

ניתוח השינויים בשירות הקבע הראשוני

עקרונות ומשמעויות

שרית עמרם כץ¹

בעשור האחרון חלו בצבא הקבע תמורות רבות אשר עיצבו ושינו את מבנהו ואת מאפייניו של שירות הקבע. הטענה המרכזית במאמר היא כי עד לעת הנוכחית שינויים אלו השפיעו בעיקר על שירות הקבע הראשוני, כך שנוצרה אבחנה מהותית בין מודל הקבע הראשוני למודל הקבע המסורתי במימדים של מבנה השירות, תנאי ההעסקה, מרחב ההזדמנויות והקידום, תנאי השירות והחזרה הפסיכולוגי שבין המשרתים לבין הצבא. מאמר זה מנתח את התהליכים הארגוניים אשר יצרו את שירות הקבע הראשוני ומציג את המאפיינים בהם מובחן מודל הקבע הראשוני ממודל הקבע המסורתי: עמימות, תחלופה וארעיות, זילות. לניתוח זה ישנה חשיבות רבה בהבנת הכיוונים העתידיים של מודל הקבע בהתחשב בשינויים הנוספים אשר ישפיעו על מודל הקבע בכללותו ולא רק זה הראשוני.

1998 (שפר, 1998), וגם במסגרת העבודה על מודל הקבע החדש בוועדת עמוס מלכא (מלכא, 2003), הרי שנראה שעדיין לא ברורה במלואה השפעת שינויים אלו על עקרונות מודל שירות הקבע הראשוני בתחומים של מדיניות הניהול, מודל ההעסקה וערכים מרכזיים בתוכו.

לפיכך, הסוגיה המרכזית שנדונה במסגרת מאמר זה היא בחינת העקרונות המרכזיים של מודל שירות הקבע הראשוני ומידת אבחנתם מעקרונות מודל הקבע המסורתי. במילים אחרות, נשאלת השאלה האם הפרדיגמה של שירות הקבע הראשוני עדיין משתייכת לפרדיגמה המסורתית של צבא הקבע, או שאפשר, שנוצרו בשנים האחרונות שתי פרדיגמות מובחנות בצבא הקבע: אחת המשתייכת לשירות הקבע המסורתי המיוצג בעיקר בקבע המובהק, והשנייה המשתייכת לקבע הראשוני. מתוך כך, מאמר זה יאפיין את עולם הקבע הראשוני והיבטיו הארגוניים והתעסוקתיים, במטרה לסייע בהתאמת כלי התכנון והניהול של שירות זה.

למאמר זה ארבעה חלקים: בחלקו הראשון יוצגו השינויים העיקריים שהשפיעו על שירות הקבע הראשוני ומבנהו. בחלקו השני יוצע מודל המנתח את שירות הקבע הראשוני, מאפייניו ושונותו משירות הקבע המסורתי. בפרק הסיכום וההמלצות יובאו מספר כיווני פעולה הנגזרים מניתוח זה. ולבסוף יועלו מספר כיווני חשיבה לגבי השלכות מודל הקבע הראשוני הנוכחי על מודל הקבע הכללי. הניתוח המוצע במאמר מתבסס על הידע המחקרי והארגוני הרב הנצבר על צבא הקבע בכלל (סקרי קבע, מחקרים איכותניים, ידע תיאורטי), כמו גם על מחקר ייעודי שנעשה

בעשור האחרון חלו בצבא הקבע תמורות רבות אשר עיצבו ושינו את מבנהו ואת מאפייניו של שירות הקבע. בין השינויים המרכזיים ניתן לציין את האבחנה בין "שירות קבע ראשוני" לבין "שירות קבע מובהק", את העלייה המתמשכת בהיקף משרתי הקבע הראשוני ביחס למובהק, מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת וצמצום מכסות הפרישה. לכל אלו השפעה מהותית על מבנה השירות בקבע, על תנאי ההעסקה, על מרחב ההזדמנויות והקידום, על תנאי השירות ועל החזרה הפסיכולוגי שבין המשרתים לבין הצבא.

תהליכים אלו עדיין ממשיכים לעצב את מודל השירות בקבע כך שגם בעת הנוכחית, בטרם מלאו כל השינויים המתוכננים והצפויים - כמו הארכת גיל הפרישה - ניתן לומר שמודל השירות הנוכחי כבר אינו זהה למודל השירות המסורתי המוכר בחמישים השנים הראשונות לקיומו של צה"ל. הדבר נכון במיוחד לגבי שירות הקבע הראשוני, כיוון שלתמורות אלו הייתה השפעה רבה יותר על מבנה השירות של שירות הקבע הראשוני, מאשר ההשפעה על שירות הקבע המובהק. אבחנה זו באה לידי ביטוי גם בעמדות משרתי הקבע הראשוני בהשוואה לעמדות המשרתים בקבע מובהק בפרמטרים של מידת העוררות התעסוקתית, שביעות רצון מן השכר ושביעות רצון מהקידום בקרב נגדים (עמרם כץ, 2007, 2008; עירן יונה והננפלד, 2006). למרות שבוצעה האבחנה בין הקבע הראשוני לקבע המובהק באופן מתוכנן כבר בשנת

¹ שרית עמרם כץ ר' מדור מחקר צבא קבע, ממד"ה

הוא המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת, אשר הוחל מינואר 2004 על כל מצטרף חדש לצבא הקבע. יוצא מכך שמימד נוסף להבחנה בין שירות הקבע הראשוני לשירות הקבע המובהק הינו, לעת עתה, שיעור גבוה של מקבלי פנסיה צוברת בקרב החדשים בארגון בהשוואה לוותיקים.

המשמעות התעסוקתית הישירה של קבלת פנסיה צוברת היא שינוי ביחסי הכוח בין משרתי הקבע ובין הארגון הצבאי. ברמת הפרט, קבלת פנסיה צוברת עשויה ליצור תלות תעסוקתית נמוכה יותר של משרת הקבע בארגון. בזיקה לכך, תיתכן גם רמת מחויבות נמוכה יותר של הפרט לשירות ארוך טווח בארגון, אם כי רמת המחויבות היא בת השפעה באופנים שונים, שכן אינה נגזרת רק מהסדר הפנסיוני. ברמה הארגונית עשוי לחול גם שינוי בפרקטיקות הניהול שהצבא השתמש בהם עד כה, שהבולטת ביניהם היא פרקטיקת "מלכודת הדבש", לפיה משרת הקבע ישאף להישאר בארגון עד לפרישה על מנת להבטיח את קבלת הפנסיה בסוף השירות.

שינויים משמעותיים אלו לא התחוללו בנפרד מהתמורות בשוק העבודה בישראל. כך, בשני העשורים האחרונים חלה ירידה בכוחה הפוליטי והמאגד של הסתדרות העובדים, התחזק והתבסס מגזר ההיי-טק, הופרטו מוסדות ציבוריים רבים, חל שינוי במבנה השכר בישראל במרבית הסכמי העבודה במשק; התמסדו והתחזקו הסדרי העסקה דרך חברות כ"א בשיעורים גבוהים יחסית למדינות אחרות (אסנת, 2009). המשותף לשינויים אלו ואחרים הוא מעבר **מדפוס העסקה מסורתית**, הכולל מרכיבים של יציבות, העסקה ארוכת טווח באותו ארגון, הסכמי שכר קיבוציים והתאגדות עובדים - **לדפוס העסקה מגוונים יותר**, הכוללים מרכיבים של זמניות, חלקיות, ריבוי מעברים בין ארגונים, תחרות על הידע והסכמי שכר אישיים לצד קיבוציים.

ניתוח מאפייני הקבע הראשוני - עיקרי הממצאים

חלק זה של המאמר מציע ניתוח של מאפייני הקבע הראשוני על סמך ממצאים ותובנות שנוצרו במסגרת עבודות מחקר שונות על צבא הקבע, ובייחוד על ממצאי מחקר ייעודי שבוצע בשנת 2007-2008 בקרב אוכלוסיית הקבע הראשוני.

מודל הניתוח מצביע על **שלושה גורמים אשר מעצבים את שירות הקבע הראשוני נפי שהוא כיום**. הגורם הראשון הינו העובדה כי שירות הקבע הראשוני מוזן ברובו מצבא החובה. הגורם השני הינו צרכי מעגל החיים של משרתי הקבע הראשוני. ולבסוף, הגורם המשמעותי ביותר, אולי, לאופן בו מעוצב שירות הקבע הראשוני בשנים האחרונות הינו השינויים המבניים שחלו בו (שינוי התמהיל בינו לבין הקצונה בחובה, ובינו לבין הקבע המובהק והחלת הפנסיה הצוברת). בהמשך המאמר נפרט

לאחרונה בקרב קבוצות של משרתי קבע ראשוני (בר צדק יעל, עמרים כץ שרית וסלף פולינה 2009).

