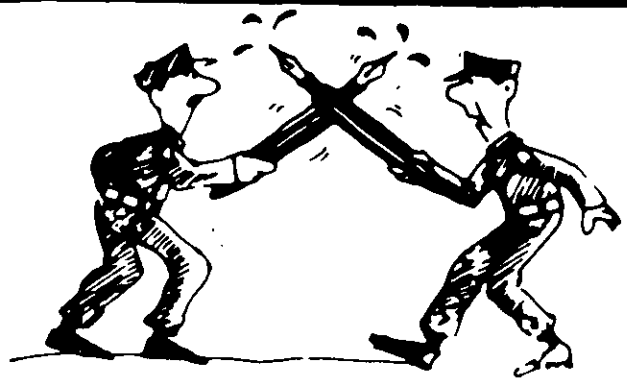




ספרא וסייפא

משאבי כוח-אדם בארגון

רס"ן מ'*

המשאב האנושי הוא המשאב היקר ביותר בארגון – וודאי כשמדובר בארגון כמו צבא. ההון האנושי, המושקע בחוכמה, מניב תשואות, המעניקות רווחים נאים לארגון, שבו הושקע ההון הזה. הון אנושי, המנוצל מיטבית, מסייע לארגון להשיג את מרב יעדי הארגון ומטרותיו. בארגון הצבאי, המקיים את משימותיו ברצף, חשוב המינון בין פלחי כוח-אדם – כוח-אדם סדיר (קבע וחובה) וכוח-אדם מילואים – לניצול נכון ויעיל של המשאב האנושי, העומד לרשותו. התאמת המשאב האנושי תלויה מאוד במבנה הארגון ובייעודו.

ראש מדור תכנון כוח-אדם בזרוע האוויר.

מבנה הארגון

התהוות הארגון הצבאי הנה תולדה של צרכים שונים, שמעלים הסמכויות, החילות והזרועות לאגף התכנון במטכ"ל. הצרכים הללו נבחנים על-ידי הגורמים המתאימים, כך שבסופו של תהליך מתהווה המסגרת הארגונית, שתמלא את הצורך.

מסגרת כזו מורכבת, בדרך כלל, מתקורות ומדרגי ביצוע. בקביעת המסגרת הארגונית מתקבלות החלטות להיקף כוח-אדם, שהיא תכיל, למעמדים (דרגות) בה ולמעמד מפקדה. ברור מאליו, כי כל קביעה לגבי גודל המסגרת והיקפה גוררת הקצאת אמצעים נוספים, כמו צל"ם, כמו רכב, כמו הוצאות בינוי וכי"ב.

הבחינה הארגונית של המסגרת הנדרשת נעשית בכלים, הכוללים השוואת המסגרת לארגון דומה, בחינה של היקף כוח-אדם הנדרש מול המשימות הנדרשות ומול הייעוד, ולעתים מול יכולת "קופתית". בדרך כלל, באישור מסגרת ארגונית לא נעשה מחקר הנדסי כמותי, מה הצורך בהיקף כוח-האדם שתומך – ולכן, בהכרח, לא תמיד הקצאת המשאבים תהיה בהיקף המתאים, וללא בזבוז.

להבדיל ממיסוד מסגרת ארגונית חדשה, המסגרות השונות בתוך הצבא קיימות כפסיפס שלם, המרכיב את הארגון. הארגון הקיים מחייב בחינה מתמדת של משאבי כוח-אדם המוקצים לו. העיתוי לבחינה זו צריך להיקבע בתכנית העבודה השנתית. ביצוע מחקרים הנדסיים וחקר שיטות עבודה לחלקים בארגון מעניקים כלי לתמחור הולם של הארגון, כשמניחים, כי תמחור כזה משלב בתוכו את המינון הטוב ביותר של פלחי כוח-אדם, הדרושים לארגון.

