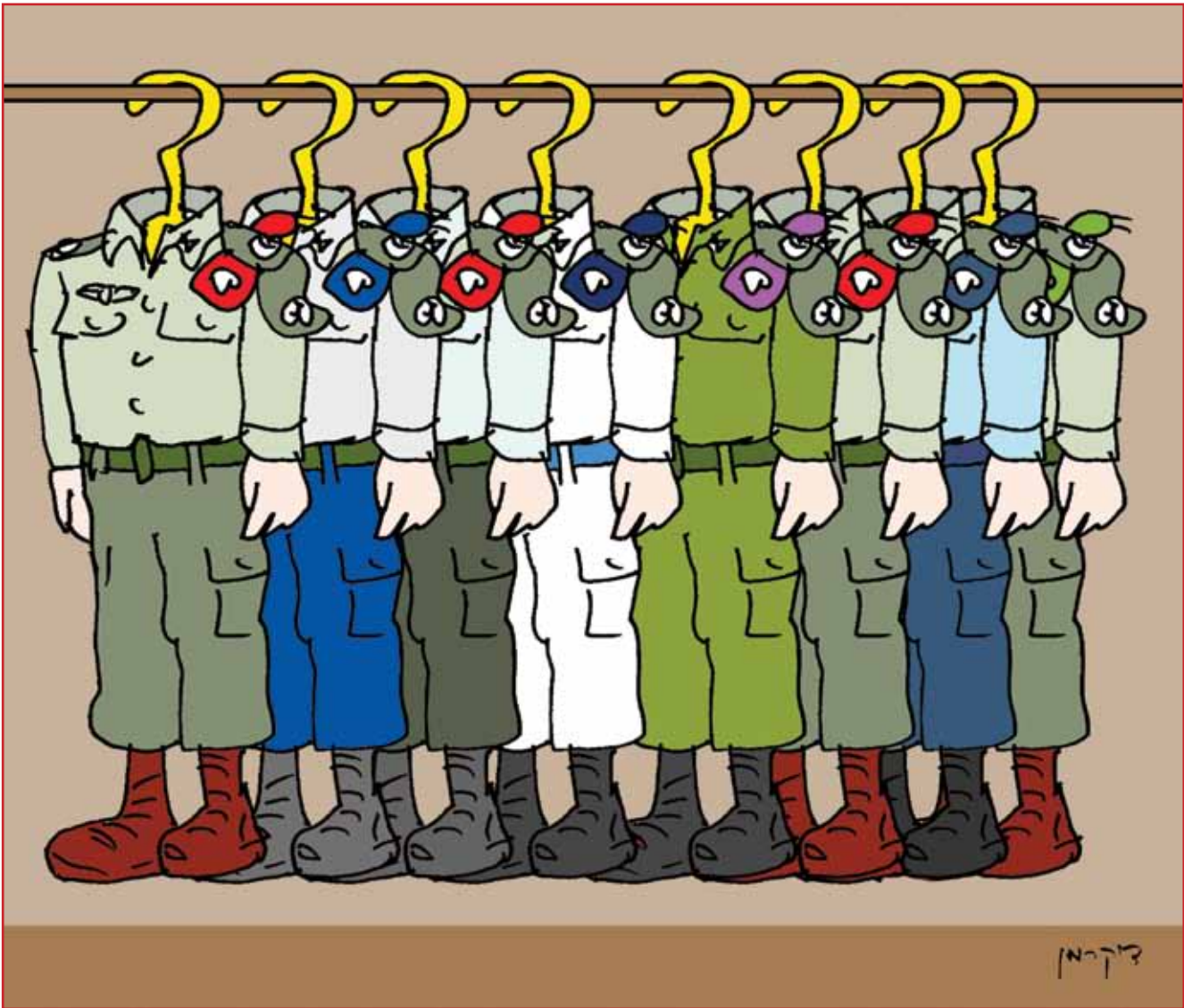




מבט אישי

לעצור את הטלטלה

בעידן של שינויים מהירים ותכופים ושל אי־ודאות - מודל השירות בקבע הוא מקובע, מגביל וגורם לטלטלות מיותרות. בידינו לשנותו למודל רלוונטי, גמיש ויציב יותר ולמנוע בכך נזק ארוך טווח לצבא הקבע



אל"ם שי שבתאי
מפקד קורס



שמפוזרות בין זרועות ואגפים שונים. צה"ל אינו יכול לוותר על אחד מהצבאות האלה שנכללים בו, ולכן עליו לקיים תמהיל של כוח אדם - בקבע, בחובה ובמילואים - שיאפשר לו לתת את המענה המיטבי בכל מצב.

