

ההיררכיה של צורכי בני אדם בנויה על צרכים בסיסיים ועל צרכים גבוהים. עם הראשונים נמנים לדוגמה המזון, הלבוש, המגורים והביטחון הפיזי; ועם האחרונים – השאיפה לעצמה, לאחריות, להתפתחות אישית, להגשמה עצמית, להתמודדות עם אתגרים חברתיים, לאומיים וכיו"ב.

אי סיפוקם של הצרכים הבסיסיים מונע בדרך כלל מבני אדם להגיע לכלל סיפוק הצרכים ברמה הגבוהה יותר, ומכאן ההכרח להבטיח את התנאים הבסיסיים המינימליים. משכורות נאותות, תנאי מגורים, הטבות ותמריצים הניתנים לאנשי צבא הקבע באים להבטיח תנאים אלה, אך אין לראות בהם כשלעצמם אלא צעד ראשון והכרחי, העולה בקנה אחד עם תרבות החיים והגורמות הנהוגות כיום בשטח זה בחברה הישראלית, אשר מבחינה זו אין צה"ל אלא בבואתה.

שינוי שיטת הקידום עשוי להיות אחד האמצעים המרכזיים להגברת ההתנדבות לקבע.

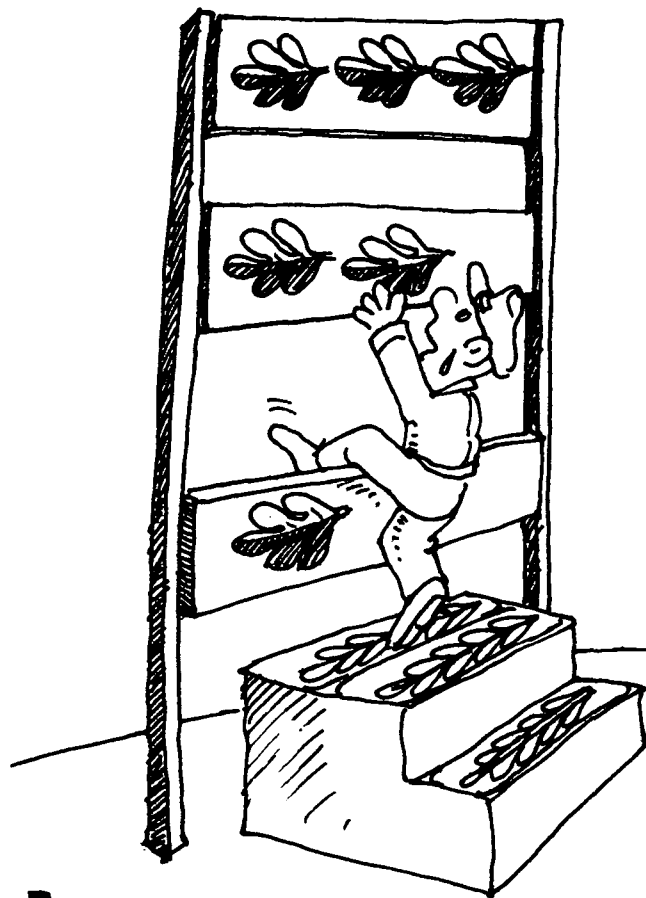
שיטת הקידום

בארגונים מתקדמים הגיעו זה כבר למסקנה, שיש לקשור את הקידום בכישורי העובד וברמת ביצועיו, ובכך להקנות לארגון כוח משיכה המכוון בראש וראשונה לטובים ולמוכשרים שבין עובדיו. בצה"ל קיים סולם היררכי רחב ומגוון, הנובע מעצם הצבא ומהותו, אך ברגע שנקבע כי הקריטריון המרכזי והכמעט בלעדי לקידום בדרגות ובתפקידים הינו הפז"ם (דהיינו ותק), הרי מצטמצמים ומתבטלים אפשרויות מגוונות להשתמש בנושא הקידום כגורם מדרבן להעלאת איכות הביצוע בקרב מחפשי האתגר והמוכשרים שבחבורה. אמנם ברמות מסוימות קיימים תפקידים המחייבים בשלות וניסיון מינימליים, אשר אינם נקנים בדרך כלל אלא בעקבות גיל ותק, אולם אין להפליג בערך הפז"ם, ואין מקום להציבו באופן אוטומטי כתנאי ראשון ועיקרי לקידום. יש לבנות מערכת קריטריונים לקידום, אשר במסגרתה יהיה לכל אחד מהקריטריונים ניקוד בהתאם לערכו, ושרק עם צבירת מכסת נקודות מינימלית ניתן יהיה לעבור לתפקיד ולדרגה הבאים בהיררכיה.

