

# אפקטיביות התמריצים והתגמולים בצה"ל ותרומתה לאיכות המשאב האנושי

צה"ל נדרש להשקיע במשאב האנושי, על-מנת  
שהקצינים המקצועיים והאיכותיים יישארו בצה"ל  
ולא יעזבו לשוק האזרחי ולמגזר העסקי

צה"ל מיישם את תיאוריית VIE (תיאוריית הציפיות), שלפיה האדם צריך להאמין בעצמו ולהיות מסוגל לבצע את ההתנהגות הנדרשת. לפי התיאוריה קיימות שתי הנעות – הנעה חיצונית והנעה פנימית: **הנעה חיצונית.** כדי להניע אנשים להתנהג בדרך כלשהי, יש לתת להם תגמולים. להתנהגות יש תועלת מעצם יכולתה להוביל לתגמולים, ועל התגמולים להיות בעלי ערך בעיני האדם אותו מנסים להניע. תנאי נוסף שחייב להתקיים על-מנת שהאדם יונע בכיוון כלשהו, הוא שהאדם יאמין שהוא מסוגל לבצע את אותה התנהגות שעליה מציעים את התגמול.

**הנעה פנימית.** לצד המוטיבציה לפעול על-מנת להשיג תגמולים חיצוניים או כדי להימנע מעונשים, קיימים גם גורמים פנימיים המניעים אדם להתנהג. ערכים שהאדם גדל עליהם בבית הוריו או שקיבל במקום עבודתו; חזון ויעדים שהאדם הגדיר לעצמו; הגשמה עצמית – קידום מקצועי ולאוו דווקא העלאה בשכר; סיפוק אישי במקום עבודתו.

בשנים האחרונות מתרחשת בריחה החוצה מצה"ל של קצינים מקצועיים בתחומים שונים ושל אנשים המוגדרים "מוחות", למגזר העסקי ולשוק האזרחי. הסיבה: הם מתוגמלים בהתאם לשעות העבודה ולפרויקטים שהם מפתחים. לעומת זאת, התגמולים המוענקים במערכת הצבאית אינם מספקים את אנשי הקבע.

בנוסף, הנחה משרד האוצר את משרד הביטחון ואת צה"ל לבחון את עצמם ולנסות להתייעל מבחינה תקציבית. ראש הממשלה, בנימין נתניהו, הקים את ועדת לוקר שבחנה את הנושא, אך משרד הביטחון וצה"ל לא קיבלו את מסקנות הוועדה. הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, אישר את תר"ש "גדעון", אך התוכנית טרם הוכיחה את עצמה ועדיין לא ברור אם היא תצליח לגרום להישארותם של הקצינים המקצועיים ושל המוחות בצה"ל.

## איכות המשאב האנושי

שנים רבות עוסקים בשאלה מהי הגישה הנכונה בניהול משאבי אנוש. האם יש נוסחה נכונה שתצליח לאחד את רצונות העובד ואת רצונות הארגון? גישת ה"טיילוריות" – הניהול המדעי – שפותחה בסוף המאה



בשנים האחרונות מתרחשים בעולם העבודה תהליכים גדולים ומורכבים של ניהול כוח אדם, בהם תגמול נכון ודאגה לפיתוח אישי, על-מנת לגרום לעובד הפשוט והבכיר כאחד להישאר במקום העבודה ולמצות את עצמו במקום עבודתו. המערכת הצבאית עוברת אף היא שינויים ארגוניים משמעותיים בשנים האחרונות, בעוד תר"ש "גדעון" ו"אסטרטגיית צה"ל" נותנות לצה"ל מצפן חדש לבניין הכוח ולהפעלת הכוח. התוכנית הן מעין חוזה בין צה"ל והמערכת הצבאית למשרתיו ולציבור בישראל.

במסגרת תר"ש "גדעון" הוחלט לשים דגש על המשאב האנושי – האדם במרכז העשייה: החל ממסלול השירות הסדיר, עבור בעולם הנגדים, הקצינים בקבע הראשוני וכלה באנשי הקבע הוותיקים. תוכניות התייעלות נקבעו ובעקבותיהן נערכו צמצומים בכוח האדם, והאתגר המרכזי היה שימור כוח אדם איכותי במערכת.

המאמר יציג את מהות התהליכים בעולם, בארץ ובמיוחד במערכת הצבאית דרך התמריצים והתגמולים, יעסוק בבעיית המוטיבציה העולה וידון בשאלה כיצד מקום העבודה וצה"ל נדרשים לפתח רעיונות על-מנת לשמר את המרכיב האנושי והאיכותי אצלם.

