

"למה לא מדברים איתי?"

אתגר השארת קצינים בדרגת סרן בשירות

כיום בצה"ל יש אתגר לרתום קצינים מעולים לחתימה שנייה, בין אם הם לוחמים ובין אם הם תומכי לחימה או משרתים בעולם המטה. עם זאת, באמצעות שורה של כלים פשוטים ניתן להפוך את האתגר להצלחה. המודל של חטיבת החילוץ וההדרכה בפיקוד העורף כדוגמה



קצינים מחטיבת החילוץ ומחלצת אמריקנית במהלך תרגיל משותף עם המשמר הלאומי האמריקני באינדיאנה. מג"דים ורע"נים חוששים לסמן קצינים בעלי פוטנציאל פיקודי איכותי בשלב צעיר יחסית בתפקידים הראשון

בשנים האחרונות מתמודדים בצה"ל עם אתגר השארת קצינים בדרג סרן בשירות. האתגר מקיף כיום את מרבית החילות, וכל אחד מהם מנסה בדרכו להתמודד עם התופעה, הן בחילות בעלי אוריינטציה לוחמת והן בחילות ממערכים אחרים. אי נכונותם של קצינים לחתום חתימה שנייה בתפקידי ליבה בדרג סרן ולבחור בשחרור ובקריירה שמחוץ לצה"ל, הפך לדבר נפוץ שחוצה חילות ומערכים. חטיבת החילוץ, חטיבה צעירה מאוד בצה"ל, השכילה בשנים האחרונות לפתח מדיניות טיפוח אפקטיבית המשאירה בשירות את טובי הקצינים. במהלך בן שש שנים נוצרה ועדיין נוצרת בחטיבה תרבות ארגונית בנושא פיתוח קצונה, שהביאה ליצירתה של שכבת קצינים לוחמים ותומכי לחימה איכותיים מאוד, בעלי פוטנציאל רחב לתפקידי המשך ואופק שירות לתפקיד המג"ד.

מאמר זה יעסוק בתיאור האתגר, בפירוט הגורמים התורמים להעמקתו של האתגר, ויציע מודל להתמודדות עם האתגר תוך הישענות על ניסיון מוצלח ומוכח מן השנים האחרונות.

"אליהם נשואות העיניים"

אחת מן המיומנויות המשמעותיות הנדרשות כיום ממפקדים אלו בצה"ל היא השארת הטובים ביותר בשירות ולאורך זמן. בעניין זה יש כיום פער מתמשך בדרג המפקדים, המתבטא כך: 1. חוסר מקצועי בהיכרות של מג"דים/רע"נים עם מסלולי השירות בדרג סרן. 2. בקיאות נמוכה במגוון הכלים העומדים לרשותו של מג"ד/רע"ן בבואו לרתום מועמדים לתפקידי

כמפקד פיקוד העורף הוא טבע את האמירה כי מפקדי הגדודים והרע"נים בפיקוד משאירים במבחן התוצאה אחריהם שני דברים: אנשים ונורמות. מאחורי המשפט הקצר הזה מקופלת המחויבות האמיתית של המפקדים לאתר את המתאימים לתפקידי המשך בשלב מוקדם של ביצוע התפקיד הראשון, ולדעת לבנות להם מסלול שירות מתאים ורלוונטי.

בין יום סיום ההשלמה החילית והחתימה השנייה

במציאות של השנים האחרונות בצה"ל חווים קצינים בתפקיד הראשון חוויות פרדוקסליות, העומדות בניגוד מוחלט

סרן: החלוקה בין תפקידי ליבה לתפקידים שאינם ליבה; משכי הביצוע של כל תפקיד; תמריצים המותאמים לאוכלוסיות השונות שתחת פיקודו ותוכניות שירות דוגמת "אופק" ודומותיה. 3. היעדר הכרעה - במצב שבו יש כמה מתמודדים על תפקיד אחד, דחיית קבלת ההחלטה על המועמד שייבחר לאותו תפקיד כמעט לרגע האחרון. 4. חשש ברור ולעיתים מוצהר לסמן קצינים צעירים למסלולי המשך שירות, ולעיתים חשש גדול יותר לזמן את אותם קצינים לריאיון ולומר להם כי הם ראויים ומתאימים. בתקופת כהונתו של אלוף יואל סטריק



