

שוויון ההזדמנויות בצה"ל בעידן המיון התעסוקתי



מלש"בים (מועמדים לשירות ביטחון) בלשכת הגיוס | מטרתו של הליך המיון היא להביא למצב שבו שיבוצו של המלש"ב ייקבע טרם גיוסו - מה שיביא לצמצום אי-הוודאות ולהגברת הנכונות והמוטיווציה שלו להתגייס לצה"ל ולשרת בתפקיד שאליו הוא מיועד



תא"ל אריה דהן
קצין השלישות הראשי,
בוגר המכללה לביטחון לאומי

צה"ל אימץ שיטת מיון חדשה של המתגייסים - בחינת כישוריהם התעסוקתיים נוסף על בחינת איכותם הכוללת - והשיג בכך שתי מטרות חשובות: מתן שוויון הזדמנויות למתגייסים והרחבה ניכרת של מספר המקצועות הפתוחים בפניהם

מבוא

החל משנות ה־90 של המאה הקודמת עלתה התביעה להחיל נורמות אזרחיות על הפעילות של צה"ל, לרבות מתן שוויון הזדמנויות לכל המשרתים, שמירה קפדנית על זכויות הפרט, שמירה על נורמות של שקיפות ושל ניקיון כפיים ועוד. התביעה להחלת הנורמות האלה עלתה בעקבות המהפכה החוקתית שלוותה בחקיקת חוקי היסוד ובמיוחד חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו וחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה.

צה"ל הוא צבא רב־תרבותי שמעצב במידה רבה את המשרתים בו. החברה הישראלית רואה בו גוף שמאפשר מוביליות חברתית ואשר יש לו השפעה רבה על עתידם של משרתיו בחברה הישראלית. לכן הוא נדרש לאפשר לכל מועמד לשירות ביטחון (מלש"ב) שוויון הזדמנויות מלא בהתמודדות על כל התפקידים בצה"ל. כדי שכך אכן יהיה, נדרש הצבא לקיים מערכת מיונים שתבטיח את השוויון הזה.

במערכת המיון של צה"ל קיים מתח משמעותי בין שני קטבים מנוגדים: מחד גיסא הרצון לתת שוויון הזדמנויות במסגרת צבא העם ומאידך גיסא הצורך לקבוע מדדי איכות לשימור ההיררכיה האליטיסטית.¹

ב־2004 החל צה"ל לבחון את הרעיון של "מיון תעסוקתי" שישמש מודל משלים למיון האיכותי שנעשה בצו הראשון. מיון תעסוקתי הוא תהליך במיון כוח אדם שתכליתו לבחון את הכישורים ואת היכולות התעסוקתיות ולקבוע את מידת התאמתם של הנבחנים למילוי התפקידים בהצלחה בהתאם למאפיינים הייחודיים של כל תפקיד ותפקיד.²

היו כמה סיבות שהביאו לשינוי במערך המיון: הקיטון בקבוצות האוכלוסייה העיקריות שממן מגיעים המתגייסים, הוראת הרמטכ"ל להגביר את השירות המשמעותי של המתגייסים ולהפחית את הנשר בשירות (את מספר החיילים שמתחילים את השירות אך מסיימים אותו לפני הזמן), החקיקה בעניין שוויון ההזדמנויות, התביעה הגוברת של המלש"בים להרחיב את אפשרויות השיבוץ והתיישנות המודלים הקיימים לשיבוץ כוח אדם.

המטרה המרכזית של המיון התעסוקתי היא להגביר את האפקטיביות של תהליכי המיון בשלב שלפני הגיוס. לשם כך יש לעשותם במועד מרוכז אחד שבו ייבחנו כל יכולותיהם של המלש"בים באמצעות גוף מקצועי ובלתי תלוי. תוצאות המיונים יהיו נגישות לכל הגופים בצה"ל ויאפשרו את שיבוץ המיטבי של המלש"בים בלי שיהיה צורך במיונים נוספים בחילות ובזרועות. בדרך הזאת ניתן יהיה לתת הזדמנויות רבות יותר ושוות למלש"בים בהתמודדות על התפקידים השונים.

בבסיסו של המיון התעסוקתי טבועות שתי הנחות יסוד:

- לכל תפקיד נדרשות יכולות תעסוקתיות שונות הנגזרות ממאפייני התפקיד.
 - לכל אדם כישורים ונטיות ייחודיים. כדי להגיע למיצוי אופטימלי של הכישורים יש להתאים את האיש הנכון - על פי יכולותיו ונטיותיו - לתפקיד הנכון. כך יוכל צה"ל להפיק את המרב מכל משרת ובה בעת תגדל שביעות רצונם של המשרתים.
- המאמר הזה בוחן באיזו מידה מממש המיון התעסוקתי, שיושם בצה"ל ב־2009, את ייעודו והאם הוא מאפשר שוויון הזדמנויות בשיבוץ מועמדים לשירות לאור המודל של צבא העם.

