

כלי ניהול לאוגדה

ניסוי: גישה שונה, כלים שונים

גדעון חושן*

רקע

את ההצעה לפתח כלי ניהול לאוגדה העליתי במסגרת צוותי החשיבה של תוכנית "אביב נעורים". הרעיון המרכזי הוא פשוט: לספק למפקד אוגדה ולמטהו סכימה לוגית, שתאפשר להם לנתח באופן שיטתי את כשירויות האוגדה, לזהות פערי כשירות ולגבש תוכנית לצמצום הפערים. מאחורי הרעיון עומדת העובדה שהאוגדה היא גוף מורכב, רב-חילי. במהלך שנות הרגיעה אמורה האוגדה לפתח כשירויות ליעדים המבצעיים שהוגדרו לה ובמקביל לעסוק במשימות שוטפות. לצורך זה מקבלת האוגדה משאבים שונים – כוח אדם, ימי מילואים ועוד – ומקצה אותם למשימות השונות בכפוף למידת העצמאות שניתנה לה. מובן מאליו שהשאיפה היא לנהל את המשאבים באופן יעיל כך שתושג "התפוקה המבצעית המרבית לאוגדה". אולם העניין אינו פשוט כל כך, ודרושה זהירות כדי להימנע ממלכודת הסיסמאות והתיאוריה, שכן כיצד מגדירים את "התפוקה המבצעית" של אוגדה? האם היא מוגדרת על פי מספר התרגילים והאיומים שנערכו? על פי רמת הביצוע במשימות של ביטחון שוטף ובתרגילים? על פי שיפור של כשירויות מבצעיות מוגדרות? שאלות נוספות הן: איך מגדירים – באופן כמותי הניתן למדידה – את יעדי הכשירות? איך מודדים את רמת הכשירות שהושגה? האם ניתן לזהות קשר חד-ערכי בין אופן הקצאת המשאבים לבין התפוקות במונחים של שיפור בכשירויות המבצעיות?

ברור שלא ניתן לתאר את המערכת האוגדתית כמודל מתימטי, המציג קשרים ברורים בין תשומות ותפוקות מבצעיות. יחד

עם זאת ברור שמפקד אוגדה ומטהו זקוקים לשיטה ולכלים שיאפשרו להם לנהל טוב יותר, נכון יותר ויעיל יותר את המשאבים העומדים לרשותם, כדי שהאוגדה שעליה הם מפקדים תהיה טובה יותר בתום שנת העבודה או בתום הקדנציה. הרעיון העומד ביסודו של הכלי הניהולי המוצע הוא:

ניתוח עצמי שיטתי של כשירויות האוגדה מול יעדיה המבצעיים באמצעות מודל "עץ כשירויות".

המודל הזה מציע סכימה לוגית לניתוח ה- TOP-BOTTOM של הכשירויות – החל מרמת היעדים המבצעיים המובילים, עבור דרך יעדי הביניים, הכשירויות הנדרשות ליעדים ועד רמת הפירוט של היכולות הבסיסיות. ניתוח כזה, הנערך באופן אוטונומי על-ידי מטה האוגדה, מאפשר זיהוי שיטתי של פערים בין הכשירות בפועל לכשירות הנדרשת, וכפועל יוצא מהווה בסיס להגדרה של תוכנית עבודה ושל תוכנית להקצאת משאבים אוגדתית, המכוונות לצמצום את הפערים שזוהו על-פי סדר עדיפויות.

מדוע זה דרוש?

הכלי הניהולי הזה נחוץ, משום שלמפקד אוגדה – בפרק הזמן הקצר שלו באוגדה – אין תמונה מלאה, אמינה ומפורטת דיה של כשירות אוגדתו למלא כהלכה את המשימות המוגדרות לה בלחימה. התמונה שברשותו מתקבלת ממקורות מידע

* אליים (מיל') גדעון חושן
הוא מומחה לניתוח מערכות
וחבר בצוות "אביב נעורים"

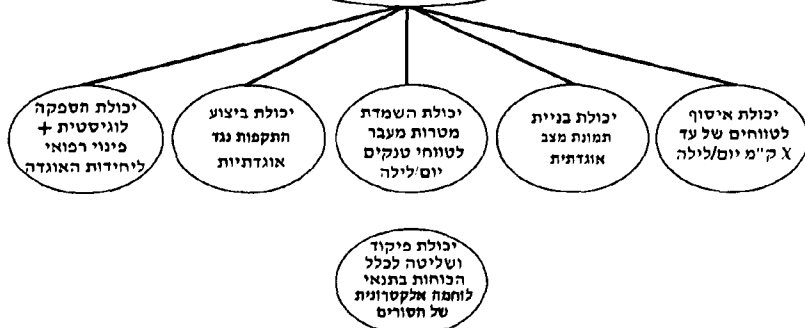


שונים – תרגילים, ביקורות ומידע שמגיע אליו מהאנשים שבשטח. התמונה היא כללית, ויש בה "חורים לבנים" רבים. היא אינה מהווה בסיס טוב לדיאלוג עם המפח"ש ועם הרמה הפיקודית, ואינה מאפשרת להגדיר ולבצע תוכנית עבודה אוגדתית, הממוקדת בסגירת פערי הכשירות המרכזיים.

