

הפעלת הכוח בונה
את בניין הכוח,
ובניין הכוח בונה
את הפעלת הכוח.
בניין כוח חזק,
מקצועי ואיכותי,
יבטיח הפעלת כוח
איכותית וצבא חזק,
רלוונטי ומנצח

השפעת תר"ש גדעון על "מעבריות" קצינים בדרגות הרס"ן והסא"ל מהפעלת כוח לבניין כוח



פועל בונה בניין או

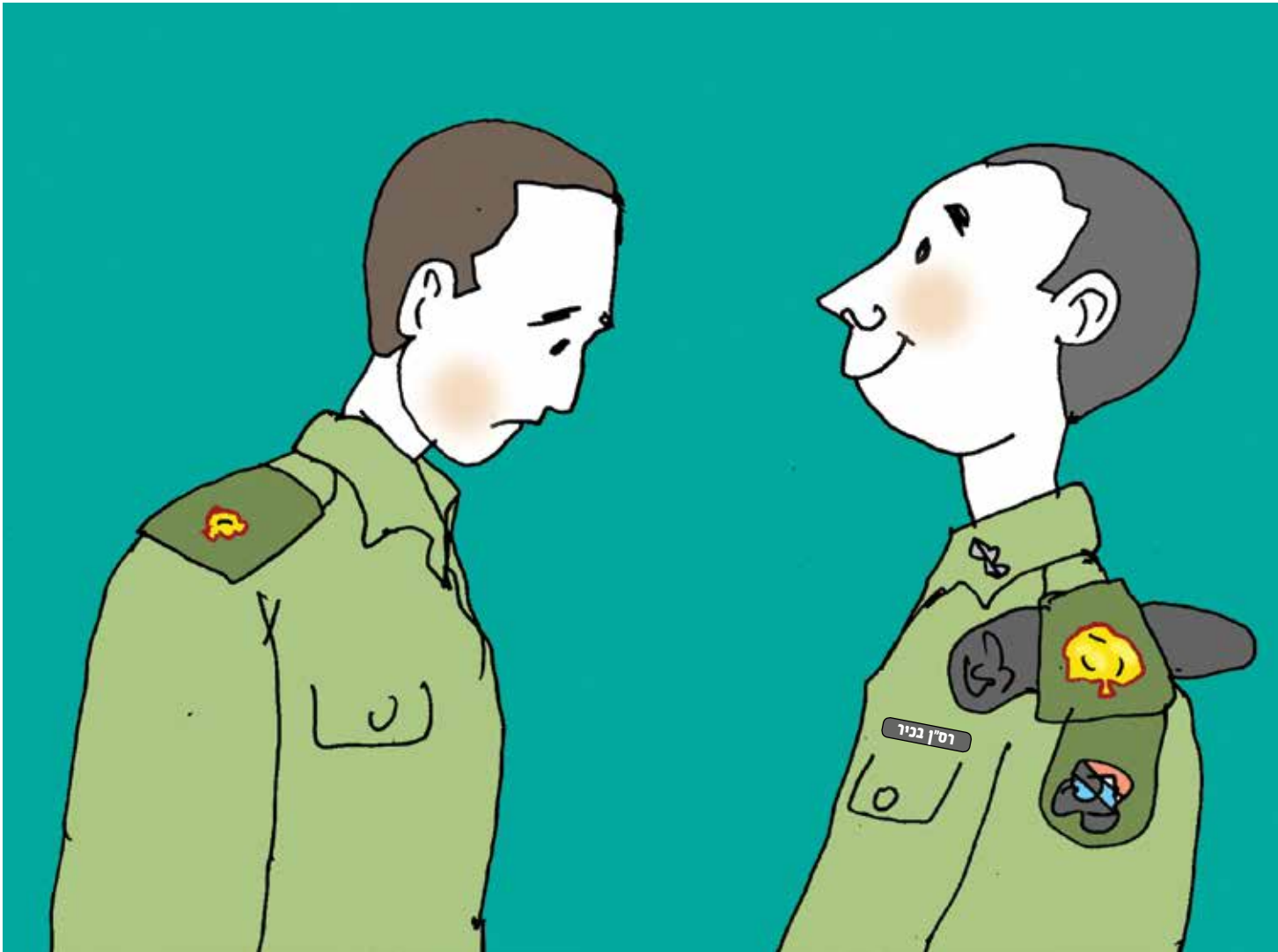
מרכיב בעמידת הצבא ביעדים הלאומיים שהוגדרו לו בתחום תשלומי הפנסיה. תוכנית אסטרטגית לטיפול באנשים נבנתה עבור כלל קבוצות המשרתים ובכלל התחומים: הכשרה, שכר ופיתוח אישי. מטרת המסלול היא יצירת מערך קבע צעיר ואיכותי, המשמש שדרה פיקודית ומקצועית לצה"ל, תוך העלאת אטרקטיביות השירות למשרתיו.

במאמר זה ארצה לסקור את עיקרי תר"ש "גדעון" בהקשרי כוח-אדם, ולהראות כי להוצאתה לפועל עשויות להיות השפעות שליליות על

בראשית 2015 עמל המטה הכללי, בהובלת אגף התכנון, על עיצוב תוכנית רבי-שנתית "גדעון", שיצאה לפועל במחצית השנייה של אותה השנה. מטרת התוכנית הייתה לשפר את מוכנות הצבא, לעצבו לקראת אתגרי העתיד ולייצב את תהליכי בניין הכוח ארוכי הטווח. כל זאת בהתאמה לאסטרטגיית צה"ל.

אחד מתוצריה המשמעותיים של התוכנית, שנוגעים לכוח אדם, הוא "מסלול השירות 2016" לו מיוחסת חשיבות עליונה.

המודל שפותח מוביל להצערה של שדרת המפקדים בצה"ל, ומהווה



בנין בונה פועל?

המעבריות של קצינים בדרגות הרס"ן והסא"ל, מעיסוק בהפעלת כוח לבניין כוח.

תר"ש "גדעון" ומסלול השירות 2016

כמה גורמים חיצוניים הובילו לגיבוש תר"ש "גדעון":

- פגיעה באמון הציבור בצה"ל ושיח ער על תקציבים ומשאבים במקום על תפוקות הביטחון.
- שינוי סדר העדיפויות הלאומי – מתן עדיפות לחברה וכלכלה

על פני ביטחון.

