

המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש - לקחים מהלחימה

המאמר מתייחס לתהליך השינוי התפיסתי המתרחש בקרב גורמי השלישות, שבמסגרתו חל מעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. המאמר מתבסס על הניסיון ועל התובנות שנרכשו בהתמודדות עם אירועים מבצעיים - ובהם ההתנתקות - במהלך השנתיים האחרונות בפיקוד המרכז'

תא"ל אורנה ברביבאי וסרן רום לירז

נוספת היא ליצור מעורבות של מפקדים ושל גופי מטה נוספים בתהליך השינוי שישפיע על יחידותיהם ועל הממשק עימן.

בתחילת המאמר יוצגו אירועים אחדים שבהם התקיימו חשיבה ופעילות "טכניות", ויתואר כיצד השפיע הדבר על הכשירות של יחידות ועל יכולתן לממש תוכניות מבצעיות. הלקחים מהאירועים האלה יהיו מרכיבי היסוד של תפיסת הניהול של משאבי האנוש שתוצג בהמשך המאמר.

במהלך העימות המוגבל עם הפלסטינים, הנכנס בימים אלה לשנתו החמישית, השתנו תפיסות רבות בנוגע לאופן שבו פועל צה"ל. בעקבות הלחימה גובשו תובנות חדשות על אופן הלחימה בתווך העירוני, על חשיבות השילוב של גופי המודיעין השונים לאיתור "פצצה מתקתקת", על היכולת להוגיע את היריב, ואף גובשה תורה מבצעית חדשה לצה"ל. הרצון להתאים את הכלים ואת התורות המקצועיות למציאות המבצעית לא פסח גם על אכ"א - רצון שהומשג על-ידי ראש

אכ"א כמעבר תפיסתי של גופי כוח האדם בצה"ל מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. לצורך המשגת התפיסה החדשה הוקמו כמה צוותים פנים-אכ"איים שדנו בגיבוש התפיסה.

מטרת המאמר הזה היא להגדיר על בסיס הניסיון והתובנות שנרכשו במהלך השנתיים האחרונות תוך כדי התמודדות עם אירועים מבצעיים את מהות המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. זהו

אינו שינוי במבנה או באמצעים העומדים לרשות קצין השלישות, אלא חיזוק

והמשגה מחודשת של מרכיבים משמעותיים הקיימים בתפיסה ובעשייה המקצועית הנוכחיות. גיבושם במסגרת תפיסתית עדכנית יאפשר מעבר מפעילות "טכנית" ומקומית לפעילות יוזמת ומערכתית שתוכל לתת למפקד היחידה תפוקות משמעותיות יותר. מטרה

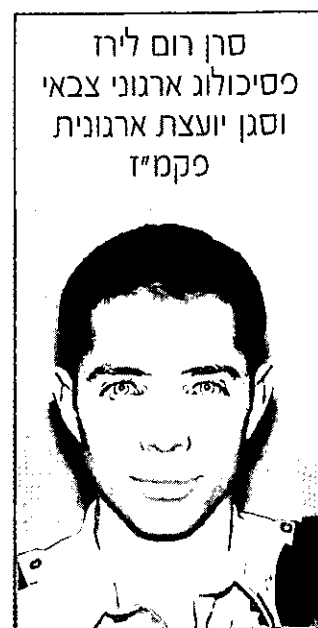
ההבדל בין ניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש

האירוע הראשון שבאמצעותו ננסה להמחיש את הצורך בשינוי התפיסתי התרחש כאשר הושמעה ביקורת באוזני הפיקוד בנוגע למוכנות המבצעית של פלוגת "בני הגרעינים" לבצע תעסוקה מבצעית באחד מהחטמ"רים. בדיקה שגרתית העלתה כי על-פי הפרמטרים

הידועים הכול היה כשורה בפלוגה: היא התייצבה לתעסוקה בסד"כ מלא, החיילים והמפקדים עברו את ההכשרות הרלוונטיות לתעסוקה לאורך שירותם הצבאי, ובדיקה עם מפקד היחידה האורגנית לא העלתה שום בעיה. אולם בדיקה נוספת גילתה את מהות הבעיה: הפלוגה סיימה זמן קצר קודם לכן את שלב ההיאחזות ונכנסה לתעסוקה המבצעית האחרונה שלה.

למרות ההכשרה הפורמלית של חיילי הפלוגה ושל מפקדיה, הרי מרכיבי היסוד של הכשירות המבצעית, ובהם הלכידות הפלוגתית, רמת הסדר והמשמעת והמוכנות המבצעית הושפעו משהותם במהלך השנה שקדמה לתעסוקה המבצעית בהיאחזויות ברחבי הארץ. במהלך אותה השנה לא עסקה הפלוגה בפעילות מבצעית. איכות החיילים הייתה ונשארה גבוהה, אך היציאה משגרת הלחימה והחשיפה

במהלך העימות המוגבל עם הפלסטינים, הנכנס בימים אלה לשנתו החמישית, השתנו תפיסות רבות בנוגע לאופן שבו פועל צה"ל



סרן רום לירז
פסיכולוג ארגוני צבאי
וסגן יועצת ארגונית
פקמ"ז



תא"ל אורנה ברביבאי
קשל"ר²



ניתן לשנות את תהליך הכניסה של לוחמים לתעסוקה ואת המסלול הצבאי שהם מבצעים

המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש - לקחים מהלחימה

מאת: ד"ר יואב גלן

תבנית הפעלת הכוח, לעומת זאת, מתבססת בעיקר על מענה קצר מועד לפעילות המבצעית, שבשל תהליכי הלמידה של האויב והשינויים בזירה המדינית יכולה להשתנות בין ליל. הפיצול הקיים בכוחות היבשה בין הפעלת הכוח (על-ידי הפיקודים) לבין בניין הכוח (על-ידי זרוע היבשה) מחזק את ההפעלה של כל תבנית בנפרד ומעצים את הקושי לבצע אינטגרציה ביניהן. אך אין משמעות הדבר כי השילוב אינו אפשרי. במקרה של פלוגת "בני הגרעינים" הכרחי היה להתבונן על המציאות בהתאם לתבנית הפעלת הכוח כדי להבין את הפער במוכנות הפלוגה ולנסות לתת מענה מיידי

