המכללה לביטחון לאומי

מחזור מ"ז 2019-2020

**פרויקט גמר**

**שימור מפקדים לוחמים בצה"ל**

מגישים: מר הראל שרעבי

אל"ם גיא גולדפרב

אל"ם יוסי מצליח

מנחה: פרופ' שלמה הראלי

מאי 2020

**תקציר**

עבודה זו עוסקת בשימור כוח אדם איכותי בצה"ל. צה"ל משקיע משאבים רבים, כספיים ואחרים, באנשים המשרתים בארגון. עם זאת, נתוני העזיבות, עמדות המפקדים וסקרים שנערכו, מצביעים על כך שלא ניתן להכתיר כהצלחה את אופן ניהול המשאב האנושי ושימורו בצה"ל.

בעבודה זו נעשה ניסיון לבסס את השיח בנושא שימור מפקדים לוחמים איכותיים על מחקר ועל תובנות מתוך עולם תוכן מחקרי רלבנטי בתחום. זאת, תוך בחינה של מידת ההלימה בין האמצעים הנדרשים לשמר את האנשים האיכותיים לבין הגורמים שמשפיעים על הישארותם של אלה בפועל, כפי שזה בא לידי ביטוי בעמדות שלהם. בחינה זו מתחשבת באופי אוכלוסיית היעד ומאפייניה הייחודיים, ההקשר החברתי תרבותי על מאפייניו הרלוונטי לאוכלוסיית המטרה, דהיינו, אנשים איכותיים, כפי שאלה נתפסים על ידי הצבא ושירותי הביטחון. העבודה מציגה גם תובנות והמלצות פרקטיות שיכולות לחדד ולמקד את כיווני הפעולה הנדרשים כדי להשאיר כוח אדם איכותי במערך הלוחם בצה"ל.

מודל הקבע שגובש ויצא לדרך בשנת 2016 שינה את מסלול הקידום והפרישה של קצינים בצה"ל, וטומן בחובו הזדמנויות עבור צה"ל כארגון. עם זאת, מסקרים שנערכו בצה"ל בשנים האחרונות עולים פערים משמעותיים בין המאמצים שמושקעים על ידי גורמי כוח האדם בצה"ל לבין האופן שבו נתפס ניהול כוח האדם על ידי הדרגים בשטח. הסקרים מצביעים על כך שבשטח מודל הקבע 2016 לא זוכה לאמון המפקדים, נתפס כפוגע באטרקטיביות השירות ובאיכות המשרתים וכפוגע במקצועיות של המפקדים בשטח. גם מסקנות ועדה שמונתה לבחון את השפעת המודל הצביעה על כך שהמודל הוביל לאי יציבות של המערכת בהיבטי ניהול המשאב האנושי.

תוצאות סקר משרתי הקבע בשנים האחרונות מצביע על פגיעה בדימוי המערכת ובאמון בה בשנים האחרונות, על קשיים גוברים בתפיסת עתיד השירות ובחוויית השירות. נתוני העזיבות של מפקדים לוחמים בשנים הארונות מצביעים על כך ששיעורים לא מבוטלים של קצינים שהארגון היה מעוניין להשאיר בשירות, עוזבים את השירות.

כדי להעמיק את ההבנה של הגורמים לעזיבה של מפקדים לוחמים בדקנו את עמדות המפקדים בשטח. המחקר נעשה באמצעות שאלונים ושיח פתוח עם שתי קבוצות מפקדים. קבוצה אחת, כ-50 מפקדים במערך הלחימה באמצע שנות העשרים לחייהם, 40% מהם חניכים במכללה לפיקוד טקטי, 40% מהם נמצאים בשלב שלפני חתימה על התחייבות ארוכת טווח ו-20% קצינים שפרשו מתוכניות שירות של מפקדים לוחמים. קבוצה שנייה, 20 קצינים בכירים בדרגי מג"ד ומח"ט במערך הלחימה בגילאי 43-35.

לצד תחושת השליחות והאתגר שחשים המפקדים הצעירים, ויחד עם מילוי הצורך במימוש עצמי שהם מקבלים מהשירות המשמעותי בצה"ל, עולים קשיים לא מעטים. המפקדים הצעירים מתייחסים בדבריהם לגורמים רבים לאי שביעות רצון ולהתפתחות נטיות עזיבה.

קבוצת גורמים אחת קשורה ליחס עם הארגון ועם מי שמייצגים אותו בעיני המפקדים. בקבוצה זו, גורם אחד הוא אי הוודאות וחסר היכולת לתכנן את חייהם. "עוד 4 חודשים אני מקבל תפקיד שיכול להיות בין קריית שמונה לאילת ואף אחד לא מבין שיש לי אילוצים חוץ מעצמי". גורם אחר הוא היחס שהם חשים מהארגון. "רק מי שדופק על השולחן ומציב אולטימטום, מקבל יחס". המפקדים מציינים את הלחץ והשחיקה הגבוהים שהם חווים, לתפיסתם שלא לצורך ולא בהקשר מבצעי. "אני הרבה פעמים לא יודע איזה יום היום או מתי אכלתי לאחרונה". אחד הנושאים המשמעותיים בקבוצה זו הוא מערכת היחסים שיש לקצין עם מפקדו. "לא זוכר מתי המפקד שלי הושיב אותי במשרד לקפה ושאל אותי "מה שלומך? הכול בסדר בבית?". המפקדים מעלים גם את חוסר האחידות שיש בין יחידות שונות בצה"ל ביחס לצרכים של המפקדים. "כל אחד מקבל החלטה על הגבעה וזה נראה לו בסדר. בחטיבה אחת למ"פ מותר לטוס לחו"ל, ובחטיבה אחרת בקשה כזו היא עילה להדחה". הבירוקרטיה הארגונית, המיותרת לתפיסת המפקדים, עולה גם היא כגורמת לאי שביעות רצון שלהם. "אי אפשר לעזור לחייל בלי להיות עבריין. אני מעדיף להיות עבריין ולתת לחייל כסף כדי שתהיה לו יכולת לשים משהו במקרר של ההורים, מאשר לעבור שבעה מדורי גיהינום של טופסולוגיה". המפקדים הלוחמים מעלים טענות כלפי היחס הארגוני לזרוע היבשה. "הצבא מעלה על נס טכנולוגים וקצינים מאמ"ן שעושים עבודה חשובה מאוד עם מדים מעומלנים, אז אולי כדאי לעשות הסבת מקצוע ולעבור לשרת בגלילות".

קבוצת גורמים אחרת קשורה למחירים שמשלם המשרת ולאלטרנטיבות שהוא רואה. בקבוצה זו עולה הפער התפיסתי בין הדורות וחוסר איזון בין עבודה למשפחה עולה כגורם משמעותי וזאת למרות העובדה שהרמטכ"ל הגדיר מצפן ארגוני לגבי האדם, המשפחה והזמן. "אני רואה את המג"ד שלי חי כמו כלב בלי חיים, בלי משפחה, ובעומס בלתי נסבל. אין לי שום רצון להיות כמוהו". גורם משפיע משמעותי בקבוצה זו הן האלטרנטיבות התעסוקתיות שהוא שומע עליהן מחוץ לארגון.

מהראיונות עם המפקדים הבכירים עולה שהם מבינים ומכירים חלק מהגורמים לאי שביעות רצון של הקצינים הצעירים אם כי יש פער בעוצמות בין תחושות המפקדים הבכירים שנוטים להקטין את העוצמה לבין העוצמה כפי שחשנו מהקצינים הצעירים. ניכר כי צה"ל נתפס בעיני המפקדים כארגון לא אפקטיבי בהשארת האנשים האיכותיים, בין היתר, מאחר שצורת החשיבה בתבניות ארגוניות ולא בגישה פרטנית, אינה מתאימה לאוכלוסיית המשרתים הצעירים. הפער בהשארת האיכותיים עולה גם מתוצאות סקרים שעורך צה"ל.

צה"ל אינו מקשה אחת, ובחלק מהיחידות, גורמי כוח אדם והמפקדים אינם מכירים כלל את צורת השיח הנדרשת לניהול כוח אדם בגישה שכוללת ניהול קריירה ופיתוח אישי של המשרתים. ההבנה שצריך לגשר בין הצרכים של האדם לבין צרכי הארגון, טרם חלחלה. יש מפקדים שאינם מוכנים לקבל את אמירות לגבי ההשתנות של הפרט ומאוד דיכוטומיים לגבי "כל משימה היא מעל לכל, ובכל מחיר".

המפקדים הבכירים מציינים כי לא מדובר בגזירת גורל וכי יש בצה"ל הרבה גורמים מאפשרים להשארת כוח אדם איכותי בשירות, אך יש להפנות לכך תשומת לב רבה יותר דווקא ביחידות ובמערכים בהם ניכרת הפגיעה במוטיבציה להישאר בארגון.

מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות טוען כי התמדה במערכות יחסים היא תוצאה של מחויבות שנובעת מתלות במערכת היחסים. גורמי התלות לפי מודל זה הם, שביעות רצון גבוהה ממערכת היחסים, חוסר באלטרנטיבות, וגודל ההשקעה במערכת היחסים. גודל ההשקעה מתייחס לגודל וחשיבות המשאבים שקשורים למערכת היחסים וירידת ערכם אם היחסים יסתיימו. בחינת המודל על גורמי המחויבות של קצינים לוחמים מצביעה על כך שגודל ההשקעה של הקצינים בארגון, קרי, ההפסד שיצטרכו לספוג בהיבטים שונים כתוצאה מניתוק היחסים, הלכה וקטנה עם השנים. מצד אחד, לשירות בצה"ל נלווה ביטחון תעסוקתי גבוה וסטטוס חברתי. עזיבת הארגון מביאה להפסד של אלו כמו גם ירידה לטמיון של הניסיון והמעמד הארגוני שרכש המפקד בצה"ל. עם זאת בהשוואה לעבר, מודל הקבע 2016 צמצם את הביטחון התעסוקתי. אמנם עדיין הביטחון התעסוקתי בצה"ל גבוה יחסית אך לגבי הקצינים הלוחמים האיכותיים בני דור ה-Z הביטחון התעסוקתי חשוב פחות והם בוחנים אותו למול האלטרנטיבות שרלוונטיות להם מחוץ לארגון. גם העובדה שקצינים אלו עוזבים את הארגון כשברשותם תואר ראשון (שמומן על ידי צה"ל), מעמידה אותם בשורה אחת עם בני גילם מחוץ לארגון. בנוסף, המעבר מפנסיה תקציבית לצוברת הביאה לכך שבמישור זה אין כיום הפסד מניתוק היחסים ועזיבת הארגון. בהיבט החברתי, כתוצאה מירידה באתוס הלוחם בחברה הישראלית, עזיבת השירות אינה מלווה בפגיעה בסטטוס החברתי הנלווה לשירות בצה"ל, כבעבר.

לאור התובנות שעלו בעבודה אנחנו ממליצים לנקוט במספר צעדים שיש בהם כדי להגדיל את ההצלחה בשימור מפקדים לוחמים איכותיים בצה"ל.

ראשית, יש צורך בשינוי עמוק של השפה הארגונית ביחס לניהול כוח האדם. אנחנו מודעים לעובדה שנושא "האדם במרכז" הוגדר על ידי הרמטכ"ל כמצפן ארגוני, אולם יש צורך בנקיטת פעולות ממשיות ליישום הדבר בשטח. הגישה חייבת להשתנות מהצלחה באיוש כל התקנים להצלחה בפיתוח האישי של כל האנשים. יש לייחד לכך תשומות זמן לצורך שיח מתאים בכל רמות הארגון. שינוי זה צריך לבוא לידי ביטוי גם במדיניות תמריצים מותאמת וגם בגמישות מערכתית המאפשרת מעברי תפקידים באופן רחב ביותר בתוך צה"ל.

שנית, יש למדוד את המפקדים הבכירים וכן גורמי המשא"ן על "השובל הארגוני" שהם משאירים אחריהם, קרי, האם וכמה הצליחו להשאיר את המפקדים הטובים ביותר. תוצאות מדידה זו צריכות לקבל ביטוי בהחלטות על הקידום של אותם מפקדים וגורמי משא"ן.

שלישית, יש צורך בהתאמת מודל התגמול הכלכלי של משרתי הקבע. מעבר ממערכת תגמול אחידה למערכת תגמול דיפרנציאלית המסוגלת להתאים סל תמריצים מגוון בהתאם לצורך האישי של משרת הקבע. הדבר אמור במיוחד לגבי מפקדים לוחמים שמשלמים מחיר יקר בעת שירותם. בנוסף, מודל התגמול צריך להיות בנוי באופן שמגדיל את המחויבות הארגונית של המשרתים לאורך זמן. לדעתנו, פנסיית הגישור, מהווה "אבן ריחיים" על הגמישות הניהולית הנדרשת לארגון ולכן יש למקדה לאוכלוסיות מצומצמות שיכולתן למצוא תעסוקה לאחר פרישתם מצה"ל, נמוכה.

**תוכן עניינים**

מבוא9-11

1. נושא העבודה 9
2. מטרת העבודה 10
3. שאלות המחקר 10
4. מבנה העבודה 10
5. שיטת המחקר 11

פרק ראשון: גורם ההון האנושי בארגון12-41

1. אדם ועבודה 12
2. הנעה ומוטיבציה 14
3. תאוריות מוטיבציה כתוכן15
4. דאגלס מקגרגור - תיאוריה X ותיאוריה Y15
5. ארנולד טננבאום - המניעים האישיותיים16
6. אברהם מסלאו - היררכיית הצרכים17
7. דיויד מקלילנד - תורת הצרכים19
8. פרדריק הרצברג - תורת שני הגורמים19
9. תיאוריות מוטיבציה כתהליך22
10. ויקטור ורום - תורת הציפיות22
11. אדווין לוק - תורת המטרה24
12. ג'והן סטייסי אדאמס - תורת ההוגנות25
13. סיכום – תיאוריות הנעה27
14. תחלופת עובדים 28
15. השפעות תחלופת עובדים על הארגון28
16. תאוריות וגורמים המסבירים תחלופת עובדים ונטיות עזיבה29
17. נטיות עזיבה30
18. מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות34
19. תרבות ארגונית 36
20. מהי תרבות ארגונית36
21. הפרדיגמה הפונקציונליסטית - גישת הקונצנזוס37
22. פרדיגמת הקונפליקט - גישת הדיפרנציאציה37
23. פרדיגמת פרגמנטציה, פרשנויות שונות37
24. מודלים לחקר תרבות ארגונית38
25. מודל שיין - שלושת הרבדים של התרבות הארגונית39
26. מודל רז - מודל שלשת המעגלים40
27. מידת הפורמאליות הארגונית 41

פרק שני: שינויים באתוס הלוחם - מדור הפלמ"ח לדור ה-Z 42-55

1. מהיהודי הגלותי ליהודי לוחם 42
2. הלוחמים הצברים - מהקמת צה"ל עד מלחמת יום כיפור 45
3. שינוי באתוס הלוחם - מלחמת יום כיפור והשלכותיה 46
4. דור ה-X 50
5. דור ה-Y 50
6. דור ה-Z 52

פרק שלישי: מגמות עדכניות בתחום ניהול כוח אדם בצה"ל 56-68

1. מודל הקבע 2016 (צעיר/חדש) 56
2. "הפרט במרכז" – האמנם ? 58
3. הערכת איכות הקצינים הלוחמים 60
4. תמריצים ותגמולים בצה"ל 61
5. הטובים עוזבים – מה בין תחושות ונתונים ? 65

פרק רביעי: ממצאי שיח עם מפקדים בנושא שימור כוח אדם איכותי בצה"ל 69-85

1. אוכלוסיית המחקר 69
2. קשיים והתנגדויות 69
3. ממצאים – תפיסת הקצין את ניהול כוח האדם בארגון אצל לוחמים בני דור ה-Z 70
4. ממצאים - תפיסת הקצין את ניהול כוח האדם בארגון אצל לוחמים בני דור ה-Y 78

פרק חמישי : דיון והמלצות 86-93

רשימת מקורות 94

נספחים 97-99

1. נספח 1 97
2. נספח 2 99

**רשימת טבלאות ותרשימים**

1. טבלה מס' 1: סיכום תיאוריות מוטיבציה כתוכן
2. טבלה מס' 2: סיכום תיאוריות מוטיבציה כתהליך
3. טבלה מס' 3: פרדיגמות להגדרת תרבות ארגונית
4. טבלה מס' 4 : הפערים בין דור ה Y לדור ה Z.
5. טבלה מס' 5: הגורמים להישארות/עזיבה בעיני המפקדים מדור ה Z.
6. טבלה מס' 6: הגורמים להישארות/עזיבה בעיני המפקדים הבכירים.
7. טבלה מס' 7 - החסמים והמאפשרים להשארת כוח אדם איכותי בצבא.
8. תרשים מס' 1: גורמים המשפיעים על נטיות עזיבה
9. תרשים מס' 2: מודל שיין - שלושת הרבדים של התרבות הארגונית
10. תרשים מס' 3 : מודל רז - מודל שלשת המעגלים

**מבוא**

1. **נושא העבודה**

שימור העובדים הטובים ביותר בארגון הוא נושא שמעסיק ארגונים רבים. הגם שלמרבית הארגונים, אם לא לכולם, שימור העובדים האיכותיים הוא מטרה חשובה, בצה"ל ובמערכת ביטחון יש לנושא זה השלכות ייחודיות שאינן קיימות בארגונים אזרחיים אחרים. בראש ובראשונה, למדינת ישראל אין את הפריווילגיה של אפשרות להפסיד במלחמה. הפסד במלחמה יכול בהרבה מקרים להיתרגם להשמדת ישראל, ולכן מדינת ישראל חייבת לנצח בכל מערכה צבאית, או לכל הפחות, לא להפסיד במערכה. מדינת ישראל היא מדינה קטנה מאוד מבחינה גאוגרפית עם "מותניים" צרים במיוחד כך שאין למדינה עומק אסטרטגי. אוכלוסיית מדינת ישראל היא אוכלוסייה קטנה בהשוואה לאוכלוסיית המדינות השכנות. לאור החיסרון הכמותי, הגיאוגרפי והדמוגרפי, מדינת ישראל צריכה לשמר את היתרון האיכותי בכוח האדם בצה"ל ובמערכת הביטחון.

העובדה שישנה חובת גיוס מביאה לצבא מנעד רחב של אנשים הנבדלים בכישורים, כולל את האנשים בעלי האיכות הגבוהה ביותר. יחד עם זאת, אנשים אלה לא בהכרח נשארים בצבא שכן האיכות שלהם היא גורם שבמידה לא מבוטלת עשוי לגרום להם להעריך כי גם בארגונים מחוץ לצה"ל, עתידם מובטח. הערכה זו זוכה לחיזוק משמעותי בכך שארגונים רבים מחפשים באופן אקטיבי את האנשים הללו ובעבור ארגונים רבים אופי השירות הצבאי של אדם הופך למבחן רשמי לאיכותו. למעשה, צה"ל בתהליך המיון שלו, ותיעול המועמדים על בסיס איכותם ליחידות טכנולוגיות, משפיע לא רק על אופי השירות הצבאי אלא גם על עתידם באזרחות. על רקע זה עולה גם החשש בצבא כי "האיכותיים אינם נשארים עמנו", סוגיה המטרידה את הארגון לאורך שנים.

לאור חשיבות העניין, בצה"ל ישנה הבנה של החובה לתת מענה לכורח להשאיר את האנשים האיכותיים בצבא ומאמצים רבים מכוונים לכך. חשיבות העבודה הנוכחית היא בניסיון לבסס את השיח בנושא שימור האנשים האיכותיים במחקר ותובנות מתוך עולם תוכן מחקרי רלבנטי בתחום, תוך בחינה של מידת ההלימה של האמצעים הנדרשים לשמר את האנשים האיכותיים לבין הגורמים שמשפיעים על הישארותם של אלה בפועל, כפי שזה בא לידי ביטוי בעמדות שלהם. כבסיס לכך, העבודה מתחשבת באופי אוכלוסיית היעד ומאפייניה הייחודיים, ההקשר החברתי תרבותי על מאפייניו הרלוונטי לאוכלוסיית המטרה, דהיינו, אנשים איכותיים, כפי שאלה נתפסים על ידי הצבא ושירותי הביטחון.

1. **מטרת העבודה**

מטרת עבודה זו היא לעסוק בפערים בשימור כוח אדם איכותי בצה"ל בגישה רב תחומית. העבודה תבחן את הארגון הצבאי כמקום שבו אנשים עובדים ומפתחים קריירה. בהקשר זה, מטבע אופי הארגון, היא גם תסתכל על התפתחות אתוס הלוחם בצה"ל בדגש על השתנות האתוס והשינויים התרבותיים שחלו עם השנים. העבודה תציע תובנות שיכולות לחדד ולמקד את כיווני הפעולה הנדרשים כדי להשאיר כוח אדם איכותי בתוך הארגון הצבאי.

1. **שאלות המחקר**

לאור מטרת המחקר, שאלות המחקר הן:

1. מה הגורמים המשפיעים על מפקדים לוחמים בצה"ל להפסיק את שירותם?
2. מה מידת ההלימה בין המאמץ המערכתי לשימור כוח אדם לבין עמדות הפרט בהישארות בארגון?
3. כיצד ניתן להגביר את יכולת השימור של אנשים איכותיים במערכות בכלל, ותוך התאמה למציאות המשתנה?

הנחת העבודה היא שאין הלימה מספקת בין האמצעים בהם נוקט הצבא לטובת השארת כוח אדם איכותי בשירות לבין הגורמים לאי הישארות כפי שאלה משתקפים בעמדות של מושאי המחקר.

1. **מבנה העבודה**

הבסיס התאורטי של עבודה זו נמצא במספר תחומי ידע. צה"ל הוא לא רק ארגון לוחם. בשביל הרבה מאוד משרתים הוא מקום עבודה הנדרש לספק את צרכיהם מבחינה אישית, מבחינה כלכלית ומבחינה מקצועית. הפרק הראשון יציג תאוריות מתחומי מדעי החברה העוסקות בגורמי מוטיבציה ובהנעה של עובדים, בתחלופת עובדים ובתרבות ארגונית. בחלק זה נבחן מה גורם לאדם לבחור מקום עבודה, מה מניע אותו, ומהם הגורמים להתפתחות נטיות עזיבה של עובדים, מה גורם לו לעזוב ומה ההשפעה שיש לתרבות הארגונית על יחסי אדם-עבודה.

תחום הידע הנוסף עליו נשענת עבודה זו הוא התחום ההיסטורי תרבותי. לאתוס הלוחם בצה"ל יש היסטוריה הנטועה עמוק בתוך הסיפור הייחודי של העם היהודי, לפני קום המדינה ולאחריו. הפרק השני יציג את התפתחות אתוס הלוחם והשתנותו וכן את השינויים התרבותיים שחלו עם השנים והשפעתם על אופי העבודה .

הפרק השלישי יציג מגמות עדכניות בתחום כוח האדם בצה"ל ובכלל זאת מודל הקבע 2016 והשפעותיו על הארגון, מחקרים על תפיסות המשרתים בארגון ונתוני עזיבות. הפרק הרביעי יתמקד בראיונות עומק עם מפקדים ובניתוח ראיונות אלה בהתייחס לתאוריות ולתובנות שהוצגו בפרקים הקודמים. הפרק החמישי הוא דיון שייעשה לאור מודל ההשקעה ובו בחינה של הגורמים למחויבות לפי המודל וקיומם או היעדרם אצל מפקדים לוחמים. פרק זה יציג גם המלצות למקבלי ההחלטות לאור ממצאי העבודה.

1. **שיטות המחקר**

בעבודה זו נערוך בחינה איכותנית במסגרתה נסקור ונבחן מחקרים וספרות מתחומי הידע הרלוונטיים, מתחום מדעי ההתנהגות, מהתחום ההיסטורי תרבותי שקשור להשתנות אתוס הלוחם ושינויי הדורות, ומתחום ניהול המשאב האנושי בצה"ל.

כמו כן נבחן באמצעות ראיונות עומק, קבוצות מיקוד ושיחות חתך של מפקדים בצה"ל את הגורמים להישארותם או לעזיבתם של אנשים איכותיים במערך הלוחם של צה"ל, להבנתם.

אוכלוסיית המחקר מורכבת משתי קבוצות. קבוצה אחת היא של מפקדים במערך הלחימה בשנות העשרים המוקדמות לחייהם. מפקדים אלה שייכים לדור ה-Z. בקבוצה זו נערוך קבוצות מיקוד ושיחות אישיות עם קצינים לוחמים בשלב שלפני ההחלטה על התחייבות ארוכת טווח. בנוסף נקיים שיחות עם קצינים שפרשו מתוכניות שירות של מפקדים לוחמים "אופק" ומקבילותיה.

הקבוצה השנייה היא מפקדים בדרגי מג"דים ומח"טים במערך הלחימה בצה"ל בגילאי 43-34 השייכים לדור ה-Y. בקבוצה זו נקיים ראיונות עם מפקדי צוותים במכללה לפיקוד טקטי ועם קצינים בתפקידי מג"ד או מח"ט/ מח"ט לשעבר, ונאסוף עמדות באמצעות שאלון שבו יתבקשו להתייחס לנושאים הקשורים לקבוצה א'.

**פרק א – גורם ההון האנושי בארגונים**

בפרק זה נבחן את יחסי האדם ועבודתו ויחסי האדם ומקום עבודתו, תוך בחינת גורמי ההנעה השונים כפי שעלו במחקרים בנושא, בחינת הגורמים המביאים עובדים להחליף מרצונם את מקום עבודתם ובכלל זה מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות ובחינת מושג התרבות הארגונית. סקירה זו מהווה רקע להמשך העבודה בה נבחן, בין היתר, את הגורמים לעזיבתם של משרתי קבע לוחמים את צה"ל.

1. **אדם ועבודה**

"בתוך מאה שנה למילה 'עובד' לא תהיה שום משמעות. היא תהיה משהו שתצטרך לחפש במילון של המאה ה־20", כתב ב־1963 המהנדס והתיאורטיקן האמריקאי בוקמינסטר פולר. הקידמה הטכנולוגית תשחרר את בני האדם מעבודה, או שהם יצטרכו לעבוד רק מעט מאוד. "המכונה היא מצילת האנושות, האל שיגאל את האדם מלהיות עובד להשכרה, האל שיעניק לו פנאי וחירות", כתב פול לפראג בחיבורו הידוע "הזכות לעצלות" (1883). ואם דבר זה נכון לגבי המהפכה התעשייתית כך, המהפכה הדיגיטלית והאינטרנטית עשויה להוביל למימוש חזון זה על אחת כמה וכמה.

מאז תחילת המאה העשרים משתנה היחס של אדם לעבודתו ולמקום עבודתו. בעבר הרחוק היה מקובל לחשוב שאדם עובד כי הוא מוכרח לעבוד על מנת לקיים את עצמו ואת התלויים בו, ואילו רק יכול היה, היה מוותר על האפשרות הזאת. כיום מקובל לחשוב כי אדם עובד לא רק בגלל שהוא צריך אלא גם בגלל שהוא רוצה. לפחות לגבי חלק ניכר מן האנשים העובדים במדינות המפותחות נכון יהיה לומר כי כפי שהם רואים בעבודתם מקור לקיום, הם רואים בה מקור להגשמה, למימוש עצמי ולהאדרת ערכם החברתי. לכן, מופנית יותר תשומת לב לתכונות החברתיות והפסיכולוגיות של עבודה ומתגברת ההכרה בחשיבותם של גורמים לא מוחשיים כגון: שביעות רצון, עניין, מעורבות, פתיחות, מנהיגות ועוד (גלוברזון וכרמי, 1982).

ניתן לזהות בשני העשורים האחרונים מגמות מרכזיות של שינוי בקשר שבין אדם ומקום עבודתו. כיום יש יחסים יותר גמישים בין האדם והארגון שבו הוא עובד. בגלל האפשרויות של עבודה מרחוק, נוצרים שיתופי פעולה בין ארגוניים. כמו כן יש התרופפות בגבולות שבין האדם ובין המרחב הפיזי של מקום העבודה. התפתחות טכנולוגית מהירה משפיעה על כל תחומי חיינו ומגדירה מחדש את מערכת היחסים של חיים ועבודה. מקריירה אחת, עולם העבודה עובר לתפיסה של ריבוי קריירות. ממשרה קבועה אצל מעסיק אחד, עוברים לצורות שונות של העסקה (רול וגביש, 2019).

ולמרות שינויים אלה עדיין נקודת המוצא היא, שהעובד הוא קודם כל אדם בעל צרכים וערכים, ללא תלות בעוצמתו הכלכלית ובכושרו האינטלקטואלי. הוא בעל רגשות וערך עצמי ללא קשר לתפקידו בחברה ולעולם המשתנה. "האני" שבו יקר לו וקרוב לו ביותר, וכשפוגעים בו הוא חש עלבון. בהקשר זה חשוב לזכור כי מנהל הממונה על עובדים אחרים מופיע בפני העובד בשני תפקידים כמנהל וכנציג מקום העבודה. עבור העובדים, יחסו של מנהל לכפופים לו הוא יחסו של מקום העבודה אליהם (גלוברזון וכרמי, 1982).

גם מאפייני הדור הנוכחי, דור ה-Y ודור ה-Z, שעוד ידובר בהם בפרק השני, משפיעים על היחס שבין האדם ומקום עבודתו. נזכיר רק כאמירה כללית שכיום העובדים שואפים ליותר איזון בין מקום העבודה ובין הבית. המושג "מוסר עבודה", שהיה התמצית של הקפיטליזם המודרני ואשר בבסיסו הייתה התפיסה שצריך לא רק לעבוד אלא ממש להתמסר לעבודה, מתערער בשנים האחרונות. יש נסיגה מקוד ההתמסרות. בין אם בצורה מודעת ובין אם בצורה עקיפה. ולשינוי זה יש השלכות מרחיקות לכת כפי שעוד נראה בהמשך (אלמוג ואלמוג, 2016).

מעבר לפן האישי והאישיותי, מקום העבודה הוא גם ביטוי למסגרת חברתית, שעצם השתייכותו של העובד אליה ומילוי תפקיד בה מרחיבים את מעגליו החברתיים. העבודה אינה רק פעולה להשגת מטרה חומרית אלא ביטוי לפעילות חברתית. המחקרים בעולם הקבוצות, קיבלו תנופה גדולה בשנות הארבעים והחמישים של המאה הקודמת. המודעות לבעיות הקבוצה ובמיוחד יחסי הגומלין בין הפרט ובין הקבוצה גברה גם יישומית ונתקבלה כגורם משמעותי וחיוני בניהול הגורם האנושי בארגון. הכרת הדינאמיקה הפועלת ביחסים אלה הכרחית לשם מיצוי הכוחות הגלומים בקבוצה, ובייחוד למיצוי כוחות בעובד המשתייך לקבוצה המתאימה לו (גלוברזון וכרמי, 1982).

גם בהיבט הזה יש מגמות של שינוי. מודלים חדשים של שיתוף ועבודת צוות, העסקה במודלים של צוותים אד הוק, הטמעת תפיסת עולם גמישה משפיעה גם על ההון החברתי של הארגון (רול וגביש, 2019).

צורת העסקה דרך קבלן מהווה כיום אחד הגורמים המשפיעים על ההון החברתי בארגון. בעבר העסקה ישירה גרמה ליותר מחויבות חברתית והגבירה את תחושת הבית במקום העבודה. היא גם יצרה האחדה כי למרבית העובדים היו אותם תנאים. כיום הדבר אינו כך עוד ועובדים מרגישים פחות מחויבים לפן החברתי במקום העבודה שלהם אם הם מועסקים דרך קבלן (אלמוג ואלמוג, 2016).

1. **הנעה ומוטיבציה**

**"**הילד בן שלושים, יש לו חום גבוה

הוא מובטל מעבודה ואהבה

כן, הוא בן שלושים אבל עדיין לא יודע

מה יעשה כשיגמור את הצבא**"**

השיר הידוע של אהוד בנאי עוסק בשאלת ההנעה והמוטיבציה של דור שלם. ה"ילד" בשיר הוא כבר בן 30 אבל אין לו מוטיבציה. הוא שוכב על הספה בבית הוריו ומביט בתקרה, בספרים, בתקליטים. אבל הוא לא פעיל. הוא צריך שיטפלו בו. שיניחו על ראשו תחבושת. חוסר מוטיבציה היא סוג של מחלה לפי בנאי. גם הדחיינות היא חלק מחוסר ההנעה. "לא עכשיו", הוא עונה כל פעם שהוא נשאל או מתבקש לעשות משהו. למרות שהשתחרר מהצבא לפני כמעט עשור, הוא עוד לא החליט מה יעשה "אחרי הצבא". ניתן לקבל את התחושה בשיר שההורים של אותו "ילד" בן 30, לא חוו את החוויה הזו מעולם כי מה שהניע אותם לעבודה היה שונה ממה שמניע את ה"ילד".

מוטיבציה היא תופעה אישית והיא קובעת במידה רבה את יכולתו של הפרט להשיג את מטרותיו האישיות. גם בעבודה וגם בכלל בחיים. מנגנון המוטיבציה אינו נהיר במלואו. מוטיבציה היא תופעה חמקמקה, עמומה ולא ידועה עד תום. ואף על פי כן כי מי שעוסק בניהול אנשים בארגון יודע כי מוטיבציה היא מרכיב חיוני להצלחה.

באופן כללי ניתן לומר שההנעה היא שאיפה להגיע למצב שיווי משקל בין עוצמת הצרכים לבין מידת סיפוקם. כאשר אין איזון או שיווי משקל, קיים מתח. מתח זה גורם להתנהגות של חיפוש, התנהגות מטרתית, כאשר המטרה היא החזרת שיווי המשקל והאיזון. כאשר מושגת המטרה המוגדרת אז מוחזר שיווי המשקל ואז עשוי להתרחש שלב של הגדרת מטרות מחודשת וחיפוש אחר שיווי משקל חדש. עם זאת במקביל לרצון של האדם לשוב לשיווי משקל קיים אצל האדם רצון לאתגרים חדשים. לכן גם כאשר הוא מגיע לאיזון ולשיווי משקל הוא יהיה שבע רצון רק לתקופה קצרה, ואז יחוש שוב בצורך בחיפוש מחודש (גלוברזון וכרמי, 1982).

בסקירה להלן נציג תאוריות שונות לגבי הנעה ומוטיבציה של עובדים. מקובל לחלק תאוריות אלו לתאוריות של מוטיבציה כתוכן שמתארות את הגורמים שמעוררים את הפרט להתנהג באופן מסוים, ותאוריות של מוטיבציה כתהליך מחושב ושכלי המתארות את האופן שבו מתממשת המוטיבציה שהתעוררה.

**ב.1. תאוריות מוטיבציה כתוכן**

מתוך המחקרים הרבים והספרות הענפה בתחום נזכיר את התרומה של מקגרגור, טננבאום, מסלאו, מקלילנד והרצברג שהניחו את התשתית לחשיבה על האדם כבעל צרכים פנימיים. בחלק זה נסקור ונסכם מודלים שונים לגבי התעוררות מוטיבציה.

**ב.1.א. דאגלס מקגרגור - תיאוריה X ותיאוריה Y**

דאגלס מקגרגור היה בשנות השישים של המאה העשרים, חבר הסגל האקדמי של אוניברסיטת מסצ'וסטס ועסק בפסיכולוגיה תעשייתית. קודם לכן מילא שורה של תפקידי ניהול וייעוץ ניהולי במפעלים שונים, וביניהם גם בחברת הנפט של דטרויט. גם העבודה המעשית וגם המחקרים העיוניים הובילו את מקגרגור למסקנה, שיחסם של ארגונים ושל מנהלים לעובדיהם נגזר מהנחות יסוד שיש לארגונים אלה על התנהגותם של בני אדם (גזיאל, 1990).

