



"אביב נעורים" – הרעיון המרכזי ותפיסת היישום

תא"ל אהרון זאבי (פרקש)*

רקע

התמודדות עם בעיות מבניות ברמת המטה הכללי

* סגן ראש אג"ת

כבר בשלבים המוקדמים של התהליך זיהינו שמוקדים רבים של חוסר יעילות או של חוסר תכליתיות הם סימפטומים לבעיות יסוד של הארגון, ובהן בעיות במבנה ובארגון, בחלוקת סמכויות ובכללי משחק כתובים ושאינם כתובים. הבעיות העיקריות שזוהו ומופו היו:

- א. ניהול ריכוזי.
- ב. הפרדה בין הסמכות התקציבית-מקצועית לבין הסמכות הפיקודית.
- ג. העדר גוף אחוד האחראי לבניין הכוח ביבשה.
- ד. העדר תג מחיר למוצרים ולשירותים – בעיקר בתחום הקיום (כוח אדם, קרקע, זמן וכדומה).

מתוך רשימה זו הובחנו דפוסי העבודה הריכוזיים הקיימים כיום בצה"ל לא רק כגורם המקשה על ההתמודדות עם המשימות השוטפות, אלא אף כמכשול בפני התמודדות

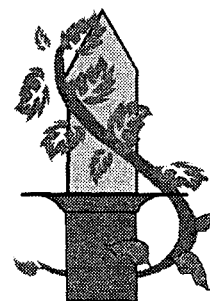
ייעודו של צה"ל ויעדיו לא השתנו באורח מהותי בשנים האחרונות, אולם הסביבה שבה פועל הצבא השתנתה במידה רבה מאוד. מדובר הן בהתפתחות איומים חיצוניים חדשים והן בהתפתחות חברתיות, כלכליות ואף פוליטיות, המחייבות את צה"ל לחפש דרכים להתאמת אופן פעולתו למציאות המתחדשת. המתח בין הצורך בהמשך ההתעצמות, כדי לתת מענה לאיומים החדשים, לבין כורח העשייה במעטפת משאבים הולכת ומצטמצמת דורש לחפש אפיקי חשיבה אחרים שיאפשרו שיפור באפקטיביות הפעולה.

הפיקוד הבכיר של צה"ל זיהה כי את השיפור המבוקש ניתן להשיג רק באמצעות שינוי עמוק בדרכי הפעולה של הצבא. שינוי כזה מחייב, בין היתר, בחינה של התרבות הארגונית בצה"ל – ערכים, דפוסי פעולה, התנהגות יום-יומית ומערכת היחסים והאמון בין מפקדים ובינם לבין פקודיהם. מכיוון שכך, ניסיון לשנות תרבות זו

מחייב שילוב מלא של המפקדים בתהליך – לא כצופים מהצד או כמפקחים, אלא כמובילים וכשותפים פעילים בעשייה.

בסוף 1996 הוחלט בצה"ל להתמודד עם האתגר הזה והוחל בתהליך המכונה "אביב נעורים", שבו פועלים במשולב מפקדים בכירים מהמטה הכללי, מהזרועות, מהפיקודים ומהחילות.





אפקטיבית עם אתגרי העתיד. בתהליך החשיבה שנעשה הוחלט למקד את "אביב נעורים" במציאת פתרונות לבעיות הניהול הריכוזי.

הניהול הריכוזי הוא תוצאה של בעיות מבניות, המחייבות מערכות של כללים ושל מגבלות, המביאים לכך שהמטכ"ל נאלץ לעסוק בנושאים, שנפתרים בזרועות בדרג יותר נמוך. יתר על כן, הניהול הריכוזי מתבטא בכך שגופי המטה הכללי עוסקים לעיתים קרובות בפרטים רבים מדי ונאלצים לגבש לצורך כך נהלים המגבילים מאוד את הרמות הכפופות.

הניהול הריכוזי בא במידה רבה כדי להבטיח מימוש של מדיניות המטכ"ל בתחומים חשובים, אולם באורח פרדוקסלי הביורוקרטיה והסרבול שהוא גורר עלולים דווקא לפגוע במימוש. כך, למשל, הנהלים הרבים הנוגעים להעסקת כוח אדם לא הביאו לתוצאה הרצויה של צמצום ההוצאה על סעיף זה. מצד אחד אין יכולת למטכ"ל לשלוט בפרטים, ומצד שני אין לגופים ולמפקדות תמריץ להתייעל.

לכן דרך הפעולה שנבחרה הייתה ביזור סמכויות ויצירת התנאים הניהוליים והאקלים הארגוני שיאפשרו יישום תכליתי של הביזור. בעת קבלת ההחלטה להתמקד בנושא הביזור היינו מודעים לכך שמדובר בתהליך ארוך, שאינו מניב פירות מידיים, ואשר צפוי לעורר ספקות לגבי הצלחתו העתידית ומחייב התמדה ואורך רוח עד להשגת יעדיו. גם ידענו כי הליכה בכיוון זה משמעותה עבודת מטה מורכבת ורבת משתתפים עם תוצאות ממשיות וחוויית הצלחה מאוחרות.