מודל המיון והמיצוי בצה"ל

מיצוי היכולות של המלש"בים ושיבוץם לתפקידים הולמים בצה"ל כרוכים בתהליך מורכב ומסובך שעבר בשנים האחרונות תמורות רבות ומשמעותיות הן במישור הארגוני - לייעול הליך המיון - והן במישור הפרט. מטרתו של הליך המיון היא להביא למצב שבו שיבוץו של המלש"ב ייקבע טרם גיוסו - מה שיביא לצמצום אי־הוודאות ולהגברת הנכונות והמוטיווציה שלו להתגייס לצה"ל ולשרת בתפקיד שאליו הוא מיועד. שיטת המיצוי והשיבוץ שהייתה נהוגה בצה"ל בעבר

המטרה המרכזית של המיון התעסוקתי היא להגביר את האפקטיביות של תהליכי המיון בשלב שלפני הגיוס

כללה כמה שלבים. בעקבות קבלת הצו הראשון, במהלך כיתה י"א, התייצב המלש"ב לבדיקות ולמבחנים בלשכת הגיוס, ובסיומם נקבעו לו נתוני האיכות והפרופיל הרפואי שהיו מדדי המיון הראשוניים:

- **דפ"ר** - אומדן של יכולתו השכלית של המלש"ב. המדד נע בין 10 ל־90 באינטרוולים של 10 ומתפלג באופן נורמלי.
- **צד"ב (ציון דירוג כללי)** - ראיון מיון ראשוני, שנעשה לגברים בלבד ושנועד לקבלת אומדן בנוגע ליכולתו להתמודד בהצלחה עם תפקידי לחימה. המדד נע בין 8 ל־40.
- **קב"א (קבוצת איכות)** - מדד המיון והתכנון העיקרי של צה"ל בשלב שלפני הגיוס. משמש כלי להקצאת כוח אדם לתפקידים

השונים. הקב"א הוא מדד מורכב שמשקלל בקרב הגברים את נתוני הדפ"ר (50%), הצד"כ (33%) וההשכלה (17%). בקרב הנשים - בשל היעדר הצד"כ - משוקלל המדד בצורה שונה, כך שלדפ"ר ניתן משקל של 60% ולציון ההשכלה - 40%. המדד נע בין 41 ל-56. הממוצע באוכלוסייה הוא 51.

● **צה"ר (ציון השכלה ראשוני)** - הוא אומדן לאיכות ההשכלה שרכש המועמד. הוא נקבע על פי מספר שנות הלימוד של המלש"ב ועל פי מוסד הלימודים שבו למד.

בהתאם לנתונים האלה שנאספו על המלש"בים נשלחו לגברים זימונים למיונים ליחידות התנדבותיות, ואותרו מועמדים לחיל המודיעין. בהמשך נשלח למי שיועדו למקצועות הלחימה שאלון שבו הם התבקשו לציין את רצונותיהם. למלש"בים ולמלש"ביות שיועדו להשתבץ בצה"ל בתפקידים של תומכי לחימה נשלח שאלון שבו התבקשו לציין את רצונותיהם ואת העדפותיהם. סוג השאלון שנשלח למלש"בים האלה הותאם לנתוני האיכות ולפרופיל הרפואי שנקבעו להם בצו הראשון. על סמך כל נתוני המיונים ועל סמך שאלון ההעדפות נשלחו המלש"בים למיונים נוספים וספציפיים למקצוע או לאשכול מקצועות. המיונים האלה היו באחריות החילות והזרועות. כ-60% מהמלש"ביות בשנתון מקבלות זימונים למיונים האלה (האחרות אינן עומדות בנתוני הסף למיון).

מדרג השיבוץ הצה"לי מארגן את התפקידים בצבא על פי חידת נחיצותם למלחמה



במיונים שעשו החילות והזרועות למקצועות שבסמכותם הם גיבשו רשימות של מועמדים לגיוס - בכפוף למכסות הגיוס שנקבעו להם. כ-50% מהמלש"ביות אותרו ושובצו על בסיס המיונים האלה, ואילו בנוגע לאחרות סוכם ששיבוץ ייקבע בהמשך למקצועות שאינם נכללים באיתור המוקדם. המיון הזה נעשה בהתבסס על נתוניהן של המלש"ביות מהצו הראשון (הפרופיל ונתוני האיכות) ועל סמך שאלון הרצונות שהן מילאו.

בקרב הגברים רק 15% מהמלש"בים השתתפו במיונים. בוגרי בתי ספר טכניים ומקצועיים שובצו - לאור הכשרתם - במערך הטכנולוגי בצה"ל. כשליש מהשנתון הופנה ללחימה, וכל האחרים - כ-50% מהשנתון - שובצו על בסיס נתוניהם האישיים ושאלון הרצונות שמילאו ובלי שהשתתפו במיון ספציפי כלשהו.

