# הנדון: נייר עמדה – האם מודל התגמול השכרי בצה"ל עדיין רלוונטי?

שאלתם את עצמכם מדוע השכר שלנו מורכב דווקא מאותם רכיבים שאנחנו רגילים לראות בראש תלוש השכר שלנו ומה משיג צה"ל מאותם מרכיבים? בואו ננסה לבחון אותם לעומק ולתהות האם הם משרתים את מטרתו של צה"ל במתן תגמול הוגן למשרתיו ובפרט האם רכיבי השכר מסייעים לצה"ל בהשארת האנשים המתאימים לו ביותר ומה הם המחירים שמשלם הארגון על כך שהשכר בנוי מאותם מרכיבים. בעיון בתלוש שכר צבאי ממוצע, אפשר לחלק את מרכיבי השכר לקבוצות שונות – מרכיבי שכר הנגזרים מלימודים (דוגמת הדרוג, התואר וההשתלמות לצרכי שכר), מרכיבי שכר הנגזרים מהשירות הצבאי (דוגמת דרגה, ותק ותוספת פעילות), מרכיבי שכר הנגזרים מהסכמים ממשלתיים ומעט תוספות אחרות, כמו הוצאות אישיות.

ראשית נבחן את מרכיבי השכר התלויים בלימודים שונים. מרכיבים אלו הם הדרמטיים ביותר ויוצרים חלק ניכר מהפרשי השכר בצה"ל. מרכיבי ההשתלמות לצרכי שכר ניתנים למי שסיים בהצלחה הכשרות מזכות בהקף שעות מסוים. הכשרות אלו יכולות להיות הכשרות צבאיות שהוכרו ע"י משרד החינוך בתהליך ארוך ומייגע שמחייב את צה"ל בהשקעת משאבים באישור ומגביל את ההכשרות באופן שעשוי לפגוע לעיתים בגמישות ובהתאמה של ההכשרות לצורך (מינימום משתתפים, תוכנית קבועה ומאושרת מראש, אחוז מסוים של הרצאות פרונטליות וכו'). לחילופין יכול איש הקבע לעבור הכשרות אזרחיות מזכות. בשני המקרים מעודדת השיטה את אנשי הקבע לעבור הכשרות רבות, גם אם אינן רלוונטיות לשירותו הצבאי ואף גוזלות זמן עבודה יקר, על מנת לקבל את התוספות המיוחלות.

מרכיבי שכר אחרים תלויים בתואר האקדמי של איש הקבע. כך תואר ראשון יעלה את השכר במדרגה מסוימת ותואר שני יוסיף לה. בנוסף לתוספת התואר הכללית, תואר במשפטים יקנה דרוג משפטנים, תואר בהנדסה או מדעים מדויקים יקנה דירוג מהנדסים וכך גם עם רפואה, מדעי החברה והרוח וכן הלאה. מתעלה על כולם דירוג המחקר שניתן כתוספת למי שלמד ארבע שנים הנדסה או מדעי הטבע, כשלוש וחצי שנים לפחות אחרי התואר הראשון ולאחר שהוכיח את זכאותו. דירוג המחקר הוא מרכיב משמעותי מאד בשכר של אנשי קבע בתחומים הטכנולוגיים ואחד הכלים היחידים לתת למוצלחים שבהם שכר הוגן שיאפשר את המשך שירותם. אישור דירוג המחקר דורש שהתפקיד ייחשב כמזכה, דבר שדורש ממפקדי הארגון להשקיע מאמצים רבים בהוכחת המחקר בתפקיד. גם לאחר שהתפקיד מאושר, על איש הקבע להוכיח את עבודתו במחקר בכל מדרגת דירוג ולהציג עבודות כתובות שבצע / הנחה, טביעות אצבע שמוכיחות את חלקו, מכתבי המלצה מגורמים מקצועיים שונים, אנשים שאישרו את עבודתו, פירוט הקורסים שלמד וכו'. המשמעות היא השקעה אדירה שמגיעה לפעמים לחודשי אדם רבים כדי לאשר כל מדרגת שכר עבור פרט בודד. מיותר לציין שאם יש ועדות שבודקות את התיקים, הן חייבות לבחון לעומק וגם להכשיל חלק מהעולים לועדה, כך שלעיתים חוזר התהליך יותר מפעם אחת...

לא נכנס לעומקו של הדיון הבינלאומי בעשור האחרון, בו טוענים מומחים רבים כמו ריצ'ארד וודר[[1]](#endnote-1), וצ'ארלס מוריי, שלימודים אקדמאיים הינם גורם מעכב ולא תורם לעבודת המקצועית של אנשים רבים. עם זאת, כדאי שנשאל את עצמנו מה משיג צה"ל מהתגמול על תואר בדרך שהוא מתבצע היום?! את השכר, לפי הכללים מעלה, מקבלים בדרך כלל לפי התואר הנלמד ולא ע"פ המקצוע בו עוסק איש הקבע. כך יוצא שהיוצרות התהפכו ובמקום לעודד ללמוד על מנת להשתפר בתפקיד המקצועי, דואג איש הקבע ללמוד כדי לשפר את שכרו, גם כשהדבר בא על חשבון המקצועיות / הנסיון – שנים מחוץ לארגון, תואר עם שכר גבוה יותר וכו'. חשוב לציין שבמקצועות מעטים כמו רפואה ומשפטים עדיין יש קשר ישיר בין הלימודים ליכולת לתרום בתחום העיסוק.