## הנעה חיצונית והנעה פנימית

ארגונים רבים רואים כיום חשיבות רבה במתן הטבות לעובדים על-מנת לנסות ולצמצם את הקונפליקט בין העבודה ובין המשפחה. בין היתר, נדרשים ארגונים ליצור תגמולים ותמריצים באמצעות מגוון רחב של פעילויות ותהליכים בתחום ניהול משאבי האנוש, על-מנת ליצור סביבת עבודה תומכת ונוחה לעובד.<sup>1</sup>



**מצטייני הנשיא ביום העצמאות ה-66.** התגמול מגיע בדרך כלל בקבלת תעודת הוקרה במעמד מפקד בכיר. צילום: חיים צה, לע"מ

הארגוני ובעתיד הארגון, ורואה בו את ביתו התעסוקתי.  
**3. תמריצים.** פרגון מניע אנשים. הציפייה היא שהפרגון יבוא לידי ביטוי בביטויי הערכה שונים, במלל ובתגמול, שבעיני העובד יהיה תגמול יוצר מוטיבציה.<sup>5</sup>

בעבר סברו כי תגמולים חיצוניים עשויים לקלקל את המוטיבציה של העובד. על-פי עיקרון זה לא רצוי לתגמל עובדים בתגמולים חומריים גבוהים, מפני שעובדים אלה לא יכולים לשאת לאורך זמן את הפער שיווצר בתפיסתם בין תגמול חיצוני גבוה לבין עבודתם דלת התוכן והסיפוק.

מה שהפתיע את חוקרי המוטיבציה הפנימית היה שתגמולים חיצוניים עוררו מוטיבציה פנימית בעבודה וחזקו אותה, דבר שהבטא בנטילת אחריות ובתחושה של שליטה אישית. מכל מקום, בחיי היום-יום חשוב במיוחד השימוש בכלים להגברת המוטיבציה הפנימית דווקא במצבי תחרות, או במצבים שבהם יש מגבלות אחרות והארגון לא נותן תגמולים חיצוניים די הצורך, כמו העלאת שכר.

במקרים אלה חיוק הרכיבים המשפיעים על מוטיבציה פנימית עשוי לרכך את תסכולם של העובדים הנובע מתחושת העלבון על שכרם הנמוך, ואף להחלישו.<sup>6</sup>

## **שימור מוחות במקום העבודה - תוכניות בצה"ל**

בשנים האחרונות מתרחשת תופעה של נדירת עובדים ממקום למקום בשל השכר והאתגר האישי, ובר בכך מקומה של מחויבות העובד

ה-19, הניחה כי ניתן להגיע ליעילות מרבית בארגון על-ידי צמצום התכנון המערכתי שבאחריותו של העובד. כמו כן באמצעות יצירת מערכת תגמול כספית מדויקת, המבוססת על חלוקת המטלות השונות ופישוטן.

מנגד, גישת יחסי האנוש טוענת למידה של חוסר אנושיות בגישת ה"טיילוריות", שכן יעילות נובעת מגורמים נוספים. האדם אינו יצור כלכלי אלא יצור חברתי, ועל כן סביבת העבודה הלא-פורמלית משמעותית ביותר. כל עובד הוא אינדיווידואל, ויש להתאים בין הצרכים האינדיווידואליים של כל אחד מהם וכך ליצור סינרגיה בין הארגון ובין העובדים בו.<sup>3</sup>

המילה "מוטיבציה" חוזרת כמעט בכל שיח בסיסי בתחומים רבים ומגוונים. ההבנה כי המשאב האנושי יקר ביותר ודורש התייחסות מעמיקה ועקבית, מבהירה מדוע תחום משאבי האנוש צמח והתפתח בעולם המודרני. מוטיבציה מוגדרת כגורמים שמניעים את האדם לעבר מטרה מסוימת. ככל שהמוטיבציה גבוהה יותר כך ישקיע האדם מאמץ רב יותר להשגת המטרה.<sup>4</sup>

מוטיבציה בעבודה יכולה להיות כתוצאה מכמה מניעים:

1. רצונו של העובד לצבור ידע וניסיון. האדם אינו צופה את עתידו במקום העבודה הנוכחי שלו, אבל רואה בו שלב הכרחי בדרך לפיתוח הקריירה שלו שתתגשם בארגון ובתפקידים בכירים יותר.
2. העובד אוהב את מקום העבודה. האדם נהנה מתנאי העסקה נאותים, אוהב את התרבות הארגונית, מאמין בחזון



**קורס נגדים.** חלה הבנה שיש חוסר בהישארות באוכלוסיית הקבע הראשוני והנגדים, ולכן תגמלו אותם בצורה משמעותית

בהמשך לכך נעשו כמה מהלכים חיוניים לשימור המרכיב האיכותי, והוקצו משאבים ייעודיים משמעותיים, לדוגמה הסכם שכר לנגדים ואף לקבע הראשוני.