ומקומי, דוגמת הצבה בגזרה שעוצמת החיכוך בה היא נמוכה יחסית. אין משמעות הדבר שהכלים ארוכי הטווח, המבוססים על תבנית בניין הכוח, אינם רלוונטיים. מתוך הבנת הפער במוכנות הפלוגה לתעסוקה המבצעית ניתן לשנות את תהליך הכניסה של הלוחמים לתעסוקה ואת המסלול

הצבאי שהם מבצעים - תהליכים המבשילים בימים אלה בפיקוד המרכז.

עד כמה חשוב להבין את תבנית הפעלת הכוח ולתת מענה מקצועי לצרכים המבצעיים למדנו בעת הקמתו של מרחב התפר בפיקוד במהלך 2003. במסגרת גיבוש המענה המבצעי של מרחב התפר הנחה מפקד הפיקוד כי יתבצעו סיורים אחדים באזור הגדר. ההנחיה הזאת נועדה להשלים את מרכיב ההגנה הסטטי של הגדר באמצעות מרכיב נייד יותר. בביקור באחד החטמ"רים התברר כי ישנו מחסור במספר הנהגים - מחסור שבגללו לא ניתן לבצע את ההנחיה. בדיקה שלישותית סטנדרטית העלתה כי אין פער בין מספר הנהגים ואיכותם לבין מה שנדרש על-פי התקן של החטיבה. יתר על כן, גם

הממושכת לפעילויות ולערכים השונים לעיתים מאלה הצבאיים נתנו את אותותיהן. הפער במקרה הזה היה בתחום המוכנות המנטלית והערכית, והוא השפיע לרעה על הכשירות המבצעית של הפלוגה. בעקבות ההבדלים בין שתי תוצאות הבדיקות עלו שתי שאלות יסוד: מהו מקור הפער? מדוע בדיקה ראשונה של המצב לא העלתה את הקשיים במוכנות המבצעית של הפלוגה?

בחינה פנימית של ההבדל בין הבדיקה הראשונה לבדיקה השנייה של מוכנות הפלוגה העלתה כי התוצאות השונות נבעו מהתבוננות שונה על המצב. בבדיקה הראשונה נשאלו

השאלות הבאות: האם כוללת הפלוגה את המספר הנדרש של חיילים ושל מפקדים (בדיקת תקן מול מצבה)? האם יש לכל החיילים הסמכה רובאית הולמת? האם ביצעו כל החיילים את האימון הנדרש לפני לחימה? ה"לקוח" של הבדיקה הראשונה היה המפקד האורגני של הפלוגה, הגורם

שבנה את הפלוגה ואימן אותה. לעומת זאת ה"לקוח" של הבדיקה השנייה היה מפקד החטמ"ר, מפעיל הכוח. בעזרתו מופו הפערים שהקשו על הפעלת הפלוגה בגזרתו.

הלקח המרכזי מהאירוע הזה היה ההבנה כי קיים פער בין האופן שבו בונה הכוח תופס את המציאות לבין האופן שבו תופס אותה מפעיל הכוח. הפער הזה נובע מתבניות החשיבה השונות שמעצבות את האופן שבו מפרש את המציאות כל אחד משני הגורמים האלה. קצין השלישות מורגל לפעול לפי תבנית בניין הכוח. התבנית הזאת מתבססת על תהליכים ארוכי טווח, הנותנים מענה לצרכים עתידיים בהתאם לתהליכי תקינה מורכבים, שקצב הפעימה שלהם הוא בן ארבעה חודשים - בהתאם למחזורי הגיוס והשחרור לצה"ל.

קיים פער בין האופן שבו בונה הכוח תופס את המציאות לבין האופן שבו תופס אותה מפעיל הכוח

באוגדה לא התגלו פערים משמעותיים בהשוואה לתקן, וזאת הודות לתפיסה המטכ"לית שלפיה יש לתגבר את אזורי הלחימה בכוח אדם תומך לחימה. אם כך לאיזה מחסור התייחס מפקד החטמ"ר?

המחסור העיקרי – כך התברר – היה ברגישות השלישית לתוכנית המבצעית העדכנית ולמשמעותיה בהקשר של כוח אדם. כידוע, לאחר הבנת הצורך המבצעי מגבש המפקד תפיסה מבצעית שמיועדת לתת מענה לאותו צורך. על קצין השלישית, בהיותו חלק מהנהלת היחידה, לגזור משמעות לתחומי המקצועי מתוך התפיסות וההנחיות המבצעיות העדכניות. במקרה שלפנינו, מספר הנהגים הכשירים היה צריך להיות בהתאם לתפיסה המבצעית ולא בהתאם לתקן הקיים של הנהגים בחטיבה. לאחר שנקבע כמה נהגים כשירים נדרשים למימוש התפיסה המבצעית, יש לבדוק אם יש די נהגים בחטמ"ר. אם מתגלה פער – כפי שאכן קרה – ניתן לרתום גופים שונים (אמ"ץ, אג"ת) להשלמת הפער הקיים. ללא גזירת משמעות מהתוכנית המבצעית לא ניתן לגלות את הפערים למימושה. יתר על כן, על מנהל משאבי האנוש לשאוף להבין את המגמות המרכזיות החזויות ולנסות לייצר מענים מקצועיים נוכח המגמות האלה.