מקגרגור מצא, כי ההשקפה המסורתית על התנהגותם של בני אדם (תיאוריה X כלשונו) סוברת, שהאדם הממוצע עצלן מטבעו ומשתדל להתחמק מעבודה ככל האפשר. תיאוריה X טוענת שהאדם אינו אוהב לעבוד מטבעו, ולכן, ארגון המבקש להבטיח את השגת מטרותיו חייב להשתמש באסטרטגיות הפיקוח הצמוד ולאיים על העובד בעונשים. על פי תיאוריה X, העובד אינו נוטה ביסודו למשמעת עצמית ולשליטה עצמית והוא מעדיף לקבל הנחיות ולהימנע מאחריות. לעובד הממוצע יש אמביציה מועטת והוא מבקש רק ביטחון כלכלי. תיאוריות ניהול, שאלה הן הנחות היסוד שלהן, מעדיפות כמובן את הניהול הסמכותי ואת המבנה הביורוקרטי הריכוזי (גזיאל, 1990).

מקגרגור טוען, שהארגון המסורתי, הבנוי על יסוד ההנחות של תיאוריה X, מתעלם מן הצורך של הפרט למימוש עצמי, לא יעניק הזדמנויות לספק צרכים אלה ולכן הוא סובל מתחלואים, כגון ניכור ועזיבה, תחלופה של עובדים וכדומה. בטעות הניחו חסידי תיאוריה X שהכסף הוא רק מכשיר לסיפוק סטטוס, לפעמים גם ללא קשר לצרכים הפיסיולוגיים. לדעת מקגרגור, יש להשתחרר מאסטרטגיות הניהול המסורתיות, ולשם כך יש לשנות את ההנחות על טבעו של האדם (גזיאל, 1990).

ההנחות של מקגרגור על טבעו של האדם (תיאוריה Y) הן תוצר אופייני של תקופתו. מקגרגור היה חסיד ההומניזם בעבודה, ובתקופתו זכו רעיונות מסוג זה בפופולריות רבה. יחד עם חוקרים אחרים, כארג'יריס וליקרט, קידם את נושא ההומניזם בעבודה ותרם להגברת הפופולריות שלו בקרב הציבור (גזיאל, 1990).

את תיאוריה Y פרסם מקגרגור שלוש פעמים, ב1957, ב1960, וחודשים ספורים לפני מותו בשנת 1964 בכל פעם התפרסמה התיאוריה בנוסח שונה במקצת. תיאוריה Y מניחה מספר הנחות על טבעו של האדם. האחת, שהאדם אוהב מטבעו לעבוד והוא עשוי ליהנות מהמאמץ המושקע בעבודה לא פחות משהוא נהנה ממנוחה או ממשחק. מכאן, שהעבודה יכולה להיות מקור להנאה ולסיפוק, אם כי בתנאים מסוימים עלולה היא להיות גם מקור לתסכול. השנייה, פיקוח חיצוני ואיום בעונשים אינם הדרך היחידה להבטיח שהעובד יתאמץ. אפשר להשיג מטרה זו גם באמצעות עידוד העובד לאחריות אישית ולבקרה עצמית. השלישית, חשוב שתהיה לעובד מחויבות למטרות הארגון. אפשר להשיג מחויבות כזו באמצעות תגמולים מסוגים שונים. הרביעית, האדם הממוצע יכול (בתנאים מסוימים) לא רק לקבל אחריות שהוטלה עליו, אלא גם ליטול אחריות בעצמו. התחמקות מאחריות וחוסר שאיפות לקידום אינם חלק מטבעו של האדם, אלא בדרך כלל תולדה של התנסויות שליליות. החמישית, היכולת ליזום, לחדש, ליצור ולהתמודד עם בעיות הארגון היא נחלתם של רבים באוכלוסייה, ולא רק של יחידי סגולה. השישית, בתנאי התעשייה המודרנית בא הפוטנציאל האנושי לידי ביטוי רק בחלקו.

**ב.1.ב. ארנולד טננבאום - המניעים האישיותיים**

ארנולד טננבאום שם את הדגש על מניעים שיש להם חשיבות בתהליך ההסתגלות של אנשים. מניעים אלה נוצרים בשלבים מוקדמים של ההתפתחות הפסיכולוגית, ומניחים כי הם נשארים יציבים למדי. לחלק מהמניעים יש קשר מיוחד לפעילותם של אנשים בארגוני עבודה ולהסתגלותם בארגונים אלה. לפי טננבאום המניעים נחשבים לעיתים קרובות לצרכים אישיותיים.

הצורך בהתחברות - הצורך של אנשים להיות בחברת אחרים והחיפוש אחר מגע חברתי. רצון זה גובר בעיקר במצבי פחד ותסכול.

מניעים הכרוכים ב"אני" - מניעים המזהים ומגדירים את האדם כפרט בעל ייחוד, השואף להוכיח את עצמו ולהגשים את עצמו. מניעים אלה קיבלו דגש מיוחד אצל מסלאו (Maslow, 1964), כפי שיפורט בהמשך.

מניעים של שררה - מניעים שיש ביסודם רצון להשפיע, לשלוט או לכוון התנהגותם של אחרים. מניעים אלו מקבלים מקום מרכזי גם בגישות אחרות.

סקרנות - זו דרך האדם לחיפוש, לחקור ולחשוף את סביבתו ולשלוט בה. מניע הסקרנות או החידוש עשוי להיות מניע חשוב בעבודה בייחוד לפעילות יצירתית.

ביטחון - מניע זה מתייחס לסיפוק צרכים ראשוניים של האדם, צורכי ביטחון. מניע זה קיבל דגש חשוב אצל מסלאו, כפי שיפורט בהמשך.

אמוציה - האמוציה או הריגוש, הוא גורם הדוחף לפעילות וליחסים בין אישיים וחברתיים, לסיפוק צורכי האהבה והרגש.

הנעה כלכלית - מניע זה הוא מניע חשוב בעיקר בשילוב שאר המניעים. התגמול החומרי מספק אמצעי קיום ואמצעי לסיפוק צרכים אחרים, בנוסף להיותו משמעותי כגורם בהגדרת הסטטוס של האדם ברוב המשטרים והתרבויות (גלוברזון וכרמי, 1982).

**ב.1.ג. אברהם מסלאו - היררכיית הצרכים**

מסלאו (Maslow, 1964, 1970) פיתח גישה דינאמית למושג ההנעה. לפי מסלאו נלקחים בחשבון משתני האישיות של האדם ותהליך השינוי החברתי ההדרגתי. ביסוד הגישה עומדת היררכיה של צרכים. היררכיית הצרכים היא סדרה של מטרות שיש לאדם. למטרות אלו מתייחס מסלאו כאל צרכים בסיסיים של האדם, המרכיבים סולם צרכים, החל בצורך הבסיסי הראשוני הפיסיולוגי, ועולה מעלה מעלה. בתחתית ההיררכיה נמצאים הצרכים הפיסיולוגיים, מעליהם צורכי ביטחון, מעליהם צרכים חברתיים, מעליהם צורכי ה"אגו" ולבסוף צורכי מימוש עצמי (גלוברזון וכרמי, 1982).

ביסוד היררכיית הצרכים של מסלאו נמצאת ההנחה שסיפוק הצרכים מתנהג לפי עיקרון היררכי, שכאשר מספקים צורך בסיסי אחד, עוברים לצורך גבוה יותר. על פי עיקרון זה קבע מסלאו את הרצף של חמשת הצרכים הבסיסיים.

1. צרכים פיסיולוגיים - הצרכים הראשוניים ביותר הכוללים: מזון, מנוחה, מצב נורמלי של בריאות הגוף וכדו'. הצרכים הראשוניים יהיו מניעים בעלי עוצמה חזקה יותר כל עוד לא יסופקו. אדם רעב עשוי להיזקק באותו זמן גם להערכה, אולם הרעב כמניע יהיה בעל עוצמה חזקה יותר במצב זה מאשר הצורך לזכות בהערכה.
2. צורכי ביטחון - צרכים של חופש מסכנה ומאיומים, חופש ממאורעות שרירותיים וצורך בניבוי ובתחזיות של התנהגות ושל העתיד. בחיי העבודה משמעות הביטחון היא הגנה מפני פעולות שרירותיות מצד המעסיק, ידיעת העתיד של הארגון, ביטחון סוציאלי, בטיחות והגנה מפני סיכונים בעבודה וכדו'.
3. צרכים חברתיים - צורכי אהבה והערכה, הצורך להיות רצוי ולהשתייך. אדם זקוק לקשרים חמים ורגשיים עם בני משפחה וידידים. הצורך שאדם חש בקשרים כאלה מקנים לקבוצות את כוחן בהשפעה על היחיד.
4. צורכי ה"אני" - השאיפה של האדם להערכה עצמית, לכבוד עצמי ולהערכה ולהוקרה מצד אחרים. צרכים אלו נובעים מן הדרישה שלא להרגיש חלש, חסר ישע ונחות. סיפוק צרכים אלה מגביר את הביטחון העצמי, תחושת הערך, העוצמה, היכולת, ואת ההרגשה שהאדם מביא תועלת והוא חיוני.
5. צרכי מימוש עצמי – מניעים אלה נמצאים ביסוד הצורך לצמיחה פסיכולוגית, דהיינו להשיג מידה של אוטונומיה ובחירה ביחס ל"אני" ולהגשים את הפוטנציאל העצמי של האדם.

יש הנוטים לראות את היררכיית הצרכים של מסלאו כמודל קשוח הקובע שצרכים מסוימים לא יתעוררו לפני שיסופקו צרכים מדרג נמוך יותר. אולם מסלאו עצמו מציין כי יתכנו אנשים בעלי רמת שאיפות נמוכה או גבוהה במיוחד, שידלגו על מדרגה זו או אחרת של הסולם, כלפי מעלה או כלפי מטה (גלוברזון וכרמי, 1982).

חשיבותה של התיאוריה של מסלאו היא בכך שהיא מצביעה על מגוון רחב של מניעים לעבודה, מעבר למניע החומרי. בכך גם השפיעה התיאוריה על עיצוב שיטות שונות ומגוונות של תגמולים, המאפשרות לתגמל לא רק צרכים חומריים, אלא גם צרכים חברתיים וצורכי הכרה ומימוש עצמי.

הביקורת הבסיסית על תורתו של מסלאו נוגעת להנחת הסדר ההיררכי של מילוי הצרכים השונים. אין הוכחות מוצקות לסדר היררכי ברור במילוי הצרכים אצל כל פרט, ואף נראה כי לאנשים שונים יש צרכים שונים והחשיבות היחסית של הצרכים משתנה מאדם לאדם.

יש חוקרים שניסו לתקן את תורתו של מסלאו ולשפרה. עם קבוצה זו נמנה הפסיכולוג האמריקני קלייטון אלדרפר (Alderfer, 1969, 1972). הוא הציע לצמצם את מספר קבוצות הצרכים לשלוש קבוצות בלבד. צורכי קיום - הצרכים החיוניים לקיומו של אדם. הם כוללים את הצרכים הפיסיולוגיים ואת צורכי הביטחון בהיררכיה של מסלאו; צרכי שייכות - צרכים הכוללים את הצרכים החברתיים וחלק מצורכי ה"אני" בסולם של מסלאו; צורכי צמיחה - צרכים הנוגעים לפיתוח הפוטנציאל האישי. הם כוללים את צורכי המימוש העצמי וחלק מצורכי ההערכה העצמית בסולם של מסלאו (בר חיים, 2004).

אלדרפר גם הציע תיקון לגבי מנגנון הפעולה של הצרכים. לפי אלדרפר, אין הכרח שקבוצת צרכים מסוימת תבוא על סיפוקה המלא כדי שתופעל קבוצת צרכים אחרת. למעשה, שלושת השלבים בהיררכיית הצרכים המקוצרת פועלים במקביל. כמו כן, המנגנון פועל על פי תהליך של פיצוי. אלדרפר טען כי המוטיבציה של הפרט גוברת בעקבות שביעות רצון מסיפוק צרכים מסוימים ונחלשת בעקבות תסכול. אם אדם אינו מסופק מקבוצה מסוימת של צרכים הוא יכול לבחור לעבור לקבוצת צרכים אחרת ולמצוא בה סיפוק (בר חיים, 2004).

**ב.1.ד. דיויד מקלילנד - תורת הצרכים**

הפסיכולוג האמריקני דיויד מקלילנד (McClelland, 1961) הציע תורת צרכים שונה. מקלילנד סבר כי אדם "לומד" מה הם הצרכים שמגדירה הסביבה התרבותית בה הוא גדל. מקלילנד התמקד בשלושה סוגי צרכים, הצורך בהישג, הצורך בהתחברות והצורך בעוצמה.

הצורך בהישג בא לידי ביטוי בהתנהגות המכוונת להצטיינות. לפי מקלילנד, אדם רוכש את הצורך הזה בשלבים מוקדמים של חייו באמצעות חינוך וסוציאליזציה שמקנים ההורים. אנשים בעלי צורך בהישג מאופיינים בהתנהגויות הבאות: נכונות ליטול אחריות על ביצוע משימות או למצוא פתרון לבעיות מורכבות; נטייה ליטול סיכונים מחושבים ולקבוע מטרות בעלות רמת קושי גבוהה ונטייה לחפש פתרונות חדשים לבעיות; רצון עז לקבל משוב, חיובי או שלילי, על ביצועים.

הצורך בהתחברות הוא הרצון של הפרט ליחסים חמים עם אחרים ולהיות אהוד. בעלי הצורך הזה שואפים לזכות בהכרה ובאמון של אחרים, מעוניינים בקרבתם של אנשים שהם מעריכים, ומתעניינים ברגשות של אחרים ורוצים לקיים יחסים נעימים והרמוניים.

הצורך בעוצמה הוא הצורך לשלוט באחרים ולהשפיע על התנהגותם. מקלילנד הבחין בין צורך בעוצמה אישית שהיא הפעלת עוצמה לצרכים אישיים לבין צורך בעוצמה חברתית שהיא הצורך להפעיל אחרים למטרות חברתיות או ארגוניות.

**ב.1.ה. פרדריק הרצברג - תורת שני הגורמים**

התאוריה של הרצברג פורסמה לראשונה בשנת 1959 בספר The Motivation to Work. גרסה מתקדמת שלה פורסמה בשנת 1966 בספר Work and the Nature of Man.

החידוש של הרצברג הוא, ששביעות רצון וחוסר שביעות רצון אינן תופעה אחת. ע"פ התאוריה, שביעות רצון בעבודה וחוסר שביעות רצון אינן תופעות הנמצאות בשני קצותיה של סקאלה אחת, אלא שתי תופעות נפרדות, המושפעות מגורמים נפרדים. להסרתו של גורם המביא לחוסר שביעות רצון לא תהיה השפעה על יצירת שביעות רצון. ההיפך משביעות רצון (קורת רוח) אינו "חוסר שביעות רצון" (מורת רוח) אלא היעדרה של שביעות רצון. וההיפך מחוסר שביעות רצון אינו שביעות רצון אלא היעדר חוסר שביעות רצון.

חוסר שביעות רצון נוצר בשל אי סיפוקם של צרכים הקשורים לסביבת העבודה ולתנאיה. גורמים אלה מכונים אצל הרצברג "גורמים היגייניים", בדומה לתנאי סביבה הגורמים או מונעים מחלות. אולם סיפוק צרכים אלה אינו מייצר שביעות רצון, אלא לכל היותר הוא יוצר מצב ניטרלי של "אין חוסר שביעות רצון". עובדים שרק צורכיהם החיצוניים סופקו אינם בלתי מרוצים אבל גם אינם בעלי מוטיבציה לעשות מעל למינימום הנדרש (בר חיים, 2004).

גורמים היגייניים הם שכר, ביטחון תעסוקתי, תנאי העבודה ותגמולים חיצוניים נוספים, הנכללים בקשר שבין העובד לסביבת עבודתו. כאשר גורמים אלה אינם מסופקים, יחוש העובד חוסר שביעות רצון. אבל, סיפוקם לא יביא לתחושה של שביעות רצון, ולכן לא די בסיפוק גורמים אלה כדי להניע את העובד. ניסיון להביא לשינוי בהתנהגות העובד באמצעות גורמים אלה בלבד יביא רק לתוצאות קצרות טווח, שלאחריהן יחזור העובד להתנהגותו הקודמת.

שביעות רצון נוצרת מעבודה עם משמעות פנימית הגורמת למוטיבציה אמיתית. עיסוקים בעלי תוכן פנימי עשיר כמו עיסוקים מאתגרים, מזמיני אחריות, מגוונים ומעניינים, מייצרים מוטיבציה ומביאים לשביעות רצון. גורמים אלה מכונים אצל הרצברג "גורמים מוטיבציוניים". כאשר גורמים אלה מסופקים, הם יוצרים שביעות רצון, ומניעים את העובד לביצוע מיטבי של עבודתו. כאשר גורמים אלה אינם מסופקים, לא יחוש העובד שביעות רצון בעבודה, אך מצב זה לא בהכרח יגרום לחוסר שביעות רצון. רק שינוי בגורמים אלה יביא לשינוי ארוך טווח בהתנהגות העובד.

הרציונל בגישתו של הרצברג נובע גם הוא ממושג הצרכים. טיעונו הוא כי למעשה קיימות שתי מערכות צרכים, שהן בלתי תלויות זו בזו. המערכת האחת היא ביולוגית בסיסית הכרוכה בשמירת החיים כמו רעב המחייב את האדם להשתכר כדי לממש צורך זה. המערכת השנייה של הצרכים היא פועל יוצא מהתכונות המייחדות את האדם וזו כרוכה בצורך למימוש עצמי ולצמיחה (גלוברזון וכרמי, 1982).

על בסיס התאוריה של הרצברג צמחו הגישות המייחסות חשיבות רבה לתוכן העבודה ולהעשרת עיסוקים, ואשר שמות דגש על עיצוב התפקיד כך שיהיה כרוך באחריות, מעורבות ותחושת מימוש עצמי. הרצברג העלה על סדר היום המדעי והניהולי את איכות העבודה ותכניה כגורם מניע, הראוי להתייחסות מעשית, מבלי לגרוע מחשיבותם של השכר ותנאי העבודה האחרים.

**סיכום תיאוריות מוטיבציה כתוכן**

**טבלה מס' 1: סיכום תיאוריות מוטיבציה כתוכן**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **שם המודל** | **תאוריה-X תאוריה-Y** | **מניעים אישיותיים** | **היררכיית הצרכים** | **תורת הצרכים** | **תורת שני הגורמים** |
| **שם חוקר/הוגה** | מקגרגור | טננבאום | מסלאו | מקלילנד | הרצברג |
| **שנים** | 1957, 1960 | 1969 | 1964 | 1961 | 1959, 1966 |
| **תובנה עיקרית /**  **מושג עיקרי** | תיאוריה X= האדם עצלן.  תיאוריה Y = האדם אוהב לעבוד. | גורמי ההנעה הם מאפיינים אישיותיים. צורך חברתי, בהגשמת עצמי, בשררה, בביטחון, בריגוש, סקרנות. | היררכיה של 5 קבוצות צרכים. החל מצורך פיסיולוגי ועד צרכי מימוש עצמי.  ההיררכיה היא בכך שלאחר שאדם מילא את הצורך הנמוך יותר בהיררכיה הוא מתפנה למלא את הצורך הגבוה ממנו. | אדם "לומד" צרכים שמגדירה הסביבה התרבותית בה הוא גדל. הצורך בהישג, הצורך בהתחברות והצורך בעוצמה. | "שביעות רצון" ו"אי שביעות רצון" אינם נמצאים על אותו סרגל טווחים. |
| **יתרונות** | מסביר את טבע האדם, מודל פופולרי, התקבל באהדה | מסביר מדוע אנשים שונים, מונעים מגורמים שונים | מודל פופולארי, שמסביר מדוע יש לצפות שככל שיסופקו הצרכים הבסיסיים האלה, תיחלש עוצמתם המניעה ויגבר כוחם המניע של הצרכים הגבוהים | מודל ממוקד שמתייחס לצדדים הפנימיים של האדם | העלה על סדר היום את איכות העבודה ותכניה כגורם מניע, הראוי להתייחסות מעשית. |

קשה לומר כי גורמי ההנעה הפנימיים זהים אצל אנשים. ה"ילד" בן ה-30 בשירו של אהוד בנאי לא מונע מצרכים פיזיולוגיים, ולא מצרכים חברתיים. הוא בחיפוש ה"עצמי" שלו וזה מה שמניע אותו. הוא רוצה לשמוע על הילד שהיה ועל השירים שליוו את חייו. כנראה שאמו של ה"ילד" מתקשה לזהות את גורמי ההנעה שלו ולכן לא מצליחה "להרים" אותו מהספה. ייתכן כי הדבר נובע משוני באופי, אולם נראה כי גם לפער הדורות יש השפעה על תפיסת גורמי ההנעה. מעניין מה מסלאו היה חושב על ה"ילד בן 30".

מקור המוטיבציה וסיבותיה הם סיפוק צרכים כלשהם. מקגרגור, מסלאו, הרצברג ואחרים הסיטו את הדגש מדחפים ומצרכים פיסיולוגיים, המניעים את האדם העובד, לצרכים חברתיים ופסיכולוגיים פנימיים ("מוטיבציה פנימית"). רוב החוקרים מסכימים ביניהם כי מוטיבציה פנימית מתארת כוח מניע חיובי, הגורם לתחושה טובה של שליטה, הגשמה והישג, בלא קשר לתוצאות מועילות אחרות לעובד או לארגון (תגמולים שונים, התייעלות וכדו').

לא ניתן לזהות אוסף כלשהו של צרכים אנושיים יוצרי מוטיבציה שיש עליו הסכמה. מעבר לצרכים בסיסיים, ניתן לראות כי אין בנמצא אוסף של צרכים קבועים ואוניברסליים שאי סיפוקם מניע את מי שחש חסך בהם. כמו כן לא ניתן לדרג בעבור כולם צרכים על פי מפתח כלשהו של חשיבות או נחיצות. כוחם המניע של צרכים תלוי בגורמי מצב רבים ובמאפייני אישיות מגוונים. בזמנים שונים ולגבי אנשים שונים יתעוררו ויפעלו צרכים שונים ככוח מניע, המשפיע על ההתנהגות.

**ב.2. תאוריות מוטיבציה כתהליך**

הסבר שונה מאלה שהוצגו עד עתה מניח, כי העובד משקיע מאמץ, מפני שהוא סבור, כי השקעה זו כדאית לו ומשרתת בעבורו תועלות גלויות והגיוניות. להחלטה אם להשקיע מאמץ בעבודה (או להפחיתו) ולמען הארגון, מגיע העובד לאחר תהליך שכלתני של קבלת החלטות, הכולל עיבוד מידע על מטרות העבודה, דרישות המשימות הכרוכות בביצוען, התגמולים הצפויים והקשיים העלולים לצוץ בדרך. להלן נדון בהיבטים אחדים של תהליכי מוטיבציה, ונציג כמה מן התיאוריות המגדירות את המוטיבציה כתהליך מודע ומחושב. הבולטות שבהן הן תורת הציפיות, תורת המטרה ותורת ההוגנות.

**ב.2.א. ויקטור ורום - תורת הציפיות**

*"אכזבה נולדת מהפער שבין היכולת שלנו לבין ציפיותינו****"*** *(אדוארד דה בונו)*

על פי "תורת הציפיות", (Vroom, 1964) מוטיבציה נוצרת באמצעות ציפייתו של הפרט שהתנהגותו תביא לתוצאות מיוחלות.

המודל של ורום כולל שלושה מרכיבים, הקובעים את עוצמת הכוח המניע את הפרט להשקיע מאמץ: ציפייה (Expectancy), תכליתיות (מכונה גם אינסטרומנטליות - Instrumentality) וערך (Valence). לפיכך, מכונה המודל בקיצור: EIV.

"ציפייה" היא תפיסה סובייקטיבית של הפרט בדבר ההסתברות, או הסיכוי, להשיג מטרה משנית, או מטרת ביניים בעבודתו. לדוגמה, עובד מעריך ("מצפה") שאם ישקיע מאמץ בעבודתו יצליח, בהסתברות של 80%, להכפיל את תפוקתו היומית; "תכליתיות" היא תפיסה סובייקטיבית של הפרט בדבר ההסתברות, או הסיכוי, להשיג מטרה ראשית בעבודתו באמצעות השגת המטרה המשנית. לדוגמה, עובד מעריך, שאם יכפיל את תפוקתו היומית, יש סיכוי של 60% שהממונה יעריך אותו כעובד מצטיין; "ערך" מבטא את הערך או החשיבות שמייחס אדם למטרה הראשית של פעילותו. לדוגמה, העובד מעריך, שאם יכפיל את תפוקתו היומית יעריך אותו הממונה עליו כעובד מצטיין, ולדבר חשיבות בינונית בעיניו (כלומר, ההצטיינות בעבודה הינה בעלת ערך מסוים לגביו).

המנגנון המוטיבציוני על פי ורום הוא שרשרת של גורמים. מאמציו של הפרט מובילים לביצוע הנדרש, המוביל, מצדו, לתגמול של הארגון או נציגיו, המספק את מטרותיו האישיות של הפרט, ורום מציע נוסחה מתמטית לתיאור נכונותו של הפרט להשקיע מאמץ, מכפלה של א, ב, ו-ג.

לפי נוסחה זו, היחלשות או התחזקות של כל אחד מן הגורמים במשוואה גורמות להיחלשות או להתחזקות במאמץ (במוטיבציה) של העובד. כלומר, אדם יבחר להשקיע מאמץ בעבודה, רק אם יעריך בסבירות גבוהה כי יוכל להשיג מטרה משנית בעבודתו, המובילה להשגת מטרה ראשית, שיש לה ערך עבורו.

קשר המכפלה בין המטרות הראשיות, המטרות המשניות וערכן של המטרות הראשיות בתיאוריית הציפיות של ורום עוזר להבין מדוע מנגנון המוטיבציה כל כך רגיש ומדוע כל כך הרבה עובדים אינם נוטים להתאמץ בעבודה. כאשר התוצאה הסופית (מוטיבציה ונכונות להשקיע מאמץ) תלויה בנפרד בשאיפות הפרט, ביכולתו ובמערכת הארגונית שבה הוא עובד, די בגורם אחד (אך גם יותר) לשבש את המוטיבציה. נניח אפילו שלעובדים יש מטרות ראשיות רצויות ובעלות ערך גבוה. נראה, כי עבור מרבית המטרות המשניות, עדיין אין לעובדים מידע או יכולת להעריך את התוצאות השונות של מאמציהם והם נרתעים מלקחת סיכוני מוטיבציה. הבה נזכור, כי מימוש המטרות המשניות והראשיות קשור במידה מכרעת, לא רק בעובדים אלא גם בארגון ובהנהלתו.

**גישת הציפיות המורחבת של פורטר ולולר**

לימן פורטר ואדוארד לולר (Porter & Lawler, 1968) הציעו להרחיב את מודל הציפיות של ורום, כדי שיכלול מרכיבים נוספים על השלושה לעיל. בראש ובראשונה הוסיפו למודל תוצאה נוספת, שביעות רצון. חוויה של שביעות רצון בעבודה נוצרת, לדעתם, בעקבות ביצוע בעבר, והיא משפיעה על רמת השאיפה לבצע היטב גם בעתיד. שביעות הרצון של הפרט פועלת כמשוב על הערך של המטרה הראשית. שנית, פורטר ולולר מוסיפים גורמים, המשפיעים על רמת המאמץ המושקע, ובראשם יכולות ונטיות של הפרט מחד גיסא ותפיסת התפקיד שלו, מאידך גיסא (כיצד מפרש הפרט את המטלות, הדרישות ותחומי האחריות בתפקידו ואת האפשרויות או המכשולים להגיע לסיפוק פנימי בתפקיד).

תורת הציפיות נבדקה במחקרים רבים. באופן כללי ניתן לומר כי המחקר המצטבר מאשש את התזה של ורום. כלומר, אפשר לחזות בוודאות סבירה, מאמץ בעבודה כפונקציה של ציפיות. הדבר בא לידי ביטוי במתאם גבוה במחקרים השונים בין ציפיות להשקעת מאמץ לבין השקעת מאמץ בפועל (Kanfer, 1990). עם זאת נמצא שככל שמספר המטרות הראשיות הרצויות גדל, כך פוחתת יעילותו של המודל בהסבר המוטיבציה. הדבר נובע מהמגבלות של הפרט לעבד מידע והקושי לשקול בשיטתיות בין החלופות ולהגדיר ציפיות חד משמעיות.

**ב.2.ב. אדווין לוק - תורת המטרה**

*"כל ניסיון להשיב לאסיר המחנה את כוחו הפנימי צריך היה להציב לפניו איזו מטרה לעתיד"* *(ויקטור פרנקל, האדם מחפש משמעות)*

תורת המטרה מסבירה הגברת מוטיבציה באמצעות תהליכים של הצבת מטרות ועיצוב התנהגות מתאימה לצורך השגתן. הפסיכולוג האמריקני אדווין לוק הוא דמות מרכזית בפיתוחה של תורת המטרה (Locke, 1968). ההנחה הבסיסית בתורת המטרה, היא שהתנהגות ופעילות אנושית מכוונות בעיקר על ידי תהליכי חשיבה מודעים. לפי תורת המטרה, מוטיבציה היא מנגנון המקשר בין תודעה לבין פעולה תכליתית, המכוונת להשגת מטרות מודעות ומוגדרות. לכן, השגת יעד מוגדר, היא מטרה המפעילה התנהגות ומאמץ אנושי. קיימים כמה סוגי מטרות היוצרות מוטיבציה. מטרות מיידיות, מטרות ביניים ומטרות סופיות.

לא כל התנהגות תכליתית מוסברת באמצעות מטרות. אולם לוק סבר שמטרות מסבירות הרבה התנהגויות כאלה. במצבים רבים בעבודה קיים קשר ישיר בין מטרה שהפרט הציב לעצמו לבין רמת הביצוע שלו. במטרה מגולמת יכולתו של הפרט ונכונותו להתמקד ולדבוק במטרה כזו. במאמץ להשיג מטרה, פועלים מנגנוני הערכה דומים לאלה שבתורת הציפיות. אך לוק סבר שלמטרה יש כוח מניע ישיר ואילו לציפיות כוח מניע עקיף. צורך וציפייה הם משתנים מורכבים ועמוקים יותר, שיוצרים נכונות כללית לפעול למען משהו, אך אינם מספיקים כדי להניע התנהגות ספציפית. לפי לוק, צורך משפיע על ערך, וערך משפיע על מטרה. וכאשר קיימת מטרה היא מעוררת מוטיבציה. ניתן לתאר זאת כך: הציפייה להשיג מטרה (E) וערכה הנתפס (V) קובעים את מחויבותו של העובד למטרה.

גורמים שמשפיעים על ציפיית העובד להשיג מטרה (E) נחלקים לשני סוגים. הראשון, גורמי מצב כגון: השפעה חברתית, מורכבות המשימה, אילוצי ביצוע, תמיכת הממונה וכדו'; והשני, גורמים אישיים כגון: יכולת העובד, הצלחה בעבר, הערכה עצמית וכדו'.

גורמים שמשפיעים על חשיבות המטרה (V) נחלקים גם הם לאותם שני סוגים. גורמי מצב כגון: בהירות המטרה, מבנה התגמולים, מידת התחרותיות, הצהרה פומבית על המטרה וכדו'. גורמים אישיים כגון: צורך בהישג, כושר התמדה, אישיות, מחויבות ארגונית, מעורבות בעיסוק וכדו'.

מהמחקר סביב תורת המטרה ניתן להסיק 3 מסקנות חשובות. האחת, למטרות יש השפעה ישירה על הביצוע. השנייה, יש קשר הדוק בין התוכן של המטרה לבין רמת הביצוע הדרושה להשגתה. והשלישית, מטרות שרמת הקושי שלהן גבוהה מניעות את הפרט לביצועים ברמה גבוהה.

על פי תורת המטרה, הצבת מטרות גלויות ומוגדרות היטב, ברמה גבוהה של קושי ביצוע, קובעת יותר מכל גורם מניע אחר את רמת המאמץ ואת הביצוע שיושקעו בהשגתן.

**ב.2.ג. ג'והן סטייסי אדאמס - תורת ההוגנות**

תורת ההוגנות הוצגה לראשונה על-ידי הפסיכולוג החברתי ג'והן סטייסי אדאמס (Adams, 1963, 1965) והיא מסבירה את המוטיבציה כתגובה ליחסי גומלין בין ביצוע לתגמולים, ובעצם כתגובה לתחושת צדק או אי צדק הכרוכה ביחסים אלה. היא מבוססת על שתי תורות מרכזיות בפסיכולוגיה חברתית וסוציולוגיה של קבוצות קטנות: תורת הדיסוננס הקוגניטיבי, המתארת מצבים של הלימה או אי הלימה בין רגשות, עמדות והתנהגות, ותורת החליפין, המתארת את הנטייה לבצע השוואה יחסית עם אחרים באשר להוגנותם של יחסי גומלין.

אדאמס הגדיר "הוגנות" כהשוואת היחס בין השקעותיו של עובד בעבודה ותגמוליו לבין אלה של אחרים, שעמם יש לו יחסי גומלין ישירים או עקיפים. תשומותיו של הפרט או השקעותיו הן כל מה שנחשב בעיניו כתורם לעבודתו: השכלה, ניסיון, מיומנות, מאמץ וזמן המושקע בעבודה. תגמולים הם כל מה שהוא משיג באמצעות עבודתו: שכר, מעמד, קידום, הכרה חברתית ועניין.

אי הוגנות הנגזרת מכך שהעובד סבור שהתגמולים שלו נמוכים ביחס לתגמולים של אחרים, למרות מאמץ זהה לזה של אחרים, תביא לפגיעה במוטיבציה של העובד. אי הוגנות הפוכה, שבה התגמולים שלו גבוהים בהשוואה לאחרים, תביא אותו להשקיע יותר מאמץ בעבודתו כדי להביא להוגנות. בחינת ההוגנות היא בחינה סובייקטיבית מנקודת מבטו של העובד והיא אינה מבוססת על הערכה מוחלטת. לכן השבת ההוגנות על כנה יכולה לנבוע גם משינוי בתפיסה של הפרט ולאו דווקא משינוי בתגמולים או במאמץ. כמו כן ההוגנות נבחנת באמצעות השוואה יחסית לאחרים שהפרט תופס אותם כברי השוואה. הוגנות יכולה להיות מושבת גם באמצעות שינוי של מושאי ההשוואה.

עיקר הבדיקה של תורת ההוגנות התבצעה לגבי שכר. ואולם, התפתח גם כיוון מחקר הבוחן את השפעתם של תגמולים לא כספיים. לדוגמה, חוקרים (Greenberg & Orenstein, 1983) ערכו ניסוי, במסגרתו "הוענקו" לנבדקים בקבוצה אחת תוארי כבוד כתגמול עבור הצטיינות בעבודה. לנבדקי הקבוצה השנייה בניסוי "הוענקו" תוארי כבוד באופן אקראי, בלי להתחשב ברמת הביצוע, ולנבדקי הקבוצה השלישית הוצעו תוארי כבוד בעבור הצטיינות, אך הם לא הוענקו להם בפועל. תוצאות הניסוי אישרו את מה שנמצא בניסויים, שבהם תוגמלו הנבדקים באמצעות שכר. החוקרים גילו, כי הנבדקים בקבוצה השנייה - אלה שזכו בתוארי כבוד בלא קשר לרמת הביצוע שלהם - שינו את תפיסת ההוגנות. תגובתם הראשונית הייתה שביעות רצון. הם התחילו להגדיל את רמת הביצוע, כדי להפחית את מתח הדיסוננס, הנובע ממצב של תשלום יתר. ואולם, בתוך זמן קצר השתנתה תגובתם ושביעות הרצון שלהם מתגמולי הכבוד פחתה במידה ניכרת, והם החלו לצמצם את רמת התפוקה שלהם. התברר לחוקרים, כי הנחקרים חשו עצמם מרומים, והתמרמרות גרמה להפחתה ברמת הביצוע. מממצא זה הסיקו החוקרים מסקנה כללית יותר, שלפיה אנשים משנים את תפיסות ההוגנות שלהם גם בלא שתתרחש התערבות חיצונית כלשהי. כלומר, תהליכי ההשוואה נמשכים גם לאחר החישוב הראשוני של מצב ההוגנות. אם כן, השפעת הסביבה הארגונית (למשל, מדיניות השכר של ההנהלה) על העובד מתונה יותר ממה שנטו להעריך על־פי תורת ההוגנות המקורית.