סא"ל אלעד אדרי, מג"ד בחטיבת החילוץ
בפיקוד העורף

לצפייתיהם מעולם הקצונה במהלך הכשרתם כקצינים. נוסף על כך, החיכוך האינטנסיבי הנוצר במהלך השנה הראשונה שלהם כקצינים: ההסתגלות לעובדה הכי הם קצינים בעלי אחריות, קושי אובייקטיבי לנהל זמן ולתעדף משימות, שעות שינה מועטות וכיוצא בזה. בחלק ניכר מן המקרים בולט היעדר חניכה מצד המפקדים הישירים והממונים. כך מוצאים את עצמם קצינים רבים משקיעים אנרגיה רבה במטרה להצליח בתפקידם הראשון, דבר שלעיתים מביא אותם "עם הלשון בחוץ" לרגע קבלת ההחלטה אם להמשיך ולחתום חתימה שנייה בתפקיד ליבה.

בתקופת כהונתו של אלון יואל סטריק כמפקד פיקוד העורף הוא טבע את האמירה כי מפקדי הגדודים והרע"נים בפיקוד משאירים במבחן התוצאה אחריהם שני דברים: אנשים ונורמות

לפיכך, נוצר מצב שבו קצינים צעירים מגיעים לפרק הזמן שבו הם נדרשים להחליט אם להמשיך בשירות משמעותי בתפקידי ליבה, דבר המחייב גם חתימה נוספת בשירות הקבע, כשהם מותשים ולא תמיד עברו חוויה חיובית של הצלחה בתפקיד. בחלק מן המקרים חסר גם היזון חוזר חיובי מצד המפקדים ביחידה. הבעיה המתוארת מתמקדת במחצית השנייה של התפקיד הראשון. בתפקידי המ"מ לסוגיהם מדובר על סיום השלב הראשון של התפקיד, כלומר לאחר שישה עד שמונה חודשים. בתפקידי תומכי הלחימה והמטה, מדובר על שמונה עד שנים עשר חודשים מסיום ההשלמה החילית.

מג"דים ורע"נים חוששים לסמן קצינים בעלי פוטנציאל פיקודי איכותי בשלב צעיר יחסית בתפקידם הראשון. פועל יוצא, קצינים רבים שניתן בקלות לרתום בשלב הזה להמשך שירות, מוצאים עצמם ממותינים זמן רב לקבלת הצעה ריאלית ורלוונטית בזמן ובמקום. כיוון שכך, הם עוברים תהליך מחשבתי עצמי בן כמה חודשים שבו הם הופכים ממעוניינים לסרבנים.

בנוסף, קצינים צעירים לא מכירים את מסלולי השירות שמעבר לתפקידם הראשון בהקשר של קידום, תנאי שירות, משכי חתימה ותוכניות שירות אופציונליות. כך, לדוגמה, ברור מאלין שמ"מ יודע שהוא עתיד להיות סמ"פ. עם זאת, הוא אינו מבין את כל המשמעות הנגזרות מכך להמשך השירות לעבר התפתחותו למ"פ; הוא אינו יודע אם המג"ד שלו רואה בו פוטנציאל להיות מ"פ ומה ציר הפיתוח הצפוי לו בדרך ממ"מ למ"פ.

מה יש לשנות?

קשירת קצינים לשירות המשך בתפקידי ליבה תלויה בשני מהלכים:

1. היכולת לסמן קצין בפרק הזמן הרלוונטי למסלול שירות המשך בתפקידי ליבה. בהמשך לכך, לקרוא לו לריאיון ולומר לו כי הוא מסומן ככזה וכי הוא מועמד בעיני מפקד היחידה שלו למסלול כזה. המשימה "לסימון" קצין מוטלת כמעט במלואה על כתפיו של דרג הסא"לים (מג"ד/רע"ן). לקצין בדרג סא"ל עומדים הכלים האופטימליים "לקרוא" את הקצין העומד מולו ולדעת לסמן אותו למסלול המשך שירות: בגרות, ניסיון פיקודי, ניסיון בניהול משאבי אנוש והבנת צורכי המערכת מול יכולות הפרט. בעניין זה חשוב לחדד כי האיזור הראשוני של אותם קצינים ושיקופו למג"ד/רע"ן מוטל כולו על דרג סרן-רס"ן, בין אם במערך הלוחם ובין אם בשאר המערכים, אך קבלת ההחלטה היא בלעדית של מפקד היחידה.
2. היכולת להגדיר את המסלול בהתאמה אישית לאותם קצינים, ולכלול באותו מסלול לכל הפחות

שני תפקידים קדימה עם טווחי משך ביצוע קבועים ובגיבוי של האל"ם ביחידה.

