

שחרור בגילאי הביניים

הזדמנות לשינוי ולא סיבה למשבר

מדיניות הקיצוצים הנכפית על צה"ל פעם אחר פעם מאלצת אותו לוותר על שירותיהם של אנשי קבע בגילאי הביניים שתיכננו להישאר בצבא עד גיל פנסיה. מדובר בתהליך שעלול להיות הרסני גם למפוטרים וגם לארגון. במאמר מוצגת מדיניות השחרורים שגובשה בחיל הים ואשר ממזער את הנזקים למפוטרים ומגבירה את עוצמת הארגון

סא"ל מיכל תשובה

אוהב את עבודתו, עלול התהליך לשאת אופי משברי ואף טראומטי. לכן היערכות נכונה חשובה לשמירה על יציבות הארגון. מבחינת הארגון עלולים פיטורים בהיקף נרחב לפגוע במוניטין שלו, במורל של עובדיו ובסיכוי שלו לגייס בעתיד כוח אדם איכותי. גם המפקדים חוששים מתהליך של קיצוצים. קשה להם להתמודד עם המציאות הזאת, והם מעדיפים להימנע משיחות משוב ומביקורת, מתקשים להניע את העובדים הנשארים – מה שגורם לירידה בתפוקות ובאיכותן. לאור המודל של שירות הקבע החדש נראה כי השחרור בגילאי הביניים אינו אירוע חד-פעמי, אלא תהליך מובנה שהוא חלק מתכנונו ומניהולו של משק הקבע בצה"ל. תהליך מהסוג הזה טומן בחובו סכנות אך גם הזדמנויות. מטרת המאמר הזה היא להציג את אופן היערכות לקראת ניהול השינוי כך שינוצלו ההזדמנויות – טיוב השורות, עידוד

החלטת הממשלה לקצץ קיצוץ חד בתקציב הביטחון נוכח מצבו הכלכלי הקשה של המשק הביאה את צה"ל בתחילת 2003 לגבש תוכנית רב שנתית – "קלע" – שתאפשר לו להתמודד עם תוצאות הקיצוץ. בין היתר הוחלט לקצץ באופן משמעותי בתקני הקבע בכל הרמות. מדובר בקיצוץ בהיקף שכמותו לא ידענו בעבר של 3,300 תקנים בתוך ארבע שנים החל מ-2003. מתוכם נקבעה מכסת מינימום של 400 משרתי קבע בשנה בגילאי הביניים – בסך הכול כ-1,200 משרתי קבע בשנים 2004–2006.¹ ההחלטה הזאת יצרה תופעה חדשה באסטרטגיה של ניהול משאבי האנוש בצבא: שחרור משרתי קבע לפני שהגיעו לגיל המקנה זכויות פנסיה ("נוהל שחרור בגילאי הביניים").

כדי להקטין את הפגיעה בפרט הוחלט – בשיתוף עם האוצר – לתת הטבות מוגדלות למשרתי הקבע המשתחררים במסגרת הזאת. אף על פי כן מדובר בתהליך שיש לו השלכות חברתיות, אישיות וכלכליות כבדות משקל ההופכות אותו לנושא חשוב שיש לדון כיצד להתמודד איתו.

תקופת המשבר מעמידה את כל הארגון במבחן ומעוררת הן בקרב המפקדים הבכירים והן בקרב הדרג הזוטר תחושות של אי-ודאות ושל עמימות (מהם היקפי הצמצום בכוח האדם? איזה מגזר עתיד להיפגע? מי ישוחרר? מהם הקריטריונים לשחרור?)

המצב הזה יוצר תחושות של חרדה ושל תסכול, של חוסר אונים ושל לחץ ומביא לירידה בתפוקות ובאיכותן. מרבית האנשים רואים בתהליך הזה אירוע לוחץ והפרעה בפעילות השגרתית המחייבים הפעלה מסיבית של המערכת ההסתגלותית.²

ככל שהתהליך נעשה באופן חד ופתאומי יותר, וככל שקטנה האפשרות לשלוט או לפקח עליו, כך גוברת תחושת הלחץ. כשהמשוחרר

מבחינת הארגון עלולים פיטורים בהיקף נרחב לפגוע במוניטין שלו, במורל של עובדיו ובסיכוי שלו לגייס בעתיד כוח אדם איכותי

המצוינות ושמירת המרכיב האיכותי – ובמקביל יוקטנו הנזקים האפשריים תוך התייחסות ראויה לגורם האנושי. כל אלה עשויים לתרום להצלחת השינוי, להפיח רוח של התלהבות ושל התחדשות ולגבש את העובדים סביב יעדי הארגון. לעומת זאת התייחסות לא נכונה לתהליך עלולה להפוך אותו למשבר – גם אם השינוי מוצדק, והתהליך מתוכנן היטב.

המאמר הזה מחולק לשלושה חלקים: ראשית, ייבחנו המאפיינים הייחודיים של השירות הצבאי, לאחר מכן תידון השאלה מדוע כדאי להשקיע בתהליך, ולבסוף תוצע דרך כיצד להיערך וליישם את המודל המוצע.

