

כוח־האדם בצנה"ל:

חא"ל**

* ראש להק כוח־אדם, מפקדת חיל האוויר.

הצמצום בסדר הכוחות, בכוח־האדם ובציוד הלחימה נעשה ברוב המקרים שלא לפי תכנון רב־שנתי, אלא כאילוץ, ולעיתים בתוך זמן קצר, המוכתב מדיוני התקציב. תהליך גידולו המהיר של צה"ל, שפסק בתחילת שנות השמונים, אפשר לנצל את שנות השמונים למיסוד מסגרות, כללים וחוקים להפעלת הכוח.

משבר שכר אנשי הקבע במחצית השנייה של שנות השמונים היה זרז לפעילות, שמטרתה היתה לקשור את אנשי הקבע, ובמיוחד את המצטיינים – לשירות ממושך בצה"ל.

באותה תקופה גובשה תכנית פרויקט המגורים לאנשי צה"ל (והפעם לא רק לקצינים, אלא גם לנגדים – מכל הזרועות), ומוסדו תכניות לקשירת מגורים איכותיים לשירות ממושך (תכנית אתגר לצוות־אוויר, תמריצים, תכניות שירות בחיל האוויר וכ"ל).

ההפסקה בהרחבת צה"ל באמצע שנות השמונים, התמסדות המסגרות, ההרעה בשוק העבודה בארץ וההישגים, שהשיג צה"ל בתחום השכר בסוף שנות השמונים, הקטינו את תנועת השחזורים משירות הקבע (במגורים מסוימים אף היה עודף ביקוש לשירות קבע).

המשך המגמה, המסתמנת בשנים האחרונות (בעיקר, בתכנית הרב־שנתית), להקטנת מצבת כוח־האדם בקבע מצטרפת למגמות, שפורטו כאן, ומעמידה את המפקדים בצה"ל בפני דילמות ובפני עימותים.

דוגמאות:

• הצורך לשחרר מהשירות נגדים צעירים וטובים במקום בוגרים ופחות טובים, שלא ניתן לשחררם בטרם פרישה.

• נוצר עיוות בפירמידת הדרגות. נתח הקצונה הבכירה גדל על חשבון הקצונה הזוטר; ונתח הקצינים – על־פני הנגדים. זאת, משום שבעתות לחץ בעיקר, יש נטייה לקצץ בתקנים הזוטרים; ולא דווקא בתקנים הבכירים.

