

# איתור, הכשרה ושיבוץ של קצין השלישות בחטיבת מילואים

קפיצת המדרגה מקצין עוזר או קצין מטה בגדוד לתפקיד קצין מטה ברמת החטיבה גדולה עשרת מונים מכל קפיצה אחרת, כגון הקפיצה מרמת החטיבה לרמת האוגדה או מרמת האוגדה לרמת הפיקוד. מכאן החשיבות המיוחדת שיש לייחס לאיתור ולהכשרה של קציני שלישות חטיבתיים - במיוחד בחטיבות המילואים, שניהול כוח האדם בהן קשה ומסובך יותר מאשר בחטיבות הסדירות

## סרן חיים קיסוס

כך או כך, חשוב שהקצין יבצע לפחות שני תפקידים ברמת הסרן, כגון ע' קצין שלישות בחטיבה סדירה או שלישי של גדוד או של בא"ח נוסף על תפקידו הזוטר הראשון. לחלופין הייתי דורש שני תפקידים זוטרים ומסתפק בתפקיד אחד בלבד בדרגת סרן.

**איתור ומיון - ועדת הקשל"חים**  
כל מועמד לקידום לתפקיד של קצין שלישות חטיבתי חייב לעבור ראיון בפני "הוועדה השנתית". אולם הדיונים שמקיימת הוועדה הם לעיתים קרובות פורמליים בלבד, אם המועמד יכול להציג שורה נכבדת של תפקידים בעברו. לדעתי זו טעות, ועל הוועדה להיות יותר ממוקדת באדם הניצב מולה ולבחון אם יוכל לעמוד בתפקיד כה רגיש ומחייב - בלי קשר למה שביצע עד כה.

מעבר להיבט של הוותק נדרשת גם מקצועיות בתחום חדש וזר לגמרי, שכן יש הבדל גדול בין עבודתו של קצין שלישות בחטיבה סדירה לעבודתו של

**חיוני להקפיד שלתפקיד קשל"ח יגיעו מועמדים לאחר שביצעו מגוון של תפקידים במערך הסדיר ובמערך המילואים**

קצין שלישות ביחידת מילואים. לכן הייתי מקפיד לדרוש שלכל מועמד לתפקיד של קצין שלישות בחטיבת מילואים יהיה בעברו תפקיד מטה בתחום כוח אדם במילואים. לחלופין הייתי דורש שכל מועמד כזה יהיה בוגר תפקיד ביחידה סדירה, אם עד אז הוא שירת רק במערך המילואים.

## מסלול התפקידים עד לתפקיד הקשל"ח ביחידת מילואים

מתוך היכרותי עם חלק מהחטיבות המרחביות (חטמ"רים) בצבא, אני יודע כי תפקידו של קצין השלישות החטיבתי (קשל"ח) בחטיבת מילואים עלול להיות מסובך יותר מתפקידו של קשל"ח בחטמ"ר, בעיקר משום שבחטמ"ר - בניגוד לחטיבת המילואים - עומד לרשותו כוח אדם סדיר. לכן מי שמגיע לתפקיד של קשל"ח בחטיבת מילואים רצוי שיהיה לפחות אחרי ארבעה או חמישה תפקידים של שלישי ביחידות שדה ובוגר תפקיד בחטמ"ר או ביחידה דומה.

רמ"ד אימון יחידות בכה"ד 11 סגן מפקד קורס קשל"חים



## הכשרת המועמד לתפקיד הקשל"ח

למרבה הצער, ההכשרה הרשמית היחידה שיש לקצין שלישות לקראת תפקידו כקשל"ח היא קורס קשל"חים. מדובר בקורס בן חמישה שבועות בלבד – זמן קצר מכדי להקיף את המגוון הגדול של הנושאים שבהם מטפל הקשל"ח, בעיקר בכל הנוגע לעבודה מול כל הגופים הצבאיים שמעבר לחטיבה. זאת הסיבה שחיוני להקפיד שלתפקיד יגיעו מועמדים לאחר שביצעו מגוון של תפקידים במערך הסדיר ובמערך המילואים. ניסיון עשיר ומגוון יתרום לכל מועמד לתפקיד קשל"ח הרבה יותר מאשר קורס הקשל"חים. מובן שאין להסיק מדברים אלה כי ניתן לוותר על קורס זה. ההכשרה בקורס הקשל"חים חיונית ביותר, ולו בכדי ליצור לקשל"ח כניסה מוסדרת לתפקידו.

כאן גם המקום לציין את החשיבות העצומה שיש לייחס להכשרה האקדמית של קציני שלישות. ניהול משאבי אנוש ביחידת קצה בסדר גודל כגדוד הוא משימה לא פשוטה לצעיר בן 20 עם הכשרה מקצועית של עשרה שבועות ברוטו לכל היותר. כשמדובר בתפקיד קשל"ח – על אחת כמה וכמה. השכלה אקדמית תשפר מאוד את סיכויי ההצלחה של קציני השלישות, שכן היא לא רק תביא לכך שנושאי התפקידים יהיו מבוגרים יותר, אלא ראיית העולם שלהם תהיה שונה לחלוטין – דבר שאינו מה בכך לקצין צעיר, יחסית, שמופקד על ניהול משאבי אנוש של יחידה בת מאות או אף אלפי חיילים, מה גם שעליו להתמודד עם מפקדים בוגרים ומשכילים ממנו בהרבה.