פער נוסף שעלה מתוך האירוע נוגע לכשירות הנהגים המוצבים בחטמ"ר. זהו פער משמעותי שאינו נמצא בטווח הראייה הרגיל של קצין השלישית. קצין השלישית מוערך על-פי יכולתו לדאוג שליחידה יהיה כוח אדם בכמות מספקת (על-פי התקן שלה), ושכוח האדם שהיא מקבלת הוא איכותי (לפי נתוני הקב"א והדפ"ר). על-פי

התפיסה הזאת, מרגע שהחילים הגיעו ליחידה, חייבים מפקדיהם לדאוג להכשרתם ולכשירותם לביצוע המשימה המבצעית. בדוגמה שלנו לא כל הנהגים ביחידה היו כשירים לביצוע המשימה בקו התפר, שכן לא כולם עברו את ההסמכה לנהוג בג'יפ "סופה". מומלץ, כמובן, שמנהל משאבי האנוש ייכנס לפעולה כבר בשלב שבו מתגבשת עבודת המטה למימוש התוכנית המבצעית ולא רק לאחר שמתגלה פער בין מספר בעלי התפקידים הנדרשים למספרם בפועל. יתר על כן, אילו היו חושבים מראש על ההשלכות של הקמת מרחב התפר, היה הדבר מאפשר היערכות ומוכנות טובות יותר לקראת השלב של גיבוש עבודת המטה ומתן המענה המקצועי.

הלקחים העולים מתוך הדוגמאות של פלוגת "בני הגרעינים" ושל הנהגים בקו התפר הם שלב היסוד במעבר התפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. מדובר בשינוי יסודי, שבו עובר קצין השלישית מעיסוק בנתונים כמותיים ואיכותיים של כוח האדם לעיסוק במשמעותיות המקצועיות הנגזרות מתוך התפיסה המבצעית. המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש הוא מעבר התפתחותי מהתבוננות חלקית ומצומצמת לראייה רחבה ומורכבת של המציאות המבצעית.

ניתן להשוות את ההבדלים בין התפיסות להבדל בין אדריכל לקבלן. אדריכל חייב להתחשב במגוון רחב של גורמים

(אקלים, סביבת המגורים, האופנה העכשווית וכו') לפני שהוא מתכנן את הבית, בעוד שהקבלן פועל בהתאם לתוכניות מוגדרות, ויש לו שיקול דעת מועט. מנהל של משאבי אנוש נדרש לחשוב כמו אדריכל: עליו להבין את התמונה המבצעית הכוללת ולהתחשב בגורמים השונים לפני שהוא פועל. זאת בשונה מקצין השלישית (הקבלן) שפועל רק כדי לעמוד בדרישות של כמות ושל איכות.

ניתן להגדיר את התפיסה המוצעת של ניהול משאבי אנוש באופן הבא: זהו תהליך המערב את כלל התחומים והפעילויות הנוגעים למשאב האנושי לשם השגת היעדים הארגוניים. ההגדרה הזאת כוללת שני מרכיבים מרכזיים:

המרכיב הראשון הוא הקישור הישיר בין היעדים הארגוניים לבין הפעילות של מנהל משאבי האנוש. שינוי ביעדים ובתפיסות המבצעיות של היחידה מחייב את מנהל משאבי האנוש לתת מענה הולם בתחומי המקצועי. עליו להמחיש כיצד הוא מסייע למימוש היעדים והתפיסות של יחידתו ומהן ההשלכות של הפעולות שהוא נוקט. התמיכה הפעילה במימוש היעדים הארגוניים הופכת את מנהל משאבי האנוש לחלק דומיננטי בהנהלת היחידה. ההגדרה הזאת תואמת את התפיסה של מנהל משאבי

ניהול משאבי אנוש הוא תהליך המערב את כלל התחומים והפעילויות הנוגעות למשאב האנושי לשם השגת היעדים הארגוניים

האנוש כשותף אסטרטגי³ – היכולת של מנהל משאבי האנוש לתת מענה לצרכים הנוכחיים והעתידיים של היחידה מתוך הבנת אתגריה ויעדיה. כך מתממשת אחריותו של מנהל משאבי האנוש במסגרת המטה המתאם של היחידה לא רק בתיאום של גורמי מטה אחרים (כגון חינוך או רבנות) אלא גם כגורם מרכזי לצד הלוגיסטיקה והאג"ם, המאפשר למפקד היחידה לממש

את אחריותו.

המרכיב השני הוא התבוננות רחבה ומערכתית על כלל הגורמים והתחומים שמשפיעים על פעילותו של המשאב האנושי ביחידה. התחומים האלה כוללים את המרכיבים הבאים:

1. **התחום הכלכלי.** התחום הזה צובר משמעות הולכת וגדלה בשנים האחרונות בשל הקיצוץ המשמעותי בתקציב והרה"ארגון שמתבצע בעקבותיו. על מנהל משאבי האנוש להכיר היטב את העבודות השונות בתחום (דוגמת זו של ועדת עמוס מלכא), את הסלים השונים לגיוס (ימ"מ, חודשי קבע, מילואים בתנאי קבע), את השינוי במודל הפנסיה ואת משמעות השינויים האלה לאוכלוסיות השונות (משרתי מילואים, אנשי קבע ומשרתי חובה).

