

הערכת קצינים כוללת מתכון בדוק לבינוניות



תגובה למאמרו של סא"ל אבי וייצנר "הדרך להערכת קצינים ולתגמול" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

מקדמי ההוגנות

הכותב מציין כי מערכת ההערכה הקיימת מעוררת התמרמרות ופוגעת במוטיבציה של הקצינים, שכן היא מתעלמת מהיבטים שונים המעידים על איכות שירותם. תיאוריות מוטיבציה – כמו תיאוריית ההוגנות ותיאוריית הציפיות – מחייבות למנוע תחושת קיפוח ולפעול למילוי ציפיות, ולכן מניח הכותב, כי יש לשלב מקדמים בנוסחה על מנת שימתנו את תחושת אי-הנחת מהשיטה כולה.

הנחה זו בטעות יסודה, שכן אם תאומץ השיטה המוצעת, הרי שמאותו רגע מוקד אי-הנחת יהיה המקדמים עצמם. כך, למשל, אין כל סיבה להניח שקצין מטה בכיר ישבע נחת מכך שתפקידו מדורג במקום הנמוך ביותר האפשרי בדירוג של מקדמי התפקיד, מה עוד ששיטת דירוג זו היא הרסנית ביותר, כפי שיפורט בהמשך.

התמחות מול כוללות

השיטה המוצעת מפיקה – כאמור – בסוף התהליך של איסוף המידע ועיבודו ציון הערכה כולל לכל תקופת השירות, אשר אמור לשמש ככלי עיקרי לקידום ולשיבוץ. השיטה הזאת, השמה בבסיסה את גישת הניהול, היא לא רק מיושנת, אלא גם שגויה בהנחתה, שניתן לשבץ עובדים ולקדםם על סמך ציון כוללני אחד.

הנחה זו מקורה בעבר הרחוק, כאשר כל עובד חסר תעסוקה היה ממתין להתפנותה של משרה כלשהי על מנת לתפוס

ישנה "ערימה" של ציונים המוכנסים ל"מטחנה", ובסיועם של "מקדמים" מקבלים בסופו של דבר ציון הערכה כולל לכל תקופת שירותו של הקצין.

הגישה המנהיגותית – המקובלת כיום במרבית החברות והארגונים המתקדמים – עוסקת בעיקר בקביעת יעדים ותוכניות לעתיד תוך מתן משווא ושיפור האקלים הארגוני והאפקטיביות הארגונית

מעבר להיות השיטה המוצעת מיושנת ומעבר לאי-הרלוונטיות של הציון לצרכיו של ארגון מודרני יש בשיטה המוצעת מספר מכשולים חמורים, העלולים – במקרה הטוב – להנציח מצב בעייתי. במקרה הפחות טוב היא עלולה להבריח מהשירות כל קצין שהפוטנציאל שלו הוא מעבר לממוצע.

סא"ל (מיל') ישראל חמיאל



שירת בצה"ל
בתפקידים של ניהול
משאבי אנוש. מוסמך
למנהל ציבורי

הערכת עובדים – מהותה

ותפקידה

מערכת ממוסדת להערכת עובדים היא כיום חלק בלתי נפרד מתהליך הניהול בכל ארגון המכבד את עצמו. ניתן לזהות שתי גישות עיקריות העומדות בבסיסה של הערכת עובדים: הגישה הניהולית והגישה המנהיגותית.

● הגישה הניהולית – המיושנת יותר – עוסקת בעיקר בהערכת ביצועי העבר לצורכי ניהול, כגון מתן שכר ותגמולים מיוחדים.

● הגישה המנהיגותית – המקובלת כיום במרבית החברות והארגונים המתקדמים – עוסקת בעיקר בקביעת יעדים ותוכניות לעתיד תוך מתן משווא ושיפור האקלים הארגוני והאפקטיביות הארגונית.

מודל ההערכה הכוללת, שמציע סא"ל אבי וייצנר, מסיג אותנו לאחור – עמוק אל תוך הגישה הניהולית. בבסיס המודל המוצע

בנוס הוא תגמול נאות עבור מלאכה שנעשתה כהלכה; קידום לתפקיד חדש — לאו דווקא

אותה. כיום לא ניתן להיכנס למקום עבודה פנוי, אלא אם כן יש לעובד את מכלול המיומנויות הדרושות. ככל שמרכיב הידע בעבודה עולה, כך התפקידים נעשים ספציפיים יותר. פיטר דרוקר, המומחה הנודע למנהל עסקים, טבע את המונח "עובד ידע", והוא מציין כי כוחם של עובדים אלה הוא במומחיותם,

וכי בעולם העבודה החדש הולך וגדל שיעורם של "עובדי הידע" לעומת העובד הכוללני.¹ מכאן שאין ערך רב לציון כוללני, שאינו מתייחס לנתונים הרלוונטיים לתחומי עיסוקו של הקצין.