להלן עיקרי התובנות מניתוח המסמכים:

א. צה"ל מבין שעל-מנת להשאיר את האנשים האיכותיים הוא נדרש לתגמל אותם בצורה טובה. בעקבות זאת נכתבה "התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי" של אכ"א. הנושא בא לידי ביטוי ביתר שאת גם בתוכנית תר"ש "גרעון".

ב. צה"ל פיתח את "מודל המרכיב האיכותי" על-מנת לשמר אצלו את האנשים האיכותיים ולא את הבינוניים, כפי שהיה לפני כמה עשורים.

ג. בשנים האחרונות חלה הבנה שיש חוסר בהישארות באוכלוסיית הקבע הראשוני והנגדים, ולכן תגמלו אותם בצורה משמעותית. עם זאת, הצבא נדרש לשמר את התגמול הזה על-מנת להשאיר שכבות אלה לאורך זמן.

ד. צה"ל נדרש לבצע תחקיר על מימוש תר"ש "גרעון" על-מנת לבחון בשלב זה את התפוקות מהתוכנית, ובין השאר לערוך ראיונות אישיים.

הראיונות האישיים נערכו עם קצינים בצה"ל, מחילות ומתפקידים שונים בחלוקת לקטגוריות הבאות: תמריצים ותגמולים, מוטיבציה ושימור ה"מוחות" בצה"ל.

**עיקרי התובנות מהתמריצים ומהתגמולים:**

1. יש קצינים שרואים בשירות בצה"ל ביטחון תעסוקתי, במיוחד בחתימה על תוכנית שירות המקנה להם את התמריצים והתגמולים.
2. יש קצינים המרגישים שאין הלימה בין כמות שעות הפעילות וההשקעה בעבודה לבין התמריצים והתגמולים.
3. קיים מתח מובנה בקרב אנשי קבע רבים – בין שירות מתוך שליחות לבין שירות מתגמול. לעומת זאת, יש המאמינים בצדקת הדרך ונשארים בקבע גם בלי תמריצים ותגמולים.

**עיקרי התובנות מנושא המוטיבציה:**

1. התחושה הכללית שעלתה היא שבצה"ל מזלזלים באנשי הקבע, ושהם נחשבים בעיניו משאב זול.
2. השליחות והאבת המולדת שהיו בעבר פתוח.
3. באחד הראיונות עלתה הצעה מעניינת של "דלת פתוחה" – לאפשר

למקום העבודה ירד. הרבר מקשה מאוד על מנהלים להשאיר את עובדיהם במקום עבודתם.

כדי לשמר עובדים, על המנהל לעשות כמה דברים:

1. ליצור עבודה תומכת, אופק מקצועי ויותר שעות פנאי לעובד.
  2. לתת מענקי התמדה.
  3. לאפשר תקופת התנסות בתפקיד המיועד, ולאחריה מסלול התפתחות.
  4. למקסם את התאמת המועמד לאופי הארגון.
  5. ליצור התאמה של המועמד ליחידה הארגונית שאליה הוא מיועד.
  6. להתאים את המועמד למנהל הישיר.<sup>7</sup>
- החוקרים מישל רנארד ורובין סנלגר מציעים חמישה מושגים חיוניים הקשורים לעבודה:

➔ **עבודה משמעותית.** כשהעובד מזדהה עם מקום העבודה והמשימות המוטלות עליו.

➔ **עבודה גמישה.** מאפשרת חירות לעובד להיות עצמאי.

צה"ל מבין שעל-מנת להשאיר את האנשים האיכותיים הוא נדרש לתגמל אותם בצורה טובה. בעקבות זאת נכתבה "התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי" של אכ"א



➔ **עבודה מאתגרת.** פיתוח אישי לעובד.