2. **התחום החברתי.** צה"ל ופעולותיו הם מרכיב משמעותי בשיח הציבורי. קבוצות חברתיות משתמשות בצה"ל ככלי כדי לקדם את האינטרסים שלהן ואת תפיסותיהן. שילוב נשים בתפקידי לחימה, סרבנות ומוסר בלחימה הם רק חלק מהנושאים שחורגים בהרבה מההיבטים הצבאיים הצרים שלהם בהיותם סוגיות פוליטיות וחברתיות מורכבות. מכתב סרבנים זה או אחר (נגד פינוי יישובים, נגד הפעילות באיו"ש) הוא במקרים רבים רק הצהרה סימבולית-פוליטית ולא בהכרח סירוב בפועל. העניין התקשורתי סביב "שוברים שתיקה" וסביב הפעילות במחסומים הוא חלק

חיילים במהלך אימון



מעבר תפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש הוא שינוי יסודי, שבו עובר קצין השלישות מעיסוק בנתונים כמותיים ואיכותיים של כוח האדם לעיסוק במשמעויות המקצועיות הנגזרות מתוך התפיסה המבצעית

מהתמודדות החברה הישראלית עם מחיר הלחימה נגד הפלסטינים ולא רק דיון פיקודי-ערכי צה"ל. היכרות של מנהל משאבי האנוש עם התחום הזה ועם משמעויותיו יכולה לסייע למפקדים לראות את ההשלכות העקיפות שיש להחלטותיהם בתחום כוח האדם ביחידותיהם. סוגיה חברתית נוספת, המשפיעה באופן יום-יומי על התנהלות היחידה, נוגעת לשאלה באיזו מידה נותר צה"ל צבא העם. על המפקדים להתמודד לעיתים עם חיילים בעלי קשיי תפקוד אישיים ומשפחתיים, אשר קרוב לוודאי לא היו מגויסים, אילו נמנע צה"ל מלדבוק בתפיסת צבא העם. מנהל משאבי האנוש יכול לסייע למפקדים לתמרן בצורה המיטבית בין הצורך למלא את המשימה בצורה המיטבית לבין הערכים והעקרונות החברתיים שעליהם מושתת צה"ל.

3. תחום הפרט. זה התחום המרכזי שבו התמקד בעבר מנהל משאבי האנוש. טיפוח כוח האדם, פיתוח וקידומו הם אבני היסוד לפעולת המסגרת הלוחמת לאורך זמן. התפיסה הפיקודית של אורך נשימה, שנועדה לאפשר למסגרת הגדודית להתמודד עם הפעילות המבצעית המתמשכת, משלבת בתוכה מגוון של פעילויות חינוך ורווחה. בהתבסס על סולם הצרכים של מאסלו, סיפוק צורכי החיילים – החל מהצרכים הבסיסיים ביותר (מזון ושינה) וכלה בצרכים עילאיים יותר (פעילות גופנית, נופש ותרבות) – מסייע למפקד לשמר את החוסן של הפרטים ושל המסגרת.

התרשים שבעמוד הבא מתאר את מהות השינוי: ההבנה של מנהל משאבי האנוש כי ביכולתו להשפיע על האפקטיביות המבצעית של יחידתו באמצעות כמה נתיבי פעולה.

1. המערכת. היחידה שבה נמצא מנהל משאבי האנוש היא חלק ממערכת צבאית רחבה. מנהל משאבי האנוש יכול להשפיע על פעילות יחידתו על-ידי הבנת המערכת

ורתימתה למאמציו. דוגמה לכך היא מתן תווי קנייה לחיילים הנזקקים בגדוד. הקצאת המשאבים המטכ"לית, שיצרה את תווי הקנייה, משקפת את יכולתם של מנהלי משאבי האנוש ביחידות השדה להשפיע על מערכת משאבי האנוש המטכ"לית ועל החלטותיהם של מפקדים בכירים. אולם על מנהל משאבי האנוש לא רק לרתום את המערכת הרחבה לצורכי היחידה שלו, אלא לפעמים עליו לחולל את התפיסה המערכתית ביחידתו. לדוגמה, הצמצום הארגוני המתמשך מחייב את היחידה להכיר כי ייתכן שאיש קבע מסוים מוערך מאוד ביחידתו, אך הוא זוכה להערכה נמוכה באופן יחסי בחיל שלו. הכרת היחידה כי ההשתפרות המערכתית חשובה יותר מההערכה היחידתית היא הביטוי לקיומה של תפיסה מערכתית ביחידה.

2. היחידה. מתוך הבנת אופיה של הפעילות המבצעית שמבצעת היחידה יכול מנהל משאבי האנוש לפעול לחיזוק תחום שהוא משמעותי במיוחד לאפקטיביות המבצעית (למשל, השגת עוד נהגים, חובשים, טכנאים וכו') על חשבון תחום שהוא פחות משמעותי, תוך שהוא מביא בחשבון את כלל התקנים ביחידה (עקרון "היחידה כאורגן").

3. המפקד. מנהל משאבי האנוש יכול לסייע למפקד בכמה נושאים מבצעיים. בין היתר הוא יכול לסייע לו להעריך את הכשירות של כוח מסוים לבצע את משימתו, להעריך את יכולת המימוש של תוכנית מבצעית או של תפיסה מבצעית, ליצור תמונה של כשירות מערכים מקצועיים שונים ולאחר תת-מסגרות בעייתיות דוגמת פלוגת "בני הגרעינים", שסיפורה הובא קודם לכן. עם זאת, האתגר המרכזי של מנהל משאבי האנוש הוא מתן סיוע למפקד לפתח מדיניות משאבי אנוש יחידתית. בדומה למשל הידוע שלפיו עדיף לתת לאדם רעב חכה ולא דגים, כך על מנהל משאבי האנוש לסייע למפקד היחידה לגבש את