יש המבחינים בין שני סוגים של הוגנות (Greenberg, 1990, 1993). "הוגנות של חלוקה" ו"הוגנות של תהליך". הוגנות של חלוקה נוגעת לתוצאת החלוקה של התגמולים - האם היא הוגנת או לא. הוגנות של תהליך נוגעת לשאלה האם הכללים שעל פיהם מחלקים תגמולים הם הוגנים או לא. בהתאמה לכך יש להבחין בין תגובה למצב של חוסר הוגנות לבין יוזמה לשינוי ולביטול מצב של חוסר הוגנות. תורת ההוגנות הבסיסית של אדאמס נקטה בגישה שהעובד מגיב למצב של חוסר הוגנות אם התגמולים נמוכים וכתוצאה מכך הוא יתאמץ פחות. לפי ההבחנה בין שני סוגי ההוגנות, יש מצבים שבהם העובד ינקוט יוזמה לשינוי הכללים שכתוצאה מהם התגמול אינו הוגן, לתפיסתו של העובד (בר חיים, 2004).

**סיכום תיאוריות מוטיבציה כתהליך**

**טבלה מס' 2: סיכום תיאוריות מוטיבציה כתהליך**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **שם המודל** | **תורת הציפיות** | **תורת המטרה** | **תורת ההוגנות** |
| **שם חוקר/**  **הוגה** | ויקטור ורום | אדווין לוק | ג'והן סטייסי אדאמס |
| שנים | 1964 | 1968 | 1963, 1965 |
| תובנה עיקרית /  מושג עיקרי | מוטיבציה נוצרת באמצעות הציפייה של הפרט שהתנהגות מסוימת שלו תגרום לתוצאה מיוחלת. | מוטיבציה מקשרת בין תודעה לבין פעולה להשגת מטרות מודעות ומוגדרות. | המוטיבציה היא תגובה ליחסי גומלין בין ביצוע לתגמולים, היא תגובה לתחושת צדק או אי צדק הכרוכה ביחסים אלה. |
| הערות | לימן פורטר ואדוארד לולר הציעו להרחיב את מודל הציפיות של ורום, כדי שיכלול מרכיבים נוספים כמו רמת שביעות רצון. | לגורמים שמביאים אדם להציב לעצמו מטרה יש השפעה על עוצמת ההנעה. יש הבדל בין מטרה שהגורם לה הוא חיצוני לבין מטרה שהגורם לה פנימי. | בחינת ההוגנות היא בחינה סובייקטיבית מנקודת מבטו של העובד והיא אינה הערכה מוחלטת. השבת ההוגנות יכולה לנבוע גם משינוי בתפיסה של הפרט ולאו דווקא משינוי בתגמולים או במאמץ |

ניתן לומר כי 3 המודלים שנסקרו בחלק זה מציגים כל אחד זווית אחרת במנגנון ההנעה של הפרט. כל מודל שם את הדגש על מרכיב אחר במנגנון ההנעה. יש מי שסבור שהציפייה של הפרט היא הגורם הדומיננטי, יש מי שסבור שהמטרה, ויש מי שסבור שתחושת הצדק. קשה לומר שההוגים של כל מודל חלוקים על עצם קיומם של גורמי הנעה אחרים לאלו שבמודל.

**ב.3. סיכום - תאוריות הנעה של עובדים**

בתת פרק זה סקרנו בקצרה תאוריות הנעה של עובדים. ראינו כי יש תאוריות מוטיבציה המדגישות את תכניה (צרכים פנימיים וחיצוניים של עובדים), ויש תיאוריות מוטיבציה המדגישות את התהליך המוטיבציוני, או המנגנון המניע עובדים להשקיע מאמץ בעבודה שהמשותף להן הוא ההנחה שהעובד פועל באופן רציונאלי ומחושב כדי להשיג תועלת.

גורמי הנעה הם עניין אינדיבידואלי, וכפי שנראה בהמשך העבודה, סביר כי לשינויי הדורות יהיו השפעות על גורמי ההנעה בשל שינוי בצרכים ושינוי בתרבות.

1. **תחלופת עובדים**

אבטלה היא היום כבר לא מילה גסה. למעשה לא מדובר כלל באבטלה אלא באנשים שנמצאים "בין עבודות". בעבר עזיבת מקום עבודה מרצון הייתה כמעט בלתי מתקבלת על הדעת. אולי כמו גירושין. פיטורין היו סוף העולם. והנה כיום אנשים לוקחים "פסק זמן". הקריירה היום היא קריירה מקוטעת. אנשים מוותרים על מקום עבודה קיים לטובת חלופה אחרת.

לארגונים יש אינטרס לבדוק מדוע אנשים עוזבים מקום עבודה. היכולת להסביר מדוע אנשים בוחרים לעזוב ארגון ולהחליף עבודה מעניינת וחשובה משתי סיבות עיקריות: 1. הסברים מועילים מסוגלים לעזור לארגונים להתמודד עם עזיבה בלתי הכרחית, להתכונן אליה כראוי, ואולי למנוע אותה. 2. ההסברים שופכים אור על התנהגויות ותוצרים אחרים של עובדים כמו רמות יעילות וביצועים בעבודה וכך ניתן ללמוד מהם על שיפור תהליכים ותפוקות ארגוניות.

**ג.1. השפעות תחלופת עובדים על הארגון**

קיימות כמה סיבות לבעייתיות של עזיבת עובדים מרצון כאשר העיקרית שבהן מצביעה על כך שתחלופה גבוהה גורמת לאפקט מצטבר של עזיבת עובדים על כל הבעייתיות המשתמעת מכך לגבי הצורך של הארגון לגייס ולהכשיר עובדים נוספים. תופעה זו, שניתן לתארה ככדור שלג, היא בעלת השפעה שלילית על הארגון.

תופעת כדור השלג יכולה להשפיע על הארגון בכך שעובדים אחרים יפנו לחפש אלטרנטיבות אחרות, וינסו למצוא לעצמם חלופות מבחינה תעסוקתית או בארגון או מחוצה לו. השפעה שלילית זו יכולה להתבטא בהתנהגויות של לחץ מצד העובדים, אי שקט, שינויים תכופים ומרובים, היעדרויות וחיפוש אלטרנטיבות, כלומר, התפתחות של תופעת נטיות עזיבה אצל העובדים הנשארים (פרוינד, 2000).

עזיבת עובדים את הארגון מרצון משפיעה לא רק על הגורם האנושי בארגון, אלא גם על הארגון כולו בכמה אופנים. האופן הראשון נוגע להשפעת העזיבה מרצון על הארגון. האופן השני נוגע להשפעת העזיבה מרצון על העובדים הנשארים. ואילו האופן השלישי נוגע להשפעה על העובד הפורש ותקופת עבודתו בארגון בין מועד ההחלטה לעזוב ועד מועד העזיבה בפועל.

האופן הראשון מתייחס למערכת השיקולים אותה מפעיל הארגון בזמן עזיבת עובדים. השיקולים לחיוב, מצד הארגון, מתייחסים לאפשרות להתרענן ולהתחדש, לגרום לשינויים פנימיים שיכולים להוביל לאפיקים חדשים בארגון. כל היערכות מחדש, על פי תפיסה זו, מחייבת את הארגון לבחון את עצמו מחדש, ולהתאים בין כוח האדם לתפקיד ולמטרות הארגון. השיקולים לשלילה מצד הארגון מתייחסים לעלות הגבוהה של החלפה והכשרת עובדים חדשים, ירידה במורל של שאר העובדים, כך שתוצאות העבודה תהיינה נמוכות יותר, פחד וחשש משינויים כך שעובדים יהיו עסוקים יותר בחיזוי ודאגה לעתיד ופחות בתחום עיסוקם. שינויים שליליים חזקים במיוחד יהיו בקבוצת העבודה אליה משתייך העובד שעזב, וכן בעייתיות ברצף העבודה מבחינת הצורך לגייס, למיין ולהכשיר עובדים נוספים.

האופן השני מתייחס להשפעות הקיימות בעקבות תחלופת עובדים על העובד הנשאר בארגון. מצד אחד העובד יכול להיכנס למתח ולמערכת רגשות שליליים כתוצאה מאי-שקט בעקבות עזיבה של עמיתים קרובים אליו. הוא יכול לפתח מערכת של התנגדויות וירידה במחויבות כלפי הארגון בעקבות עזיבה של עובדים אשר אליהם היה קשור במשך שנות עבודה. ייתכן גם שהעובד הנשאר ירגיש כמי שעכשיו מוטל עליו עומס עבודה כבד יותר בעקבות עזיבה של חברים השייכים לאותה יחידה אליה שייך העובד הנשאר. כל אלה יגבירו את חוסר שביעות הרצון אצל העובד הנשאר, וזאת הן מהעבודה והן מהמצב החדש אילו נקלע, ויערערו את מחויבותו לעבודה. מצד שני, הוא יכול לסגל לעצמו יתר מוטיבציה, לנסות ולהשקיע יותר בארגון, בעבודתו ובניצול המשאבים וההזדמנויות הארגוניות שנפרסו בפניו בעקבות התחלופה, כמו למשל בניית קשרים עם מערכת עובדים חדשה או הזדמנויות ארגוניות לקידום.

האופן השלישי מתייחס להשפעה האפשרית על העובד אשר החליט לעזוב את הארגון. הצורך בשינוי עלול לגרום למתח, ואי שקט בעבודה. התקופה בה הוא מחפש עבודה, מפתח מחשבות על עזיבה, ומחפש אלטרנטיבות מחוץ לארגון, תקופה זו עלולה להיות לא טובה מבחינת השקעתו בארגון הנוכחי (פרוינד, 2000).

**ג.2. תיאוריות וגורמים המסבירים תחלופת עובדים ונטיות עזיבה**

שתי התיאוריות המרכזיות להסבר עזיבה ונטיות עזיבה מכונות בספרות תיאוריות של משיכה ודחיפה.

תיאורית המשיכה מתבססת בעיקר על תפיסת שוק העבודה והאלטרנטיבות שהוא מייצר עבור העובד. לכן היא דנה בגורמים חיצוניים לעובד כמו מצב שוק העבודה, ההזדמנויות לתעסוקה חליפית, או המשיכה של מקום עבודה. המשותף לגורמים אלה היא העובדה שכולם נובעים מהתפתחויות בלתי תלויות בארגון וכאלה שעליהם אין לארגון השפעה. על פי תפיסה זו ככל שהאלטרנטיבות בשוק העבודה רבות ומושכות יותר הרי שתהיה לעובדים סיבה טובה יותר לנסות ולהחליף מקום עבודה בכדי לשפר את תנאיהם. במקביל, יקל על מעסיקים לפתות עובדים ולנסות להביא את הטובים יותר להצטרף לשורותיהם. לכן, הסברים של משיכה נובעים בעיקר מהתפתחויות בסביבה הרחבה יותר ומגורמים מקרו כלכליים וחברתיים.

תיאורית הדחיפה מתבססת בעיקר על ניתוח הארגון עצמו ועולם העבודה אליו שייך הפרט. מחקרים שהתבססו על תיאוריה זו טענו שעזיבה נגרמת בעיקר על ידי גורמים פנים ארגוניים. תפיסה פסיכולוגית זו שמה את הדגש על משתני עבודה שונים וביניהם גורמים מבניים (לדוגמה, אוטונומיה בעבודה ושיתוף עובדים בקבלת החלטות) או מצביים (לדוגמה, שביעות רצון, מחויבות, מימוש ציפיות, או תמיכת עמיתים).

עזיבת עובדים מרצון הייתה לאורך שנים סיבה עיקרית למחקרים על נושא תחלופת עובדים. עזיבה מרצון נתפסת כבעיה ארגונית אשר המחיר המשולם עליה בגיוס, הכשרה והפעלה של צוות חדש, או בתחושות השליליות הקיימות אצל הנשארים, הביאו את החוקרים להתמודד עם השאלה מהן הסיבות לעזיבת העובד והאם קיימים סימנים מוקדמים לעזיבה אשר ניתן לנבא אותם ולעצור את תהליך העזיבה כבר באותם שלבים (ויגודה-גדות ובן ציון, 2003).

**ג.3. נטיות עזיבה**

במחקר נעשה שימוש במונח של התנהגויות עזיבה על מנת לנסות ולאתר עובדים בשלב לפני תחלופה או בשלב המחשבה על תחלופה. מדובר במגוון של התנהגויות אשר יכולות לתת אינדיקציה אמפירית לפיה ניתן לראות האם העובד נמצא באחד השלבים המאפיינים עובדים לפני עזיבה או בזמן בו הם מפתחים מחשבות על עזיבה. אם ניתן יהיה לאתר עובדים כבר בשלבים אלה, ניתן יהיה אולי למנוע חלק מתופעות העזיבה. כלומר, החלטת העובד לעזוב את הארגון בד"כ אינה מגיעה באופן פתאומי, אלא בשלבים ולאורך זמן. תקופת הזמן הזו שבין גילויי התנהגות של חוסר שביעות רצון ועד לשלב בו העובד עוזב, מתבטאת בהיעדרויות, איחורים, מחלות תכופות ומראה כי העובד מגלה נטיות עזיבה.

כך למשל, מחקרים העוסקים בשאלת המוטיבציה לעבודה (Porter & Steers, 1985), בדקו איך ניתן למנוע היעדרויות מרובות במהלך העבודה. היעדרויות רבות יכולות להעיד על ירידה במוטיבציה של העובד, ולפיכך ייתכן ולאחר זמן של מוטיבציה ירודה העובד יעזוב את הארגון.

לאור חשיבות נטיות עזיבה כמנבא יעיל לתחלופה בארגון, ועל הנזקים הישירים והעקיפים אשר תחלופה עלולה לגרום לארגון, ומאחר שתחלופה הפכה להיות מרכיב מרכזי במערכת השיקולים של ארגון, ניסו חוקרים שונים במשך השנים לבנות מודלים אשר ינבאו תחלופה ויציגו משתנים שונים כבעלי יכולת לנבא תחלופה.

בתרשים שלהלן מוצגים הגורמים השונים לנטיות עזיבה. כפי שנראה להלן יש גורמים משמעותיים ודומיננטיים יותר מאחרים. כמו כן חלק מהגורמים משפיעים על הגורמים האחרים. כך למשל מאפייני התפקיד ומאפיינים אישיים משפיעים על שביעות רצון, ותרבות ארגונית יכולה להשפיע על המחויבות הארגונית של העובד. מחקרים שונים נקטו גישות שונות לגבי ההשפעות בין הגורמים ולגבי חשיבותם או אי חשיבותם של גורמים מסוימים. בין הגורמים הנחשבים כמעידים על חשיבות עסקו באופציות העומדות בפני העובד למציאת תעסוקה חלופית, וכן בתכונות אישיות של העובד כמו: גיל, מין, השכלה.

**תרשים מס' 1: גורמים המשפיעים על נטיות עזיבה**

.

במחקרים רבים שנעשו בתחילת המחצית השנייה של המאה ה-20 נמצא כי **שביעות הרצון** של העובד מהעבודה היא הגורם המשמעותי ביותר על תחלופה של עובדים.

שביעות רצון של עובד מהעבודה יכולה לעלות או לרדת בשל שלושה מרכיבים: דימוי עצמי הקשור לתפקיד, מערכת הקשרים הנוצרת על סמך התפקיד הספציפי אותו ממלא העובד, וגורמי התפקיד. גורמים משניים

ורום (Vroom, 1964) טען כי בתקופה בה העובד מחפש אלטרנטיבות ומפתח נטיות עזיבה הוא נע בין שני קטבים. קוטב אחד שיכול לגרום לו להישאר הוא שביעות הרצון. הקוטב הנגדי אשר יגרום לו לעזוב, יהיה אמונתו באשר לאפשרות תעסוקה ההולמת יותר את כישוריו ואשר בה הוא יוכל לקבל תגמולים הולמים יותר להשקעתו.

לפי חלק מהחוקרים (Porter & Steers, 1985) שביעות רצון מהעבודה נגרמת לדעתם מהקשר בין תגמולים וציפיות לתגמולים מהארגון. ככל שהתגמולים יהיו קרובים יותר לציפיות, כך העובד יהיה מרוצה יותר, וסביר להניח כי פחות יחפש אופציות לעזיבה. ציפיות לתגמולים עבור התפקיד מורכבות לטענתם מארבע קטגוריות. האחת, כיצד העובד תופס את הארגון בכללותו - מדיניות של תשלומים ופרמיות. העובד יבדוק האם המשכורת שלו מורכבת רק מתשלום קבוע, האם ניתן תשלום מיוחד עבור השקעה מיוחדת או עבודה מיוחדת. סך כל המרכיבים הללו נותנים לעובד תמונה לגבי אפשרויות התגמול של העובד בארגון; השנייה, סביבת העבודה הקרובה: יחידת עבודה, צוות, מדיניות הדרכה, יחסי עובדים עם עמיתים. במובן זה יבדוק העובד את כלל המשמעויות הנוגעות אילו באשר ליחסי האנוש ומערכת הגומלין האנושית סביב מיקומו בארגון; השלישית, מאפייני התפקיד: אופי התפקיד ודרישות התפקיד מבחינה מקצועית. העובד יראה האם ניתן לו במסגרת התפקיד להביא למקסימום את יכולתו המקצועית, והאם הארגון רואה חשיבות בפיתוח יכולתו המקצועית ומוכן להשקיע משאבים לצורך זה; והרביעית, מאפיינים אישיים של העובד: גיל, מין, ותק, אישיות.

מודיי (Mowday, 1981) טען כי יש 4 גורמים באשר לתפיסת העובד האם להישאר או לעזוב את הארגון. לפי גורמים אלה ניתן לראות את עמדתו של העובד באשר לשאלת עזיבת הארגון. הגורמים הם: מחויבות כלפי הארגון, שביעות רצון מהעבודה, התפיסה האישית של חשיבות התפקיד, והרצון לעזוב. לטענתו גם לוותק של העובד או למידה בה הוא תופס את קלות מציאת אלטרנטיבה קיימת השפעה, ולכן, נכנסו גם גורמים אלו למחקר. ממצאי המחקר מצביעים על כך, כי ככל שרמת המחויבות גבוהה, ושביעות הרצון או תפיסת חשיבות התפקיד גבוהים, העובד יפתח פחות נטיות לעזיבה. ככל שהוותק רב יותר, כך יראה העובד את עצמו כקשור יותר לארגון.

גם מחקרים מאוחרים יותר גרסו כי שביעות רצון מהעבודה נתפסת כבעלת המשמעות החזקה ביותר באשר להתפתחותן של נטיות עזיבה (Judge, 1993; Judge & Watanabe, 1993; Leung, 1997; Mobly, 1982). לטענתם, שביעות רצון מהעבודה משקפת את מידת המחויבות של העובד כלפי הארגון, באופן שלפיו ככל שהתגמולים שהוא מקבל עבור עבודתו יהיו יותר בעלי ערך עבורו, כך תגדל שביעות רצונו מהעבודה. כלומר, שביעות הרצון של העובד מהעבודה נקבעת על פי תפיסתו הסובייקטיבית את התגמולים שהוא מקבל עבור עבודתו. יחד עם זה, משתנה של שביעות רצון הינו עכשווי, וניתן לשינויים מהירים יחסית למשתנים אחרים אשר עשויים להשפיע על מידת שביעות הרצון כמו למשל שביעות רצון מהחיים בכלל.

חוקרים אחרים (Tett & Meyer, 1993) שבדקו במחקר על תהליכי פרישה מהם הגורמים המשמעותיים ביותר לגבי תחלופה, טענו כי שביעות רצון מהעבודה ומחויבות ארגונית קשורים לאו דווקא לפרישה חד משמעית אלא לכוונות תחלופה. עם זאת, תחלופה או עזיבה, יהיו מנובאים באופן החזק ביותר ע"י שביעות רצון מהעבודה, יותר מאשר ע"י מחויבות ארגונית.

במחקר (Hollingworth, 1978 Mobly, Horner &) מציינים כי שביעות רצון, משמעותית לא רק כלפי עזיבה או תחלופה בפועל, אלא קשורה יותר לגורמים הנושאים אופי של תהליכי עזיבה כמו למשל: מחשבות על עזיבה, חיפוש אלטרנטיבות וכוונות עזיבה. גורמים אחרים אשר יכולים להיות משמעותיים יותר באשר לעזיבה בפועל או התפתחות נטיות עזיבה יהיו: גיל, מין, וותק, או תפיסת האלטרנטיבות העומדות בפני העובד. ישנם 4 שלבים אותם עובר העובד מהרגע בו הוא מחליט כי אינו שבע רצון מעבודתו ועד הרגע בו הוא עוזב בפועל. השלבים הם: בשלב הראשון מפתח העובד מחשבות על עזיבה. בשלב השני מחפש העובד אלטרנטיבות ומנסה להגיע לכלל החלטה מהי האלטרנטיבה הטובה ביותר עבורו. בשלב השלישי מצהיר העובד על כוונות עזיבה, והשלב הרביעי הוא השלב בו מפסיק העובד לעבוד בארגון. מודל זה בא להראות כי לעזיבה בפועל קיימים כמה שלבים מקדימים, אשר ניתן לראות אותם באופן אמפירי עוד במהלך שהותו של העובד בארגון.

במודל אחר (Mobly, 1982) מתוארים שלושה מישורים שונים המכילים משתנים אשר עשויים לנבא נטיות עזיבה של עובד. המישור הראשון עוסק בגורמים ארגוניים ומכיל את המשתנים הבאים: ערכים, מדיניות, הכשרה, הדרכה וקבוצות עבודה. המישור השני עוסק בגורמים אישיים של העובד ומכיל את המשתנים הבאים: משתני אישיות - גיל, מין, ותק, מצב משפחתי, מצב סוציו - אקונומי, השכלה, סטטוס אישי, וכן משתנים הקשורים לארגון: מיקום היררכי, סטטוס, מקצועיות. המישור השלישי המוזכר במודל הוא מצב התעסוקה מחוץ לארגון והוא מכיל את המשתנים הבאים: אבטלה, מקומות עבודה, אפשרויות למציאת עבודה.

מתוך סקירת המודלים העוסקים בנטיות עזיבה ותחלופה, ניתן לראות כי קיימים גורמים רבים אשר משפיעים על עובד לעזוב את מקום עבודתו או לחפש לעצמו חלופות לעיסוקו. כלומר, תחלופה מושפעת ממכלול רב ומגוון של גורמים. אחת מקבוצת גורמים אלה הן עמדות עבודה כגון: שביעות רצון מהעבודה, גורם אשר במשך שנים נתפס כבעל ההשפעה החזקה ביותר באשר לשאלת התחלופה. מאוחר יותר נכנס גם גורם המחויבות הארגונית, כחלק מעמדות עבודה. הגורם המרכזי המנבא כאמור תחלופה במודלים ראשוניים יותר היה שביעות רצון מהעבודה, והוא נתפס כגורם הדומיננטי בגיבוש החלטה של העובד האם לעזוב או להישאר בארגון.

קבוצות גורמים אחרות אשר ישפיעו על עובד באשר לשאלת עזיבת הארגון יהיו תגמולים או קידום היררכי הקשור לתפקיד ומתאים לאפשרויות הארגון. קבוצה נוספת של גורמים אשר ישפיעו על החלטת פרישה מאופיינים כגורמים אישיים הקשורים לעובד (פרוינד, 2000).

**ג.4. מודל ההשקעה של תהליכי מחויבות**

מודל ההשקעה מספק מסגרת שימושית לחיזוי מצב המחויבות למישהו או משהו, ולהבנת הגורמים הבסיסיים להתחייבות. המודל פותח כדי לעבור מהתמקדות אך ורק בהשפעה חיובית של שביעות רצון בחיזוי התמדה במערכת יחסים בינאישית. הנחת היסוד העיקרית של מודל ההשקעה היא שמערכות יחסים נמשכות לא רק בגלל התכונות החיוביות שמושכות את השותפים זה לזה (שביעות הרצון שלהם), אלא גם בגלל הקשרים המחברים בין בני זוג זה לזה (השקעותיהם) והיעדר של אפשרות טובה יותר מעבר למערכת היחסים עם בן הזוג הנוכחי (היעדר אלטרנטיבות); כל הגורמים הללו חשובים בהבנת המחויבות. מעבר להסבר על גורמי ההתחייבות, מודל ההשקעה יצר כר נרחב של מחקר שניסה להסביר מה מבדיל קשרים מתמשכים מאלו שמסתיימים ועל מנגנוני תחזוקה קוגניטיביים והתנהגותיים המונעים על ידי מחויבות. המודל ניתן ליישום גם לחיזוי מחויבות לכל מיני יעדים אחרים, מעבר ליחסים אישיים.

לפי מודל ההשקעה, התמקדות בהשפעה של גורם שביעות רצון אינה מספיקה כדי להסביר התמדה של אנשים במערכת יחסים גם כששביעות הרצון שלהם נמוכה, או כדי להסביר מדוע מוצאים הבדלים בהתמדה במערכות יחסים אצל אנשים ששביעות הרצון שלהם זהה. מודל ההשקעה טוען כי ההתמדה במערכות יחסים נובעת ממחויבות שנובעת מתלות במערכת היחסים.

תלות מתייחסת למידה בה אדם "זקוק" למערכת יחסים נתונה, או סומך באופן ייחודי על מערכת היחסים הספציפית הזו להשגת התוצאות הרצויות. ישנם מספר גורמים המביאים אנשים להיות תלויים זה בזה ונסביר זאת באמצעות תיאור יחסים בין בני זוג.

בני זוג נעשים תלויים במידה שהם נהנים מרמת שביעות רצון גבוהה מהיחסים ביניהם. רמת שביעות הרצון מתארת את המידה שבה האדם חווה השפעה חיובית לעומת השפעה שלילית כתוצאה ממערכת היחסים. רמת שביעות הרצון עולה ככל שמערכת יחסים מספקת את הצרכים החשובים ביותר של האדם, כולל צרכים לחברות, ביטחון, אינטימיות, מיניות ושייכות.

התלות גוברת גם כשאדם תופס שבממוצע האלטרנטיבה הטובה ביותר לזוגיות פחות רצויה מהקשר הנוכחי. לעומת זאת, כאשר ניתן היה למלא את הצרכים החשובים ביותר של האדם מחוץ למערכת היחסים הנוכחית - במערכת יחסים אלטרנטיבית ספציפית, על ידי שילוב של מעורבויות אחרות (על ידי חברים ובני משפחה, או על ידי עצמך) - התלות של האדם במערכת היחסים הנוכחית פוחתת. תיאוריית התלות ההדדית טענה כי סביר להניח שזוגיות תימשך כאשר בני זוג רוצים להתמיד במערכת יחסים נתונה (כלומר, שביעות הרצון היא גבוהה) ותופסים כי אין להם ברירה אלא להתמיד מכיוון שהם חסרים אפשרויות ברות קיימא למערכת היחסים (כלומר האלטרנטיבות הן גרועות).

מודל ההשקעה מרחיב את גורמי התלות וטוען כי תלות מושפעת משביעות רצון גבוהה, מחלופות לא טובות ומגורם שלישי: גודל ההשקעה. גודל ההשקעה מתייחס לגודל וחשיבות המשאבים שנקשרים למערכת יחסים שאבדה או ירידת ערך אם היחסים היו מסתיימים. בני זוג יוצרים קשרים עמוקים המחייבים את עצמם זה לזה על ידי קישור חלקים מעצמם ישירות למערכת היחסים. למשל, השקעת זמנם ומרצם, חשיפת מידע אישי הקושר את תחושת הכבוד שלהם לבן הזוג, שיתוף חברים שלהם עם בן הזוג, ולקיחת רכוש משותף או מתן דברים בעלי ערך לבן הזוג. בני זוג מבצעים השקעות אלו בתקווה כי פעולה זו תיצור בסיס חזק לעתיד בר-קיימא יחד. השקעות מגבירות את התלות מכיוון שפעולת ההשקעה מגדילה קשרים לבן הזוג שיהיה יקר לשבור, באותו אופן שוויתור על חלק מעצמי הוא יקר. ככאלה, השקעות יוצרות תמריץ פסיכולוגי רב עוצמה להתמיד במערכת היחסים.

מודל ההשקעה מרחיב תיאוריה קודמת בכך שהוא טוען שהמחויבות נובעת מתלות הולכת וגוברת. תלות היא תכונה המתארת את ההשפעות של שביעות רצון, השקעות ו(חוסר) חלופות. כאשר אנשים רוצים להתמיד (הם שבעי רצון), מרגישים "קשורים" למערכת היחסים או מחויבים להתמיד (יש להם השקעות גבוהות), ואין להם ברירה אלא להתמיד (יש להם חלופות גרועות), הם מוצאים עצמם בנסיבות המאופיינות באופן אובייקטיבי כתלות.

ככל שאנשים נעשים תלויים יותר ויותר הם נוטים לפתח מחויבות חזקה. רמת המחויבות מוגדרת ככוונה להתמיד במערכת יחסים, כולל נטייה לטווח הארוך למעורבות כמו גם תחושות של זיקה פסיכולוגית אליו (Arriaga & Agnew, 2001). כאשר בני זוג מרוצים, חסרים אלטרנטיבות והשקיעו רבות במערכת היחסים ביניהם, הם מגלים כוונה חזקה להישאר יחד, הם רואים את עצמם כקשורים, והם מאמצים אוריינטציה המשקפת לקיחה בחשבון כיצד הדברים משפיעים על העתיד לטווח הארוך של הקשר. כיוון שכך, החוויה הפסיכולוגית של מחויבות משקפת יותר מבסיסי התלות שמהם היא נובעת (כלומר, שביעות רצון גבוהה, אלטרנטיבות נמוכות, השקעה גבוהה). מחויבות היא המצב הפסיכולוגי שמשפיע ישירות על התנהגות יומיומית במערכות יחסים, ומתווך את השפעת שביעות הרצון, האלטרנטיבות וההשקעות על ההתנהגות האנושית.

מודל ההשקעה היה יצירתי בצורה יוצאת דופן בהמרצת תחום מחקר שלם המסביר באופן ספציפי כיצד ומדוע נשמרים מערכות יחסים מתמשכות, במקום בו אחרות מסתיימות. מודל ההשקעה עורר ניתוח שיטתי של הרבה ממה שמתרחש במערכות יחסים מתמשכות.

1. **תרבות ארגונית**

ארגוני עבודה תופסים חלק נכבד בחיי היומיום שלנו: אנו מבלים בהם את מירב היום, ומשקיעים בהם ממיטב המרץ, האנרגיה והיצירתיות שלנו. ארגונים הם ישות מורכבת, בעלת רבדים רבים וחלקם אף פרדוקסאליים. ארגונים ניתנים להבנה ולהסבר באמצעות מגוון מטפורות כמו לדוגמא: כמכונה, כמוח, כאורגניזם חי, כמערכת פוליטית, ואף כמיני-חברה המקיימת מנהגים, טקסים ותרבות משלה.

**ד.1. מהי תרבות ארגונית?**

תרבות הוא מושג מפתח בחקר מדעי החברה. תרבות לרוב משמשת לתיאור האמונות, האידיאולוגיות, הטקסים, הערכים והחוקים של החברה. המושג "תרבות" מלמד על הדרך של קבוצת אנשים לעשות דברים בצורה ייחודית, ועל המייחד אותה לעומת קבוצות אחרות. "תרבות ארגונית" הוא מושג נפוץ לתיאור ולהבנת ההיבטים הרבים והמגוונים של ארגונים. הוא משמש מחקרים, מאמרים, ספרים ויועצים לתיאור וניתוח ארגונים. עם זאת, לא קיימת הסכמה לגבי הגדרתו המדויקת (ברנדס, 2012).

נציג כאן את שלשת הפרדיגמות המרכזיות המקובלות להגדרת תרבות ארגונית.

**ד.1.א. הפרדיגמה הפונקציונליסטית - גישת הקונצנזוס**

הפרדיגמה הפונקציונליסטית (רז, 2004) שמה דגש על המשותף לכלל הארגון, ועל התפקיד של התרבות הארגונית עבור הארגון. גישה זו מאמצת את תפיסת הסוציולוגיה הפונקציונליסטית הרואה את התרבות ככלי לשימור דפוסים חברתיים, ובהנחלת הערכים לדור הבא באמצעות סיפורים וטקסים. לפי גישה זו, תרבות ארגונית היא אוסף הערכים והנחות הבסיס המשותפים לקבוצת אנשים, אשר משמשים אותם להתנהלות בעולם, ומועברים הלאה לחברים חדשים כדרך הנכונה לחשוב, לתפוס ולהתנהג. לתרבות ארגונית תפקיד חשוב בשימור דפוסי הפעילות של הארגון, ובהשגת מטרות הארגון ע"י יצירת קונצנזוס בין ההנהלה לעובדים. תרבות ארגונית לפי תפיסה זו מאפשרת את הגברת יעילות הארגון, ויכולה להיתרגם לרווחיות. באמצעות תרבות ארגונית "חזקה" (כלומר: בעלת הלימה גבוהה בין ערכי הליבה לנורמות העבודה) ניתן "להרוויח עוד שעה-שעתיים של תפוקה נוספת מעובד ליום".

**ד.1.ב. פרדיגמת הקונפליקט - גישת הדיפרנציאציה**

פרדיגמת ה"קונפליקט החברתי" (רז, 2004) לתרבות ארגונית מתבססת על גישות סוציולוגיות ביקורתיות (ניאו מרקסיסטיות וניאו-ובריוניות) ומצביעה על הבדלי הסטטוס והכוח שבארגון, ועל קיומם של תתי תרבויות בארגון. גישה זאת שמה דגש על ההבדלים בין הקבוצות השונות שבתוך הארגון, ועל המאבק ביניהן על הקונצנזוס הארגוני. לפי פרדיגמה זו, אין תרבות ארגונית אחידה והומוגנית לארגון. קונצנזוס קיים רק בקרב תתי הקבוצות הארגוניות. בתוך כל קבוצת אינטרסים ארגונית קיימים קונצנזוס ועקביות, כאשר התרבות הארגונית היא בעצם תוצר היחסים בין תתי התרבויות שבתוכו. פרדיגמה זאת מסתכלת במשקפיים ביקורתיות על מושג התרבות הארגונית ומצביעה על השימוש שעושה בו הנהלת הארגון ככלי לשליטה נורמטיבית בעובדים. שליטה נורמטיבית היא שליטה בעובדים שלא ע"י שכר או עונש, אלא ע"י הפנמת הציפיות הארגוניות והפעלה של פיקוח עצמי של העובד.

**ד.1.ג. פרדיגמת פרגמנטציה, פרשנויות שונות**

הגישה השלישית לחקר התרבות הארגונית מצביעה על כך שגם ברמת תת-הקבוצה קיימים עמימות וחוסר אחידות (Martin et al., 2006). גישה זאת שמה דגש על הפרשנויות האישיות השונות שנותנים כל אחד מחברי הארגון להיבטים התרבותיים שבו. לפי גישה זו יש מגוון פרשנויות שונות וסותרות לתרבות הארגונית, ויש לנתח את התרבות הארגונית כמכלול הפרשנויות הסובייקטיביות שבין חברי הארגון השותפים יחד להבניית מציאויות ארגוניות שונות.

ניתן לראות בשלשת פרדיגמות אלו שלשה היבטים משלימים, המרכיבים יחדיו מעין מטא-תיאוריה המתייחסת למורכבות של מושג התרבות הארגונית. לכן מסגרת תיאורטית ראויה לחקר תרבות ארגונית צריכה להכיל התייחסות להיבטי הקונצנזוס, להיבטי הקונפליקט ולפרשנויות הסובייקטיביות השונות של התרבות (ברנדס, 2012).