מכיוון שרוב תפקידי מפקד יחידה בצה"ל אורכים שנתיים ולעיתים שלוש, אין בעיה להגדיר מסלול כזה ולדעת לעמוד בו. יצירת התנאים לכך גם בהחלפת מג"ד/רע"ן היא פשוטה יחסית, ביחידה שבה התרבות הארגונית מבוססת דיה על חפיפה סדורה בין בעלי תפקיד.

מג"ד/רע"ן בחטיבה לרוב ישבץ את הקצינים המצטיינים שלו בתפקידים מחוץ לגדוד, כדי לאפשר להם להתפתח ב"חממות פיקוד"

קצינים צעירים בגילי 19-20 כמהים לדבר אחד בלבד: שרטוט ברור של מסלול השירות. דור ה-Z המשרת כיום בצה"ל בדרגות הסג"ם-סגן מביט הרחק קדימה ומתכנן את עתידו. במרבית המקרים קיים עורף תומך-דוחף משמעותי מאוד בדמות ההורים והסביבה הקרובה מביט. סביבה זו תומכת מאוד בשירות משמעותי ובבחירה בתפקידי המשך בציר הליבה. עם זאת, ככל שהזמן עובר ומסלולי המשך השירות לוטים בערפל, הסביבה התומכת משנה את פניה ועוברת להמלצה לתכנן את השלב הבא בחיים - קריירה באזרחות. לפיכך חלק מן המיומנות של רתימת קצינים לחתימה שנייה ולהמשך השירות בתפקידי ליבה, חייב לכלול את ההבנה כי זהו דור שכמה תמיד לשמוע מה השלב הבא.

המודל של חטיבת החילוץ וההדרכה בפיקוד העורף

בשנות קיומה של החטיבה נקבעה מדיניות פיתוח אנשים, כמו בכל חטיבה אחרת. עם זאת, הייחודיות בחטיבה זו היא ביכולת לממש מסלול פיתוח לקצינים, הנשענת על שירות בתפקידי ליבה איכותיים מחוץ ליחידות האורגניות של החטיבה. מג"דים ורע"נים בחטיבה מסמנים בפרק הזמן השני של התפקיד הראשון את הקצינים והקצינות המיועדים לתפקידי סרן



קציני חילוץ מההשלמה החילית "חנית" באימון בחוף זיקים. קצינים צעירים בגילי 19-20 כמהים לדבר אחד בלבד: שרטוט ברור של מסלול השירות

במקביל, בשנתיים האחרונות השתפר דרמטית המענה הבסיסי לתה"ל (תשתיות הכרחיות ללוחם) בבסיס ההכשרה החטיבתי בזיקים. את האוהלים החליפו מבני קבע והמפקדים יכולים לעסוק בעיקר באיכות ההכשרה וביצירת מוטיבציה לשירות משמעותי בקרב המתגייסים, ולא במתן מענה לצרכים בסיסיים של קורת גג ושל תנאי שירות אחרים בבסיס ההכשרה.

כשמבינים את התמונה המתקבלת עבור מ"מים בראשית דרכו כתוצאה מן התנאים הללו, ניתן להסביר מדוע אותם ממ"ם חווים ברוב המקרים חוויית הצלחה משמעותית בתפקידם הראשון. חווייה זו, בשילוב יכולת של מג"דים/רע"נים בחטיבה לסמן עבור אותם קצינים את המשך השירות בשלב מוקדם יחסית, מאפשרת לשמר את מרבית הקצינים האיכותיים בתפקידי ליבה בחטיבה, וחשוב מכול - לייצר פוטנציאל איכותי מאוד לתפקידי המ"פ בהמשך.

2. תפקידי פיקוד בהכשרות פיקוד. בחטיבה יש בית ספר לפיקוד, שבו

למוטיבציה גבוהה להמשך שירות בתפקידי ליבה. בנוסף, בהלימה למדיניות שיבוץ הקצינים הלוחמים בחטיבה עם סיום ההשלמה החילית, מתבצע שיבוץ המסיימים את קורס המ"כים בחטיבה. כיוון שכך, מרבית היוצאים לקק"צ "להב" מהחטיבה מגיעים משורות המ"כים, המבצעים את תפקידם הראשון כמפקדים באימון יסוד.

הבא"ח הוא חממה חטיבתית לפיקוד איכותי בתנאי חניכה אופטימליים, ומייצר עבור הגדודים המבצעיים שכבת מפקדי מחלקות מעולה עם תוצרים איכותיים עבור הגדוד

המעטפת ההדרכתית באה לידי ביטוי בחניכה ובתמיכה מצד בעלי תפקיד שאין בגדוד מבצעי - קצינות ומדריכות למקצועות העורף (חילוץ ואב"כ), כיתות הדב"מ (הדרכה באמצעות מחשב) מחלקת קליעה ועוד.