היווצרות הקבע הראשוני

העשור האחרון מאופיין בתמורות רבות בצה"ל בכלל, ובצבא הקבע בפרט. התהליכים המרכזיים, אשר היו בעלי פוטנציאל השפעה גדול על עולם הקבע היו: קשירת המרכיב האיכותי (במסגרת "צה"ל 2000"); תר"ש קלע; וועדת עמוס מלכא לעיצוב מודל הקבע החדש; תהליך הביזור לזרועות; שינוי חוק שכר וגמלאות והמעבר לפנסיה צוברת. לשינויים שהתרחשו במסגרת תהליכים אלו היו השפעות על מודל ההעסקה ועל תפיסת השירות של צבא הקבע כולו ועל שירות הקבע הראשוני בתוכו. במסגרת מאמר זה יוצגו השינויים אשר הייתה להם השפעה משמעותית על שירות הקבע הראשוני.

המושג "קבע ראשוני" במובחן מ"קבע מובהק" החל לשמש את צה"ל בסוף שנות ה-90 ככלי ניהולי שמטרתו להבטיח איכותו של כח האדם בקבע (שפר, 1998). זאת, כחלק ממדיניות ניהול מכוונת המבדילה בין תקופת שירות הקבע הראשוני, המהווה את הכניסה והשרות ההתחלתי בשירות הקבע, לבין השרות הקבוע עד לפרישה.

תהליך הביזור לזרועות בשילוב הדרישה לצמצומים בתר"ש קלע, הובילו לשינוי מובהק במבנה צבא הקבע. זאת, עקב גידול משמעותי בתמהיל תקני קבע ראשוני ביחס לתקני קבע מובהק. אם ב-1998 היווה הקבע הראשוני 34% מכלל צבא הקבע, הרי שב-2007 שיעור זה גדל והגיע לכדי 3.53% שינויים אלו בוצעו הן עקב שיקול תכנוני על פיו הקבע הראשוני יהווה מאגר של כח אדם רחב שיזין את הקבע המובהק, והן עקב צמצום עלויות כח אדם בצבא הקבע במסגרת תר"ש קלע - בהם הומרו תקני קבע מובהק בתקני קבע ראשוני.

גידול זה בקבע הראשוני, על חשבון הקטנת הקבע המובהק, אמנם הגדיל, באופן תיאורטי, את מרחב המיון במעבר מקבע ראשוני למובהק, אך בה בעת נוצרו שתי תופעות: האטה מובנית בקצב הקידום מקבע ראשוני לקבע מובהק, ופיטורין של משרתי קבע ראשוני, אשר לא קיבלו תקן בקבע מובהק כתום פרק הזמן הקבוע המותר להם לשרת במסגרת הקבע הראשוני. במסגרת תר"ש קלע נעשו צמצומים רוחביים, אשר כללו גם פיטורין של משרתי קבע שלא במסגרת הסדרי פרישה וגם הפחתה בתנאי השירות וביציאה ללימודים מלאים על חשבון המערכת. שינוי מבני נוסף שהשפיע על הקבע הראשוני הינו הקטנת שיאי קצונת החובה המזינה את הקבע הראשוני. כלומר, מרחב המיון לקצונת הקבע הראשוני הינו קטן יותר בהשוואה לשנים קודמות, עובדה המקשה על איוש תקני קצונת הקבע הראשוני.

ולבסוף, אחד הסממנים הברורים יותר של מודל הקבע החדש

והן מבחינת הוותק והניסיון המקצועי. צעירים אלו הממשיכים את שירות החובה, עוד לא התנסו בעצם ב"חיים האמיתיים" במסגרות - מחוץ לבית הספר, מחוץ לצבא ומחוץ לבית ההורים. הבנתם את המערכת הצבאית ודרכי התנהלותה כארגון בירוקראטי שיש בו כללי קידום מסוימים היא מצומצמת ואפילו תמימה. הבנתם הכלכלית - תעסוקתית אינה מבוססת על ניסיון, מאחר והתפתחותם המקצועית התקיימה על פי רוב בצבא. רובם מתאפיינים בראיה קצרת טווח מבחינה תעסוקתית ומקצועית. קבוצה זו הממשיכה בקבע, בדרך כלל, עקב חתימה מראש - אינה שונה מקבוצת בני גילם אשר השתחררו מהצבא והתחילו בלימודיהם, התחילו לעבוד או נסעו לטיול ארוך במזרח אסיה או בדרום אמריקה. משרתי הקבע הראשוני אמנם אינם יכולים להיות שותפים לפעילויות אלו של בני גילם, אך אין זה אומר שהכמיהה לא קיימת ובווערת בתוכם.

כמיהה זו לחיים באזרחות היא חזקה ביותר בקרב משרתי הקבע הראשוני, בעיקר עקב העובדה הפשוטה שהם עדיין לא טעמו את החיים באזרחות. רבים מהמרוויינים היו עסוקים בהשוואת מקומם ומצבם לבני גילם שהשתחררו והתחילו לעבוד, ללמוד או לטייל. עוררות זו מתחזקת כאמור במבנה הנוכחי של צבא הקבע בו קל מאוד להיכנס לקבע ראשוני אך קשה מאוד לעבוד לקבע המובהק.

על כן, **עולה מהמחקר כי משרתי הקבע הראשוני מתאפיינים בגישה "תמימה" כלפי החיים באזרחות וכלפי השירות הצבאי.** מצד אחד, הם רואים באזרחות בפירוש "דשא ירוק יותר" מבחינת תנאי העסקה, פוטנציאל שכר, אפשרויות פיתוח וקידום מקצועי והשכלתי. מצד שני, רבים מהם נכזבים מהשירות בקבע מבחינת גובה השכר ותנאי העסקה וגם מבחינת הבירוקרטיזציה, איכות הארגון וחוסר ההבדל בינו לבין שירות החובה.

כאמור, שירות הקבע הראשוני מבוסס ברובו על המשך ישיר של שירות החובה, וככזה הוא "סוחב" איתו אלמנטים של שירות החובה כמו: "צערות", תמימות, כמיהה לאזרחות. נראה, שבהמשך השרות ממשיכים אלמנטים אלו להתקיים גם בקבע הראשוני ומשפיעים על צרכי מעגל החיים של משרתי הקבע ברמות שונות והשפעתם נמשכת גם על מאפייני שירות הקבע הראשוני.

שלבי ההתפתחות האישיים וצרכי מעגל החיים אחד הממצאים הבולטים של המחקר הייעודי הוא, כי השירות בקבע הראשוני מקביל לשלבי ההתפתחות האישיים של משרתי הקבע. כך, נמצא כי **שלבי ההתפתחות האישיים משפיעים על דפוסי תפיסת העתיד ותפיסת הקריירה של משרתי הקבע הראשוני ומעצבים את מסגרת התייחסותם לשירותם בצה"ל.** תופעה זו לא יכלה להיווצר לולא העובדה כי משרתי הקבע הראשוני מתחילים את שירותם בתחילת שנות ה-20 לחייהם ומגיעים ברובם ישירות משירות החובה. תקופת גיל זו הינה

את האופנים בהם כל גורם מעצב את שירות הקבע הראשוני והמשמעויות לכך.

שירות הקבע הראשוני כמוון משירות החובה צבא החובה מהווה את נמל הכניסה העיקרי אל שירות הקבע הראשוני. הדבר נעשה בדרך כלל בשני מסלולים: החתמה מראש של שכבות שלמות של קצינים וחיילים בחובה לחודשי קבע או לשנות קבע בשל יציאה לקורסי קצונה, לימודי עתודה, הכשרות מקצועיות ארוכות, כמו פיקוח טיסה, תוכנה, מודיעין ועוד. סוג אחר של כניסה מצבא החובה לקבע הראשוני הינו החתמה ישירה של חוגרים לשירות קבע בהזנה טבעית של קידום והשאת המתאימים והמעוניינים בשירות קבע. הסוג הראשון שכיח יותר בקרב הקצונה והסוג השני שכיח יותר בקרב הנגדים.