- חוסר לגיטימציה ציבורית.
- יוקר מודל הקבע החדש – שכר וגמלאות.
- המלצות ועדת "לוקר".
- אליהם התווספו כמה גורמים פנימיים, כמו היעדר תוכנית רבי-שנתית – גורם שהקשה על התכנון לטווח ארוך והוביל לדברים הבאים:
- פגיעה באפקטיביות וקושי לנצל המשאבים במלואם.
- פגיעה קבועה במוכנות צה"ל לחירום.

בריתח מוחות צעירים.

חוסר יעילות של המודל הקודם (חוסר רלוונטיות וחוסר דינמיות).

הוצאות שבר וקבע המעמיסות על התקציב.

אחד מצוותי התר"ש הובל עליידי ראש אכ"א באותה התקופה, אלוף חגי טופלונסקי, ותפקידו היה לבחון את מדיניות הטיפול באוכלוסיות המשרתים השונות: בסדיר, בקבע ובמילואים.¹

כדי לעמוד במשימה הוטו עקרונות בשני צירים מרכזיים: הצעת הצבא ושיפור איכותו. "מסלול השירות 2016" כולל שורה של צעדים והחלטות הקשורות לניהול כוח אדם בצה"ל החל מינואר 2016, וביניהן:

1. הוספת שער ארגוני בתום ותק של 14 שנים בשירות קבע, לפיו קצין שלא יקודם לדרגת ס"ל, ישתחרר מצה"ל (בנוסף לשער הקיים היום בתום 7 שנות קבע, במעבר מקבע ראשוני למובהק).
2. הוספת מסלול רס"ן בכיר (מנוסה), המאפשר שימור רס"נים מקצועיים עד הפרישה (מכסות מוגבלות).
3. הצעת הצבא – קידום לדרגות בכירות בגיל צעיר.
4. טיוב איכות המשרתים (שימור ושיפור איכות, עידוד האיכותיים להקדם).
5. הצעת גיל הפרישה.
6. חיסכון בעלויות השכר והגמלאות.

הקבע הובילו במידה מסוימת לתחושת חוסר יציבות, ולהבנה כי מה שידוע כיום עשוי להשתנות בהמשך, בקרב מפקדים ופקודים כאחד.² כל השינויים שצוינו, לצד פגיעה בתדמית צה"ל בעיני הציבור, מאתגרים במידה רבה את מוטיבציית הפרט להישאר בשירות קבע.

בריאונו שהתקיימו עם מפקדים ב-2017, עלה באופן בולט העיסוק בטוטאליות של הארגון הצבאי וכן בטוטאליות הנדרשת ממפקדים. הסא"לים שרואיינו ציינו את מודל הקבע "הצעיר" בתור ההסבר המרכזי לערעור על הטוטאליות מצד הקצינים הוותיקים. לדבריהם, השינוי ב"חווה הפסיכולוגי" שבין משרתי הקבע למערכת הצבאית עקב השינויים במודלי הקבע, משפיע על המחויבות של הקצינים למערכת הצבאית. המפקדים ציינו בעיקר שהמערכת כבר אינה מחויבת כפי שהייתה בעבר כלפי משרתי הקבע מבחינת הכטחת עתידם במערכת, ולכן המפקדים אינם מוכנים להתחייב אליה בחזרה באופן מוחלט.³ כל אלה מדגישים את התנודתיות הרבה שהתקיימה ומתקיימת במעבר ממודל קבע אחד לאחר כל כמה שנים, ולקושי של הפרט להתמודד עם השינויים.

אתגרי "מסלול השירות 2016"

המודל המוצע טומן בחובו יתרונות רבים עבור צה"ל ומשרתיו, ביניהם:

• הזדמנות לשיפור שירות הקבע כארגון דינמי ותחרותי.

• יציירת עוררות מתמדת בקרב המשרתים.

• פוטנציאל לחיסכון כלכלי באופן משמעותי בתחומי כוח האדם.

• הזדמנות למימוש קריירה שנייה משמעותית באזרחות.

• טשטוש ההבחנה בין הקבע הראשוני למובהק.⁴

לצד יתרונות אלה, "מסלול השירות 2016" מביא עימו אתגרים נוספים דוגמת ירידת הרמה המקצועית עקב הצעת הקצונה, קיצור משך הקדנציות, אי-צבירת ניסיון פיקודי וותק בתפקידים ועוד. מכאן שהמודל עשוי, לצד כל יתרונותיו, לערער את החלטת הפרט להישאר בארגון בצמתי ההחלטה השונים, בדגש על סביבות גיל 30. גיל בו יצטרך להחליט האם מעדיף להשתחרר ולהתחיל קריירה באזרחות, או לחלופין להישאר בצבא ובכך "לקחת סיכון" שהארגון אולי יפרד ממנו בעוד כחמש שנים אם יחליט שלא לקדמו.

מתוך סקרי ממד"ה ומחקריה ניתן לציין כמה משתנים המשפיעים על החתירה ליציבות, ביניהם משתנה הגיל. ככל שעולים בגיל, ובעיקר סביב שלב המיסוד המשפחתי, גוברת חשיבות היציבות התעסוקתית בקרב מרבית משרתי הקבע. הוספת שער המיון הארגוני הנוסף במעבר מתקן מובהק לבכיר, במסגרתו רק מי שיעבור לקבע הבכיר יהיה זכאי לפרישה מוקדמת והיתר ישוחררו מקבע עם מענק הסתגלות מוגדל, עשויה להיות השפעה שלילית על המוטיבציה להישאר בקבע לטווח הארוך.