בשל העובדה שגורמי המיון במיט"ב נדרשו למיין בו זמנית עשרות אלפי חיילים בכל גיוס, לא התאפשר למלש"בים להפנים ולהבין את האפשרויות השונות שעומדות בפניהם. אי-הוודאות הזאת בנוגע לעתידם המקצועי הצטרפה לאי-הוודאות הנובעת מהפיכתם מאזרחים לחיילים ומהצורך שלהם להסתגל למערכת הצבאית. במילים אחרות: המיון לא היה אפקטיבי ולא הביא

למיצוי המיטבי של הפרט.

ב-2006 נערך בממד"ה מחקר שעסק באפקטיביות של המדדים שמפעילה מערכת המיון הראשונית. ממצאיו איששו את ההבנה שמערכת המיון הראשונית יעילה בעיקר בניבוי הסתגלות תקינה והצלחה כללית בשירות ופחות רלוונטית ומועילה לניבוי הצלחה מקצועית-תעסוקתית. כלל הממצאים במחקר תמכו בצורך במערכת מיון תעסוקתית לשם ניבוי הצלחה מקצועית בשירות. הצורך בלט במיוחד בקרב הנשים, שהתנהגותן בצה"ל אינה מנובאת בעילות באמצעות המדדים של מערכת המיון הראשונית.³

מול מדרג הקב"א עוצב והועמד מדרג השיבוץ הצה"לי. המדרג הזה מבוסס על סדרי העדיפויות הארגוניים במיצוי הפוטנציאל האנושי ליעדים השונים. בראשו ניצבים מערכי הלחימה וההתערעה, ובתחתיתו - מערך המנהלה.⁴

מדרג השיבוץ מגלם תפיסה שלפיה כל יעדי השיבוץ בצה"ל מסודרים על פני רצף אחד, ולכאורה כולם דורשים יכולת קוגניטיבית דומה, אך במיונים שונים. הנחת היסוד - שלפיה איכותו של המלש"ב רלוונטית במידה שווה לכלל היעדים, ועל פיה ניתן לשבצו - שונה בתכלית מהתפיסות בצבאות התנדבותיים מקצועיים.⁵ בצבאות האלה מבוססות מערכות המיון על הלימה תעסוקתית בין המתגייס לבין היעד שאליו שובץ ולא על איכותו האישית. על פי ההיגיון הזה נדרשות יכולות שונות לעיסוקים השונים. מדרג השיבוץ הצה"לי מארגן את התפקידים בצבא על פי מידת נחיצותם למלחמה, ולעומתו בצבאות המקצועיים ישנה היררכיה של מקצועות.⁶

המיון התעסוקתי

מטרתו המרכזית של המיון התעסוקתי היא למצות במידה המרבית את כישוריהם של המלש"בים ובמקביל לתת להם מרחב הזדמנויות גדול יותר ושוויוני יותר. השאיפה היא שהמלש"בים ישובצו למקצועותיהם בצבא בהתאם להשיגיהם במיון התעסוקתי ועל פי הצרכים של צה"ל.

במערכת המיון שהייתה נהוגה בצה"ל לפני המיון התעסוקתי היו מגבלות שמנעו מהפרט למצות את כישוריו במלואם ואת שיבוץ המיטבי בהתאם ליכולותיו התעסוקתיות. בגלל המגבלות האלה לא ניתן היה לנבא בצורה טובה את ההצלחה של המתגייסים במערכים השונים; היה קושי רב לשבץ את בעלי הקב"א הנמוך; נערך תהליך מיון טורי (בכל פעם למקצוע אחד במקום פעם אחת לכל המקצועות) שלא איפשר את ראיית השלם ובכך פגע ביכולת המיצוי האופטימלית של הפרט; המערכת החמיצה פוטנציאל איכותי של מלש"בים שרצונותיהם לא עלו בקנה אחד עם יכולותיהם או שרצונם טרם גובש; המידע שנצבר על מלש"ב שהמתמין לתפקיד מסוים לא הועבר לכלל הצבא, וכתוצאה מכך התקיימו מיונים כפולים ועודפים; הפרט זומן לבחינות שונות, וכתוצאה מכך נוצרו משבר ציפיות ותחושה של המלש"ב שהמערכת מזלזלת בו - מה שעלול היה לפגוע במוטיווציה שלו לשרת.

למערכת המיון הקודמת היו מגבלות נוספות מבחינת הפרט: המלש"ב נחשף אך ורק למקצועות שעלו בקנה אחד עם איכותו הקב"אית;



היא להמחיש את התרומה הייחודית של מדדי המיין התעסוקתי - במיוחד הוספת אפשרויות שיבוץ בהשוואה למספר האפשרויות שנתנה שיטת המיין הקודמת. הנתונים ומשמעויותיהם נלקחו מדו"ח המעקב הראשון של המיין התעסוקתי שאותו פירסמה ממד"ה ב-2007

דוגמה א'

מדובר במלש"ב בעל נתוני איכות גבוהים - כפי שעלה ממערכת המיין הראשונית: קב"א 55, דפ"ר 80, עברית 8. תרשים 1 מפרט את נתוני הצפ"ת (ציון פרופיל תעסוקתי) שהשיג המלש"ב במיין התעסוקתי.