מפל"ג כוח אדם
בבסיס חיפה



קבלו יפה את הפנסיונר החדש שלנו



היחסים שבין צה"ל לבין החיילים המשרתים בו בשירות קבע איננה מערכת של יחסי עבודה:

"היחסים שבין צה"ל לבין חייל בשירות קבע אינם יחסי עובד ומעביד. המשרת בשירות קבע הוא חייל בשירות סדיר, והיחסים בינו לבין צה"ל מושגים על הוראות החוק הצבאי, על פקודות הצבא ועל פקודות אחרות שניתנות לו כדין."

קריסתו של החוזה הפסיכולוגי בעידן של אי־ודאות עלולה לחזק את השקפתם השלילית של משרתי הקבע ולהגדיל את הסיכויים לשבר ביחסי האמון האלמנטריים.

החוזה הפסיכולוגי הופר, והאחריות לקריירה הצבאית של משרתי הקבע מצויה כיום יותר ויותר בידיהם. לפיכך גם נאמנותם לארגון הולכת ופוחתת.

במחקר שנעשה בצה"ל בעקבות קיצוצים בכוח אדם ובאמצעים ב־1986 טענו משרתי הקבע כי אלה גרמו לירידה משמעותית בתפקוד צה"ל, הפחיתו את עוצמתו והביאו לירידה ניכרת במורל וברצון לשרת בקבע. לקיצוצים הייתה אפוא השפעה שלילית הן במישור האישי המורלי – חשש מפיטורים, ירידה בתנאי השירות, תחושת חוסר אכפתיות של המערכת – והן במישור המבצעי: המערכת התקשתה לבצע אותו היקף של משימות באמצעות פחות כוח אדם ופחות משאבים.

מהמחקר גם התברר כי אנשי הקבע העריכו באופן מוגזם את היקף הפיטורים הצפויים עקב חוסר מידע על הקריטריונים לשחרור בגילאי הביניים.³

מחקר שנערך בצבא ארצות־הברית בעקבות הקיצוצים הדרמטיים שעברו עליו ב־1994 העלה ששלוש שאלות קריטיות העסיקו את הקצינים:

- האם הצבא יפר את האמון ואת החוזה הלא פורמלי עם הקצינים?

מאפיינים ייחודיים לתהליך הסיום של שירות הקבע בצבא

פגיעה בביטחון התעסוקתי ושינוי החוזה הפסיכולוגי

במשך השנים התאפיין צה"ל בכך שהוא ארגון המקיים חוזה פסיכולוגי בינו לבין משרתי הקבע. החוזה הזה הבטיח "תעסוקה לכל החיים", שמשמעותה מחויבות מוחלטת של הארגון כלפי משרתי הקבע להעסקתם ולפיתוח הקריירה שלהם בתמורה לנאמנותם ולהתמסרותם הטוטלית לצה"ל. ההתמסרות הזאת באה לידי ביטוי באופן הקיצוני ביותר בנכונות המשרתים לחרף

האיזון הופר: משרת הקבע נדרש להמשיך

לשמור על התמסרותו הטוטלית,

אולם הארגון אינו מבטיח ביטחון כלכלי

לאורך שנים

את נפשם ולעבוד ללא חשבון של שעות – גם עמוק לתוך הלילה בלי לקבל על כך תגמול חומרי כלשהו. אנשי קבע משרתים על־פי צורכי הארגון בכל מקום ברחבי הארץ ובכל תפקיד שיידרשו. המחויבות הטוטלית לארגון לצד הביטחון הכלכלי, המתבטא בתנאי שירות מועדפים למשרת הקבע ולמשפחתו, הביאו לאיזון במחויבות ההדדית. אולם כיום אנו ניצבים בפני מציאות אחרת: משרת הקבע נדרש להמשיך לשמור על התמסרותו הטוטלית, אולם הארגון אינו מבטיח ביטחון כלכלי לאורך שנים. משמע, הופר האיזון במחויבות ההדדית. בסעיף 9 של הוראות הפיקוד העליון 3.0501 נקבע כי מערכת

- מה תהיה דמותו של הצבא בעתיד?
 - האם הצבא ימשיך לדאוג לאנשיו?
- מממצאי המחקר עולה כי לכל כיוון ארגוני מתלווה החלטה בחוזה הפסיכולוגי עם הצבא. באופן כללי, מי ששרדו את הקיצוצים ונשארו בארגון הביעו ירידה משמעותית במחויבות שלהם לארגון. הם דיברו על בגידה והביעו דאגה בנוגע להמשך פיתוחה של הקריירה שלהם.

המתח גדל ככל שגדלה אי-הוודאות בין הצבא לקצינים

ממחקר שנערך בצה"ל ב-1998 עולה כי הגורמים המשפיעים ביותר על נכונות הנגדים לשרת בקבע קשורים לביטחון הכלכלי וליציבות שהצבא מספק לאנשי הקבע. עד לפני כמה שנים יכול היה כל מתנדב לצבא קבע להיות בטוח ברמת סבירות גבוהה יסיים את שירותו בגיל פרישה וייהנה מתנאי פרישה כמקובל. 5 השחרור בגילאי הביניים ובניית המודל החדש של שירות הקבע יוצרים שינוי משמעותי בתפיסת שירות הקבע בצה"ל: משירות קבע ארוך, בטוח ויציב לאורך 25 שנים, המנוהל על-פי צורכי המערכת, לשירות קבע שהוא קריירה מקצועית המוגבלת לכמה שנים. על-פי המודל החדש עוברת האחראיות לניהול הקריירה מהארגון לפרט.

