

פוטנציאל כוח האדם — היבט אחר

סא"ל טובי

ב עיית המחסור בכוח אדם ועימה הניסיונות הבלתי פוסקים למצוא לה פתרונות מלווים את צה"ל מזה שנים רבות. הדרכים השונות שנקטו בעקבות זאת התרכזו עד כה בהגדלת מספר משרתי קבע, בהפניית נשים לתפקידים "גבריים", ב"כיסוי" תפקידי חובה שוטפים על ידי שירות שנתי במילואים, בקיצור משכי הכשרה בצה"ל באמצעות הכשרה קדם-צבאית ובפתרונות כמותיים נוספים. אמנם לפי שעה טרם נס' לחם של פתרונות אלה, אך בעתיד תותנה להערכתו ההצלחה — בהשקעת מאמץ ניכר להגברת הניצולת של הפוטנציאל האנושי הקיים בצה"ל, אף שדרך זו חוצה לא אחת "אחוזות פרטיות" שקשה לחדור דרכן. פיתוח שיטות טובות יותר לניהול כוח אדם, הנוגעות לחייל כפרט, לבעיות שליטה ובקרה, לחיזוי, לתכנון ולהקצאה — עשויו להיות יעיל רק אם תופעלנה שיטות אלה באמצעות התארגנות המתאימה לכך, דהיינו — שיטות ארגון ומנהלת כוח אדם בהן קיימת חלוקה מאוזנת ונכונה של סמכויות הטיפול בכוח אדם בין גורמי צה"ל השונים.

במסגרת מאמר זה אנסה להצביע עד כמה חיונית הראייה המרכזית, האינטגרטיבית, של מבנה כוח אדם המיוחד לצה"ל, ומה מחייבת ראייה זאת מבחינה ארגונית. אינני מתיימר למצות בזאת את נושא הניצול האיכותי (או בלשון אחרת "הבזבוז האיכותי") על כל מרכיביו, אך תקוותי שרברי יהוו פתח לדיון נרחב בנושא חשוב זה.

הקשר בין שירות סדיר לשירות מילואים
לאחר מלחמת יום הכיפורים כשנתעורר צורך בגידול מהיר של סד"כ צה"ל, נבנו יחידות חדשות בהתאם לאפשרויות האיש בכל סוגי כוח האדם. מבנה התקנים הותאם בקצב הולך וגובר לתנודות בפוטנציאל האנושי ולא תמיד לייעוד המוגדר של סוגי השירות השונים. מכאן ניתן למצוא כיום בצה"ל חיילי חובה העוסקים במשימות של ייצור כמעט תעשייתיים, חיילי מילואים המבצעים תפקידים אופייניים לחיילי חובה, ואנשי קבע בתפקידים שניתן לאישים על ידי חיילי חובה.

על רקע זה מן הראוי לשוב ולברר, מה ייעודם של הצבא הסדיר וצבא המילואים. צה"ל הוא

צבא מיליציוני אשר במסגרתו מיועד צבא המילואים לשמש מרכיב עיקרי של הכוח הלוחם במלחמה. לעומתו מיועד הצבא הסדיר לקיים כוונות שוטפת, לבלום בעת פתיחת מלחמה, ולתחזק את הכלים של הצבא הסדיר וצבא המילואים כאחד.

את מערך החובה ניתן לראות כ"ביה"ס למילואים", במובן שההכשרה והניסיון הנרכש שים בעת שירות החובה קובעים למעשה, ברוב המקרים, לא רק במה יעסוק החייל בשלוש שנות שירות החובה אלא אף בכשלושים שנות שירות המילואים שלו. אך האמנם נשקלות בזרועות ובחילות השונים בעת קביעת התקנים ליחידות ולמפקדות לפי דרגים ותפקידים כל המשמעויות המצטברות? האם בעת שינויי התקן התכופים עורכים כל פעם מחדש מאזן כולל? האמנם זוכרים שיש לראות את התקנים מהסוגים השונים כמערכת שבה קשורים התקנים זה בזה לבלי הפרד? שאלות אלה עולות לנוכח העובדה שמבחינה ארגונית מוגדרים תקני כוח האדם בכל היחידות באורח כזה שביחד עם תקני המילואים הריהם משלימים תקן למלחמה. מסתבר שהייעוד הכפול של הצבא הסדיר (כוונות ותחזוקה) מעורר באופן טבעי דילמה קשה לפתרון: כיצד לחלק בצורה יעילה את כוח האדם המצומצם של הצבא הסדיר בין שני תחומי פעילות אלו?