בדוגמה הזאת מדובר במלש"ב שנתוני האיכות הראשוניים שלו גבוהים מאוד, ולכן על פי שיטת המיין הקודמת היו פתוחים בפניו כל המקצועות בצה"ל. לעומת זאת, מהמיין התעסוקתי עולה שהוא מתאים במיוחד למקצועות טכנולוגיים: עיבוד מידע ומקצועות טכניים (אחזקת מערכות והפעלת מערכות). במידה פחותה יותר הוא מתאים למקצועות הדרכה וטיפול באדם.

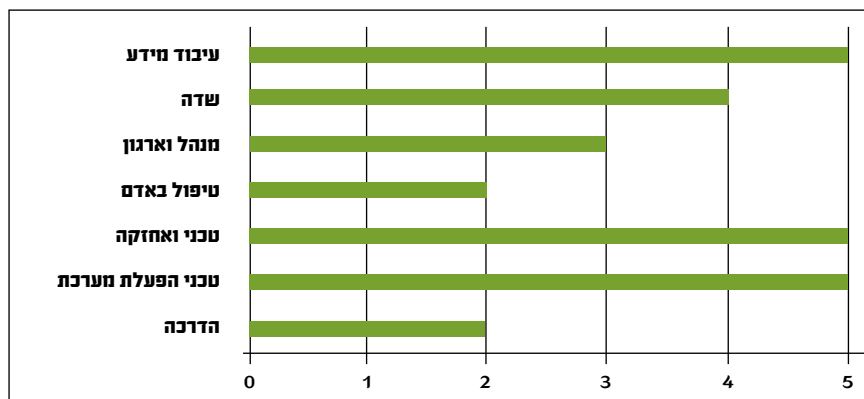
במודל המיין הקודם עלול המלש"ב האיכותי הזה למצוא את עצמו משובץ בכל אחד מהתפקידים האיכותיים, לרבות תפקידים בתחום ההדרכה והטיפול באדם, שעל פי המיין התעסוקתי הוא אינו מתאים להם. שיבוצים לקויים מעין אלה הביאו למצב שבו תפקודם של החיילים האלה היה לקוי ופגע באפקטיביות ובמקצועיות של הגוף שבו שירתו. סביר להניח שגם המוטיווציה של החיילים האלה נפגעה מפני שהצלחתם בתפקידיהם הייתה נמוכה.

”סדור חקר באגף כוח אדם סרק את כל המקצועות הצבאיים והגדיר שבע סביבות עבודה תעסוקתיות עיקריות

דוגמה ב'

למלש"ב בית הזאת נתוני איכות נמוכים ממערכת המיין הראשונית: קב"א 47, דפ"ר 30, עברית 8. תרשים 2 מפרט את נתוני הצפ"ת (ציון פרופיל תעסוקתי) שהיא השיגה במיין התעסוקתי.

הדוגמה הזאת ממחישה בעוצמה רבה יותר את הפער הפוטנציאלי בין המדדים של מערכת המיין הראשונית לבין מדדי המיין התעסוקתי. מדובר במלש"ב בית שהייתה מוגדרת "לא מתאימה" למרבית המקצועות בצבא והייתה משובצת במערכת המיין הקודמת בתפקיד מנהלתי-פקידותי נמוך. עיון בתמונה התעסוקתית מעיד על התאמתה הרבה לתפקידים בתחומי ההדרכה, הטיפול באדם, עיבוד המידע והטכני - הפעלת מערכות לצד התאמה סבירה לתחומי השדה ומנהל



תרשים 1: התפלגות נתוני הצפ"ת (ציון פרופיל תעסוקתי) של מלש"ב א' (מקור: סיכום פיילוט המיין התעסוקתי, ממד"ה, 2007)

מלש"בים בעלי נתוני איכות נמוכים קיבלו שאלון רצונות דל שעלול היה לגרום להם למוטיווציה נמוכה לשרת בצה"ל; שיטת דירוג הרצונות הייתה מוטה, מאחר שהיא כפתה על הפרט לדרג יעדים מבין אופציות שהוא לא היה מעוניין בהן כלל. כתוצאה מכל אלה נוצר בקרב חלק מהמלש"בים אמון נמוך במערכת הצבאית שהתבססה אך ורק על מבחנים ולא בחנה יכולות אישיות ורצונות בצורה מעמיקה. במתווה שגובש בעבודת המטה נכללו שלושה שלבים:

- **השלב הראשון:** התייצבות המלש"בים בלשכות הגיוס ובחינתם באמצעות כלי המיין במערכת המיין הראשונית הקיימת. בסיום המיונים נקבעים למלש"בים נתוני האיכות והפרופיל הרפואי.
 - **השלב השני:** בסוף כיתה י"א או בתחילת כיתה י"ב מתייצבים המלש"בים ליום מיון תעסוקתי שבו נאספים נתונים על כישוריהם התעסוקתיים. בתום השלב הזה ממלאים המלש"בים שאלון העדפות לשיבוץ בפורמט עדכני ובאמצעות האינטרנט.
 - **השלב השלישי:** קביעת שיבוץ חזוי למרבית המלש"בים כמה חודשים לפני גיוסם לצה"ל וכן זימון חלק קטן מהם למיונים ספציפיים לקראת שיבוצם האפשרי במקצועות ייחודיים.
- תהליך המיין התעסוקתי מתמקד בשני ממדים: ממד התפקוד התעסוקתי, הכולל מבחני מצב (מבחני ידע ספציפיים), מדגמי עבודה ומבחני ביצוע ממוחשבים, וממד הנטיות התעסוקתיות שכולל שאלון העדפות ממוחשב.