בסקר שבוצע בקרב קצינים ונגדים בקבע הראשוני, עלה כי לקראת גיל 30 מוזהה צומת החלטה בה נפגשים מעגלי החיים האישיים והתעסוקתיים, ובקרב רבים נדרשת עד שלב זה הכרעה בדבר כיווני התעסוקה לטווח הרחוק. "משיכת" הזמניות עמוק לתוך עשור המיסוד (+30), המתאפיין במחויבויות אישיות וכלכליות משמעותיות, עלול להוביל לעזיבה מוקדמת לקראת סוף הקבע הראשוני. זאת מתוך שאיפה להתבסס בקריירה אחרת עד גיל 30, בעיקר בקרב נשים.⁵

לצד היתרונות הרבים של המודל החדש, ניכר כי יש לא מעט אתגרים אותם מעמת המודל עם הפרט, ואלו עשויים לפגוע במוטיבציה של הפרט להישאר בצבא בשירות קבע. לעניות דעתי הקושי הנ"ל יבוא

"מסלול השירות 2016" מביא עימו אתגרים נוספים דוגמת ירידת הרמה המקצועית עקב הצעת הקצונה, קיצור משך הקדנציות, אי צבירת ניסיון פיקודי ועוד

יש לציין כי בשני העשורים האחרונים חלו שינויים דרמטיים במודל שירות הקבע. בין התמורות המרכזיות שהתחוללו במשך הקבע, ניתן לסמן את השינויים הבאים: אבחנה מבנית בין קבע ראשוני לקבע מובהק, קיצוצים עיתיים, מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת, צמצום היקף פורשים, ערכון מדיניות פרישה לוותק של 20 שנים בקבע, המעבר לנגב ועוד.

השינוי בחווה הפסיכולוגי

לאחר שנים שבהן האסטרטגיה הייתה העלאת גילם הממוצע של קציני הצבא, שינה צה"ל את הנחות העבודה ואימץ את עקרונות "מסלול השירות 2016".

החווה הפסיכולוגי שבין הפרט לארגון השתנה בעיקר לאור ערעור הביטחון התעסוקתי. המודל המסורתי היה כמעט מוחלט, ושיקף מערכת יחסים המניחה מחויבות הדדית בין הפרט והארגון. החווה המתעצב החדש מכיל יותר מאפיינים תעסוקתיים מבעבר. מצידו של הארגון, החווה עוסק יותר מבעבר בהיבטים של היפרדות, עלויות והסדרי העסקה שונים. מצידו של הפרט, החווה עוסק בציפיותיו לפיתוח אישי ומקצועי במסגרת תפקידו, ובהשוואה מתמשכת לשוק העבודה האזרחי. נוסף על כך מרכיב הוודאות בשירות, חלק מרכזי העובר שינוי במסגרת החווה המתעצב. השינויים הרבים שהתחוללו בשירות

אחרות הרבר נותר בגדר שאיפה שאין הכרח במימושה. למרבה הצער אין נתונים המעידים על כמות המעבריות המתרחשת בצה"ל.

ניתן לזהות בחלק מן היחידות מעבר של מפקדים ממערך הלהימה והשטח למטה ובחזרה, במיוחד בדרגות הבכירות של מקבלי ההחלטות, ובחלק גדול מהמקרים אותם מפקדים משמשים את דרג מקבלי ההחלטות במערכת המקצועית. עם זאת, נראה כי המעבריות היא מוגבלת ואיננה מעוגנת בנוהל כחלק ממדיניות.

בצבא שוררת הבחנה ברורה בין המערכת המבצעית – השטח, למערכת המקצועית התומכת – המטה. הקצינים במערכת המבצעית נהנים משכר ומתגמול גבוהים יותר בהשוואה לקציני המטה, והפערים בשכר ובתגמול מהווים כוח משיכה למערכת המבצעית. מעברים של בעלי תפקיד בין השטח ובין המטה אינם טריוויאליים, ועל כן קצינים המגיעים מהמערכת המבצעית למטה נהנים מעדיפות בשיבוץ ובקידום, היות והם נתפסים וורסטיליים וכמי שיהיה קל להחזירם לתפקיד בשטח. פעמים רבות, בעלי תפקידים מהשטח עוברים למטה לאחר שנחסמה אפשרות הקידום שלהם, או שנחשבים פחות מתאימים לשטח.⁷

המעבריות מאפשרת למידת תחומי עיסוק מגוונים, ובכך מרחיבה את הידע של הפרט ומידת הוורסטיליות שלו. היא מהווה כלי קידום



איש קבע בחברת משפחתו. ככל שעולים בגיל, ובעיקר סביב שלב המיסוד המשפחתי, גוברת חשיבות היציבות התעסוקתית בקרב מרבית משרתי הקבע

”מסלול השירות 2016” עשוי להוביל להפחתת מעבריות. שכן בעיני הפרט, ההצעה, המובילה לקיצור משך הקדנציה, תוביל להספק נמוך יותר של ביצוע תפקיד רס”ן לפני קידום

ויוצרת גיוון של התפקידים אותם ממלא הפרט, ומאפשרת ראייה רחבה והוליסטית על כלל העשייה מקצה לקצה באופן מערכתית. כמו כן המעבריות מאפשרת הזדהות בין שני הצדדים, ומעוררת הבנה הדדית של תהליכים ושל החלטות הצדדים. בעקבות זאת מוגבר דיוק העשייה, ומשפרות איכויות ממלאי תפקידים המטה תחת הנחה שבשטח טובים שבטובים. יתרה מכך, היא משמרת את הרלוונטיות והעדכניות של “מצב האמת” והחיבור לשטח, ומאפשרת העברת ידע בארגון הלכה למעשה.

למעבריות זו מהפעלת הכוח למטה יתרונות רבים, הן עבור הפרט והן עבור הארגון. עבור הפרט מדובר ביתרונות הבאים:

- ⊕ הזדמנות להקניית כלי עבודה חדשים.
- ⊕ למידת תרבות ארגונית שונה.
- ⊕ התוודעות לדרכי חשיבה אחרות.
- ⊕ רכישת ראייה רחבה.
- ⊕ היכרות עם עולמות תוכן מקצועיים חדשים.
- ⊕ עשייה מגוונת.
- ⊕ יצירת קשרים בין-אישיים ומקצועיים.

גם עבור הארגון מדובר ברווח של ממש, הבא לידי ביטוי בחיזוק ובהשכחת המטה באמצעות הכנסת בעלי תפקידים חזקים, יצירת שפה משותפת בין היחידות ובין המטה והעמקת הקשרים.