**טבלה מס' 3: פרדיגמות להגדרת תרבות ארגונית**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **שם הפרדיגמה** | **תובנה עיקרית – מהי תרבות ארגונית** | **הגורם קובע את התרבות הארגונית** |
| **הפרדיגמה הפונקציונליסטית** | אוסף ערכים והנחות הבסיס משותפים, שמשמשים להתנהלות בעולם, ומועברים הלאה כדרך הנכונה לחשוב, לתפוס ולהתנהג. | הנהלת הארגון |
| **פרדיגמת הקונפליקט** | אין אחידות. התרבות הארגונית היא בעצם תוצר היחסים בין תתי התרבויות שבתוכו. | תתי קבוצות אינטרסים בארגון |
| **פרדיגמת פרגמנטציה** | מגוון פרשנויות שונות וסותרות. התרבות הארגונית היא מכלול הפרשנויות הסובייקטיביות שבין חברי הארגון. | כל חברי הארגון |

**ד.2. מודלים לחקר תרבות ארגונית**

לשם מחקר של תרבות ארגונית יש צורך במודל תיאורטי שיכוון את איסוף ופירוש הנתונים. ניתן להגדיר "מודל" כמבנה תיאורטי, הנובע מפרדיגמת מחקר מסוימת וכולל מושגים ושיטות מחקר ייחודיים. נציג להלן שני מודלים עיקריים.

**ד.2.א. מודל שיין - שלושת הרבדים של התרבות הארגונית**

**תרשים מס' 2: מודל שיין - שלושת הרבדים של התרבות הארגונית**

אחד המודלים המוכרים לחקר תרבות ארגונית הוא המודל של אדגר שיין (Schein, 1990; Schein, 2004). המודל נובע מהפרדיגמה הפונקציונליסטית, ומתמקד ביעדי הארגון ובערכיו, הנובעים מההנהלה. המודל מצביע על שלשה רבדים לתרבות הארגונית: סממנים (ארטיפקטים – Artifacts), ערכים והנחות יסוד. ברובד הגלוי והנגיש ביותר נמצאים הסממנים הגלויים (הארטיפקטים) שהם בעצם כל מה שניתן לראייה, שמיעה ולתחושה בארגון, כגון: צורת לבוש, סמלים, סיפורים, טקסים, הטכנולוגיה שבשימוש, עיצוב המשרד, חלוקת השטח וכדומה. הארטיפקטים הם למעשה "קצה הקרחון" שמלמד על רבדים עמוקים יותר בארגון. כלומר, קל למצוא אותם אך קשה יותר לפרש אותם. ברובד השני, שהינו סמוי מן העין אך נמצא במודעות חברי הארגון, נמצאים הערכים. להגדרתו של שיין ערכים הינם התפיסות לגבי אופן ההתנהגות המקובל והרצוי בארגון. לעיתים מדובר בערכים מוצהרים אשר הארגון שואף להגיע אליהם, אך לא בהכרח מיישם אותם בפועל בנורמות היומיומיות. כאשר הערכים אכן קשורים ומנחים את אופן ההתנהגות בפועל הם מוטמעים עמוק בתרבות הארגונית והופכים לחלק מהרובד הבא. ברובד השלישי והעמוק ביותר נמצאות הנחות היסוד של הארגון, שלרוב הן סמויות, בלתי מודעות, מובנות מאליהן, ומכתיבות את תפיסת העולם של הארגון. הנחות יסוד קשורות באופן ההתנהלות של הארגון מול העולם, ועונות על שאלות כגון: מה חשוב, איך להגיב, מה משמעות הדברים וכדומה.

לפי שיין, תרבות ארגונית "חזקה" תתאפיין בהלימה בין שלשת הרבדים הללו, ובעיקר בהלימה בין הערכים המוצהרים לנורמות ולסממנים הגלויים. בעזרת המודל ניתן ללמוד על התרבות הארגונית של ארגון מסוים ע"י למידת שני הרבדים הראשונים, הגלויים יותר, וניסיון ללמוד ולהסיק על הרובד הבסיסי ביותר (ברנדס, 2012).

**ד.2.ב. מודל רז - מודל שלשת המעגלים**

**תרשים מס' 3 : מודל רז - מודל שלשת המעגלים**

כאמור, המודל של שיין יוצא מנקודת הנחה פונקציונליסטית, המתמקדת במטרות הארגון כפי שמוכתבות מההנהלה. מודל זה לא עוסק בשאלת מטרותיהם ורצונותיהם של העובדים. מודל שלשת המעגלים של רז (Raz, 2002) מתמקד בהבדלים שבין ההנהלה לעובדים, ומתייחס גם לגורמים החיצוניים המשפיעים על התרבות הארגונית. המודל מתאים גם לפרדיגמת הקונפליקט ונותן מקום לתתי התרבויות שבתוך הארגון. המודל מבדיל בין "תרבות ניהולית" הכוללת את ערכי ההנהלה והנורמות המוכתבות ממנה, לבין "תרבות מקום העבודה" הכוללת את הערכים והנורמות מנקודת מבטם של העובדים. ככל שהחפיפה בין שתיהן גדולה יותר, כך ניתן לתאר את התרבות הארגונית כ"חזקה" יותר.

עם זאת, הארגון אינו מיקרוקוסמוס המנותק מן העולם החיצוני. כל אחד מהעובדים מושפע מסוציאליזציה עם קבוצות אחרות מחוץ לשעות העבודה. כדי להגיע לניתוח מעמיק יותר של תרבות ארגונית יש להביא בחשבון גם את ההקשר הסביבתי שבו חי הארגון, כלומר את התרבות הסובבת שלו: הנורמות והערכים המקובלים בחברה ובמדינה "מחוץ" לשעות העבודה. לפי תיאוריית התלות התרבותית נצפה למצוא לאורך זמן התאמה בין הנורמות והערכים של הארגון לבין הנורמות והערכים בתרבות הסובבת אותו. "התרבות הסובבת" מכילה את הערכים, הנורמות והסוציאליזציה של המדינה בה פועל הארגון. גורם החסר במודל זה הוא השפעת התעשייה בה פועל הארגון. ארגונים רבים חייבים להתאים עצמם לנהלים, סטנדרטים, ערכים, ואף לנורמות עבודה של ארגונים אחרים הפועלים באותו תחום תעשייה, כדי להשיג שיתוף פעולה ולהצליח בתוך אותה התעשייה.

**ד.3. מידת הפורמאליות הארגונית**

גורם נוסף המשפיע על תרבות ארגונית הוא מידת הפורמאליות של הארגון. מאפיין חשוב של ארגונים הוא הצורך שלהם במבנה סמכותי כלשהו המאגד את העובדים יחדיו. כל ארגון מוצא את דרכו לפעול ע"י מתן הרשות והסמכות למישהו או קבוצה מסוימת להנחות ולפקח על משימותיו. ארגונים נבדלים האחד מהשני במידת המבניות והשליטה שלהם. מונחים מקובלים לתיאור תכונה זאת של ארגונים היא פורמאליות לעומת א-פורמאליות. ההתנהגות בארגונים פורמאליים לרוב מתוארת לרוב כמאורגנת, לא אישית, ומכוונת. ארגונים אלו ישתמשו לרוב בשיח מדויק מבחינה דקדוקית ומקצועית, יתאפיינו בקוד לבוש מקצועי ואף טקסי, ובסביבת עבודה מאורגנת וסימטרית. לעומת זאת, ההתנהגות בארגונים א-פורמאליים מתוארת לרוב כרגועה, גמישה, קלת ראש ומשלבת התבדחויות והומור. ארגונים אלו יתאפיינו לרוב בביזור, פחות תהליכים רשמיים וקבועים, רמות היררכיה מעטות, וגמישות בהגדרות תפקידים. ארגונים משלבים מאפיינים פורמאליים וא-פורמאליים גם יחד, וכל עובד או קבוצת עובדים מגבשים לעצמם סגנון התנהגות בתוך המסגרת הפורמאלית הארגונית, כך שלמידת הפורמאליות הארגונית השפעה רבה על מאפיינים ארגוניים שונים ועל התרבות הארגונית (ברנדס, 2012).

**סיכום**

לסיכום, ישנם גורמים רבים המשפיעים על יחסי אדם ועבודתו ויחסיו עם מקום עבודתו. בשונה מבעבר עבודה ממלאת שורה של צרכים פנימיים של האדם והיא חלק מהזהות שלו כאשר מקום העבודה אינו ממלא את הצרכים הללו, שביעות הרצון יורדת ונטיות העזיבה מתגברות. עזיבת עבודה מרצון היא תוצאה של גורמים המושכים את העובד מחוץ למקום עבודתו או תוצאה של גורמים הדוחפים אותו החוצה ממקום עבודתו. גם לתרבות הארגונית יש השפעה על שביעות הרצון של העובד ועל גורמים נוספים שיש להם חלק בנטיות עזיבה של עובדים. כאשר נבחן בהמשך העבודה את הגורמים לעזיבת כוח אדם איכותי את צה"ל נוכל לזהות על נקלה ביטויים לגורמים אלה גם בצה"ל.

**פרק שני: שינויים באתוס הלוחם - מדור הפלמ"ח לדור ה-Z**

לאחר שהבנו את היחסים של אדם למקום עבודתו נבחן עתה את ההתפתחות ההיסטורית של אתוס הלוחם בצה"ל מתוך הבנה שצה"ל הוא אמנם מקום עבודה והמשרתים בו הם "מועסקים" אולם ההיסטוריה התרבותית שלו קשורה קשר הדוק לשאלות של מוטיבציית השירות בצה"ל, איכות המשרתים, והישארותם בארגון.

בפתח הדברים נציין כי דמותו של הלוחם בצה"ל השתנתה עם השנים ועודנה נמצאת בתהליכי השתנות. השאלה שנרצה לברר היא מה גרם לשינוי, ומה המשמעויות שלו. נבחן באיזה תנאים הגיע הלוחם לשיא הערכה, כבוד וגאווה וכיצד זה השתנה. במילים אחרות נרצה לבדוק את השתנות האתוס מ"טוב למות בעד ארצנו" "ותדע כל אם עברייה שהפקידה גורל בניה בידי מפקדים הראויים לכך" לאתוס שכבר מסתכל בצורה אחרת על ההתייצבות ללחימה, אפשר להגיד בהכללה שבקרב מגזרים לא מעטים, שליחת ועידוד המתגייסים להגיע ל-8200 נתפס כדבר ראוי ונורמטיבי. שינוי זה קשור בתופעות חברתיות וסוציולוגיות אשר התרחשו במאה השנים האחרונות והיא מלמדת לא מעט על השינויים שעברנו כחברה וכאומה.

1. **מהיהודי הגלותי ליהודי לוחם**

היהודי הגלותי הוא שם נרדף לאדם חלש פיזית שקל לפגוע בו. לא הייתה לו יכולת התגוננות והוא יכול היה להגיע עד למצב הקיצוני של "מובל כצאן לטבח". משחר ההיסטוריה היהודים עסקו בלמידה ושקדנות על הספרים, דבר שעומד בניגוד ללחימה או להפעלת כוח פיזי. "אחת מפריצות הדרך של התנועה הציונית הייתה ההכרה שהתפתחה בקרב חבריה כבר מראשית ימיה, כי יש לחולל בקרב היהודים לא רק מהפכה כלכלית ומדינית, כי אם גם מהפכה בדימוי העצמי, עליהם ללמוד להגן על עצמם. המציאות שבה נתקלו המתיישבים הציונים בארץ ישראל – מאבק עם בני עם אחר היושבים על אדמתה – הוכיחה כי מהפכה זו הייתה נחוצה עד מאוד"(אפרים יער, 2001).

שורשי אתוס הלוחם נעוצים בארגון בר גיורא. ארגון "בר גיורא" נוסד בליל שמחת תורה, 29 בספטמבר 1907 בפגישה חשאית שהתקיימה בעת הוועידה השלישית של "פועלי ציון" בראשותו של יצחק בן צבי. מטרת הקמת הארגון הייתה כיבוש העבודה בשמירה על ההתיישבות היהודית. למפקד הארגון נבחר ישראל שוחט. הקבוצה שאפה לבסס קבוצות של פועלים אשר יקימו יישובים, ינהיגו עבודה עברית, יתאמנו בנשק וישתלטו על השמירה במטרה ליצור גרעין של כוח יהודי מגן. זו הפעם הראשונה שהייתה התאגדות של כוח עברי במטרה לייצר כוח צבאי בארץ ישראל, הארגון פעל במשך שנה וחצי בצורה חשאית, ומרכז פעילותו היה בסג'רה (אילניה של היום). הארגון הצליח לשכנע את בעל החווה לתת לו להחליף את השומרים הצ'רקסיים ששמרו על החווה, ועשה זאת בצורה טובה מאוד. כאשר אנשי הארגון הבינו שנדרש להגדיל את הארגון לחלקים נוספים בארץ ושנדרש לצאת ממעטפת החשאיות הארגון נסגר ועל יסודותיו הוקם ארגון "השומר" באפריל 1909 (אלרואי, 2009).

ארגון "השומר**"** המשיך בצורה מאורגנת וגלויה את ארגון בר גיורא. הארגון פעל בין השנים 1909-1920 ומטרתו המוצהרת הייתה כיבוש השמירה וכיבוש העבודה, כלומר, לימוד עבודת האדמה והמלאכות בכל ענף ומקצוע והעדפת העסקה של יהודים, על פני פועלים נכרים. בשיא פעילותו בשנת 1913 מנה הארגון כ- 100 חברים וכ- 300 שכירים יהודים, וריכז את השמירה ב-13 מושבות בארץ ישראל. לאחר פירוק "השומר", בשנת 1920 השתתפו חברי הארגון בהקמת ארגון "ההגנה" ותרומתם ניכרה גם בהקמת הפלמ"ח וצה"ל (אלרואי, 2009).

אכן "בר גיורא" ו"השומר" היו אבני היסוד של השלת "היהודי הגלותי" ע"י יצירת כוח מגן יהודי אבל מי שהחל לבנות ואפילו לייסד את "הצבר" על שלל תכונותיו היה הלורד וינגייט שהקים ב-1938 את יחידת פלוגות הלילה המיוחדות. היחידה הייתה יחידה בריטית ללוחמה כנגד התקוממות, שפעלה במהלך המרד הערבי הגדול (שלומי שטרית, 2017).

וינגייט, קפטן בצבא הבריטי, שהיה ציוני נלהב ובעל קשרים דתיים עמוקים ליהודים ולתנ"ך, הקים את היחידה ביוני 1938 בשילוב של חיילי רגלים בריטיים עם נוטרים יהודים, שגויסו באופן לא רשמי מבין אנשי ארגון ההגנה וינגייט היה אחראי לתורת לחימה ייחודית עבור היחידה שנבדלה בכמה היבטים מזו שהייתה נהוגה בצבא הבריטי באותו זמן. בניגוד לתפיסה שרווחה אז, גרס וינגייט כי חיילים סדירים יכולים לפעול בלילה ובכוחות קטנים וכן טען, כי כוח צבאי מסוגל להשיג עליונות מודיעינית על פני הכנופיות, תוך ניצול מקורות המודיעין של היישוב היהודי מצד אחד, ושמירה קנאית על חשאיות מצד שני (שלומי שטרית, 2017).

העקרונות שהנחיל וינגייט: אין להסתפק במארבים נייחים, אלא יש לארגן מארבים ניידים, יש לחתור למגע עם האויב בקרב, יש לנוע בחוליות קטנות בלילה ולהנחית מהלומות פתע על האויב, יש לנקוט בתכסיסי הטעיה, לימוד מעמיק של שטח הפעולה לפני הפעולה ואיסוף מודיעין מקדים, יש ליזום פעולות ולא לחכות להיתקלות באויב, יש לשמור על חשאיות.

פעילות היחידה הניבה הצלחות מרשימות, שגרמו לירידה משמעותית בפעילות הכנופיות בעמק יזרעאל ובגליל התחתון. ניתוח מבצעי היחידה מעלה, כי במהלך שישה חודשי פעילות גרמו לוחמי הפל"מ לכ-17% מכלל האבדות שנגרמו לכנופיות על ידי הצבא הבריטי וכי היו אחראים לתפיסת כ-19% מכלל אמצעי הלחימה, בשנת 1938 כולה. פלוגות הלילה המיוחדות היו היחידה הצבאית הראשונה בה נטלו יהודים חלק בפעילות צבאית יזומה בארץ ישראל. בשל היותה כה חריגה, זכתה לתמיכתם של בכירי היישוב בעת ההיא. רבים מהלוחמים ביחידה השתלבו בהמשך ביחידות הפלמ"ח ואחר כך בצה"ל וחלקם הגיע לדרגות בכירות. תורת הלחימה שהנחיל וינגייט, והניסיון שרכשו פקודיו בלוחמת חיל רגלים וכוחות מיוחדים שימשו את ארגון "ההגנה" בשנות פעילותו שמאז ואילך, ואת צה"ל לאחר מכן.

מלחמת העולם השנייה והתוצאות הנוראיות של השואה בה יהודים הובלו "כצאן לטבח" עמדו בניגוד גמור לתקומה היהודית בארץ ישראל ולניצחון המזהיר במלחמת העצמאות. כשעצרת האו"ם הכריזה בכ"ט בנובמבר על תוכנית החלוקה, קבלת ההחלטה על הקמת שתי מדינות, יהודית וערבית, בשטחה של ארץ ישראל, מצא עצמו הישוב היהודי במלחמה. היא החלה במתקפות של ערביי ארץ ישראל על יישובים יהודיים, המשיכה במתקפת נגד של הישוב היהודי, והתעצמה עם סיום המנדט הבריטי והכרזת המדינה.

ב-15 למאי 1948, עם הכרזתו של בן גוריון על הקמת מדינת ישראל, פלשו צבאות ערב למדינה שרק נולדה. בלילה אחד חמישה צבאות ערב הכריזו עליה מלחמה. מול כוחות השריון הארטילריה, האוויר והים שלהם, עמדה ישראל עם צבא שעוד נמצא בתהליכי התארגנות. עם נתוני פתיחה כאלה, הופכים הישגיה של ישראל בסיום המלחמה לכמעט דמיוניים. לאחר שורה של מתקפות מוצלחות ביותר הגדילה מדינת ישראל את שטחה באופן ניכר. גבול הפסקת האש נקבע כגבולה הלא רשמי של המדינה הצעירה. ההישגים המרשימים של ישראל, שנולדה תוך כדי לחימה, הפכו אותה מישוב יהודי למדינה ריבונית ומוערכת. מלחמת השחרור הבהירה את חוזקו של צה"ל. העובדה שעשרות אלפי לוחמים התמודדו מול מאות אלפים מצבאות מסודרים ומאורגנים במספר גזרות ויכלו להם האיצה את חשיבות הלוחם העברי, הלוחם הארץ ישראלי שנלחם ובזכותו יש לנו מדינה.

סיפור הל"ה השפיע יותר מכל סיפור קרב אחר על דימויו המיתולוגי של הלוחם העברי. נפילת המחלקה כולה הייתה אסון כבד. במונחי 1948 מחלקה הייתה כוח גדול, למעשה הכוח המעשי הגדול ביותר שיכול היה לפעול בשטח. אובדנה של מחלקה שלמה היה מכה קשה ליישוב, כמעט לא נתפס. מכיוון שאיש מאנשי המחלקה לא נותר בחיים כדי לספר את סיפורה, היו התיאורים בעיתונות של אותם ימים מורכבים מהשערות וממידע חלקי ואולם, בתוך ימים ספורים החל תהליך הפיכתם של הל"ה למיתוס לאומי, אולי המיתוס הידוע ביותר והמשפיע ביותר במלחמת העצמאות (שפירא, 2011). עם קבלת הידיעה על מותם כתב חיים גורי, את שירו הידוע "כאן מוטלות גופותינו". הסיפור הפך למיתוס לא רק בשל מותם הקולקטיבי, אלא משום שבסיפור מופיעים מרבית מאפייני הצבר המיתולוגי.

1. **הלוחמים הצברים – מהקמת צה"ל עד מלחמת יום כיפור**

הראשונים לשאת את הילת הלוחם שהפך דמות להערצה היו הצנחנים. יחידת הצנחנים שאבה את יוקרתה מיוקרת הצנחנים האנגלים והאמריקאים במלחמת העולם השנייה. ההשתייכות ל"משפחת הכומתות האדומות" נתפסה עם התמנותו של אריק שרון למפקד החטיבה כדומה במהותה להשתייכות ל"משפחת הפלמ"ח". העמידה במשימה בכל מחיר הייתה חשובה והוסיפה לצנחנים הילה של כבוד (אלמוג,1997).

יחידה 101 של הצנחנים שפעלה כחמישה חודשים באופן עצמאי לפני שילובה בגדוד 890 של הצנחנים הייתה המנוע הרציני ביותר לשאיפה של כל צעיר להיות לוחם, פעילות היחידה שלהבה את ההמונים וגרמה להבנה שהמציאות עולה על כל דמיון. היחידה הוקמה בעקבות מספר רב מאוד של הסתננות וחדירות של ערבים (ירדנים, מצרים, סורים ולבנונים) לתחומי מדינת ישראל. החל בשנת 1952 החלו הערבים להשתמש בהסתננות גם למטרות טרור החל מרצח יהודים דרך פגיעה כלכלית כדוגמת שריפת שדות, ועד פגיעה בתשתיות כגון אספקת מים, מסילות ברזל ומיקוש כבישים. בשנת 1953, בוצעו מספר מעשי רצח אכזריים שזכו לתהודה נרחבת נוצר צורך דחוף לייצר מנגנון של גמול שיגבה מהערבים מחיר כבד לכל יהודי שנרצח. צה"ל של אחרי מלחמת העצמאות, אותו צה"ל שניצח צבאות של שבע מדינות עמד חסר אונים מול המצב שנתהווה, אותו צה"ל שבחיתוליו עמד מול כל צבאות ערב שפלשו לישראל במלחמת העצמאות, גילה אזלת יד כשהיה עליו לטפל בסוג זה של מלחמה. ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן גוריון דרש מצה"ל פתרון. בראשית חודש אוגוסט 1953, עברה מפה לאוזן השמועה על הקמת יחידת פשיטה סודית ורצינית במסגרת חטיבת ירושלים. המתנדבים הגיעו מיחידות צה"ל שונות, מקיבוצים ומושבים והתייצבו למיון קפדני לפני אריק שרון, חבר מביא חבר, כך זה עבד. ליחידה התקבלו בחורים שהיה בהם שילוב תכונות של יושר וצניעות, כושר גופני ואומץ לב, אהבת מולדת ורצון להקריב. היחידה פיתחה ערכי לחימה כגון דבקות במטרה, חברות, העזה וביצוע מושלם של משימות. בספרו האוטוביוגרפי של משה דייןנכתב כי את השינוי המעשי חוללה היחידה בפעילות המיוחדת. לדבריו, מה שעשתה היחידה היה בבחינת "לא מה עלינו לעשות כדי לפגוע בערבים, אלא איך להעלות את רמת לחימתו של צה"ל". על אף התנגדותו הראשונית להקמתה, הדגיש דיין בספרו כי היחידה השיגה את מטרתה, הביאה להישגים מעולים, שימשה מופת לשאר יחידות צה"ל והוכיחה כי אפשר להצליח במקומות שיחידות אחרות נכשלו בהם (דיין, 1976).

נדבך נוסף ל"גלוריפיקציה" של דימוי הצבר הלוחם התחזק מאוד לאחר מבצע קדש. הלוחם הישראלי, שתואר בעיתונות כבעל תכונות צבריות סטריאוטיפיות, נתפס בעקבות הניצחון החלק והמהיר כבעל תכונות אנושיות יוצאות דופן, כפלא אנושי שהולידה הציונות. דמותו האקזוטית מיתולוגית של משה דיין, רמטכ"ל הניצחון סימנה את נצחונו של "הצבר". המאפיינים ה"דיינים", הדיבור השוטף, עוז הרוח, זיק המשובה בעיניים, זקיפות הקומה, כנפי הצנחן המעטרות את החזה, כל אלה שיוו לדמות "הילה רומנטית", (הצבר-דיוקן, עמ'211). דיין ושכמותו נתפסו כמושא להערצה, כמודל לחיקוי, כדבר שכולם רוצים להשיג ולהיות בדיוק כאלה. בשנים שאחרי מבצע קדש, צה"ל התבסס כמוסד החברתי המרכזי בחברה הישראלית. הדומיננטיות הצה"לית הייתה ניכרת בכל דבר ועניין החל מהעיתונות, דרך התרבות וכלה בפוליטיקה.

ב-5 ביוני 1967, פרצה מלחמת ששת הימים בין ישראל לשכנותיה, מצרים, סוריה וירדן, ובתוך שישה ימים החל עידן חדש בתולדותיה של מדינת ישראל. ההתרגשות שגרם הניצחון הצבאי הבלתי רגיל, הביאה את המדינה לאופוריה עד כדי אבדן חושים והיתפסות לאמונה שאנחנו בלתי מנוצחים. היו אף מי שראו במלחמה ובתוצאותיה נקודת ציון חשובה יותר בתולדות עם ישראל מהקמת המדינה. הפרספקטיבה התרבותית לשנים שבין שנת 1967 לשנת 1973 מסתכמת על פי רוב במילה אחת, אופוריה. ניצחנו, כבשנו, הבסנו ועכשיו אנחנו יכולים לחגוג. כל תחושות הגאווה וההערצה הופנו לגורם אחד, צבא הגנה לישראל. הסופרלטיבים והכתרים שהושמו על ראשי המפקדים הלוחמים היו בלתי רגילים. כמו שמתאר זאת עוז אלמוג (הצבר- דיוקן, עמ' 215) "התפתח ז'אנר תקשורתי ואומנותי חדש שנקרא "כל הכבוד לצה"ל" שבמרכזו עומדים הצנחנים והטייסים הישראלים המתוארים כגיבורים הוליוודיים בהרפתקת מתח עם "HAPPY END". רבים מסיפורי הקרב בנויים במתכונת ספרי ההרפתקה הקלסיים (גיבור אציל, אויב רשע, מתח מתפתח וסוף דרמתי וטוב ב"מערכה האחרונה")". "מילים כמו פשיטה, טיהור, אבידות, שיש בהן כדי להסתיר את המחיר של המלחמה ואיומיה ומושגים מקצועיים כמו ארטילריה, הסתערות, ירי אוטומטי, רתק, המתארים את המלחמה במונחים של משחק מלחמה מרתק, הם מאביזרי הז'אנר.

ז'אנר "כל הכבוד לצה"ל" חיזק את תדמיתו של הצבא בתודעת הציבור כתפארת החברה והפך את המקצוע הצבאי לפסגת מאווייו של דור חדש של צברים.

1. **שינוי באתוס הלוחם - מלחמת יום כיפור והשלכותיה**

מלחמת יום הכיפורים היא האירוע הטראומטי ביותר בתולדות מדינת ישראל ואחד האירועים הטראומטיים ביותר בחיי ישראלים רבים. הייתה זו ההתקפה הבלתי צפויה על ישראל ביום כיפור של שנת 1973 שגרמה למשבר עמוק ומיידי. ההפתעה, הזוועות, הליקויים, הקרבנות הרבים, הזעקות לעזרה במכשירי הקשר שלא נענו, השבויים הרבים, כמו גם הספקות לגבי יכולתו של צה"ל להדוף את צבאות האויב בימים הראשונים למלחמה, קריאתו המפורסמת של משה דיין "הבית השלישי בסכנה" ומשך הקרבות, עמדו בניגוד בולט למלחמת ששת-הימים. אווירת האבל והשכול שהגבירה ביתר שאת את המודעות להשפעותיה ארוכות-הטווח של המלחמה על החיילים ועל החברה בכללותה.

מלחמת יום-הכיפורים, אף-על-פי שהסתיימה בניצחון, נקבעה בזיכרון הציבורי הישראלי כטראומתית. לראשונה בתולדות המדינה הופנתה ביקורת ציבורית חריפה כלפי ההנהגה המדינית והצבאית על מה שנתפס כמחדל מודיעיני ומדיני לפני המלחמה והיערכות צבאית לקויה לקראתה.

תחושות האכזבה והתסכול ממצב המלחמה והימשכות הסכסוך, תרמו להתערערות דמותו המיתית של ה"צבר", שאומץ-ליבו ונכונותו למות למען המולדת היו מאפייניה החשובים. הן תרמו לראייתו המחודשת של "הצבר" כמישהו שמשלם מחיר יקר על "עיוורון מערכתי" על "קהות חושים" של הנהגה שעדיין מבושמת מאופוריית ששת הימים. אתוס הלוחם ואתוס ההקרבה, שאיחדו לפנים את התרבות הפטריוטית הישראלית, שוב אינם נתפסים כמובנים מאליהם. ללוחמים של מלחמת יום הכיפורים יש בטן מלאה כנגד דור המייסדים ובמיוחד כנגד הזחיחות, ההסתאבות וחוסר הדאגה לאנשים. לוחמים שחוו את זוועות מלחמת יום הכיפורים, התריסו כנגד דור "המייסדים", וטענו כלפיו שהוא נחוש להנציח את "מצב המלחמה" ושהוא עושה שימוש ציני בערכים כגון "גבורה" ו"הקרבה פטריוטית". ההתרסה שהסכסוך אינו דטרמיניסטי ושמצבם הבלתי אפשרי של דור מלחמת יום הכיפורים נכפה עליהם, שיקפו את התחושות שעוצבו במלחמה וסייעו לדור מלחמת יום הכיפורים להתמודד עם ההשלכות שלה והמציאות הקשה.

לדבריו של יגיל לוי (צבא אחר לישראל, עמ' 111-112), "מלחמת יום הכיפורים מסמנת את קו פרשת המים במעבר משיאו של המטריאליזם החומרני להתגלעות משבריו ועקב כך תחילת התכווצותו. אך החשוב לענייננו הוא כי המלחמות הולידו בזירה הפנימית שינוי חברתי, שמחוללו היווצרות המתח בין מיליטריזם ובין חומרנות, ותוצרו תחילה של דה מיליטריזציה, על ההשלכות הנובעות מכך להטלת מגבלות על היכולת להפעיל את הכוח הצבאי".

השנים שלאחר מלחמת יום הכיפורים היו שנים של הכאה על חטא, חיטוט מתמיד בפצע הטרי של מלחמת יום הכיפורים, "ועדת אגרנט" וממצאיה הקשים גרמה לשבר גדול בציבור. הסכמי השלום עם מצרים כמה שנים לאחר מכן הראו שאפשר גם אחרת. החלום שנראה כל כך דמיוני, להשיג שלום עם מדינה ערבית דומיננטית הכה בתדהמה את הציבור והוביל לתהיות רבות על הדרך שהלכנו עד כה. ולכן מלחמת שלום הגליל תפסה את הציבור בישראל כעוס ולא מקבל את הדרך, כפי שמתאר יגיל לוי (צבא אחר לישראל, עמ' 146) "לאחר, למרות ואולי אף בשל, אינטרמצו של מתינות, שמצאה את ביטוייה בנסיגה מסיני, יזמה ישראל את מלחמת לבנון. יוזמה זו הייתה חלק מקריאה מוטעית של מרחבי הפעולה המדומים שהסכם השלום עם מצרים יצר במישור החברתי פוליטי. כישלונה של מלחמת לבנון יצר החרפה נוספת, משמעותית. כך הונחה תשתית לשקיעת הצבאיות בחלקים קובעים של החברה והצבא".

אירוע משמעותי שסדק את תפיסת השירות המבצעי הקרבי היה אירוע חטיפת שמונה חיילי נח"ל במהלך פעילות מבצעית בלבנון בשנת 1982, שחרורם כעבור שנה תמורת 4700 מחבלים, ובעיקר חקירת האירוע שגילתה שהחטיפה נבעה משאננות הפקרות וגרוע מכל חוסר רצון ומוטיבציה להילחם (הרמת ידיים והליכה לשבי במקום ניסיון להסתער על האויב, חזר על עצמו עם גלעד שליט שנים רבות לאחר מכן).

בספרו (פרידה משרוליק, 2004) מתאר עוז אלמוג כתבה משער של מוסף הארץ בשנת 1986 שבו מסופר על נער בן 15 ששואלים אותו "מה השאיפות שלך?". כמובן שאין בשאיפות שלו שום דבר פטריוטי שקשור להגנת העם והמולדת, כל מה שאותו נער רוצה זה להיות שחקן קולנוע ואם אפשר לקבל למבורגיני שתחנה בחנייה. לא רק שזה לא היה החלום של הנער "הנורמטיבי" עשור קודם, חמור מכך, לא נרשמה שום אכזבה או ביקורת ע"י כותבת הכתבה אלא הובעה ציניות מופגנת והשלמה עם מערכת ערכים חלופית של ה"צבר" החדש.

בספרו מלחמה ללא אות מתאר תא"ל (מיל') צ'יקו תמיר את השהות ברצועת הביטחון לאורך השנים עד לנסיגה במאי 2000. תמיר טוען בספרו, כי הלחימה בלבנון ספגה ביקורת נוקבת וסבלה מהיעדר תמיכה מן החברה בישראל, דבר שהקשה על הלחימה הממושכת ופגע במורל הלוחמים ובדבקותם במשימה.

"ואולם, הקושי הגדול מכול בא מבית. האווירה הקשה, חוסר התמיכה והביקורת הנוקבת, שהלכו והקצינו ככל שנמשכה המערכה, העמידו את מפקדי השדה בפני התמודדות כמעט בלתי אפשרית".(תמיר, 2005).

במהלך 15 השנים שבהן שהה צה"ל ברצועת הביטחון נהרגו מאות רבות של חיילים. מדינת ישראל, שנכנסה ללבנון בשנת 1982 כדי להילחם בטרור הפלסטיני לא השכילה במשך תקופה ארוכה להכיר באויב החדש והרצחני שירש אותו, ושעמד להקיז את דמה על אדמת לבנון במשך שני העשורים הבאים ולחולל ויכוח קשה בישראל בעד או נגד ההישארות בלבנון. הדבר המשמעותי ביותר שהוויכוח יצר הוא המשך הכרסום באמון הציבור בצדקת הדרך, שהשפיעה מאוד על האתוס של הלוחם, הביקורת הפכה גלויה הרבה יותר, מוחצנת וקולנית מאוד שהלכה והתגברה ככל שחלפו השנים.

הקיץ של שנת 2006 ייחרט בזיכרון הישראלי כקיץ שבו נחטפו שלושה חיילים וצה"ל לחם במקביל בגזרת עזה ולבנון וספג לא מעט אבדות בחזית ובעורף.

הקיץ שהחל ב-25 ביוני בחטיפתו של גלעד שליט סמוך לגדר המערכת ברצועת עזה והמשיך שבועיים בלבד לאחר מכן, ב-12 ביולי כאשר כוח של חיזבאללה חטף את החיילים אלדד רגב ואהוד גולדווסר. בתגובה לחטיפות יצא צה"ל למבצע "גשמי קיץ" בעזה ולמבצע "שינוי כיוון" בלבנון, מבצע שעד מהרה הפך למלחמת לבנון השנייה.

מלחמת לבנון השנייה, זכתה לקיתונות של ביקורת בקרב הציבור הישראלי. "לא קל להתבונן בעצמנו השנה. הייתה מלחמה, ישראל הניפה שריר צבאי אדיר, אבל מאחוריו נחשפו דווקא קוצר ידה ושבריריותה" אמר הסופר דויד גרוסמן בעצרת הזיכרון ליצחק רבין. "הסתבר לנו שהכוח הצבאי שבידינו אינו יכול בסופו של דבר להבטיח לבדו את קיומנו. בעיקר גילינו שישראל נמצאת במשבר עמוק, עמוק מכפי שחששנו, כמעט בכל מערכות חייה" (פלג, 2013).

ועדת הבדיקה הממשלתית, בראשותו של השופט בדימוס אליהו וינוגרד, הטילה על הדרג המדיני אחריות גדולה למלחמה. "אחרי 25 שנה ללא מלחמה הייתה כאן מלחמה, והיא החזירה אל מרכז הדיון והמחשבה שאלות נוקבות, שהחברה הישראלית העדיפה, בחלקה, להתעלם מהן" נכתב בדו"ח הוועדה. "הפעולה הצבאית לא השיגה את יעדיה המוצהרים והצבא לא עמד במידה מתחייבת, לאורך תקופה ממושכת, באחת ממשימותיו העיקריות- להגן על אזרחי המדינה מפני פגיעה על ידי אויב חיצוני" (פלג, 2013).