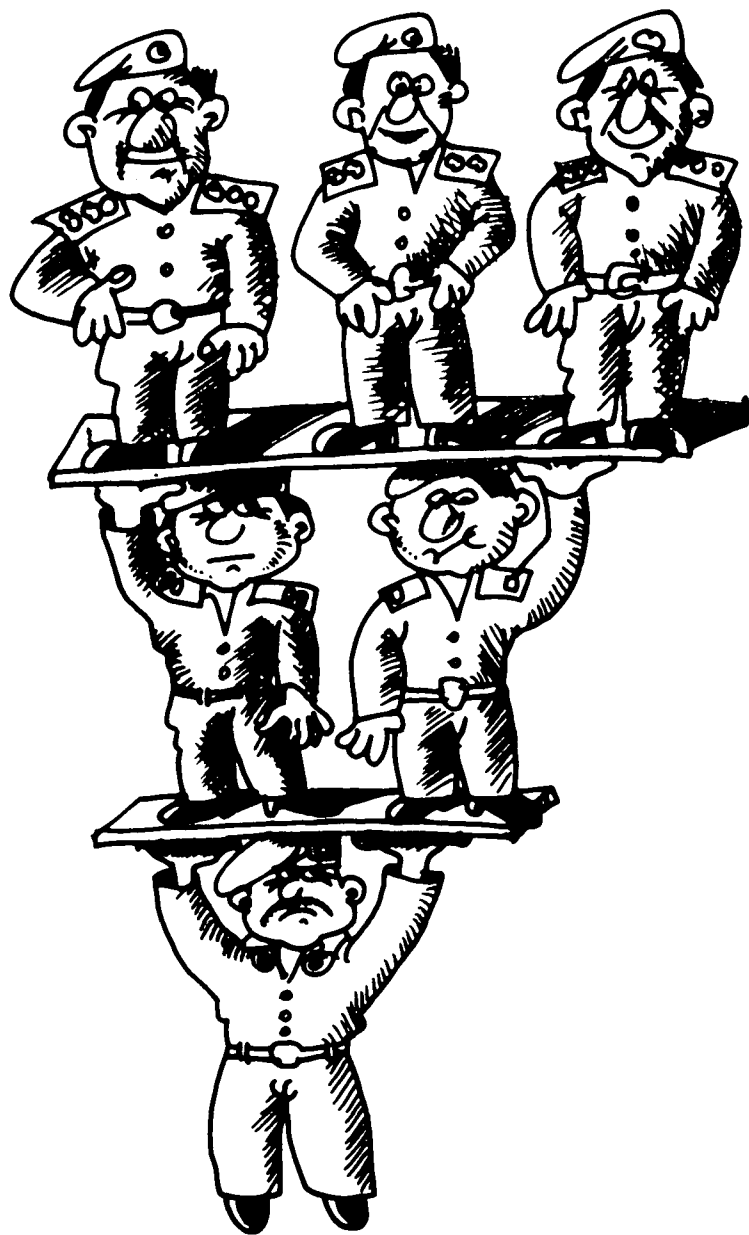
• הצורך בהתכנסות כוח־אדם אל התקן קשה יותר מאחר שהמערכת בגרה, התמסדה, ויצרה כללים ותקנים מבוססים לעבודה. התכנסות כוח־האדם קשה במיוחד

אילוץ המגמה לצמצם כוח־אדם בצה"ל מעמידים בפני המפקד דילמות, וגוררים אותו לעימותים. הצורך לצמצם גוזר ויתור על כוח־אדם ועל אמצעי־לחימה כאשר עלולים להתרחש תרחישי־פתע ולחימה כוללת. ניתוח יחידני ופרטני של תחום העיסוק המרכזי וניתוב מרב התשומות והמאמץ אל יעדיו, עשויים לייעל את אופן העשייה, ולמנוע שחיקה במימוש המשימה.

בשנים האחרונות אנו עדים לתהליך מתמשך של צמצום בכוח־אדם בצה"ל. צה"ל גדל לאחר מלחמת יום הכיפורים, והגיע לשיאו בתחילת שנות השמונים. מסגרות נבנו בחופזה ואוישו בקושי רב, הן בקצונה המובילה והן בחיילים. קצינים קודמו (בעיקר ביחידות הלוחמות) לתפקידי פיקוד בפז"ם קצר, ולא תמיד עם ניסיון ועם בגרות נדרשים.

מאמצע שנות השמונים החל צה"ל לקטון. מסגרות סדירות שינו מעמדן למסגרות מילואים. תהליך הקטנת צה"ל נבע ישירות מסך המשאבים, שהמדינה היתה יכולה/מוכנה להעמיד לרשות הצבא, ובעקיפין – מתוך הכרה, כי עם הוצאת מצרים ממעגל האויבים, יש צידוק בצמצום הכוח, ובעיקר בצמצום הכוח הסדיר, שעלותו גבוהה.

לגמות ההתפתחות ואתגר העתיד



נתח הקצונה הבכירה גדל על חשבון הקצונה הזוטרה (איור: סימון בלינקי)

מתממשות תכניותיו. ברמות המנהלים מומלץ סרגל זמן העיסוקים, מתוך הנחה, כי יש למקד את עיקר תשומת זמן הניהול בנושאים המרכזיים לעיסוק.

הגענו לשלב, שבו "השומנים הכבדים" הושלו מגופנו הארגוני, וזו העת להמשיך בדיאטה מתונה ומתוכננת מראש, שכן עלויות כוח-האדם המיומן יגדלו ישירות ובעקיפין.

