך פותחו שני כלים חדשים במהותם וחדשניים בתפישתם: המרה בתקני כוח אדם וחלופיות כוח אדם.

המרה בתקני כוח אדם

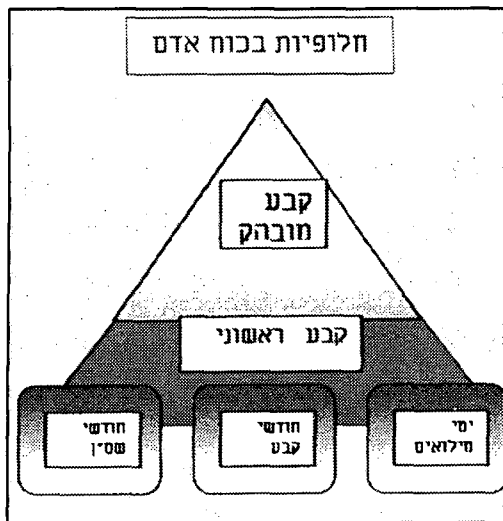
טכניקת ההמרה מבוססת על פילוח של אוכלוסיית משרתי הקבע על בסיס עלות משכורתם. נקבעו שלוש קבוצות – שתיים מהן מתייחסות לקצינים ולנגדים במעמד קבע מובהק והשלישית כוללת את משרתי הקבע הראשוני. ההמרה יכולה להתבצע רק "מלמעלה כלפי מטה", היינו, ניתן רק לקבל יותר "עובדים" על חשבון "מנהלים" ולא להיפך. בהתאם לכך, נקבעה כבסיס לחישוב קבוצת בעלי הדרגות הבכירות מסגן-אלוף ומעלה. כל תקן מקבוצה זו ניתן להמיר לתקני רב-סרן או לנגדים מדרגת רס"ר ומעלה ביחס של 1:3. כך, למשל, יומר תקן סא"ל אחד לשלושה תקנים של רבי-סרנים או של נגדים בכירים.

לקבוצה הזוטרה (קצינים עד דרגת סרן ונגדים עד דרגת רס"ל) נקבע יחס המרה של 1:7 ביחס לקבוצה הבכירה. בהתאם לכך ניתן יהיה להמיר תקן אחד של סא"ל ב-7 תקנים של סרנים. 3 תקנים של רס"נים אפשר יהיה להמיר ב-5 תקנים של סרן.

חשוב להדגיש: מדובר אך ורק בהמרת תקנים ולא בהמרת אנשים.

חלופיות כוח אדם

בצד שירות הקבע הסדור עושה צה"ל שימוש בכוח אדם לתקופות קצרות על בסיס שירות במילואים, חודשי שירות בתנאי קבע וחודשי "שירות סדיר נוסף" (בעיקר לקצינות). עלות כוח האדם במסלולים אלה דומה לעלות המשרתים בקבע בקבוצת הקבע הראשוני. לכן פתחו בפני

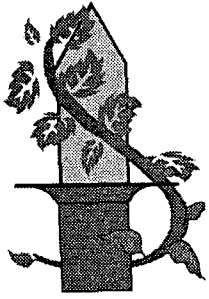


המפקדים אפשרות להחליף בין תקנים המשתייכים לקבוצות שנמנו.

למשל, ניתן יהיה להמיר תקן חייל מילואים בתקן של איש קבע זוטר. אפשרות זו כבר נוסתה ביחס לאוכלוסיית נהגים. חיילים בסיום שירות החובה הוחתמו לשירות קבע ראשוני על חשבון תקני נהגים במילואים. בצורה זו נמנעה תחלופה של נהגים בתעסוקה מבצעית כל פרק זמן קצר, וכתוצאה מכך שופרו רמת הנהיגה, הכרת הגזרה והקשר עם המפקדים, והובחנה ירידה במספר תאונות הדרכים. יתרונות אלה מצטרפים ליתרון שבצמצום הפגיעה במשק כתוצאה מקריאה למילואים.

לכלי החלופיות חשיבות רבה במגזר של כוח האדם הטכנולוגי, שהדרישה לו גבוהה מאוד. חיילים אלה, בעלי השכלה מקצועית על תיכונית, שהוכשרו במשך זמן רב ובעלות רבה לצה"ל, שוחררו עד כה בתום שלוש שנות שירות בגלל העדר תקני קבע פנויים להעסקתם. זאת אף שהם התחייבו לשירות קבע בעת שהמשיכו בלימודים ודחו את שירות החובה.

כרור שחיילים אלה, שהשלימו שלוש שנות שירות רצופות במקצועותיהם, יעילים יותר ממרבית חיילי המילואים הנקראים לתקופות קצרות ולרוב אינם מעודכנים במערכות שבשירות צה"ל. המרת תקני מילואים בשירותם של חיילים אלה יעילה וחשכונית עשרת מונים. ראוי להדגיש שהתוכנית אינה מצמצמת רק לפתרונות מערכתיים, והיא נועדה לתת למפקדות גם גמישות למתן מענה זמין לצרכים



שבתוכנית כזאת טמון סיכון שמשרתי קבע פוטנציאליים יירתעו מכך שההצטרפות לקבע אינה מבטיחה המשך שירות עד לפרישה לגמלאות. אולם אנו מאמינים כי הסיכויים הגלומים ביישום מושכל של התוכנית גבוהים בהרבה מהסיכונים, וכי ניתנת כאן הזדמנות אמיתית לשינוי משמעותי באיכות של משרתי הקבע, בהערכת החברה אותם, בדימוים העצמי ובתחושתם לגבי האיכות והאפקטיביות של המערכת שבה הם משרתים.

הפיקוד הבכיר של צה"ל והצוות שהגה ועיבד את התוכנית מעניקים חשיבות רבה לגורם האנושי במערכת הצבאית ומאמינים כי המצטרפים לשירות הקבע רוצים להיות שותפים לקבוצה איכותית המצטיינת ברמה מקצועית גבוהה וראויים להשתייך אליה.

משתנים ביחידות שכפופות להן, תוך התאמה מיטבית בין סל האמצעים שברשותן (ימ"מ, חודשי קבע וכדומה) לכוח האדם המתאים והזמין לכיצוע המטלות.

סיכום

החיבור והשילוב בין יישום המרכיבים שנועדו להביא לשיפור באיכות אנשי הקבע לבין הכלים החדשים לניהול המשאב האנושי אמורים להביא לתוצאה סינרגטית – תוצאה שהיא גדולה מסכום רכיביה – בעיקר בתחום של יוקרת השירות בקבע בעיני משרתי הקבע ובעיני החברה הישראלית בכלל.

התוכנית אינה "עוד צעד מנהלתי", ובוודאי שאינה באה לפגוע במשרתי הקבע. ברור