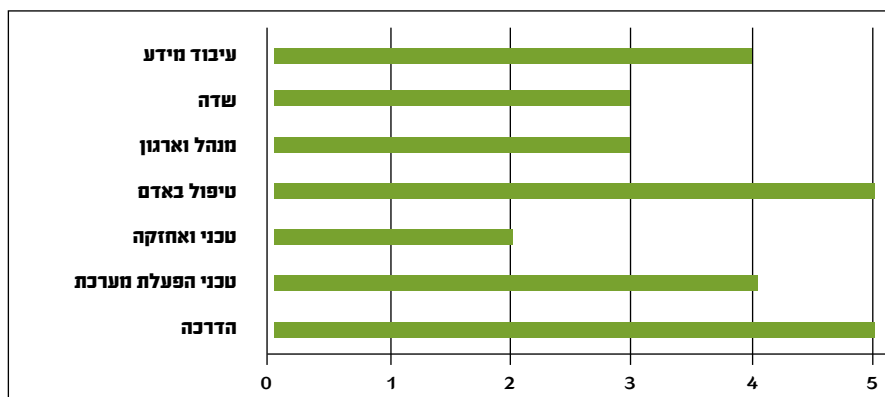
מדור חקר באגף כוח אדם סרק את כל המקצועות הצבאיים והגדיר שבע סביבות עבודה תעסוקתיות עיקריות: הדרכה, טיפול באדם, טכנית (תחזוקה), טכנית (הפעלה ותיקון של מערכות טכנולוגיות), מנהל וארגון, עיבוד מידע, שדה. נוסף על שבע סביבות התעסוקה העיקריות האלה הוחלט להוסיף שלוש תחנות נוספות שנועדו לאבחן את המלש"בים בהיבטים של פיקוד, של עבודת הצוות ושל יכולת לקשב מתמשך.

תרומתו הייחודית של המיין התעסוקתי

להלן יוצגו שני מקרים אמיתיים של מלש"בים שהתייצבו לתוכנית ניסוי (פיילוט) של המיין התעסוקתי. מטרת הדוגמאות האלה

התעסוקות לעומת שיטת המיון הקודמת. הסיבה העיקרית לקושי: בגלל שיקולים אתיים אי-אפשר לחלק את המתגייסים לקבוצת מחקר (שתמוין בשיטת המיון התעסוקתי) ולקבוצת ביקורת (שתמוין בשיטת המיון הקודמת).

בגלל המגבלה הזאת בחרתי לבחון את הסוגיה של שוויון ההזדמנויות באמצעות השוואת הנתונים בין המלש"בים של שנתון 2009, ששובצו לפי מערכת המיון הקודמת, לבין המלש"בים של שנתון 2010, ששובצו לפי כללי המיון התעסוקתי. מטרת ההשוואה הייתה לאמוד את מידת ההתקדמות של כל



תרשים 2: התפלגות נתוני הצפ"ת של מלש"בית ב' (מקור: סיכום פילוט המיון התעסוקתי, ממד"ה, 2007)

אוכלוסייה הודות ליתרונות הגלומים במיון התעסוקתי. נבחרו כמה אוכלוסיות מובחנות, וכל אוכלוסייה הושוותה לאוכלוסיות האחרות כדי לבחון את המידה שבה שוויון ההזדמנויות מיושם הלכה למעשה.

אלה הן האוכלוסיות שהשוו:

- גברים מול נשים
- עולים מול ותיקים
- אתיופים
- פריפריה מול המרכז (כל מי שהתגייסו בתל-השומר נחשבו לצורך ההשוואה לתושבי המרכז, וכל מי שהתגייסו בלשכות הגיוס האחרות נחשבו לפריפריה).

הנחת היסוד המרכזית של הניתוח הסטטיסטי שערכתי היא שהתפלגות אוכלוסיית המלש"בים בשנתון 2009 זהה לזו שבשנתון 2010 במאפייניה האיכותיים והתעסוקתיים.

