

בנוי לתלפיות

אלף איש (!) משב"ס ומחוצה לו, הגישו את מועמדותם לפרויקט "תלפיות-להב" החדש, שמטרתו לגייס עובדים בעלי יכולות גבוהות של מצוינות ומנהיגות לשדרת הפיקוד בארגון ■ בתום מיונים מפרכים שנמשכו נחצי שנה, 25 המאושרים שהתקבלו לתכנית עושים בשב"ס את צעדיהם הראשונים ■ בהצלחה לכולם

מאת: עין-יה גבע

היענות מדהימה

פרויקט "תלפיות-להב" הוקם ביזמת נציב שב"ס, רב גונדר בני קניאק, במטרה לגייס לארגון אנשים בעלי יכולות אישיות גבוהות של מצוינות ומנהיגות. יכולות אלה ימוצו לטובת המערכת, שבתמורה תיתן מענה למטרותיו ולשאיפותיו האישיות של כל אחד ממשתתפי הפרויקט. גנות-



הרגע המרגש ביותר שעבר על שלושת מובילי פרויקט "תלפיות-להב" בשב"ס - רמ"ל משאבי אנוש תג"ד יצחק זוסמן, ר"כ קרן גנות-פרגר והפסיכולוג ר"כ אורי מוזס - היה, כך סיפרו, כשהביטו ב-25 נבחרי המחזור הראשון של



ר"כ אורי מוזס

"הביקוש הגבוה מוכיח כי אנשים מעוניינים להשתלב בשורות הארגון"



ר"כ קרן גנות-פרגר

פרגר: "פרויקט תלפיות-להב הוא בית יוצר לפיתוח ולעידוד מצוינות אישית של סוהרים וקצינים בבתי הסוהר, על ידי יצירת קבוצת איכות מובילה שתהווה את תשתית האיכות האנושית בשלד הפיקודי והניהולי של שב"ס. מכיוון שהאפשרות להיות חלק מקבוצה זו עומדת גם בפני אנשי שב"ס עצמם", היא מציינת בגאווה, "כשליש מהנבחרים הסופיים הם כאלה המשרתים כבר בארגון." באגף משאבי אנוש בשב"ס לא פיללו גם האופטימיים שבחבורה לרמת היענות כה גבוהה.

700-1 מועמדים חיצוניים. התכנית נפתחה לאנשי שב"ס בדיוק כמו למועמדים מבחוץ, לפי אותם קריטריונים ואותן מערכות סינון. על 25 המגויסים הסופיים נמנים קצינים ששירתו בכוחות הביטחון, אקדמאים בעלי רקע בקצונה או בעלי רקע ניהולי. "קלטנו מומחים בתחומם, בעלי ניסיון פיקודי מוכח בחברות פרטיות וציבוריות. בעלי ההשכלה האקדמית ייקלטו במעמד סוהר ועם הזמן ינותבו למסלול קצונה", מסבירה גנות-פרגר.

התכנית, דור חדש וייחודי שיימנה עם הסגל הפיקודי והניהולי של שב"ס. שלושתם עברו עם אנשים אלה כשישה חודשים של מיונים מפרכים ומלאי מתח. עתה קיבל כל אחד מה'תלפיונים' דרגה ותפקיד. גנות-פרגר, העומדת בראש הפרויקט, חשה כמו אם גאה שגוזליה פרשו כנפיים לראשונה.

הסכם הראשון של "תלפיות-להב" בשב"ס הושלם בתום סינון קפדני ביותר של לא פחות מאלף מועמדים(!), מתוכם 400 אנשי שב"ס

"פרויקט ראשון שחייב להצליח"

ראיון עם רמ"ל משאבי אנוש, תג"ד יצחק זוסמן

טובים שיציעו אותו קדימה בשנים הבאות." אחת המסקנות לגבי התכנית בעקבות הניסיון בצה"ל (בו נולד פרויקט תלפיות לראשונה) ובארגונים אחרים במשק, היתה שנושא ליווי ה'תלפיונים', למשל, הוא בעל חשיבות מכרעת. הכוונה, על כן, היא ללוות אותם במהלך שני מסלולי התפקידים הראשונים שימלאו. "לכל אחד ייבנה מסלול אישי והוא ידע מראש מהם שני התפקידים הראשונים שימלא בשב"ס. אנחנו מגדירים עבור ה'תלפיונים' תקופת קדנציה בסיסית, לא יותר משנתיים בתפקיד, במטרה לקדם אותם בהתאם לכישוריהם". זוסמן מדבר על ליווי ברמת המטה על ידי ר"כ גנות וברמת השטח - על ידי מפקדי היחידות. "קרן תהיה האמא שלהם", הוא מחייך. "הם ילכשו מדים, יענדו סמל מיוחד של תלפיות וישמרו על מסגרת של קבוצה גם בתפקידיהם החדשים. מעת לעת נכנס אותם למפגשים, בהם נעסוק בזיהוי קשיים ובליבון בעיות, בבדיקת תהליך הקליטה שלהם, בהעברת חוויות למידה וגם בהסקת מסקנות שלנו כארגון".