משאבי כוח-אדם

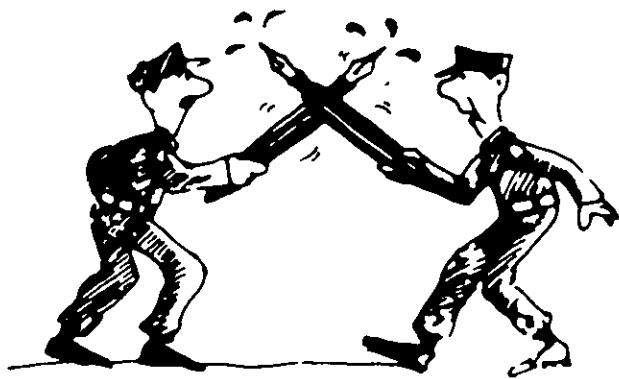
כוח-אדם בצבא מתחלק לכוח-אדם חובה, גברים ונשים, כוח-אדם קבע וכוח-אדם בשירות מילואים פעיל (שמ"פ). זה האחרון תפקידו לתמוך בכוח-אדם הקיים במקומות, שבהם חסרה היכולת לממש כוח-אדם סדיר. לארגון חשוב ביותר לקבוע את מינון כוח-אדם מכל סוג, שישרת את מטרות הארגון, ולא יהיה בזבזני. נדרש לבחון חליפיות בין המשאבים, כלומר האם במקום חייל בקבע אפשר להטיל את העבודה על חייל בשירות חובה? האם אפשר, שחיילת תבצע את התפקיד, ולא חייל? באין ברירה צריך להוסיף למסגרת הארגונית כוח-אדם בשמ"פ, שימלא נתח מסוים בתוך משימות הארגון.

הבסיס המשותף לכל שילוב שייקבע היא עלותו. לכן, השאלה המתבקשת היא, כיצד מפיקים את התועלת המרבית בעלות מזערית?

עלות המשאב האנושי

כל פלח במשאב האנושי ניתן לתמחר לעלות כספית. מכאן שניצול נכון של משאבי כוח-אדם הנו ניצול נכון של נתח בסל התקציבי של הארגון. בארגון הצבאי ניתן להמיר לעלות כספית כל רכיב. לכן, התייעלות ארגונית והתאמת היקף כוח-אדם בתוך הארגון הנה, בעצם, התייעלות וחיסכון בכסף.

לעתים, בגלל האופי המבצעי של הצבא, אין משמעות לתמחור בכסף – כיוון שביצוע המשימה הנו קריטי, ואינו עומד בשום קריטריון של חיסכון כספי. מכאן, לניצול מיטבי של המשאב האנושי יש מתאם חיובי וישר להתייעלות ולחיסכון במשאבים ובתקציב.



ניצול משאבי כוח-אדם בארגון

אין נוסחת פלא לניצול מיטבי של משאבי כוח-אדם בארגון. אם היעד הוא להשיג את מטרות הארגון, הרי שהיקף כוח-אדם בארגון עצמו מהווה תשתית בסיסית להשגת המטרות הללו. כיוון שמדובר בבני-אנוש, אף אם ביצענו מחקרים הנדסיים, ותמחרנו בצורה הטובה ביותר את כמות כוח-אדם

הנדרשת, יש חשיבות לגורמים אחרים, בעיקר פסיכולוגיים. כן חשובים התועלת המופקת, הטיפול של המפקדים בפרט – טיפוח – ויכולת המפקדים להפיק מפקודיהם את המרב הנדרש.

סיכום

ניצול נכון של משאבי כוח-האדם, המוקצים לארגון, מביא להתייעלות ומונע בזבוז.



מחקרים הנדסיים וחקירת התקנים, הנדרשים בארגון למסגרותיו, הם יסודות חשובים בתמחור, הרצוי לארגון על-מנת להפיק את מרב התועלת בעלות מזערית.

לכל העוסקים בו, ונשענים על יסוד מצבור של ניסיון עתיר בצד חידושים, שמקורם בפעילות ובהתנסות השוטפת. הכתיבה הנה אפוא נשמת אפה של המחשבה הצבאית המקצועית: היא תורמת ומעשירה את מאגר הניסיון, מחד גיסא (למשל, על-ידי ניתוח מערכות בעבר), ומזרימה נתונים אודות רפורמות בהווה, מאידך גיסא.

באילו נושאים צריכה לעסוק ההגות, שיכתבו קציני צבא?