בנתונים אלה ראינו את תחילת היישום משנת העבודה 98 ואילך. למרות התהליך המורכב הזה, ובשל העובדה כי ראינו בביזור תנאי לקיום תהליכים של שיפור האפקטיביות, החלטנו להתמקד בו ולהתמודד עם האתגר תוך גיוס המפקדים למאמץ. בתהליך זה יש למפקדים ברמות השונות תפקיד כפול: מחד גיסא יצירת כלים ניהוליים למפקדים, ומאידך גיסא שותפות מלאה של המפקדים ביישום וביצירת אקלים הארגוני – איש איש במקומו וביחידתו. כל אלה הם מרכיבים קריטיים בהצלחת התהליך.

לצורך מימוש הביזור נבחרו מספר תחומי פעילות:

א. **חלופיות בכוח אדם.** פעילות זו נועדה ליצור תהליכי שיפור באיכות משרתי הקבע בצד הקניית גמישות לגופים בניהול משאבי האנוש שלהם. זאת תוך הגברת מודעותם לעלות כוח האדם ושיפור הבקרה המטכ"לית על ההוצאה בתחום זה.

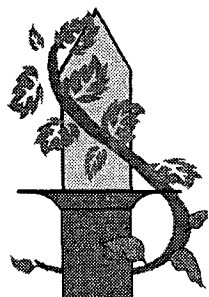
ב. **סלי משאבים ליחידות היבשה.** הגדרת "סל אמצעים" ליחידה נועדה לשפר את מידת החפיפה בין הסמכות לאחריות ולתת בסיס לשינוי בתרבות הניהול. זאת באמצעות מתן גמישות ליחידה להמיר אמצעי מסוים באמצעי אחר, תוךמה לו בעלותו, במהלך השנה. תוכנית זו מיועדת לחטיבת המבצעים במטכ"ל, לפיקודים המרחביים, לדרג הנפרס ולבסיסי ההדרכה.

ג. **ביזור סמכויות התקינה.** הכוונה היא להעביר את הסמכות לקביעת התקנים מאגף התכנון במטכ"ל לגוף האחראי על בניין הכוח בכל זרוע. בדרך זו תתבצע פעולת התקינה ברמה המשלבת את הבנת הצרכים ואת מסגרת האילוצים התקציביים.

ד. **ניהול משימתי.** על פי הגישה הזאת תנוהל משימה, שבה משולבים גופים מזרועות ומחילות שונים, בצורה אחודה תוך שילוב משאבים מהמשקים השונים המזינים אותה. זאת בשונה מהמקובל כיום, כאשר כל משק מנוהל על-ידי הסמכות המקצועית, ומשימות משולבות מנוהלות במקביל במספר מפקדות.

ה. **כלי ניהול לאוגדה.** המטרה היא ליצור כלים שיסייעו למפקד האוגדה לזהות את כשיריותיה (הגדרת היכולות המבצעיות הנדרשות וקביעת המשאבים הנחוצים להשגתן) לאור משימותיה המבצעיות, לגבש בהתאם לכך תוכנית עבודה שנתית ולעקוב אחרי ביצוע התוכנית, השגת הכשירויות והשמירה עליהן. לכלים תכנוניים אלה חשיבות רבה בתרבות ניהולית ביזורית, כאשר המפקד נדרש לבחור בין משאבים שונים ולהגיע לתמהיל התכליתי ביותר מתוך סל משאבים נתון.

יישום מוצלח של כיוונים אלה ושימוש מושכל בכלים הנבנים יכול להביא לשינוי בתרבות העבודה בכך שתגדל תחושת האחריות



אביב נעורים הרעיון המרכזי



של המפקדים לאפקטיביות הכוללת של יחידתם וכתוצאה מכך יעודדו תהליכי התייעלות ושיפור.

מיצוי משאבים ברמה המטכ"לית

במקביל לטיפול בנהלים ובתרבות הארגונית ועל מנת לחזק את תהליך הביזור מתבצעת ברמת המטה הכללי פעילות בנושאים הבאים, שתכליתה מיצוי טוב יותר של המשאבים העומדים לרשות הצבא:

משרתי קבע (למשל: נהגים, ספרניות, מורים).
פעילות זו לא רק חוסכת משאבים, אלא גם מחדדת את מאפייני השירות בקבע ככאלה הקשורים במובהק לליבת הפעילות.
ד. **איחוד תקורות במחנות רב-יחידתיים.** נכון איחוד שירותים מנהלתיים לכלל המשרתים במחנה, כגון מטבח, אפסנאות, נשקיה, שלמיה, מרכז טיפול ברכב וביטחון שדה.