מן המחקר עולה כי **המעבר לקבע ראשוני כמעט ואינו מובחן מצבא החובה.** מובחנות זו לא נעשית על ידי טקס סמלי או סממנים חיצוניים, כמו למשל, החלפת המדים. היא גם לא נעשית על ידי הסברה מסודרת למשרתי הקבע החדשים (כולל אלו שהתגייסו מחדש) אודות זכויותיהם וחובותיהם מבחינת תנאי שכר, פנסיה, חופשות, נופש, נקודות ספורט וכדומה.⁸ משרתי הקבע - קצינים כמו נגדים - טוענים, כי מבחינתם אין, הבדל רב בין שני סוגי השירות - יום אחד הם בשירות חובה ולמחרת הם בשירות קבע. מלבד ההבדל ברמת השכר בין חובה לקבע, אין שוני, כאמור, במראה החיצוני, אך גם לא מבחינת האחריות, התפקידים והיחס לו זוכים משרתי הקבע החדשים. בהקשר לכך, כפי שנראה גם בהמשך, משרתי הקבע הראשוני טוענים כי המערכת הצבאית מתייחסת אליהם כאל **כח אדם זמין וזול למילוי משימות שונות,** שאינן קשורות לתפיסתם לתפקידים ומקצועם.

יתר מכך, **צבא הקבע הוא המשך ישיר של צבא החובה גם מבחינת רבים מכלי הניהול, הטיפול והכשרת כח האדם.** בתחומי הרפואה, תנאי השירות (ת"ש), המשמעת וההכשרות הזוטרות קיימות אותן מערכות המשמשות את צבא החובה ואת צבא הקבע כאחד. כך למשל, על פי המחקר, מערכת רפואה המושתתת על שירות החובה נתפסת כהולמת פחות את משרתי הקבע. נושא אחר שעלה במחקר הוא עניין ההכשרות המותאמות יותר לקצינים וקצינות צעירים, אך הנתפסות כהולמות פחות ולעיתים אף פוגעות בקצינים ועתודאים מבוגרים, בעלי משפחה ומחויבויות אחרות בחיי הפרט.

אין ספק שלהתבססות זו על צבא החובה ושיטת החתימה מראש יש יתרונות, המתמצים בעיקר במרחב מיון רחב ואיכותי יותר ובאבטחת מילוי השרות של הקבע הראשוני בקלות יחסית. אך להתבססות על צבא החובה יש גם משמעויות נוספות שלא תמיד אנו עומדים על השלכותיהן.

אחת המשמעויות העיקריות של ההתבססות על צבא החובה היא העובדה **שהמשרת בקבע ראשוני הוא צעיר,** הן מבחינת הגיל

הלימודים או קרש קפיצה לקריירה אזרחית ואפשרות לדכישת ניסיון מקצועי. במובן זה, בעבור תת קבוצה זו אין הבדל רב בין שלב החתימה הראשונה לשלב החתימה השנייה; הקבוצה השנייה היא קבוצת ה-**'קרייריטיים'**, התופסים את תקופת השירות כצעד נוסף בדרך לקריירה צבאית ארוכת טווח. רבים מהם - במיוחד הקצינים - תולים את הישגותם בצבא באפשרות לרכוש השכלה גבוהה תוך כדי שירות או על חשבון המערכת.

באופן כללי, חלוקה זו מצליחה לאפיין את רוב משרתי הקבע הראשוני. עדיין, קיימות קבוצות משרתי קבע, אשר המגזר הצבאי או הדרג הצבאי אליו הן שייכות, משפיעים עליהן להתנהגות שונה קמעא. כך, קבוצת ה**לוחמים** מתייחסת לרוב לשירותה בקבע ראשוני כאל שירות המאפשר סיפוק, אתגר אישי ותחושת תרומה, לצד חסכון כספי ניכר. לצד תחושת מסוגלות תעסוקתית גבוהה, הם מבינים כי ניסיונם בצבא אינו בר המרה לשוק האזרחי, וכי לא כולם יוכלו להמשיך בקריירה צבאית לדרג בכיר. על כן, בולט אצלם המתח בין ציר הפיתוח המקצועי-אישי (יציאה ללימודים אקדמיים) לבין ציר הפיתוח המקצועי-צבאי (תפקידי ליבה).

לדבריהם, קשה ליישב מתח זה ללא הקרבת אחד הצדדים. קבוצת ה**הנדסים**, להוציא את הטכנולוגים שבקרבתם, בדרך כלל מעוניינת במרכיב משמעותי יותר של קביעות, גם בשירות הקבע הראשוני. זאת, עקב תפיסת מסוגלות תעסוקתית נמוכה יחסית ועקב שימור התפיסה המסורתית של שירות הקבע כמקום העסקה לטווח ארוך. על כן, אצל רבים מהם צומחת תפיסה דומה לזו של ה-**'קרייריטיים'**, הבונה על שירות ארוך, כבר בשלבים המוקדמים של שירות הקבע הראשוני.

קבוצת ה**טכנולוגים** מאופיינת בכך שלחבריה יש בדרך כלל אלטרנטיבות תעסוקתיות רבות - כמובן בתלות מסוימת במצב המשק האזרחי הטכנולוגי. המחקר הראה כי מציאות זו מקנה להם תחושת חופש בחירה גבוה ביחס להמשך השירות ובזיקה לשאיפותיהם האישיות והמקצועיות.

קבוצת ה**החוזרים לשירות** היא קבוצה יוצאת דופן. משרתי הקבע הכלולים בה הם כאלו שהשתחררו משירות החובה, יצאו לחיים אזרחיים, וחזרו לשירות הקבע בטווח של מספר שנים לאחר שירות החובה. מרביתם עדיין מצויים בתחילת ההתפתחות האישית והמקצועית אך בהבדל אחד משמעותי - הם כבר היו "בחוק". בהקשר זה קבוצה זו מפוכחת יותר כלפי ציפיותיהם משירות הקבע, על תנאי ההעסקה שבו. חברי קבוצה זו הפגינו על פי רוב רמת **שביעות רצון גבוהה יותר** משירות הקבע באופן כללי. הם טרחו לציין שגילו על בשרם שהאזרחות אינה "גן של שושנים" ושצבא הקבע הינו מקום העסקה ראוי וטוב.

לסיכום חלק זה, ניתן לראות כי שירות הקבע הראשוני, באופן שבו הוא מובנה כיום, **קשור קשר הדוק לתחנות הראשונות במעגל החיים המקצועי והאישי**. בנוסף, **נכלל שמתרחקים**

משמעותית ביותר לרכישת זהות מקצועית ואישית כאחד. במחקר הייעודי נמצא כי קבוצת המשרתים בקבע ראשוני נחלקת ל-3 תתי קבוצות על פי שלבי התפתחות אישיים ומקצועיים, ובזיקה לתקופות השירות השונות. שלבים אלו הם: שלב ההתחייבות המוקדמת; שלב החתימה הראשונית; שלב החתימה השנייה. בקבוצות אלו משתקפת שונות משמעותית בפרמטרים של מהות המחויבות לשירות, ציפיות המשרתים מהצבא ותכנוניהם בראיה עתידית.

שלב ההתחייבות המוקדמת, כשמו כן הוא, מתייחס למעבר משירות החובה לשירות הקבע עקב החתמה מראש של משרת הקבע שיצא לקורס קצונה או לקורס מקצועי ארוך. **בשלב ההתחייבות המוקדמת תפסותיו והתנהגותיו של המשרת קרובות מאוד לאלה של חייל בשירות חובה**. כיון שההתחייבות היוותה תנאי לשירות חובה במסלול כלשהו, מדווחים המשרתים על תחושת 'אין ברירה', אשר מורידה את רמת שביעות רצונם הכללית מהשירות, ומייחסת נופך שרירותי למחויבותם לשירות. לא בכדי, משווים עצמם המצויים בשלב זה לחבריהם המשוחררים משירות החובה, אשר מתפרנסים מעבודות זמניות או מטיילים בחו"ל, ולרוב מתכננים לעשות זאת בעצמם בתום השירות הצבאי.

