

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

מלחמת "חרבות ברזל" ה' אדם וחברה

מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



מאמרי בין הקטבים
זמניים לקריאה גם
באתר מרכז דדו



כוח אדם בצה"ל כמערכת (System), כבסיס לאסטרטגיית כוח אדם עדכנית אחרי מלחמת התקומה ("חרבות ברזל")

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל¹

בספר 'כוח אדם בצה"ל' טענתי שההיסטוריה של מנהל כוח האדם היא במידה רבה היסטוריה של "ועדות" שהוקמו כדי לתת מענה להתפתחות משברים בתחומי כוח אדם שונים או להצעות חיצוניות לצה"ל לשינויים בתחום כוח האדם. לעיתים, לאחר תיקון זמני בתחום מסוים, התברר כי הפתרון שניתן יצר בעיה חדשה במרכיב אחר במערכת. לאור זאת, ולאור עלייה במורכבות תחום כוח האדם במהלך מלחמת התקומה ("חרבות ברזל") מוצגת הצעה לניתוח מערכתי של כוח האדם, על כלל היבטיו ומרכיביו, ודוגמאות הממחישות כיצד שימוש בניתוח כזה, עשוי לסייע בפיתוח מענים למרכיבים מסוימים במערכת, בדרך המנסה לחזות ולצמצם מראש, מתחים ובעיות חדשות העולות להיווצר עקב מענים אלו.

מבוא

בספרי 'כוח אדם בצה"ל' (פינקל, 2025), כתבתי כי בתחום זה קיימות אי-ודאויות ניכרות. חלקן חיצוניות לצה"ל, כמו המצב הביטחוני, אפשרויות התעסוקה במשק האזרחי, ומידת הקונצנזוס או משברים פוליטיים בחברה הישראלית, וחלקן פנימיות לצה"ל, כמו קיצוצי כוח אדם, מתן דגש על מערך כזה או אחר, שינויי פריסה של בסיסים ועוד. כתבתי כי המכלול של אי-ודאויות אלה, יוצר קשיים בניהול כוח האדם, וזהו הסבר מרכזי לכך שההיסטוריה של מנהל כוח אדם היא במידה רבה היסטוריה של "ועדות" או של עבודות מטה בצה"ל שהן תגובתיות לוועדות ממשלתיות, שהוקמו כדי לתת מענה להתפתחות משברים מסוגים שונים (חלקן תגובה לדין הציבורי) או להצעות חיצוניות לצה"ל לשינויים בתחום כוח האדם. דוגמאות משני העשורים האחרונים הן ועדה בראשות אלוף (מיל') עמוס מלכא על

¹ תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו.

מודל הקבע (2003); עבודת המטה בצה"ל על קיצור שירות החובה בתגובה להמלצות ועדת אבי בן בסט (2005); ועדת אלוף (מיל') יודקה שגב על שירות נשים בצה"ל (2007); ועדת תא"ל רוני נומה בהקשר למערך המילואים (2014); עבודת המטה בנושא מודל הקבע בראשות ראש אכ"א אלוף חגי טופולנסקי בתגובה להמלצות ועדת לוקר (2015); ועדה בראשות תא"ל סער צור בנושא מערך המילואים (2018). מלחמת התקומה ("חרבות ברזל") יוצרת אתגרים ומשברים חדשים, בהקשרי חובה, קבע ומילואים, לצד דפוס שירות חדש שלא היה בצה"ל - שירות מילואים ארוך מאוד, שהפך בחלק מהמקומות למודל העסקה חדש.

- עקב כך, הצעתי כי אסטרטגיית כוח אדם נדרשת לכלול את ההיבטים הבאים:
- ניתוח מערכתי של כלל המרכיבים (חובה, קבע ראשוני ומובהק, מילואים, קצינים ונגדים), ההשפעה ההדדית ביניהם, וההבנה כיצד שינוי במרכיב אחד ישפיע על האחרים. המסקנות של ניתוח כזה צריכות להיות מזעור סיכונים של השפעות שליליות שנצפו בניתוח.
- ניתוח השפעות חיצוניות על כוח האדם בצה"ל ושינויים פנימיים בצורכי צה"ל, אך לא רק בהקשר קונקרטי וזמני, אלא גם בצורה של עתידים חלופיים, או שיטה אחרת שתאפשר דיון בהתפתחויות שאינן במסגרת "מודל" אחד. אסטרטגיית כוח האדם צריכה להתבסס על מענה לדפ"א "סבירה" בהקשרים של כוח אדם, אבל גם לכלול מענה לדפ"א "מסכנת" או מסוכנת, שאם תתמש תיצור איומים על המענה.