במקרה של תפקידים טכנולוגיים המצב קיצוני אף יותר. הטכנולוגים הטובים ביותר הם במקרים רבים אנשים מבריקים חסרי השכלה אקדמית שהתגייסו עם ניסיון מהבית. אפילו במקרים בהם המתגייסים לא מגיעים עם רקע מקצועי, כל איש גיוס בתעשייה ידע לדקלם שהלימוד והניסיון בצה"ל חשובים יותר מהתואר האקדמי וישפיעו יותר על שכר המועמד. יש אינספור דוגמאות בצבא לאנשים שהצליחו בגדול ללא תואר וכך גם בין מייסדי חברות ההיי-טק הגדולות בעולם כמו דל, מיקרוסופט, אפל ופייסבוק. כפועל יוצא, צה"ל מתגמל את מי שלמד ולא את איש המקצוע הטוב/המנוסה/התורם ביותר או המבוקש ביותר בתעשייה. יתרה מכך הוא משקיע משאבים רבים מאד על מנת לאפשר לאנשי הקבע ללמוד באוניברסיטה, לאשר את התפקידים, לכתוב תיקים, לקיים ועדות, לכתוב המלצות, לתקן הקצאות, כל זאת כדי לתגמל אנשים בצורה שאינה הולמת בהכרח את תרומתם לארגון.

קבוצת מרכיבי השכר הבאה היא קבוצת המרכיבים שנגזרת מהשירות הצבאי בפועל. על פניו מדובר בקבוצה חשובה מאד שבאה לתגמל את איש הקבע בהתאם לשירותו. בקבוצה זו ניתן למנות את הדרגה, תוספות הותק השונות ואת תוספת הפעילות. חשוב שתהיה לצה"ל הדרך לתגמל את אנשיו על פי משימותיו. דוגמא חשובה אפשר לראות במרכיב תוספת הפעילות, שמאפשר לתת שכר הגון ללוחמים ולתגמל את מי שמוכנים להיות רחוקים ממשפחתם ואף תחת סיכון מבצעי. אך גם פה, אפשר למצוא מקרים בהם התגמול אינו תואם את האינטרס הצה"לי. חלק מהמרכיבים בקבוצה תלויים במקצוע הצבאי של איש הקבע, בהכשרות היסוד שעבר ובתואר האקדמי שלמד, כך למשל הדרגה והותק ניתנים לקידום מהיר יותר בהתאם למקצוע. אם לוקחים בחשבון שאצל רבים מאנשי הקבע עבר זמן מאז הגיוס, הכשרת היסוד לפעמים גם התואר, יוצא שהם מתוגמלים על סמך ידע שצברו בעבר ולא בהכרח רלוונטי לעשייתם כיום. הדרגה היא מרכיב חשוב אחר, הפועל באופן הגון עבור הצומחים במסלולי הפיקוד. אולם כדאי לשים לב למקרה של אנשי המקצוע ובמיוחד במקצועות טכנולוגיים ועתירים בידע (דוגמת רופאים) - הגם שדרגתם תהיה דרגת קצין או לפחות קצין אקדמאי, סביר "שיתקעו" בדרגת רס"ן ושכרם לא בהכרח יהלום את תרומתם המקצועית ואת ניסיונם.

מרכיבי השכר האחרונים, כמו תוספות הסכמים עם הממשלה, תוספת העדר קביעות, תוספות הוצאות אישיות והוצאות טלפון הן תוספות כלליות שנועדו לשפר במעט את שכר אנשי הקבע. למרכיבים אלו אין תרומה דיפרנציאלית שמתגמלת את מי שתורם, מביא ערך מקצועי או נדרש יותר לצבא, אך מהצד השני הן גם לא יוצרות עיוות תגמולי ולא דורשות השקעת משאבים על מנת לקבלן.

נדמה אם כן, כי מרכיבי שכר הקבע נקבעו בתקופות אחרות ולא משרתות נאמנה את הצבא היום בלתגמל את אנשיו בצורה מיטבית. המציאות היא כזו שבעוד הצבא מוגבל מאד בתגמול האנשים שהוא הכי רוצה לשמר בארגון, מנגנון התגמול שלו מעודד השקעת זמן ומשאבים שאינם תואמים את משימותיו על מנת לזכות בשכר גבוה יותר. יתרה מכך, בפועל הוא מאלץ אנשים לעשות דברים שאינם בהכרח רוצים בהם על מנת לזכות לשכר הגון ובעקיפין מביא לכך שחלק מטובי אנשיו אינם מתוגמלים בצורה הוגנת. המעבר של צה"ל בשנים האחרונות לניהול השכר על פי מסגרות תקציב קבועות, פותחות פתח לתיקון העיוות ובניית מודל תגמול שכרי חדש שמרכיביו יהיו התפקיד אותו איש הקבע מבצע, שנות הניסיון הרלוונטיות לתפקיד ועד כמה המקצוע מבוקש. מודל כזה, אם יבנה נכון, לא יצריך את איש הקבע לבחור בין קידום שכרו לקידום משימתו. שינוי מהותי שכזה, מן הסתם ידרוש דור מעבר על מנת לוודא שהמשרתים היום לא יפגעו בשכרם, אך יאפשר לצה"ל לצמוח בצורה נכונה יותר ולנצל את משאביו טוב יותר כצבא קטן וחכם.

אסף ניר, סא"ל **חניך מחזור ל"ו**

1. <http://centerforcollegeaffordability.org/research/studies/from-wall-street-to-wal-mart/> [↑](#endnote-ref-1)