➔ **עבודה מגוונת.** אין רוטינה קבועה ובכל פעם עושים את הדברים אחרת.

➔ **עבודה מהנה.** כשיש עניין בעבודה והעובדים מרוצים ממה שעושים.<sup>8</sup>

## התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי ותר"ש "גדעון" כרציונל לתגמולים

על-מנת להבין את הרציונל המוביל את התמריצים והתגמולים, בניית המוטיבציה ושימור ה"מוחות" בצה"ל, נותחו שני מסמכים ונערך ניתוח איכותני באמצעות ראיונות עם אנשי קבע מקצועיים מתחומים טכנולוגיים שונים ומגוונים: מהנדסי מחשבים, אנשי מבצעים, מודיעין וסייבר, רופאים ומנהלי מערכות מידע.

המסמך הראשון שנבחן הוא "התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי". תוכנית זו החלה בשנת 1999 באכ"א, ככלי לשימור כוח אדם איכותי בשירות קבע. המסמך השני הוא "תר"ש 'גדעון' – תוכנית רכי שנתית ליעול, למיצוי ולהתחדשותם של המשאבים בצה"ל, שנקבעה ופורסמה על-ידי לשכת הרמטכ"ל ביולי 2015 לחמש השנים הבאות.

אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בתר"ש "גדעון" הוא כוח האדם. במסגרת התר"ש קוצצו עשרות אלפי תקני קבע, והשינויים הרבים יצרו בקרב אנשי הקבע שנותרו תחושה של אי-נוחות. הרבר מחייב למידה והבנה עמוקה של ההשפעות שיהיו לכך על המוטיבציה להמשך שירותם, ואף על חתימה לקבע נוסף בעתיד.

- לאנשי הקבע לצאת לטעום מהאורחות, ואז לחזור עם הערכה רבה יותר לצה"ל ואף להביא אליו רעיונות חדשים ומרעננים.
- עיקרי התובנות משימור ה"מורחות" בצה"ל:**
1. אין אינטרס להישאר בצה"ל, משום שבאורחות משתכרים בין פי שניים או פי שלושה מהמשכורת בצה"ל.
  2. כאשר קצין מבין שהוא לא בציר פיקודי, הוא מעוניין להשתחרר ולא לנסות את עולם המטה.
  3. אנשי הקבע מחפשים אתגרים אישיים ואף מחפשים בחוץ את "האתגר החדש והאחר". צה"ל נדרש למצוא את התפקידים המעניינים עבור אנשי הקבע ולכלול בהם אתגרים חדשים.
  4. צה"ל נדרש להכיר במגבלות הסביבתיות (העולם האזרחי) שבהן הוא נמצא, על-מנת להשאיר את הקצינים האיכותיים ואת בעלי המקצועות הייחודיים.
  5. צה"ל נדרש לפתח ולבנות לכל קצין תוכנית אישית לפחות לחמש שנים קדימה, על-מנת לגרום לו להישאר. כיום כל קצין חותם שנה קדימה, וכך אין לו ביטחון תעסוקתי.

## שימור העובד במקום עבודתו - פערים בצה"ל

בארגונים המעסיקים "עובדי ידע" ניתן לראות עלייה ניכרת במוטיבציה של העובד, כאשר התגמולים והתמריצים באים לידי ביטוי בבחירת עובד לפרויקט מסוים, במתן מילה טובה על-ידי המנהל, בהתעניינות מצד המנהל ברגשות, בתחושות, בחוויות ובקשיים של העובד.

עובדים בארגונים בשוק האזרחי הביעו הערכה והשקיעו את מרצם בארגונים שבהם ניתנו הטבות מסוג של הסדרי תעסוקה גמישים, של שעות עבודה גמישות, של התקדמות ורכישת ידע ושל הכשרה מתקדמת יותר על-ידי לימודים וקורסי העשרה שונים וכדומה. ניכר כי גם כאשר התגמול או התמריץ לא היה כספי מובהק, היה בו כדי ליצור נאמנות של העובד למקום העבודה ולמנהלים האחראים, וכן

תגמולים חיצוניים עוררו מוטיבציה פנימית בעבודה וחיזקו אותה, דבר שהתבטא בנטילת אחריות ובתחושה של שליטה אישית



מוטיבציה גבוהה לעבוד שעות רבות יותר ובשעות לא שגרתיות. החוקרים רנארד וסנלגר הציגו במאמרם חמישה מושגים חיוביים הקשורים לעבודה. מהממצאים עולה כי יש פער בפיתוח האישי, בתוכנית האישית וכן ביכולת לאתגר את העובד בעבודה ואף להזדהות עם ההישארות בקבע בצה"ל. אמנם כל שנתיים עד שלוש שנים המערכת הצבאית מנסה לגוון ולהחליף תפקידים על-מנת שלא לשחוק את אנשי הקבע באותו התפקיד, אך נדרש לעשות זאת בצורה מושכלת ואישית, כדי שהתחושות של אנשי הקבע יהיו טובות יותר.