לידי ביטוי קודם כל באזורים המתועדפים נמוך יותר – המטה. המעבריות מהפעלת כוח אל המטה המתקיימת היום מוגבלת מאוד, עוד לפני מימוש החלטות “מסלול הקבע 2016”. לטעמי הרבר גורם להחלשת המטה ולאיי-מיוצי הפוטנציאל המלא שלו.

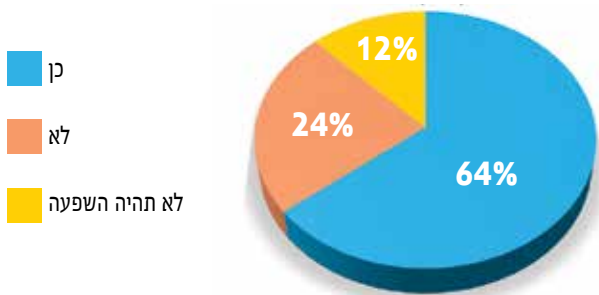
אני סבור כי “מסלול השירות 2016” עשוי להוביל להפחתת מעבריות, שכן בעיני הפרט, ההצעה, המובילה לקיצור משך הקדנציה, תוביל להספק נמוך יותר של ביצוע תפקיד רס”ן לפני קידום. נראה כי מאפיינים אלה יעודדו ביצוע תפקידים ליבה בלבד, למשך קצר ככל הניתן, תוך דילוג על ביצוע תפקידים מטה, שכן יש להספיק הרבה במעט זמן (14 שנים בקבע, בערך עד גיל 35).

כאשר קצין יעמוד בדילמה אם לעבור לתפקיד מטה או להישאר במסלול הליבתי-מקצועי בו הוא נמצא, יעדיף להישאר במסלול “הבטוח” ולא להסתכן במעבר לתחום הלא נודע – שעשוי להקטין את סיכוייו להתקדם, שכן הסיכון עולה על הסיכוי.

חשיבות המעבריות בין תפקידי הפעלת הכוח לתפקידי בניין הכוח

במסמך מדיניות הסגל בצה”ל שגובש ביוני 2017, צויין כי “קיימת חשיבות רבה בהיכרות ובראיית התהליך השלם, הנוגע לאופן השיבוץ של משרתי הקבע ומינויים במסגרת מסלול שירותם. החל משלב ההחלטה על המינוי, דרך קביעת משך הקדנציה הנדרשת ועד לסיום תפקידם או קידום בקבוצת קבע או בדרגה”⁶.

נראה כי מסלול השירות של הקצין כפי שנקבע על-ידי אכ”א, אינו מחייב מעבריות ומילוי תפקיד מטה טרם קידום. עם זאת, כל מפקד זרוע ואגף שואף למעבריות בין תחומי העיסוק השונים שתחת פיקודו. יש זרועות בהן ההנחייה היא שכחלק ממסלול הפיתוח, על הקצין יהיה למלא תפקיד מטה, למשל בזרוע הים ובזרוע היבשה. בזרועות



האם לדעתך הוספת מכסות רס"ן בכיר/רס"ן מנוסה וסימון תפקידי ליבה במטה רס"ן מנוסה, תעלה את המוטיבציה לעבור לעסוק בניין הכוח?

המעבר לסביבת המטה כרוכה בהסתגלות מקצועית ותודעתית ומעבר לפעילות בסביבה המושפעת מגורמים רבים, חלקם בכירים (מטכ"ל, פיקודים, יחידות שונות). מעבר זה דורש קפיצה מחשבתית ברגש על הבנה מערכתית ומורכבות ארגונית. תפקידי המטה כוללים בתוכם תחומי ידע ייחודיים לבניין הכוח ואחריות אישית על תחום מקצועי, לעיתים ייחודי בורוע. המטה מהווה סביבה אסטרטגית מרובת מפקדים, אל מול מוטת שליטה מצומצמת המורכבת ממספר מועט של כפיפים. חלקם בעלי ותק רב ובקיאים יותר מהמפקד. קצין המטה נדרש להתבונן לטווחים ארוכים, לחזות התפתחויות עתידיות, ובריזמנית להיות מחובר למציאות ולספק פתרונות יום-יומיים. על-מנת לממש אתגר זה עליו להפגין גמישות מחשבתית, כך שיוכל לנוע מעלה ומטה: להיות עסוק בחזון, ועם זאת ברגליים נטועות עמוק בקרקע.

תפקידו להציף כלפי מעלה את צורכי היחידות, ומכאן שמחובתו להתמצא בצורכיהן של היחידות ובאילווצים עימן הן מתמודדות. לשם כך עליו לייצר תהליכים שיתופיים עם היחידות, ולהכיר ביניהן כבר בשלבים המוקדמים של עבודת המטה. כל זאת תוך מימוש מדיניות המטה ורגשיו. השגת כל אלה תשופר במידה ותתקיים מעבריות של הקצין בין הפעלת הכוח לבניין כוח, שתסייע להבנת הצרכים בשטח על-ידי קצין המטה.⁹

מוטיבציית הפרט

במסמך "החווה בין צה"ל לבין החברה הישראלית" מופיעים גורמי המוטיבציה הבאים: מוטיבציה המגיעה מתחושה של סכנה קיומית, גורמות חברתיות המעוררות התגייסות וקרביות, מניעים אידיאולוגיים ומניעים אינדיבידואליים בהם רואים את השירות כהזדמנות למוביליות חברתית.¹⁰

ההחלטה על מעבר לפנסיה צוברת בדומה לארגונים הציבוריים האחרים במשק, מרחיבה את גמישות הארגון ביחס לאפשרות פיטורין, אך מגדילה את מרחב הבחירה של הפרט ביחס להמשך שירותו, ובכך מהווה תשתית לשינוי מהותי בחווה השירות.

השינויים במודל הקבע מאופיינים בתהליך שבו מתכרסמים המאפיינים המוסדיים דוגמת אחידות, שליחות ויחודיות, ומתגברים בו אלמנטים של מודל תעסוקתי כמו: תחרות, בדרנות, תגמולים חומריים, זמניות, דמיון לארגונים אחרים ודיפרנציאליות פנימית.¹¹ הצלחת המשרתים בתפקידם בצה"ל נמדדת ומתוגמלת באמצעות קידום, תמריצים כספיים, קביעת מצטיינים.