אין זה מפתיע שמתוך מגור רחב של תפקידים טכניים ומנהלתיים בשירות הסדיר מתפתח עורף במילואים, ואילו ההיקף הקטן יחסית של לוחמים סדירים איננו מאפשר זרימה מספקת של לוחמים משוחררי שירות סדיר לתוך מאגר המילואים. אם רוצים להכטיח שכל הכלים ינועו בעת פקודה, ייתכן ואכן אין בררה אלא להוסיף יותר טכנאים סדירים; אך יש לזכור, שמשמעותו של תקן נוסף עבור טכנאי חובה אינו רק לוחם חובה אחד פחות, אלא בחשבון מצטבר של שנים — פחות כיתת לוחמים במילואים.

הקשר בין שירות חובה לשירות קבע

בכלל הצבא הסדיר חשוב מאוד להפריד בין משרתי הקבע לבין חיילי החובה. צבא הקבע צריך להיות הגרעין היציב והאיכותי שמוביל את המערכת הצבאית, ומבצע משימות

מקצועיות והדרכתיות. להלן נדון במספר דוגמאות העשויות להמחיש את השיקולים שצריכים להשפיע על החלוקה האופטימלית שבין חובה לקבע.

□ **מכשירנות:** זהו מקצוע באיכות גבוהה אשר אליו מגויסים בוגרי בתי-ספר מקצועיים במגמה זאת. הללו מתאימים בוודאי לשמש לוחמים וקצינים אם יופנו למסלול הלחימה. הצרכים במקצוע זה במילואים (נוסף לאלה הקיימים בסדיר) אינם גדולים, שכן כל מכשירן המשתחרר משירות חובה יוכל לשרת עוד כ-30 שנה כמקצועו במילואים; ובעוד שכל שנה מצטרפים מכשירנים חדשים במילואים, טרם מגיעה העת לפליטת קודמיהם מטעמי גיל. מכאן שעדיף שכל המכשירנים יהיו בקבע, ואילו חיילי החובה יופנו לתפקידי לחימה. המגבלה היא — היקף הנכונות לשירות קבע, או יותר נכון — היקף הנכונות להמשיך ולשרת בקבע בתחום זה תקופה ארוכה של שנים.

□ **רבי סמלים:** מקובל שהרבי-סמל הפלוגתי צריך להיות בקבע, אך בשל מחסור בחיילי קבע קיימת כיום נטייה לאישי בתפקיד זה חיילי חובה. אם נמסד נטייה זו, ונגדיר תפקוד זה בכלל שירות חובה, תירדש אמנם תגבורת שנתית נוספת לחובה — אך עם זאת תוגבר אף זרימת הלוחמים המנוסים למילואים. במקרה זה ערכנו פעולה הפוכה מאשר בנושא המכשירנות, ובכך אף פתרנו בעיה תקציבית.

□ **שירות חובה וקבע בזרועות:** מעצם ייעודן מרבית הזרועות לעסוק יותר בנושאי הצבא הסדיר (כוונות, הדרכה, תחזוקה), ומכאן שעליהן להיות מאוישים בחיילי שירות סדיר ולא בחיילי מילואים. בהתחשב במחסור בחיילי חובה ראוי שיעקר מקצועות ההפעלה בזרועות יאוישו במשרתי קבע.

מובן שבמערכת הכוללת ישנן הגבלות רבות: אי-קיומו של פוטנציאל מספיק, מגבלות תקציביות, מגבלות כוונותיות ועוד. מכל מקום, הדוגמאות האמורות מבהירות שמדיניות של שיוך בקבע אינה מתאימה ונוחה בהכרח לכל אחד מהחילות או התפקידים, אלא יש להתאימה לטווח ארוך עפ"י אופיו של המקצוע המסוים. יש לציין שלא תמיד יכולה מפקדת חיל לגייס לקבע, גם אם נמצאים מועמדים, וגם אם

יהיה מוכן לוותר על לוחם אחד על מנת להבטיח שהשקם יפעל כתקנו או שהמשכורות ישולמו כסדרן? למרות הבנת התופעה האמורה, אל לנו להסכים לה. הפסקת נוהג זה יכולה להביא לגידול משמעותי בסר"כ הלוחם. בכל מקרה צריך אכי"א לדאוג לאיוש מתאים של שקמיסטים, שלמים ובעלי מקצועות אחרים, שלכאורה לא נראים חשובים.