מלחמת לבנון השנייה נתפסת בזיכרון הקולקטיבי הישראלי ככישלון צבאי. במלחמה זו מילאה התקשורת תפקיד משמעותי, והיו שטענו שהיה לה חלק נכבד בציור המלחמה ככישלון.

מאז כבר התרחשו עוד שני עימותים משמעותיים, "עופרת יצוקה" ו"צוק איתן". שיעור ההתנדבות ליחידות לוחמות בממוצע רב שנתי הולך ויורד, הזמנים השתנו, האנשים השתנו, העולם השתנה, הקוטביות והשסעים בחברה הישראלית גרמו לרבים מאוד מדור ההורים הנוכחי לתמוך בהשתמטות ילדיהם מהצבא וככל שהשנים חולפות הבושה הולכת ונעלמת. ביודעין, מצהירים רבים כי הם מוכנים ללכת לצבא ובתנאי שהם יבינו "מה יוצא להם מזה". משפטי העבר של "או סיירת או ניירת" כבר לא קיימים בשכבות רבות של האוכלוסייה. המשפט השגור הוא "8200 עם התמחות בסייבר או נסדר לילד פסיכיאטר שייקבע לו פרופיל 21". את הנושא מסכם בצורה טובה אלוף במיל' גיורא רום "אתוס הלוחם בצה"ל, כמאמר, הוא קוד של התנהגות המורכב מאומץ, מחוסר אנוכיות, מנאמנות לחברה ולחברים, מקור רוח, מיושרה ומנכונות לשאת בכל קושי. הקבוצה בחברה הישראלית שמצייתת לקוד זה אינה גדולה. בכל חברה, ותהא זו אמריקנית, שוויצרית או סינית, תמיד היו הנחשונים, הלוחמים המוכנים לשאת בעול, מיעוט. עם זאת, מן הרגע ששירתת ככזה בצה"ל - אתה מחובר לכל החיים. ברגע שיש פעילות, ואפילו לא תיקח בה חלק, אתה יכול להיות בטוח שזה יפגע קרוב לבית ותכיר מישהו מהנופלים. אם לא באופן אישי, אז משום שעשית קורס פיקודי עם בן דודו, או שהיית עם אחיו הגדול במסלול. קבוצה לא גדולה במיוחד, לא זוהרת, תמיד על אותן גבעות - רק בכל פעם פחות אנשים" (פרל, 2014).

1. **דור ה-X**

דור ה-X הוא כינוי שניתן לדור שנולד בעולם המערבי להורים שנולדו לפני מלחמת העולם השנייה. היו שתחמו את דור ה-X לקבוצה שנולדה בין שנת 1965, שהייתה השנה הראשונה שבה שיעור הילודה החל לרדת בארה"ב (הבום הגדול התרחש מיד אחרי מלחמת העולם השנייה), לבין שנת 1977 שהייתה השנה שבה שיעור הילודה חזר לעלות (אלמוג ואלמוג, 2012). תיחום רחב יותר מתייחס לילדי אמצע שנות ה-50 ועד אמצע שנות ה-70. זהו הדור שייסד את השוויון בין המינים והקים את תעשיית ההיי-טק ששינתה את העולם המערבי.

השימוש במונח X נועד לבטא את היותו של דור זה חסר שם, אך יחד עם זאת בעל מודעות לגבי היותו קבוצה חברתית מובחנת, הולכת וגדלה. מדובר בדור שתו ההיכר הבולט ביותר שלו הוא הקרייריזם והסגידה לכסף. זה דור הנאמן פחות מהוריו למקום עבודה אחד אולם עם זאת לא החליף מקומות עבודה רבים. בישראל דור זה השתייך בצעירותו לתנועות הנוער, ובבגרותו כבר אחז מחשב נייד. דור זה חווה בצעירותו את המתח העדתי, את האופוריה של מלחמת ששת הימים ואת הקטסטרופה של מלחמת יום הכיפורים. זה הדור שנלחם במלחמת לבנון הראשונה וחווה את המשבר הכלכלי האדיר של שנות ה-80. זוהי אחת הסיבות המרכזיות לצורך של דור זה ביציבות כלכלית, שהושגה במאמץ רב ובשעות עבודה ארוכות. דור זה מאמין ביציבות תעסוקתית ובכך שתגמול כספי הוא העיקר.

1. **דור ה-Y**

דור ה-Y הישראלי נולד בשנות השמונים והתשעים של המאה העשרים. זהו דור שגדל לתוך ההאצה המהירה בפיתוחים הטכנולוגיים בתחום המחשבים והאינטרנט והוא בעל נגישות לכלים ואמצעי תקשורת מתקדמים. זה דור הילידים הדיגיטליים, הדור שנחשף מגיל צעיר לגירויים גלובליים: מוזיקה, מזון מהיר, שידורי חדשות ואירועים מרחבי העולם, אינטרנט וכו'. הוא חווה יותר מכל דור אחר לפניו חוויות בעלות אופי גלובלי, כגון נופשים וטיולים בעולם, שיחות בינלאומיות, רשתות חברתיות עולמיות וקניית מותגים ומוצרים מכל רחבי העולם (אלמוג ואלמוג 2012).

הדור הזה דומה במאפייניו לבני דורו בעולם. אלה צעירים שעיצובם נובע בעיקר מההאצה האדירה של פיתוח וחדשנות. מדינת ישראל התחברה לעולם בהרבה מאוד מובנים של צריכה, יזמות, הייטק, תקשורת ועוד, ואת כל זה ינק דור זה. זהו דור מתירני, שוויוני, מלא הומור, מפרגן, פתוח וזורם. דור פזרני עם מעט מאוד ערך לכסף, דור שמאמין ב"אכול ושתה היום כי מחר נמות".

הם דור טכנולוגי ששואב את כל הידע שלו מרשתות ואינו מקבל "ככה" כתשובה. מאוד מאמינים בחיפוש עצמי מעמיק וארוך על מנת להגיע לתשובה "מה אני רוצה לעשות שאהיה גדול". דור שהפך את בית ההורים למשכן קבע עד גיל 30.

הם לא ממהרים להגיע ללימודים גבוהים באוניברסיטאות וגם כאשר הם כבר מגיעים ללימודים גבוהים, הדבר נעשה בעיקר כדי לרצות את הוריהם. הם מבינים שהתואר האקדמי שווה היום הרבה פחות בשוק העבודה. החיפוש העצמי הארוך מביא אותם לשוק העבודה בסביבות גיל 26. שוק העבודה כיום הוא שוק תחרותי יותר, עם בטחון תעסוקתי נמוך. דבר שמאוד מתאים לדור הזה שאינו מחזיק מעמד זמן רב בעבודה קבועה ונהנה לעבור ממקום למקום ע"מ להתפתח באופן אישי. דור זה מאוד מאמין בצריכת תרבות פנאי, או כמו שהם מכנים זאת, "זמן פנאי לתחביבים". הם דוחים את הוורקוהוליזם של דור ה-X, ומעמידים תנאים ברורים למעסיקים ואינם מוכנים להתפשר בנושא זה.

דור ה-Y שונה כמעט בכל מאפיין מהדורות שקדמו לו. ילידי דור זה עובדים אחרת, לומדים אחרת, צורכים תקשורת וחדשות אחרת, מבלים אחרת ומגדלים את ילדיהם אחרת.

אלמוג ואלמוג (2016) רואים בו "קורבן של הנסיבות, של תהליכים חברתיים אבולוציוניים שעברו הקצנה, יצאו משליטה והפכו להרסניים. כלכלת השוק החופשי שהזינה את החמדנות, החומרנות, ובצע הכסף. המהפכה הפסיכולוגית ההומאנית שהפכה אותם למרוכזים בעצמם, חסרי שקט, נטולי ביטחון עצמי וילדים נצחיים. מהפיכת החינוך שגרמה להידלדלות רמת הלימוד, תכניה וחדוות היצירה. המהפכה הדיגיטלית שגרמה לשעבוד, להתמכרות, לצורך בסיפוקים מידיים, לחרדה מפני העתיד ולהתמקדות בהווה. שוק התעסוקה החדש התובע זמינות בכל שעות היממה. לעידן השפע היוצר עומס על החושים ומקשה על הבחירה, ולחופש הדמוקרטי שהוליד ציניות וניהיליזם".

1. **דור ה-Z**

דור ה- Z מורכב מילידי שנת 1995 ואילך. דור זה מהווה כרבע מאוכלוסיית העולם והמבוגרים ביניהם כיום בני 25 הם הסנוניות הראשונות בשוק התעסוקה. ילידי שנות ה-2000 מתחילים להיכנס לשוק התעסוקהומביאים איתם הפרעת קשב מובנית, סף ריגוש גבוה וצורך מידי בפידבק.

זהו הדור הראשון שנולד לעולם הדיגיטל. ילידי דור זה תמיד מחוברים לרשת, עושים דברים במקביל ולא יכולים לדמיין את עצמם ללא אינטרנט. חלקם הגדול שיחקו בטלפונים חכמים גם כתינוקות. מבחינתם אין הפרדה בין העולם המקוון לעולם הלא מקוון והטכנולוגיה היא חלק מהחיים שלהם. עניין זה מקבל ביטוי אצלם גם בציפייה ובדרישות ממקום העובדה.

ילידי דור ה-Z מבינים את חשיבות הנטוורקינג גם בתהליך חיפוש העבודה, ו41% מהם מצפים למצוא את העבודה שלהם דרך חברים או דרך משפחה. יש לציין שגם הנטוורקינג אצלם מקושר לרשתות החברתיות כאשר54% מהם חושבים שימצאו את התפקיד הבא שלהם דרך חברים ברשתות (לעומת 36% בשאר הדורות). לכן הדרך להגיע אליהם תהייה דרך נוכחות של הארגון, ובעיקר של העובדים, במגוון רשתות חברתיות (בסול, 2016).

מסקר שערך ה"גרדיאן" בקרב ילידי אותן שנים, עולה כי 79% מהנשאלים הנכנסים לשוק העבודה, בעיקר בחו"ל, דואגים בנוגע למציאת עבודה, ו-72% חוששים כי ייקלעו לחובות. כשהתבקשו להמחיש באמצעות ציור מהו חוב, הדימויים שבהם בחרו להשתמש היו שלשלות, סורגי כלא ואזיקים. סקר אחר, שנערך באחרונה בארץ מעלה נתונים מעניינים, ואולי אף מעט מפתיעים, על דור ה-Z, כ-40% מהם חולמים על עבודה בהיי־טק, עבור 15% מהם הפחד הגדול ביותר הוא עבודה משרדית, 61% מהם חושבים שיתחתנו בין גיל 25 ל-30, ורק 2% מילדי דור הZ- לא מאמינים במוסד הנישואים **(**בסול, 2016).

פחות ממוקד - דור הZ- חי בעולם שמשתנה ומתעדכן כל הזמן, בצורה מקבילית ובקצב שהולך וגובר. הוא מקבל את העדכונים שלו דרך הרשתות באפליקציות כגון Snapchat ו- Vine. טווח תשומת הלב שלהם לא עולה על 8 שניות והאתגר הוא לתפוס את תשומת הלב שלהם תוך פרק זמן זה ולהיות מספיק מעניינים ורלוונטיים. כ-55% מבני דור הZ- בישראל חושבים שטכנולוגיה מסיחה את דעתם, אף שאינה דבר רע. הסקר נערך בקרב 450 ילידי השנים 1998-1995 (בעת המענה הם היו בני 20-17), והוא כלל שאלות הנוגעות לציפיות ולרצונות של אנשים צעירים אלו לגבי שוק העבודה, הקריירה, ההשכלה וסגנון החיים.

טובים יותר במולטי-טסקינג - בעוד שדור ה-Y עובד בדרך כלל עם 2 מסכים הרי שדור ה-Z עובד עם 5 מסכים הכוללים בין השאר מחשב נייד, טאבלט, טלפון חכם מסך טלוויזיה ועוד.   
אז למרות שציינו שהם פחות ממוקדים כאשר יצטרכו להכין עבודה לבית הספר הם יכתבו את העבודה על מחשב בית הספר, יעשו מחקר בגוגל או וויקיפדיה בטלפון או בטאבלט שלהם, תוך שהם רושמים הערות על פנקס רשימות, ואז יסיימו את היום מול הטלוויזיה עם מחשב נייד, בזמן שהם משוחחים עם חבר ב Face Time. הם יודעים לעבור בין משימות ובין מכשירים בקלילות ומצפים לעשות זאת גם במקום העבודה.

נוטים יותר ליזמות - הדור החדש גדל לעולם של טכנולוגיה ולעולם מרושת מה שמביא אותם לחשיבה והתנהגות יזמית בהשוואה לדור ה-Y ולדורות הקודמים. דור זה מאמין ביצירת הזדמנויות שאינן קיימות בהווה, והוא לא יישב ויחכה שאחרים יתנו לו את ההזדמנות. לפי המחקר )2016 Monster & TNS, ), זהו הדור הכי יזמי ו-76% ממנו מאמין שהוא הבעלים של הקריירה שלו ושהוא לבדו יניע את ההתפתחות המקצועית שלו (לעומת 70% בשלושת הדורות האחרים שנבדקו). הציפייה ממקום העבודה היא לתת להם את החופש ואת האפשרויות לפתח ולעבוד על דברים נוספים.

נכנסים מוקדם אל שוק העבודה - מעסיקים רבים מעריכים כי יותר בני נוער, בין הגילאים 16 ו 18, יתחילו לעבוד כבר בגיל הזה. אחת הסיבות לכך היא בחירה שונה מהמסלול המסורתי של ההשכלה הגבוהה. כבר היום קיים שיח ער בינם לבין עצמם על הצורך ללמוד 3-4 שנים באוניברסיטה בצורה הישנה. רבים מהם נוטים להעדיף למידה מקוונת, בפרקי זמן קצרים של ימים או שבועות על פני יציאה ללימודים ארוכים של מספר שנים כאשר לא בטוח מה יהיה הערך שיקבלו ממנו והאם המקצוע שלמדו בכלל יהיה קיים. אוניברסיטאות וגופים אקדמאיים רבים מבינים את רוח התקופה ומשנים את הדרך שבה הם מלמדים. תהליך דומה מתחיל להתרחש במערכי הלמידה וההדרכה בארגונים הם מצפים לפידבק מתמשך ומידי.

הדרך המסורתית להערכת עובדים והעברת פידבק המבוססת על תהליך המתרחש אחת לשנה אינה מתאימה להם. הם מחפשים פידבק מהיר לאחר כל פרויקט או מטלה אותה ביצעו, וחלקם הגדול מעדיפים לקבל פידבק מובנה אחת לשבוע ואפילו אחת ליום. חלק מהארגונים כבר משנים את תהליכי ההערכה והפידבק שלהם ומטמיעים טכנולוגיה חדשה כדי לתמוך בפידבק המתמשך שמבקש הדור החדש.

הם גלובאליים יותר ורוצים להשפיע על העולם - ילידי דור ה-Y נחשבו לדור הגלובאלי הראשון אך דור ה-Z הרבה יותר מעודכן ומחובר למה שקורה בעולם. עצם החיבור התמידי שלהם לאינטרנט ולרשתות חברתיות חושף אותם הרבה יותר וגורם להם להיות מעורבים יותר. הם גם מאמינים, יותר מהדורות הקודמים, שלמקום העבודה שלהם צריך להיות ייעוד גדול יותר מרק להרוויח כסף.

הם רוצים להשאיר את חותם על העולם זהו דור שרוצה ליצור שינוי, ויש לו השפעה חיובית על סביבתו בכל דרך שבה הוא בוחר.

מונע על ידי כסף ועבודה קשה - זה לא דור של עצלנים. בעוד הזדמנויות קרייריסטיות, תשוקה לקריירה והצבת מטרות משפיעות רבות על המוטיבציה שלו, שכר משפיע לא פחות. בעודם רואים כיצד בני משפחותיהם ו/או שכניהם איבדו את בתיהם ואת חסכונותיהם במהלך המשבר של שנת 2008, דור ה-Z למד להעריך כסף ויציבות כלכלית. ועדיין, זהו אינו דור שמאמין בארוחות חינם והוא מוכן להפשיל את שרווליו ולעבוד קשה. 58% ממנו מוכן לעבוד בלילות ובסופי שבוע עבור שכר גבוה יותר, וזאת לעומת 41% לרוחב שלושת הדורות האחרים.

לדור ה-Z יש עוד כמה שאיפות: על פי הסקר (בסול, 2016),40% מהם מעוניינים לשלב עבודה כשכירים וכעצמאים כדי לשמור על גמישות; 43% רוצים לעסוק במקצוע אחד שממנו יתפרנסו, אך במקביל לעסוק בדברים שמעניינים אותם כתחביב; ורק 3% סוברים שיחליפו כמה מקצועות במשך הקריירה שלהם. לדברי עורכי הסקר, מדובר בבשורה טובה עבור ארגונים, מכיוון שלהבדיל מהדור שקדם להם, אם צעירים אלו ירגישו טוב במקום העבודה, הם לא ימהרו לחפש תחליף, רק לשם גיוון.

"בדומה לדור ה-,Y דור ה-Z חונך להגשמה עצמית ולחוסר התפשרות, אך בניגוד לדור ה Y- התזזיתי, שמעיד על רצונו להחליף מקומות עבודה כל שנתיים או שלוש, דור ה-Z רוצה להישאר במקום העבודה שלו ולהתקדם בדרג הניהולי", אומרת מלי אלקובי, מנכ"לית חברת דינמיקס. "63% מהנשאלים השיבו כי אם יהיה להם טוב והם ירגישו כי הם מתפתחים, אין להם עניין להחליף את מקום העבודה; רק 30% ענו כי להערכתם יחליפו את מקום העבודה בטווח של שנה עד חמש שנים".

מחלקת המחקר של בנק ההשקעות האמריקאי השוותה בין דור ה-Y ודור ה-Z, ותמצתה את הפערים ביניהם, כדלקמן:

**טבלה מס' 4 : הפערים בין דור ה Y לדור ה Z**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **נושאים** | **דור ה-Y** | **דור ה- Z** |
| **החיבור לטכנולוגיה** | חלוצים דיגיטליים | הדור הדיגיטלי האמיתי הראשון. אין זמן שלא יהיה מחובר. המעסיק יידרש לאפשר זאת |
| **אופן התקשורת** | שני מסכים בו זמנית. תיקשור באמצעות מלל. חיבור לפייסבוק | חמישה מסכים בו זמנית. תקשור באמצעות אימוג'יס. חיבור לסנפצ'ט |
| **טווח הזמן למיקוד** | ממוקדים בהווה, אופטימיסטים, אידיאליסטים ותלויים במשפחתם | ממוקדים בעתיד, ריאליסטים, פרגמטיים, עצמאיים ושואפים להתמיד.  התמקדות בשמרנות פיננסית, חוסן אישי ועבודה קשה (תחושת חוסר יציבות) |
| **טווח הקשב** | 12 שניות | 8 שניות |

**סיכום**

בפרק זה סקרנו את השינויים באתוס הלוחם בצה"ל ואת השינויים במאפייני העבודה של דור ה-X, דור ה-Y ודור ה-Z. לא ניתן לנתק את הקשר בין שני תהליכי השינוי הללו. לשינויים בצרכים ובדחפים של דור ה-Z לעומת הדורות שקדמו לו יש השלכות גם על התפיסה שלו את השרות בצה"ל ועל הציפיות הארגוניות שלו מצה"ל כמקום עבודה. חלק מהארגונים ומהמעסיקים בשוק העבודה עשו את ההתאמות הנדרשות מהם כדי להתאים את עצמם למאפייני הדור. גם צה"ל נדרש לבצע בחינה של עניין זה ולעשות את ההתאמות הנדרשות כדי לשמר את המפקדים שהוא מעוניין בהם.

**פרק שלישי: מגמות עדכניות בתחום ניהול כוח אדם בצה"ל**

לאחר שראינו את הרקע המחקרי וסקרנו את התפתחות אתוס הלוחם ואת השינויים במאפייני הדור, בפרק זה נתאר מגמות עדכניות בתחום ניהול כוח האדם בצה"ל ובמסגרת זו נציג את מודל שירות הקבע החדש היחס אליו בארגון והאם הייתה לו השפעה על הקצונה הלוחמת הצעירה. בנוסף נציג ונבחן את יישום התאמת תפיסת ה"פרט במרכז" נוכח עמדות המפקדים, כיצד מתבצעת הערכת איכות תפקוד בצה"ל בדגש על תפקוד הלוחמים, נסקור את מודל התמריצים והתגמולים בצבא וננסה לבחון מה בין תחושות לנתונים בתשובה לשאלה האם הטובים נשארים .

1. **מודל הקבע 2016 (צעיר/חדש)**

מודל הקבע 2016 (או בשמו האחר מודל הקבע הצעיר/החדש) עוצב כפתרון לסוגיות כלכליות וכתוצאה מלחץ חיצוני לחסכון ולהתייעלות משאבית. לאורך השנים מסלול המשרת בקבע העסיק לא מעט את משרדי האוצר והביטחון וקיבל התייחסות בוועדות השונות (ברודט, עמוס מלכא ולוקר). בכל אחת מהם נבחנה סוגיית זהות הפורש משירות, הרקע שלו וגילו. מודל השירות הישן (2010) הוביל לאפשרות פרישה את כל הקצינים המשרתים שעברו את השער הארגוני לקבע מובהק (רב סרן) ותמך בביגור גילאי הפרישה. כמו כן, משרתיו שויכו לפנסיה התקציבית. המלצת ועדת לוקר הייתה להביא לפרישה רק את המג"דים ומקביליהם ואת כל ייתר הקצינים לשחרר ללא פנסיה תוך תשלום מענק פרישה. אל מול זה, הצבא העמיד מודל משלו (להלן מודל הקבע 2016) שעיקר השינויים בו היו הורדת גיל הפרישה לגיל 42 אליו יגיעו כל מי שיגיע לדרגת סא"ל בלבד. במסגרת כך נוסף שער ארגוני נוסף בגיל 35 שבו ישוחררו רבי סרנים (בפיצוי כספי) שלא יקודמו לסא"ל. חשוב לציין שדור הקבע עליו חל המודל 2016 היה כבר משויך לפנסיה צוברת ולא לפנסיה תקציבית. המודל טומן בחובו אתגרים והזדמנויות רבות בעבור צה"ל. בצד החיובי המודל מאפשר שיפור דימוי שירות הקבע כדינאמי ותחרותי, כבעל פוטנציאל לטשטוש האבחנה בין קבע ראשוני לקבע מובהק, לקידום האפשרות לממש קריירה שנייה ועוד. תוצר נוסף היה הצערת גילאי הקידום בצבא.

עם זאת, למודל כפי שהוא נתפס בעיני משרתי הקבע, בסקר מיוחד שבוצע, מספר חולשות מרכזיות (ולדמן, 2017):

הסקר מצביע על העדר אמון מפקדים במודל. אחד האתגרים הבולטים העולים בסקר הוא אמון נמוך של מפקדים בדרג בינוני - גבוה (רס"ן ומעלה) במודל, בהנחות היסוד שלו ובאופן מימושו. היעדר רתימה שלהם ותיווכם האוהד של המודל ל"דור הצעיר", יוצר קושי גדול בהטמעתו.

הסקר מצביע על פגיעה באטרקטיביות השירות בכלל ולמול אלטרנטיבות בפרט, והדבר מהווה אחד מהדפוסים הבולטים ביותר בתפיסת המשרתים את הארגון ובאופן בו הם חווים ומגיבים לשינויים הארגוניים האחרונים.

הסקר מצביע על פגיעה בדרג הרס"ן המעוצב כקבע מובהק זוטר, ועל כל שהמודל עלול לפתח דפוסים הדומים למשרתי הקבע הראשוני, כגון שחיקת מחויבות ונכונות המשך שירות, ביקורתיות, העדפת מסלולים שאינם דורשים מחירים אישיים ללא התחייבות ארגונית מקדימה וכיו"ב.

הסקר מצביע על חשש מפני פגיעה במקצועיות כתוצאה מהשילוב של הצערת גילאי המשרתים, קדנציות קצרות ותחלופה מהירה בין תפקידים לטובת ייצור מסלול שיאפשר קידום. יתרה מכך, נראה כי המודל מסמן את הקצין כמנהל וכשדירה פיקודית וזונח את תפקידו כפונקציה מקצועית.

הסקר מצביע על כך שבעיני משרת הקבע המודל פוגע ב"איכות" המשרתים. השיח הארגוני סביב מודל הקבע מתאר קושי בהשארת המפקדים האיכותיים ושימורם, בשל הפגיעה באטרקטיביות השירות.

ניתן לראות כי בנקודת הזמן שבוצע הסקר, ההזדמנויות הגלומות בו אינן מקבלות ביטוי בתפיסות המשרתים והמפקדים ונראה כי הפוטנציאל שבמודל אינו מורגש בארגון או מתווך בו. יתרה מכך, יש לשים לב כי עומק התגובה השלילית למודל עד אז מצביעה, ככל הנראה, על היותו נקודת מפנה המעלה על פני השטח אתגרים הקשורים בתהליכי השינוי הקודמים ומעצימה את השלכותיהם.

כתוצאה מעמדות אלה של משרתי הקבע וכתוצאה מאמירות של מפקדים בכירים מונה צוות לבחינת מודל הקבע בראשותו של האלוף במילואים יעקב אייש. הבחינה נערכה במהלך חודשים ינואר - פברואר 2018 במטרה להסתכל על המודל באופן ביקורתי לטובת בחינת התקפות והיישומיות של המודל, לאתר ליקויים בישומו ולסמן מקומות הדורשים התאמות ותיקונים. להלן המשמעויות העיקריות שהוצגו על ידי צוות זה:

מודל הקבע 2016 מהווה שינוי עמוק ורחב באופן ההתייחסות וניהול כוח האדם בשירות הקבע, ככזה יש בידו לעצב את דמותו של צה"ל ואת שדירת הפיקוד העתידית בו לשנים הבאות, ולמרות זאת המודל סובל מהיעדר מדיניות וחזון. בנקודת זמן זו נראה כי המודל הינו אוסף של כלים ואילוצים המנוהל ללא מדיניות מטכ"לית ברורה או מוכרת, שאיננה מייצרת הכוונה וסדרי עדיפויות בין מערכים ומשימות ואיננה מתואמת עם מהלכים נוספים בתחום כוח האדם בארגון. כתוצאה מאלו, רווחות בארגון תחושות בלבול, מבוכה ואיום העלולות לפגוע ברצון להשתייך אליו.

עוד הסיק הצוות כי לא נעשתה הטמעה מספקת של המודל. המודל אינו מוכר במרבית המקומות בארגון, וגם במקומות בהם הוא כן מוכר, מכירים בעיקר את האילוצים והקשיים, הנובעים ממנו, ולא הרציונל והפוטנציאל שיש בו עבור הארגון.

הצוות הסיק כי אוכלוסיית הלוחמים ומעמדם עולה כקושי עיקרי המחייב פעולה מידית. מודל הקבע 2016 מהווה אלמנט אחד מתוך מכלול הפוגע באוכלוסייה זו. ככלל נראה כי כתוצאה מהתהליכים השונים בתוך הארגון נראית פגיעה משמעותית במערך הלחימה ובמעמדו בהשוואה למערכים אחרים (טכנולוגיים, מודיעין, סייבר וכיו"ב). בנוסף, המודל עלול להוביל לפגיעה במקצועיות של גורמים נוספים המאוימים מיישומו של המודל, המערכים הטכנולוגיים והטכניים.

הצוות מציין כי מודל הקבע 2016 מהווה תפנית קריטית בתהליך ארוך של שינויים בניהול מערך הקבע ומייצר, בעת הנוכחית, אווירה ארגונית קשה בקרב משרתים ומפקדים ותיקים בקבע מובהק השייכים למודל השירות הישן. תהליך זה דורש פעולה מתקנת לטובת שימור מחוברות המשרתים לארגון. השינוי מייצר "אי יציבות של הקרחון" וערעור פוטנציאלי של המערכת. למול מורכבות המודל ניכר היעדר מקצועיות ופגיעה בתפיסת המסוגלות הפיקודית לנהל את כוח האדם בארגון. מצב זה מקשה על צמצום חוסר הודאות של המשרתים וייצובה של המערכת.

הצוות ציין כי בקרב חלק ניכר מהגורמים עימם היא שוחחה המודל נתפס כחיובי ומזוהות בו הזדמנויות להזרמת אנרגיה למערכת, ייצור דינאמיות, בחירה ושליטה מותאמת יותר בכוח האדם.

ממסקנות הסקר וממסקנות צוות אייש ניתן לראות כי הרציונל המרכזי שהוביל את השינויים במודל הקבע היה האילוץ התקציבי. נראה כי לא הוקדשה תשומת לב מספקת להשפעת המודל על המוטיבציה של המשרתים ועל שימור מחוברות המשרתים לארגון והדבר ניכר בהתייחסויות בשטח.

1. **"הפרט במרכז" – האמנם ?**

אחת ההבנות המרכזיות בעיסוק בכוח אדם בצבא אל מול מודל הקבע החדש ומאפייני הדור היא הצורך לעבור לתפיסה השמה את המשרת במרכז, תפיסה המבינה את צרכיו ומייצרת התאמות ביניהן לבין צורכי הארגון. הגם שהתחושה בקרב הקצונה הבכירה (דור ה-X) שנעשות יותר פעולות בכיוון זה, ישנם ממצאים בסקר הקבע השנתי המשקפים את חוסר ההתאמה בין הפעולות הארגונית ותחושות הקצונה הבכירה לבין יישום התפיסה (ולדמן, 2019).

סקר משרתי הקבע הכלל צה"לי נערך בכל שנה במחלקת מדעי ההתנהגות ומהווה פלטפורמה מטכ"לית מרכזית לייצור תמונת מצב עיתי ולבירור תמורות בעמדותיהם של משרתי הקבע. הסקר עוסק במגוון נושאים ובחלוקה לדרגים, מערכים ומגזרים ועוזר בהתאמת תפיסות כוח אדם בצבא לעמדות המשרתים. ככלל נראה כי תמונת מצב עמדות משרתי הקבע בצה"ל בסקר דומה לשלושת השנים האחרונות,. בין היתר, נראו בשנים אלה ירידות בממדים המתייחסים לדימוי השירות, האמון במערכת, האמון בתהליכי ניהול המשאב האנושי וכן קושי ניכר בהיבטי עומסי העבודה ומחיריהם, ובהיבטי שילוב השירות עם תחומי חיים נוספים. לפי תמונת מצב זו, למרות מחויבות של המשרתים למערכת ושביעות רצון כללית גבוהה עד בינונית מהשירות, מתפקידם וממפקדיהם, נראים קשיים בסוגיות דימוי המערכת והאמון בה, תפיסת עתיד השירות וחווית השירות (עומס, שילוב שירות ומשפחה, ניצול זמן וחוויה של שרירותיות של המערכת). אם מתמקדים בקבוצת הקצונה הצעירה (קבע ראשוני) ניתן לראות מספר סוגיות שעולות ומרחיבות את ההבנה לתמונה זו:

1. המשרתים אינם מרגישים חלק בעיצוב מסלול שירותם, רק רבע מהקצונה הצעירה סבורה כי הצבא מתחשב בהם במידה רבה/רבה מאוד בעת קבלת החלטות בנוגע להמשך שירותם.
2. חסרה הכוונה לקבלת מידע לסוגיות הקשורות לתנאי השירות – רק שליש מהקצונה הצעירה מדווחת כי היא יודעת למי לפנות על מנת לקבל מידע הקשור לתנאי שירותם. יתרה מזאת, אלו שכן יודעים, חשים אמון גבוה יותר במערכת ושבעי רצון יותר מתנאי שירותם.
3. המשרתים מרגישים שהניסיון שהם צוברים בעת שירותם פחות רלוונטי לאזרחות.

שלושת הממצאים הללו מעלים סימן שאלה האם באמת הפרט נמצא במרכז, שכן הם משקפים פער בין השיקולים של הפרט וצרכיו לבין המידה בה המערכת מצליחה לייצר בעת הנוכחית מענים לצרכים מתרחבים של המשרתים.

כאשר בוחנים כיצד המשרתים מעריכים את השירות ניתן לראות כי בשיקולי המשמעות והפיתוח בלטה האפשרות של התפתחות האישית ושל המשמעות והשליחות. בשיקולי תנאי ההעסקה בלט בעיקר השכר כמשמעותי ופחות האפשרות לפרישה מוקדמת. בהיבטי הכלים שניתנים להם לביצוע תפקידם בניהול ושימור כוח אדם בארגון ובהתייחס למידת הצלחתם במילוי תפקידם זה, עולה קושי בתפיסת המסוגלות של המפקדים לטיפול באנשיהם, בדגש על שימורם במערכת והיעדר תמיכה של המערכת לביצוע תפקידם זה. למרות שמחצית מהקצינים ציינו שיש להם כלים להתמודדות עם אתגרי כוח אדם רק שליש מהקצינים הצעירים ציינו שהם מצליחים להשאיר את מי שהם רוצים בצבא ו25% מהם ציינו שהם מקבלים סיוע רלוונטי לשימור כוח אדם.

1. **הערכת איכות הקצינים הלוחמים**

כל ארגון מגדיר באופן שונה מהו כוח אדם איכותי בהתאם לצרכיו של הארגון ומאפייניו הייחודיים. עבודה זאת אינה מתיימרת לקבוע מהו אדם איכותי באופן אובייקטיבי אלא נוקטת בגישה מעשית שממנה עולה כי אדם איכותי הוא כל מי שהארגון רצה בהישארותו בתוך הארגון ומעוניין למנוע את עזיבתו. הסיבות שארגון ירצה אנשים מסוימים יכולות להיות מגוונות, בין השאר, הוא רואה בהם אנשים המתאימים לצרכי הארגון, הוא מייעד להם חלק בהובלת הארגון, הוא חושב שבזכותם הארגון יצליח.

כאשר מדובר בארגון מורכב, צה"ל למשל, הרי שאיכותו של העובד קשורה גם למאפייני התפקיד ומטרתו בנקודת זמן מסוימת ולצורך משימה מוגדרת. יתכן שכאשר יעבור זמן והמשימה תשתנה, איתה ישתנו גם התנאים המגדירים את איכותו של כוח אדם שהייתה מותאמת למצב הקודם לא תתאים עוד למצב החדש. מכאן נובעת חשיבות העבודה ותרומתה לצה"ל. צה"ל כארגון גדול ומורכב הפועל במציאות משתנה והמשימות המוגדרות כל פעם מחדש מחויב לבחון האם איכות כוח אדם שלו מתאימה למצבים החדשים ולמציאות המשתנה.

**מיהו הקצין האיכותי?**

מאז היוסדו מייחס צה"ל חשיבות עליונה לאיכות ומדגיש שזוהי התשובה ליתרון הכמותי של אויביו. האיכות באה לידי ביטוי בעיקר בשלושה תחומים מרכזיים: הלוחמים, המפקדים והטכנולוגיה. ככלל ניתן לומר כי איכות המפקדים באה לידי ביטוי ביכולת לקבל את ההחלטות הנכונות בזמן הנכון ותוך כדי תמרון בשדה הקרב. למפקד הישראלי יתרון על יריבו במצבים דינמיים המחייבים יוזמה, אלתור ויצירתיות. הסיבה לכך היא שמפקדי היריב רגילים לפעול במסגרת היררכית נוקשה יחסית שאינה מעודדת יוזמה. אולם יוזמה, אלתור ויצירתיות יכולים לבוא לידי ביטוי בעיקר במצבים דינמיים, ולכן בקרב סטטי אין בהכרח יתרון משמעותי למפקד הישראלי על יריבו. שימורו ופיתוחו של היתרון הזה דורש מאמץ מתמיד, משום שיש כל העת גורמים הלוחצים להגביל את חופש הפעולה של המפקד הישראלי (פינקל, 2011).