הכיוון הארגוני המסיבי פוגע במיתוס הביטחון התעסוקתי, מאיץ את ניידות משרתי הקבע ומשנה בצורה יסודית את החוזה הפסיכולוגי הקושר משרתי קבע לארגון

הכיוון הארגוני המסיבי פוגע במיתוס הביטחון התעסוקתי, מאיץ את ניידות משרתי הקבע ומשנה בצורה יסודית את החוזה הפסיכולוגי הקושר משרתי קבע לארגון. בבואם לבחור את המשך דרכם תפחת עוצמתם של מרכיבי הביטחון הכלכלי והיציבות התעסוקתית במערכת השיקולים שלהם. במילים אחרות: המוטיוציה להמשיך לשרת לא תנבע מהביטחון התעסוקתי.

מחקרים שנעשו בצה"ל ב-1986 ובצבא ארצות-הברית ב-1994 לאחר קיצוצים בכוח האדם מצביעים על ירידה במחויבות של משרתי הקבע בעקבות התהליכים של צמצום כוח האדם. אולם כאשר המשרתים משתכנעים שמדובר בתהליך יעיל, נותרת המחויבות שלהם לארגון גבוהה מאוד. למעשה, בעקבות המודל החדש של שירות הקבע נוצרת בפעם הראשונה מוביליות של כוח אדם מקצועי בארגון. גיוס כוח אדם ושחרורו הופכים לחלק מרכזי בעבודתו של מנהל משאבי האנוש, ותהליך השחרור בגילאי הביניים בצה"ל הופך לחלק אינטגרלי ממודל השירות של המתגייסים, ולכן הוא קריטי. לא עוד משבר חולף ופעיימת קיצוצים, אלא תהליך מובנה בשירות הקבע. העובדה שצה"ל אינו מסוגל להבטיח ביטחון

תעסוקתי למשרתי הקבע מקבלת משקל יתר. חשיבותו של תהליך השחרור בגילאי הביניים אינה מוטלת אפוא בספק. אם הדבר אינו נעשה כהלכה, הוא עלול לגרום נזק לארגון ולפרטים: לאלה שפוטרו כמו לאלה שממשיכים לפעול בתוכו.

למשרתי קבע רבים אין קריירה אלטרנטיבית כתוצאה מהעדר מקצוע אזרחי

בעבור חסרי המקצוע האזרחי תהליך השחרור בגילאי הביניים הוא שלב קריטי, הכולל משברים נפשיים, פיזיים וחברתיים. אלה עלולים לגרום נזק, במיוחד אם הם נעשים באמצע שנות ה-30.

על סמך התוכנית לשחרר את גילאי הביניים במסגרת התוכנית הרב שנתית "קלע", נחתם הסכם בין משרד הביטחון וצה"ל לבין משרד האוצר להסדר כספי למשוחרי גילאי הביניים. ההסכם הזה כולל שיעור פיצוי מוגדל, מענק התארגנות וחופשת התארגנות. גובהם של הפיצוי ושל המענק ואורכה של חופשת ההתארגנות נקבעים בהתאם לוותק של משרת הקבע ביום השחרור. ההסכם הזה נועד למתן את הפגיעה הנגרמת למשרתים בקבע מובהק אשר הוחלט לשחררם בטרם הגיעו לגיל פרישה המקנה להם זכויות פנסיוניות.

ראוי לציין כי קיים הסדר להקפאת זכויות שבו יכול לבחור משרת קבע ששירותו הסתיים לאחר 10 שנות קבע, אך הוא אינו זכאי עדיין לקצבת פרישה. על-פי ההסדר הזה תשולם למשתחרר קצבה מגיל 67, אך לבחירה הזאת יש מחיר: היא גורמת לכך שהוא יקבל שיעורי פיצוי נמוכים מאוד.

יש לזכור שמשרתי קבע רבים המשוחחרים בגילאי הביניים הם בעלי התחייבויות כספיות רבות, והדילמה העומדת בפניהם קשה. לעיתים הם מעדיפים לקבל פיצויים מוגדלים ללא הקפאת זכויות כדי לכסות חובות. חששם הגדול הוא שהם לא יצליחו להשתלב בשוק העבודה בגלל העדר מקצוע אזרחי וכתוצאה מכך לא יוכלו לעמוד בהתחייבויות הכלכליות שנטלו על עצמם. המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת נותן מענה הולם לבעיה הזאת ויוצר הזדמנות לשני הצדדים – לארגון ולפרט – לצאת לדרך חדשה עם זכויות פנסיוניות ידועות מראש.