שלב החתימה הראשונה - בקבוצה זו נכללים אלו החתומים מבחירה ובהתנדבות לתקופה קצרה נוספת בקבע. בהשוואה לקבוצה הראשונה, תוכניותיהם של המשרתים בקבוצה זו מכוונות לעתיד רחוק יותר. על פי המחקר, רוב המשרתים בשלב זה (בדגש על מערך הקצונה) לא רואים את עתידם בצבא, אלא מתכוונים להתחיל קריירה אזרחית בתום שירותם. **על כן הצורך המרכזי בשלב זה הוא התפתחות מקצועית ואישית**. כך, שירות הקבע מהווה עבורם מסלול המאפשר להמשיך ולבצע תפקיד מאתגר במיוחד לצד צבירת ניסיון מקצועי ותוך התקרבות להגשמת התוכניות באזרחות (חסכון כספי, אפשרות ללמוד). בהקשר הזה גוברת במיוחד חשיבותם של הלימודים האקדמיים תוך כדי שירות. בנוסף, שלב זה מאופיין גם בחיכוך משמעותי יותר עם הארגון הצבאי ומאפשר היכרות עמוקה יותר עם מגרעותיו, על פי תפיסתם, הנעוצות במאפייני הטוטאליים והבירוקרטיים. בהקשר זה, עולה כוחם של גורמים שונים המהווים משקל נגד להמשך השירות בצבא.

שלב החתימה השנייה - בקבוצה זו נכללים רבים יותר מבין אלו הרואים בשירות הצבאי קריירה אישית. המחקר מעיד כי בשלב זה של החיים מצויים רוב משרתי קבע בתהליך של התייצבות אישית: בחירת מקצוע, ביסוס קריירה, הקמת משפחה וכדומה. בהתייחס לכך, ניתן לחלקם לשתי תתי קבוצות עיקריות: הראשונה, **'סטודנטים'**, עבורם עדיין שירות הקבע מהווה עבודה זמנית, תקופת מעבר בזמן

במלואו (לפיו משרתי קבע אשר הגיעו לגיל 38 - 39 ואינם מיועדים לקידום, אמורים להיות מפוטרים) הרי שהם יכולים להיות בטוחים במידה גבוהה יותר בהעסקתם לטווח הקצר וגם הארוך?

שינויים תעסוקתיים-תרבותיים אלו שתוארו לעיל **משנים במידה מסוימת את תפיסת משרתי הקבע הראשוני לגבי מהות השירות בקבע, לגבי ציפיותיהם מהשירות בהווה ובעתיד, ולגבי תנאי שירותם והעסקתם.** זאת, ביחס לתפיסות אלו בעבר. בהקשר זה נמצאו שלושה מאפיינים עיקריים לשירות הקבע הראשוני, כפי שעולה מהמחקר הייעודי וממחקרים אחרים, והם: עמימות, ארעיות ותחלופה, והפחתה.

כאן המקום לומר שגם אם מאפיינים אלו אינם מפתיעים לאור שינוי מבנה הקבע הראשוני, הרי שעדיין אין זה אומר שהארגון הצבאי, על פרקטיקות הניהול שלו, בהכרח יודע להתנהל בהתאם למשמעויות הנגזרות ממאפייני שירות הקבע הראשוני.

מאפיין ה-עמימות מגולם בממצא המחקרי, ממנו עולה כי משרתי הקבע הראשוני לרוב אינם יודעים מה צפוי להם במהלך השרות בשני תחומים: אופק השירות (מסלול שירות ותפקידים) והמשך העסקתם בקבע. גורמי משאבי האנוש (המשא"ן) והמפקדים הישירים אינם יודעים לומר להם בוודאות מה התכנון לגביהם בשנתיים הקרובות. גם אם העמימות היא בת לוויה של רבים ממשרתי הקבע (אף בקבע מובהק), הרי שלגבי משרתי הקבע הראשוני היא משמעותית ביותר. זאת, ומאחר לאלו האחרונים העמימות מועצמת עקב חוסר הביטחון התעסוקתי המובנה בשירות הקבע הראשוני גם במעבר לקבע המובהק וגם בתוך הקבע הראשוני.

עמימות זו נמצאה כמשפיעה מאוד על הנכונות של משרתי הקבע הראשוני להמשיך בתפקידם. מידת הידע אודות אופק השרות, ובכלל זה תוכניות שירות הכוללות מרכיב של לימודים, מהווה שיקול מרכזי שעה שמשרת הקבע הצעיר בוחר את נכונותו להישאר בארגון או לעזבו. מהבחינה הזו מהווים התמריצים הכספיים בתמורה לחתימה ארוכה נוספת לקבע, ללא הסדרת מסלול שירות מתאים, פתרון חלקי בלבד לבעיה.

תחושת העמימות היא כמובן גם נגזרת של התחלופה והארעיות הגבוהות הקיימות בקבע הראשוני. רבים ממשרתי הקבע הראשוני תופסים את הימצאותם בארגון הצבאי כזמנית וארעית. זאת, בניגוד לקבע המסורתי ולשירות הקבע המובהק, בהם רוב התחלופה אינה מקושרת לזמניות וליציאה מהארגון אלא להחלפת אישים בין המקומות השונים ברוטציה רוחבית או אורכית. מספר התקנים הגדל בקבע הראשוני, ומשך השהות הקצר יחסית של רבים ממשרתי הקבע הראשוני בארגון, מחייבים תדירות החלפה גבוהה של אנשים בתפקידים. על פי תפיסת המשרתים, ישנם מגזרי תפקידים ה"סובלים" מתחלופה מרובה מאוד כמו נהיגה, אבטחה, לוגיסטיקה, קישור ועוד.

תחלופה וארעיות אלו מעצימות את תפיסת ההתמקצעות

משלב המעבר בין שירות החובה לשירות הקבע הראשוני, כך מתמעטים מרכיבי ה"חובה" ומודגשים מרכיבים של צבא הקבע בהיבטים של מהות המחויבות לשירות, ציפיות המשרתים מהצבא ותכנוניהם בראיה עתידית.

השלכות השינויים המבניים על שירות הקבע הראשוני שירות הקבע הראשוני עבר שינויים מבניים משמעותיים, אשר השפיעו על גודלו, על מבנה ההזדמנויות התעסוקתי בתוכו ועל מעמדו בארגון. כפי שתואר בתחילת המסמך מדובר בעיקר בשינויים הבאים: האבחנה בין הקבע הראשוני לקבע המובהק; הגידול בהיקף הקבע הראשוני על חשבון הקבע המובהק; והחלת הפנסיה הצוברת, אשר עד לסוף התוכנית הרב שנתית (תר"ש) תבוא לידי ביטוי בעיקר בקבע הראשוני.

הטענה המרכזית של פרק זה היא, כי על פי תפיסת משרתי הקבע הראשוני, שינויים אלו השפיעו על כך **שבשנים האחרונות שירות הקבע הראשוני הובחן מבחינה תרבותית ותעסוקתית משירות הקבע המובהק, או מתפיסת שירות הקבע המסורתי.** לכאורה, אבחנה זו הינה ברורה מאליה לאור ביצוע השינויים המבניים בשירות הקבע הראשוני, אך נראה כי המערכת הצבאית עדיין לא הפנימה לחלוטין את ההתאמות הנובעות משינויים אלו של עקרונות ההעסקה והניהול של אוכלוסיית הקבע הראשוני.

אחת האבחנות המשמעותיות נוצרת באמצעות התופעה התעסוקתית-מבנית החדשה בשירות הקבע. אבחנה זאת היא הקושי המשמעותי במעבר מקבע ראשוני לקבע מובהק. תהליך הגידול המשמעותי בקבע הראשוני והצמצום בתקני רס"ן ורס"ד (בקבע המובהק) גרם לכך שקבלת תקן בקבע המובהק אינה ברורה מאליה כמו בעבר, ובמגזרים מסוימים (במיוחד נגדים וקצינים פרופסיונאליים, לוגיסטיקה ואבטחה) מתקיימת תחרות על השיבוץ בתקנים אלו. מצב זה משפיע על כך שמשרתי קבע רבים "מושכים" את שירותם עוד שנה או שנתיים בתקני קבע ראשוני, בתקווה שיתפנו תקנים בקבע מובהק. עדיין, כסופו של דבר, חלקם מוצאים עצמם מפוטרים אל מחוץ לשורות הצבא, בתחושת תסכול (למרות שתנאי השירות הארעיים הם ידועים וברורים).

כנוסף לכך, העובדה, כי בדרך כלל משך השירות בקבע ראשוני אינו יכול להימשך מעבר ל-7 - 8 שנים, בשילוב העובדה כי רוב ההזנה לקבע ראשוני הינה משירות החובה - יוצרות מציאות בה אותם מפוטרים הינם בגיל 27 - 28. התחלת חיפוש דרך מקצועית, ובחלק מהמקרים אף רכישת השכלה נחשבות, בעיני רבים ממשותפי המחקר, למאוזרות בגיל זה.