ליבה בהמשך שירותם, ושולחים אותם לתפקידי איכות מחוץ ליחידותיהם. קצינים המבצעים תפקידי איכות מחוץ ליחידתם בפרט ומחוץ לחטיבה בכלל, הם בעצם מייצגי היחידה והחטיבה. מג"ד/רע"ן בחטיבה לרוב ישבץ את הקצינים המצטיינים שלו בתפקידים מחוץ לגדוד, כדי לאפשר להם להתפתח ב"חממות פיקוד" המקיימות בהווייתן אווירת מצוינות שמעבר לעשייה הסטנדרטית של תעסוקה מבצעית. לדוגמה:

1. פיקוד בבסיס ההכשרות החטיבתית. לאורך השנים נשלחים הצוערים הטובים ביותר (מסיימי ההשלמה החילית הלוחמת) לתפקידי מ"מ בזיקים, ולמעשה כף רגלם לא דורכת בגדוד המבצעי.

הבא"ח הוא חממה חטיבתית לפיקוד איכותי בתנאי חניכה אופטימליים, ומייצר עבור הגדודים המבצעיים שכבת מפקדי מחלקות מעולה עם תוצרים איכותיים עבור הגדוד. מתגייסי החטיבה מתקבלים בבקו"ם על-ידי טובי הקצינים, והממ"ים חווים הצלחה בהכשרה שמתורגמת

ותפקיד מוגדר לאותו תאריך. קצינים שיצאו לחל"ת "כדי לחשוב" - לרוב בחרו בשחרור מצה"ל. כאשר קצין מצוי בחל"ת עם תאריך חזרה לתפקיד מוגדר, הוא ממצה את ההנאה שבפרק הזה למקסימום ולא שוכח לאן ומתי הוא עתיד לחזור. יש לעניין התודעתו חשיבות רבה בעניין זה.

אחרית דבר

יצירת מודעות לבעיה היא מחצית הדרך לפתרון. מאמר זה נועד בראש ובראשונה להגביר את המודעות לכך שכיום בצה"ל יש אתגר לרתום קצינים מעולים לחתימה שנייה, בין אם הם לוחמים ובין אם הם תומכי לחימה או משרתים בעולם המטה. עם זאת, באמצעות שורה של כלים פשוטים ניתן להפוך את האתגר להצלחה חד-משמעית. לצד הגברת המודעות, חשוב לומר כי הכלים העומדים לרשותנו בבואנו להושיב קצין לשיחה שתכליתה המשך שירות זמניים, ועונים היטב על הצורך בשטח. אין צורך להמציא תמריצים חדשים או לבחון מחדש את אלו הקיימים. צריך לדעת להשתמש בכלים הרבים והמגוונים בצורה מושכלת, כשהגורם החשוב ביותר הוא התזמון בו משתמשים בכל אחד מהכלים הללו. ניתן להשוות את המג"ד/רע"ן לחייט. תפקידו "לקרוא" את הצורך של הקצינים העומדים מולו בבואו להציע להם תפקידים להמשך שירות, ו"לתפור" את החליפה הרלוונטית להם כשהוא משתמש בכלים השונים מול אותם צרכים: יש קצין שמעוניין בשרטוט מסלול שירות ארוך טווח, תוך הגדרת פרקי זמן משוערים לכל תפקיד שאותו ימלא באותו מסלול שירות. יש קצין שכל עולמו בטיוח למזרח או לדרום אמריקה, ולאחר מכן ישמח לחזור להמשך שירות משמעותי ואף תובעני. יש קצין שחשובה לו ההתפתחות האישית בהקשר של לימודים אקדמיים. מפקדים בדרג המג"ד/רע"ן בכלל צה"ל צריכים להיות אוכלוסיית המטרה, בהקשר של הכרת הכלים העומדים לרשותנו בעת שנרצה להשאיר את הטובים בשירות. דור ה-Z פשוט רוצה לדעת מה מתכננים עבורו, וכמה שמוקדם יותר – טוב יותר.