עם זאת, עלייה משמעותית בכמות המשתחררים (מולם מתבצע

היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה, ממגוון סיבות, יוצר עמימות רבה ואי-יודאות בכל הנוגע לפיתוחם ולקידומם של קציני המטה. כתוצאה מכך מתחוללות תופעות שלהן השפעות על תפקודו הכללי של המטה, הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט.⁸ ניתן לזהות מקרים בהם קצין משובץ במטה, ומדובר בחלק ממסלול קידום ופיתוח וברור, ובמקרים אחרים אילוץ.

לצד היתרונות המוזכרים, המקטרגים על המעבריות יצינו כי טיפוח מעבריות מוביל לפגיעה בהתמקצעות של הקצינים בתחומי הליבה עצמם. במקום להמשיך ולהתמקד בעיקר – הם מוסטים לתחום לא רלוונטי לעשייתם. הדבר מגדיל את מחיר הטעות באיזו, ועשוי לחסום מסלולי קידום איכותיים לאנשים שגדלו במטה. בנוסף, מחיר הטעות בשיבוץ לא מתאים יכול להיות דרמטי בהשלכותיו לטווח הארוך, ומכאן שעדיף שתהיה התמקצעות במישור אחד – מי שבשטח יתפתח בשטח ומי שבמטה יתפתח במטה.

האפשרויות בגוף המטה מוגבלות. דרך אחת היא "לגדל" מלמטה חיילי חובה שיפוחו ויקודמו לתפקידי ניהול בכירים יותר, ודרך שנייה היא לעודד מעבריות מיחידות מבצעיות לטובת מילוי תפקיד במטה, וחזרתם ליחידות האם לאחר מילוי התפקיד.

האידיאל הוא לשלב בין שתי האפשרויות: מחד גיסא לאפשר פיתוח וקידום של האוכלוסיות המזינות מבית ומאידך גיסא לעודד מעבריות ולאפשר "חיות" ו"זרימה" של דם חדש ועדכני" לארגון.

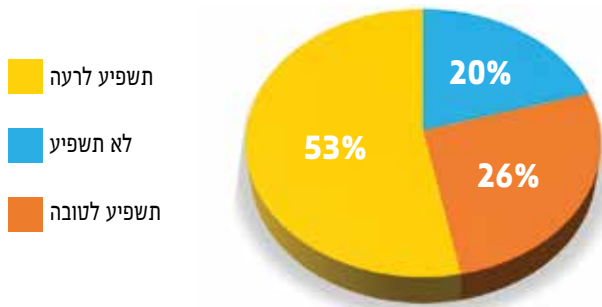
תפקידי המטה וחשיבות

המערכת המבצעית מהווה את ליבת העיסוק של צה"ל ולצידה מתפקד מטה תומך המעניק לה את כלל השירותים להם היא נזקקת. מלבד העיסוק בהכנת הכוח ובניהול הקרב, יש בצה"ל גופים ויחידות העוסקים בעיקר בבניין הכוח והקיום השוטף. חלק גדול מהפעילות מתבצעת בגופים האלה, ולתוצריה השלכות משמעותיות על עתיד הצבא. ניהול תהליכי בניין הכוח וקיומו השוטף, כמו גם הפעלתו בשדה הקרב, מורכבים ומשתנים בקצב גבוה. נראה כי המפקד, גם אם הוא מוכשר ביותר, לרוב לא יהיה בעל הידע הדרוש להכנת התמונה השלמה ולצורך קבלת החלטה בעצמו.

המטה הוא מסגרת ייעודית להכוונה, שליטה ובקרה, הכלולה במפקדות של גופים צבאיים שונים. המטה מהווה את אחד האמצעים הארגוניים לשיפור קבלת ההחלטות וקביעת המדיניות. תפקידו של קצין המטה לצפות, לכוון, לנתח ולהעריך מגמות עתידיות בסביבה.



חניכים בפנים אפק. קצין המטה נדרש להפגין גמישות מחשבתית, כך שיוכל להיות עסוק בחזון, ועם זאת ברגליים נטועות עמוק בקרקע



האם לדעתך יש למסלול הקבע 2016 השפעה על מוטיבציית הפרט למעבריות מהפעלה לבניין כוח בדרגת הרסן - סא"ל?

תשפיע על המוטיבציה לביצוע תפקיד בבניין הכוח, השיבו 58% כי תוריד את המוטיבציה, 16% חשבו כי תעלה את המוטיבציה ו-26% סברו שלא תשפיע.

גולת הכותרת של הסקר נוגעת לכך ש-85% מהמשיבים חושבים כי אישור תפקידי בניין כוח על-ידי קצינים מהשטח יובטח רק במידה וייקבע כחובה וכחלק ממסלול פיתוח וקידום. 14% מאמינים שהענקת תמריץ תבטיח זאת.

מפתיע היה לגלות כי רק בקרב 17% מהמשיבים יש חובה בכל זרוע למלא תפקיד בניין כוח כחלק ממסלול פיתוח, בקרב כ-70% אין חובה כזאת, והשאר לא מודעים לחובה כזאת.

64% סבורים כי להוספת מכסות רס"ן בכיר לתפקידי ליבה במטה תהיה השפעה חיובית על המוטיבציה לביצוע מעבריות לבניין כוח. כ-80% מהמשיבים מאמינים כי את תפקידי בניין הכוח יש לאייש הן על-ידי אנשים מבית והן על-ידי השטח, ולא ניתן להתבסס רק על חיילים מבניין הכוח.

ניהול קריירה - באחריות הפרט או הארגון?