לאור דברים אלו, ניתן לומר כי ברמת הפרט קיימת אבחנה בין הקבע הראשוני לקבע המובהק מבחינת רמת הביטחון התעסוקתי. משרתי הקבע הראשוני יכולים להיות בטוחים בהעסקתם בטווח הקצר, אך לא בטווח הארוך. ואילו משרתי הקבע המובהק, מרגע שהגיעו ל"מנוחה ולנחלה" וכל עוד לא מיושם "מודל השערים"

צרכי מעגל החיים של משרתי הקבע הראשוני לבין תפיסת העתיד, תפיסת הקריירה ומסגרת ההתייחסות לשירותם בצה"ל. שלישית, התפיסה הרווחת בקרב רוב משרתי הקבע הראשוני כלפי שירותם היא תפיסה של שירות המאופיין בעמימות, ארעיות, תחלופה, והפחתה.

אחת הטענות בנייד זה היא כי **שירות הקבע הראשוני הינו תופעה חדשה, יחסית,** אשר לא התקיימה ב-50 השנים הראשונות לצבא הקבע בצה"ל. החידוש שבמובחנות הקבע הראשוני טמון **במפגש בין צרכי מעגל החיים ומאפייני הצעירות** של שירות הקבע הראשוני לבין **השינויים המבניים** שנעשו במודל הקבע ובהרכבו (הגידול בקבע ראשוני). מפגש זה יוצר את פוטנציאל השינוי להבחנת הקבע הראשוני מהמודל המסורתי של הקבע ולהתפתחות תופעות ארגוניות ותעסוקתיות שונות מאלו שהכרנו בעבר, המגולמות גם בחוזה הפסיכולוגי שבין הפרט לארגון.

המושג חזוה פסיכולוגי מתייחס למערכת הציפיות והחבובות ההדדיות המתקיימת בין הפרט ובין הארגון. אחד המרכיבים הבסיסיים והבולטים בחוזה הפסיכולוגי של מודל הקבע המסורתי הוא שירות לטווח ארוך ובטחון תעסוקתי גבוה. בתקופה זו מוחל **שינוי בחוזה הפסיכולוגי של שירות הקבע הראשוני,** כאשר מרכיבים של **עמימות וארעיות תופסים בו מקום משמעותי יותר,** גם מבחינת הפרט וגם מבחינת המערכת הצבאית.

מבחינת המערכת הצבאית, אין ספק שיש יתרונות למאפייני הארעיות והעמימות. בארגון בו מחצית מכח האדם שלו אינה קבועה, יש פוטנציאל **להשקעה נמוכה** בשכר, כתנאי רווחה ובהוצאות פנסיוניות. מרכיב **העמימות** מאפשר לארגון גמישות בהעסקה על פי צרכיו, תוך התחשבות פחותה יותר בצרכי הפרט. יתרון אחר נעוץ ברענון תכופ של כח האדם **וסבירות נמוכה לשחיקה.** בנוסף, אחד היסודות להגדלת הקבע הראשוני ואבחנתו מהמובחן היה הרעיון שצבא זה ישמש **מרחב מיון רחב יותר** לקבע המובחן.

מנגד, מאפיינים אלו מציבים לפתחה של המערכת הצבאית צורך בפיתוח מוגבר של **הכשרות ולימודים** מקצועיים עקב תחלופת כח האדם התדירה בשירות הקבע הראשוני וכן צורך **בעיבוי המנגנונים והמערכות המטפלות במשא"ן המתחלף** בכל ההיבטים של מיון, השמה לתפקידים ולמקצועות בין החילות השונים ובין הזרועות. זאת ועוד, נראה כי גם המערכת הצבאית מצויה בתהליך הסתגלות לשינוי במודל השירות של הקבע הראשוני. כך למשל, המערכת הצה"לית חווה את יציאת משרתי הקבע הראשוני מהארגון לא כתופעה מתוכננת של מודל שירות הקבע הראשוני אלא גם **כמשבר עזיבה.**

ברמת הפרט נמצא שמרכיבי העמימות, הארעיות וההפחתה הם קשים להתמודדות, בעיקר בקרב אלו אשר יש להם פחות אפשרויות העסקה מחוץ לצבא. בהשוואה אליהם, יכולת הבחירה הגבוהה יותר של בעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה, מקנה בסיס

החסרה של המשרתים בצבא זה, ואף יש למאפיינים אלו נטייה מסוימת להשפיע על רמת המחויבות של משרתי הקבע. זאת מאחר ובכרמה כזו של חליפיות וארעיות קשה ליצור ולהבנות רמת מחויבות גבוהה לאורך זמן. עם זאת, **ציפייה לרמת מחויבות ארוכה ומתמדת** שייכת למודל הקבע המסורתי, ויתכן כי יש לה **פחות מקום בשירות הקבע הראשוני.**

לתחושת העמימות והתחלופה הגבוהה מצטרפת תחושת **ההפחתה.** רבים ממשרתי הקבע חשים כי קיימת הפחתה וזילות במעמדם מצד המערכת הצבאית. הפחתה זו באה לידי ביטוי בכמות התורנויות, בסוג התורנויות, בהקפצות למילוי משימות שונות שאינן שייכות למקצועם ולתפקידם (ביצוע הגנת יישובים, השגחה על ביצוע מסדרים והכנה לביקורים, ביצוע תורנויות כמו תורנות שער בבסיס מטכ"ל, מתן הרצאות בבתי ספר ועוד). תחושתם היא כי הם מהווים בעבור הצבא כח אדם זול שניתן לשנוע ממקום למקום, מתפקיד לתפקיד וממשימה זו לאחרת בקלות רבה ובאופן שרירותי. מימד הפחתה זה מעצים את תחושת חוסר ההתמקצעות של משרתי הקבע ואת התחושה כי המערכת הצבאית אינה מתייחסת ברצינות מספקת כלפי מקצועם ומעמדם.

יש לציין כי תחושת הפחתה זו מתעצמת כאשר מדובר בשכבת **הנגדים הזוטרים,** בעיקר ממקצועות תומכי הלחימה (תומכ"ל). לתפיסתם, נראה כי הצבא סבור שתפקיד נגד הוא תפקיד **"בלבוניק"** - הקיצוצים בשנים האחרונות הובילו לאיחוד תפקידים שגרם לעומס עבודה. אבל מעבר לזה, נגדים דיווחו על "הנחתת" משימות השכם והערב ללא קשר לתפקיד המקצועי של הנגד ומתוך התפיסה ששכבת הנגדים אמורה לעשות כל סוג של עבודה.

ממצאי המחקר מראים כי מרכיבים אלו של עמימות, ארעיות והפחתה נתפסים אצל רבים ממשרתי הקבע הראשוני, ובוודאי בקרב אלו מתוכם בעלי מסוגלות תעסוקתית נמוכה, כמאפיינים לא קלים להתמודדות של המשרתים בקבע ראשוני. כך למשל, חוסר הביטחון התעסוקתי הוא אמנם מאפיין יסוד של שירות הקבע הראשוני באופן שבו הוא נוצר ותוכנן, אך למאפייני זה יש משמעות רחבה יותר מאשר מידת העוררות התעסוקתית שהוא יוצר או תחושת אי נוחות של משרתי הקבע. אם מימד הסביעות היווה עוגן יסוד במודל הקבע המסורתי, הרי שכעת מוקד משיכה זה הופך למשמעותי פחות בשירות הקבע הראשוני ומציאות זאת מעמידה צה"ל כמקום העסקה הדומה יותר לארגונים אחרים.

סיכום ומשמעותיות

המחקר מעלה מספר קווי יסוד המאפיינים את שירות הקבע הראשוני והמעצבים אותו. ראשית, שירות הקבע הראשוני צומח משירות החובה ומתוך כך משרתיו הינם צעירים, בעלי ראייה תמימה של המערכת, חסרי ניסיון בשוק העבודה ורבים מהם כמהים ליציאה לאזרחות. שנית, ובהמשך לכך, נמצא קשר בין

החובה מתעניינים מאוד בטויל ארוך לחו"ל ובאפשרות ללימודים אקדמיים; מימד היציבות התעסוקתית הוא רב חשיבות לגנדי תומכ"ל בקבע ראשוני; בעבור הקצינים הלוחמים הקושי ללמוד במהלך השירות, להקים משפחה ולקיים חיי פרט תקינים, נמצאו כמשמעותיים ביותר לנכונות המשך שירותם; האתגר ותחושת השליחות בתפקיד הינם משמעותיים בעבור רוב משרתי הקבע הראשוני, זאת לצד חשיבות עולה וגוברת למימד ההשתכרות הכספי ככל שמשרת הקבע הראשוני מתבגר ומחויב לפרנסת משפחה.