תופעה נוספת שעימה נדרש צה"ל להתמודד היא "בריחת מוחות" כתוצאה מחוסר ביטחון כלכלי והעדר יציבות. עלולה להיווצר דינמיקת נטישה, והאתגר העומד בפני צה"ל הוא כיצד להשאיר את כוח האדם האיכותי בארגון וכיצד לגייס משרתי קבע איכותיים חדשים לארגון.

ארגון שאין לו מוניטין חיוביים בכל הקשור לפיטורי עובדים יתקשה לגייס עובדים חדשים ויתקשה לשמור על הקיימים. מעבר לכך הנושא החמור ביותר הוא אמינות הארגון כפי שהיא נתפסת בעיני העובדים הנשארים, הצופים בתהליך הפיטורים של חבריהם לעבודה. הם אלה שאמורים להוביל את הארגון לדרך חדשה, אך כאשר הם שבויים בתחושה שחרב הפיטורים מתהפכת גם מעל לראשיהם, יקשה עליהם לתפקד כהלכה. התופעות שצוינו לעיל יוצרות בעידן החדש גם קונפליקט תפקודי בקרב חברי המטה הבכיר של הארגון: מצד אחד הם יודעים כי ישנו הכרח להתייעל נוכח הקיצוץ המסיבי בתקציב



הביטחון, ומצד אחר הם מודעים לצורך לשמור על דמותו האנושית של הארגון. שחרור בגילאי הביניים גם עלול ליצור קונפליקטים קשים בין המפקדים לפקודיהם. הסיבה: במקרים רבים מחליטים צעירים להתגייס לקבע לאחר שמפקדיהם הפעילו עליהם לחצים כבדים לעשות כן. כאשר נאלץ הארגון לשחרר משרתים בגילאי הביניים, לאחר שוויתרו על הזדמנויות תעסוקה אחרות, עלולים אלה לראות במפקדיהם את האחראים לפגיעה בהם. הסיטואציה הזאת יוצרת במקרים רבים קונפליקט בלתי נמנע בקרב המפקדים היות שקיים קשר ישיר בינם לבין המשוחררים. אחדים מהם מתנצלים ומגלים הזדהות יתרה עם המשוחררים ומפגינים קושי רב יותר להתמודד עם התהליך. הקושי של המפקדים להוציא אל הפועל את הפיטורים עלול לגרום לפיטוריהם של אלה שקל יחסית לפטרם ולא בהכרח של

קשה ושלילי אלא למנוף לשינוי ולחידוש ההישגים והצמיחה של הארגון.

למה כדאי להשקיע בתהליך השחרור בגילאי הביניים?

ברוב המקרים תנאי פרישה הוגנים הופכים את המשוחררים לשגרירים חיוביים של הארגון גם כשהם אינם עובדים בו. סוגיית השחרור של משרתי קבע רבים כל כך מחייבת את מנהלי משאבי האנוש לעבור סדנאות ללימוד תהליכי השחרור, שבהן יושם הדגש על הגורם האנושי. יש בכך צורך חיוני, שכן רבים ממנהלי משאבי האנוש הם צעירים שטרם חוו על בשרם פיטורים באמצע הדרך, ועליהם ללוותם ולתמוך במשוחררים שהם מבוגרים ומנוסים מהם. התייחסות נאותה להון האנושי בשעת משבר ובניית מערכת תומכת לריכוך השחרור בגילאי הביניים מגבירות את המוטיווציה של הנשארים לצאת מהמשבר.

תהליך השחרור בגילאי הביניים חייב להיות אנושי ואמין – החל במסירת ההודעה וכלה בתמיכה הרגשית בעובד ובבני משפחתו על-פי הצורך. וכמובן, תנאי הפרישה צריכים להיות הוגנים.

אלה שנכון לוותר על שירותיהם מבחינת הארגון. פעמים רבות מפתחים המשוחררים תחושה עזה שאי אפשר בלעדיהם ונופלים ברגע קבלת ההודעה על הכוונה לשחררם למכודת של אובדן הזהות – מה שמקשה עוד יותר על התמודדות המפקדים עם התהליך.

תהליך פיטורים שנתפס כ"הנחתה" בעיני המטה ושאינו מובן, מוסכם ומקובל על השטח – המוציא לפועל את ה"גזירה" – עלול לגרום לנתק ולניכור של המפקדים בשטח. פתרון הקונפליקט יהיה בניית מודל של התייחסות הארגון בעת תהליך השחרור בגילאי הביניים הן כלפי המשוחררים והן כלפי הנשארים. המודל צריך להביא בחשבון הן את ההיבט הניהולי והפיקודי והן את ההיבט האנושי. תהליך של שחרור בגילאי הביניים צריך להיעשות בד בבד עם בחינת חלופות כגון איחוד מסגרות, הסבה מקצועית וניידות עובדים. כאשר הצמצומים בכל זאת הכרחיים, הם יתבצעו תוך הבאה בחשבון של כל ההיבטים.