לאחר שהנושא הוצג

ונידון ברמת המטה הכללי והמפח"ש, סוכם שיש לערוך במהלך 1998 ניסוי לבדיקת ישימות הרעיון, והותוותה תוכנית פיילוט, שמטרתה לנסות לממש את השיטה הלכה למעשה בשתי אוגדות – אוגדה סדירה ואוגדת מילואים.

ניהול קרב הגנה ברמת הגולן

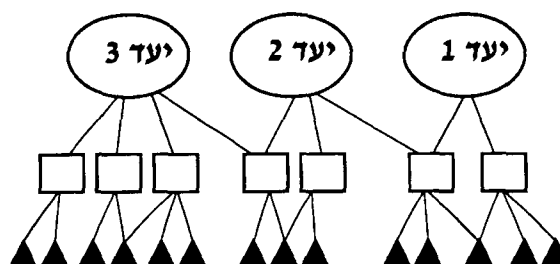


דוגמא לפירוק יעד מבצעי לכשירות

השלב הבא

השלב הבא של בניית עץ הכשירות הוא פירוק כל יעד ראשי ליעדי משנה ולכשירות ההכרחיות למימוש היעד.

עומק הפירוק: בעת הפירוק יש לשאוף להלך על שביל הזהב, כלומר שרמת הפירוק תהיה מפורטת דיה כך שתאפשר הערכה/מדידה אמיונת תוך הימנעות מהצפה בנתונים.



יעדים מבצעיים

יעדי משנה

כשירות

מודל "עץ כשירות"

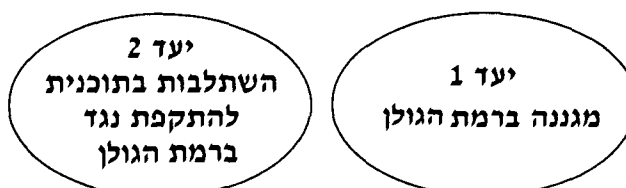
השיטה: יצירת "עץ כשירות אוגדה" TOP-BOTTOM על-ידי הגדרת יעדים מבצעיים מובילים ופירוקם ליעדי משנה ולכשירות הנדרשות להגשמת היעדים.

איך בונים עץ כשירות?

נקודת המוצא של בניית עץ הכשירות היא הגדרת היעדים המבצעיים הראשיים. לדוגמא:

מערכת המושגים

בתרשים בעמוד הבא מוצגת המערכת ההיררכית של המושגים.





מהו פער כשירות?

כשירות – היכולת של פרט או של צוות למלא משימה או תפקיד מוגדרים.

דוגמאות:

כשירות מרכז האש בתכנון תקיפת יעדים.
כשירות גדוד ההנדסה בחציית מכשול מים.

ציון למידת הכשירות

קיים רצף מכשירות אפס לכשירות מלאה. לצורך הפשטות נגדיר 4 רמות כשירות:

- כשירות מלאה
- כשירות סבירה ("מעבר", "סף")

- כשירות בינונית
- כשירות נמוכה

סוגים שונים של פערי כשירות

פערים בכשירות מבצעית מסוימת הם לרוב תוצאה של צירוף פערים (אחד או יותר) באבני הבניין שלהלן.

- פערי כוח אדם
- פערים בתורה ובנהלים
- פערים במחשבים ובתקשורת
- פערים בהכשרה ובתרגול
- פערי שמישות סד"כ (מערכות נשק עיקריות)
- פערי אמל"ח (למשל, אין באוגדה אמצעי צפייה תרמיים)

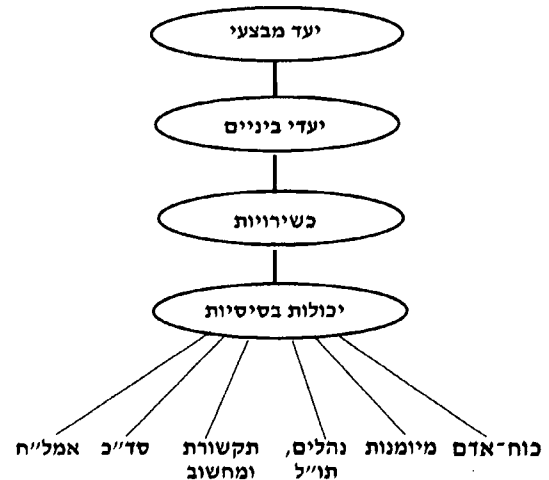
מדידת הכשירות

1. הגדרת יעדי כשירות

כמותיים:

גדוד ארטילריה – יכולת ביצוע X העסקות נ"ס ביממה.

מודיעין – הספקת Y מטרות רק"ם לגורמי האש ביממה.