עיקרי הממצאים

נשים לעומת גברים

84% מהנשים ב-2009 - כך עלה מהמיונים - התאימו לשיבוץ ב-1 עד 10 תפקידים, וכל האחרות (16%) התאימו לשיבוץ ביותר מ-11 תפקידים. לעומת זאת ב-2010 גדל שיעור הנשים המתאימות ל-11 תפקידים ויותר ל-94%, ו-58% מתוכן התאימו ליותר מ-40 תפקידים. יתר על כן, 31% מהנשים שנמצאו מתאימות ל-11 תפקידים ויותר היו בקב"אות הנמוכות (47-50) והיו משובצות במערכת המיון הקודמת בתפקידי פקידות ואפסנאות נמוכים. גם הגברים שיפרו את הישגיהם, אולם במידה פחות משמעותית: שיעור המתאימים ל-11 תפקידים ויותר גדל מ-3% ב-2009 ל-33% ב-2010.

פריפריה לעומת מרכז

ב-2009 כ-87% מהמלש"בים תושבי המרכז נמצאו מתאימים לשיבוץ ב-1 עד 10 תפקידים. השיעור הזה פחת ב-2010 ל-15%, ולעומת זאת גדל שיעור המתאימים ל-11 תפקידים ויותר מ-13% ב-2009 ל-85% ב-2010. 53% מתוכם נמצאו מתאימים לשיבוץ ביותר מ-41 תפקידים.

וארגון. לעומת זאת היא אינה מתאימה לתחום הטכני - אחזקה. על פי ההיגיון התעסוקתי, המלש"בית הזאת מתאימה למרבית התפקידים בצבא, ואילו על פי ההיגיון הקודם היא אינה מתאימה למרבית המקצועות בצבא. על פי שיטת המיון הישנה היא הייתה משובצת כנראה בתפקידי פקידות/אפסנאות שבהם לא הייתה ממצה את הפוטנציאל האישי הגלום בה ואת יכולתה לתרום לצבא במקצועות האיכותיים.

ניתוח דו"ח הסיכום למיון התעסוקתי של אגף כוח אדם לשנת 2009

ניתוח דו"ח הסיכום של שנתון 2009 שעשה אגף כוח אדם מפרט את ההישגים שהשיגה שיטת המיון החדשה. להלן ההישגים העיקריים:

יעדים תפעוליים

1. שיעור ההתייצבות למיון היה 84% (נשים - 88%, גברים - 71%) אל מול יעד של 70%.
2. שיעור מסיימי המיון - 98%.
3. שיעור ממלאי השאלון האינטראקטיבי להעדפות השיבוץ - 90%.
4. במהלך השנה אירעו תקלות תפעוליות בהיקף מינימלי ולא משמעותי.

יעדים איכותיים

1. התפלגות נורמלית של הציונים בסביבות העבודה התעסוקתיות.
2. שביעות רצון גבוהה בקרב המלש"בים.
3. מדדי התוקף בכל הסביבות מול הקריטריונים השונים נבדקו ונמצאו תקינים (למיון התעסוקתי תרומה מובחנת וייחודית בהשוואה לשיטת המיון הקודמת).

אופן המימוש של שוויון ההזדמנויות בקבוצות מובחנות

הממד הקשה ביותר לבחינה הוא באיזו מידה מקבלת כל אוכלוסייה מובחנת (גברים מול נשים, עולים מול ילידי הארץ וכו') שוויון הזדמנויות, והאם נרשם שיפור במתן שוויון ההזדמנויות בשיטת המיון

מסקנות והמלצות

מטרת המאמר הייתה לבחון באיזו מידה מממש המיזם התעסוקתי את ייעודו והאם הוא מאפשר שוויון הזדמנויות בשיבוץ בצה"ל לפי המודל של צבא העם. הבחינה נעשתה באוכלוסיות מובחנות: גברים-נשים, פריפריה-מרכז, עולים חדשים-ותיקים.

מניתוח כלל הנתונים ניתן להצביע בבירור על התרומה המשמעותית של המיזם התעסוקתי להגברת האפקטיביות של מערכות השיבוץ בצה"ל:

- המעבר משיטת המיזם הישנה למיזם התעסוקתי הגדילה את מרחבי השיבוץ האפשריים לפרט והגדילה את הפוטנציאל לשיבוץ בכל מקצוע.
- ניכרת שביעות רצון גבוהה של המלש"בים מהמיזם התעסוקתי בכל הנוגע להוגנות התהליך. הם מעריכים שהתהליך תורם לטיב השיבוץ ולאפשרות שניתנה להם להפגין את כישוריהם ומאפשר לשבצם בתפקידים מתאימים ומאתגרים שבהם יוכלו למצות את הפוטנציאל האישי הגלום בהם. נוסף על כך מעידים הממצאים על הרחבה של מגוון ההזדמנויות לשיבוץ בעבור כ-40% מהמועמדים. מדובר במלש"בים ששובצו בתפקידים מאתגרים ומשמעותיים שאליהם לא היו מגיעים אלמלא המיזם התעסוקתי.
- המיזם התעסוקתי מספק מענה טוב למגמות כוח האדם בצה"ל, התפתח בצבא שיח ארגוני, מקצועי ורלוונטי ששם דגש על המאפיינים התעסוקתיים, הושגה עמידה מלאה ביעדים התפעוליים (היקף המתייצבים למיזם, שיעור מסיימי המיזם, שיעור

לתושבי הפריפריה הישגים מרשימים, אם כי פחותים במקצת בהשוואה לאלה של תושבי המרכז. ב-2010 גדל שיעור המלש"בים מהפריפריה המתאימים ל-11 תפקידים ויותר מ-13% ב-2009 ל-83% ב-2010. 44% מתוכם נמצאו מתאימים לשיבוץ ביותר מ-11 תפקידים.