החוסר האקדמי הזה בולט עוד יותר אצל קשל"ח בחטיבות המילואים – שם הוא נתקל במפקדים ובמטה חטיבה מבוגרים ומשכילים אפילו יותר מאשר בחטיבות הסדירות, וגם המטה הסדיר תמיד בוגר ומשכיל מהקשל"ח, שהוא לרוב קצין מטה בעל ניסיון והכשרה

דלים יותר, אך נדרש לפחות לאותן יכולות כמו שאר קציני המטה.

## השכלה אקדמית תשפר מאוד את סיכויי ההצלחה של קציני השלישות, שכן היא לא רק תביא לכך שנושאי התפקידים יהיו מבוגרים יותר, אלא ראיית העולם שלהם תהיה שונה לחלוטין

ההכשרה האקדמית לפני תפקיד הקשל"ח – אפילו אם תדרוש ביצוע תפקיד נוסף מעבר למקובל היום – תתרום קשל"חים מקצועיים יותר ומרוצים יותר. אולם הכשרה אקדמית לקציני



שלישות היא לעת עתה חזון לעתיד. בשלב זה יש לעמוד על התאמה אישית, על ניסיון ועל הכשרה בקורס קשל"חים, שהם תנאי לכניסה מוצלחת לתפקיד של קשל"ח. אולם באלה אין די. גם חשוב להקפיד על כניסה לתפקיד בעיתוי הנכון, שנקבע על-פי גרף

הפעילות של החטיבה, על חפיפה מסודרת ועל פסק זמן מהתפקיד. על מכלול הדברים האלה אסור להתפשר. הן המועמד, הן המפקדים והן חיל השלישות חייבים להקפיד עליהם הקפדה יתרה.

אישור חריג לנ"ל חייב להיות באמת "אחד למיליון", ובאותו מקרה נדיר חייב להיערך "תיאום ציפיות" מיוחד עם מפקד החטיבה ועם קצין השלישות האוגדתי על מנת שיבינו שלא דומה כניסת קשל"ח, שעבר פסק זמן מתפקידו הקודם, שעבר קורס קשל"חים, ושחפף בצורה יסודית עם קודמו, לכניסת קשל"ח שדילג על כל השלבים האלה. דילוג על שלבים הוא לרוב פתח ללא מעט צרות.

## העבודה עם מפקד החטיבה

כפיצת המדרגה מקצין עוזר או מקצין מטה בגדוד לתפקיד קצין מטה ברמת החטיבה גדולה עשרת מונים מכל קפיצה אחרת, דוגמת הקפיצה מרמת החטיבה לרמת האוגדה או מרמת האוגדה לרמת הפיקוד. לכן קצין השלישות, שהתרגל לעבוד מול מג"ד, שהוא בדרך כלל אדם צעיר ברוחו, שעדיין מרבה לעסוק בפרטים, לא תמיד יבין את ההכרח שבעבודת מטה לרוחב – מול שאר קציני המטה – ושל"לא מעדכנים בכל שטות", כביכול, את המפקד, כפי שקורה לא מעט בגדוד. יתר על כן, בגדוד בוודאי שלא זוכים לראות הרבה שיתוף פעולה לרוחב בין הקצינים העוזרים, ולעיתים נאלץ המג"ד לתאם ביניהם...

אינני מכיר כל כך את אופי החיים עם מח"ט שהוא איש מילואים "טהור", אבל רוב המח"טים הם אנשי סדיר, שתפקידם בחטיבות המילואים הוא משני (מנמ"ש – מינוי משני). מדובר איפוא במח"ט, שכבר יש לו תפקיד תובעני אחר, מה שלפעמים מקשה לא מעט, גם טכנית, על הקשל"ח,

שהתרגל להיות נכנס ויוצא אצל המפקד בתדירות גבוהה ולעדכנו בדברים שונים. קצין השלישות בחטיבת המילואים נאלץ איפוא ללמוד לתכנן יותר טוב, להבחין בין עיקר לטפל ולהשתדל להציג למפקד לא רק בעיות, אלא גם פתרונות.

על הקשל"ח גם ללמוד להקפיד על הגדרת התפקיד שלהם, שכן ישנם מח"טים הרואים בקשל"ח שלישי פרטי ומטילים עליו משימות אישיות שונות – ללא שום קשר לגרף העבודה והפעילות של החטיבה. מח"טים כאלה נוטים לשכוח את משמעות האות "ח" בראשי התבות קשל"ח. מבחינתם אין מדובר בקצין שלישות חטיבת, אלא בקצין השלישות המח"ט.