צרכים אלו של משרתי הקבע הראשוני והעובדה כי הקבע הראשוני אינו מאפשר בטחון תעסוקתי גבוה, מובילים בדרך כלל **לעוררות תעסוקתית גבוהה** בקרב המשרתים, במיוחד במצב בו השוק האזרחי מצוי בצמיחה, ובמיוחד בקרב בעלי מסוגלות תעסוקתית נמוכה. אכן, נמצא במחקרים אחרונים כי משרתי קבע ראשוני רבים יותר בוחנים את אפשרויות ההעסקה והלימודים מחוץ לצבא במהלך שירותם הצבאי. תהליך זה הינו טבעי והגיוני בעבורם בשלב זה של חייהם, ואין ספק שחוסר הוודאות לגבי המשך שירות בקבע מובחן מהווה גורם דוחף לכך.

מרכיב אחר בחוזה הפסיכולוגי של מודל הקבע המסורתי מתייחס לשתי קריירות. בעבור איש הקבע - הראשונה היא קריירה צבאית והקריירה השנייה מתקיימת לאחר הפרישה - באזרחות. לאור האמור לעיל, מאפיין שתי הקריירות הינו פחות רלוונטי בעבור משרתי הקבע הראשוני, ואילו **מודל "קדם קריירה"** הינו רלוונטי יותר. כלומר, לאור שינוי המודל, הצבא אינו מתכנן ועל כן אינו יכול להבטיח לרוב אוכלוסיית הקבע הראשוני שירות צבאי עד לגיל פרישה. במקום זאת, השירות הצבאי הראשוני נמשך עד 7 - 8 שנים, לכל היותר. על כן, השירות הצבאי הופך בעבור רבים מהם למעין "קדם קריירה" - משהו ש"עושים", במקביל ללימודים או עד לעבודה האמיתית. וזאת בניגוד לתפיסת המערכת הצבאית של שימור המתאימים לקבע מובהק.

משמעותיות ניהוליות והמלצות

אחת המטרות של מאמר זה הייתה לאבחן את שירות הקבע הראשוני ומאפייניו התעסוקתיים והארגוניים, על מנת להתאים את כלי הניהול למאפייני צה"ל בעת הזאת. נראה, שיש בתקופת הזמן הנוכחית פער בין הפרדיגמה של שירות הקבע הראשוני לבין הפרדיגמה של צבא הקבע המסורתי על כל הנחות היסוד שבה, ובעיקר אלו הקשורות לביטחון כלכלי, מחויבות מצד המערכת ויציבות תעסוקתית. הנחות יסוד אלו עדיין מתקיימות במודל הקבע, למרות השינויים אותם הוא עבר, ואף מתקיימות ברמה מסוימת גם בקרב משרתי הקבע הראשוניים.

מבחינה אנליטית ניתן לטפל בפער המדובר בשתי דרכים (לפחות): האחת, פועלת לצמצום הפער באמצעות החזרת הקבע הראשוני למצבו בעשור הקודם באמצעים מבניים (כמו הקטנת

רחב יותר למשא ומתן עם המערכת הצבאית. לפיכך, בעבור רבים ממשרתי הקבע שיש להם מסוגלות תעסוקתית גבוהה, מרכיב הארעיות אינו נתפס בדרך כלל כחסרון, אלא כמרכיב המאפשר להם ללמוד ולהתנסות בתפקידים משמעותיים ומאתגרים בצבא כהכנה טובה להעסקה באזרחות.

סך הידע בתחום והמחקר הייעודי מראים כיצד משרתי הקבע הצעירים תופסים את תקופת הקבע הראשונית **כתקופת ניסיון ובחינה תמידית, כתקופה של אי בהירות לגבי העתיד הקרוב ושל מחויבות פחותה של המערכת כלפי הפרט**. בעבור חלקם, המערכת הצבאית מְבַנֶה את תקופת הקבע הראשוני כזמנית, כמפחיתה מבחינה מקצועית, וכבעלת תגמול נמוך מבחינת השכר וסביבת עבודה.

הבניית הקבע הראשוני בצורה זו מקצינה את הפערים למול צרכי מעגל החיים של אוכלוסייה זו, ועל כן היא נתפסת כפחות כדאית לרוב משרתי הקבע, לא רק לבעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה, אלא גם לבעלי מסוגלות תעסוקתית נמוכה. אצל האחרונים, המתקשים לעמוד בעמימות זאת, נמצא כי יש ביניהם, הבוחרים לצאת מהמסלול מוקדם ככל האפשר. זאת, על מנת שלא להגיע למצב של שוקת שבורה בגיל 27 - 28, כאשר הם מעוניינים להמשיך לקבע מובהק, אך אין זה מתאפשר בשל חוסר בתקנים. או אז, הם נפלטים בעל כורחם מהצבא לאחר שירות לא קל של מספר שנים ולרוב בתנאי שכר נמוכים.

מעבר למאפיינים הכלליים של שירות הקבע הראשוני, הרי שניתן לראות כי הקבע הראשוני אינו עשוי מקשה אחת. קבוצות בתוכו מובנות על ידי המערכת הצבאית כשונות זו מזו ועל כן, בתגובה לכך, הן גם פועלות באופנים אחרים במקצת. בהקשר זה ניתן לנתח את מוקדי המשיכה של קבוצות בקבע הראשוני (כמו גם בקבע המובהק) להישארות בשירות הקבע כתוצאה של אינטראקציה בין 4 גורמים עיקריים:

- א. תחושת האתגר, התרומה וההיתרמות של משרת הקבע בתפקידו ובסביבתו המקצועית (פיתוח מקצועי, אתגר שלא קיים בשוק האזרחי, תחושת שליחות).
- ב. תחושת המסוגלות התעסוקתית, פוטנציאל ההשתכרות בשוק האזרחי ומידת התלות של משרת הקבע בצה"ל כמעסיק.
- ג. צרכי מעגל החיים של משרת הקבע (טויל ארוך בחו"ל, פיתוח מקצועי, רכישת השכלה, הקמת מערכת יחסים זוגית, יציבות בהכנסה עקב פרנסת משפחה, קרבה לפרישה וכו').
- ד. איכות המערכת הצבאית בהיבטים של פיתוח מסלולים והוגנות קידום, דימוי הארגון, ואיכות אנשיו.

גורמים אלו מופיעים אצל כל הקבוצות בקבע הראשוני, אך קיימת שונות בעוצמת ההשפעה שלהם על כל קבוצה. מספר דוגמאות לכך: בעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה, כמו הטכנולוגים, רואים בארעיות ובגמישות יתרון, והפיתוח המקצועי והאקדמי חשוב להם מאוד; משרתי קבע צעירים שרק סיימו את שירות

חלקו היחסי של הקבע הראשוני, הרחבת שיאי קצונת חובה); האחרת, פועלת להתאים בין עקרונות ההעסקה והניהול של הקבע הראשוני לבין מאפייניו בתקופה הנוכחית.

תחת ההנחה שלא ניתן לבצע שינוי מבני דרסטי במבנה הקבע הראשוני, ותחת ההבנה שגם תחת שינוי מבני שכזה, מאפייני שירות הקבע הראשוני לא ישתנו באופן מהותי כי כבר "עברו מים בנהר", הרי שרצוי לפעול גם בציר של התאמת עקרונות ההעסקה והניהול.

עקרונות אלו צריכים לקחת בחשבון את צרכי מעגל החיים של משרתי הקבע הראשוני, את העובדה כי רובם מגיעים מצבא החובה ואת מאפייני העמימות, התחלופה וההפחתה של שירות זה.

לצורך זה מוצעים להלן מספר כיווני פעולה:

■ **פיתוח מדיניות ועקרונות ניהול** תואמים שיבנו את הקבע הראשוני כשירות ביניים שגם אם אינו מיועד בהכרח להישאר לטווח ארוך, יש לו חשיבות, תרומה ומעמד משל עצמו.

■ **הבניית הארעיות כיתרון** - יתכן שיש להבנות את מרכיב הארעיות כיתרון לחלק ממשרתי הקבע הראשוני, כך שתקופת הקבע הראשוני תיתפס כבעלת יתרונות הן למערכת והן לפרט: קצרה אך רווחית, זמנית אך משתלמת, ארעית אך מקדמת ומפתחת אישית.