לתפקידי מפקד צוות ומפקד פלוגה בבה"ד 1. כך, למשל, מ"מ מצטיין או קצין עורף מצטיין יבצעו תפקיד מפק"צ או מ"פ בבה"ד 1, ולאחר מכן יחזרו לתפקיד בחטיבה עם אותן התחייבויות של החטיבה כפי שתואר בהקשר ביצוע תפקיד בבית הספר. הקצינים שנבחרים לתפקיד מ"פ בבה"ד 1 מקבלים בהגדרה תוכנית שירות ("אופק" ללוחמים, תמריץ עורף לקציני עורף). במהלך השנתיים האחרונות גדל באופן משמעותי מספר הקצינים המבצעים תפקידי פיקוד בכל המגמות בבה"ד 1, הן ברמת מפקד הצוות והן ברמת מפקד הפלוגה. במקביל, החטיבה קיימה קשר הדוק עם דרג המג"דים בבה"ד 1 לאורך ביצוע התפקיד של קצינים אלו, לקבלת היזון חוזר על אופן ביצוע התפקיד. באמצעות קשר זה הצליחה החטיבה לייצר את מסלול המשך השירות לאותם הקצינים ולרוב, כחצי שנה לפני סיום תפקידם בבה"ד 1, כבר ידעו לאיזה תפקיד יחזרו בחטיבה. מהלך זה הביא לחטיבה שני יתרונות משמעותיים: מסלול פיתוח נוסף לקצינים מצטיינים, וייצוג החטיבה מול שאר חילות צה"ל המגיעים להכשרה בבה"ד 1 ורואים בסגל המפקדים הרבה כומתות כתומות.

ניתן להשוות את המג"ד/רע"ן לחייט. תפקידו "לקרוא" את הצורך של הקצינים העומדים מולו בבואו להציע להם תפקידים להמשך שירות, ו"לתפור" את החליפה הרלוונטית להם

4. **חופשה ללא תשלום.** מפקדים רבים נרתעים מהמושג חל"ת. בחטיבת החילוץ מצאנו לאורך השנים כי החופשה הזו במקרים רבים מאפשרת לשמר קצינים מעולים, שרק צריכים להתאוורר לפרק זמן קצר או אחר מהשירות הצבאי. במרבית המקרים חל"ת הביאה עמה קצינים מחויבים ורתומים הרבה יותר להמשך השירות. סייג אחד לעניין זה - לחל"ת מומלץ להוציא קצינים עם תאריך חזרה

מתבצעות הכשרות הפיקוד הזוטור והקצונה של פיקוד העורף, הן בעולם הלחימה והן בעולם המקצועי של העורף. קצינים לוחמים בדרג המ"מ וקציני עורף הנבחרים לתפקידים בבית הספר מבצעים בו תפקיד קצר בן שמונה חודשים, פרק הזמן הנדרש להכשרת שני מחזורי קורס מ"כים או השלמה חילית. לתפקיד זה נבחרים המעולים שבמצטיינים מבין הקצינים, לפי ארבעה קריטריונים: א. דירוג בשליש העליון של ההשלמה החילית.

ב. דירוג בשלישייה הפותחת של הגדוד או של הענף בתפקיד הקצין הרלוונטי - מפקד מחלקה או קצין עורף. ג. התחייבות של הפרט לתפקיד מ"פ בחטיבה לקצין לוחם או תפקיד סרן ליבה ביחידות פקע"ר לקצין עורף. ד. התחייבות של החטיבה לתעודף אותם קצינים לתמריצי מש"ב או עורף, ולשיבוץ לתפקידי ליבה על פני קצינים אחרים בחטיבה שלא ביצעו תפקיד בבית הספר.

בהתאם לאמור, מקבל כל קצין המגיע לתפקיד בבית הספר מראש את התפקיד הבא שלו לאחר סיום תפקידו בבית הספר. במקרים מסוימים מסומן לקצינים לוחמים המחזור אותו יפתחו כמפקדי פלוגת הכשרה בבא"ח כבר בשלב זה של השירות.

הקצינים המשובצים לתפקיד בבית הספר מגיעים ברובם לתפקידי מ"פ בחטיבה, ולתפקידי סרן ליבה במקצועות העורף. בנוסף, כמעט כולם חותמים על תמריצים להמשך שירות בשלב מוקדם של התחייבות הקבע הראשונה שלהם. כך נוצרה בחטיבה נורמה של ביצוע חתימה שנייה בפועל מצד הפרט, והתחייבות לתפקידי ליבה מרכזיים בחטיבה מצד המפקדים.

3. **זריסת רגל משמעותית בבה"ד**

1. בשנתיים האחרונות התקבלה בחטיבה החלטה להרחיב את מסלולי הפיתוח של קצינים מצטיינים