בצבא בודקים את נתוני האיכות דרך כמה מדדים שאמורים לשקף יכולות מסוימות. נתוני קב"א/דפ"ר המשקפים בדרך כלל אינטליגנציה; נתוני סוציומטרי/הערכת עמיתים, חוות דעת מפקד המודדים את יכולות יחסי אנוש, ערכיות, מקצועיות**,** מנהיגות, יכולות ניהול; דירוג חיילי וקידום המודדים את המחויבות לארגון; ותמריצים (יורחב בהמשך) המעידים על הקצינים שדורגו גבוה היחס לדומיהם.

אחת הסוגיות הקשורות בתפיסת כוח אדם בצה"ל היא סוגיית הערכת התפקוד בכלל ושל הקצינים הלוחמים בפרט. ניתן לראות בסקר העמדות השנתי את התחושות של הקצינים שהמערכת אינה יודעת להעריכם בצורה נכונה, לא באופן אישי ולא באופן מקצועי. הדברים האלה כבר נבדקו ונחקרו בתוך הארגון. כפי שכבר צוין, בצה"ל מיוחסת חשיבות תפיסתית משמעותית לשמירת המרכיב האיכותי לשירות ארוך טווח ועל שיבוץ קצינים 'שסומנו' בליבת העשייה, ומושם דגש על תפקידי פיקוד ביחידות מבצעיות ובמיוחד ביחידות השדה. על מנת להעריך את תפקוד הקצינים קיים מנגנון רשמי להערכת תפקוד הקצינים המבוסס על נתונים אמפיריים לצד נתונים 'רכים'.

במערכי הלחימה ביבשה מבוססת הערכה האמפירית על שלוש 'רגלים מרכזיות' – הערכת תפקוד על ידי מפקדים (חוות דעת מפקד); הערכת עמיתים (שאלון סוציומטרי); ומרכז הערכה ייעודי, שנערך למועמדים לקידום לתפקידי סגן אלוף. כלי הערכה נוסף הקיים במערכים המנהלתיים הוא הדירוג החיילי שמשווה את כלל הקצינים באותו מערך מקצועי, וקצין החיל הראשי נדרש לדרג הערכתו המקצועית לגבי כלל הקצינים באותו מערך. במערכי הלחימה ביבשה לא מונהג דירוג, זאת על רקע סיבות מנהליות לכאורה. קיים חשש שמנגנון הדירוג יגרום לקצינים שאינם מדורגים ראשונים לעזוב את המערכת, הגם שכך אמורה להתנהל מערכת שקופה והוגנת.

במחקרו במב"ל סקר אל"ם (כיום תא"ל) אבירם סלע (2018) את תמונת המציאות בהקשר הערכת תפקוד קצינים בזרוע יבשה לצד אופן ביטויה הלכה למעשה. אחת התורפות המרכזיות אותן הציג במחקר הוא הפוטנציאל המשמעותי להיעדר אובייקטיביות שנלווה לשיטה הנהוגה בהקשר פיתוח וקידום קצינים, המכיל בקרבו פוטנציאל להשלכות שליליות בהקשר שקיפות המערכת, הוגנותה, ובייחוד בהיותה אטרקטיבית עבור המשרתים בה. בתוך כך, קיים סיכון משמעותי ( המתממש בחלקו) להשפעה שלילית על מוטיבציה של מצטיינים להשתייך למערכת, על המשתמע מכך בהיקשרי היתרון היחסי של צה"ל (האיכות האנושית של מפקדיו). סלע אף מציע כלי אלטרנטיבי להערכת תפקוד הקצינים, המבוסס על תשתית נתונים רחבה יותר מהמנגנון הנהוג היום, לטיוב מובהק של יכולת ההערכה של המפקד המחליט ובכך על ההשלכות המשתמעות מכך על הרכיב ההגנה בביטחון הלאומי.

1. **תמריצים ותגמולים בצה"ל**

השימוש בתמריצים לעובדים נפוץ מאוד בעולם העבודה (בין היתר לטובת סימון עתיד בארגון, תגמולים על ביצועי עבר או רתימה לפעולה עתידית). כפי שראינו בפרק הראשון, ישנם גורמי הנעה שונים לעובד. בין היתר, אנשים עובדים על מנת לקבל שכר ועל כן הטבה/תוספת שכרית יכולה לשפר את מחויבותם לארגון ולהשפיע על איכות עבודתם. ארגונים רבים רואים חשיבות רבה במתן הטבות לעובדים על מנת לנסות ולצמצם את הקונפליקט בין העבודה ובין המשפחה. בין היתר, נדרשים ארגונים ליצור תגמולים ותמריצים באמצעות מגוון רחב של פעילויות ותהליכים בתחום ניהול משאבי האנוש, על מנת ליצור סביבת עבודה תומכת ונוחה לעובד.

עם זאת מחקרים בתחום מעידים כי השפעתם של תמריצים כספיים היא לטווח קצר בלבד וכי בפועל אין לתמריצים השפעה על הביצועים, המחוברות והנאמנות של העובדים לארגון לטווח ארוך (Kohn, 1993). לעומת זאת, לגורמי ההנעה והמוטיבציה המבוססים על הצרכים הפנימיים של הפרט יש השפעה לטווח ארוך.

בספרו "שווה לך" סוקר דן אריאלי ( 2016) מדוע כסף הוא הרבה פחות חשוב ממה שנדמה לנו ומראה את כוחן של ההטבות המופשטות (רוח צוות, מחמאות) לבין הטבות מוחשיות (משכורות, בונוסים, מתנות) לאורך זמן. יתר על כן, נראה כי לעיתים יש לתמריצים אפקטים שלילים בהיבטים שונים, מהיבטים חברתיים (מייצרים יותר השוואות ארגוניות ותחרות) ועד היבטים הקשורים לתפיסת ההוגנות בארגון והאמון בהנהלה. כמו גם חלוקת תמריצים קבועים ללא קריטריון ברור עלולה להביא לתפיסתם כחלק ברור מאליו של השכר.

בגישות השונות לניהול כוח אדם הצבא נע בין שתי גישות. הראשונה, הגישה של הניהול המדעי שדוגלת בצמצום התכנון המערכתי שבאחריות העובד המוביל ליעילות רבה ומונעת באמצעות יצירת מערכת תגמול כספית מדויקת, המבוססת על חלוקת המטלות השונות ופישוטן. השנייה, גישת יחסי האנוש שמציינת שהאדם אינו יצור כלכלי אלא יצור חברתי, ועל כן סביבת עבודה לא־פורמלית משמעותית יותר. יש לשים את צרכי הפרט במרכז ולהתאים בין הצרכים האישיים של כל אחד מהמשרתים לבין צרכי הארגון וכך ליצור סינרגיה בין הארגון ובין העובדים בו. המילה "מוטיבציה" חוזרת כמעט בכל שיח בתחומים רבים ומגוונים וזאת נוכח ההבנה כי המשאב האנושי יקר ביותר ודורש התייחסות מעמיקה ועקבית. ראינו בפרק הראשון כי מוטיבציה מוגדרת כגורמים שמניעים את האדם לעבר מטרה מסוימת. ככל שהמוטיבציה גבוהה יותר כך ישקיע האדם מאמץ רב יותר להשגת המטרה. מוטיבציה בעבודה מושפעת בין היתר משלושת הגורמים הבאים:

רצונו של המשרת לצבור ידע וניסיון האדם אינו צופה את עתידו במקום העבודה הנוכחי שלו, אבל רואה בו שלב הכרחי בדרך לפיתוח הקריירה שלו שתתגשם בארגון ובתפקידים בכירים יותר.

העובד אוהב את מקום העבודה האדם נהנה מתנאי העסקה נאותים, אוהב את התרבות הארגונית, מאמין בחזון הארגוני ובעתיד הארגון, ורואה בו את ביתו התעסוקתי.

תמריצים - הערכה מניעה אנשים. הציפייה היא שההערכה תבוא לידי ביטוי במלל ובתגמול, שבעיני העובד יהיה תגמול יוצר מוטיבציה.

במציאות המוגבלת תקציבית (קושי בהעלאת שכר) ולאור התחרות מול האלטרנטיבות בשוק העבודה מחוץ לארגון, חשוב במיוחד השימוש בכלים להגברת המוטיבציה הפנימית שעשויה לרכך את תסכולם של העובדים הנובעת מסוגיות הקשורות בשכר. הצבא עוסק בשנים האחרונות בדילמה האם תגמולים חיצוניים עשויים לקלקל את המוטיבציה של העובד או מעוררים מוטיבציה פנימית בשירות ומחזקים אותה.

כמו במקומות אחרים, השימוש בתמריצים בצה"ל נעשה לרוב ככלי כספי לטובת שימור המשרתים הנדרשים למערכת, תגמול והוקרה על הצטיינות וככלי לשיפור שכר בקרב האוכלוסיות הנדרשות לכך. בחוברת המדיניות של התמריצים והתגמולים של מחלקת הסגל (2020) צוין כי תוכניות העידוד השונות הן כלי מסייע למפקדים לשימור כוח אדם איכותי בשירות קבע. תוכניות אלה נוספו לצד תוכניות השירות "אופק" (פיתוח שדרת הפיקוד המערך הלוחם) כאשר התקציב והיקף המתומרצים הותאמו לצרכים ולמציאות המשתנה במהלך השנים. היום נהוג להסתמך על מדד הדירוג החיילי ככלי תומך החלטה למי יוענק תמריץ ולא על בולטות לחיוב בחוות דעת מפקד תוך הבנה שהפיתוח המקצועי הינו בציר החיילי. דגש מיוחד ניתן בפקודת התמריצים על שקיפות והוגנות כלפי הפרט. יש רצון שהתהליך ינוהל בוועדות מסודרות עם פרסום מועדים מבעוד מועד ועדכון המפקדים והמועמדים ותוצאות הוועדה.

התמריצים מחולקים לשלושה סוגים. הסוג הראשון, תוכניות שירות ארוכות טווח שמטרתם שימור הקצינים המהווים את שדרת פיקוד של הצבא ובהכרח נדרשים להיות מוערכים איכותית בשליש העליון. הסוג השני, תוכניות קצרות טווח שמטרתם שימור הקצונה לטווח קצר ללא דרישה להערכה בשליש העליון.

והסוג השלישי, הטבה כספית הניתנת ללא קשר לתוצאות הערכת ביצוע ודירוג.

**הערכת אפקטיביות התמריצים**

במהלך יישום מודל הקבע החדש (2016) חלה עלייה ניכרת בשימוש בתמריצים ככלי לשימור כוח אדם. בפועל שימשו התמריצים כאמצעי העיקרי בידי המפקדים לייצוב המערכת וככלי לשיפור אטרקטיביות השירות הנשחקת לאורך זמן. זאת נוכח השיח סביב השחיקה (כפי שצוינה זה מכבר בסקר הקבע שהוזכר בסעיף הקודם) הנראית בין היתר בשל התרופפות הכוחות המושכים לתוך המערכת (דימוי השירות, בטחון תעסוקתי וכיו"ב) והתעצמות הכוחות הדוחפים מחוץ למערכת (חווית השרירותיות, חוסר התחשבות בפרט, תנאי שירות וכיו"ב).

מתחקיר מימוש תוכנית התמריצים שבוצע בתחילת 2019 עולות כמה מגמות. ניצול התקציב של התמריצים המטכ"לי עלה משיעור של 83% לשיעור של 105%. שיעור מקבלי התמריצים מכלל המשרתים עלה משיעור של 20% לשיעור של 27%. מבין מקבלי התמריצים שיעור החותמים חתימה נוספת אחרי סיום התחייבות על התמריץ ירד משיעור של 77% לשיעור של 61%. משכי החתימה בגין תמריץ התקצרו מ2.6 שנים ל 2.4 שנים. חלה ירידה בתקציב ובמכסות של תוכניות המרכיב האיכותי ושימור ההון (22% בתקציב 24% במכסות). חלה ירידה בכמות הקצינים הלוחמים המתומרצים.

בסקר עמדות ממוקד בנושא תמריצים שמטרותיו היו בחינת עמדות משרתי הקבע והמפקדים ביחס לתמריצים ולהטבות, הערכת האפקטיביות הנתפסת של סוגי התמריצים השונים ויצירת תשתית לעדכון תפיסת תמרוץ ותגמול, לטובת אתגרי כוח אדם הנוכחיים, עלו מספר תובנות (ולדמן וגוטסמן, 2019).

המשרתים מתייחסים להטבות כ"הרגל" – המשרתים רגילים להטבות ולרוב מכירים אותם. לגבי התמריצים הכספיים קיים פער בין ההעדפה הרווחת לבין ההשפעה הנתפסת והסימבוליות שלו. קיים בלבול וחוסר בהירות בין סוגי התמריצים המוענקים למשרתים ומטרותיהם(מה בין תמריץ, תגמול והטבה ?) ומרבית המשרתים חשים חוסר הוגנות ושקיפות ביחס לקריטריונים ולחלוקת התמריצים. המפקדים מצידם מאמינים בתמריצים ככלי משא"ני לשימור כוח אדם.

ניתן להסיק שלצד התמריץ שמהווה אמצעי אחד מיני רבים של המערכת לשיפור אטרקטיביות השירות ושימור כוח אדם, ישנם אלמנטים הדורשים תיקון – שיפור תנאי שירות, אופק השירות ופיתוח אישי. כמו גם קיים צורך לייצר ובעיקר לתווך מדיניות תמריצים ברורה למפקדים ולמשרתים.

1. **הטובים עוזבים – מה בין תחושות לנתונים?**

הדרך המקובלת בצה"ל להערכת "איכותיים" או "טובים" מסתמכת על בולטות לחיוב בחוות דעת תקופתית. בהיעדר מדדי תפוקה ארגונים ברורים ומדידים, ישנו קושי אובייקטיבי להגדיר האם האיכותיים/טובים נשארים, וקל וחומר להראות מגמות לאורך השנים. עם זאת, ניתן לבחון את מספר הקצינים שהפרו/עזבו/לא השלימו תכנית שירות שעליה חתמו (כביטוי לרצון של הצבא שקצין יישאר בארגון) ולהסיק מכך על עזיבת המפקדים שהארגון מעוניין בהם.

בשנת 2015 פורסם מחקר של מדור מדעי ההתנהגות שניסה לענות על השאלה האם הטובים עוזבים. המחקר בחן את הנכונות להמשך השירות בקבע ואיכות הנשארים והעוזבים. מחקר זה בחן את סוגיית שימור כוח האדם האיכותי תוך התמקדות בשלוש פריזמות מרכזיות. פריזמה דיפרנציאלית, פריזמה ארוכת טווח ופריזמה אינטר- דיספלינארית (סלומון וספראי, 2015). המחקר התבסס על מגוון כלים ועל מאגר נתונים לשם בחינת הזיקה בין שירות בצבא בקבע למושג איכות. לאחר בחינת מדדי האיכות השונים המחקר התמקד סביב שני מדדים מרכזיים לאיכות. האחד, איכות בראי נתוני דירוג פסיכוטכני ראשוני (דפ"ר) שהוא מבחן להערכת יכולת שכלית כללית לכל מועמד לשירות ביטחון. מבחן זה נעשה בצו ראשון ונותן אומדן לאינטליגנציה על היבטים הקונטיביים. השני, איכות בראי נתוני הערכה (סוציומטרי הקצינים הראשון שעבר משרת הקבע). מסקנות המחקר היו שככלל יש קשר הפוך בין נתוני הדפ"ר לבין הנכונות להמשך שירות בצבא הקבע. כלומר, משרתים בעלי נתוני דפ"ר גבוה פחות רצו להישאר בקבע ממושך וזיקה זו חזקה מאוד במיוחד בקבע הראשוני. יחד עם זאת אם מתמקדים במגזר הקצונה בלחימה לא נצפתה מובהקות בין נתוני הדפ"ר לעזיבה בפועל ברוב השנים שנבדקו. נתון זה זכה לתמיכה גם מנתוני הסוציומטרי שבו הקצינים הלוחמים שזכו להערכות גבוהות באחוזון המסכם בהשוואה לחבריהם, עזבו בקצב איטי יותר את שירות הקבע. מחקר זה למעשה מראה שבניגוד לתפיסה הרווחת הגורסת כי "הטובים עוזבים", במגזר הקצינים בלחימה התמונה שונה ובאופן יחסי מצליחים לשמר כוח אדם איכותי. עם זאת, לשוב לציין שהמחקר בוצע טרם יישום מודל הקבע החדש.

**מה חושב מי שעוזב את הלחימה בזרוע היבשה?**

על מנת לנסות לענות על שאלה זו בוצע בשנת 2018 מחקר של מחלקת מדעי התנהגות בזרוע יבשה בניסיון להבין מה מאפיין את הקצינים הלוחמים שעזבו את זרוע היבשה. המחקר כלל קרוב ל2,000 קצינים לוחמים מהזרוע בדרגות עד רס"ן והתמקד בעיקר בקצינים שעזבו. להלן יוצגו עיקר מסקנותיו.(אבידר, 2018).

המחקר מצביע על כך שמרבית העוזבים הם בגילאי 24-25 ומחציתם עזבו למרות שהמערכת רצתה לשמרם במידה רבה או בינונית. עוד מצא המחקר כי יש קשר חזק בין הצהרה של הקצינים שהצהירו שהם הולכים לעזוב לבין העזיבה בפועל בעיקר בקרב הצעירים, לצד זאת ישנם כאלה אשר עוזבים גם ללא הצהרה על העזיבה. בנוסף, ניתן היה לזהות כי למפקדים יש קושי להשאיר בשירות את אלו שהם מעוניינים להשאיר וכי יש קבוצה גדולה ואיכותית שמעוניינת להישאר ומתפספסת.

בניתוח המשמעויות ניתן לראות שני גורמים משמעותיים שנמצאים בקשר עם העזיבה של המשרתים שהארגון רוצה בהם. האחד, פיתוח אישי ומקצועי והשני תדמית צה"ל כארגון בינוני. כאשר מתמקדים בגילאי 24-25 נוספים לשני גורמים אלה עוד שניים מאוד משמעותיים, תנאי השירות ואי מימוש התחייבות מפקדים קודמים.

כפי שראינו לעיל, קיימת קבוצה משמעותית ואיכותית שרצתה להישאר בצבא ובסוף עזבה. ההסבר לכך יכול להיות הקושי שהוצג על ידי המפקדים להשאירם בשירות נוכח קשיים מערכתיים או העובדה שלחלק מהמפקדים השיח על פיתוח אישי ומקצועי המותאם לצרכים הקיימים היום אינו מוכר, זר ולא נתפס. השיח שנובע בעיקר מהשינויים בערכים חברתיים (הצורך במימוש עצמי ופנאי, מימוש כלכלי לצד שליחות) ושינויים בשוק התעסוקה החיצוני והפנימי אשר מעודדים את הפרט להסתכל כל הזמן לצדדים, הינו שיח שמאפיין בעיקר את הדור הצעיר ולא נמצא בתפיסת השירות של המפקדים הבוגרים יותר שבעיניהם ערך השליחות והאתגר מצדיקות את הטוטאליות לתפקיד והוויתור על פיתוח אישי אחר.

במחקר שביצע ראש מחלקת תכנון כוח אדם בזרוע יבשה (גלילי, 2019) ואשר בחן תמונה רב שנתית של איכות הלוחמים לאורך שלושה עשורים המתארת את התפתחותם של 30,000 אלף קצינים ולוחמים ביבשה, ניסו לבחון את השאלה האם יש ירידה באיכות המפקדים באמצעות בחינת איכות הדפ"ר והצמ"ש(ציון משוקלל). את הדפ"ר פגשנו זה מכבר במחקרם של סלומון וספראי. ציון ניבוי הקצונה (להלן הצמ"ש) הוא ציון המבטא את מידת התאמתו של חייל לקורס קצינים המורכב משקלול של תנאי סף הכניסה לקורס קצינים, הישגים במהלך השירות הצבאי (מבדקי קצונה וציוני מקורסי פיקוד) והתאמה אישיותית (הערכת פסיכולוג). הנחת המחקר הראשונה הייתה שהאינטליגנציה היא המנבא הטוב ביותר לתפקוד בעבודה והיא מעידה על איכות אנושית (Schmidt, Sheffer & HO, 2008). ההנחה השנייה היא שציון הצמ"ש הינו מדד יציב, רלוונטי ואפקטיבי שמאפשר להצביע על "איכות התפקודית של הקצין".

ממצאי המחקר הציגו תמונת מאקרו של השתנות איכותית על פני שני עשורים שבה מזהים ירידה משמעותית בדפ"ר בקרב קצונת היבשה לצד עליה מסוימת בציון ניבוי הקצונה שמבטאת שיפור בהיקשרי ההתאמה לתפקוד צבאי. עוד הצביע המחקר כי יש קושי בשימור/שיפור איכות הקצונה הטרומית במעלה השירות ובדגש במעבר לדרגת הרס"ן. המחקר ממליץ להשקיע את מירב המשאבים בתהליכי שימור הקצונה במעבר מסגן לסרן ועד לרס"ן ולהוסיף תהליך מיון אובייקטיבי למיועדים להתפתח לתפקידים מרכזיים בליבה.

**סיכום הנתונים**

החשש כי "האיכותיים אינם נשארים עמנו" היא סוגיה המטרידה את הארגון לאורך השנים, הדבר מהווה היבט הקשור לדימוי השירות ומהווה שיח ארגוני המלבה את התפיסה הזו. קיימות בארגון מספר שיטות מרכזיות למדידת איכות, להלן ההבנות העיקריות :

אינטליגנציה (קב"א ודפ"ר) – עם השנים נשארים בצבא פחות קצינים ונגדים בעלי דפ"ר גבוה – מגמה ארוכת שנים שלא השתנתה בשנים האחרונות. הירידה הגדולה מתקיימת במעבר מסרן לרס"ן. בקידום מרס"ן לסא"ל מתקיימת פעולה ארגונית סדורה (מרכז הערכה) אשר בולמת והופכת את הכיוון, ויותר בעלי קב"א גבוהה נשארים.

כלי הערכה (סוציומטרי וחוות דעת מפקד) – כלי הערכה ארגוניים יעילים המנבאים קידום לאורך זמן בצורה טובה: המקודמים בעלי מדדים גבוהים מאלו שלא קודמו(יכול להעיד על חוסר אובייקטיביות). בעייתי מתודולוגית לשימוש ככלי אשר בוחן שינויים לאורך זמן באיכות כלל המשרתים.

הלכי רוח/סקרים – מחצית משרתי הקבע אינם סבורים כי צה"ל מצליח להשאיר את האיכותיים. עמדה זו תואמת את התפיסות כלפי השירות, התפקיד, הארגון והמשך השירות בו.

מתוך הנחה כי איכות נקבעת על ידי התאמה לתפקיד על ידי המפקד, בחינה לאחור של הערכת איכויות של קצינים לוחמים ביבשה שעזבו מראה שקיים קושי בהשארת האיכותיים. המחקר העלה כי כ- 60% מהצעירים שעזבו הוגדרו על ידי המפקדים ככאלו שהארגון רצה לשמר במידה בינונית או רבה (20% במידה רבה) וכ- 31% מהצעירים שעזבו הם כאלו שרצו להישאר והארגון רצה לשמר.

מכאן ניתן להסיק כי צעירים שהארגון רצה שיישארו, כפי הנראה לא ידעו על כך וכי ישנם קצינים איכותיים שאנו לא יכולים לשמר כי הם רוצים להתפתח לכיוונים אחרים, לצידם ישנה קבוצה שאנו "מבריחים" לאור טיפול לקוי. אלו העוזבים את הארגון, סבורים כי צה"ל מהווה ארגון בינוני, תהליכי ניהול המשאב האנושי אינם הוגנים, תנאי השירות אינם מכבדים והשירות אינו מאפשר פיתוח אישי מספק.

**פרק רביעי: ממצאי שיח עם מפקדים בנושא שימור כוח אדם איכותי בצה"ל**

בפרק זה נבדוק את העמדות של המפקדים בעניין שימור כוח אדם בצה"ל על מנת להבין ולאפיין את הגורמים לעזיבה כפי שהיא מקבלת ביטוי בהתייחסות של המפקדים.

1. **אוכלוסיית המחקר**

אוכלוסיית המחקר הייתה מורכבת משתי קבוצות. קבוצה אחת היא של מפקדים במערך הלחימה בשנות העשרים המוקדמות לחייהם. מפקדים אלה שייכים לדור ה-Z (להלן קבוצה א). הקבוצה השנייה היא מפקדים בדרגי מג"דים ומח"טים במערך הלחימה בצה"ל בגילאי 43-34 השייכים לדור ה-Y (להלן קבוצה ב). קבוצה א' כללה כ- 50 קצינים מזרוע היבשה ומחיל הים. קבוצה ב' מנתה 20 קצינים (13 קצינים מזרוע היבשה, 5 מחיל הים, 2 קצינים מחיל האוויר).

בקבוצה א' בוצעו קבוצות מיקוד ל-21 קצינים במכללה לפיקוד טקטי בהכוונה של מדור מדעי ההתנהגות (נספח מס' 1). במסגרת זו התקיים שיח משמעותי וארוך עם חלק מחניכי המכללה לפיקוד טקטי. בנוסף נערכו שיחות אישיות עם כ-20 קצינים לוחמים בשלב שלפני ההחלטה על התחייבות ארוכת טווח. בנוסף נערכו שיחות עם 10 קצינים שפרשו מתוכניות שירות של מפקדים לוחמים "אופק" ומקבילותיה.

בקבוצה ב' בוצעו ראיונות אישיים לשני מפקדי צוותים במכללה לפיקוד טקטי ובנוסף אליהם 17 קצינים בתפקידי מג"ד או מח"ט/ מח"ט לשעבר, שמילאו שאלון שכלל 10 שאלות שבהם התבקשו להתייחס למספר רב של נושאים הקשורים לקבוצה א'. יש לציין כי המפקדים הבכירים (קבוצה ב') החזירו תשובות מפורטות מאוד. חלק לא מבוטל של הקצינים התעקש גם לשוחח איתנו פנים מול פנים לאור החשיבות של הנושא בעיניהם.

1. **קשיים והתנגדויות**

כמו כל מחקר שבא לבדוק עמדות, גם למחקר זה היו קשיים והתנגדויות. הגישה במדור מדעי ההתנהגות של צה"ל הייתה שאין מה לחדש בנושא זה ושהם כבר יודעים הכל על אוכלוסיית המחקר ויהיה קשה להפתיע אותם. "קשה לי להאמין שתפתיעו אותי במשהו שאני לא מכירה, בעיניי אנחנו יודעים מצוין מה הבעיות שלנו עם האוכלוסייה הזאת, אנחנו פשוט לא מבצעים את מה שצריך על מנת לשנות המצב".

לקצינים הצעירים, בקבוצה א', שהם כאמור לוחמים בני דור ה-Z, יש חוסר אמון בעבודות מחקר מהסוג הזה והיכולת של עבודות כאלה להשפיע או לשנות את המערכת. קיבלנו תגובות כמו: "עוד פעם עושים עבודה שלא ייצא ממנה כלום", או "אתה יודע כמה פעמים כבר שאלו אותי מה לא בסדר במערכת" וגם "אני אפרט לך בשמחה, אבל לא ייצא מזה כלום". היה מי שהוסיף ואמר: "הצבא האדיר הזה יודע לתקוף בו זמנית בשלוש חזיתות ולעשות פעולות מב"ם (מערכה שבין המלחמות), יוצאות מגדר הרגיל, אבל הוא לא רוצה לעצור רגע אחד ולהבין שהוא מאבד את הנכס הכי יקר שלו, המפקדים הכי טובים". גם העובדה שכותבי העבודה נמצאים בדרגות בכירות יותר מהנבדקים בקבוצה זו העלתה קושי: "אני לא יודע מי עושה את העבודות האלה אבל אולי כדאי שפעם אחת בצוות שקובע יהיו קצינים בדרג שלנו ולא אל"מים ותא"לים".

1. **ממצאים - תפיסת הקצין את ניהול כוח האדם בארגון אצל לוחמים בני דור ה-Z**

בעבודה זו העוסקת בשימור כוח אדם נתרכז בגורמים לעזיבה שצוינו על ידי המפקדים, אולם יש לציין שנאמרו על ידי הקצינים הצעירים גם דברים טובים בעיקר בתחום המימוש העצמי והאתגר.

ככלל, ניתן לומר שקצינים מקבוצה א' הביעו מורת רוח מהיחס של הארגון כלפיהם. זה בא לידי ביטוי בכך שהם טוענים לחוסר ההבנה של הארגון את הצרכים שלהם, את התפקיד, את התכנון לעתיד ובהיעדר יחס אישי.

**חוסר תכנון ואי ודאות**

הקצינים טוענים כי הם מתקשים לתכנן את הקריירה שלהם לטווח בינוני וקרוב. התחושה שלהם היא של חוסר ודאות עד כדי כך שאי אפשר לתכנן תוכניות: "אני לא יכול לתכנן חודש קדימה". כאשר מדובר בקצינים שהם בעלי משפחות, אז הבעיה היא שהם לא היחידים שצריכים לתכנן את הקריירה שלהם אלא גם עוד אנשים שתלויים בהם: "עוד 4 חודשים אני מקבל תפקיד שיכול להיות בין קריית שמונה לאילת ואף אחד לא מבין שיש לי אילוצים חוץ מעצמי".

עוד עולה שלתפיסתם הבטחות שניתנות לא מכובדות על ידי הארגון: "כל הבטחה שנתנו לי בקשר למסלול הקריירה שלי הופרה, חלק מההבטחות הופרו יותר מפעם אחת", "נראה למפקדים שבשם הדגל המבצעי, גם שהוא לא באמת קיים, אפשר לשנות כל סיכום מ"אפטר" ועד שיבוץ דקה לפני שהוא קורה".

הקצינים מבטאים תחושה של חוסר הדדיות ביחסים בינם לבין הארגון. מצד אחד מבקשים מהם מחויבות אבל הארגון לא מוכן להתחייב אליהם: "אני מרגיש כמו "סותם חורים" וכל הזמן זה באותו תירוץ "אתה נקרא לדגל". "אני מתחייב לצבא אבל הוא לא מתחייב אליי, הכול זה "תבין את האילוצים".

**היחס של הארגון למפקדים**

בהתייחס לתרבות הארגונית בצה"ל, הקצינים מבטאים תחושה של תסכול שלא ניתן להשיג דברים בדרך של דיבור או משא ומתן אלא רק בדרכים אחרות: "רק מי שדופק על השולחן, מציב אולטימאטומים מקבל יחס".

אצל קצינים רבים עולה התחושה שהמערכת לא מבינה שנדרשות הפוגות בתפקידים המבצעיים: "מתי יבינו שתפקיד במטה הוא צורך קיומי ולא התפנקות" או "אם תפקיד במטה לא ייתפס כיציאה מהליבה יישארו מהותית קצינים טובים יותר". "תפקיד ליבה, תפקיד מטה עד דרג הסא"ל יכול לעשות קסמים".

נושא נוסף שעלה בשיחות הוא היחס האישי שהקצין מצפה לקבל מצד הארגון: "בעיניי השיח האישי הפרטני עם כל אחד מאתנו שבמסגרתו יבינו את הרצונות שלנו ויבנו לנו תוכנית אישית לשנים הקרובות, גם אם בסוף היא לא תתממש במלואה, יכול לשנות את המצב מהקצה אל הקצה". "אני לא מבין למה חבר שלי מאמ"ן יודע בדיוק מה הוא עושה בחמש שנים הקרובות ואני לא יכול לדעת שנה קדימה".

קצינים השתמשו במטפורות שונות על מנת לבטא את התחושות שלהם. מטפורות אלה מוכרות מתחום יחסי העבודה גם בארגונים אחרים: "אני מרגיש כמו פיון על לוח שחמט צרכי המערכת, צרכי המערכת, צרכי המערכת ומה איתי? ומה עם מה שאני רוצה? מישהו שאל אותי? לפחות שאקבל תחושה ששקלו את מה שביקשתי". כאשר העובד מרגיש שהוא כלי בלוח משחק הוא שמזיזים לפי צורכי המערכת זה בוודאי לא יגרום לו להישאר במערכת.

**לחץ ושחיקה**

אחד הנושאים הטעונים הוא נושא הלחץ והשחיקה כאשר נמצאים בארגון כמו צה"ל. נדגיש כי אין הכוונה ללחץ ושחיקה שקשורים במצבי לחימה או לצדדים המקצועיים של תפקיד הלוחם. הכוונה היא ללחץ ושחיקה המתלווים לבירוקרטיה הארגונית ולחוסר ההתאמה שבין הארגון ובין מערכת הערכים של דור הקצינים הזה. "אני לא מצליח לראות מעבר לקצה האף". "אני הרבה פעמים לא יודע איזה יום היום או מתי אכלתי לאחרונה".

הקצינים שיודעים להילחם בשדה הקרב, פעמים רבות נכנעים ומרימים דגל לבן או אדום: "אני מגיע למצבים שברור לי שאני צריך להרים דגל אדום כי עוד רגע משהו רע יקרה אבל זה לא בתרבות שלנו זה ייתפס כבכיינות" או "הרמתי דגל אדום שהיה ברור לי שאנחנו שנייה מאירוע בטיחות וחטפתי כל כך חזק שהתחלתי לחשוב שאולי אני הבעיה, בטוח שבפעם הבאה ייקח לי יותר זמן להרים דגל". "כל דרג רואה רק את המשימות שהוא נתן כאילו בראיית קשית אבל כשזה מגיע אליי למטה יש לי כמות כזאת גדולה של מטלות שאני ממש מתעדף מה לא לעשות ובעיקר אני חושב את המטלות של מי לא לעשות, ממי אחטוף פחות על הראש או מי פחות מוודא ביצוע".

**פער תפיסתי בין דורות**

הקצינים מעלים את הסוגיה של פער הדורות. המפקדים הבכירים גדלו והתחנכו אחרת, אלה הם בני דור ה-Y, לעומתם יש את המפקדים בדרגים שמתחתם ששייכים לדור ה-Z: "המג"ד חושב שהוא מראה דוגמא אישית מעולה בזה שהוא לא עוזב קו. בעיניי הוא בעיקר מראה לי למה לא להישאר בצבא וכמה לא איכפת לו מהמשפחה שלו וכמה אני לא מעוניין להיות כמוהו. כמובן שכל הנאמר הוא כאשר אין שום אירוע משמעותי, לא התרעה ולא פעילות בלת"ם". "אני לא מצליח לראות מעבר לקצה האף". "אני הרבה פעמים לא יודע איזה יום היום או מתי אכלתי לאחרונה". "אין פה שום הפרדה בין עיקר לטפל הכול דחוף הכול חשוב והכול במיידי", "כמות הפרצופים שעושים לי שאני מודיע שאני יוצא "לאפטר" היא כזאת שאני מעדיף לא לצאת".

**איזון בין עבודה ומשפחה**

היחס לזמן האישי, לחיי משפחה, לבילויים ופנאי הוא גורם נוסף שהקצינים הצעירים מעלים כגורם שלא תורם להישארות בארגון: "הגעתי לבסיס הדרכה, חשבתי שלפחות פה אוכל לשלב בין המשפחה לצבא, מהר מאוד הבנתי שהמפקד שלי חושב ממש אחרת. זה היה יותר גרוע מהקו", "אני רואה את המג"ד שלי חי כמו כלב בלי חיים, בלי משפחה ובעומס בלתי נסבל. אין לי שום רצון להיות כמוהו", או "אין שום ערך לזמן האישי שלי כבן אדם", "אני לא מצליח לראות תפקיד צבאי עם משפחה ובת זוג". ויש מי שאמר: "גם לחלום אין לי זמן, נגמרו לי החלומות והתחביבים". "הרמטכ"ל הגדיר מצפן ארגוני לגבי האדם, הזמן והמשפחה, ועם זאת כל מג"ד או מח"ט עושה מה שבא לו. המרחק בין המצפן למציאות הוא כמו המרחק בין מזרח למערב".