■ **התאמה לצרכי מעגל החיים** - נמצא כי קיימת סבירות גבוהה יותר שמשרת הקבע ייטה להישאר בשירות, באם שירות זה מאפשר בצרכי מעגל החיים בתקופה זו של גילאי 21 - 28 ותומך אותם. לרוב, צרכים אלו מתמצים באפשרות ללמוד ולפתח כיוון מקצועי/אקדמי ובאפשרות לנהל חיי פרט מספקים (טיולי צעירים בחו"ל, אפשרות לקיים מערכת יחסים זוגית נאותה או הקמת משפחה).

על מנת למקסם את אטרקטיביות השירות, חשוב לבצע התאמה בין המשרת ובין ההטבה, זאת אשר תיתפס בעיניו כמשמעותית ביותר, ושאותה יוכל השירות בקבע ראשוני להציע לו וכך ליצור תחושת איזון והוגנות בין נתנה לקבלה. כך למשל, למשרת שהפך להורה לראשונה בחייו ניתן להציע שעות גמישות; למשרת שמעוניין ביציבות תעסוקתית (לדוגמא, עקב הקמת משפחה) ניתן להציע אופק שירות או רשות לצאת ללימודים במקביל לשירות; למשרת צעיר שהגיע היישר משירות החובה ניתן להציע הפסקת שירות לצורך טיול בעולם והתנסות בשוק האזרחי או יום לימודים על חשבון המערכת, וכך הלאה.

■ בנוסף כדאי לקחת בחשבון כי **הלימודים האקדמאיים** הם בסיס אטרקטיביות מצוין עבור רבים מאוד מהמשרתים בקבע ראשוני, וכי ארגונים אזרחיים אינם מסוגלים להתחרות בהטבות בתחום זה.

■ **מתן סל כלים וגמישות למפקדים** - היכולת לבנות סל תנאים

והטבות מותאם לצרכי מעגל החיים של משרתי הקבע מצריך מתן כלים ובניית יכולות כאלו אצל המפקדים.

■ **הרחבת הגיוס לקבע ראשוני מהאזרחות** - ממצאי מחקר זה מלמדים כי צה"ל אינו צריך לחשוש מגיוס משרתים מחוץ לגבולות הארגון. מעבר לעובדה שהחלת הסדר הפנסיה הצוברת מהווה יתרון בגיוס מהאזרחות, הרי שנראה כי אוכלוסייה זו מביאה איתה יתרונות שהקנה לה הניסיון באזרחות, הקיימים פחות בגיוס משירות החובה. לפיכך, יתכן שיש לעודד השמה רחבה יותר של אזרחים לשירות בקבע ראשוני במיוחד במערכים הפרופסיונאליים ותומכי הלחימה, ובתנאי שהארגון יהיה מוכן היטב לקליטה מהירה, יעילה ומתואמת עם כל הזרועות והגופים. בראיה עתידית ניתן אולי יהיה לגבש תפיסה רחבה לגיוס מהאזרחות בהיבטים של שיטת איתור המתגייסים, שיטת הגיוס, שיטת ההסמכה לקצונה ועוד.

■ **התמודדות עם תחושת העמימות ואי היציבות** - בעיה מרכזית שיש להתמודד עמה היא תחושת העמימות הקיימת בכל הנוגע למידע על זכויות איש הקבע וחשוב יותר, אופק ומסלול השירות בקבע. תחושת יציבות נמצאה כחשובה מאוד למשרתי הקבע הצעירים. ניתן לייצר מימדים של יציבות לא רק באמצעות העסקה לטווח ארוך, אלא גם באמצעות מימדים אחרים, כך למשל: העברת מידע למשרתים, שקיפות, ידע אצל המפקדים ואנשי הסגל. על כן, יתכן ויש לחשוב על הרחבת המנגנון הקיים במחלקת הסגל שיהווה **מנגנון תומך** למשק הקבע הראשוני - מנגנון שיהיה אחראי לתחומים המפורטים להלן:

א. **מיון ראשוני** לנגדים ולקצינים בכניסה לקבע הראשוני בהתאם לתפקיד המוצע - הדבר אמור במיוחד לגבי כל משרתי הקבע אשר אינם מגיעים לקבע ראשוני עקב חתימה מראש.

ב. **גיוס ראשוני** - הדבר נכון לגבי כל האוכלוסייה, גם זאת החתומה מראש, כיון שהדבר מהווה גם אירוע רשמי המסדר את הכניסה לקבע וגם מעין טקס מעבר בעבור המשרתים, המבדל אותם מצבא החובה בסטטוס שירות שונה לא רק מבחינת השכר אלא גם באופן סמלי.

ג. **שיבוץ והשמה** של משרתי קבע בתפקידים הנדרשים, כולל תנועה בין גופים וזרועות.

ד. **מתן מידע** שוטף וביצוע כנסי הסברה עיתיים בכל הנוגע למסלולי קידום אופציונאליים, הסדרי הפנסיה, חישוב השכר, התנאים הסוציאליים וכן הלאה, לכל המצויים בשורות הקבע הראשוני ולמי שמתעתדים להיכנס בשערו.

ה. **כתובת** לכל דבר ועניין במסגרת השנים הראשונות של משרת הקבע הראשוני.

ו. בנוסף יוכל מנגנון זה לסייע למשרתים עם יציאתם לשוק

בחשבון ההשפעה של מרכיב הזמניות על תפיסות המשרתים את מחויבותם להישאר בשירות, אשר יצרה, בין השאר, את הקושי העכשווי באיזו תקני סרן בתומכ"ל, ואת השחיקה בעמדות הנגדים.

כאמור, מעבר הצבא לשיטת פנסיה צוברת מוחל בינתיים על משרתי הקבע הראשוני ורק בעשור הבא יהיה רלוונטי למשרתי קבע מובהק. מעבר למשמעויות של החלת הפנסיה הצוברת על מידת המחויבות לארגון, הרי שיתרונה של שיטה זו הוא במתן גמישות למשרתי קבע במעבר מהצבא החוצה ופנימה ללא המגבלה שהייתה קיימת לפני כן במסגרת הפנסיה התקציבית. עובדה זו, בשילוב מאפייני הקבע הראשוני שפורטו לעיל, יוצרת מציאות בה שירות הקבע הראשוני עשוי להפוך להיות **חדיר ואלסטי**, יותר מבעבר. כלומר, מאפייני שוק העבודה יחדרו וישפיעו יותר על מודל השירות. כך למשל, היציאות והכניסות לשירות תהיינה מרובות יותר ונשאלת השאלה האם הן תהיינה גם קלות יותר (בהנחה שנמלי כניסה אלו יתאפשרו גם מבחינה מבנית ובירוקרטית).

לכאורה, בעשור הבא החזירות והאלסטיות כתוצאה מהחלת הפנסיה הצוברת אמורה להיות כזו גם על הקבע המובהק, אך כנראה שהשפעה זו תהיה מצומצמת יותר. זאת, בשל רמת הביטחון התעסוקתי הגבוהה, יחסית, הקיימת בקבע המובהק ובשל מעגל החיים הבוגר שבו קיימת נטייה להעריך יציבות ונטייה פחותה יותר לשינוי מקומות העסקה.

גורם אחר שיכול בעתיד להיות רב השפעה על מודל הקבע כולו וגם על הקבע הראשוני בתוכו הוא הארכת גיל הפרישה. לגורם זה בצירוף ההחלה המלאה של פנסיה צוברת יש פוטנציאל להשפיע רבות על מסלולי פיתוח וקריירה (משך שהיה בתפקיד, גיל קידום, מעבר בין תפקיד רוחב), על שינוי נמלי כניסה ונמלי יציאה, על משך שהיה בשירות הצבאי, על דיפרנציאציה בין מגזרים, על אזרוח תפקידים ועוד. כך למשל, אחת המשמעויות הנגזרות מהארכת גיל הפרישה הוא ביגור הצבא וכנגזר מכך שינוי בתפיסת הסיכוי לקידום עקב עיכוב בקידום הן לדרגות סא"ל ורנ"ג והן לדרגות רס"ן ורס"ר. שינוי זה יכול להחמיר את התופעות שאנו רואים עתה בקבע הראשוני ואף לגלוש לקבע המובהק.