בסיס ראשוני להסתכלות על כוח האדם בצה"ל כמערכת שלובה

כאן אנסה להציע בסיס ראשוני להסתכלות על כוח האדם בצה"ל כמערכת שלובה, הכוללת שחקנים (דרגים/קצינים-נגדים/סוגי מערכים וכו'), בעלי זיקות ומתחים ביניהם, כאשר המתחים יכולים לנבוע מפערי תגמול, יוקרה, תחושת חוסר הוגנות כללית ועוד, במערכת מורכבת זו - בין אם בין מערכים בתוך הצבא, ובין אם בין מערכים בצבא למקבילות אזרחיות.

הבסיס לסוג הניתוח המובא בתרשים הבא הוא מחקרים שהוביל דניאל כהנמן ופורסמו החל בעשור הראשון של המאה ה-21 (דוגמאות: Kahneman & Krueger 2006; Kahneman & Deaton, 2010). והראו כי מידת האושר של אדם מהכנסותיו אינה תלויה רק בסיפוק צרכיו, אלא תלויה מאוד גם בהשוואה שהוא עושה לסביבתו. מסכום מינימלי מסוים ומעלה אדם יהיה מאושר והגדלת הסכום מעבר לכך לא תשפיע משמעותית על אושרו. אושרו ירד גם אם יקבל שכר נתון, אם ידע ששכניו מקבלים שכר גבוה יותר. האושר אם כן נמדד ביחס לעמיתים/מקבילים. התובנה המקובלת בעניין זה היא כי פערי ההוגנות הם בין המשרתים הצה"ל לבין המערכת האזרחית - משרתי הקבע בחלק מהמערכים, מרגישים חוסר הוגנות ביחס למקביליהם באזרחות, חיילי חובה מרגישים חוסר

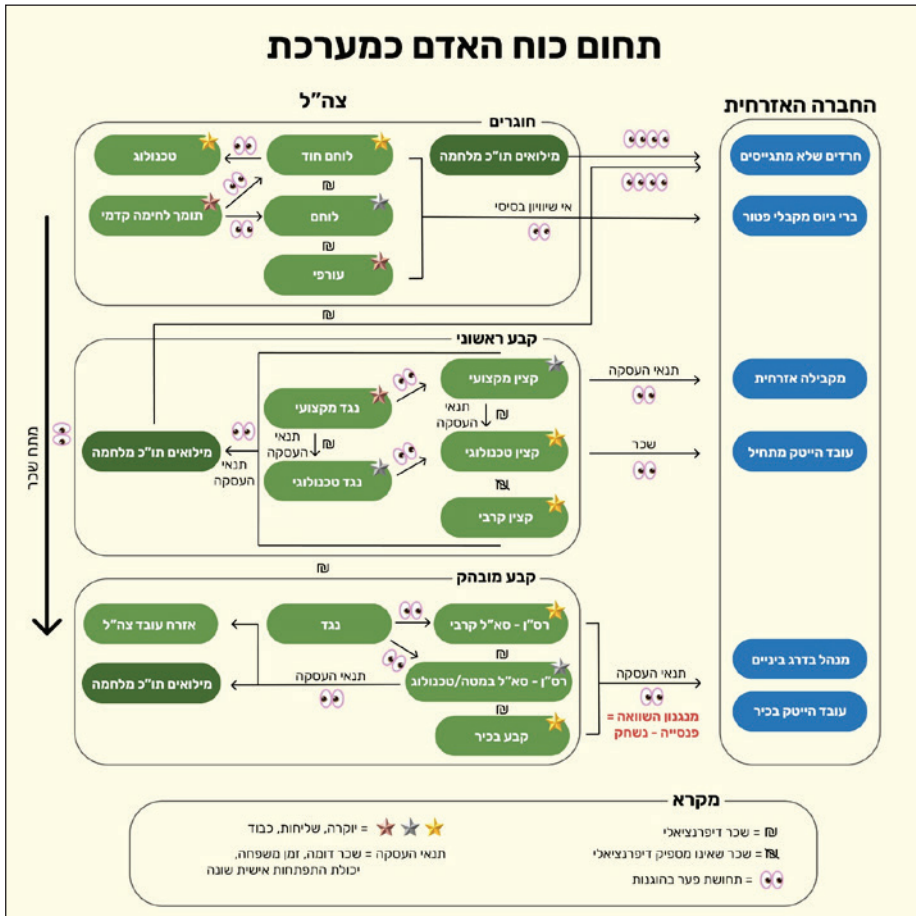
הוגנות מול בני גיוס המקבלים פטור משירות, ואנשי מילואים מול חרדים. במציאות, יש עוד מגוון היבטים לתחושה זו שהם פנימיים בצה"ל - בין לוחמים במערכים השונים (לכאורה תחושה זו נפתרה כאשר נעשתה הבחנה בין לוחמי חוד ללוחמים), בין חוגרים לוחמים לטכנולוגים, בין משרתי קבע לאזרחים עובדי צה"ל, בין משרתי קבע לאנשי מילואים תוך כדי ובעקבות המלחמה ועוד.