היחידה), אתיקה אישית ומקצועית, חיבור ליעדי היחידה ולחזון המפקד, חשיבה מערכתית וניהול מערכת מקצועית. התכונות האלה יסייעו למנהל משאבי האנוש לממש את תפיסת משאבי האנוש בהתאם לצרכים של מפקדו ושל יחידתו. מתוך תפיסת משאבי האנוש והגדרת תכונותיו של מנהל משאבי האנוש ניתן להבין כי יש משמעות רבה לדרג שבה נמצא מנהל משאבי האנוש. מודל הבבוסקה, שבו ההבדל בין הדרגים הוא בגודל אך לא במהות, אינו תקף. כל דרג פועל בקבועי זמן אחרים ומציב אתגרים שונים בפני מנהל משאבי האנוש. אין משמעות הדבר כי בפעילותו יש יותר או פחות היבטים של ניהול משאבי אנוש בדרגים השונים, אלא שעל פעילותו להיגזר מתוך המאפיינים והצרכים של אותו הדרג.

ניהול משאבי אנוש בדרגים השונים הפיקוד

הפיקוד הוא "הדרג הגבוה ביותר במערכת המבצעית של היבשה", ולכן הוא עוסק בעיצוב המערכה בשטחו. עיצוב המערכה כולל תהליך חשיבה והערכה מתמשך הבוחן את המגמות העתידיות ואת האתגרים הנוכחיים של הפיקוד. תהליך העיצוב הפיקודי מחייב את קיומו של תהליך מקביל במטה של הנהלת משאבי האנוש. בתהליך הזה ניתן לדון על המגמות הרב-שנתיות של אכ"א ועל האופן שבו הן משפיעות על היכולת לתת מענה לתפיסה המבצעית הפיקודית. כך, למשל, ירידה מתמשכת במספר הגברים הצפויים להתגייס לצה"ל מחייבת חשיבה מראש של הפיקוד כיצד הוא יושפע מכך.

כדי לבצע את תהליך העיצוב נמצא הפיקוד בקשר ישיר עם המטכ"ל ועם גורמים צבאיים ואזרחיים נוספים (משרד הביטחון, מועצות אזוריות, מתאם הפעולות בשטחים וכו'). הבנה של התהליכים המתחוללים בצה"ל ובתחום החברתי בכללו היא אחת ממשימות הפיקוד. למשל, ההתמודדות עם מכתב הסרבנות של קציני ההגמ"ר בחטמ"ר שומרון דרשה הבנה מעמיקה של המציאות החברתית שבה פועל הפיקוד. בפיקוד הבינו כי מדובר בעיקר במעשה סמלי המופנה כלפי הדרג המדיני, אך השפעתו האפשרית על אנשי מילואים אחרים חייבה להחליט בנוגע להמשך שירותם של הקצינים האלה. לאופן שבו מתמודדים המפקדים עם פעולות המחאה השונות מימין ומשמאל יש הד נרחב בתקשורת ובקרב הדרג המדיני. על מנהל משאבי האנוש בפיקוד לסייע למפקדים להעריך את השפעת החלטותיהם גם בתחום הזה.

האוגדה

האוגדה אחראית על יישום התפיסה הפיקודית בגזרתה ובתחומי אחריותה. מעבר לכך היא המעטפת התומכת ישירות בדרגים הטקטיים הכפופים לה. לשם כך על מנהל משאבי האנוש לתרגם את התפיסה הפיקודית והאוגדתית לכדי משמעויות ונגזרות ברורות בעבור מנהלי משאבי האנוש שלו בחטיבות. התרגום מתבצע על-ידי יצירת תוכנית אוגדתית המתארת את המענה המקצועי הנדרש בהקשרים השונים.

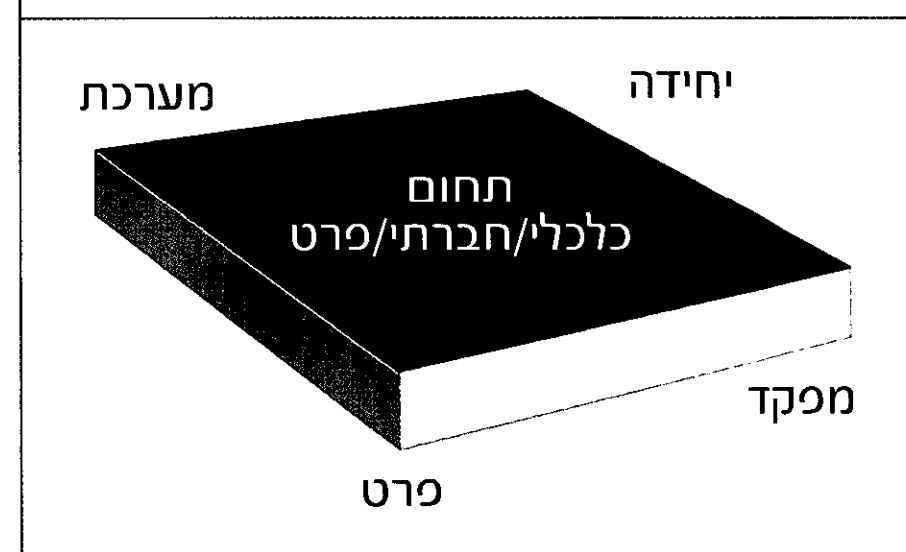
מנהל משאבי האנוש באוגדה גם פועל באופן מתמשך לאיתורן ולזיהוין של נקודות תורפה שהן קריטיות להצלחת

עקרונותיו ואת תפיסתו בנוגע לפיתוחו ולטיפוחו של כוח האדם ביחידה. גיבוש התפיסה מאפשר למפקדים ביחידה לפעול על-פי עקרונות משותפים ומבהיר לכולם מהן הנקודות החשובות למפקד היחידה. תפיסה לפיתוח משאבי אנוש חיונית גם לקציני המטה האחרים ביחידה, שצריכים להטמיע אותה במערך המקצועי שלהם. יתר על כן, במקרים שבהם יש קונפליקט בין צרכים שונים (מענה לפרט מול צורך מבצעי) ניתן להיעזר במדיניות היחידתית בתחום משאבי האנוש כעוגן להתייחסות ולהכרעה.