בנוסף לכך, מחקר זה הראה כי קיימים יתרונות רבים למשרתי קבע שמגויסים מהאזרחות. ממצא זה הינו רלוונטי גם לקבע הראשוני אך יש לו גם משמעויות טכנוניות בעבור צבא הקבע כולו בעשור הבא ואילך. יתכן שהחלת ההסדר הפנסיוני הצובר על משרתי הקבע המובהק בצירוף יישום של מודל השערים (לפיו קצינים ונגדים, אשר אינם מיועדים לקידום אמורים להיפלט מהצבא לפני גיל זכאות לפרישה) יובילו גם כאן לעויבת משרתי קבע את הצבא, אשר כבר לא יהיו אחוזים כבעבר ב"מלכודת הדבש" של הפנסיה התקציבית. במצב כזה יתכן שיהיה צורך בגיבוש מערכת מבנית שתתמוך גיוס מהחוץ ותעודד אותה, ולשים סימני שאלה

העבודה האזרחי. כך, ייתן מנגנון זה מענה לתחושת העמימות של משרתי הקבע באופן פשוט וברור, יסייע להם לקבל החלטות בנוגע להמשך שירותם ויפוך את נושא הפסקת ההעסקה בקבע לחלק אינטגרלי, אך גם כזה שניתן להתמודד איתו, בתוך השירות בקבע ראשוני.

ז. **תכנון אופק שירות** - חשוב שלמערכת תהיה היכולת לעזור למשרת לראות את עתידו ולכנותו בהתאם לתפקיד. כך, יבינו המשרתים מהם הכלים בהם הם יכולים להשתמש על מנת לקדם את עצמם בשירות הקבע, ומה יקרה במידה ותהליך זה יכשל. נתינת כלים אלה למשרתים תסייע למתן את תחושת חוסר האונים וחוסר הוודאות התעסוקתית ועשויה להוביל לשביעות רצון רבה יותר משירות הקבע כמו גם לקבלת החלטות מושכלת יותר ביחס להמשך השירות.

כיווני חשיבה לעתיד

מאמר זה הראה כי מודל שירות הקבע השתנה בעשור האחרון והוא אינו מודל שירות הקבע המסורתי. הוא משתנה לכיוונים שחלקם, כמו מאפייני שירות הקבע הראשוני, כבר ידועים יותר וברורים, וחלקם עדיין לא נהירים לנו.

בחינת שירות הקבע הראשוני במסגרת מחקר זה הבהירה את מאפייני שירות הקבע הראשוני ובמקביל נחשפה תופעה מעניינת. שירות הקבע הראשוני הינו אכן, במידה מסוימת, שירות צבאי מובהק. אך **מובחנות זו הינה כפולה, מאחר והיא אינה נובעת אך ורק ממאפייניו הייחודיים של שירות הקבע הראשוני, אלא גם מכך ששירות הקבע הראשוני מהווה את השכבה העיקרית והראשונה להחלת השינויים של מודל הקבע החדש**. כלומר, מצד אחד שירות הקבע הראשוני הינו מובחן משירות הקבע המובהק עקב מאפייניו המבניים, הארגוניים והתעסוקתיים; מצד שני, מובחנותו הנוכחית הינה זמנית בחלקה, מאחר והיא נובעת משינויי מודל הקבע החדש המושתים כרגע בעיקר על משרתי הקבע הראשוני, אך עם חלוף הזמן חלק מהם אמורים לעבור בהדרגה לכלל צבא הקבע.

בהמשך לכך ניתן לומר כי קיימים אזורים במודל שירות הקבע אשר עדיין ממשיכים להתעצב ולקבל צורה. זאת, בעיקר עקב שני גורמים: התכנון להארכת גיל הפרישה ומעבר מלא לפנסיה צוברת, אשר להם יש היכולת להשפיע על היבטים מבניים ופסיכולוגיים בשירות הקבע. תהליכים אלו מתרחשים לא תמיד מתוך יכולת להבין את מלוא משמעויותיהם על מודל הקבע ותפיסות המשרתים בתוכו. כך למשל, שירות הקבע הראשוני תוכנן כמאגר מיון רחב לשירות הקבע המובהק אשר יסנן את הטובים מביניהם בואכה הקבע המובהק. אך מנגד, לא נלקחה

- עמרם כץ, שרית. 2007. **סקר עמדות משרתי ומשרות הקבע 2007**. המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא קבע, צה"ל.
- שפר, גדעון, (אלוף). **מסמך ראש אכ"א למפקדים בנושא התכנית החדשה לניהול משק הקבע**. ינואר 1998, לשכת ראש אכ"א, צה"ל.

על חלק מהנחות היסוד של צבא הקבע המסורתי, כפי שהוא מוכר כיום (כך למשל: האם כל תפקידי התומכ"ל חייבים להיות במשרה צבאית, מהו גיל הגיוס המקסימאלי או האם מילוי תפקיד לטווח קצר וחולף מחייב ביצוע קורס קצונה).
 יתכן כי בחלוף הזמן אלמנטים מסוימים של הקבע הראשוני יגלשו לקבע המובהק. הן ברמת התודעה ודפוסי ההתנהלות של הפרט והן ברמת הפרקטיקות של הארגון. ישנה חשיבות לבחינת משמעות אלו במהלך הזמן על מנת שניתן יהיה להיערך לזה מבחינה ארגונית ותשתיתית.

הערות שוליים

- 2 באוכלוסיית קבע ראשוני נכללים קצינים/ות עד דרגת סרן, כולל, ונגדים/ות עד דרגת רס"ל, כולל.
- 3 מקור: שנתון מחלקת הסגל לשנת עבודה 2007.
- 4 שם.
- 5 עד לסוף התר"ש, רובם המוחלט של משרתי הקבע הראשוני יהיו במסגרת פנסייה צוברת, ובתר"ש הבאה תהיה לכך השפעה ניכרת והולכת גם בקבע המובהק. מקור: הערכת מצב משא"ן 2008.
- 6 לעיון רחב יותר בנוגע למדיניות ניהול של כמה הסדרי העסקה שונים במקביל בחברות ציבוריות ניתן למצוא במחקרו של דרור אסנת 2009.
- 7 המחקר בוצע בקבוצות מיקוד של קצינים (לרוב, בתחילת תפקידי סרן) ונגדים (לרוב, בתחילת תפקידי רס"ל) בעולמות מקצועיים של לחימה, אחזקה, לוגיסטיקה, מודיעין, טכנולוגיה, משאבי אנוש, הפעלה ואבטחה והעולם הפרופסיונאלי. מאמר זה אינו מהווה תקציר של כלל הדברים שעלו במסגרת המחקר הייעודי. פירוט והיכרות עמוקה יותר עם דברי משרתי-הקבע הראשוני, מוצגים בדו"ח המלא (בר-צדק ושות', 2009).
- 8 יש לסייג ולומר שבמסגרת המחקר דווח על מספר מקומות ספורים בצבא המקיימים כנסי כניסה לקבע, ובעיקר לנגדים.
- 9 יש לסייג ולומר שגם בצבא הקבע המובהק קיימים פיטורין בנוהל "גילאי הביניים", אך אלו אינם מבניים ומשתייכים לתהליך קיצוצים זה או אחר ועדיין אינם משתווים בהיקפיהם לפיטורין המובנה בקבע ראשוני.

ביבליוגרפיה

- אסנת, דרור. 2009. **הסדרי העסקה מקבילים - למידה מארגונים ומשמעויות לצה"ל**. המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא קבע, צה"ל.
- בר צדק, יעל, עמרם כץ, שרית וסלץ, פולינה. 2009. **עולם הקבע הראשוני בתהליך של שינוי - בחינת עמדות משרתי הקבע הראשוני**. המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא קבע, צה"ל.
- מלכא, עמוס. 2003. **תכנית לעיצוב מחדש של מודל שירות הקבע** הוועדה לבחינת מודל שירות הקבע (מנ-1054), צה"ל.
- עירן יונה, מיטל, והנפלד, מקסים. 2005. **בצל ההתכנסות ולקראת ההתנתקות: עמדות משרתי הקבע 2005**. המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא קבע, צה"ל.
- עמרם כץ שרית, סלץ פולינה. **סקר עמדות משרתי ומשרות הקבע 2008**. המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא קבע, צה"ל. (מסמך פנימי).
- עמרם כץ שרית. 2007. **סיכום שיחות חתך לקצינים ולנגדים כחלק מתהליך הערכת מצב משא"ן 2007**, המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא קבע, צה"ל.