**תגמולים שמעודדים עובדים לפגוע בצה"ל**

שיטת התגמול בצה"ל לאזרחים עובדי צה"ל (להלן: אע"ץ) הינה שיטה שפוגעת פעמים רבות באינטרסים של צה"ל בכלל ושל הארגון שבו עובדים האע"צים בפרט. מטרת נייר-עמדה זה היא להציג את המצב כפי שנאי מבין אותו ולנסות להביא לידי שינוי מצב זה.

למושגים 'מניפולציה' ו'אינטרס' נלוות בימינו קונוטציות שליליות. 'מניפולציה' מתקשרת בראשנו עם נכלוליות וערמומיות ו'אינטרס' מתקשר לאגוצנטריות ואגואיסטיות. ברצוני לחלוק על הנחות אלו, במיוחד כשמדובר בארגון גדול כמו צה"ל.

'מניפולציה' היא בסך הכל התנהגות שנובעת מידיעה איך הזולת יגיב לאותה התנהגות. לפי הגדרה זו, גם אמירת 'שלום' על-מנת להיכנס לשיח עם אדם הינה סוג של מניפולציה, כיון שהיא 'דורשת' תגובה נוחה ומזמינה מבן-השיח. שימוש במניפולציה לטובת אינטרס שבן-השיח אינו לא היה מעוניין לתת מלכתחילה, היא זו שאמורה להתקשר לעניין שלילי – כגון נתינת מתנה לילד בכדי לקבל מידע על הוריו. במקרה זה, ישנו שימוש בתמימותו של בן-השיח ושימוש ערמומי בתגובתו.

כמו כן, 'אינטרס' הוא צורך שהפרט החליט שהוא זקוק לו, כאשר ברור שישנם אינטרסים חיוביים ואינטרסים שליליים, כך שהמושג אינטרס הוא ניטרלי לחלוטין. כשמדובר באינטרסים של ארגונים, כאן הדברים מקבלים תפנית בתודעה הציבורית ואלה נתפשים בצורה עדינה ומקרבת יותר וכך אינטרס של מדינת ישראל נתפס כעניין אלטרואיסטי ופטריוטי.

כיון שכך, לא נתפלא לגלות שצה"ל עסוק במניפולציות ובשידול לאינטרסים ואף מעודד באמצעים שונים את המשרתים בו לתת לחייליו את מה שהם זקוקים לו.

דוגמא טובה לכך, לדעתי, הוא 'שכר-העידוד' שניתן לאע"צים. כשמו-כן-הוא, זוהי תוספת **שכרית** שמטרתה **לעודד** עובדים לקרב את האינטרסים של צה"ל. אם ניקח דוגמא מתחום הייצור או האחזקה, ניתן לחשוב על תגמול העובד על כמות של פריטים חודשית מעבר למכסה המוקצית לו. לדוגמא, אם הוסכם שהעובד יוציא 20 פריטים בחודש, על כל פריט נוסף שיוציא העובד, הוא יקבל תוספת של 0.2% למשכורתו. ברור שבמקרה זה, צה"ל משתמש במניפולציה שמשרתת את האינטרסים שלו ולכאורה יש כאן win-win-situation.

ברצוני להעיר את תשומת לב המפקדים לכך שנוצרים מצבים שבהם שכר-העידוד מעודד עובדים **לפגוע** באינטרסים של צה"ל ואפתח בדוגמא: בהיותי רמ"ד לייזרים בחט"ל נדרשתי לנפק לחיל ההנדסה נגמ"ש אש-קרה. לאחר התקנת ובדיקת המערכת הייעודית, צריך הנגמ"ש לעבור בחינה אוטומטיבית כדי לוודא שהנגמ"ש עצמו תקין וכשיר לנסיעה. התברר לי שהיחיד שמוסמך לבחון כלי כזה היא אע"ץ של יחידת הניסויים (נס"א) שמוצב במש"א וכל תפקידו הוא לבחון נגמ"שים. נדרש ממני המון זמן ומאמץ כדי לשכנע את העובד להגיע לשטח הניסויים ולבחון את הכלי ודרישתי החוזרת נתקלה בסירוב עיקש. בסופו של דבר, רק לאחר פנייה לדרג האל"ם, הגיע העובד לבחון את הכלי בשבועיים איחור. הסיבה לסירוב התבררה לי רק לאחר כמה שנים: עובד זה מקבל שכר-עידוד כפועל יוצא של השעות שהוא נמצא בין כתלי המש"א, כלומר, שכשביקשתי ממנו לבוא לשטח הניסויים ולבחון את הכלי, בעצם ביקשתי ממנו לוותר על תוספת שכרית שהוא יכל לקבל. כך, שכר-העידוד היה כחרב פיפיות עבור צה"ל והוא זה שעיכב ניפוק כלי מבצעי יחיד-מסוגו ליחידה.

דוגמא נוספת לכך ניתן למצוא במתן שכר-עידוד לעובדי שיקום ואחזקה עבור תוספת על כמות מכשירים חודשית. שכר-עידוד זה משמש כחרב פיפיות מכיוון שהאינטרס של צה"ל הוא שמכשירים ישהו כמה שפחות זמן בתיקון ואילו האינטרס של העובד הוא להוציא כמה שיותר מכשירים בחודש. ממילא, לצה"ל יש אינטרס ל-MTBF ארוך ואילו לעובד יש אינטרס לפגוש שוב את המכשיר לאחר כמה שפחות זמן, דהיינו MTBF קצר !!

הסיבה להגעה למצבים אלו הינה כפולה לדעתי. ראשית, כיוון שמדובר במרכיב שכר, הנושא רגיש ואינו נבחן תכופות. רוב הסכמי שכר-העידוד שקראתי הינם משנות השבעים. שנית, ישנם וועדי-עובדים שאינם מאפשרית שינוי של הסטטוס-קוו ובהינתן דיון בנושא, הם ממהרים לפתוח הסכמים נוספים ובכך מונעים ממפקדים בכירים לעסוק בנושא שהוא בבחינת 'תפוח אדמה לוהט'.

שתי הסיבות שמניתי אינם סיבות של תוהו וכבודן במקומן מונח, אולם על כף המאזניים מונח אינטרס של צה"ל ולכן לדעתי מחובתנו כמפקדים להיכנס בעובי הקורה.

מחשבה פשוטה תוביל למסקנה שנדרש לבדוק אחת לתקופה אם **השכר** שניתן ממשיך **לעודד** עובדים להשיג את מטרות צה"ל או פוגע בהן, אולם כאמור האתגר לא נמצא בפתרון, אלא בנכונות המפקדים להתעמת עם נושא שכרי ועם נושא ליבתי שוועדי-העובדים מצפים לענות בו.