אמצעים מודרניים, שנכנסים כל העת לשירות – תקשורת זמינה, מיכון – ובחינה פורמטיבית של עיסוקינו (ובעדכנות למציאות המשתנה) יאפשרו לנו בעתיד לפעול בתשומות נמוכות יותר של כוח-אדם.



במערכת תחרותית כזה"ל וכחיל האוויר, הכוללת בתוכה אוכלוסייה צעירה ופעילה, השואפת להישגיות ולעתים למצוינות.

• כאשר כוח-האדם מתכנס, ויש קושי במימוש כלל המשימות, עומדים המפקדים בפני הצורך לבטל משימות, או להוציא מהשירות מערכות-נשק פחות יעילות. הצורך הזה כשלעצמו קשה לכל ארגון, ובפרט לצה"ל, שמבחנו האמיתי יהיה בלחימה כוללת, שאת עיתויה ואת אופיה קשה לצפות (ולפיכך, נוטה הארגון לשמור על עתודות גבוהות לעת הפתעה).

• בהנחת העבודה, הגורסת, כי צה"ל חייב לחסוך בתפעול שוטף, כדי להתעצם, לפתח ולייצר לעצמו את הדור הבא של מערכות הנשק, מובלעת ההנחה, כי פיתוח מערכות "צורך" פחות משאבי-אדם משימור הקיים. המציאות מורה, כי לעתים רבות מלאכת ההתעצמות והפיתוח דורשות כוח-אדם גדול בהיקפו ובאיכותו מאשר נצפה בתחילת התהליך (קציני פרויקטים, מינהלות וכ"ב). על-אף שבמסגרת התכנסותו של צה"ל לתקנים נקבע, כי יש לצמצם מסגרות, ולא לעסוק רק בצמצום רוחבי, עדיין ניצבת בפני מפקדים רבים הדילמה כיצד מגשימים את המשימה.

מן המוסכמות היא, שבארגון צבאי, ובעיקר בנורמת התרבות הארגונית של צה"ל "המשימה קודמת לכל". וכך מוצאים את עצמם מפקדים רבים מול האתגר הקשה – לבצע את המשימות, שאותן הסכינו לבצע, במסגרת החדשה של האמצעים.

מיצוי אנושי במסגרת אילונית

המגמות המסתמנות של גידול כמותי ב"שנתוני" המתגייסים מגבירות את הלחץ לקצר את משך השירות. חיילים, שמשך שירותם יקוצר, לא יצליחו לבטא את המיומנות הנדרשת מהמופקדים על כלים ועל מערכות מורכבות.

על כך יתוסף הלחץ להקטין את מצבות כוח-האדם בקבע, כדי להוריד את מרכיבי השכר בתקציב צה"ל. בעת זו אנו חייבים לסגל לעצמנו תרבות עבודה שונה במעט מבעבר, זו המבוססת על ההנחה, כי ייגזר עלינו לבצע תפוקות דומות לאלו שבעבר אך באמצעות כוח-אדם מצומצם. במלים אחרות, יש צורך להגביר את הפיריון, שהוא סוד ההצלחה של חברות עסקיות מובילות בעולם. עלינו למצות יותר מאנשינו – לא בהכרח בעמלית, אלא באמצעות הפעלה נבונה יותר והגדרות ברורות יותר של תחום עיסוקיהם, ושל התחומים, שבהם אינם צריכים לעסוק.

לא יהיה מנוס מלחזור ולנתח ניתוח יחידי ופרטני של תחום העיסוק המרכזי, ולנתב אל יעדיו את מרב התשומות והמאמץ. נושאים שונים, שבהם עסקנו והיתה להם תועלת לא מבוטלת אך שולית, ייאלצו להיעלם מטבלת עיסוקינו.

ראוי, שיערוך כל אחד בתחומו ניתוח-מטלות, וינסה ליצור סרגל, שבאמצעותו יוכל לבחון האם, אמנם,