ד"ר תפקידים ומדרון ההידרדרות — המקרה של חיל השלישות

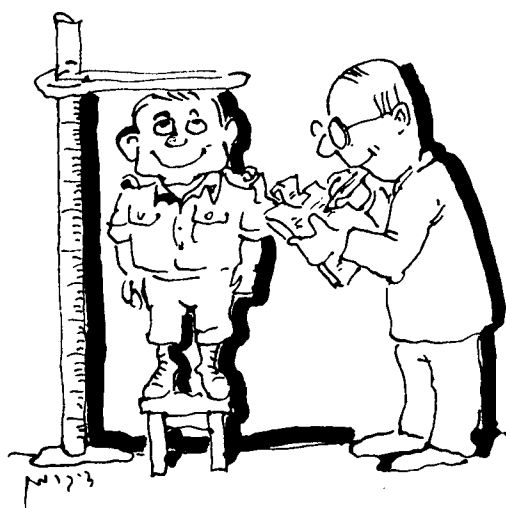
בשיטה שמציע סא"ל וייצנר נכלל מקדם, ששיעורו נקבע על-פי מידת חשיבותו של התפקיד, מרכזיותו ומידת הקושי שבמילוי. בדוגמה המובאת מחיל השלישות מציין הכותב, כי קצין השלישות הגדודי או העוצבתי יקבל מקדם תפקיד גבוה יותר מאשר קצין שלישות פיקודי, חילי או זרועי. לכאורה מדובר בהצעה הגיונית ביותר, שכן לקצין השלישות העוצבתי המשרת ב"קו" צריכה להיות עדיפות על קצין שלישות המשרת במטה. למעשה, הנחה זו בטעות יסודה, ולשם הבנתה של טעות זו עלינו לבחון היטב את מקומו ואת מעמדו של קצין השלישות העוצבתי.

קצין השלישות העוצבתי עוסק כיום בעיקר בביצוע הנחיות של המפקדות הממונות עליו. בתחום של ניהול משאבי אנוש השפעתו אפסית, או לכל היותר מועטה מאוד. כל התפקידים הנוספים של קצין השלישות העוצבתי — טיפול בפרט, ארגון עצרות ואירועים, משטר ומשמעת וכו' — הם אולי חשובים ובעייתיים, אך נעדרי תחכום.

קצין השלישות העוצבתי אינו חלק מהרצף הפיקודי, ואין לו סמכויות משל עצמו, ולפיכך לא ניתן לסווגו כחלק מה"קו". גם קשה להגדיר את קצין השלישות העוצבתי כקצין מטה מקצועי, שכן אין הוא עוסק בעבודת מטה מלאה, אלא בעיקר בביצוע הנחיותיהן של הרמות הממונות, בלי

שנותר לו מקום רב ליוזמה עצמית. הוא אינו עוסק בחשיבה מוכוונת לעתיד, אלא בעיקר בפתרון בעיות של "כאן ועכשיו". מדובר בבעיות שבדרך כלל אינן מורכבות במיוחד. בקושי רב נוכל לסווג את קצין השלישות העוצבתי כ"עוזר אישי", שכן ברכזו את העבודה הטכנית, הנוגעת לביצוע ההנחיות של הרמות הממונות, הוא מקל על מפקדו ומאפשר לו לעסוק בתפקידיו העיקריים. לעומת זאת קצין המטה בחיל או בזרוע, העושה את תפקידו נאמנה, חשיבותו והשפעתו ארוכת הטווח גדולות לאין שיעור מאלה של קצין השלישות העוצבתי. אין להתעלם מכך שהשירות כקצין שלישות עוצבתי קשה מהשירות במטה — קושי הנובע מהריחוק, מהניתוק ומתנאי השירות. קושי זה מחייב תגמול מתאים על מנת ליצור מוטיבציה לשרת בתפקידים אלה. הכוונה היא לשכר משופר, למתן רכב צמוד ולתגמולים חומריים נוספים.

לעומת זאת קידום אינו תגמול ראוי לשירות קשה ביחידת שדה. "בנוס הוא תגמול נאות עבור מלאכה שנעשתה כהלכה; קידום לתפקיד חדש — לאו דווקא. בעולם העבודה החדש ההבחנה בין קידום לביצוע מקבלת משנה הדגשה. קידום לתפקיד אחר בארגון הוא תולדה של יכולת ולא של ביצוע".² כפי שהוסבר לעיל, התפוקות המקצועיות והאיכותיות הנדרשות מקצין מטה מקצועי עולות לאין ערוך על אלה של קצין השלישות העוצבתי. לכן כאשר מדובר בקידום לתפקיד מטה, אין ספק שיש לתת עדיפות לקצין המטה המקצועי.



סיכום

ייתכן שיש צורך בשיטה חדשה להערכת קצינים בצה"ל, אך השיטה שמציע הכותב אינה מקדמת את צה"ל, ובמובנים רבים מסיגה אותו לאחור, או לכל הפחות מנציחה מצב שהוא בעייתי ביותר. לפיכך מן הראוי לבחון היטב את השיטה המוצעת לפני שצה"ל מאמץ אותה.

מקורות

1. דניאל גולמן, **אינטליגנציה רגשית**, תכנון משאבי אנוש, הוצאת עטרות, 1983.
2. מייקל המר וג'יימס צ'מפי, **עיצוב מחדש של התאגיד**, הוצאת מטר, 1994.