ניתן להשליך היגיון זה על כל סוג של תגמול מהמערכת הצבאית - שכר, תנאי העסקה, עבודה, יוקרה אזרחית ועוד. לאורך השנים, ניסיון לפתור פערים בתחום תחושת ההוגנות (לוחמים מול שאינם לוחמים, אנשי סייבר בצה"ל מול מקביליהם האזרחיים ועוד), עסק באיזון בין שני תחומים / מקצועות / מערכים. לעיתים, לאחר תיקון זמני, התברר כי הפתרון שניתן יצר בעיה חדשה במקום אחר במערכת, הקרוי בגישת המערכות 'תגובה מושהית'. דוגמאות לתגובה מושהית במערכת כוח האדם:

- העלאת יוקרתם של מקצועות בתחום ההגנה האווירית (מערך כיפת ברזל) כדי לעודד מוטיבציה לשירות במערך זה באמצעות הגדרתם כלוחמים (על אף שמיקומם הפיזי בעורף). הבעיה - העניין יצר אצל הלוחמים הקרביים פער בתחושת הוגנות, וכמענה לכך נוצרה הפרדה בין לוחמים 'לוחמי חוד', לצד תגמול משופר, תנאים מועדפים בשחרור, סיכה ייחודית ועוד.
- מתן דגש וחשיבות למקצועות בתחומי הסייבר ("הטובים לסייבר"), שבהם רוכשים המשרתים ידע וניסיון בעל ערך כלכלי עתידי, ותגובת נגד מצד לוחמים, שהביאה ל"הבהרת" סדר החשיבות בצה"ל.
- מתן שכר גבוה לטכנולוגים בקבע כדי להתחרות, ולו חלקית, בשכר מקביליהם בחברות ההייטק, יצר תחושת חוסר הוגנות אצל משרתי הקבע בתחומים האחרים, ומענה בדמות העלאת שכר גם לחלק מאלה, שאינה בהכרח נדרשת ביחס לשכר במשק.
- תוכניות שירות למצטיינים שניסו ליצור הבחנה בין משרתים באותו חיל/ מקצוע ולעודד הצטיינות. תחושת חוסר הוגנות מצד כאלו שלא נכללו בקבוצה המתועדפת וירידת המוטיבציה לשירות אצלם, שהביאה לתוכניות שירות לקהל רחב יותר, שטשטש את ההבדל בין מצטיינים לכאלו שאינם מצטיינים. כפי שצוין בפתח, המלחמה יצרה מתחים מסוגים חדשים שצה"ל לא הכיר בעבר, כמו לדוגמה בין מערך הקבע הראשוני לבין אנשי מילואים שגויסו לתקופה ארוכה, כך ששירותם הצבאי הפך למעין תעסוקה אזרחית, אך בתנאים טובים יותר מאלו של אנשי הקבע. מתחים נוצרו גם כאשר הדיפרנציאציה הקיימת בתגמול בין מערכי החוגרים בסדיר (לוחמי חוד, לוחמים, עורפיים וכדומה), נעלמת כאשר אלו עוברים לשירות מילואים בהמשך לסדיר, ומקבלים שכר דומה. סוגיית גיוס החרדים הגיעה לכדי קיצוניות, בעיקר עקב שירות המילואים הארוך, מצד מערך המילואים, אבל גם מצד הסדירים ששירותם הוארך.

חשיבותו של ניתוח מערכתי של תחום כוח האדם בצה"ל

מאמר קצר זה מנסה להציג את חשיבותו של ניתוח מערכתי של תחום כוח האדם בצה"ל, כבסיס לאסטרטגיית כוח אדם, המנסה להבין לא רק את השפעת מענה כל שהוא על קבוצת היעד אשר לה מנסים לתת מענה ישיר, אלא גם על שחקנים אחרים במערכת, כדי לצמצם בעיות עתידיות.