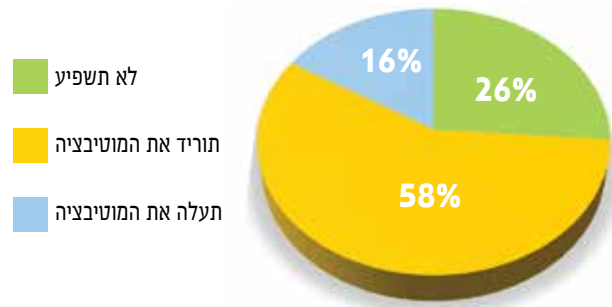
לאור כל האתגרים בהשגרת אנשי הקבע לאורך זמן, נדרש יותר מתמיד שאנו המפקדים ננהל את הקריירה של אנשינו. ניכר כי מפקדים מייחסים חשיבות לקידום ולפיתוח של אנשיהם, אך יש שונות גדולה בין גוף לגוף, ובסופו של יום הדבר מאוד תלוי ברוח המפקד. לטעמי יש לפעול בכל דרך על מנת לעודד את המעבריות המדוברת שתתרום לחיזוק ולהשבת המטה, ודרך זאת להשבת צה"ל כולו. עלינו כמפקדים מוטלת החובה לפעול ככל יכולתנו לניהול הקריירה של פקודינו באופן כזה שיתרום לפיתוח האישי והמקצועי שלהם מחד, ומאידך שיתרום לרווחת הארגון כולו.

על-מנת שמעבריות זו תצליח, יש להבנות מסלולי מעבריות ולמתג אותם כחלק ממסלול קידום ופיתוח, לתגמל מפקדים שיעודדו מעבריות, לאפשר מעבריות לשני הכיוונים, הבטחה לחזור לשטח במידה והפרט יהיה מעוניין בכך בתום סיום התפקיד, ועוד.

דגשים לגיבוש פיתרון

בעת גיבוש ההצעות הושם דגש על הנקודות הבאות:

- ⊕ הנעת שינוי בתרבות הארגונית.
- ⊕ העלאת המוטיבציה למעבריות.
- ⊕ שיפור המקצועיות.
- ⊕ העלאת אפקטיביות ופרודוקטיביות הארגון.
- ⊕ בניית מסלול קידום מובנה ומחייב לכלל צה"ל, עם התאמות



כיצד לדעתך הצערת גיל הקידום ומתוקף זאת הצורך לבצע קדנציות, תשפיע על המוטיבציה לביצוע תפקיד בבניין הכוח?

תהליך פיתוח בגילאי 35, עלולה לפגוע במוטיבציה להמשך שירות של הקצינים האיוכותיים.

הסיטואציה ממנה יש להימנע היא שישארו אלה שלהם אלטרנטיבות פחותות באזרחות.¹²

בחינת מוטיבציית הפרט לערוך את המעבריות

בדצמבר 2017 נערך סקר בנושא תר"ש "גדעון" ומעבריות בין הפעלת כוח לבניין כוח בקרב אנשי הקבע. הנשאלים היו מדרגם מייצג של המשרתים בצבא: קצינים בקבע מובהק וקצינים בקבע בכיר בדרגת סא"ל המשתתפים בקורס פיקוד ומטה וקצינים נוספים בדרגות אלה. מהסקר ניתן ללמוד שמתוך אלה שעשו את המעבר מהפעלת הכוח לבניין הכוח, מעל ל-68% עשו זאת רק בדרגת רס"ן. כלומר כמעט לא קורית מעבריות לפני דרגת רס"ן. בנוסף, מעל ל-10% מהמשיבים עשו את המעבר רק בדרגת הסא"ל, כלומר לאורך כל שירותם היו בהפעלת כוח ועברו בשלב מאוחר יחסית.

גולת הכותרת של הסקר נוגעת לכך ש-85% מהמשיבים חושבים כי אישור תפקידי בניין כוח על-ידי קצינים מהשטח יובטח רק במידה וייקבע כחובה וכחלק ממסלול פיתוח וקידום

37% מהמשיבים ציינו כי בחרו לעשות מעבר כחלק ממסלול פיתוח מובנה וכ-13% מהמשיבים ציינו כי עשו זאת בשל קידום בדרגה. מעל ל-59% מהמשיבים ציינו כי הם מרוצים מהמעבר שעשו מהפעלת כוח לבניין כוח. פחות מ-3% ציינו שלא מרוצים מהמעבר. מעל ל-64% השיבו כי המעבריות תרמה להם באופן מקצועי. כאשר לשאלה "עד כמה אתה חש שהמעבריות תרמה לפיתוח האישי ולקידום שלך?", השיבו מעל ל-60% כי המעבריות תרמה מאוד. מעל ל-53% מהמשיבים ציינו כי לדעתם ל"מסלול השירות 2016" תהיה השפעה שלילית על מוטיבציית הפרט "למעבריות" מהפעלה לבניין כוח, ורק 26% ציינו כי היא תשפיע לטובה. על השאלה האם לדעתך הצערת גיל הקידום וביצוע פחות קדנציות

ברמת הזרוע.

- על-מנת להתמודד עם המתחים והאתגרים המזוכרים, וכדי לעודד מעבריות רבה ככל הניתן, ההמלצה היא לפעול בערוצים הבאים:
- 1. גיבוש מסלול קידום ופיתוח הקצין, במסגרתו תיקבע הנחיה לקריטריון מילוי תפקיד מטה אחד לפחות בדרגת רס"ן או סא"ל כתנאי לקידום בדרגה.
- 2. מיפוי תפקידי המטה בכל זרוע, ומיקוד תפקידי הליבה לגביהם לא תהיה תקפה הגבלת הרס"ן המנוסה. בנוסף, תתקבל תוספת משמעותית של מכסות רס"ן מנוסה.
- 3. מיפוי תפקידי סא"ל לקידום במטה, אותם ניתן יהיה לסמן כתפקידים הצבועים לאיוש על-ידי מאייש מהשטח בלבד.
- 4. גיבוש סל הטבות למלאי תפקידי מטה, הן חומריות והן הקשורות להעצמתו האישית והמקצועית של הפרט. לדוגמה תמריץ כספי משמעותי בגין חתימה למשך קדנציה, מימון רכב לתפקידי ליבה בבניין הכוח, שימור תנאי רמת הפעילות, הענקת לימודי תואר ראשון או שני על-יחשבון צה"ל ועוד.
- 5. קביעת רף "מעבריות", במסגרתו יימדד כל ארגון ברמת אל"ם באחוזי המעבריות שלו. בעל אחוזי המעבריות הגבוה ביותר יקבל תמריץ כספי משמעותי. בנוסף, יוצגו שלושת הארגונים המובילים במעבריות בטקס יום החיל וברש"בים.