תג"ד יצחק זוסמן
"הוכחה לפתיחותו של שב"ס"

"אנשים זקוקים להערכה", אומר רמ"ל משאבי אנוש תג"ד יצחק זוסמן, כשהוא מדבר על פרויקט תלפיות-להב. "אדם המשתייך לקבוצה איכותית חש ראוי, יש לו תווית של מצליחן. אני לא בטוח שלתהליך מיון וקליטה רגיל ל'שב"ס' היו מגיעים מאות אנשים כמו שהגיעו לתכנית הזו. הפעם הם התמודדו, בין היתר, על המקום של 'הכי טובים'. מאידך, זו הפעם הראשונה שפרויקט כזה יוצא לדרך בשב"ס ולכן הוא חייב להצליח. אני אראה בכל מועמד שייכשל - כישלון שלנו. זו גם הסיבה שהמיונים היו קפדניים ביותר, במשך שישה חודשים, וגם תהליך הקליטה בארגון נעשה בהדרגה". "יופיו של הפרויקט", הוא מוסיף, "הוא בקליטה של אנשים מכל תחומי התעסוקה, המיועדים לשדרת הפיקוד בשב"ס, לתפקידים כמו מפקד משמרת, סגן מפקד ומפקד כלא וכל תפקיד אחר שמתאים לאנשים בעלי רקע בטחוני. יש בפרויקט גם הזדמנות שווה למועמדים מתוך שב"ס. בנוסף, זוהי הוכחה לפתיחותו של שב"ס כארגון שיזם פרויקט כזה, שכנע את המפקדים ביתרונותיו ומתמקד בפיתוח ההון האנושי, באנשים

גיבוש קבוצת קצינים איכותיים בדרגות קצונה, שיעברו מסלול מואץ לקידום בתחומי הפיקוד הייעודי (לקראת תפקיד סגן מפקד ומפקד בית סוהר), והניהול במטה (לקראת תפקיד ראש ענף). המיון הראשון, מסבירה גנות, נעשה על פי מדדים של השכלה וותק, ורק מי שעמד בהם הוזמן ליום אוריינטציה שהתקיים בבית מורשת שב"ס. במהלך היום הרצו בפני המועמדים בכירי שב"ס, בהם סגן הנציב גונדר דב לוצקי, ראש אגף המטה גונדר אבי וקנין, מפקד מחוז מרכז גונדר נאזים סבתי, ראש אגף האסיר גונדר אייל גובר ועוד. גולת הכותרת של היום היה סיור בבית סוהר 'איילון'. "זוהי מעין אבן בוחן", אומרת גנות, "לתחושתו וליכולתו של כל מועמד להיות באמת חלק מהארגון המיוחד שלנו. העבודה בבית סוהר היא שלב העבודה הראשון שכל משתתפי התכנית יצטרכו לעבור, ולקחנו בחשבון שחלק מהם יגלו רתיעה מהמקום". המועמדים שוחחו עם מנהל בית הסוהר ושמעו על מאפייניו ודרך ניהולו של כל כלא וכלא. בסוף היום אף נערכו ראינות אישיים. "בשורה התחתונה, כל מי שהשתתף ביום האוריינטציה ביקש להמשיך - וזהו משב חיובי נוסף עבורנו", מציינת גנות בגאווה שוב.