תחום כוח האדם כמערכת - המחשה סכמטית

התרשים לעיל, על אף הניסיון לדייקו ולעשותו מלא ככל האפשר, סובל מרזולוציה בינונית ביחס למורכבות תחום כוח האדם בפועל, ובמהותו הוא מסמן מצב זמני (רלבנטי לעשור האחרון), ואמור להשתנות לאור הנסיבות ולאור שינויים - בראש ובראשונה בשוק העבודה. לצורך ההמחשה, הרעה במצב ההייטק בישראל, יכולה להביא באופן מהיר מאוד לירידה בתחושת פער ההוגנות בין משרתי הקבע המשרתיים בתחומים טכנולוגיים ובין מקביליהם בחברה האזרחית. התרחקות

המלחמה הארוכה, תשנה כנראה את היחס בין משרתי הקבע למילואים לטווח ארוך ועוד. לכן, התרשים נועד בעיקר להמחשת התועלת שיש בנייתו מערכתי לצורך תכנון אסטרטגיית כוח אדם כוללת.

מגבלה מרכזית של התרשים היא העומס הגרפי, ולכן לא הוכללו בו מגמות כלליות העוברות על החברה הישראלית, כמו נטייה למקצועות טכנולוגיים בתוך צה"ל ובאזרחות, השפעת ה-AI על מקצועות מסוימים שיש כאלה הטוענים שיעלמו, דגש הולך וגדל על למידה ועל התפתחות אישית שקשה לקיימה בצבא, תנאי העסקה "מפנקים" ביותר ויותר תחומי העסקה אזרחיים (לא רק בהייטק, אלא, לדוגמה, גם בבנקים ובגופים פרטיים אחרים), היוצרים מתח אצל מקביליהם בצה"ל, השפעת הקיטוב במערכת הפוליטית על הרצון להמשיך לשרת, העומס בעקבות המלחמה, על כלל המערכים, בדגש על הקבע ועוד.

לכן יוצע להשתמש בתרשים ככלי מתודולוגי ללמידת שינויים במערכת המשא"ן הצה"לית, ולעדכן אותו במידת הצורך בעת למידת נושא נתון. שימושים אפשריים למפת מערכת כזו, כבסיס לאסטרטגיית כוח אדם כוללת, לצורך ההמחשה:

- בחינה משולבת של הטבות הניתנות למערך המילואים ומשרתי הקבע לאור המלחמה, באופן שיביא לצמצום תחושת חוסר ההוגנות שהתפתחה מצד נגדים וקצינים בקבע ראשוני, אשר לעיתים מקבלים שכר נמוך או דומה לאנשי מילואים בתפקידים דומים, אך נמצאים במסגרת המגבילה הרבה יותר את ניהול הזמן האישי ומגבילה לחלוטין את חופש התעסוקה.
- השתנות חזויה או מתהווה במידת היוקרה של מקצועות/ תפקידים בקבע, במילואים ובחובה, בהתאם לשוק האזרחי ובהתאם למשימה הצבאית, וניתוח מוקדם של צורך ההוגנות בהם ובתחומים אחרים המשווים עצמם אליהם.
- בחינת אפשרויות לפיצוי שאינו חומרי ישיר של קציני מטה מקצועיים שאינם טכנולוגים, כדי לשמור על איזונים ולצמצם תחושת חוסר ההוגנות בין שני מערכים אלו, מתוך הבנה כי אופק התעסוקה של טכנולוגים גדול יותר.
- אחת הציפיות המרכזיות של מערך המילואים לפני המלחמה הייתה לדאוג לכשירות שלהם, תוך השוואה ליחידות סדירות - מעין תחרות בין שני המערכים שבהם המילואים תמיד נתפסו כפחות כשירים גם מבחינת כושר לחימה וגם מבחינת ציוד. הוכח במלחמה שהכשירות צריכה להיות דומה, אם לא זהה. ייתכן שבעקבות המלחמה הדיון הזה יתגבר וצה"ל יידרש לנהל כשירות יחידות ופרטים אחרת גם מבחינת משאבים, מתוך השוואה בין סדיר ומילואים.²

² תודות: על הכנת התרשים - לליאל מולה, מפתחת לומדה מהיחידה לפיתוח טכנולוגיות למידה, המכללות הצבאיות; למעירים - ד"ר מוטי ספראי, ד"ר מידד אבידר, ד"ר רוני טיארג'אן.

רשימת המקורות

- פינקל, מאיר (2025). **כוח אדם בצה"ל**. מרכז דדו ומודן.
- Kahneman, Daniel & Krueger, Alan B. (2006). "Developments in the Measurement of Subjective Well-Being". *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 3–24.
- Kahneman, Daniel & Deaton, Angus. (2010). "High income improves evaluation of life but not emotional well-being". *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(38), 16489-16493.