מודלים לניהול הקריירה ולאיוש תפקידים בבניין הכוח

מן הראוי שכל מערך ברמת אל"ם יבנה מודל הזנה של הארגון. על המודל לכלול את מאפייני הארגון, מיפוי התפקידים, קביעת שערי הקידום ומנגנוני ההזנה. ברגע שהמודל ישוקף לפרט, יהיה ברור לכולם באלו צעדים עליו לנקוט על-מנת לממש את עצמו ולקדם את האינטרסים המקצועיים והאישיים שלו.

ברגע שיפורסם מודל שכזה, נכון יהיה לקבוע קריטריון לקידום, לפיו כל קצין המועננין להתקדם בדרגת רס"ן יהיה מחויב במילוי תפקיד בבניין הכוח של הארגון הרחב יותר – החילי או הזרועי.

לטובת העניין יש למפות את כלל תפקידי המטה בעלי הערך, שימולאו על-ידי קצין מהשטח המביא איתו ידע וניסיון הנוגע בהפעלת הכוח. ניתן לבחון החלת מודל "המכרז המוביל" בתפקידי סא"ל במטה הכללי, גם ברמה הזרועית, כך שתפקידי מטה יהיו פתוחים לשיבוץ על-ידי יחידות מסוימות או לחלופין פתוחות לכל. יש יתרון לאיוש תפקידי מטה על-ידי בוגרי היחידות הגדולות יותר, שכן הן תופסות נתח משמעותי בעשייה בזרוע. בנוסף, ניתן להחליט על יצירת מודל גנרי אותו כל אל"ם יתאים לצורכי הארגון עליו הוא אמון.

מסלול מובנה ושקוף לפרט ולארגון

יש לפרסם ולשקף את תפקידי הליבה במטה לכלל המתמודדים, ובכך יוכל כל פרט לתכנן את הקריירה שלו במקביל לתכנון הקריירה שמפקדיו אמורים לבצע עבורו.

על-פי המודל המוצע, תפקיד הרס"ן הראשון יהיה בהכרח במטה, כתנאי לקידום, ולאחר מכן ניתן יהיה להמשיך בציר בניין הכוח עד הפרישה, לקידום.

או לחלופין לחזור לשטח ולפרוש ממנו או לבצע מעבריות דו-כיוונית. הדגש הוא על מילוי תפקיד אחד לפחות, שיכשיר את הקרקע להמשך.

מכסות רס"ן בכיר לתפקידי ליבה במטה

במסגרת "מסלול השירות 2016" התווסף מסלול רס"ן בכיר, המאפשר שימור רס"נים מקצועיים עד הפרישה. הכעיה המרכזית עם המודל נוגעת לעובדה שהמכסות השמורות לרס"ן מקצועי מעטות. ניכר כי כל חיל זרוע קבעו קריטריונים שונים לסימון התפקידים שיוגדרו לתפקידי רס"ן בכיר.

בדומה למהלך שחל ב-1998, במסגרתו חלה בצבא הבחנה בין שירות קבע ראשוני לשירות קבע מובהק, הפך המשך השירות והקידום למותנה בקבלת מינוי בתקן מובהק, וזאת תוך שבע שנים מתחילת הקבע הראשוני. התניה זו מייצרת עבור הארגון אפשרות העסקה זמנית לכמה שנים, ומרחב מיון עבור ההחלטה מעבר לשירות קבע מובהק. עם זאת, התניה זו מייצרת מצבים בהם הארגון נאלץ "להיפרד" מאנשים רצויים ואיכותיים ומתאימים לתפקידים, בשל היעדר תקן. ההבחנה והוסר הוודאות בנוגע להמשך השירות, מייצרת

עבור הפרטים תפישת שירות ארעית בקבע הראשוני.¹⁵ כאמור, קצין הנמצא בליבה המבצעית יעדיף להמשיך ולעסוק בעשייה המבצעית מאשר לקחת את הסיכון לבצע מעבר למטה – תחום חדש ולא מוכר – שאולי בסופו יוביל לשחרורו מצה"ל.

לטעמי יש להגדיל משמעותית את כמות מכסות הרס"נים הבכירים, ובכך לצמצם את גורם התחרותיות העלול להשפיע לרעה על ארגון מבצעי, ולאפשר מיצוי טוב יותר של המשאב האנושי. על-פי המודל הנוכחי, יהיו לא מעט רס"נים איכותיים שייאלצו לפרוש, על אף העובדה שהם מוערכים ופרודוקטיביים, וכל זאת חוסר במכסות. הצעה זו נוגדת את וקטור צמצום מכסות הפרישה, ומגדילה את כמות הרס"נים שיפרשו מצה"ל ולא ישוחררו עם מענק בגיל 35, אך הערך שלה והתרומה שלה למעבריות תהיה גדולה. סימון תפקידי הליבה במטה כתפקידי רס"נים בכירים, יצביע על החשיבות שהארגון מייחס לתפקידים ויהווה עבור הפרט ציר פיתוח מקצועי נוסף.

ההצעה מתמקדת בבחירת תפקידי הליבה במטה בדרג הרס"ן בין תחומי העיסוק השונים. מדובר בתפקידים שיפורסמו ויוכרו ליבתיים – חלק ממסלול פיתוח וקידום אנשי השטח.

מכסות קידום לשטח

מיפוי תפקידי סא"ל לקידום, אותם ניתן יהיה לסמן תפקידים הצבועים לאיוש על-ידי מאייש מהשטח בלבד, בדומה לשינוי מדיניות האיוש בתחום הקצונה הבכירה במטה הכללי בצה"ל בשנת 2006. הרעיון



מודל הקבע החדש | הצעה, שער ארגוני נוסף | הגברת תחרותיות מיקוד בתפקידי ליבה | אי רצון לעשות מעבריות ולמלא תפקיד מטה | פגיעה בכמות ובאיכות בניין הכוח | פגיעה בהפעלת הכוח

- ⊕ מימון רכב לתפקידי ליבה בבניין הכוח.
- ⊕ שימור תנאי רמת הפעילות.
- ⊕ שימור תנאי דמ"ח (דירוג מחקר).
- ⊕ הענקת לימודי תואר ראשון או שני עליחשבון צה"ל.