"הסיכוי להימנות עם
העתודה הניהולית
והפיקודית של שב"ס
נחשב מכובד ומושך
בעיני רבים, לא פחות
מאשר בארגונים
מקבילים"

בוודאי לא לכמות של 700 פניות ממועמדים המעוניינים להתקבל לתכנית, שהגיעו בעקבות פרסומים בכלי התקשורת ובאתר שב"ס. "הרצייתי בפני כמה מועמדים שהופנו על ידי שירות התעסוקה במחוז דן, כולם אקדמאים בעלי רקע ביטחוני-פיקודי או כאלה שבאו מתחומי הניהול, וכולם הביעו התעניינות בעבודה בשב"ס", אומרת גנות. "הפניות שקיבלנו היו ממגוון רחב של תחומי השכלה ועיסוק - מקרימינולוגיה ומשפטים ועד מחשבים ומשאבי אנוש". 700 הוא מספר מכובד לכל הדעות. "הביקוש הגבוה מוכיח כי אנשים מעוניינים להשתלב בשורות הארגון, להיות חלק מהמערכת הזאת. הסיכוי להימנות עם העתודה הניהולית-פיקודית של שב"ס נחשב מכובד ומושך בעיני רבים, לא פחות מאשר בארגונים מקבילים", היא מוסיפה.

יום אוריינטציה

שב"ס הציע למועמדי התכנית שני מסלולי שירות שונים. המסלול הראשון - סוהרי בד"א, שמטרתו לגבש סוהרי בד"א איכותיים שיעברו מסלול מקוצר לקצונה בתחומי הפיקוד הייעודי והמטה. המסלול השני - קצונה ממ"ן עד ר"כ.

"להגיע רחוק נכל האפשר"

סיפורו של איתי דביר, 'תלפיון' טרי

הראיון עם איתי דביר, 'תלפיון', 33, התקיים יומיים לפני שהחל את שירותו בשב"ס, אחרי כמעט שלושה חודשי מיונים. אי אפשר היה שלא להבחין בהתרגשות בקולו, כאשר תיאר את המסלול שהוא עומד לעשות: "ביום ראשון אני מתחיל, חותם על ציוד וב-27 בנובמבר, ב-7.00 בדיוק, יחד עם שאר החברים, אנחנו נשבעים אצל הנציב, מקבלים דרגות ומתחילים. שובצתי לבית הסוהר 'דימונים' כמפקד משמרת. צפויה לי תקופת חפיפה בתפקיד ולאחר מכן קורס השלמה של עשרה שבועות ואז אהפוך רשמית למפקד משמרת. בתפקיד הזה אשנה כשנה וחצי ואחריי אהיה מועמד לתפקיד קצין אג"ם".



איתי דביר בטקס סיום התכנית

חברת הספנות האיטלקית MSC, מנהל סניף "שמירה וביטחון" (ואחראי על 500 עובדים), סגן מנהל פרויקט בחברת "גלובל GST" בגיאורגיה ובין לבין אף פעל כבלש במשמרת מרחב ירקון.

איתי דביר: "גיליתי את תלפיון-להב באינטרנט, הסתקרנתי והחלטתי ללכת ולשמוע. עד אז לא היה לי שום קשר לשב"ס. רוב המידע שלי על בתי סוהר היה שאוב מסרטים ותמיד זה התקשר אצלי למשהו לא כל כך איכותי. הגשתי בקשה להתקבל לתכנית, למרות שהיו לי הצעות טובות מהצבא ומהמשטרה להשתלב אצלם. אני חייב להודות שההצעה של שב"ס היתה באמת מפתה. הציעו לי וקיבלתי את תנאי מסלול הליבה שהגדיר הנציב, לכל מי שרוצה להגיע לרמות פיקוד בכירות. מעבר לכל, חשתי שאיחשף כאן למשהו חדש שאני לא מכיר. תחושת האתגר רק גברה אצלי כששמעתי תגובות מהסביבה, בסגנון: 'מה, השתגעת? מיד מצאתי תשובות והפכתי למעין 'דובר' של שב"ס עוד לפני שהפכתי לחלק ממנו... אני מתחיל כאן מהנקודה בה סיימתי בצבא, בדרגת רב-כלאי, והקידום הוא מהיר. המטרה שלי היא להגיע רחוק ככל האפשר".

