

תקציר מנהלים

המרכיבים השונים של כוח האדם בצה"ל – שירות החובה, הקבע והמילואים – עומדים בשנים האחרונות בפני שורה של אתגרים המתלכדים לכדי סכנת משבר של ממש. אתגרים אלה נובעים בחלקם מגורמים שמחוץ לשליטתו של הצבא: השתנות החברה הישראלית, המבנה הדמוגרפי שלה וערכיה; ירידה בתחושת הציבור הישראלי שהמדינה עומדת בפני איום קיומי והשינויים באופי המלחמה ובמאפייניו של האויב, המחייבים שינוי גם בתפיסת ההפעלה ובדרישות כוח האדם של צה"ל; והצמיחה הכלכלית המעצימה את אפשרויות התעסוקה בשוק האזרחי ואת התחרות על המצטיינים במקצועות נדרשים.

אתגרים נוספים נובעים מן הקושי של ארגון גדול – שמדי יום פועלים במסגרתו מאות אלפי אנשים, אשר רובם לא בחרו להצטרף לשורותיו אלא גויסו על פי חוק – להסתגל ולהשתנות בקצב הנדרש כדי לעמוד באתגרי התקופה.

הגורמים לאתגרים אלה ומשמעותם ינותחו בהרחבה בחלקו הראשון של מחקר זה. כמו כן ינותחו הניסיונות לתקן חלק זה או אחר של מסלול השירות, שרובם לא עלו יפה לאורך זמן – בין השאר משום שנגעו רק לחלק אחד ולא לשלם כולו.

המסקנה מהם ברורה: על מודל כוח האדם בצה"ל לעבור שינוי והתאמה מהקצה אל הקצה, מהגיוס ושירות החובה ועד מבנה כוח המילואים ומודל שירות הקבע. אחרת אנו עלולים להגיע אל מה שחלק מקציני צה"ל הבכירים מנבאים כבלתי נמנע: גלישה בלתי מבוקרת אל התרסקות מודל צבא העם ומעבר למודל של צבא שכירים-מתנדבים ("צבא מקצועי"), שספק אם ייתן מענה מיטבי לצורכי הביטחון של ישראל, ועלולות להיות לו השלכות חברתיות לא רצויות.

המחקר מציג כאמור את ניתוח המצב הנוכחי וגורמיו, מפרט את הפרמטרים לשינוי בכל צורות השירות וגוזר מהם הצעה לעיצוב שינויים נדרשים בכל אחת מהן. במרכז עומדת התפיסה שלפיה יש לאחד ככל האפשר את השירות בצה"ל, המורכב למעשה משלוש צורות שירות שונות – צבא חובה המבוסס על גיוס כללי מכוח חוק; צבא קבע הבנוי על מתנדבים לשירות ארוך ומתמודד עם שוק העבודה; וצבא מילואים שבו משרתים מעטים יחסית בתנאי התנדבות למעשה – סביב היגיון מאחד ורציף.

העיקרון המוביל של השינויים הנדרשים הוא רב-ממדיות, מהיום הראשון לגיוס ועד הפרישה. המודל הרב-ממדי נשען על שונות בסוג השירות, על אורכו ועל התגמול למשרתים בכל צורות השירות. זאת תוך הבחנה קפדנית בין כלל המקצועות הצה"ליים לבין עולם

הלחימה, שהוא ליבת השירות הצבאי. לשירות זה מאפיינים ייחודיים מבחינת תובענותו ואפשרות סיכון החיים, ללא הקבלה כמעט בשום עולם עבודה אחר.

מכל אלה נגזר מודל השירות הרב־ממדי, שאלה עשרת מאפייניו העיקריים:

א. גיוס חובה לאחת משתי צורות שירות: צבאי ואזרחי־ביטחוני, תוך שמירה על המנדט הבלעדי של מערכת הביטחון להחליט לאן מופנים המשרתים.

ב. קיצור משמעותי של שירות החובה הבסיסי, ובצידו חתימה מראש על שירות נוסף בתשלום של מי שמגויסים ליחידות קרביות ולמקצועות נדרשים, בעיקר בעולמות הלחימה והטכנולוגיה. זאת תוך השוואת משך השירות של גברים ונשים ומיון על פי תפקיד ולא על פי מגדר.

ג. הקמת שירות אזרחי־ביטחוני כדי לעמוד במטלות הביטחון הגדלות בעורף, שאליו יופנו מי שלא ישרתו בצה"ל. תנאי השירות בצורת שירות זו יהיו דומים לשירות החובה הבסיסי בצה"ל. למסגרת זו של שירות גם יופנו צורות השירות הייחודיות ויהיה עידוד להתנדבות במגזרים שאינם משרתים, תוך חתירה לשירות של כולם.

ד. פיתוח של המפקדים שאינם קצינים (מש"קים) והפחתה ניכרת של מספר הקצינים המוכשרים מדי שנה.

ה. שירות קבע רב־ממדי: הגברת הגמישות בצורות ההעסקה והתגמול. הרחבת תחומי החוזים האישיים וההתקשרות הגמישה, האפשרות לבונוסים כספיים ומיקור החוץ, כולל בתוך קהילת הביטחון, ופיתוח מודלים מתקדמים של העסקה, המתאימים לאופי המשתנה של דור המשרתים הנוכחי והעתיד.

ו. שמירה על פיקוד לוחם צעיר ויתרונות הקבע הראשוני לצה"ל.

ז. הקטנת מפקדות, "שיטוח" מטות ומעבר ל"עץ פיקוד" הדומה במהותו למקובל בשוק האזרחי, ביחידות שאינן בעולם הלחימה.

ח. שירות מילואים רב־ממדי, שבמרכזו "דרג א" של יחידות ובעלי תפקידים נדרשים בלחימה, שיעברו למודל תגמול של "קבע חלקי" כנהוג בצבאות בעולם. צמצום משמעותי של מספר הרשומים במערך המילואים אך אינם משרתים כיום בפועל, ועמידה קפדנית על יעדי הכשירות של היחידות והמשרתים בתפקידים הנדרשים בעת לחימה.

ט. שינוי מודל "שערי היציאה", תוך שמירת מודל הגמלאות הנוכחי עבור לוחמים ובעלי דרגות בכירות בלבד. הגדלת מענק היציאה למי שלא הגיעו לזכאות וקביעת משקלות

עבור כל שנת שירות על פי אופי התפקיד. ייקבע רף שירות בתפקידי לחימה המזכה ב"מעמד לוחם" לצורכי פרישה.

י. שינוי עמוק בשיח של צה"ל עם המשרתים ועם הציבור.

גם שינויים ארגוניים אלה לא יספיקו כדי לבצר את מודל כוח האדם, אם לא יחול שינוי יסודי בתרבות הפנימית ובתחושת המשרתים בכל שדרות הצבא. בצד שימור מעמדו של צה"ל כצבא העם ושיח פתוח וקשוב עם הציבור הישראלי, ובהמשך למיקוד בייעודו – הגנה על המדינה וגבולותיה, עליו לאמץ ולפתח אתוס של ארגון מצטיין, שפעולתו חשובה ויש בו מינימום בירוקרטיה ופוליטיקה פנימית ומקסימום תגמול למי שמצטיין בתפקידו. רק כך יוכל הצבא, גם בעידן זה של שינויים ותמורות, למצות את המיטב מן המשאבים שמעניקה לו החברה הישראלית, ולשמר בשורותיו את המצטיינים והדרושים למילוי משימתו.