עולים ועולות (ללא בני העדה האתיופית) לעומת ותיקים

מאחר שאוכלוסיית העולים בשנים האלה הייתה נמוכה (מאות בודדות) הרי שיש להתייחס בזהירות לממצאים הסטטיסטיים. הנתונים שלהלן מתייחסים לאוכלוסיית העולים ללא אוכלוסיית האתיופים, שלה יוחד מקום נפרד נוכח חשיבותה הרבה ונוכח הרצון לאמוד את מידת התקדמותה גם בהשוואה ליתר העולים.

מניתוח הנתונים עולה שהעולות, בדומה לנשים באוכלוסייה הכללית, השיגו הישגים משמעותיים בהשוואה לעולים. עם זאת הישגיהן בהשוואה להישגי הנשים באוכלוסייה הכללית פחותים במידה מסוימת. שיעור העולות שנמצאו מתאימות לשיבוץ ב-11 מקצועות ויותר גדל מ-10% ב-2009 ל-81% ב-2010. 21% מתוכן היו בקב"אות הנמוכות (45-50). ההיקף הזה נמוך במקצת בהשוואה לנשים באוכלוסייה הכללית ש-94% מהן התאימו ב-2010 לשיבוץ ב-11 תפקידים ויותר.

ב-2009 נמצאו כל העולים הגברים מתאימים לשיבוץ במספר מועט של תפקידים (1-10 תפקידים), וב-2010 נמצאו 12% בלבד מתאימים לשיבוץ ב-11 תפקידים ויותר. ההיקף הזה נמוך בהשוואה לגברים באוכלוסייה הכללית ש-33% מהם התאימו ב-2010 לשיבוץ ב-11 תפקידים ויותר.

אוכלוסיית האתיופים

בחרתי להתמקד בנפרד בבני העדה האתיופית משום שהם נקלטו פחות טוב בארץ בהשוואה לכלל העולים, ולצה"ל יש עניין רב - משיקולים לאומיים - בקידום החברתי.

בקרב בני העדה האתיופית היו אלה המלש"ביות שהגיעו להישגים טובים יותר בהשוואה למלש"בים האתיופים. הישגיהן דומים לאלה של העולות האחרות ונמוכים במקצת מהישגי הנשים באוכלוסייה הכללית.

שיעור המלש"ביות האתיופיות שנמצאו מתאימות לשיבוץ ביותר מ-11 תפקידים גדל מ-15% ב-2009 ל-82% ב-2010. 62% מתוכן היו בקב"אות נמוכות (45-50). 38% מתוכן נמצאו מתאימות ליותר מ-31 תפקידים. שיעור האתיופיות שנמצאו מתאימות לשיבוץ ביותר מ-11 תפקידים דומה לזה של העולות החדשות (81%). עם זאת, הישגיהן של האתיופיות בעלות הקב"א הנמוך, שנמצאו מתאימות לשיבוץ ביותר מ-11 תפקידים (62%), גבוה משמעותית מזה של העולות החדשות (21%).

בקרב המלש"בים האתיופים שיעור המתאימים לשיבוץ ב-11 תפקידים ויותר גדל מ-0% ב-2009 ל-6% בלבד ב-2010. השיעור הזה נמוך משמעותית מזה של אוכלוסיית הגברים הכללית (33%) ומזה של אוכלוסיית העולים הגברים (12%).

המעבר משיטת המיזם הישנה למיזם התעסוקתי הגדילה את מרחבי השיבוץ האפשריים לפרט והגדילה את הפוטנציאל לשיבוץ בכל מקצוע

- המילוי של שאלון ההעדפות לשיבוץ וביעדים האיכותיים.
- התברר שככלל הנשים ממצות טוב יותר את הפוטנציאל הגלום במיזם התעסוקתי. משום כך הן נהנות מפוטנציאל עשיר יותר בתחום השיבוץ, כולל מי שהן בעלות קב"א נמוך.
- לא נמצאו הבדלים משמעותיים בהשוואה בין תושבי המרכז לתושבי הפריפריה.
- בקרב אוכלוסיית העולים לא נמצאה עדות להישגים נמוכים של בני הקהילה האתיופית.
- העולות ממצות טוב יותר את הפוטנציאל של המיזם התעסוקתי בהשוואה לעולים. עם זאת, הישגי העולים במיזם התעסוקתי נמוכים בהשוואה להישגים של כלל האוכלוסייה.
- המיזם התעסוקתי היה שינוי ארגוני מהמעלה השנייה⁷ ושינה את הנחות היסוד של צבא החובה בכל הנוגע לבניין הכוח ולחלוקת הסמכויות בין המטה הכללי לזרועות והגביר את מרכזיותו ואת