4. הפרט. השפעתו של מנהל משאבי האנוש על הפרט יכולה לבוא לידי ביטוי בכמה תחומים: איתור מצוינות וקידום, טיפול בחיילים שמתקשים לשרת ביחידה והשפעה על אורך הנשימה של הכוחות על-ידי יצירת פסקי זמן מתוכננים.

ישנו ניגוד בין האינטרסים של המערכת, של היחידה, של המפקד ושל הפרט, מצב ההופך את פעילותו של מנהל משאבי האנוש למורכבת במיוחד. לדוגמה, הוצאתו של אחד המג"דים לקורס מג"דים תורמת לפרט (דהיינו למג"ד), אך עלולה לפגוע

מרכיבי האפקטיביות המבצעית בעיני מנהל משאבי האנוש



בטווח הקצר בתפוקות המבצעיות של הגדוד. לעומת זאת בראייה המערכתית עלולות להיות לפגיעה בהכשרת המג"ד משמעויות ארוכות טווח, הרבה מעבר לתפקוד המבצעי הנוכחי של יחידתו. זוהי דילמה ידועה של מנהל משאבי האנוש ברמת האוגדה, ועל הפתרון שלה יחליט בסופו של דבר מפקד האוגדה בהתאם למדיניותו בתחום של פיתוח משאבי האנוש. על מנהל משאבי האנוש להציג בפני מפקדו תמונה אינטגרטיבית הכוללת את "תג המחיר" של כל החלטה ואת המתח המובנה בין המרכיבים השונים, כדי שיוכל לקבל החלטה מושכלת המביאה בחשבון הן את התמונה האינטגרטיבית והן את המדיניות שקבע בתחום של פיתוח משאבי האנוש.

הצגת התמונה האינטגרטיבית ממחישה את השינוי התפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש – שינוי המשקף מעבר מראייה חד-ממדית לראייה רב-ממדית. מתוך כך ניתן לאפיין את התכונות הנדרשות ממנהל משאבי האנוש: מקצועיות בניהול כוח האדם, הבנה מעמיקה של פעילות היחידה, יכולת תכנון מתקדמת (בהתאם לרמת

הפעילות האוגדתית המבצעית כגון: אופן הכניסה של היחידות לתעסוקה מבצעית, בניין הכוח במילואים או מחסור בחיילים במקצועות תומכי לחימה (דוגמת נהגים בקו התפר). תהליך הבקרה האוגדתי כולל גם הערכה מתמשכת של אופן ההתמודדות של היחידות עם כשלים מוסריים. זיהוי של כשל נורמטיבי חמור ביחידה עשוי להוביל במקרים קיצוניים להמלצה לפיקוד לפרקה.

החטיבה

ככל שמנהל משאבי האנוש בחטיבה – למשל חטיבת הנח"ל – יבין טוב יותר את משמעות הכפיפות ארוכת הטווח של כוחותיו לחטיבה מרחבית (בתחום של פיתוח כוח האדם), את הקושי הכרוך בפעילות במחסומים (מה שמחייב הכשרה ספציפית של כוח האדם) ואת הפיזור הרב של הכוחות (מה שמקשה על ניהול כוח האדם), כך הוא יוכל לבצע את תפקידו בצורה טובה יותר. מעורבות זו רלוונטית גם ביחידות אחרות. קיומם במרחב של גדודים קבועים, שהוקמו לצורך העימות המוגבל, מחייב את מנהל משאבי האנוש בחטיבה המאגדת אותם לבחון את תהליכי הפיתוח וההכשרה של הלוחמים

ושל המפקדים לאור הצרכים המבצעיים של הגזרה שבה הם מתמחים. הבנת הנושא הזה אינה מחייבת את מנהל משאבי האנוש החטיבתי לבצע תהליכי תכנון ארוכים אלא בעיקר להסיק מסקנות בנוגע לצרכים הנובעים מהמציאות המבצעית. בשל השינויים התמידיים המתחוללים ברמת החטיבה על מנהל משאבי האנוש להיות מסוגל לבחון את המענה לפעילות בטווח

זמן של מחזור (ארבעה חודשים). פרק הזמן הזה מאפשר לו להיערך מול הגופים שמעליו, הפועלים בקצבי זמן ארוכים יותר, ולתת מענה מהיר ליחידות הכפופות לחטיבה.

הגדוד

היסוד לניהול משאבי האנוש הוא מקצועיות בתחום של ניהול כוח אדם. השליש הגדודי מתמודד לראשונה בחייו עם הצורך להיות אחראי מבחינה מקצועית כלפי מסגרת עצמאית, ולעיתים זהו אף תפקידו הראשון כקצין. לכן – בניגוד לשאר הרמות – תפקידו של מנהל משאבי האנוש בגדוד אינו ליצור תהליכי אבחון מתמשכים, אלא רק לתת מענה מידי לצורכי המפקד והיחידה. הוא שותף לתהליכי התכנון המתקיימים ברמה החטיבתית, ובכך הוא מספק הבנות משמעותיות של צורכי הגדוד. מתוך השותפות בתהליך התכנון עם מנהל משאבי האנוש החטיבתי הוא מסוגל להפיק בעבור המג"ד את המשמעותיות המקצועיות של פעילות הגדוד.