קריסת מודל שירות הקבע - ליבת שלושת הצבאות

"את צה"ל 2025 נבנה עם משרתי הקבע של צה"ל 2013, עם הגמלאים של שנות ה-90, עם משרתי המילואים של שנות ה-2000 ועם הנוער של העתיד"³

מדבריו אלה של הרמטכ"ל ניתן לראות את החשיבות הרבה שהוא מייחס למערך הקבע, שהוא הראשון מבין המערכים. אנשי הקבע הם ליבת צבא הבט"ש, הבסיס של צבא מערכות ההרתעה והשלד של צבא ההכרעה במלחמות. אולם המערך הזה עבר בעשור האחרון טלטלות עמוקות: המעבר לפנסיה צוברת, התבססות אופציית הפיטורים במעבר מקבע ראשוני לקבע מובהק ובגילאי הביניים ושחיקה בשכר ובתנאי המחיה - כפי שקורה לכל מעמד הביניים בישראל. יש לציין שאנשי הקבע של היום משתייכים ברובם לדור ה-Y - ילידי שנות ה-80 וה-90 של המאה ה-20 - שאורח חייו ומאפייני התעסוקה שלו שונים מאלה של הדורות שלפניו.

גל הפיטורים הנוכחי בעקבות תר"ש תעוזה הוא טלטלה נוספת על מודל השירות של מערך הקבע. לדעתנו, זו עלולה להיות מכה קשה על עצם תפקודם של שלושת הצבאות, בבחינת הקש שישבור את גב הגמל.

הקצינים הבכירים שמקבלים כיום את ההחלטות בסוגיות כוח אדם בצה"ל זוכרים כיצד צה"ל - בהיותם קצינים צעירים - התאושש ממשבר כוח האדם שפקד אותו במחצית השנייה של שנות ה-80. כמו כן הם זוכרים בוודאי - כאשר כבר היו קצינים בכירים יותר - את ההצלחה היחסית של מהלך הפיטורים הנרחב שהתרחש במחצית הראשונה של העשור הקודם. אך הנחת העבודה כי מה שהיה הוא שיהיה היא בעייתית. השילוב בין ההשתנות במאפייני התעסוקה של הדורות הנוכחיים לבין השינויים העמוקים שמתחוללים במודל הקבע עלול להביא למשבר עמוק ומתמשך ביכולת של צה"ל

צה"ל אינו יכול לוותר על אחד מהצבאות האלה שנכללים בו, ולכן עליו לקיים תמהיל של כוח אדם - בקבע, בחובה ובמילואים - שיאפשר לו לתת את המענה המיטבי בכל מצב

וטכנולוגיות מובילות - ובמיוחד בחיבור הדוק בין מערכי המודיעין והאש - ושנמצא במוכנות לפעולה בתוך כמה יממות.

צבא ההכרעה במלחמות

הצבא הזה הוא פוליסת הביטוח של ישראל. הוא מקיים מוכנות בסיסית לניהול מערכה צבאית שמטרתה היא להכריע כל אויב שמאיים על המדינה ולביצוע משימות לאומיות נוספות שיוטלו עליו מתוקף היותו הגוף הממשלתי הגדול ביותר ובעל היכולות הנרחבות ביותר -

איור: שלושת הצבאות שבתוך צה"ל



למשל, טיפול באוכלוסייה באזור שהוכה ברעש אדמה עז. לצורך כך נדרש כוח גדול השולט ביכולות מבצעיות וטכנולוגיות מגוונות, שמצוי בדרגות שונות של מוכנות - בהתאם לחומרת האיום - ושברשותו יכולות פעולה נרחבות

מבוא

"חשוב שנשמך כמה כיוונים אסטרטגיים שוודאי מאפיינים את ההווה, אך חשוב מכך, מהווים מעצב מרכזי של העתיד. הראשון שבהם הוא... אי היציבות בריבוע"¹

דבריו אלה של הרמטכ"ל מבטאים את ההבנה הגוברת לאי-ודאות שבה פועל צה"ל ושבמסגרתה הוא צריך לקבל החלטות גורליות על האופן שבו עליו לבנות את כוחו. האי-ודאות באה לידי ביטוי - בין היתר - בכך שכבר היום צה"ל הוא למעשה שלושה צבאות שונים, שקיימת ביניהם חפיפה חלקית בלבד.

צה"ל - שלושה צבאות בצבא אחד

שלושת הצבאות שלמעשה מסתתרים בתוך צה"ל נגזרים משלוש המשימות המרכזיות השונות שלו: לחימה מתמשכת, השגת הישג מובהק ב"מערכות ההרתעה" והשגת הכרעה במלחמות.