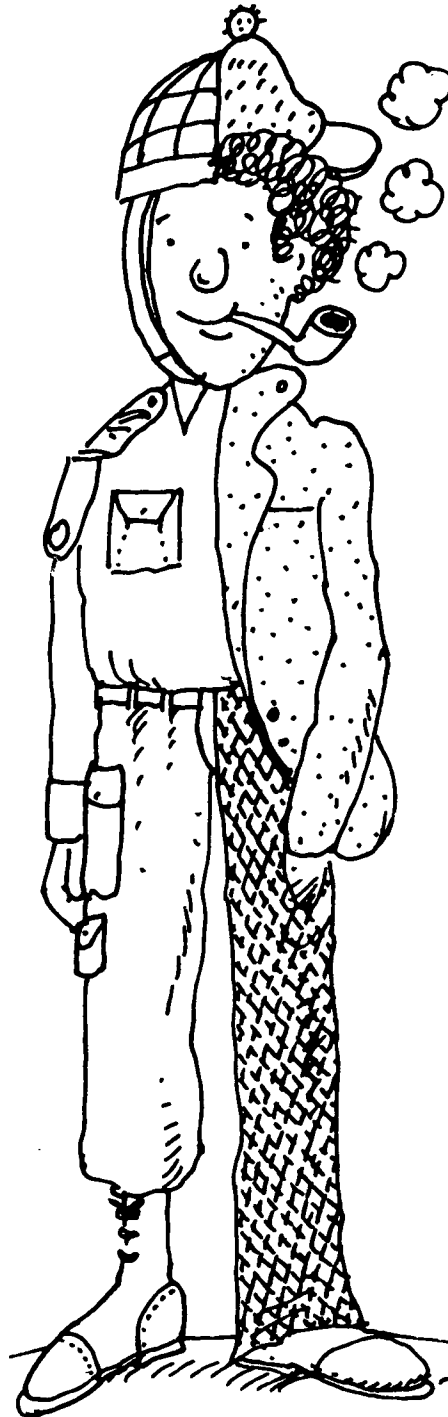
תפקיד החיל במניעת הנשירה

במבנה שאפיין את צה"ל עד כה הוטלה על שכם החילות כל משימות פיתוח הסר"כ לטווח רחוק. בהתאם לכך הקימו מפקדות החילות מסגרות שלמות, ודאגו לאיוש הלוחמים והתקורות המנהלתיות של היחידות כאחד. לאחר הקמת היחידות, שהועברו לשימוש הפיקודים המרחביים, המשיכו החילות לשאת באחריות לשמירת המסגרת המלאה, ולא רק לשמירה על רמת כוח האדם הייעודי של החיל. מכאן שמפקדת החיל מתמודדת כל יום עם ריל-מה קשה: העדיף לשמור על מאה אחוז לוחמים, או שמא יש לדאוג לכיסוי פער של עוד נהג או מש"ק אפסנאות. הפתרון לדילמה זו פשוט – לשחרר את מפקדת החיל מאחריות כפולה זאת, לפחות בשלב שלאחר הקמת יחידה חדשה. על הפיקוד המרחבי לקבל אחריות מלאה על כל כוח האדם שמהווה התקורה המנהלתית של יחידותיו וכמו כן סמכויות לוויסות כוח אדם בין יחידתי (אך לא בין מקצועי) לגבי יתר התפקידים. בכך יתבטל המצב האבסורדי בו לפיקוד אין יכולת התערבות בתהליכי הוויסות הנעשים אך ורק במישור החילי (ואיזו יחידה איננה רב חילות בצבא מודרני?).

לאחר חלוקת התפקידים בין החילות לפיקודים יתהווה המצב הבא:

- א. מפקדת החיל תוכל להקדיש את כל מאמציה לטיפול ההכשרה הנכונה, לקידום הנכון של חייליה בהתאם למסלול שירות מתוכנן מראש, ולמעקב רצוף שיוודא שחייל שהוכשר לתפקיד ייעודי מסוים אכן עוסק בו באופן בלעדי.
- ב. הפיקודים יוכלו למלא את תפקידיהם הנובעים מאחריותם לחיים השוטפים בצורה שלמה יותר, שכן יוכלו להשפיע יותר על כושר התפקוד של היחידות. כמו כן יוכלו לייצג בפני המטה הכללי את הצרכים המיוחדים.

לסיכום: הצבעתי על נקודות אחדות מתוך שלל האפשרויות להביא לשיפור ניצולת כוח האדם. דומה כי כפי שהשכלנו לקיים עד כה צבא חזק, כן נוכל בעת הצורך להרחיב את מסגרותיו ולחזק את עצמתו, תוך יכולת להעשיר את איכותו בתחומים חיוניים. אך לשם כך דרושה רויזיה במבנה הצבא הסדיר וריכוז סמכויות התכנון בנושאי כוח אדם בידי המטה הכללי. את האיוון הנכון הדרוש ניתן להשיג על ידי הגדרה מדויקת וברורה של תפקידי ניהול כוח אדם של הפיקודים מחד גיסא ושל החילות מאידך גיסא. בתנאים אלה יוכל המטה הכללי להתרכז יותר בקביעת המדיניות הכוללת ובבקרה על מימושה.