האתגר שמולו ניצב מנהל משאבי האנוש בגדוד הוא סנכרון הגורמים השונים שתחת כפיפותו כדי לתת מענה שלם לצרכים המידיים. לדוגמה, בגדוד שבו אחת הפלוגות הייתה מעורבת במבצע כושל ניתן לתת מענה בתחום הפרט: רענון של הפלוגות במתקן נופש, הרצאת רב לחיזוק המשמעות הרוחנית של עשייתם (ברוח הרבנות החדשה) וסיפור מורשת קרב כזיכרון להתמודדויות מוצלחות של היחידה. בתחום המבצעי עליו לבחון את ההכשרה של הגורמים בפלוגה

לביצוע המשימה, את מידת מוכנותם לביצוע וכד'. שילוב של הגורמים השונים בהתמודדות הגדודית עם האירוע הפלוגתי יאפשר לו לסייע ליחידה המבצעית להיערך מחדש באופן מיטבי להמשך משימותיה. מעבר לטיפול בבעיות ברמת הגדוד יש למנהל משאבי האנוש בגדוד תפקיד חשוב נוסף: לרתום את כלל המערכת של משאבי האנוש לצורכי הפרט. למשל, הפתרון של מתן תווי קנייה לחיילים נזקקים בגדוד הוא מענה מטכ"לי לצרכים שהעלו מנהלי משאבי אנוש בגדודים.

עקרונות לניהול משאבי אנוש – ההתנתקות כאבן בוחן

כפי שתואר בראשית המסמך, הבנת המענה בתחום משאבי האנוש לדרגים השונים והבנת מרכיבי האפקטיביות המבצעית, שעליה יכול להשפיע מנהל משאבי האנוש, מבוססות בעיקר על אירועים משמעותיים שהתרחשו בפיקוד המרכז בשנתיים האחרונות. על בסיס האירועים האלה הומשגו עקרונות שהם בעינינו היסוד בתפיסת משאבי האנוש. אך המבחן האמיתי של התפיסה אינו במתן הסבר לאירועים שהתרחשו בעבר, אלא ביכולתה לתת כלים טובים יותר להתמודדות בעתיד. להלן פירוט של כמה עקרונות שתוארו לאורך המסמך, שרלוונטיים להיערכות ולפעילות של מנהלי משאבי האנוש, שבאו לידי ביטוי גם בהיערכות ובפעילות לקראת ההתנתקות:

● **הבנת התוכנית המבצעית וגזירת משמעותיות מקצועיות.** מנהל משאבי האנוש צריך להבין את מאפייניה

הייחודיים של המשימה, את אופן ההתמודדות עם אתגריה ואת תפקיד היחידה בעת ביצועה. מההבנות האלה הוא צריך לגבש את המענה המקצועי ליחידתו. כפי שתואר בדוגמה של הנהגים במרחב התפר, אבן היסוד ליכולתו של מנהל משאבי האנוש לייצר משמעותיות מקצועיות רלוונטיות ליחידתו היא הבנתו המעמיקה את התוכנית המבצעית. בהתנתקות דרשו שינויים תכופים במיקומן של היחידות היערכות שונה במתן המענה בתחום הפרט לחיילי היחידות. הקדמת לוחות הזמנים של הפינוי חייבה היערכות מזורזת לשלב של פינוי בתי העלמין מגוש קטיף. רגישות של גורמי משאבי האנוש לשינויים המתבצעים בשלב של "ניהול הקרב" היא הכרחית למענה רלוונטי ליחידות.

● **השפעה על עבודת המטה ביחידה ובציר המקצועי.** מתוך הבנת התוכנית המבצעית וגיבוש המענה המקצועי שלו על מנהל משאבי האנוש להשפיע על עבודת המטה המתרחשת ביחידה ועל גיבוש עקרונותיו של מפקד היחידה בנושא. עליו לוודא כי העקרונות המקצועיים שנקבעו ברוח המפקד באים לידי ביטוי בתוכניות של כלל הגורמים ביחידה, ושמתקיימים מנגנוני בקרה למימושם. הליבון היחידתי של העקרונות המקצועיים מאפשר למנהל משאבי האנוש היחידתי לא רק להציגם בפני הרמה המקצועית הממונה עליו, אלא גם להשפיע עליה. המערכת המקצועית והיחידה הן חלק ממושאי ההשפעה

השינוי התפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש משקף מעבר מראייה חד-ממדית לראייה רב-ממדית

המבצעית של מנהל משאבי האנוש, ונדרשת מעורבות ויוזמה בעבודת המטה כדי להשפיע עליהן בצורה המיטבית.

● יצירת תמונה מהימנה ומשמעותית של כוח האדם.

ההתנתקות הציבה בפני מנהל משאבי האנוש אתגר מקצועי משמעותי בתחום של יצירת תמונה מהימנה של כוח האדם הכפוף ליחידה. במעגלי הבידוד מדובר היה בסוגיה פשוטה, יחסית, בשל האורגניות של הכוחות. אך במעגל הפיננסי הייתה המציאות סבוכה בהרבה. לדוגמה, ערב רב של כוחות, שכללו חיילים, שוטרי משטרה, לוחמי מג"ב, קציני התנהגות אוכלוסייה, אנשי משרד הביטחון, אנשי תקשורת וכוחות מיוחדים יצרו את המורכבות

בשליטה בתמונת כוח האדם. מעבר לשליטה בתמונת הכוחות היה על מנהל משאבי האנוש ליצור משמעויות מבצעיות מתוך התמונה כדי להפוך אותה לרלוונטית לביצוע המשימה. מנהל משאבי האנוש צריך היה לשאול את עצמו, בין היתר, את השאלות הבאות: מהו מצב השחיקה האישית של המפנים? האם יש מסגרות שמתקשות לבצע את המשימה? מהו מצב הכוחות שמגיעים לפיקוד המרכז? מי נפגע במהלך