מלש"בים בלשכת הגיוס | שיטת המיון התעסוקתי הביאה לצמצום הפערים בין המגזרים השונים

4. יש למנוע מתן יתרון ראשוני לבעלי יכולת. במהלך חיפוש מידע באינטרנט על המיון התעסוקתי, לרבות "שיטות" בפורומים של מלש"בים, נחשפתי לקיומם של מכונים מיון שמציעים - תמורת תשלום - להכין את המלש"בים ליום המיון התעסוקתי. ההכנה הזאת עשויה לשפר את הישגיהם של המלש"בים שעושים אותה ולתת להם יתרון התחלתי שסייע להם במיון התעסוקתי בצה"ל לאחר שהספיקו להיחשף למגוון המבחנים ואומנו ב"התנהגות הנכונה והרצויה". חשתי אי-נוחות רבה - בעיקר בשל העובדה שלא כולם מודעים לקיומן של ההכנות האלה או יכולים להקצות את המשאבים הכספיים הנדרשים להכנה כזאת. התוצאה היא הטיה פוטנציאלית של מערכת המיון הצבאית.

5. שוויון הזדמנויות ברמה הלאומית. על צה"ל לנקוט גישה של אפליה מתקנת כלפי אוכלוסיית העולים - בעיקר בתחום של השוואת ההזדמנויות לשיבוץ ולשירות משמעותי בצה"ל. גישה כזאת מאוד תועיל להם בהמשך חייהם, לאחר שיפשטו את המדים.

עוד טבלאות הקשורות למאמר - בנספח לגיליון זה בעמוד 82

אחריותו של המטה הכללי ביצירת השלם האישי-תעסוקתי ובמיצוי האופטימלי של הפרט.

המיון התעסוקתי הרחב את יכולות השיבוץ של כלל האוכלוסיות. עם זאת, ניתוח מדוקדק יותר מצביע על מימוש דיפרנציאלי ולפיו אוכלוסיית הנשים - ככלל - ממצה טוב יותר את הפוטנציאל ואת היתרונות הגלומים במיון התעסוקתי. הגברים בכלל והגברים העולים בפרט קודמו הכי פחות בעידן המיון התעסוקתי, והישגיהם נמוכים משמעותית מהישגי הנשים. לעומת זאת התברר שלתושבי המרכז ולתושבי הפריפריה יש הישגים דומים.

הנתונים שהצטברו עד כה מעידים ששיטת המיון התעסוקתי הביאה לצמצום הפערים שהיו בין המגזרים השונים בכל הנוגע לשוויון ההזדמנויות. כמו כן היא הגבירה את שביעות הרצון של המלש"בים: אלה רואים בה שיטה הוגנת יותר, והיא הגבירה את המוטיבציה שלהם לשרת.

עם זאת השיטה לא קידמה את כולם באופן שווה - מה שמחייב את המשך המעקב אחריה ובחינת האפשרות להנהיג בה שינויים כדי להשיג את התוצאה הרצויה.

ההמלצות העיקריות

1. יש להמשיך לעקוב אחר הישגיו של המיון התעסוקתי - במיוחד בקרב נקודות התורפה שלו: אוכלוסיית העולים ואוכלוסיית הגברים. נוסף על כך יש לתקן את המיון התעסוקתי בהתייחס לקריטריון נוסף שלא נבחן במאמר הזה: מידת ההצלחה המקצועית בשירות.
2. יש לבחון את יישום המיון התעסוקתי גם באוכלוסיית המלש"בים המיועדים למערכי ההתרעה, הלחימה והקצונה הייעודית.
3. יש לשלב את נתוני המיון התעסוקתי במדדי המיון לקצונה.

הערות

1. מוטי ספראי, "השורשים החברתיים והארגוניים של המיון בצה"ל", פסיכולוגיה צבאית 5, 2006, עמ' 275-304
2. ענת קדם, ס' פונד ו' נעם, המיון התעסוקתי: דוח מעקב 1 - פיתוח ובחינה ראשונית, המחלקה למדעי ההתנהגות בצה"ל, 2007, עמ' 1-102
3. יאיר נעם, אפקטיביות מדדי מערכת המיון הראשונית בניבוי איכות השירות - גברים ונשים - בשנתון גיוס 2003, המחלקה למדעי ההתנהגות בצה"ל, 2006
4. קדם, פונד ונעם, שם
5. ק' אדלר וע' רגב, מיונים בצבאות זרים - תיאור וניתוח משווה של תהליכי גיוס ומיון בצבאות השונים, המחלקה למדעי ההתנהגות בצה"ל, 2005
6. שם
7. שינוי מהמעלה השנייה הוא שינוי מהותי ויסודי שכתוצאה מיישומו משתנה המציאות ומתאפשרת הגעה להישגים מעבר לנורמות שהיו מקובלות. לעומת זאת, שינוי מהמעלה הראשונה הוא כמותי ולא איכותי.