צבא הבט"ש, ההגנה והמערכות שבין המלחמות

הצבא הזה מסתייע במכשולים קרקעיים מתקדמים ובמערכות הגנה אקטיביות כדי למנוע מאויבים שונים לפגוע בתושבי המדינה ובנכסיה. אולם להשגת המטרה הזאת עושה הצבא הזה שימוש גם ביכולות התקפיות מסוגים שונים שמטרתן להרתיע את האויבים, להחליש אותם מדינית וצבאית, להרחיק את המלחמה הבאה וליצור לה תנאי פתיחה מיטביים.² לצורך כך נדרש כוח של מומחים, בעל יכולות חוד מבצעיות וטכנולוגיות בפעולה ובמוכנות גבוהה ותמידיית ובפיזור יחסי בין הזרועות השונות.

צבא "מערכות ההרתעה"

הצבא הזה נמצא במוכנות לפעולה צבאית בעוצמה גבוהה בתוך זמן קצר יחסית של כמה יממות - פעולה שמטרתה ליצור מאזן הרתעה מעודכן מול אויביה העיקריים של ישראל. הפעולה הזאת מכונה כיום בצה"ל "מערכת ההרתעה". הדגש ניתן למאמץ אש מדויקת בהיקף נרחב, למאמצים תומכים וליכולת תמרון של מערכים מובילים ביבשה. לצורך כך נדרש כוח רחב יותר ששולט ביכולות מבצעיות

המאפשר התפתחות במקצוע הצבאי לצד יכולת יציאה מוסדרת (לא חל"ת שהוא הסדר מאלתר) לתקופות ארוכות לעבודות אחרות. לא תתקיים בעבורם המחויבות הטוטלית של שירות תמורת קביעות. כך ניתן יהיה למנות מג"ד או קצין אג"ם אוגדה שכבר רכש מקצוע אחר וצבר בו ניסיון במשך כמה שנים. מסלול כזה ישיב את שדרת הפיקוד וגם יאפשר חופש מעבר מסוים בין מערך הקבע למערך המילואים.

4. המועסק המקצועי (ממ"ק) - מי שמעוניין להתפתח במקצועו בצה"ל ובמקומות עבודה אחרים ולשלב ביניהם. לאלה נדרש לבנות מסלול פיתוח תעסוקתי שיאפשר להם לחזור מעת לעת לעבודה בצה"ל על בסיס עניין מקצועי ותחושת שליחות.

היכולת לקיים בצוותא את מסלולי השירות האלה ובמקביל לשמור על תמורה חומרית ועל סמלי סטטוס הולמים היא האתגר הבא של הפיקוד בצה"ל.

סיכום - מהיררכיה בין-דורית לשותפות בין-דורית

"עומד היה אבוד בתוך החבורה הזאת. הוא נראה כעלה שהצהיב על ענף בתוך צמרת של עלים מלבלבים"⁵

ונקודה חשובה לסיום: המפקדים הנוכחיים בצה"ל הם דור המדבר של מודל השירות הישן שכולל פנסיה תקציבית וביטחון תעסוקתי יחסי. בהחלטות על בניית מסלולי השירות החדשים הייתי משלב לידם, לפחות בתפקידי ייעוץ אם לא יותר מכך, את בני הדור הצעיר בשנות ה-20 לחייהם. זו אומנם פגיעה באתוס המדרג הפיקודי החיוני לקיומו של צבא, אך צעד בלתי נמנע נוכח הפערים התרבותיים העמוקים בין הדורות.

הערות

1. הרמטכ"ל רב-אלוף בני גנץ, בנאום באוניברסיטת בר-אילן, 8 באוקטובר 2013
2. שי שבתאי, "תפיסת המערכה שבין המלחמות", **מערכות** 445, אוקטובר 2012, <http://goo.gl/lsw0Ky>
3. הרמטכ"ל רב-אלוף בני גנץ, בנאום באוניברסיטת בר-אילן, 8 באוקטובר 2013
4. יוחאי בנקל, **הפינוק והלוחין - ניצחון שיתוף הפעולה על האנוכיות**, כנרת, זמורה-ביתן, דביר, עמ' 195-196. יוחאי בנקל הוא פרופסור למשפטים המלמד באוניברסיטת הרווארד בארה"ב.
5. מתוך: ג'סי סטיארט, **עץ הדובדבן השבור**

מהמשבר שמחולל כעת תר"ש תעוזה תדרוש בסופו משאבים ניכרים בתמריצים ובמשכורות שיהפכו בעתיד את רכיב כוח האדם ליקר מאי פעם. במילים אחרות: הקיצוצים יעלו ביוקר. במקביל לפעולת התערבות מיידית כדי להציל את צבא הקבע ניתן לבנות את מודל השירות החדש בו. מדובר במודל המבוסס - בהתאם לרעיון של יוחאי בנקל שצוטט לעיל - על שילוב בין מודלים שונים של הנעה להצטרפות אל הארגון הצבאי.