במקביל יש ליצור סל פיתוח שיאפשר קידום אישי ומקצועי גם יחד, אך הדגש הוא על הקשר לסביבה החיצונית האזרחית. כך, בנוסף לתפקיד המטה אותו ימלא, ההכשרה האזרחית שיקבל תיתן לו הסמכה בעולם התוכן הרלוונטי: תקציבים, משאבי אנוש, תשתיות,

קצין הנמצא בליבה המבצעית יעדיף להמשיך ולעסוק בעשייה המבצעית מאשר לקחת את הסיכון לבצע מעבר למטה - תחום חדש ולא מוכר, שאולי בסופו יוביל לשחרורו מצה"ל

מחשוב ועוד. אין הכוונה לקורס אקסל בן שבוע, אלא להכשרה רצופה כמו לימודי תעודה, תואר ראשון או שני, כחלק מתהליך הפיתוח. סמא"ג עזה, אל"ם אבינועם סטולוביץ', התייחס לסוגיית המעבריות בשיח שהתקיים בדצמבר 2017 במסגרת ביקור באוגדת עזה: "אני חושב שזה עיוות שלא עשיתי עד כה תפקיד מטה בדרגתי. יש מפקדים שנבנו יותר נכון ממני. אני בהחלט רוצה שמפקדים ירצו להיות בשרה, אבל המערכת צריכה להגיד להם אחרת. המפקד צריך לסמן את החץ לאן ללכת, והמטה צריך להיות מספיק חזק, מקצועי ואמיץ להגיד לו אם זה אפשרי או לא ואיך נכון לפעול בראייתו. לטעמי צריך לפעול לחיוב מפקדים איכותיים לעבור במטה, בדרגת סא"ל ואל"ם."

סיכום

בשני העשורים האחרונים התקבלו החלטות חיצוניות לצה"ל, המורידות את מוטיבציית הפרט להישאר בשירות קבע. ביניהן ניתן למנות את יצירת ההבחנה המבנית בין קבע ראשוני לקבע מובהק, צמצומים עיתיים, מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת, צמצום היקף פורשים, ערכון מדיניות פרישה לוותק של 20 שנים בקבע, המעבר לנגב ועוד. כל אלה תורמים בין היתר לתחושת חוסר הביטחון העסוקתי של הפרט, ואלהים מצטרף "מסלול השירות 2016" המביא עימו אתגרים נוספים. עלינו כמפקדים להבין כי האחריות של כולנו היא גם על בניין הכוח ולא רק על הפעלת הכוח, וזאת לצד פיתוח של הפרט בצורה נכונה ומדרוגת. מימוש המודלים המוצעים באופן מלא או באופן המשלב רק את חלקם יאפשר כלי בידי מפקדים להבטיח פיתוח מקצועי ואישי של אוכלוסיית הרס"נים.

מעבריות ואיוש תפקידים עליידי האנשים הנכונים יאפשרו לכלל הגופים, הן בהפעלת הכוח והן בבניין הכוח, לממש את ייעודם. הפעלת הכוח בונה את בניין הכוח, ובניין הכוח בונה את הפעלת הכוח. הם מוזנים זה מזה. בניין כוח חזק, מקצועי ואיכותי, יבטיח הפעלת כוח איכותית וצבא חזק, רלוונטי ומנצח. ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



חיילי צה"ל באימונים. המפקד צריך לסמן את החץ לאן ללכת, והמטה צריך להיות מספיק חזק, מקצועי ואמיץ להגיד לו אם זה אפשרי

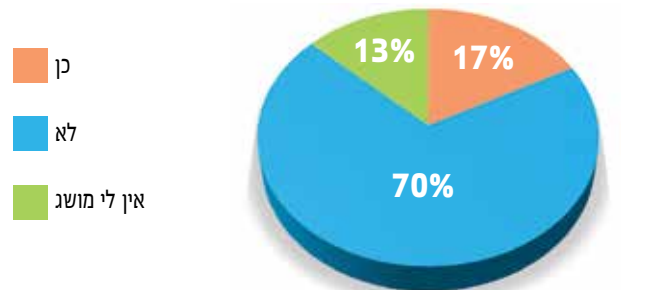
המסדר היה להבטיח איוש המטה הכללי באופן שיאפשר לגופים השונים לממש יעודם. איוש המטה הכללי במרקם אנושי המשקף את הייחודיות והמגוונים השונים. במסגרת הצעה זו, יועברו סמכויות האיוש אל מפקד המטה: הסמכות לראיין, להסיר מועמדות, לבקש מועמדים נוספים, ולהחליט מי ימונה לתפקיד.

כמובן שיש לפעול לקיים את דיוני השיבוצים של תפקידי הליבה במטה טרם דיוני האיוש ביחידות. את התהליך כולו יש לשקף לכל הקצינים בחיל כך שיהיו חשופים לכך שנפתח תפקיד להתמודדות ויוכלו להציג את מועמדותם לתפקיד.¹⁴

הצעה זו נותנת עדיפות ברורה לשטח ועשויה לפגוע במוטיבציה של אנשי בניין הכוח, הצומחים מלמטה, שעשויים לחוש כי תפקידי קידום "נלקחים" מהם לטובת אנשים מהיחידות הגדולות. על כן, יש לוודא תמהיל נכון של תפקידים השמורים לשטח וכאלה שיישמרו לאנשי בניין הכוח שצמחו מלמטה.

סל תמריצים והטבות

יש לוודא כי התמריצים וההטבות יהיו אטרקטיביים, אך לא יותר ממילוי תפקידי שדה, שכן באיוש תפקידים אלה יש מורכבות בפני עצמה ויש להימנע מיצירת העדפה של תפקידי מטה על פני תפקידי שטח. יש לבנות תוכנית הטבות ותמריצים הכוללת חלופות שונות, כך שיינתן מענה אישי בהתאם לצורך של הפרט: ⊕ תמריץ כספי משמעותי בגין חתימה למשך קדנציה.



האם אצלך בזרוע קיימת חובה למלא תפקיד בניין כוח כתנאי לקידום כחלק ממסלול פיתוח?