הטבלה הבאה מציגה דוגמה לשורה של קריטריונים אפשריים לצורך קביעת הקידום:

ניקוד מרבי בשנה	מספר המדרגות בשנה	ניקוד מרבי	הקריטריונים
20	2	10	יתרת שירות
20	2	10	השכלה (פורמלית, אקדמית)
10	1	10	גיל
10	1	10	ותק בצה"ל
10	1	10	ותק בתפקיד
15	1	15	קשת תפקידים קודמים
10	1	10	ציוני סיום קורסים
45	3	15	סיכומי ראיון (רלוונטיים)
30	2	15	חוות-דעת המפקד
20	2	10	מספר האנשים שחתמו קבע בהשפעתו
30	3	10	מספר נפקדויות/עריקויות ביחידה
40	4	10	מספר תאונות ביחידה

יש לציין כי במסגרת התכנית האמורה זוכים הגיל, הוותק והניסיון ל-45 נקודות! ושהניקוד המבסימלי, אליו ניתן להגיע בתום שנה הינו 260 נקודות. אם יוחלט לדוגמה, כי לצורך מעבר מתפקיד סמ"פ למ"פ נחוצות 250 נקודות, ניתן יהיה להבטיח שרק יחידה סגולה יקודמו בפרק זמן של למטה משנה, ואם ייקבע כי לתפקיד מג"ד ודרגת סא"ל יש לצבור מינימום של 750 נקודות נוספות, הרי שניתן יהיה להתחיל בתפקיד מג"ד רק לאחר שיחלפו ארבע שנים מתחילת השירות בתפקיד מ"פ.



על הגברת הנכונות לשירות קבע

סרן משה אבן-חן

ההתנדבות לשירות קבע הינה אחת הבעיות המציקות של צה"ל. המכנה המשותף הבולט בכלל הפעולות השונות הננקטות על-ידי צה"ל כמענה לבעיה זו הוא – ניסיון להפוך את צה"ל לגוף בעל כוח משיכה חומרי. עבור ארגון השואף להקנות לעצמו אופי אטרקטיבי מהווים אמנם הגורמים החומריים תנאי הכרחי – אך לא בלעדי. להלן נעשה ניסיון להצביע על מספר אמצעים נוספים אשר אימוצם עשוי לקדם את הנכונות לשירות קבע.

זכאי שוב לתמריצים כעבור 9-10 שנים מיום חתימתו הראשונה. לעומת זאת, לא יקבל החותם לפרקי זמן קצרים תמריצים אלא לאחר 3-4 שנים, עם צבירת מסכת נקודות, ובכך ייגרע חלקו מהחותם לפרקי זמן ממושכים.

גורמים הדוחים אנשים משירות קבע

"מתקפה" חומרית המבוססת על תמריצים ומענקים היא כאמור תנאי הכרחי אך לא מספיק להגברת ההתנדבות לקבע. ככל שעולה הרמה האישית של האנשים, כן עולה אצלם משקל "הצרכים הגבוהים" והמניעים הפנימיים להתאמץ למען משהו בעל משמעות שמעבר לחומריות הפשוטה. בין המניעים הפנימיים האלה אנו מוצאים: שאיפה לעצמאות ואחריות, רצון להרגיש ולדעת שהפעילות והעיסוק הינם בעלי חשיבות, רצון להשתתף לקבוצת איכות, שאיפה לפיתוח האישיות וכן הלאה.