ניתן להצביע, לדעתי, על שני גורמים עיקריים שמשפיעים על ההנעה לשירות קבע (ואני מכליל במשרתי הקבע גם את האזרחים עובדי צה"ל. ההפרדה בינם לבין משרתי הקבע היא אנכרוניסטית): היציבות התעסוקתית וסוג העבודה. אשר ליציבות התעסוקתית - יש אנשי קבע שרוצים שירות יציב (קביעות) ויש מי שרוצים מודל תעסוקתי שיקל - בשלב מאוחר יותר - על המעבר לעבודות אחרות. אשר לסוג העבודה - יש מי שמעוניינים במסלול של פיקוד ומטה, ויש מי שמעוניינים במסלול מקצועי. בחיבור בין שתי ההנעות האלה נוצרים ארבעה מודלים:

1. המשרת הפיקודי (מש"פ) - מי שמעוניין לקשור את גורלו בצה"ל ולחבר בין יציבות תעסוקתית לשירות מאתגר בתפקידי פיקוד ומטה צבאיים. בעבור הקבוצה הזאת על צה"ל לייצר יציבות - אך בלי לוותר על היכולת לנפות לצורכי שמירה על האכיזות.
2. המשרת המקצועי (מש"ם) - מי שמעוניין לשרת בצה"ל ולחבר בין יציבות תעסוקתית לעניין מקצועי. לאלה נדרש לבנות מסלול שירות שיאפשר גיוון מקצועי ויכולת הסבה במידת הצורך כדי למנוע פיטורים כתוצאה מהתחדשות בלתי נמנעת בעקבות השתנות האתגרים והיכולות הטכנולוגיות.

היכולת לקיים בצוותא את מסלולי השירות ובמקביל לשמור על תמורה חומרית ועל סמלי סטטוס הולמים היא האתגר הבא של הפיקוד בצה"ל

3. המועסק הפיקודי (מפ"ק) - מי שנעתר לאתגר הפיקוד והמטה, אך מעוניין במקביל להתנסות גם באתגרים מקצועיים אזרחיים. לאלה נדרש לבנות מסלול

לגייס את הטובים לשירות מתמשך בשירותיו. זו סכנה אסטרטגית לצה"ל.

בדבריו אלה של הרמטכ"ל נשמטה התייחסות לליבה של צה"ל ב-2025 - ילידי המחצית השנייה של שנות ה-90 שיעמדו בקרוב בפני ההחלטה האם להתחייב לשירות קבע בעשור הקרוב. כאמור, זהו דור שנכנס לעולם תעסוקה אכזרי יותר מכל מה שידענו בעבר, והכניסה לשירות קבע היא בשבילו - כך מסתמן - אופציה בעייתית מאוד. אם פעם שירות בקבע הקנה יציבות כלשהי - הנה היא נעלמת. ואם אין שום יציבות, כמו בכל עולם התעסוקה, אז כבר עדיף ללכת לאופציות אחרות, מתגמלות יותר. לצה"ל אין, למעשה, שום בשורה לדור זה.

מודל חדש לשירות הקבע

"כל אחד מאיתנו מגיב לקשת מגוונת של דחפי הנעה, שאי-אפשר לסכמם בפשטות והם עשויים להשתנות בהתאם לזמן ולהקשר. כיוון שאנו שונים ומגוונים, המערכות המנסות לרתום אותנו למאמץ משותף, או מעודדות אותנו לתאם פעולות ולשתף פעולה עם אחרים, צריכות להיות גמישות"⁴

המודלים הקיימים של השירות בקבע כבר אינם רלוונטיים. הם מבוססים על חיבור בלתי אפשרי בין תביעה לשירות טוטלי לבין הזכות של צה"ל להיפטר מאנשיו בכל שלב עד לסוף שנות ה-30 לחייהם. לכך נוסף מודל תקצוב לא יציב של מערכת הביטחון שהוביל בעשור האחרון לשלוש טלטלות עמוקות: ירידה של יותר מ-3,000 משרתי קבע בין 2003 ל-2004, עלייה של כ-4,000 משרתי קבע בין 2004 ל-2007 ועתה ירידה צפויה של כ-5,000 משרתי קבע ב-2014. זהו אינו תסריט סביר לארגון המצפה מאנשיו לתת את כל כולם - עד כדי סיכון החיים.

נדרש אפוא מודל שירות קבע חדש וגמיש, אך לפני כן יש בראש ובראשונה לעצור את הטלטלה הבלתי סבירה שיחולל תר"ש תעוזה בצבא הקבע. שימור היציבות במודל השירות הוא צורך אסטרטגי לא פחות - ואולי יותר - מפיתוח ומרכש של מערכות מתקדמות. הטכנולוגיות יהיו שם תמיד, ואויבינו לא מצטיינים בשנים האחרונות בתחום הזה בשל טלטלות עמוקות שהם עצמם עוברים. האנשים הטובים פשוט יפסיקו לראות בצה"ל אופציה לקריירה שלהם ולא יבואו. ההתאוששות