על הפיקוד הבכיר להוכיח למשרתי הקבע שמוצו כל האפשרויות האחרות וכי תהליך השחרור הוא המוצא האחרון של הארגון. בדרך הזאת ניתן לשנות את התייחסות לתהליך השחרור בגילאי הביניים. ניתן להפוך אותו לשלב שאינו כה

טיפול ראוי במשוחחררים בגילאי הביניים מונע עזיבה של אנשים טובים שהמערכת מעוניינת בהישארותם. כאשר המשוחחררים מטופלים היטב, ולנשארים אין תחושה ש"היום אני כאן ומחר אולי יזרקו אותי לרחוב", מוכנים משרתי הקבע הטובים להמשיך להשקיע בארגון.

כאמור, הן הפורשים והן הנשארים זקוקים לתמיכה חברתית. על-פי House⁷, התמיכה החברתית כוללת עזרה בתחום המקצועי-טכני ותמיכה רגשית. מחקרים מוכיחים כי תמיכה תורמת ישירות להפחתת לחצים ומשמשת משאב סביבתי להתמודדות עם לחצים.

מהדברים האלה עולה כי על הארגון להתמקד בסוגיות הבאות:

- תקשורת אמינה עם הנשארים תוך שקיפות נתונים ושיתופם בתהליכים המתוכננים.
- שיחות אישיות של הפיקוד הבכיר עם הנשארים.
- שמירה על מסלולי שירות וקשירת המרכיב האיכותי באמצעות מתן מענקים וקביעת תוכניות שירות.
- מתן הזדמנות לנשארים להוכיח את עצמם.
- התחשבות בצורכי העובד ומשפחתו במסגרת התמיכה הפסיכולוגית.

גיוס עיתידי

תהליך שחרור הנעשה באופן מכובד מאפשר לגייס מחדש משרתי קבע מצטיינים שעזבו מרצון. יש בכך יתרון פיננסי ממדרגה ראשונה היות שתהליך הכשרה של משרת קבע חדש עולה כסף רב.

במקרים רבים מחליטים צעירים להתגייס לקבע לאחר שמפקדיהם הפעילו עליהם לחצים כבדים לעשות כן. כאשר נאלץ הארגון לשחרר משרתים בגילאי הביניים, לאחר שוויתרו על הזדמנויות תעסוקה אחרות, עלולים אלה לראות במפקדיהם את האחראים לפגיעה בהם

משרתי הקבע המשוחחררים בגילאי הביניים ממשיכים הלאה, ולפיכך ניתן להפוך אותם לשגרירים לגיוס כוח אדם בעתיד. המסר שהם נושאים איתם בנוגע לטיפול וליחס שניתן להם בתהליך השחרור יהיה בהמשך חלק חשוב מתהליך הגיוס המחודש. ארגון שמשוחחררו ציינו שהוא תומך גם בשעת השחרור יזכה לחוות דעת אוהדת ולמוניטין חיוביים בקרב המתגייסים בעתיד.

כדי להמחיש תהליך שחרור של משרתי קבע בגילאי הביניים הנעשה תוך חשיבה, הכוונה וליווי של המשוחחררים אשרטט להלן כיצד נהוג לעשות זאת כיום בחיל הים.