הגדרות

יעד מבצעי – הישג המבוטא במונחי אויב ותא שטח ומיוחס למתאר מוגדר. לדוגמא: "השתלבות בקרב המגננה ברמת-הגולן".

יעד ביניים – גזירת תת-משימה ממשימה ראשית. לדוגמא: מהמשימה "השתלבות בקרב המגננה ברמת-הגולן" תיגזר, בין היתר, תת-משימה "כניסה / הגעה למערך ההגנה".

כשירויות – את הכשירויות הנדרשות להשגת היעד ניתן לסווג בחתך המקצועי. לדוגמא: כשירות מודיעין או כשירות מרכז האש. בכל אחת מהן ניתן להגדיר כשירויות על פי מטרה. לדוגמא: עבור המודיעין ניתן להגדיר "בניית תמ"א (תמונת מצב אויב) לעומק של X קילומטרים" או "הרכשת מטרות לעומק של Y ק"מ בלילה".

יכולות – כדי להגדיר עמידה בכשירות יש לפצל את הגדרתה לכמה יכולות. יכולת עשויה להיות מיומנות כלשהי. לדוגמא: "הכרת אמצעי איסוף ואופן הפעלתם" או "הכרת אויב" הן מיומנויות הדרושות לעמידה בכשירות "הרכשת מטרות לעומק של Y ק"מ בלילה".

יכולת עשויה להיות גם סד"כ או אמל"ח. לדוגמא, כדי לעמוד בכשירות "הרכשת מטרות לעומק של Y ק"מ בלילה" זקוקה האוגדה למכ"מים מדגם Z.



איכותיים:

כשירות בקרה בחמ"ל – יכולת לזהות בזמן לפחות 80% מכשלי המשימה (תיבחן בתרגילים).
רמת תכנון האש – נבחנת על פי קבוצה נפרדת של מדדים ייעודיים, כגון:
התאמת האש למאמצי התמרון.
הגדרה מדויקת של משימה.

מהן התועלות לאוגדה?

- בעצם התהליך של יצירת עץ הכשירויות יכול מטה האוגדה לחשוף פערים חבויים, לזהות נושאים שנפלו "בין הכיסאות" ולקבל תמונה אינטגרטיבית.
- נוצר בסיס מוצק ומנומק לדיאלוג מול המפכ"ש.
- ניתן להגדיר תוכנית עבודה אוגדתית לטיפול קונקרטי בפערים.
- נוצר רצף של מעקב כשירות (זיכרון ארגוני).
- הפעלת הכלי באוגדות תספק למפכ"ש תשתית נתונים מנותחת, שתהווה בסיס לקבלת החלטות על הקצאת אמצעים ותאפשר מעקב לאורך זמן.

2. הגדרת מדדי כשירות

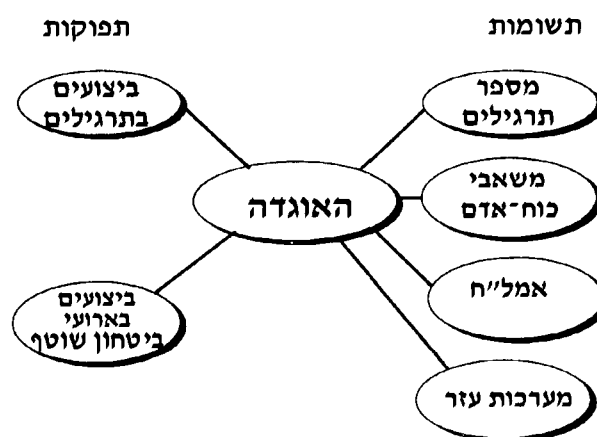
סולם להערכה באיזו מידה עומד הארגון ביעדי הכשירות.
המדדים – תמהיל של מדידת התשומות ושל מדידת התפוקות.

3. מדידת תשומות

לדוגמא, עריכת X אימונים לפחות מסוג מסוים בשנה.
הכשרת Y ממלאי תפקידים.

4. מדידת תפוקות

ביצועים בתרגילים ובאירועי בט"ש.



הקשר בין תשומות ותפוקות

סיכום

מודל "עץ הכשירויות" הוא סכימה לוגית, המאפשרת למפקד אוגדה ולמטהו לבצע סריקה שיטתית של כשירויות האוגדה מול יעדיה המבצעיים, לזהות פערים ולהגדיר תוכנית עבודה לסגירתם. החידוש בהשוואה לניסיונות קודמים שנעשו הוא שהניתוח ופרשנות הכשירות נעשים על-ידי האוגדה עצמה ולא על-ידי צוות חיצוני, ואין מדובר במילוי טפסים וחוות דעת, הנשלחים לצורך ניתוח והערכה לגורמי מטכ"ל. השיטה המוצעת אינה באה במקום הביקורות החיצוניות, אלא משלימה אותן. למרות פוטנציאל התרומה הגלום בה יש לזכור שהשיטה היא עדיין בחזקת רעיון, ששימותו והתאמתו לאוגדה מחייבות בחינה והוכחה בניסוי.