שלוש שנים יגיעו למילואים 600 מבני החיל השני ורק 500 מבני החיל הראשון (בחשבון "ריבית דריבית"). תוך מספר שנים ניתן יהיה להקים מקרב החיל השני 2-3 גדודים יותר מאשר מקרב החיל הראשון.

הסיבות להבדל בשיעורי הנשירה יכולות להיות רבות, אך ללא ספק נודעת למפקד היחידה יכולת לצמצם את הנשירה. כל מפקד אחראי למסגרת לוחמת שלמה, ולא לאוסף סתמי של בעלי מקצועות שונים. לכן טבעי הוא, שברמת היחידה קיימות תנועות מהמקצוע בו היקף החיילים גדול לתפקידים שמניין העוסקים בהם מצומצם, אך הם חיוניים. איזה מפקד לא

גיוס כזה יכול לשחרר פוטנציאל חובה עבור משימות חילות אחרות. יתירה מזאת, לא תמיד מעניקה פעילות של זרוע או חיל "דיינדנים" לאותו חיל.

היחס בין גברים לנשים בשירות חובה

היחס בין גברים לנשים בשירות חובה צריך להיקבע בהתאם לראיית צורכי המילואים. גם אם ניתן, לדוגמה, להפעיל אלחוטניות במקום אלחוטנים בשירות חובה, יש לדאוג שהזרימה המתמדת של אלחוטנים למילואים לא תיפסק לעומת זאת – כל חיילת נוספת בתפקיד טכנאית מהווה הישג אמיתי.

להפניית נשים למקצועות "מסורתיים" לגברים יש אף חסרונות מסוימים. זמן הכשרתן של הנשים הוא בדרך כלל ממושך יותר, ותקופת שירותן קצרה יחסית. לעתים כשאין היקף הצרכים רחב אין הצדקה "לפתוח" מקצוע בפני חיילות, שכן אז עומדת עלות ההכשרה (הנמדדת ב"שנות שירות אדם" של מדריכים, ושהייה בקורסים של חניכים) על מחיר כבד מדי.

בעבר היה צורך לגבור על גישות שמרניות של כמה מפקדי חילות, שהתנגדו לקליטת נשים בחילם. כיום, עם פריצת חומת ההתנגדות בתחום זה, יש לשקול את העסקתן של אלה בראש וראשונה מבחינת כדאיות ויעילות. אם תוצאת השיקול הינה חיובית – יש להמשיך בהרחבת מספר הנשים בתחום תפקידים מסוים, גם אם לא תמיד נוהג ליחידה מסוימת לתפקד עם מספר גדול של חיילות.

מילואים במקום חובה

עקב המחסור בחיילי חובה הונהג "פוטנט", לפיו משרתים 12 חיילי מילואים חודש אחד בשנה בתפקיד אחד, וכך נחסך הצורך בחייל חובה אחד. ל"פתרון" זה מחיר כבד במיוחד, שהרי בעת מלחמה ינוצל רק חייל אחד, ואילו 11 הנותרים יישארו ללא תפקיד קבוע מראש. על צה"ל להיערך כך שהשימוש ב"פוטנט" זה יצמצם ככל האפשר, ולא ייעשה במסגרת תקנית קבועה. אם מתברר, לדוגמה, בסיכום תכנית עבודה שנתית כלשהי כי קיים עודף זמני בחיילי מילואים במגזר מסוים – יש מקום לנצלם במקום או בנוסף לחיילי החובה. בכל מקרה אינני מציע שכל חיל ופיקוד יוכלו לעשות שימוש מקומי בעודפי כוח אדם מילואים בהתאם לצורכיהם הרגועים.

"פעם לוחם – תמיד לוחם"

הנשירה ממקצועות לחימה הינה תופעה טבעית ובלתי נמנעת, הנגרמת בעקבות סיבות רפואיות, משמעתיות, אישיות ועוד. להמחשת היקף הנשירה נתאר להלן שני מצבים היפוטיטיים:

- א. חיל בן 1000 חיילים אשר ממנו נושרים כל חודש 20 חיילים.
 - ב. חיל בן 1000 חיילים אשר ממנו נושרים כל חודש 15 חיילים.
- אם נניח שכל אחד מחילות אלה מקבל כל שנה 1000 טירונים הרי שבתום שירות חובה בן