מודל לשחרור משרתי קבע בגילאי הביניים: הדוגמה של חיל הים

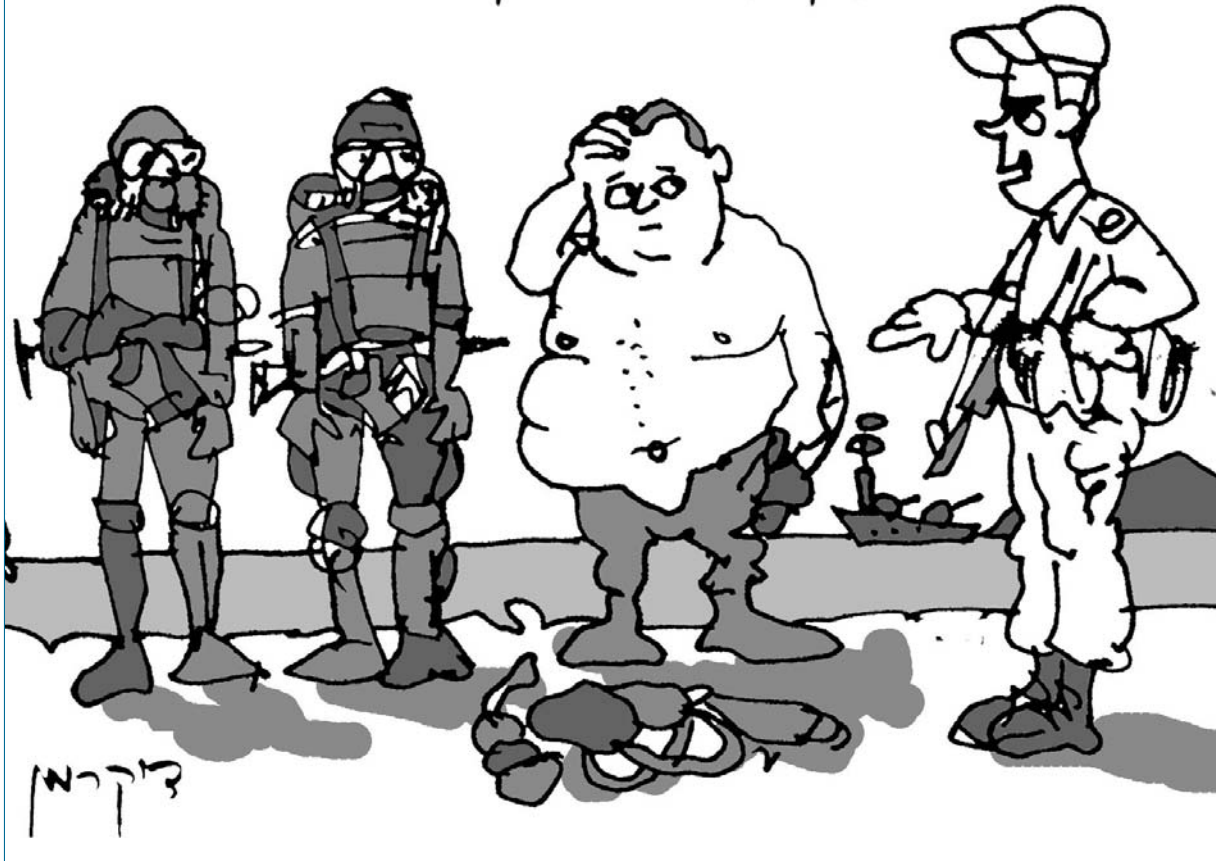
היערכות מסודרת לתהליך היא ערובה להצלחתו

כיוון שמדובר בתהליך קשה, הכרוך בקשיים נפשיים לכל המעורבים בו, חשוב להיערך לקראתו באופן מסודר, תוך הבאה בחשבון של מינימום פגיעה בארגון ומקסימום תשומת לב אישית. הגישה המאפיינת את המודל היא כי תהליך הקיצוץ הוא הזדמנות לשיפור ולא משבר. המשאב האנושי הוא נכס ולא עלויות שיש לקצץ בהן. לכן יש צורך להשקיע בנכס הזה. תהליך הצמצום הארגוני ראוי שיהיה אסטרטגיה ארוכת טווח ודרך חיים ולא אירוע חד-פעמי או מטרה בודדת, שיש להשלימה ואחר כך לשכוח מהכול.

במסגרת תהליך ההפנמה והפקת הלקחים מביקורת מבקר המערכת, שנערכה במהלך 2004 בצה"ל, נבנה מודל לשחרור משרתי קבע בגילאי הביניים בחיל הים. המודל הזה זכה למשובים רבים מגורמים העוסקים בנושא מחוץ לחיל. התהליך התבסס על חמישה עקרונות מרכזיים: מנהיגות, גישה, תקשורת, מעורבות ותמיכה. ואלה הם שלבי התהליך:

1. **קביעת לוח הזמנים.** יש לקבוע לוח זמנים מדויק ככל האפשר מרגע קבלת ההחלטה ועד לשבוע שלאחר שחרור משרת הקבע.
2. **קביעת מדיניות וקריטריונים לשחרור.** יש להכין "קובץ חקיקה" אחיד לכלל בעלי התפקידים העוסקים בתהליך כדי לוודא רצף החלטות הגיוני, שמירת הידע ורמת בקיאות מרבית בקרב העוסקים בתהליך. עליהם לדעת מהי מדיניות השחרור ומהי רוח המחוקק, לרבות הנחיות קברניטים, תוך יישום לקחים מהביקורת של מבקר המערכת.
3. **קביעת הפוטנציאל** לשחרור בגילאי הביניים על-ידי מנחים מקצועיים כדי לוודא שיתוף פעולה בתהליך. בעת שקובעים מהו הפוטנציאל לשחרור יש להביא בחשבון גם את הפרמטרים האישיים והמשפחתיים. מעורבות של כל חברי הארגון בזיהוי הצרכים לשינוי עשויה לעזור לתהליך הצמצום הארגוני ויצירת מחויבות ואחריות של כל אחד ואחד בארגון.
4. **תהליך מיון קפדני** של פוטנציאל משרתי הקבע לשחרור בגילאי הביניים על-פי הקריטריונים שמוזכרים בחוזר מפ"ע 2004 - 47: חוות דעת מפקדים, מבחן סוציומטרי, אופק שירות, מסלול שירות, ותק בשירות, נחיצות, סיכויי קידום ושיבוץ בעתיד, מיקום בכלי המיצוב החילי, בעיות רפואיות, צירוף נסיבות (למשל, פיטורי בן הזוג ממקום העבודה האזרחי במקביל לשחרור משרת הקבע). עם זאת הקריטריון המרכזי בבחירת הפוטנציאל שישוחרר הוא הערכת התרומה של כל פרט לארגון. "השיקול המוביל את ההחלטה על שחרור כוח אדם בקבע הוא מדד האיכות ודירוגו של הפרט"⁸ - כך קבע סגן הרמטכ"ל במפורש בספטמבר 2003.
5. **הוקמה ועדת מפקדים ומנחים מקצועיים בראשות ראש מספן כוח אדם.** בוועדה מוצגים סיכומי המיון של כל מועמד בנפרד וכן מוצגים באופן מפורט ההנמקות להפסקת שירותו של משרת הקבע לאור הפרמטרים שהובאו בחשבון בעת שנקבע מהו הפוטנציאל הנדרש. על הפיקוד הבכיר לוודא

מה דעתך על פרישה מוקדמת?