בחינה מדויקת של התפקידים בצה"ל מגלה שמרבית צרכים פנימיים אלה יכולים לבוא על סיפוקם במסגרת מילוי תפקידי קצונה שונים, ומכאן נשאלת אפוא השאלה מדוע לא "מסתערים" הטובים ביותר על צה"ל, למרות קיומם של תנאים אלה. מענה לשאלה זו ניתן, להערכתנו, למצוא בקיומם של מספר גורמים דומיננטיים במסגרת צה"ל:

א. להט העשייה והפעילות בצבא מחייבים התפשרות מתמדת על חשבון השאיפה לפרפקציוניזם, שאיפה המאפיינת חלק ניכר מאותם "טובים שבחבורה". ההתפשרות אצל אנשים אלה כרוכה במאבק מתמיד, שבסופו של דבר שוחק ודוחה אותם מן המערכת, או גורם להם להסתגל ולהיפך לבינונים. למרות הגידול העצום שחל בצה"ל בשנים האחרונות – ואולי בגללו – ממשיך לרווח בו הסגנון של "נוהל קרב חפוז" והתארגנות "תוך כדי תנועה". יש שדעתם נוחה מתכנונים והתארגנויות מאולתרים כאלה, אך יש שאינם פוסקים מלהיאבק בסגנון זה עד ההכרעה שאחריה – כניעה או פרישה.

ב. הגידול המהיר וההתפשרות עם האלתור והביצוע הלא-שלם מטפחים, כאמור, בינוניות וקונפורמיות, ובעקבות זאת נמשכים למסגרת הצבא דווקא אנשים בינוניים וקונפורמיים, תהליך הגורם לדחיית אלה המחפשים השתייכות לקבוצות איכות.

ג. להבדיל מכל ארגון אחר נודע הצבא כארגון המחייב מסגרות ונוהלים ברורים ונוקשים, כולל אמצעים חדים לקיום מסגרות ונוהלים אלה. לדוגמה: באף ארגון לא יעלה על הדעת "לתפוס" עובד שביצע עבירת תנועה כלשהי ולהחרים את רכבו לאלתר למשך שבוע ימים. באף ארגון לא ייאסר עובד – גם לא ליום אחד – על כך שנתפס בלתי מסופר או בלי כומתה במבצע "מלביש". מסגרת מאיימת מעין זו, אשר מבחינת רבות הכרחית בארגון הצבאי, דוחה חלק מן "הטובים", כאשר עומדת לרשותם ברירה אחרת.

ד. בעקבות הגידול המהיר של המסגרות קודמו לעבר עמדת מפתח חשובות מספר רב של אנשים בלתי מתאימים ובלתי בשלים מבחינת תחום יחסי-אנוש. תיקונו של גורם רחייה דומיננטי זה עשוי לשמש מנוף מרכזי למשיכה לשירות קבע.

הזדהות לעומת ניכור

המועמד המצוי לשירות קבע הינו החייל (כולל הקצין והנגד) העור מד לסיים את שירותו הסדיר או תקופת שירות ראשונית וקצרה בקבע. מאוכלוסייה זו אנו מבקשים לבנות את הבסיס הכמותי והאיכותי של צבא הקבע. המאפיין המשותף לאוכלוסייה זו הינו הגיל הצעיר יחסית (21-23), אשר משפיע על הנמנים עמה במישורים הבאים:

- א. רגישות לחיקוי והזדהות.
- ב. נטייה לקיצוניות ואי-פשרנות.
- ג. הימצאות על פרשת-דרכים מבחינת המשך מסלול חייהם. במצב זה יש משקל רב להשפעתם של המפקדים הבוגרים שבכפיפותם הם מצויים. אם אלה הינם דמויות הראויות לחיקוי והזדהות, לפי אמות-מידה ערכיות ואיכותיות, עשויה להיות לכך השפעה רבה מאוד על פקודיהם, מה שאין כן אם הללו מרוחקים

ברור כי בקצב זה יצברו רק יחידים ומעולים את מרב הנקודות. רוב הטובים שבחבורה יצברו כ-150-200 נקודות לשנה, כך שרק כעבור 5-7 שנים יוכלו להגיע למינימום של 1,000 הנקודות ההכרחיות לקבלת דרגת סא"ל ותפקיד מג"ד. מבחינת אורך פרקי הזמן של ההגעה לדרגות לא תגרור אמנם השיטה המוצעת לשינויים קיצוניים, אולם היא עשויה להביא בעקבותיה שינוי מהותי, אשר יתבטא בהכרה – כי קידום הינו פועל יוצא של בחינת מעשיו של המעמד לקידום, אשר הם (ולא גורם סתמי של זמן) יורו או יעכבו אותו במסלול קידומו.