לשאלה זו משנה-תוקף בצבאות של משטרים דמוקרטיים. התשובה לכך פשוטה בתכלית – על הקצינים בשירות פעיל מוטל איסור לדון בכל אותם תחומים, שהנם מחוץ לתחום עבודת מעצם היותם "אצבעות" בצבא, המהוות "זרוע" של גוף שלטוני נבחר – סוגיות בפוליטיקה המפלגתית הפנימית, או עניינים, שעל הפרק במדיניות החוץ הלאומית. כתיבתם, ראוי שתתרכז באסטרטגיה,

האמנם צריכים קצינים ביחידות השדה לכתוב? ואם כן, באילו תחומים עליהם לשלוח את עטם? המקצוע הצבאי נתפס כבעל סממנים אנטי-אינטלקטואליים וכמבוסס רק על ידע טכנו-טקטי, הנרכש בהכשרות בסיסיות במהלך מסלול קידומו של הקצין. לכאורה, די לה למערכת צבאית בקצינים, העושים את מלאכתם היום-יומית נאמנה, מכשירים ומאמנים את יחידתם ליום פקודה בתבונה ובמרץ. משום כך, מקובל לראות את העיסוק בכתיבה כניצול בלתי-יעיל של המשאב היקר של זמן פנוי.

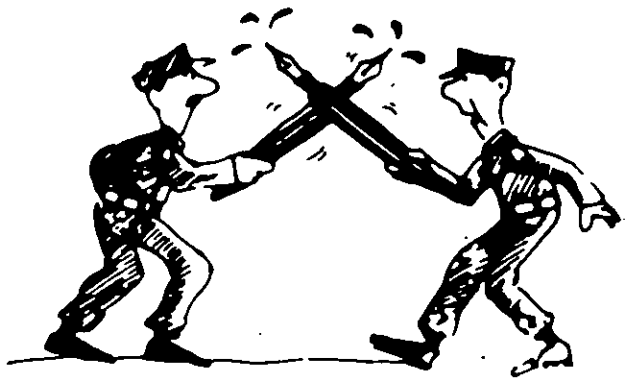
ברם, טעות לחשוב, כי המקצוע הצבאי מנותק ממאפיינים של השכלה, של תבונה ושל אינטלקט, ואסור להניח, כי המיליטנט הנו בהכרח גם דיליטנט.

המקצוע הצבאי, מעצם היותו מקצוע – וממש ככל משלח-יד אחר – בנוי מכללים ומעקרונות מופשטים וגשמיים, המשותפים

מדוע צריכים קצינים לכתוב?

רס"ן גדעון*

* עובד מעבודה, שכתב בהיותו חניך בתכנית "ברק" במכללה הביקוראית לפיקוד-ולמטה.



בטקטיקה ובטכניקה, או, לשון אחר, בכל הנושאים, העשויים לשפר את מוכנות הצבא למלחמה, וליעלה.

יגאל אלון כתב במאמרו, "המפקד":

כושרו השכלי של המפקד, היינו, חוכמתו חריפות-תבונתו, כדי הבנת דבר מתוך דבר, וכן היקף עולמו האינטלקטואלי, כושרו הארגוני, תקיפותו וגמישותו, כשרון החשיבה העצמית וכן מהירות התפיסה, השיקול וההחלטה – כל אלו הם בגדר סגולה, שאין לה תחליף... אין הוא [המפקד] יכול להסתפק רק בהוראות מסמכיות גבוהות ממנו, ועליו להגות גם בכוח שכלו שלו, בין אם המדובר בענייני טקטיקה ובין אם בענייני מינהל, בין בתחום ענייני החברה ובין בשאלות פסיכולוגיה ופדגוגיה.

ממאמרו ומהבנתנו את הכישורים הקוגניטיביים, המופעלים בעת הכתיבה, אנו למדים, כי בתהליך ההגות מתפתחים כשרים, הנחוצים לכל מפקד בניהול קרב – כשרים כדוגמת הפקת רעיונות מקוריים, מיון ובירור הבר מן התבן, תכנון וארגון.

פירות ההגות והכתיבה של הקצונה יעשירו את "בוסתן" הניסיון האמפירי בהנחלת ידע לכלל הקוראים, ויזרימו חידושים למערכת (שהיא ביורוקרטית וגדולה מעצם טבעה) באמצעות מאמרים, שיעסקו בהשוואה לנעשה בצבאות העולם, או בתיאור תוצאות ניסויים ורפורמות חדשניות ביחידות מסוימות.

הקצינים הכותבים יכולים אף לנצל את הבימות השונות לצורך התפלמסות עם המצב הקיים, או להצגת דעה ביקורתית, החורגת מן הסטטוס קוו המקובל, כפי שתנו חזל "איראפטר לבית המדרש בלא חידוש" (חגיגה ג'). בעשותם כך, יזרימו הקצינים "דם חדש" למכלול, הנוטה לקפוא על שמריו, יעוררוהו, ויקיצוהו מתרדמתו.