הפינוי, וכיצד משפיע הדבר על היכולת להמשיך לבצע את המשימה? מתן תשובות לשאלות האלה הוא חלק מהתהליך שבו מגבש מנהל משאבי האנוש את המשמעויות המבצעיות העולות מתמונת המצב של הכוחות. המצב המתרחש לעיתים בתרגילי חטיבה ואוגדה – כאשר קצין השלישות מדווח על שיעור שחיקה מסוים של הכוח בלי להתייחס להשפעתו על היכולת להמשיך בביצוע המשימה (האם ההשפעה של פגיעה במג"ד ובשני מ"פים זהה לפגיעה בשלושה בעלי תפקידים אחרים בגדוד?) – הוא דוגמה ליצירת תמונת מצב מהימנה אך לא משמעותית. משימה של פינוי יישובים יהודיים בשטחים היא ייחודית בכך שמנהל משאבי האנוש אינו צריך לייצר תמונת מצב של כוחותינו בלבד, אלא גם של ההתיישבות. ההיכרות עם רוב האוכלוסייה המפונה איפשרה ליצור שליטה טובה של המפקדים בהתקדמות תהליך הפינוי ובמענה הניתן למפונים. העיסוק באוכלוסייה אזרחית מורכבת מחייב את מנהל משאבי האנוש לרגישות גבוהה ולמקצועיות ניכרת.

● כשירות הכוחות למשימה. הרגישות המטכ"לית למידת

הכשירות של הכוחות למשימת ההתנתקות באה לידי ביטוי בהחלטה לבנות חטיבות פינוי המבוססות על אנשי צבא קבע ועל צוערים, שבשלותם הנפשית וחוסנם האישי אכן איפשרו להם להתמודד עם האתגרים הייחודיים של משימת ההתנתקות. מורכבות המשימה אף חייבה לבצע הכנה מנטלית ומקצועית לכוחות שנמצאו בנקודות החיכוך עם האוכלוסייה כדי לשפר את כשירותם לביצועה.

המענה בתחום משאבי האנוש להתנתקות לא הסתיים

עם פינוי התושב האחרון מיישובו. פינוי בתי העלמין, בחינת הקשר של צה"ל עם ישיבות ההסדר ומתן סיוע למפונים הם חלק מהפעילויות שעדיין לא הושלמו בשעה שהמאמר הזה ירד לדפוס. רק מענה שלם ורב ממדי, כפי שמציעה תפיסת משאבי האנוש, יכול היה לסייע לצבא להתמודד עם האתגר המורכב שהציבה ההתנתקות.

סיכום

העימות המוגבל חייב את צה"ל להשיל מעליו תפיסות ועקרונות אנכרוניסטיים כדי להתמודד בצורה מיטבית בלחימה. גמישות ואחריות ניתנו לרמות הלחימה השונות כדי ליזום ולבצע פעילויות משמעותיות בגזרותיהן. בדומה

לכך אנו סבורים כי מהות השינוי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש היא מתן אחריות רבה יותר למנהל משאבי האנוש ברמות השונות על מנת שיוכל לקבל החלטה מקצועית בהתאם לתפיסה המבצעית וליעדי יחידתו. מערכת תואמת להכשרה ולחניכה דרושה כדי לאפשר למנהל משאבי האנוש לממש את אחריותו בצורה המיטבית.

הפקת משמעויות מתוך התחומים השונים שבהם פועלים מנהלי משאבי האנוש לצרכים המבצעיים של יחידותיהם

יכולה לחזק את זהותם המקצועית ולאפשר להם להיות משמעותיים יותר במימוש האתגרים הניצבים בפני מפקדיהם ויחידותיהם. לשם כך עליהם לא רק לקבל אחריות אלא גם לקחת אותה בכל סוגיה ונושא הרלוונטיים ליעדים ולתפקוד של היחידות. לקיחת האחריות תמחיש למפקדי היחידות את הפוטנציאל המשמעותי הקיים במנהלי משאבי האנוש ואת האופן שבו הם יכולים לרתום אותם כדי לתרום לאפקטיביות המבצעית של היחידות.

המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש אינו שינוי סמנטי ריק מתוכן של תפקיד קצין השלישות, אלא זהו צעד המעלה על נס איכויות מקצועיות שבחלקן נשכחו. חשוב שהרלוונטיות, שהייתה הבסיס להקמת חיל השלישות בעקבות מלחמת ששת הימים, תמשיך להיות מצפן מקצועי גם בעימות הנוכחי. אמירה ידועה היא כי היתרון של צה"ל על פני צבאות ערב הוא באיכות כוח האדם שלו. על מנהלי משאבי האנוש לסייע למפקדים ביחידות לוודא כי היתרון הזה אכן נשמר באופן מיטבי ואף הולך ומתעצם משנה לשנה.

הערות

1. הכותבים מודים לסא"ל ספי הראל על תרומתו לפיתוח התפיסה.
2. המאמר נכתב בעת שתא"ל אורנה ברביבאי הייתה קשל"פ מרכז.
3. Philips, B., **HR as Business Partner and Trusted Advisor – What Does it Really Mean?** Presented in the Annual Israeli HR Conference, 2004
4. לאור השינויים הנוכחיים בתפקיד ובמבנה של הזרוע בחרנו שלא להתייחס אליה.

מהות השינוי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש היא מתן אחריות רבה יותר למנהל משאבי האנוש ברמות השונות על מנת שיוכל לקבל החלטה מקצועית בהתאם לתפיסה המבצעית וליעדי יחידתו