סטטוס התהליך – מעבר מתכנון ליישום

תהליך "אביב נעורים" נמצא בימים אלה בשלב מעבר מפרק התכנון לפרק היישום. בשלב זה

א. **מיצוי כוח האדם שבשירות חובה.** במסגרת זו עוסקים בעיקר בשני תחומים:

הראשון – הגברת היעילות והתכליתיות של הכשרות החיילים (קיצור הכשרות, איחוד קורסים דומים, בדיקת ההלימה בין התפקיד להכשרה ומניעת כפל בפעולות חינוך).

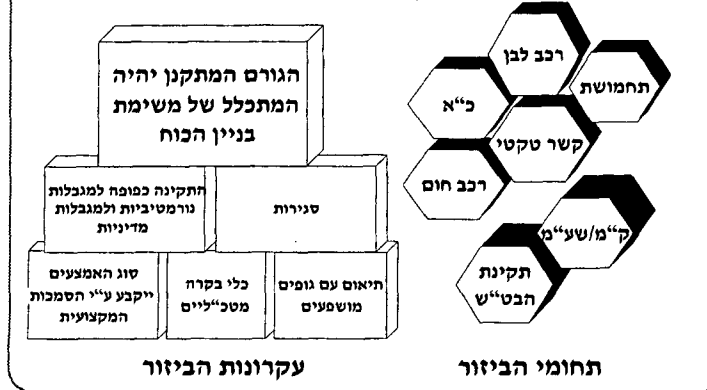
השני – הגדרת מכסה מרבית למשימות "מעטפת" (שמירות, כונוניות, תורנויות).

ב. **צמצום פריטים בימ"חים.** נבחנה מידת הנחיצות של כל פריט מתוך אלפי הפריטים הנמצאים במחסני האוגדות כציוד אישי וכציוד יחידתי, והוצאו פריטים רבים שאין בהם עוד צורך. כך נחסך

טיפול תחזוקתי בימ"ח, ומוקטן סך המטען שעל היחידה להסיע בעת חירום. (פעילותו של צוות "אביב נעורים" בנושא זה משתלבת בפעילות אטי"ל לעיצוב תכולת הימ"חים ולניהולם).

ג. **אזרח תפקידים.** המגמה היא לזהות תפקידים במקצועות שאינם בליבת הפעילות, ושניתן לאייד אותם באזרחים שעלות העסקתם נמוכה מזו של

"אביב נעורים" ביזור סמכויות תקינה מיושם ממרס 1998





ההמלצות המגובשות בצוותים השונים עוברות ליישום על-ידי המנגנונים השגרתיים של הצבא או לבחינה באמצעות "פיילוטים". חשוב לזכור כי הטמעת שינוי מערכתי שכזה בארגון כזה"ל מחייבת שינויים מתואמים עם כלל המערכת תוך שימת דגש על עיצוב המדיניות וכיווני הפעולה, התאמת מערכות ההכשרה וההדרכה ובניית כלים שיתמכו בכללי המשחק החדשים. אנו מזהים את המעבר לתהליך היישום כשלב קריטי בביסוס ההצלחות של התהליך ובמניעת התמוססותן בעקבות המעבר למנגנונים הרוטינניים של הגוף. שינוי כללי ניהול כשלעצמם אינו מבטיח את השינוי המיוחל. יש לכך מספר סיבות: העדר כלים ליישום, חוסר הבנה של הרעיון העומד בבסיס השינוי, העדר מנגנוני למידה והפקת לקחים וכדומה.

סיכום

המאמץ העיקרי בתהליך "אביב נעורים" הוא ביזור סמכויות. הביזור יחד עם הטיפול בבעיות המבניות צפויים ליצור את השינוי העמוק הנדרש בתרבות העבודה ולעודד בעתיד תהליכים מקומיים של התייעלות ושל שיפור

האפקטיביות. במקביל לעיסוק בביזור סמכויות מתקיימות פעילויות שונות למיצוי משאבים ברמת המטה הכללי וברמת הזרועות והפיקודים. כל אלה – יחד עם בניית כלי עזר ליישום הביזור והכשרת המפקדים כנדרש – חיוניים להצלחת התהליך.

הטיפול בבעיות יסוד הוא ממושך ודורש התמדה, ולא תמיד הפתרון המתגבש הוא זה שציפו לו כל העוסקים בנושא. עם זאת, אנו מאמינים, כי התמדה, פתיחות, תכנון קפדני, שיתוף של כל הנוגעים בדבר, הרחבת שדרת המפקדים העוסקים בנושא והטמעה מבוקרת יסייעו ביישום ויובילו להצלחת התהליך.