כשם שצבירת נקודות מקדמת, כן צריכה אי צבירתן לעכב. לדוגמה: אם מישהו לא צבר תוך 8-12 שנים די נקודות לקבלת סא"ל, לא יקבל זה את דרגתו במסלול הרגיל, אלא יופנה למסלול אחר. כמורכב יש לקבוע, שאדם אשר לא צבר בתום שנה 50-80 נקודות, תיחשב לו שנה זו כ"ס נקודות – גורם העשוי להמריץ להישגיות מינימלית, ולמנוע הלך רוח בסגנון: "או יקח לי עוד שנתיים-שלוש, ובלי להתאמץ אתקדם בסופו של דבר".

בהקשר זה יש לציין את המגמה לבטל או להקפיד את קיצורי הפז"ם למצטיינים. דומה כי צעד זה עלול לפגוע באלמנט המינימלי אשר שמר על קשר בין איכות האיש וביצועיו לבין קידומו. ייתכן שעם הזמן חלו אי-אלה עיוותים בתהליך קיצור הפז"ם, אשר בניגוד זכו בו אולי יותר מדי אנשים בלתי מתאימים; על מנת לתקן עיוותים אלה ניתן לנקוט בטכניקות שונות, אולם ביטול מוחלט של קיצור הפז"ם כמוהו כריקון האמבטיה עם התינוק.

אופן הפעלת התמריצים

קיימת אפשרות להפעלה שיטתית ומגוונת של תמריצים. בחישוב כלכלי פשוט מתברר לדוגמה, כי שתי שנות לימוד באוניברסיטה או במסגרת דומה מסתכמות בכמיליון לירות לאדם. תמריצים נוספים, כמו מענקים, הלוואות, משכנתאות וכיו"ב מסתכמים בעוד כ-300 אלף לירות.

מה יעשה אדם שאינו מעוניין ללמוד, אך זקוק נואשות ל-600 אלף לירות לרכישת דירה? בשיטה הקיימת אין לו מה לעשות! מה יעשה אדם שאינו מעוניין בהלוואות ובמשכנתא, אך רוצה נואשות ללמוד משהו המחוייב 3-4 שנות לימוד? היכניס עצמו לוועדת חריגים, ואז – או שיהנה משני סוגי התמריצים (דבר בלתי צודק), או שלא יהנה מאף תמריץ (גם כן דבר בלתי צודק)?!

מדוע לא יוחלט, כי בתנאים מתאימים יעמדו לרשות איש קבע תמריצים בסך מיליון לירות, אשר יחולקו לו לפי צרכיו והעדפותיו, במסגרת מגבלות ותכנית-מסגרת שתיקבע מראש. נקודה חשובה נוספת בהקשר זה: מדוע יזכה בתמריצים רק אדם שחתם חתימה ארוכה? האם חשיבותו ותרומתו של אדם המשרת כבר שש שנים ויותר פחותה רק משום שחתם בכל פעם לשנה-שנתיים בלבד? מההיבט החינוכי הערכי חשוב דווקא שהתמריץ יינתן לאיש כהבעת הוקרה על שירותו ולא כ"תשלום" על חתימה! היבט חשוב נוסף בהקשר זה טמון באפקט הפסיכולוגי רב העצמה של "מבט קדימה", לעומת "מבט לאחור". בשיטת התמריצים הנהוגה כיום מקבל החותם את מרבית התמריצים (הגמול) עם החתימה, ואילו לאחריה מרגיש הוא את עצמו "לכוד", היכול להתנחם רק "במבט לאחור" בדברים שכבר קיבל וניצל. לעומת זאת, אם יינתנו התמריצים על בסיס צבירת נקודות-זכות, יופנה מבטו של החותם קדימה, כשהוא מסכם בינו לבין עצמו: "עוד שנה, עוד שנתיים ואזכה בתגמול...", תגמול אשר יינתן לו כתמורה להשקעה וכביטוי להערכה, ולא כדרך בעל-מלאכה המקבל את כל שכרו לפני שהחל כלל בעבודתו.