בנוסף, בנושא השכר יש למערכת הצבאית חיסרון מול השוק האזרחי. בצה"ל לא ניתן להעניק למישהו העלאה בשכר או תגמול רק לחודש מסוים בעקבות הישגים משמעותיים ואפילו פורצי דרך של הפרויקט שלו. התגמול בדרך כלל הוא תעודת הוקרה במעמד מפקד בכיר.

### המלצות

- א. מודל "דלת פתוחה". יש לאפשר לאנשי הקבע לצאת לעבודה בעולם האזרחי, ולחזור עם רעיונות חדשים ומרעננים לצה"ל.
- ב. פיתוח ובניית תוכנית אישית. יש לפתח ולבנות לכל קצין תוכנית אישית לחמש שנים קדימה לפחות.
- ג. חזרה לערכים. יש לחזור לערכים ולשליחות, כדי להחזיר את האמון של אנשי הקבע בארגון.
- ד. פיתוח קבע ראשוני. לתופעה של חוסר בקבע ראשוני (שבע שנים ראשונות בקבע), ניתנה תשובה במסגרת תר"ש "גרעון" בדמות מענק ייחודי. בזמן הקצר שעבר עדיין אין שיפור במצב, אך ייתכן שיהיה שיפור בחלוף זמן.
- ה. יש לחשוב על אוכלוסיית הקבע הראשוני ועל תגמול הולם גם בטווח הארוך, כולל תוכניות שירות מפורטות ברגש על לימודי תואר ראשון.
- ו. קבוצת מפקדים מומחים. יש לכנס קבוצת מפקדים בכירים שמשרתים וכאלה שהשתחררו בשנים האחרונות, ולעשות חשיבה נוספת על תר"ש "גרעון".
- ז. המשאב האנושי. תהליך שהחל לאחריה בצה"ל מנסה לבנות את "צה"ל 2030" בהיבטי אמל"ח, רכש וטכנולוגיה. יש לבחון גם את המשאב האנושי.
- ח. תגמולים ותמריצים. יש לבחון לעומק את התגמולים והתמריצים במערכת הצבאית, ולשאול האם ניתן לעשות יותר ממה שנעשה כיום.
- ט. פיתוח מנגנון שימור הכוח. יש לפתח מנגנון "שימור מוחות" בצה"ל, כדי שלא להתפטר על בינוניות ועל מי שהמערכת אינה מעוניינת בו.

## סיכום

צה"ל הוא ארגון היררכי גדול בעל קשת רחבה ביותר של תפקידים, שבהם כל אחד יכול להימצא בהתאם להכשרתו ולכישוריו המקצועיים והאישיים. כארגון, צה"ל מהווה מקור מרכזי של כוח אדם, ומכאן מובן שהעיסוק במשאב האנושי מהותי ונמצא על סדר היום. מתוך קריאה בתר"ש "גרעון" ובאסטרטגיית צה"ל, ניתן להבין כי הערך העליון בארגון הוא "האדם במרכז העשייה". למרות זאת, בשנים האחרונות הוא מאבד את הקצינים האיכותיים שבו לשוק האזרחי מחד גיסא, ולא מבצע התאמות נדרשות כדי לזכות בהם מאידך גיסא. נכון יהיה לבנות תיק פיתוח אישי שילווה את הקצין לאורך כל שירותו, לרבות אופק שירות, תמריצים, תגמולים, קורסים ועוד תחומים להתפתחותו האישית של הקצין. באתגרים (מבצעיים, טכנולוגי, אמל"ח, משאבים) העומדים בפני צה"ל בתקופה הקרובה הוא נערך עם תוכניות מסודרות של בניין והפעלת הכוח. צה"ל נדרש בתקופה הקרובה להשקיע במשאב האנושי, על-מנת שהקצינים המקצועיים והאיכותיים יישארו בצה"ל ולא יעזבו לשוק האזרחי ולמגזר העסקי. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