"גאה להיות בפנים"

כלאי חיר עלוה, איש שב"ס, נמנה עם נבחרו "תלפיון-להב"

אם צריך לצייר את פרופיל המועמד האולטימטיבי למסלול "תלפיון-להב" מבין אנשי שב"ס, אין ספק שכלאי חיר עלוה הוא דוגמה מתאימה. עלוה, רק בן 27, נשוי ואב לילד, וכבר בעל רקע מקצועי עשיר ואינטנסיבי. בצבא שירת כקצין בחיל השריון, לאחר מכן טעם מהחיים האזרחיים בתפקידים ברשות הנמלים וביערות הכרמל, ואז החליט להצטרף לשרות שב"ס. הוא התחיל כסגן מפקד משמרת בכלא 'נפחא' ומונה למפקד משמרת לפני חצי שנה. לפני כמה שבועות סיים קורס קציני קמ"נים - קורס מגמת איסוף מודיעין. המפקד של עלוה, גנ"ם צביקה ימין, זיהה את המוטיבציה הרבה שלו ואת נכונותו לאתגרים חדשים, והוא זה שדחף אותו להגיש מועמדות לפרויקט היוקרתי. הצצה אחת בתכני הפרויקט שכנעה את עלוה שהמסלול, במלוא הצניעות, תפור על פי מידותיו. עלוה: "מצא חן בעיני שמדובר בפרויקט שמטרתו לקדם את הטובים, בהתאם לכישורים אישיים ומקצועיים, ושמחפשים אנשים מתוך הארגון עם כישורי מנהיגות. המחשבה לאתר קבוצה נבחרת ולתת לה כלים להצלחה היא בעיני מרתקת ומלהיבה".

בתהליך הקבלה לפרויקט נשאל עלוה, האם הוא פתוח לתחומי פיקוד שונים. "לא יכולתי לדעת באותו רגע למה בדיוק הכוונה, אבל מצא חן בעיני שלא חושבים בצורה מקובעת ופחותים אפשרויות, כמובן על פי היכולות. אני אשמח להתנסות בכיוונים חדשים".

עלוה מתקשה להסתיר את התלהבותו ושמחתו. "אני גאה מאוד להיות בפנים,



כלאי חיר עלוה

רציתי בכך ועשיתי את המרב כדי להתקבל. נהניתי אפילו מהמבחנים. עם כל הביטחון העצמי, שלא חסר לי, משמח אותי לדעת שעברתי". והשאיפות לעתיד? "להגיע כמה שיותר רחוק. השמים הם הגבול והפרויקט הוא קרש הקפיצה. יש לי נטייה לתפקידים פיקודיים שיש בהם מגע עם אנשים, אבל גם אם יציעו לי תפקיד משרדי, אין לי בעיה. אני מאמין שכל תפקיד מקדם את בעליו וגם קורסים קטנים תורמים לידע האישי".

"לגבי המועמדים מתוך שב"ס, הם אינם זקוקים ליום כזה ולכן דילגו ישר לשלב הראיון האישי".

הכשרה במקביל לעבודה

תהליך בחירת המועמדים נערך במשותף עם מכון אדם-מילוא לאבחון ולהשמה. "בנינו מרכז הערכה שתפקידו לבדוק את הפרמטרים שהציב שב"ס להערכת התלפיונים, כמו יכולת מנהיגות, יכולת להניע עובדים, כושר תכנון, יכולת חשיבה יצירתית ועוד". מי שעבר שלב זה בהצלחה הגיע, למעשה, לשלב האחרון במיון, לוועדת הקבלה בראשות רמ"ל מש"א יצחק זוסמן. תפקיד הוועדה היה לאשר סופית את קבלת המועמד לתכנית ולמסלול ההכשרה (המתקיים במקביל להתערות בעבודה), בשלושה תחומים עיקריים: פיקודי,

מבצעי וארגוני. ההכשרה הפיקודית כוללת שיפור המנהיגות, מתן כלים לניהול, חיוק ערכים וזהות ופיתוח יכולות אישיות. ההכשרה המבצעית כוללת פיקוד ושליטה והכרת תפיסות ותורות, והארגונית - מיומנות בטיפול בכוח אדם והכרת שיטות לשיפור יכולות הפרט והיחידה. מכיוון שפרויקט "תלפיון-להב" דורש משב"ס השקעה רבה בליווי לטווח ארוך של הקבוצה, נערך הארגון לקליטה של לא יותר מ-25 איש בסבב הראשון, שהחל בנובמבר האחרון. "בשל המגבלה המספרית נאלצנו, לצערנו, לוותר על לא מעט אנשים בעלי כישורים מצוינים, ביניהם גם מועמדים מתוך שב"ס. כדאי להדגיש, כי היתרון שיש לאנשי שב"ס על פני מועמדים מבחוץ הוא האפשרות להתקדם גם במסלולים הרגילים בארגון", מסכמת גנות.

"אדם המסתייך לקבוצה איכותית חש ראוי, יש לו תווית של מצליח"