מבחינת תכנון כוח אדם מעדיף כמובן צה"ל חתימה ארוכה, ואותה ניתן יהיה לעודד באמצעות שיטת ניקוד אשר במסגרתה יקבל המתחייב לשירות מושך נקודות רבות יותר ואף תמריצים מוקדמים בהשוואה לזה שחתם בכל פעם לתקופת קצרות. לדוגמה: החותם לשש שנים יזכה לחלק נכבד מהתמריצים באופן מדי, ובתום כל שנה יזכה בעוד חלק מהנותר. כמורכב יתחיל, במקביל, לצבור נקודות מתום השנה השלישית, וכך ימצא עצמו

כאלה עשוי המפקד ליצור עם פקודיו קשר, אשר במהלכו תיעשה דמותו בעלת השפעה ונושא לחיקוי. נראה לי כי מג"ד, מח"ט, ומפקד אוגדה הם האנשים שעליהם מוטלת פעולה זו. כדמויות הזוכות להערכה, השפעה ואמינות קשה מצד אחד לסרב לבקשתם, וניתן מצד אחר לתת אמן בסיכומים הנערכים עמם ביחס לתכניות לעתיד.

סיכום

נוסף לשימוש מתוחכם יותר בתמריצים, הלוואות, שכלול שיטת הקידום וכיו"ב, מוטל אפוא עיקר המאמץ למשוך לשירות קבע על המפקדים ביחידותיהם. נושא הקשר וההודרות עם המפקד, כגורים ראשון במעלה להגברת תמימה, צריך, לדעתי, להיות מרכיב בעל משקל בהערכת מפקדים. אם יהא ברור למפקד כי נושא טיפוח עתודה לקבע נמצא בעדיפות גבוהה אצל הדרגים הממונים עליו, ייכנס נושא זה לעדיפות גם בקרב הדרגים הנמוכים יותר, הן כחיקוי המפקד והן מכוח הידיעה שזהו אחד הנושאים בהם מודדים ומעריכים אותם.

מאמץ אינטנסיבי ומתמיד של המפקדים בטיפוח מועמדים מתאימים לשירות קבע, עשוי לחולל מפנה משמעותי ביותר בתחום הנכונות לשירות קבע, ולהשפיע באורח חיובי ביותר על העלאת איכותו הכללית של צה"ל.

ומנוכרים לפקודיהם — גורם העלול למנוע הזדהות ולהוליד, לעומת זאת, נטייה להתרחקות.

בנושא זה שוגים להערכתי חלק מהמפקדים, המערכים בין דיסטאנס צבאי, שהוא ריחוק מבוקר המתחייב מהתפקיד ומסגנון המנהיגות, לבין ריחוק סתמי ומוחלט שהינו ניכור.

ניכור זה נוצר בין השאר, בהשראתם של פסיכולוגים, קב"נים ואנשי ת"ש, אשר בעקבות הנחיתם לטפל ביתר תשומת לב בטעוני הטיפוח למיניהם, הוונחו על ידי המפקדים כל אלה המתאמצים, הנאבקים והמצליחים להסתדר בכוחות עצמם, אשר עליהם (כבעלי אחריות) הוטלה עיקר המעמסה. דרך זו מוטעית, שכן גם את אלה יש לטפח, אמנם לא בדרך הפחתת עומס והורדת דרישות, אלא באמצעות תשומת לב, שיחות, התעניינות בקשייהם והבעת הערכה מתמרת להישגיהם ומאמציהם.

מפקד יכול לשמור דיסטאנס קפדנות, ויחד עם זאת להיות נערץ ולהקריין חום על פקודיו. הגעה למצב כזה כרוכה בהתנהגות מתאימה של המפקד. על המפקד לזמן אליו, מיוזמתו הוא, את פקודיו הטובים והמוכשרים, באופן מתמיד ובתירות גבוהה. הניסיון מלמד, כי ביחידות אשר מפקדיהן התמידו לשוחח עם פקודיהם מדי שלושה חודשים, נתגלתה נכונות רבה מאוד לשרת בקבע! אין הכוונה לראיון בעל נושא מוגדר, אלא לשיחה בין מפקד לפקודו, שיחה שבמרכזה עומד הפקוד, תפקודו, עתידו, קשייו, הצלחותיו, הכניותיו ותכניות מפקדו לגביו. באמצעות שיחות