אמנם, למערכת הצבאית העצומה, שאינה חובבת ביקורת, יש קושי להתמודד עם חריגים, שאינם תמימי-דעים עם המקובל ועם הטריטוריאלי (שאינו בהכרח גם הנכון), כפי שכתב אלכסנדר סולז'ניצין בספרו אוגוסט 1914:

אין קץ לעינוייו של קצין היוצא-דופן בשפע כשרונותיו. הצבא נכנע בהתלהבות לכישרון, רק כשהוא כבר מחזיק בשרביט-השררה.

בפתיחותו למתן עידוד לכתיבה ביקורתית, ייצא הצבא נשכר בסופו של דבר. כתיבה, בכלל, והבעת דעה ביקורתית, בפרט, מציבות אתגר לא רק בפני המערכת, אלא גם בפני הקצינים בה. עליהם להשיל מעצמם את התדמית האנטי-אינטלקטואלית המבזה, להרחיק ראות מעבר לטווח כוונות הרובה, ולהתנתק לרגע מבעיות השעה הדוחקות ביחידתם (המצויה קרוב לוודאי ברמת הגולן, או בג'נין), ובעיקר לגלות יוזמה, כפי שכתב יגאל אלון:

לא למשמעת בלבד נזקק השירות הצבאי, אלא גם ליוזמה יוצרת של הפרט ו[של] הקולקטיב.

וכלום יש "יוזמה יוצרת" יותר מהגות, או מכתבת מסה ביקורתית?

אחת הדרישות הבסיסיות מן הקצין הנה היכולת והרצון להעז ולהשפיע. כולנו מצאנו עצמנו במצבים, שבהם חלף במוחנו ההרהור, "לו אך יכולתי לשנות..." ובכן, הבעת דעה בפומבי הנה אחד מן הכלים היסודיים לתקן את הדורש תיקון. חיזוק לדבריי ניתן למצוא בבדיקת הנעשה בכתבי-עת מקצועיים בצבאות זרים, כדוגמת Marine Corps Gazette של חיל הנחתים האמריקני.

מעיון בגיליונות ישנים של מערכות בשנותיו הראשונות של צה"ל עולה, כי כתיבה מקצועית של קצינים זוטרים ממערך השדה היתה נפוצה ומקובלת.

על-מנת להחזיר עטרה ליושנה – קרי, לטפח הבעת הדעה, ולעודדה – יש לנקוט כמה פעולות:

א. קצינים בכירים (בדרג מפקדי אוגדות ומפקדי חטיבות) צריכים ליזום דיונים ופולמוסים מקצועיים ותורתיים, ולהאין בקצינים כפיפיהם (כולל מפקדי גדודים ומפקדי פלוגות), הנוטלים חלק באותם דיונים, להעלות על הכתב את דעותיהם ואת רעיונותיהם באופן מנומק ומגובש, הראוי לפרסום.

ב. קורסי הקצינים ובתי-האולפנה הצבאיים צריכים לשלב בתכניהם ניתוחי נושאים, הקשורים לבעיות צבאיות, כדוגמת בדיקת המבנה והארגון בצבאות זרים, תורות הלחימה המקובלות בצבאות האויב, מערכות האימונים וההכשרה, ניתוחי קרבות ועוד. חלק מהניתוחים הללו צריך לראות אור בכתבי-עת בצה"ל.

ג. כתבי-העת הצבאיים בצה"ל צריכים לאפשר "דרשיח" בין קצינים ממערך השדה לבין הדרג הבכיר של מקבלי ההחלטות, כך שקצין, המפרסם הצעה, או דעה, יזכה לקבל משוב מן הרמה הממונה, העוסקת בנושא. כך, תיווצר דינמיקה של השפעה, והקורא יזכה לקרוא את חילופי הדעות, וירחיב את אופקיו.

לסיכום, הבעת הדעה בכתב על-ידי קצונת המערך הלוחם הנה הכרחית, בנוסף להיותה חלק מובנה מאחריותו המקצועית והמוסרית של הקצין, משום שהיא אחת מאבני הבוחן למקצועיות הצבא.

מוטלת עלינו אפוא החובה לעודד, לטפח ולמסד את הכתיבה.