החיל להכין את החומר הנדרש: תיק לכל משוחרר ובו מידע על גובה הפיצויים, על ימי החופשה, מכתב ההודעה, לקט אינפורמטיבי על זכויות המשוחרר, רקע צבאי ומצב משפחתי.

7. **אישור שמותיהם של המשוחררים** בגילאי הביניים על-ידי מפקד חיל הים על סמך ועדות מפקדים שנערכו בראשות ראש מספן כוח אדם.

8. **כנס אל"מים בראשות מפקד חיל הים** בנושא המנהיגות הנדרשת והמצופה ממפקדים בתקופת משבר. במסגרת הכנס מתקיימת סדנה למי שמודיעים על השחרור בגילאי הביניים. מטרתה לתת למפקדים את הכלים הרגשיים והמעשיים לקראת המעמד הקשה של ההודעה על השחרור וליצור אווירה טובה, שבה יוכלו המפקדים לתת ביטוי לרגשותיהם בנוגע לפרידה מהמשוחררים ולהעניק להם כלים וטכניקות שיסייעו למשוחררים.

9. **שיחה על כוונת השחרור.** מפקד (בדרגת אלוף-משנה) של משרת הקבע יקבל ממטה החיל תיק מסודר שיכיל את הנספחים הדרושים על-פי חוזר מזכירות הפיקוד העליון על נתוניו האישיים של משרת הקבע. כמו כן תבוצע הכנה לפני ביצוע ריאיון כדי לאפשר יחס אישי לפרט. הריאיון יתועד בפורמט הכולל את ההנמקה שהביאה את חיל הים להמליץ על הכוונה להפסיק את שירותו של משרת הקבע.

כי המנהיגות היא נראית, היא נגישה ומקיימת קשרי גומלין עם מי שמושפעים מתהליך הקיצוצים תוך הקפדה על הוגנות ועל הגינות. יישום שווה לכל נפש הוא חובה מקצועית ואתית בעת משבר. חובת ההנמקה היא בסיסית, ויש בה כדי להצביע על תקינות התהליך בכל תחום, ובמיוחד בתחום השחרור של משרתי הקבע בגילאי הביניים, שעשו למען הארגון במשך כל שנות העבודה שלהם ושאלולא הקיצוץ בתקציב מערכת הביטחון היו נשארים בארגון עד ליציאה לגמלאות. חובת ההנמקה היא חובה מוסרית מהמדרגה הראשונה של הארגון כלפי הפרט. נדבך נוסף על האמור לעיל הוא חובת המפקדים לסגל תרבות של משוב. במיוחד יש לשים דגש על מתן משוב במקרה של תפקוד שלילי לאורך ביצוע התפקיד. באמצעותו נחשף משרת הקבע להערכת מפקדיו את תפקודו, וניתנת לו הזדמנות לשפר את ביצועיו. משרת קבע שנחשף לאופן תפקודו הירוד ו"מתבשר" כי הוא מיועד לשחרור, "מצויד" בדרך כלל בהערכות חיוביות ומשבחות ממפקדיו. כתוצאה מאי-הסנכרון הזה עם המציאות החדשה רק מתעצמת תחושתו הקשה של משרת הקבע, ונפגמות בעיניו וביני הקרובים לו אמינותה ומקצועיותה של המערכת.

6. **הכנת מטה המנהלה לקראת יום ההודעה על השחרור בגילאי הביניים.** מרגע ההחלטה ועד להודעה נדרש מטה

בסיום תינתן למשרת הקבע הזמנה כתובה לריאיון שנקבע מראש אצל ראש ענף הסגל, ובו יצוינו מספרי הטלפון של כלל הגורמים בחיל העוסקים בתהליך: ראש ענף, קצינים/ חוגרים, ראש ענף פרט, ראש ענף מדעי ההתנהגות.

10. ליווי, תמיכה וסיוע למשוחררים בגילאי הביניים. במעמד הריאיון עם ראש ענף הסגל יצוינו באוזני משרת הקבע לוחות הזמנים בתהליך השחרור תוך שתודגש העובדה ששמורה לו זכות הערעור. ההדגשה הזאת חשובה, שכן בעת קבלת ההודעה שרוי משרת הקבע בהלם ואינו קשוב לזכות הערעור העומדת בפניו על-פי הפקודות. במהלך הריאיון יהיה ראש ענף הסגל קשוב לבעיות שיעלה משרת הקבע וישים לב אם נדרשת מעורבות של פסיכולוג בתהליך. כמו כן עליו לברר אם משרת הקבע מעוניין להמשיך לשרת במילואים. בסיום הריאיון ילווה ראש ענף הסגל את משרת הקבע לראש ענף פרט, המשמש איש קשר ומסייע במציאת עבודה באמצעות פנייה לעמותת חיל הים. בריאיון הזה יודגשו זכויותיו של המשתחרר תוך שימת דגש על הזכות לסיים טיפולי שיניים, הזכות לסיים לימודים לגמול השתלמות באמצעות קורסי מחשבים המתקיימים בחיל (ללא הוספת תקורות), הזכות לנצל נופשים המיועדים לצבא

מדיניות נכונה של שחרור כוח אדם אין פירושה בהכרח מתן הטבות בסכומי עתק למשוחררים. היא מחייבת את הארגון להתייחס למשוחררים באותו הכבוד שהם קיבלו עם גיוסם לשירות הקבע

הקבע והזכות לנצל את ימי החופשה השנתית שעומדים לרשות המשתחרר. כמו כן יידון בריאיון כל נושא שמשרת הקבע ירצה להעלות בתחום תנאי השירות.