בלאק הוק-

נגמ"ש מעופף
לצבא ארצות הברית

ניגשו שתי החברות: "סיקורסקי" ו"בואינג" לביצוע המכרז. בסוף שנת 1976 נבחר ה"בלאק הוק" כמנצח במכרז, ונקבע שער שנת 1986 ירכוש צבא ארה"ב 1,107 מסוקים מדגם זה. בכך יהפוך ה"בלאק-הוק" לעמוד השרדה של תובלת הסער האווירית של צבא זה.

ה"בלאק-הוק" נושא 11 חיילים, ועוד שלושה אנשי צוות. הוא חמוש בשני מקלעים, ומשייט במהירות 160 קשר (לעומת 110 של ה-UH-1). הוא ניחן ביכולת תמרון מעולה, בזריזות המאפשרת לו המראה ונחיתה בזוויות ובמעמסים, שער כה אי אפשר היה לבצען, במבנה חסון, בשריון, וביכולת לספוג פגיעות קשות, כולל כושר ספיגה לנוזקי נחיתות-חירום. כך, לדוגמה שוריינו או הוכפלו כל המערכות החיוניות בו, ועל כן סביר שהוא עמיד בצורה טובה בהרבה מה-UH-1 בפני אש מהקרקע. במבחנו הוכח שהרוטור שלו מסוגל לעמוד בפני פגיעה ישירה מפגו תותח נ"מ 23 מ"מ. כן מסוגל המסוק לשאת מטען חיצוני בתליה במשקל של עד כ-3.6 טונות.

חשובה בכל אלה העובדה, שביצועיו של המסוק אינם נפגעים מתנאי מזג-אוויר קשים. דגם נוסף של מסוק זה — S-60L — מתחרה במכרז למסוק סטנדרטי לצי האמריקני. (Light Airborne Multi Purpose System - LAMPS).

נתונים:

- מהירות מרבית — 224 קשר (360 קמ"ש)
- מהירות שיוט — 160 קשר (כ-250 קמ"ש)
- שיעור נסיקה אנכית — 450 רגל/דקה
- משקל ריק — 7.5 טון. מלא — 10 טון
- משך שהייה באוויר — 2.3-3 שעות
- טווח פעולה — כ-450 קמ"ש



הבל-205 בצבא ארה"ב), שהיו עד כה עמוד השרדה של תובלת הסער בצבאות רבים, הפגינו בוויאטנאם ביצועים לא מספקים, במיוחד בכל הקשור לפעולה בתנאי אקלים קשים. כך, לדוגמה, בימים חמים לא הצליח מסוק מדגם זה לשאת ברמות ויאטנאם יותר מארבעה לוחמים חמושים — למרות שעקרונית, בתנאים נוחים, מגיע כושר נשיאתו לעשרה לוחמים חמושים. בעיה נוספת הייתה פגיעותו הרבה לאש מן הקרקע. על רקע זה — ועל רקע הצטיירותו של שדה הקרב העתידי כשרה קרב קשה, מסובך ומסוכן משהיה אי פעם, בו ידרשו כלי-טיס לעמוד במאמצים מכניים ניכרים, ושרידותם תותנה ביכולת התמרון שלהם —

בשלהי שנת 1978 הכניס צבא היבשה של ארה"ב לשירותו את ראשוני המסוקים לתובלת-סער מדגם סיקורסקי "בלאק הוק" (Sikorsky UH-60A Black Hawk). מסוק זה הוא הראשון שתוכנן מלכתחילה לתכלית עיקרית אחת: להיות כלי הרכב המעופף של כיתת החי"ר.

פיתוח המסוק החל בתחילת שנת 1972, כשצבא ארה"ב פרסם מכרז לבניית מסוק תובלה טקטי רב-תכליתי (Utility Tactical Aircraft System — UTTAS). אופייניו של מסוק זה נקבעו הן על סמך ניסיון ויאטנאם, והן לנוכח התחזיות לכיווני ההתפתחות של שדה הקרב המודרני. המסוקים מדגם UH-1 ("ויא"י) — כינויו של