במיוחד הביעו הקצינים בקבוצה זו דאגה ליכולת לגדל ילדים כאשר נמצאים בצבא ומה המידה שבנות הזוג יסכמו לגדל את הילדים לבד: "להיות מג"ד זה וואו אחד גדול אבל יש אבל אחד גדול, זה לא הולך יחד עם משפחה, בהייטק אפשר לתמרן הרבה יותר", "אני לא רואה את עצמי מגדל ילדים עם הצבא", "חברה שלי לא תהיה מוכנה לשרוד לבד עם הילדים, כשאני צריך לבחור, הבחירה היא ברורה", "אשתי כבר היום כורעת תחת העומס זה לא יוכל להמשיך ככה לאורך זמן", "אני חייב להתחשב גם ברצונות של אשתי להתקדם ולהתפתח זה יקרה רק שאמצא מקום הרבה פחות טוטאלי".

חלק מהאמירות התייחסו בהיבט הזה לא לעזיבת הצבא לגמרי אלא למעבר מתפקיד של לוחם לתפקיד פחות תובעני: "חינוך ושירות המדינה שהוא לא מפקד לוחם משתיק לי את המצפון לגבי התרומה למדינה ועושה לי חיים הרבה יותר פשוטים בבית".

**חוסר אחידות ושוויון**

אחת הטענות שנשמעו מפי מפקדים צעירים היא הטענה שאין אחידות בתוך הארגון והתנהגות שתהיה מקובלת אצל מפקד אחד נחשבת פסולה אצל מפקד אחר, מה שיוצר פער וחוסר שוויון: "כל אחד מקבל החלטה על הגבעה וזה נראה לו בסדר. בחטיבה אחת, למ"פ מותר לטוס לחו"ל, ובחטיבה אחרת בקשה כזאת היא עילה להדחה. מה הבעיה שאטוס לסופ"ש בחו"ל עם החברה שלי למלא מצברים? איפה כתוב שזה אסור?". לא רק ההבדלים בין המפקדים אלא גם ההבדלים בין התרבות הארגונית של החילות מבלבלים את הלוחמים: "רק ביבשה הראש הוא כל כך קשה שכל אחד מתגאה בכמה זמן הוא לא היה בבית. זה רק גורם לי להבין כמה אין לי כוונה להיות חלק מזה".

טענה נוספת שעולה ממפקדים בהקשר זה היא הפער בין מה שמגדירים בארגון ובין מה שקורה בפועל בשטח: "לא מעוניין להיות בארגון שבו המפקד קובע מפורשות מה עושים בנושא האדם הזמן והמשפחה וכל מפקד בדרג ביניים נותן לזה פרשנות שהקשר בינה לבין המציאות מקרי ביותר".

**בירוקרטיה**

בירוקרטיה היא סוגיה כואבת בכל ארגון. בצבא זה יכול להיות קריטי. המאפיינים של הקצינים הצעירים בני דור ה-Z הם קצב יותר מהיר, טכנולוגיה מתקדמת. זה לא דור שרגיל לאיטיות. למלא טפסים ידניים ולחכות לתשובות או לקבל תשובות מתחמקות: "כל היום אני עסוק בטופסולוגיה שכתב מישהו מתחת לניאונים בקריה. לא רק שהם לא מבינים שהם בעיקר מפריעים, הם גם דואגים לשנות את הטפסים או הנהלים כל שלושה חודשים".

יש פער בין הצפייה של הקצין הלוחם וההכשרה שהוא עבר ובין מילוי טפסים: "באתי להיות מפקד של אנשים, להסתער על האויב וכל מה שדורשים ממני לעשות כל היום זה לדאוג שהטופס של חייל X יגיע למש"קית Y". המערכת עצמה מצטיירת כמי שמאמינה במילוי טפסים: "המערכת כל הזמן עושה ביקורות של טפסים. הקשר ביניהם לבין ניצחון במלחמה במקרה הטוב הוא מקרי ביותר מה שעצוב שעל הטפסים אני נמדד".

במיוחד גובר התסכול כאשר מדובר בטפסים שקשורים לתנאים האישיים של משרתים כמו למשל טפסים למענק או תשלומים שונים שמגיעים להם: "אני משתדל להצליח להסתדר לבד אבל עם כל החוקים והנהלים והאזהרות אני מנסה להיעזר בצבא על מנת לעזור ללוחמים שבאמת צריכים עזרה, זה פשוט בלתי אפשרי. יותר קל להשיג תואר בהנדסה גרעינית מאשר להבין איזה טפסים החייל צריך להביא כדי לקבל מענק". "הבירוקרטיה היא בלתי אפשרית. אנחנו בשנת 2020 ונראה לי שהצבא נשאר בשנות ה-70", "אי אפשר לעזור היום לחייל בלי להיות עבריין. אני מעדיף להיות עבריין ולתת לחייל 200 ₪ כדי שיהיה לו יכולת לשים משהו במקרר של ההורים מאשר לעבור שבעה מדורי גיהינום של טופסולוגיה יחד אתו".

כאמור מדובר בדור טכנולוגי. הם גם רגילים שיש לצבא אמצעים משוכללים בכל מה שקשור בלחימה. בסופו של דבר מדובר בצבא המתוחכם ביותר בעולם. אבל בכל מה שקשור לתנאים של הפרט זה לא בא לידי ביטוי וממשיכים לעבוד בשיטות ישנות: "למה אי אפשר להפוך את הדברים לדיגיטליים ואון-ליין. למה אנחנו משקיעים רק במטוס שיפגע במטרה מ-200 ק"מ ובדברים הקטנים שיכולים להפוך את החיים של כולנו לנוחים הרבה יותר אנחנו נשארים 50 שנה אחורה", "הגעתי כדי לפקד על לוחמים למול פני אויב ואני עסוק בלשכנע נגדים להישאר בצבא כי מישהו למעלה החליט שהם לא חשובים ומודדים אותי על פי כמות האנשים שיש לי עם זקן, מה הקשר בין זה לבין הייעוד שלי", "פעם אחת הייתי רוצה שזה שכותב את הפקודות והנהלים באגף כוח אדם בתחומי תנאי שירות, משטר ומשמעת יבוא אליי לפלוגה ויגיד לי איך הוא באמת רוצה שזה יקרה".

**המפקד שלי ואני**

היחס שבין המפקד הזוטר למפקד הבכיר משפיע על התחושות ועל ההחלטות האם להישאר או לא במסגרת הצבאית. יש יחסים שיצרו "צלקות" שקשה לתקן ויש גם יחסים טובים ואמירות חיוביות. התחושה הכללית שעולה היא של השלמה של המפקדים עם המערכת ועם החסרונות שלה וחוסר אמון שמשהו יכול להשתנות לטובה: "המפקד שלי השלים עם המצב שהדברים לא יכולים להשתנות, הוא שוחה עם הזרם" או אמירה כמו "המפקד שלי יודע שהדברים בלתי נסבלים אבל הוא שומר על שקט תעשייתי".

נראה כי היחס האישי של המפקד מעליהם הוא אחד הגורמים המשמעותיים בקבלת ההחלטות של הקצין הזוטר האם להישאר במערכת או לא. הם צופים במפקדים מעליהם וכאשר אלה לא עומדים בצפיות, הם מאוכזבים לא רק מהמפקד אלא מהמערכת כולה: "מעטים המפקדים בדרג המג"ד שמוכנים לייצר חיכוך כלפי מעלה. רובם השלימו עם המצב ומתיישרים לימין" ואפילו יש מי שאמר "למפקד שלי אין מושג מה עובר עליי, אני חלק ממצבת כוח האדם שלו ואולי מבחינתו אני הכי מובן מאליו".

התחושה של הנשאלים שלא רואים אותם או לא מספיק נותנים תשומת לב לדברים האישיים חזרה בהרבה תגובות. למשל הנה כמה משפטים שאמרו בהקשר זה הנשאלים: "ככל שאתה יותר מרכזי בגדוד (מ"פ), ככה למפקד שלך יש הכי פחות זמן בשבילך. בגדול תסתדר לבד", "לא זוכר מתי המפקד שלי הושיב אותי במשרד לקפה ושאל אותי "מה שלומך? הכל בסדר בבית?", "קצב תחלופת המפקדים הוא גבוה. מפקד אחד שלך מבטיח לך משהו זה שבא אחריו משנה את הסיכום בלי להניד עפעף", "אני מוצא את עצמי מבקש/מתחנן לדעת מה אני עושה עוד 4 חודשים אבל המפקד שלי אפילו לא מנסה לטפל בזה".

עוד מטפורה מוכרת היא הדימוי של המפקד כאילו היה כל יכול: "המג"ד הוא אלוהים אבל גם אלוהים לא יכול לעשות הצגות כשאתה רואה אותו 24/7 ואז אתה מבין שהוא רחוק מלהיות אלוהים, הוא בגדול בורג בתור מערכת ואת התסכולים שלו אנחנו ספגנו". או דוגמה נוספת: "מפקדים לא צריכים להיבחר רק עפ"י היכולת שלהם להוביל תרג"ד אלא גם עפ"י היכולת שלהם לדבר עם אנשים, להבין אותם, לחבר אותם למשימה, אחרת בזמן אמת הם יישארו בלי האנשים". לפעמים רק כאשר מתחלף מפקד הם מבינים שמה שהיה קודם הוא לא הנורמה המחייבת אבל אז כבר מאוחר מדי וגמלה בהם ההחלטה לעזוב: "רק שקיבלתי מג"ד אחר הבנתי פתאום שהחיים שלי עד אותה נקודה בגדוד היו פשוט סיוט, פתאום ראיתי בן אדם שרואה אותי בתור בן אדם שיש לו צרכים וחלומות וזה רק העלה בי זעם על מה שחוויתי עד אותו רגע".

**אלטרנטיבות**

אחת השאלות ביחס לשיקולי העזיבה היא האם החיים מחוץ לצבא או מה שאנחנו קוראים "הדשא של השכן" הוא גורם משפיע בקבלת ההחלטה לעזוב את הארגון. מצאנו כי המערכת האזרחית נתפסת אצל הקצינים הצעירים, לאור מה שהם שומעים מחברים שלהם "בחוץ" אטרקטיבית, חדשנית, קלילה, ועם יכולת להכיל יותר את הצרכים האישיים של העובד.

לא תמיד העזיבה היא בגלל שהקצין לא רוצה לתרום. לפעמים ההרגשה היא שבמקום אחר הוא יוכל לתרום יותר: "אני רוצה מסגרת שבה לי כיחיד תהיה השפעה הרבה יותר גדולה, מערכת קטנה ולא מסורבלת ובירוקרטית". כיוון שאופי המלחמה השתנה הקצינים מבינים שהייעוד של הצבא משתנה וגם הם מתאימים את עצמם למצב החדש: "אין היום חיכוך משמעותי אנחנו לא ממשים את ייעודנו לכן כדאי לממש דברים אחרים בסביבה הרבה יותר נוחה ונבוא בשמחה למילואים". וכמובן שהדשא של השני, במיוחד אם הוא נמצא במשרדי ההייטק קורץ לצעירים: "חברים מהצוות שלי שלא יצאו לקורס קצינים כבר נמצאים בהייטק וחיים את החלום" או "אני רוצה לראות את הילדים שלי גדלים ולהיות שם לא כמו המג"ד שלי שמכין שיעורים עם הילדה בוואטסאפ".

**חשיבות זרוע היבשה בעיני הארגון**

הצבא אינו מקשה אחת, יש מקומות שיודעים לשמר יותר טוב כוח אדם איכותי ויש מקומות שפחות. מה שנראה כנקודה כואבת זה מעמדו ומקומו של זרוע היבשה בנושא זה. נראה לפי השיחות שקיימנו שנושא זה מעסיק מאוד את המפקדים הלוחמים. חשבנו להביא את הדברים פה כלשונם וכאוסף של ציטוטים כיוון שהם משקפים לא מעט את שיקולי העזיבה של הדור הצעיר את המערכת:

"זה לא מספיק שהרמטכ"ל אומר שהוא מאמין בצבא היבשה, דיבורים לחוד ומעשים לחוד", " אני מרגיש שלדרג הגבוה אין רצון ואמון בהפעלת צבא היבשה", "כל אירוע, אפילו הקטן ביותר בבט"ש, המחשבה הראשונה זה 0 נפגעים ובוא נפעיל זיק או מסק"ר. גם אם זו לא האופציה המבצעית הנכונה ביותר", "מה שצריך להשתנות זה האמונה של הפיקוד בנו. להבין שגורל המערכה הוא על כתפינו ולא על כתפי הטייס", "יש באוויר איזו תחושה של חמיצות ותסכול. נראה לי שאנחנו לא נחוצים מספיק", "הכול סובב סביב המב"מ וההשתנות הטכנולוגית. אנחנו לא מעניינים אף אחד", "הצבא מעלה על נס טכנולוגים וקצינים מאמ"ן שעושים עבודה חשובה מאוד במשרדים עם מדים מעומלנים אז אולי כדאי לעשות הסבת מקצוע ולעבור לשרת בגלילות", "האתוס שלנו כלוחמי היבשה, כאלו שצריכים לשים את הדגל על הגבעה, נראה לי כבר לא קיים יותר אצל מקבלי ההחלטות אז למה להשקיע את חיי במשהו שלא יקרה". "התחושה שלי היא שבקומה של המחליטים, החליטו מזמן שהנחיצות שלנו היא נמוכה, רק לא אומרים את זה בפה מלא כדי שלא כולנו נברח מפה", "כמה אפשר לצעוק שהמלך הוא עירום ושביום פקודה, שבאמת יצטרכו אותנו התפוקות שלנו יהיו נמוכות. פעם אחר פעם אנחנו רואים לאן הכסף הולך זה מה שמראה באמת מי חשוב ומי לא", "לא מעניין מספיק מבצעית, אין חיכוך משמעותי. עידן המלחמות הגדולות אולי נגמר אז המצפון שלי שקט לקום ולהשתחרר אני לא באמת נחוץ".

טבלה מס' 5 להלן מסכמת את הגורמים שמנו בקבוצה א' כסיבות להישארות או עזיבה של הארגון**:**

**טבלה מס' 5 : הגורמים להישארות/עזיבה בעיני מפקדים מדור ה Z**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **סיבות להישאר בצבא** | **סיבות לעזיבה** | |
| שליחות | חוסר תכנון ואי ודאות | איזון בין עבודה ומשפחה |
| כבוד, גאווה | היחס של הארגון למפקדים | חוסר אחידות וחוסר שוויון |
| מימוש עצמי | לחץ ושחיקה | בירוקרטיה |
| אתגר | פער תפיסתי בין הדורות | המפקד שלי ואני |
|  | אלטרנטיבות | חשיבות זרוע היבשה בעיני הארגון |

ראינו כי שליחות היא אחד מהגורמים להישארות בצבא. אבל האם זה מספיק? כנראה שלדור ה-Z זה כבר לא מספיק: "אי אפשר שהדבר היחידי שעומד למול העיניים הוא נושא השליחות ב2020 זה לא מספיק".

לאור כל הדברים הללו, חשוב להבין האם בסופו של דבר הטובים נשארים. כלומר, האם לדעתם של הקצינים בני דור ה-Z, הארגון יודע לשמר את כוח האדם האיכותי. בנושא זה ישנה תמימות דעים אצל קבוצה א' שהאנשים הטובים לא נשארים בסופו של דבר בארגון. ויש לזה אפקט דומינו. אם הם מרגישים שהטובים עוזבים, הם רוצים לעזוב בעקבותיהם: "אני לא רוצה להישאר במקום שבו נשארים בינוניים, לא רוצה להיות מקוטלג לקבוצת איכות כזו", "כל יום אני חש את תחושת הבינוניות בצבא, לא נותן מוטיבציה להמשיך בארגון", "המערכת משכנעת את עצמה שהטובים נשארים. המציאות רחוקה מכך", "כל אחד מהמג"דים משכנע את עצמו שהוא השאיר את החבר'ה הכי טובים שלו להיות מ"פ אבל שהמצב אצל האחרים לא משהו, בפועל הוא משאיר חבר'ה בינוניים ועוד אחד שהוא "כוכב" ומצייר תמונה שבממוצע המצב טוב מאוד", "יש באירוע הזה את "אפקט העדר" ברגע שמוביל דעת שנתפס ככזה אצלנו מחליט לעזוב יש נהירה המונית יחד אתו, אם הצבא היה מסוגל לעשות את הפעולה ההפוכה להילחם ולהשאיר "כוכבים" היו נשארים חבר'ה טובים מאוד ולא בינוניים", "מתסכל לפעמים לראות איך מג"ד לא מבין שהוא לוקח את הקצין הכי טוב בגדוד מוציא לו את הרוח מהמפרשים וגורם למספר לא מבוטל של קצינים להחליט אני לא נשאר במקום הזה", "אני אסביר לך למה המפקדים מצהירים שהטובים ביותר נשארים. הם פשוט לא מתייחסים לכל מי שמראש אמר שהוא לא נשאר גם אם היו שם את הטובים ביותר, הם סופרים רק את מי שהביע נכונות להישאר ושם באמת נשארים הטובים ביותר שהביעו נכונות להישאר אבל זה לא יותר משכנוע עצמי".

ככה הם בני דור ה-Z. אתוס הלוחם לא משתקף בדבריהם ניתן לראות ששקיעתו של האתוס אכן משפיעה גם היום על רצונם של הקצינים הצעירים להשתייך לאורך זמן רב (קריירה) לקבוצת המפקדים של צה"ל.

כאשר אנו בוחנים את הממצאים שהתקבלו בפרק זה ניתן לראות בצורה מובהקת שאכן חלק מהנושאים שמהם קבוצה א' לא מרוצה קשורים לדור ה-Z, הטענות של המפקדים "שאין מלחמות גדולות" מתיישבת עם סף הריגוש הגבוה שבני הדור רוצים להרגיש. התלונות לגבי "מובן מאליו", "לא אומרים שום מילה טובה", מתיישבות עם המרדף של בני הדור אחרי הצורך המיידי בפידבק. התסכול מהבירוקרטיה או "הטופסולוגיה" בשפתם נובע מהיותם הדור הטכנולוגי שהעולם "הישן" ללא: אייפון, טאבלט, אינטרנט, מהירות ונגישות המידע פשוט מרתיח אותם. הרצון לעבור תפקידים, לשלב תחומים נוספים, לרדוף אחרי חלומות מסתדר באופן מלא עם רצון הדור למולטיטסקינג ועניין נרחב בנושאים רבים ובנוסף הכמיהה הדורית ליזמות.

1. **ממצאים - תפיסת הקצין את ניהול כוח האדם בארגון אצל לוחמים בני דור ה-Y**

כאשר נשאלו מפקדים בכירים בני דור ה- Y (קבוצה ב') שאלות דומות עלו ממצאים שבחלקם הם דומים ובחלקם שונים ממה שעלה בקבוצה א'.

המפקדים נשאלו מה לדעתם הנושא החשוב ביותר ביחס לשימור קצינים לוחמים בצה"ל. מתוך התשובות עלו הנקודות הבאות: מתן תחושת "הייחוד", "המיוחדות". צריך לגרום לאנשים מהסוג הזה להבין ולחוש שבאמת הם עושים משהו מאוד מיוחד ולא שגרתי. משהו חשוב ביותר ובתוך כך, הם אוכלוסייה מיוחדת הנבדלת מאחרים בחברה בכלל ובארגון בפרט.

הסוגיה של היחס האישי גם היא עלתה כגורם שיכול לאפשר לקצינים להישאר במערכת: "נדרש להשקיע במקביל באתגר, ברלוונטיות, בחיוניות ובחיבור לשורשים". התאמת תוכניות שירות ייחודיות לאנשים שונים ותפירת "חליפות אישיות" הוזכרה כגורם מחזק להישארות.

מפקדים בדרג הבכיר מדברים על ערכים. הכוונה היא מיקוד בערכים של הארגון המייצרים מוטיבציה ומחויבות. הם הדגישו שהתרבות הארגונית רואה בקיום חיי משפחה ערך חשוב ושהיא מאפשרת לממשם באופן שאיננו מתנצל. אבל לא רק הערכים חשובים. גם התנאים. למשל יצירת 'אופק' שרות, צמצום אי ודאות, ודיבור על תחנות יציאה. עוד הוזכר שהפוגות איטיות בתפקידי השטח עם כל המורכבות יכולה להיות גורם מכריע אצל קצינים בחיל היבשה בשאלה האם להישאר או לעזוב את הארגון.

היו גם אמירות כלליות שאי אפשר לגזור מהם אופני פעולה נדרשים כמו למשל "שים את הידיים על הכי טובים ותן להם הכול". זה אולי קצת ממחיש שבני דור ה-Y פחות פרקטיים שכן כלל לא ברור מי נחשב "הכי טוב".

בקרב הבכירים עדיין מאמינים שפגישות ישירות עם בכירי הארגון ומשימות ביוזמת הקצין ישאירו את הקצין האיכותי במערכת. כמו כן הם חושבים שגם לארגון עצמו יש אחריות ולכן צריך לקבוע מדד למצוינות ואיכות של הנשארים, לדאוג לשכר הוגן ומכבד ולביטחון תעסוקתי מאחר שנושא זה נשחק בשנים האחרונות.

סיכום הממצאים שקיבלנו מהמפקדים הבכירים כשביקשנו למפות את הגורמים להישארות ולעזיבה של הקצינים הצעירים :

**טבלה מס' 6 : הגורמים להישארות/עזיבה בעיני המפקדים הבכירים**

|  |  |
| --- | --- |
| **גורמי שימור** | **גורמי עזיבה** |
| שליחות | ההשפעה שלהם מוגבלת ביחס לשאיפות/יכולות שלהם.  אי ודאות, חוסר יכולת לתכנן קדימה, תפקידים שוחקים, עומס גבוה |
| אתגר אישי ומקצועי | תובענות המערכת, ירידה בתחושת החיוניות, נוקשות ומבנה היררכי מיושן |
| מעטפת תנאים | חברה אזרחית משגשגת, ישראל בראייתם היא ""Start-up Nation הם רוצים להיות חלק מזה, הצבא לעומת זאת נתפס בעיניהם גוף ביורוקרטי, כבד, לא דינמי ומיושן. |
| יוקרה ארגונית וחברתית | היכולת להיות איש משפחה- חלקם רואים את מפקדם כדוגמה שלילית לניהול התא המשפחתי, הם גם רואים שחלק מאותם מפקדים זוכים להערכה מהמערכת לאור התנהלות זו. |
| דוגמא אישית ו"מפקד עוטף", שייכות לקבוצת איכות, שקיפות, יציבות, גמישות, הוגנות.  קריירה עם אופציות קידום (מדים ודרגות) יציבות כלכלית. |  |

ראינו בפרק הראשון שישנם גורמים שיש להם השפעה גדולה על רצונו של הפרט להישאר בארגון כלשהו. אכן המפקדים הבכירים נוגעים בכמה נקודות מאוד משמעותיות כגון אתגר אישי ומקצועי, יוקרה ומעטפת תנאים ושייכות לקבוצת איכות. מנגד ניתן לראות כי הקצינים הצעירים מבטאים גורמים רבים שמובילים לעזיבה ועל זה נדרש להוסיף את ירידת קרנו של אתוס הלוחם כפי שהוצג בפרקים הקודמים כל זה מעמיד בסימן שאלה את רצונם של הקצינים הצעירים להישאר בארגון.

שאלה נוספת ששאלנו את המפקדים בקבוצה זו האם העיסוק של צה"ל בשימור כוח אדם הוא אפקטיבי? מה גורם לעיסוק הצה"לי בשימור הקצינים האיכותיים להיות אפקטיבי ומה לא?

התשובות לא היו חד משמעיות. מפקדים ציינו שלא ניתן להכניס את כל צה"ל למקשה אחת. ישנם גופים שמצליחים בצורה מעוררת השראה ליצור מנגנונים פיקודיים להשארת המתאימים ביותר ויש כאלה שלא. מרבית התשובות היו שהאפקטיביות היא חלקית: "הוא רותם את הרתומים גם כך, ולא מצליח להשאיר מתלבטים".

בעניין זה עלתה טענה כי דווקא המפקדים האיכותיים פועלים לא פעם ברצף מוגזם של תפקידי שטח, המאתגרים מאוד את היכולת לשלב חיי משפחה. פעמים רבות דווקא המפקדים האיכותיים מגיעים לגיל מאוחר מבלי שהספיקו להשלים תואר שני. גם כאשר הם כבר יוצאים ללימודים, הם נקראים לעשרות ימים של משימות ביחידות האם, אליהם הם מתקשים לסרב. בנוסף, נמתחה ביקורת על כך שקצין יכול לקבל הבטחות ממפקד אחד והן מופרות על ידי מפקד אחר.

צה"ל נתפס בעיני המפקדים כארגון לא אפקטיבי בהשארת הקצונה האיכותית. צה"ל "חושב" בתבניות ארגוניות ולא בתבניות אנושיות. מקצים משאבים לתוכניות שירות ומענקים רוחביים, אבל לא מייצרים גמישות בנהלים בגיוון מסלולי שירות ובכלים מבוזרים למפקדים. בנוסף עלתה הטענה כי ה"מערכת" מתעוררת לקראת דיון איוש (דש"ב) כאשר הקצין כבר החליט האם הוא מעוניין להתמודד או לא. ניסיונות השכנוע והרעפת משאבים כבר אחרו את המועד הקריטי. בנוסף, צה"ל מפגר בקצב התגובה לתהליכים חברתיים רחבים. למשל בועת ההיי-טק שאבה את מיטב האנשים לאזרחות. היום קורה דבר דומה עם חברות סייבר ו IT. הצבא הציע מסלולי שירות מאוד אטרקטיביים, רק אחרי שעזבו כל הטובים, וכאשר בועת ההיי-טק התנפצה, עדיין נשארו ממסלולי השירות האטרקטיביים, אבל ממילא כולם חיפשו עבודה. בשורה התחתונה צה"ל נדרש להיות פרו-אקטיבי ולזהות מגמות חברתיות בעת התרחשותן, יחד עם גמישות במענה האישי לכל קצין וקיום שיח פיקודי מקדים לתהליכי איוש כדי לגייס אנשים בזמן קבלת ההחלטות ולא אחריה.

במענה לשאלה מה כן אפקטיבי, קיבלנו מגוון תשובות. למשל נאמר שתוכניות השירות בתחום התמריצים/תגמולים הן כן אפקטיביות. כמו כן כאשר מדובר על פרויקטים חינוכיים כמו "ייעוד וייחוד", "עדים במדים" ו"מסע ישראלי" הרי שאלו הם דברים המגבירים את תחושת השליחות והמוטיבציה. עוד עולה מדבריהם של הקצינים הבכירים שהתוכניות שהיו יותר אפקטיביות הן התוכניות ארוכות הטווח כלומר כאלה שסידרו מסלול ברור עם אי ודאות קטנה בתהליך. בכל פעם שתוכניות השירות היו יותר אטרקטיביות מהחלופות בשוק האזרחי זה הגדיל את הביקוש לשירות בצה"ל ולהפך. כך שצריך למדוד את התוכניות בהקשר למצב בשוק.

כפי שכבר ציינו, בשונה מדורות קודמים, אצל דור ה-Y קיימת ניידות בין מקומות עבודה. בשונה מדורות קודמים אשר עבדו עבודה אחת כל החיים, הם עוברים בין מקומות עבודה. זה מיד משליך על רמת המקצועיות והעומק שהאדם מחפש. מעבר בין גופים הוא "שובר השוויון" שאנחנו מחפשים. היום הקצינים בוגרים יותר ומסתכלים באופן שונה על החיים. הם מחפשים עניין ואתגר אישי.

ההצלחה בהשארת כוח אדם איכותי בצה"ל קשורה במידה רבה בממשקים השונים. למשל בשאלה מה אתה מוכן בתור מפקד לעשות או איזה שיח אתה מוכן לבצע למען פקודיך.

גם הממשק בין מפקדים ובין יחידות השלישות והמשא"ן הוא גורם מרכזי בנכונות של המפקדים להמשיך ולשרת בארגון. ראינו כבר שצה"ל נתפס כארגון מסורבל, במיוחד בממשק החוץ זרועי לאגף כוח אדם. זה מרגיש כמו קיר שצריך לעבור סביבו, או דרכו או מעליו. מפקדים פוגשים בירוקרטיה ולא רצון לעזור. התחושה בקרב המפקדים שאין להם אוזן קשבת וששולחים אותם לנהל טבלאות ולהוכיח את צדקתם, גורמת לניכור ועלולה להרפות את ידי המפקדים בעיסוק לקידום תהליכי כוח אדם.

את הממשק מול גורמי המשא"ן יש לתחזק כל הזמן כדי להביא להיתוך הנדרש בין צרכי הפרט לדרישות המערכת. המפקדים מכירים טוב יותר את האנשים, ואת הארגון עליו הם מפקדים. אנשי כוח האדם מבינים את המדיניות הצבאית ואת צרכי המערכת. המאמץ הגדול צריך לנסות להביא ככל שאפשר למצב של שיתוף פעולה. משמע להביא לכך שגם הפרט יקבל את המענה הנכון לו וגם שזה יהלום את צרכי המערכת. כשזה לא מסתדר, אין להסתפק בתשובה הלקונית "אלה צרכי המערכת", אלא להבין שיש פה פגיעה בפרט, לגלות אמפטיה ולבצע תהליך רתימה משמעותי יש לעשות זאת הן הציר המפקדים והן בציר המקצועי. מפקדים ציינו שכאשר בתפקדי מפתח באגף כוח אדם נמצאים קצינים שהיו בעבר מפקדי שדה אז הממשק איתם טוב יותר כי הם מבינים היטב את הצרכים.

נקודה נוספת משמעותית במפגש שבין המפקדים לגורמי המשא"ן קשורה ביצירת תהליכים של חשיבה משותפת. תהליכים כאלה יכולים להוליד פתרונות יצירתיים מותאמים לפרט שרק מתוך הניתוח המשותף והבנת המורכבות יש להם סיכוי לבוא לידי מימוש.

הנחת העבודה אצל מפקדים רבים היא שקיימת חולשה אצל אנשי סגל/משא"ן בהקשר טיפול בפרט. חלקם מסבירים זאת בעובדה שאבד ידע רב בשנים האחרונות בהבנת מרכיבי השכר וכן בהבנת שלל הזכויות שמגיעות למשרתים בארגון: "יכול להיות שאתה בכלל לא מכיר את קצין כוח אדם המדובר ובשיח אתה מצליח להסביר. לאורך השנים נתקלתי בחלק שהיו נטולי אגו בעניין, חלק עם אגו רב הם מרשים לעצמם להתנהג בצורת תרדוף אחריי, או "אתה צריך אותי יותר ממה שאני צריך אותך" כך אמר אחד הקצינים. ומפקד אחר אמר: "התחושה התמידית כאשר אני פונה לקצין כזה או אחר בכוח אדם היא של "עובדים עלי, מתחמנים אותי, אחד בפה ואחד בלב".

טבלה מס' 7 להלן מסכמת את החסמים והמאפשרים להשארת כוח אדם איכותי בתוך הארגון, לתפיסת המפקדים הבכירים.

**טבלה מס' 7 - החסמים והמאפשרים להשארת כוח אדם איכותי בצבא**

|  |  |
| --- | --- |
| **חסמים להשארת כוח אדם בצה"ל** | **מאפשרים להשארת כוח אדם בצה"ל** |
| העדר גמישות בתחום הלימודים.  עיסוק נרחב מדי בטכנולוגיה ביבשה – חוסר בליבת העיסוק ואתוס שהולך ונזנח. | מערכת שבה המרחק מהחלטה לפעולה קצר מאוד, כשהיא רוצה. |
| עודף בירוקרטיה בנושא שימור הקצינים. | מערכת המייחסת ערך רב לאדם עם רצון לשיפור בתחום |
| קושי במדרוג אמיתי של הקצינים | מפקדים לוחמים העושים תפקידי כוח אדם, יוצר שפה משותפת בין מפקדים לבין המערכת היושבת על "הברז". |
| ביזור לא מספק של היכולת לתמרץ ברמת מפקדי השטח (מחטי"ם ומגדי"ם). | גמישות ו"יציאה מהקופסא" בתוכניות שירות שנתפרות עפ"י מידה (מתבצע מעט מדי ולא ללוחמים). |
| אפשרות מוגבלת לקידום על בסיס מצוינות. |  |
| תרבות ארגונית הדורשת טוטאליות, אין שום גמישות בתחום החופשות. |  |
| ריכוזיות כוח אדם גורמת "למלחמה" בלתי פוסקת בפריצת הגבולות וההתאמה למציאות המשתנה. התחושה בזרועות שנדרש כל הזמן "לתרגם" להם את העשייה בזרועות למושגי חי"ר דבר הגורם למחסומים אדירים ותחושה שצה"ל הוא גוף בירוקרטי כבד ומסורבל |  |

לסיכום חלק זה של הממצאים שעלו מתוך הראיונות עם מפקדים בקבוצה ב' נביא את ההמלצות שהם המליצו לטיפול נכון בסוגיית השארת כוח אדם איכותי בתוך המערכת.

הכשרה- לא מספיק לומר למפקדים שרק בעזרת דוגמה אישית והובלה הם ישאירו את הטובים ביותר. נדרש להכשיר את המפקדים לסוגיות אלו, לתת להם כלי ניתוח והבנה ולא פחות חשוב כלים פרקטיים לניהול והובלת הסוגיה. כמו כן צריך ליצור ודאות גדולה יותר במסלולי פיתוח.

נדרש לעודד את המפקדים לשמר ולטפח את אנשיהם. שיח פיקודי, מעקב ובקרה, משוב והערכה. יש למדוד מפקדים ביחס להישגיהם בתחום פיתוח כוח האדם ובכלל זה גם הקפדה על תנאי מחייה מכבדים למ"פ, בכל אחד מבסיסי צה"ל. דוגמא אישית חשובה בכל הדרגים.

כמפקדים, חשוב לנו העצמאות לבחור, ולהצליח להשאיר את מי שאנחנו חושבים שנכון. כאשר אנחנו מתעקשים על מישהו, המערכת צריכה להבין זאת, בהנחה שהיא סומכת על שיקול הדעת והביצועים שלנו בתחום פיתוח כוח האדם, ולאפשר זאת גם תוך חריגות מהנוהל הסטנדרטי.

נדרש להגדיל את הגיוון והמעברים בין חילות וזרועות. אפשרות זו הייתה פותחת יותר אופציות מתוך ראייה כוללת (מדוע בימינו, קצין שריון לא יכול להיות מ"פ/מג"ד חי"ר והפוך. מדוע קצין חי"ר, לא יכול להיות קצין מודיעין ובהמשך לחזור לפיקוד ועוד).

ביזור- הדבר המרכזי ביותר הוא להתחיל לבזר את הטיפול בקידום הפרט לזרועות. נדרש לצמצם את חסמי כוח אדם וליצור מסגרת כללים שתאפשר לזרועות ואגפים לתמרן ולהתאים את הטיפול לצרכים ואוכלוסיות שונות.

מחקר- נדרש להשקיע מחשבה רבה במחקר תקף ומהימן בנושא השארת הטובים בצה"ל או צבאות אחרים.

נדרש לבצע שינוי באיוש השלישים ולשבץ לתפקידי מפתח לוחמים שיד ביד עם אנשי השלישות יתנו פתרונות יצירתיים ויעזרו לצאת מהקונספציות השגורות בארגון.

חשוב היה לנו לבדוק גם בקבוצה זו האם לדעתם של המפקדים הבכירים בסופו של דבר נשארים בארגון "הטובים ביותר". השאלה הזאת הייתה אמורה להיות פשוטה והממצאים בה היו אמורים להיות ברורים. בדיעבד, התשובה של רוב המשיבים הייתה "אני השארתי כמעט את כל מי שרציתי אבל אני יודע שבצה"ל המצב הוא לא כזה", כאשר נשאלו מפקדי פלוגות של אותם מג"דים האם הכי טובים אצלם בחטיבה הם אלו שמונו להיות מפקדי פלוגות, התשובה הייתה חד משמעית לא.