11. טיפול בנשאים. ביצוע פעילות רווחה למשרתי הקבע ולמשפחותיהם דווקא בתקופה הזאת חשוב מאוד להעלות המורל בקרב הנשאים בארגון. על מפקדי הבסיסים לשוחח עם הנשאים כדי לשפר את האווירה בקרבם, לגבש אותם, ליצור מחויבות ארגונית, לחזק את ביטחונם ולסקור בפניהם את המצב החדש ואת התוכניות לעתיד הקרוב ולעתיד הרחוק. שיחה כזאת עשויה להדק את הקשר עם הנשאים ולסייע באיתור עובדים החוששים מהצפוי להם. בשיחה יש להעביר את המסר שהתהליך בוצע במחשבה רבה ולהגביר את תחושת ההשתייכות וההזדהות של הנשאים לאורך זמן.

סיכום

תהליך מסיבי וממושך של שחרור משרתים בגילאי הביניים קשה הן לפרט והן לארגון. הוא יוצר לחץ ומחייב התמודדות. לתמיכה במשתחררים יש תפקיד חשוב בתהליך הזה. זהו תהליך שטומן

בחובו כאבים וסכנות, אך גם מציב אתגרים והזדמנויות לשיפור יעילותו של הארגון.

ייחודו של מנהל משאבי אנוש מקצועי הוא בהצגת תובנות פסיכולוגיות וארגוניות בנוגע למצב החדש. על מנהלי משאבי האנוש לתת תומכת וחיוך מבין לכל האנשים בארגון וללוות את כל המעורבים בתהליך.

מדיניות נכונה של שחרור כוח אדם אין פירושה בהכרח מתן הטבות בסכומי עתק למשוחררים. היא מחייבת את הארגון להתייחס למשוחררים באותו הכבוד שהם קיבלו עם גיוסם לשירות הקבע.

מדיניות שחרור ומדיניות עבודה הן שני צדדים של מטבע אחד הנקרא "יחס לאנשים". ההודעה על השחרור של משרת בגילאי הביניים אינה צריכה להתקבל בהפתעה. כל מפקד יודע שלאנשים טובים לא אומרים שלום, ולכן חובתו המקצועית היא לתת משוב הולם לפקודיו לבל יופתעו ובכך למנוע חשש וחוסר ביטחון בקרב משרתי קבע טובים.

משרת קבע חדש לעולם לא ידון בתנאי עזיבתו עם גיוסו, אולם על המפקדים לשלב בסיכום הריאיון, עם כניסתו לתפקיד של משרת הקבע, את תנאי עזיבתו על אף שהנושא נראה מנוגד לשכל הישר. זהו ביטוח נגד עזיבה מריחה.

מומלץ לבצע טיפול תקשורת יציבורי בנושא באמצעות פרסום שוטף בחיל על האופן שבו הונהגו השינויים במדיניות כוח האדם ועל האופן שבו טופלו הפרטים שנאלצו לעזוב. יש להדגיש הישגים הקשורים לטיפול בעוזבים ועל תרומת המדיניות החדשה ליעילות הארגונית. ניהול התהליך בהצלחה משדר עוצמה לנשאים ומחזק בציבור את התחושה שמדובר בצבא בעל עוצמה פנימית וחינונית.

הצלחת התהליך מותנית במידה רבה במנהיגות שתדע להפוך את האילוף לתוכנית שיש בה חזון של התייעלות ותשכיל לגייס את האנרגיה של אנשי הארגון בכל הרמות כדי להצליח במשימה. כל זאת תוך שימת לב מרבית לטיפול איכותי במשוחררים ולא פחות מכך – בנשאים.

הערות

1. דו"ח מבקרת המערכת בנושא שחרור משירות קבע ביוזמת רשויות הצבא לצורך יישום ההחלטות בדבר צמצום היקף כוח האדם בצה"ל, 2005, עמוד 2-5
2. Cobb, S., & Kasl, S., Termination: The Consequences of Job Loss, Cincinnati, **NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health)**, 1977
3. עליזה שלו, **צמצום עלויות כוח אדם – הצעה לניהול אפקטיבי של התהליך**, 1998, עמ' 3
4. מתן פורת, **כיוון ארגוני: לקחים מצבא ארצות הברית**, 1996, עמ' 1-5
5. שלו עליזה, **צמצום עלויות כוח אדם – הצעה לניהול אפקטיבי של התהליך בחיל האוויר**, 1998, עמ' 5
6. House JS., **Work Stress and Social Support**, Reading, MA, Addison-Wesley, 1981