### **יחסי העבודה עם מטה החטיבה**

כפי שכבר הודגש, עבודה עם מטה ברמת חטיבה היא דבר חדש לקשל"ח מתחיל. ברוב החטיבות הסדירות של היום – ובוודאי שבחטיבות המילואים – חברי המטה הם לרוב מבוגרים יותר ומשכילים יותר (לפחות בתחום האקדמי) מהקשל"ח – מה שמותיר אותנו, לפחות "על הנייר", מעט מאחור, בעיקר בכל הקשור לניסיון.

יתר על כן, אף שאין בהכרח ממשקים עם קצין התחזוקה ועם קצין החימוש, הרי חוסר שיתוף פעולה איתם והעדר תמיכה מצידם, בעיקר בתחום הלוגיסטי-טכני, יכול מאוד להפריע לקשל"ח הן בתחילת דרכו והן בהמשכה.

מטבע הדברים יכולה להיווצר מתיחות מסוימת בין המטה לקשל"ח, משום ששאר קציני המטה אינם נכנסים ללשכת המח"ט באותה תדירות כמו הקשל"ח. תדירות זו נובעת מכך שהקשל"ח עוסק בתחומים הנוגעים יותר ללב המפקד. אף על פי כן חייב להישמר שיתוף הפעולה בין אותו מטה סדיר, כדי שיהיה מגובש כיחידה אחת ויעמוד ביחד בנטל המשימות השונות. הקשל"ח מצידו חייב להתייחס

במידת האפשר למשימות הלוגיסטיות – גם אלו הקשורות למפקדת החטיבה ולימ"ח – אך במקביל עליו לזכור תמיד שעיקר החטיבה הוא אנשי המילואים שלה, ולכן את מרב תשומת הלב הוא צריך להעניק לעבודתה של קצינת

**הקשל"ח חייב להתייחס במידת האפשר למשימות הלוגיסטיות – גם אלו הקשורות למפקדת החטיבה ולימ"ח – אך במקביל עליו לזכור תמיד שעיקר החטיבה הוא אנשי המילואים שלה, ולכן את מרב תשומת הלב הוא צריך להעניק לעבודתה של קצינת הקישור**

הקישור.

במקרים רבים ייעזר גם מטה המילואים בקשל"ח לתיאום דברים שונים מול המח"ט.

### **יחסי הגומלין עם קצין השלישות האוגדת**

**אף שאין בהכרח ממשקים עם קצין התחזוקה ועם קצין החימוש, הרי חוסר שיתוף פעולה איתם והעדר תמיכה מצידם, בעיקר בתחום הלוגיסטי-טכני, יכול מאוד להפריע לקשל"ח הן בתחילת דרכו והן בהמשכה**

ככלל, הממשק עם קצין השלישות האוגדתי (קשל"א) הוא החלק היותר חיובי בעבודה הזאת. אם עד עכשיו יכול

היה השליש בגדוד לכל היותר "לשכות" את המג"ד בקשל"ח בעניין משימות שונות, הרי הקשל"א יכול להעניק סיוע רב ערך בעבודתם של הקשל"חים עם המח"טים. המפקדים ברמות האלה (קשל"א/מח"ט) בוגרים דיים כדי להימנע ממשחקי כוחות מיותרים.

אין קשל"א רציני שלא יקצה את כל אגף השלישות לשירות הקשל"חים ויגבה אותם תמיד – עד כמה שניתן. את זה צריך הקשל"ח לזכור גם כשהוא מתבקש על-ידי הקשל"א למלא משימות מקצועיות שונות. התנגשויות בין אלה לבין המשימות השוטפות הפנים-חטיבתיות נדירות למדי.

בדומה לקפיצת המדרגה ממג"ד למח"ט כך גם ישנה קפיצת מדרגה מסוימת מרמת הקשל"ח לרמת הקשל"א. לא כל בעיה צריכה להגיע לקשל"א, אך עם זאת על הקשל"ח לזכור שאגף השלישות האוגדתי הוא בדרך כלל מספיק מנוסה וחזק כדי לפתור כל בעיה שתהיה לקשל"חים.

### **סיכום**

1. הרזומה של המועמד לקשל"ח צריך להיות רחב וממושך יותר.
2. יש להקפיד מאוד על הכשרת הקשל"ח לתפקידו ולא פחות מכך על עיתוי הכניסה ועל צורת הכניסה לתפקידו.
3. עבודה עם מח"ט שונה לחלוטין מאשר עבודה עם מג"ד. יש ללמוד כיצד לעשות זאת ולהבין את הדברים גם מנקודת ראותו של המח"ט.
4. יש לשמור על יחסים טובים עם מטה החטיבה לתועלת הדדית. בכל מקרה אין להתעלם ממפקדת החטיבה ומהימ"ח.
5. הקשל"א ואגף השלישות באוגדה הם בדרך כלל הגורמים הקובעים את מידת הצלחתו של הקשל"ח. אסור לו לשכוח זאת.