באופן מפתיע מעטים המפקדים הבכירים שענו בצורה חד משמעית ש"הטובים ביותר" עוזבים. שמענו המון את המשפט הבא בוורסיות שונות "אצלנו המצב טוב אבל בחטיבה X המצב לא משהו בכלל" כמובן שראיינו מישהו מחטיבה X שמענו בדיוק ההפך. לעומתם כמעט לא היה אחד מהקבוצה הצעירה שלא טען בהכללה "שהטובים ביותר" עוזבים. הממצאים אינם קלים לעיכול והם מובאים בצורה האותנטית ביותר בשם אומרם חשוב לציין שנאמרו גם דברים חיוביים בשיחות שמטבע הדברים לא נכנסו לדיון כי הם חורגים מגבולות העבודה.

ניכר כי הנושא מעסיק רבות את דרג המג"ד והמח"ט בצבא להבנתנו למפקדים קל להסביר למה "הטובים ביותר" בחטיבות אחרות עוזבים, קשה להם יותר להפנים ולהודות שגם אצלם "הטובים ביותר" לא נשארים.

**פרק חמישי : דיון והמלצות**

לצורך הדיון נבחן את הממצאים שהוצגו בפרקים הקודמים על פי מודל ההשקעה, שהוא אחד המודלים שהוצגו בתשתית התאורטית של עבודה זו. כאמור, מודל ההשקעה טוען כי ההתמדה במערכות יחסים נובעת ממחויבות שנובעת מתלות במערכת היחסים.

מודל ההשקעה מרחיב את גורמי התלות וטוען כי תלות מושפעת משביעות רצון גבוהה, מחלופות פחות טובות ומגורם שלישי: גודל ההשקעה. גודל ההשקעה מתייחס לגודל וחשיבות המשאבים שנקשרים למערכת יחסים שאבדה או ירידת ערך אם היחסים היו מסתיימים.

כאמור לעיל, תלות מתייחסת למידת האופן בו אדם "זקוק" למערכת יחסים נתונה, או סומך באופן ייחודי על מערכת היחסים הספציפית הזו להשגת התוצאות הרצויות. לפי מודל ההשקעה הגורמים המביאים אנשים להיות תלויים, הם שביעות רצון, חוסר באלטרנטיבות ראויות וגודל ההשקעה.

רמת שביעות הרצון עולה ככל שמערכת יחסים מספקת את הצרכים החשובים ביותר של האדם. מה הם הצרכים החשובים שהשירות בצה"ל מספק למפקד לוחם? בעבר, השירות בצה"ל ענה על צורך של מימוש עצמי ולאור העובדה שאתוס הלוחם היה משמעותי שירות כמפקד לוחם סיפק גם צרכים חברתיים וגם את צורכי ה"אני" כמו ביטחון עצמי ותחושת הערך. לעומת זאת כיום, מאחר שמסתמנת ירידה בקרנו של אתוס הלוחם הקלאסי ולאור האלטרנטיבות שקיימות הן במערכים אחרים בצה"ל והן בשוק האזרחי, גורמי ההנעה הללו נחלשו.

בפרק הרביעי ראינו את הגורמים השונים לאי שביעות רצון של מפקדים לוחמים כפי שהם עולים מדבריהם ומדברי מפקדיהם. ראינו כי המפקדים מלינים על אי קיום הבטחות מצד הארגון, על חוסר ודאות, לחץ ושחיקה, בירוקרטיה, היעדר יחס אישי מצד המפקדים ועוד. קשה לומר כי הצבא השתנה לרעה בנושאים אלו ביחס לעבר. קרוב לוודאי שצה"ל השתפר בנושאים הללו ביחס לשנים קודמות. אולם הדור השתנה. תופעות אלו, שהיו קימות גם בעבר לא הפריעו לבני הדורות הקודמים כפי שהם מפריעים לבני דור ה-Z כיום. הם שונים והם אינן מוכנים לחיות בשלום עם מה שהוריהם ראו כמובן מאליו.

בשיח עם המפקדים עלו כמובן גם גורמים לשביעות רצון, כמו העובדה ששירות כמפקד לוחם מביאה עמה כבוד וגאווה על שירות משמעותי, תחושת שליחות ואתגר.

כפי שהבנו, בשנים האחרונות אנחנו מזהים שחיקה בתחושת השליחות והרצון לתרום שהיו לאורך שנים בבסיס הקשר של משרתי הקבע עם הצבא. התרחבות הכוחות הדוחפים של משרתי הקבע מחוץ לארגון קיבלה חיזוק כאשר בפגיעה במנגנונים המסורתיים של ביטחון תעסוקתי ופנסיה מוקדמת אשר נתפסו על ידי משרתי הקבע כהפרה של החוזה הפסיכולוגי בינו לבין הצבא שלאורך השנים מנע ממנו לחפש אלטרנטיבות תעסוקה. יתרה מזו, המעבר לפנסיה צוברת, מאפשר לקצינים להשתחרר בכל שלב מבלי לשלם מחירים כבדים, לאור העובדה כי הפנסיה שאותה צברו עד כה נשמרת וממשיכה איתם לאזרחות. בתחושות ובסקרים מהפרקים הקודמים הודגש הקושי בשילוב השירות עם תחומי חיים נוספים, הטוטאליות של המערכת וציפיותיה מן הפרט וחוסר הסובלנות ההולך וגובר של המשרתים להתנהלות השרירותית והלא מכבדת. בהיבטים תעסוקתיים אלו, ההשוואה שעושים משרתי הקבע בין אטרקטיביות השירות בצבא לאזרחות אינה עושה חסד עם הצבא.

כפי שעלה בממצאים בשיח עם המפקדים, המשרתים תופסים את האלטרנטיבות מחוץ לארגון כאטרקטיביות. האטרקטיביות של האלטרנטיבות באה לידי ביטוי גם בתחומי העיסוק מחוץ לצה"ל, הייטק וכדו', וגם בעובדה שהאלטרנטיבות הללו אינן גובות מחירים, בעיקר בהקשר המשפחתי, שגובה השירות כמפקד לוחם בצה"ל.

בנוסף, ככל שמדובר במשרת איכותי יותר, בעל יכולות אישיות ומקצועיות גבוהות יותר, הרי שהאלטרנטיבות שעומדות בפניו מחוץ לארגון טובות יותר וזאת מאחר שבשונה מצה"ל, בשוק האזרחי אין בעיה לייצר יחס דיפרנציאלי לאנשים ולתת להם תגמול ההולם את כישוריהם, בעוד שבצה"ל יחס כזה מוגבל ביותר.

בשנים האחרונות קיים מאמץ משמעותי מצד חברות ביטחוניות בארץ למשוך אליהן כוח אדם טכנולוגי בעל ניסיון, תוך שהן מספקות לו ערכים של "שליחות" ושל "הגנה על הבית" ומתחרות ישירות עם המאמץ של צה"ל לבנות שדרת פיקוד מקצועית ואיכותית. עבודה בתעשיות ביטחוניות נותנת מענה גם לתחום של "משמעות בעשיה" ומציעה תנאים נלווים אטרקטיביים יותר עם מחירים אישיים נמוכים יותר.

ואם לא די בכך גם חברות אזרחיות מזהות את הפוטנציאל האיכותי שיש בקרב מפקדים (גם ללא הכשרה) וקצינים טכנולוגיים ומציעה להם שילוב בעבודה במהלך הכשרה/למידה אקדמאית.

אחת הנקודות שעליה מצביעים המשרתים היא חוסר הוורסטיליות בין הגופים השונים וההתפתחות בציר אחד לפי איך ששובצת בבקו"ם וללא יכולת מעבר גם אם יש לך יכולות גבוהות בתחומים אחרים.

הצורך ביצירת אלטרנטיבות נוספות למשרתים בתוך צה"ל הוא ציווי השעה. צה"ל הינו הוא גוף התעסוקה מהגדולים במשק ויש לו מרחבי תעסוקה רבים ומגוונים. אין סיבה שלא לאפשר לחלק מהמשרתים מעבריות **פנים-ארגונית**רחבה יותר. בעיקרון, אדם יכול להתחיל את השירות בחיל אחד, במסלול ספציפי, ללמוד משהו שמעניין אותו ולעבור למסלול אחר בחיל אחר. מגוון האפשרויות להתפתחות ולהתקדמות בצה"ל כארגון שלם הוא גדול, ולפעמים הפרט מחפש אפשרויות בגופים אזרחים שיש דומים לו בצבא. אם נצליח לשבור את המחסומים הבין ארגוניים, נוכל להציע מגוון רחב מאוד של אפשרויות להתפתחות, שאף ארגון אחר במשק לא יוכל להתחרות בו. זה נדרש להיות כחלק מהפיתוח האישי כאשר השארת טובים והמתאימים לנגד עינינו ולא לנייד משרתים רק בשם המעבריות.

גודל ההשקעה מתייחס לגודל וחשיבות המשאבים שנקשרים למערכת יחסים שאבדה או ירידת ערך אם היחסים היו מסתיימים. מכאן ניתן להבין שהמפקדים הלוחמים והארגון יוצרים קשרים עמוקים המחייבים את עצמם זה לזה על ידי קישור חלקים מעצמם ישירות למערכת היחסים. למשל, השקעת זמן ומרץ הדדי, הצדדים מבצעים השקעות אלו בתקווה כי פעולה זו תיצור בסיס חזק לעתיד משותף. ככל שהשקעות ההדדיות גבוהות יותר התלות חזקה יותר מכיוון שפעולת ההשקעה מגדילה את המחיר שיש לשלם כאשר נפרדות הדרכים. ככאלה, השקעות יוצרות תמריץ פסיכולוגי רב עוצמה להתמיד במערכת היחסים.

כאשר באים לבחון את האלמנטים בשירות הצבאי ומה שקשור בו נדרש לבחון האם באמת קיימת השקעה הדדית כל כך חזקה בין המפקד למערכת, האם ההשקעה היא זהה? האם למפקד באמת יש מה להפסיד כאשר הוא עוזב? אלו השקעות שעשה המפקד לא בעצמו, לא בפקודיו, אלו השקעות שהוא השקיע במערכת יורדות לטמיון.

מעיון בהגדרת התפקיד של מפקד הפלוגה בספרות תורת הלחימה (תו"ל) עולה כי הוא נדרש לטעת באנשיו מוטיבציה ללחימה, לתת דוגמה אישית, להפגין איתנות ולהטמיע ערכים ונורמות בפלוגתו. הוא נדרש לדעת את התורה הצבאית וצריך להיות מסוגל ליישמה ברמת הפלוגה. עליו לדאוג למשמעת, לנהל את שגרת הפלוגה לדאוג לביצוע האימונים ולפקח עליהם. עליו להאציל סמכויות ובמקביל לעמוד על אישיותם ועל יכולותיהם של אנשיו ולהכשיר אותם ליוזמה, להתקפיות ולאחריות ולבנות סגל מפקדים בעלי יכולת לקבל החלטות בהתאם לתמונת המצב בשדה הקרב (תיק יסוד קורס מ"פ, 2012). את כל הדברים הללו המ"פ "רוכש" לאורך השנים, מישהו צריך להנחיל בו את המשמעת את הסדר, הארגון, המוטיבציה וכו'. אלו שנים רבות של הכשרות בהיבטי פיקוד, ערכים ומקצוע. בנוסף לכל מושקע באותו מ"פ זמן יקר ולא מעט משאבים כספיים החל מתהליך ההכשרה ועד למענקים ותמריצים לא מבוטלים בנוסף מנוהלת מערכת פיתוח כוח אדם מורכבת שמסתמכת על כך שהמפקד ימשיך במערכת.

ניתן לומר שלארגון השקעה גדולה במערכת היחסים עם המפקד הלוחם וניתוק מערכת יחסים עם כל מפקד לוחם איכותי גוררת הפסד השקעה לארגון. אך מה משקיע המפקד במערכת? יש לחדד כי אין המדובר בהשקעה שהשקיע המפקד בפקודיו, במפקדו הישיר או בעמיתיו המפקדים הלוחמים. מה "עולה לו" לקום ולעזוב. כאשר בוחנים את הנושא לעומק ניתן לזהות מספר מרכיבי השקעה. האחד, השירות בצה"ל מקנה למפקד ביטחון ויציבות תעסוקתית. ניתוק היחסים עם צה"ל, קרי, עזיבת הארגון משמעו עבור המפקד הפסד של הביטחון הזה אותו הוא רכש בעמל במשך שנות שירותו עד כה. השני, השירות בצה"ל מקנה למפקד סטטוס חברתי. יש לשירות זה משמעות למעמד החברתי לו זוכה המפקד ועזיבת הארגון תביא לאובדן הסטטוס הזה. השלישי, המקצוע הצבאי אותו הוא רכש במשך שנות שירותו, והניסיון והמעמד שלו בארגון, גם הם, לרוב, מאבדים את הרלוונטיות שלהם אם הוא עוזב את הארגון.

עם זאת, אם נבחן את גודל ההשקעה של אוכלוסיית המפקדים הצעירים כיום לעומת אלו שבעבר ניתן לזהות שינויים שהביאו לצמצום ההפסד מניתוק היחסים. כך למשל, המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת הביא לכך שבהיבט הזה עזיבת הארגון אינה גוררת הפסד של המפקד מאחר שלעומת הפנסיה התקציבית בה עזיבה גוררת אובדן מלא של הזכויות, בפנסיה צוברת הכספים שצבר שייכים לו. בהיבט של הסטטוס החברתי, לאור השינויים התרבותיים בחברה הישראלית ושחיקת אתוס הלוחם, עזיבת הארגון אינה כרוכה בהפסד גדול כמו שהייתה בעבר. הדבר נכון ביתר שאת בנוגע לבני דור ה-Z ולמאפיינים שלהם (רצון למולטיטסקינג, רצון לצבירת ידע חדש, הרצון להשפיע על העולם הגלובאלי). בנוסף, העובדה שכיום הארגון משקיע במפקדים הלוחמים בהכשרה ובלימודים אקדמיים, מביאה לכך שההפסד מעזיבת הארגון קטן, מאחר שבדומה לבני גילם בחוץ יש גם להם תואר ראשון והם חסרי ניסיון תעסוקתי או אפילו בעלי ניסיון מסוים ככל שגופים אזרחיים עשויים להתייחס לניסיון הצבאי כרלבנטי. למשל, בהיבט של ניסיון פיקודי/ ניהולי, משמעת ואחריות. לכן, בשונה מגודל ההשקעה של מפקדים בגילאים יותר מבוגרים, בגילאי 24-25 תוכניות ההכשרה האקדמאיות בצה"ל מביאות לכך, יש מחיר נמוך יותר לעזיבה.

בסיכומו של דבר, רמת התלות שמביאה למחויבות, תלויה בשילוב של השפעת שלושת הגורמים. כפי שראינו בפרק הרביעי, שביעות הרצון של המשרתים תלויה גם באלטרנטיבות שהם רואים לנגד עיניהם, גם במישור התעסוקתי וגם במישור המשפחתי. אטרקטיביות האלטרנטיבות נמדדת באופן יחסי לרמת שביעות הרצון בארגון, וככל ששביעות הרצון גבוהה יותר, למפקד יהיו פחות אלטרנטיבות עדיפות. בדומה לכך, גם המרכיבים של גודל ההשקעה אינם עומדים בפני עצמם אלא נבחנים גם ביחס לאלטרנטיבות הרלוונטיות לאוכלוסיית המשרתים. כך למשל, אובדן הביטחון התעסוקתי בעזיבת הארגון פחות ייתפס כהפסד לגבי מי שהאלטרנטיבות שלו מחוץ לארגון מבטיחות לו ביטחון דומה. לבסוף, כפי שעולה מהממצאים במחקר, המפקדים הצעירים חווים שרירותיות ביחס לכיבוד הזמן שלהם ומבינים זאת כצורך של המפקדים שלהם להרשים את מי שמעליהם לצרכי הקידום שלהם תוך רמיסה של צרכי ואילוצי הפקודים שלהם.

**המלצות**

ההון האנושי הוא הדבר החשוב ביותר שיש לצה"ל ובתוך כך לחברה הישראלית. באישור תוכנית כוח אדם לשנים הבאות התייחס הרמטכ"ל רב אלוף אביב כוכבי להשארת הטובים בצבא וציין כי מצפה ממפקדי צה"ל למנהיגות ויצירת המשמעות והעניין בקרב המשרתים. מעבר להוגנות, שקיפות העלאת ההזדהות בקרב המשרתים הוא בהחלט מצפה ליצירת איזון בין הצבא והמשפחה. ננסה להביא כאן למספר המלצות פרקטיות בהתאם לרוח הרמטכ"ל: **האדם יקר, הזמן יקר, המשפחה יקרה.**

לאור כל האמור עד כה ההמלצות שעולות מעבודה זו לאור המטרות שהוגדרו הן:

1. **חיזוק המחויבות בקרב קצינים לוחמים בזרוע היבשה**

לאור העובדה כי חל צמצום בביטחון התעסוקתי בשירות הצבאי, עלינו להתמקד בהרחבה ובהעלאה של הערך של הפרט, באמצעות פלטפורמות המאפשרות למידה מתמדת ותהליכי התפתחות אישית ומקצועית. תפקיד המנהלים בהקשר זה הופך לקריטי יותר ויותר להצלחת עובדיהם ולהגברת החיבור שלהם לארגון. הצבא צריך לספק למשרת הקבע את התשתית שתאפשר לו להתפתח, להתקדם, לתכנן את צעדיו ולהשפיע על עתידו. זאת על מנת שתעלה המודעות לחשיבות העיסוק בתחום ניהול מסלול השירות, מתוך שאיפה לחיבור מיטבי בין צרכי הפרט לדרישות ויכולות המערכת בכלל צמתי ההחלטה, ביניהם שער היציאה השני. נדרש לטפל בחשיפת המושג של ניהול קריירה בשלושה מעגלים: המפקד, סגלי המשא"ן וכמובן המשרת. זה ידרוש בירור אישי של הכישורים, השאיפות, צרכים וערכים.

1. **פיתוח אישי**

אחד הנושאים הבולטים ששונים מהותית אצל הקצינים הצעירים ועולה בעוצמה גבוהה הוא הרצון להיות "מולטיטסקינג". ישנו דחף פנימי עמוק לחוות מגוון רחב של נושאים/דיסיפלינות. נושא זה מתנגש עם התרבות שבה כל אחד שייך למקומו לפי "צבע הכומתה". מעבריות נתפסת בצבא ככישלון "כאילו זרקו אותך מהבית". גם כאן נדרש לשנות גישה ולייצר מנגנון סגלי. הדבר יצליח אם נדרוש מהמפקדים "להוציא החוצה" את הטובים ביותר שתחת אמתחתם, כל מי שיקלוט קצינים מצוינים "יסיר מגננות" ויהפוך תומך נלהב, בכך נוכל לספק את היצר של הקצינים למולטיטסקינג ונשפר את המוטיבציה שלהם להישאר.

נדרש להרחיב את מסלולי פיתוח בתוך הצבא בהתאם להעדפות מקצועיות של הפרט. בתוך זרוע היבשה ניתן להעצים את שילוביות בין חילית, ובמקרים מסוימים גם בין זרועית.

התאמה אישית קורסים מותאמים לשירות - למשל וובינר ושינוי סביבת עבודה לאזרחית ביחידה (כיתת WIFI). צה"ל נדרש לפתח ולבנות לכל קצין תוכנית אישית לפחות לחמש שנים קדימה, על-מנת לגרום לו להישאר, זהו שינוי תרבותי עמוק שנדרש לבצע. אחת המסקנות הבולטות מהממצאים היא שנדרש לשנות את השיטה, חייבים "לתפור חליפה אישית" מתוך "סל כלים" רחב ככל הניתן לאחר שביררנו לעומק מה הפרט צריך. בראייתנו תם עידן התוכניות הגנריות, אם נפעל כך נשיג שני דברים עיקריים:

* 1. הכנסת תוכן לתוך הסיסמא "האדם במרכז" ונשפר משמעותית את תחושת "לא רואים אותי" אצל הקצינים.
  2. שיפור משמעותי של שביעות הרצון של הקצינים והמוטיבציה שלהם "כי התאמנו חימוש למטרה" ודייקנו את הצורך האמיתי של הקצין.

1. **שובל מפקדים וקציני המשא"ן**

במסגרת השיח עלה בצורה רחבה הנושא של חוסר מעורבות, שלא לומר חוסר אכפתיות, של המפקדים הבכירים בקריירה של הקצינים הצעירים. לתפיסתנו מפקדים בדרג הסא"ל והאל"ם צריכים להימדד על "השובל" שהשאירו, קרי, כמה אנשים הם הצליחו להשאיר בארגון. כלי המדידה הוא לא פשוט ליישום בגלל מורכבויות רבות אבל זהו צו השעה ונדרש לפתחו. להערכתנו כלי זה ימנע באופן חלקי את מספר ההבטחות שמופרות ע"י המפקד הבא, כי למפקד הקודם יהיה אינטרס משמעותי להתעמת עם אותו מפקד חדש שמשנה סיכומים.

בקרב קציני המשא"ן בדרג הנפרש לא ניכר שקיימת מחויבות להשארת הקצינים הטובים ביותר, זוהי לא השפה השגורה בפיהם. נראה כי הטרמינולוגיה הקיימת היא שהדבר החשוב ביותר הוא לאייש תקנים ואם כל התקנים מאוישים אזי קצין המשא"ן הצליח בתפקידו. לתפיסתנו זוהי ראייה צרה ומוטעית וגם כאן נדרש לשנות תרבות ארגונית ולהבהיר לקציני המשא"ן שיש להם אחריות לרתום את המפקדים להשארת הטובים ביותר. ההמלצה היא לבחור שכבת קציני משא"ן צעירים, "סיירת" שתלמד את הטרמינולוגיה החדשה ותהיה באחריות של רח"ט הסגל בשילוב ממד"ה.

1. **החלפת המודל הכלכלי הקיים במודל כלכלי אחר**

המודל הכלכלי בצה"ל הוא אולי הנושא המורכב ביותר, בגדר "פרה קדושה" שנדרש לשחוט. נדרש לעבור למודל תגמול דיפרנציאלי. כל הממצאים שלנו מראים שפנסיית הגישור, "שערי יציאה", לא מעניינים את "הדור הצעיר". רובם המכריע של הנשאלים לא יודעים לקרוא את תלוש המשכורת והחשיבה ארוכת הטווח לא ממש מעניינת אותם. בנוסף, לגבי חלק ניכר ממשרתי הקבע, קשה להמשיך להצדיק תשלום פנסיית גישור, מאחר שהם עוסקים במקצועות אזרחיים ואין להם בעיה למצוא תעסוקה לאחר פרישתם מצה"ל. מיקוד פנסיית הגישור לקבוצות אוכלוסייה מצומצמות (לוחמים ונגדים) יאפשר לפנות מקורות תקציביים לטובת שיפור תנאי השכר השוטף, בין היתר, לאוכלוסיית המפקדים הלוחמים, ויאפשר לצה"ל גמישות ניהולית רבה יותר בהשארת כוח אדם איכותי.

יש לייצר למפקדים הצעירים, מסלול תגמול שיגדיל את המחויבות הארגונית שלהם ושיבטא את הבידול שלהם מאוכלוסיות אחרות לאור מאפייני השירות שלהם ולאור העדיפות הארגונית שיש להם. דיפרנציאציה אטרקטיבית שתכלול "מענק שלא ניתן לסרב לו" ובאופן שיצור להם תמריץ להישאר בארגון למשך זמן רב.

1. **תמריצים**

יש לוודא קיום מדיניות תמריצים ברורה למפקדים ולמשרתים. כמו כן המדיניות נדרשת להבחין בצורה ברורה בין תמריצים, תגמולים והטבות. יש לוודא שהמדיניות מתווכת לכלל המשרתים בצורה ברורה המבחינה בין הסוגים השונים ורמות התמרוץ השונות ומי קהל היעד. התוצאה בסוף צריכה להיות קבוצות שונות בהיררכיה ברורה שתחזיר את תפיסת התמריץ כמבחין בין אנשים/קבוצות ייחודיות. על פי פירמידה (ולדמן, 2019) :

1. **איכות השיח - לשמוע את המשרתים ולהביא אותם לידי ביטוי**

העלאת התפיסה של שימת הפרט במרכז וייצור המודעות לצורך בייצור מסלולים מותאמים אישית לקצינים הצעירים בעקבות שיח פיקודי עימו ביניהם הכוונה תעסוקתית, שיטת תמרוץ וכיו"ב.

בחינת מודל שירות המשלב "דלת פתוחה". יש לאפשר לאנשי הקבע לצאת לעבודה בעולם האזרחי, ולחזור עם רעיונות חדשים ומרעננים לצה"ל. פיתוח ובניית תוכנית אישית. יש לפתח ולבנות לכל קצין תוכנית אישית לחמש שנים קדימה לפחות. לחשוב על אוכלוסיית הקבע הראשוני ועל תגמול הולם גם בטווח הארוך, כולל תוכניות שירות מפורטות בדגש על לימודי תואר ראשון.

למשל פתרונות טקטיים קטנים שיכולים לייצר שינוי מורגש: הרחבת מנגנוני הכרות וטיפול בתנאי השירות, ייצור פלטפורמות המקלות על המשרתים בטיפול בנושאים אלו עוקפות הבירוקרטיה.

ייצור הנחיות ברורות המחייבות ניהול שיח (מפקדים, גורמי משא"ן) עם המשרת בכל שנה לפחות וסביב החלטות הנוגעות אליו, על מנת להביו את צרכיו ולשתפו בתהליך ניהול שירותו. חובה לצמצם את ה"כורח" בהישארות שרירותית של הקצינים בבסיס מעבר לשעות העבודה לטובת "הרושם" שזה מייצר לתפקוד המפקד. ניתן להנחיל זאת בחובה לשחרר את הקצינים מספר ימים קבוע בחודש בשעות שהן לא מאוחרות משעות מסוימות סבירות המאפשרות לקצין לנהל את חייו גם מעבר לתפקיד. יש חובה לפקח על ההישארות מעבר לשעות אלה וקביעת סף שמעבר לו המפקד נדרש לספק דין וחשבון שיצדיק חריגה זאת.

**רשימת מקורות :**

אבידר מ. (2018), *מה מאפיין את העוזבים של זרוע היבשה*, מדור לחימה ומעטפת לחימה, מדור מדעי ההתנהגות.

אלמוג ע. ואלמוג ת.(2016). *דור ה-Y כאילו אין מחר*, מודן.

אלמוג ע. (1997). *הצבר-דיוקן*, עמ' 209-215, עם עובד 1997.

אלמוג ע., (2004) *פרידה משרוליק* - שינוי ערכים באליטה הישראלית עמ' 803-823, זמורה ביתן.

אריאלי ד. (2016). *שווה לך*, ידיעות אחרונות, ספרי חמד.

בר חיים א.(2004). *התנהגות ארגונית*, האוניברסיטה הפתוחה.

ברנדס א. (2012). *הומור פנים ארגוני כביטוי של תרבות ארגונית*. עבודת גמר למוסמך, האוני' העברית

בסול ז. (2016). "להתחתן צעירים, לעבוד בהיי-טק ולא להחליף עבודות: תכירו את דור ה-Z", דה מרקר, אוחזר בתאריך ה 16/4/20 מתוך : <https://www.themarker.com/career/1.2934445>

גזיאל ח. (1990). *מחשבה מנהלית בת זמננו*, תל אביב רמות (ספריית או' חיפה מקוון)

גלוברזון א., כרמי ע. (1982). *אנשים בארגון : ניהול משאבי אנוש*. עמ' 15-42 ספרית המינהל.

גלילי ע. (2019).*האם האיכותיים עוזבים או נשארים ?.* מחקר רב שנתי בנושא 'איכות' המפקדים בזרוע יבשה.

ולדמן ע, סקר קבע 2019 – סוגיות מרכזיות, מדור מדעי ההתנהגות, מכון מחקר משא"ן 2019

ולדמן ע, "איך לתמרץ – זאת השאלה ? " סקר עמדות משרתים ומפקדים ביחס להטבות ותמריצים בצה"ל, מדור מדעי ההתנהגות, מכון מחקר משא"ן, 2020.

ויגודה-גדות ובן ציון, 2003 – הקשר שבין תדמית ארגונית ונטיות עזיבה מצה"ל אל תעשיית הטכנולוגיה העילית, (כתב עת מגמות)

לוי י., (2003).*צבא אחר לישראל*, עמ' 111-112, 146, ספרי חמד 2003.

סנג מ., *מחקר פורשי תוכנית "אופק",* דצמבר 2019, מד"ה זרוע הים.

סלומון ת. וספראי א.(2015). *"הטובים עוזבים?" על שאלת האיכות ונכונות המשך שירות בצבע הקבע*, המרכז למדעי ההתנהגות.

סלע א.(2018). "הערכת תפקוד הקצינים הלוחמים בצה"ל", פרויקט סיום מב"ל מחזור מ"ה.

פינקל מ.(2013) "היתרון האיכותי של צה"ל – לא על הטכנולוגיה לבדה" מערכות, גיליון 439, עמוד 34.

פרוינד, 2000 - מחויבויות מרובות לגורמי עבודה מחקר אורך לבדיקת השפעתן על נטיות עבודה אצל עובדים במגזר הציבורי בישראל, עבודת דוקטורט אוניברסיטת חיפה

פרל ג.(יולי 2014). *אתוס הלוחם חי וקיים מתמיד* ישראל היום. אוחזר בתאריך 16/4/20 מתוך : <https://www.israelhayom.co.il/opinion/205467>

ציפורי ט. (2016). "קווים לדמותו של דור ה-Z: מה הם רוצים ממקום העבודה?" אוחזר בתאריך 16/4/2020 מתוך: <https://www.mako.co.il/study-career-career/articles/Article-58506030d2d2751006.htm>.

רול וגביש, (2019).ממשאבי אנוש להון אנושי. מפעם.

שולחן עגול רב משתתפים, אתוס הלחימה של צה"ל מה נשתנה?, אוקטובר 2014, המכון הישראלי לדמוקרטיה, אוחזר בתאריך 16/4/2020 מתוך : <https://www.idi.org.il/events/4440>

שפירא א.(2011) . *קולה של "מחלקת ההר האילמת,* "הארץ אוחזר בתאריך 24/5/2020 מתוך : <https://www.haaretz.co.il/news/education/1.1173528>

שרון-ריבלין ו.(2004). דור ה- Z הם רוצים הכול עכשיו, מהר, ובלי מאמצים מיותרים, גלובס. אוחזר בתאריך 16/4/2020 מתוך : <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=816279>

תמיר מ.(2005).*מלחמה ללא אות,* הוצאת מערכות משרד הבטחון . עמוד 10.

Brawn, 1962 – Brown, J.A.C. The Social Psychology of Industry: Human Relations in the Factory. Penguin books, 1962

Kohn A (1993). *Why Incentive Plans Cannot Work*

Ogbonnaya, C., Daniels, K. and Nielsen, K.M. (2017). *Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?* Human Resource Management Journal, 27 (1). pp. 94-112. ISSN 0954-5395

Renard M., Snelgar R. (2016). *How can work be designed to be intrinsically rewarding?* Qualitative insights from South African non-profit employees: Department of Industrial and Organizational Psychology, Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa

Rusbult, C. E.,Agnew C.; Arriaga X.(2011), "The Investment Model of Commitment Processes". Department of Psychological Sciences Faculty Publications. Paper 26.

Shamir B., Calculations, values and identities (1990). The sources of collectivistic work motivation Human Relations, 43(4), 313-332

**נספח 1 – שאלון קווים מנחים לקבוצת מיקוד מפקדים לוחמים צעירים (קבוצה א')**

**פתיחה**

**הצגה עצמית** לספר על הנושא של המחקר הכללי

**הסבר על קבוצות מיקוד** ("מישהו השתתף? אז בטח יודעים ש..")-

**סבב שלהם** – שם, יחידה

**חלק ראשון – העתיד שלכם באופן כללי**

**בהסתכלות קדימה, איך החיים שלכם ייראו עוד כחמש עד עשר שנים?** הרחבות תוך כדי:

* לגור – איפה חשבתם לגור?
* קריירה – איזה סוגי מקצוע?
* לימודים- מה ללמוד? מתי ללמוד?
* זוגיות/נישואין – מתי חושבים שזה יקרה?
* טיול בחו"ל – איפה? מתי זה יקרה? עם מי?

**חלק שני – העתיד התעסוקתי**

**איך אתם רואים את העתיד שלכם מבחינת תעסוקה?** הרחבות תוך כדי:

* עד מתי תישאר בצבא?
* בטח שואלים אותך כל הזמן, מה אתה עונה להם?
* מה השיקולים בבחירה? הורים? חברים? כסף? מימוש? מה עוד? איך חושבים שיבחרו?
* האם יש אלטרנטיבות תעסוקתיות?
* איך תחליט?

שאלת עיבוד להמשך: **איך חושבים על העתיד התעסוקתי שאחרי הצבא – ומה הקשר ביניהם?**

**חלק שלישי – התאמה למסגרת צבאית**

**כרגע כולכם בצבא, ספרו לי איך הגעתם לאיפה שאתם נמצאים? למה המשכתם?** (לשמוע את הסיפור שלהם על המסלול עד כה). הרחבות תוך כדי:

* יש דברים שלא מתאימים לכם בצבא?
* אתה כאן כי הכריחו אותך?
* מה מתאים לך בצבא?

תרגיל: **בעולם** **מושלם, ללא הגבלות, איך הייתם רואים את המשך השירות בצבא, איך זה ייראה?** (מכאן ננסה להבין מה כואב להם, ומה היו מצפים לראות)

**חלק רביעי – עתיד בצבא**

**בעתיד הצבאי שלכם, מה הולך לקרות?** הרחבות תוך כדי:

* כמה שנים קדימה אתם חושבים?
* מה מערכת השיקולים של ההחלטה להמשיך?
* מי משפיע על ההחלטה?
* עתיד קרוב ועתיד רחוק?
* איך רואים את מי שמעליכם? למה הם המשיכו? משפיע עליכם?

**חלק חמישי – המערכת הצבאית**

**אילו דברים שהמערכת הצבאית עשתה השפיעו על רצונכם להמשיך?** הרחבות תוך כדי:

* כיצד השפיעו המפקדים הישירים שלכם?
* כיצד השפיעו מפקדים בכירים, למשל מח"טים, קציני חיל?
* האם הייתה השפעה לתוכניות שירות, לימודים, תמריצים?
* כיצד נראה המגע שלכם עם אנשי הסגל?
* כיצד משפיעים עליכם התנאים הפיזיים בשירות?

**נספח 2 - מתווה לראיון אישי – שימור מפקדים בצה"ל (קבוצה ב')**

כחלק ממחקר אשר עוסק בשימור מפקדים לוחמים בצה"ל אנו מראיינים מפקדים בכירים במטרה להבין טוב יותר את האתגרים הארגוניים הקיימים היום.

**שאלות**

1. כאשר אנחנו עוסקים בשימור קצינים לוחמים בצה"ל מה הם לדעתך הנושאים החשובים ביותר?
2. מה להבנתך גורם לאנשים להישאר איתנו ומה דוחף אותם החוצה?
3. כפי שאתה יודע ומכיר צה"ל עוסק בשימור המפקדים האיכותיים. להבנתך האם העיסוק הצה"לי הינו אפקטיבי? מה גורם לעיסוק הצה"לי בשימור הקצינים האיכותיים להיות אפקטיבי ומה לא?
4. אילו תוכניות לדעתך היו אפקטיביות (אם בכלל).
5. מה החסמים ומה המאפשרים להבנתך של התוכנית הצה"לית לשימור אנשים?
6. באופן אישי יש לך דוגמאות שקשורות לנושא הזה?
7. איך לדעתך משפיע הממשק בין המפקדים לאנשי כוח אדם/שלישות/סגל על היכולת לשמר את המפקדים?
8. איך לדעתך משפיע הממשק בין המפקדים לגופי סגל שונים (מחלקת הסגל, גופי סגל אגפיים ועוד) על היכולת לשמר את המפקדים?
9. מה לדעתך חסר והיה צריך על מנת לסייע למפקדים לשמר את אנשיהם?
10. האם נשארים "הטובים ביותר" להבנתך?