



ירושלים, ז' בניסן התשע"ג
18 במרץ 2013
חוזר מס' הד-13 (7)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: הדרכה, השכלה ולמידה - כניסתם של מנכ"לים חדשים לתפקיד

ב- 22 לחודש ינואר שנה זו, התקיימו הבחירות לכנסת ה- 19. כצפוי, לאחר כל מערכת בחירות לכנסת, תבחר על- ידי הכנסת ממשלה חדשה, וכן שרים חדשים אשר ימנו, במרבית מהמקרים, גם **מנהלים כלליים חדשים** למשרדים.

התרחשות דמוקרטית זו, לה אנו עדים מידי בחירות לכנסת, טומנת בחובה **הזדמנות גדולה**, ולעיתים גם חד- פעמית, עבור מערכות ההדרכה והלמידה במשרדים וביחידות הסמך, להביא למודעות מקבלי ההחלטות הבכירים במשרד, כולל המנהל הכללי של המשרד, את פעילותן ואת יכולתן המוכחת לסייע בקידום ובמימוש היעדים האסטרטגיים של המשרד.

כיום, מנהלים בכלל ומנהלים כלליים בפרט, נבחרים על פי **התוצאות והביצועים** אותם השיגו בהתאם לחזון, ליעדים, למטרות ולתוכנית העבודה אותם גיבשו בסמוך לכניסתם לתפקיד.

במצב זה, **מקצועיותם** של העובדים המסייעים למנכ"ל במימוש תוכניות העבודה, החזון והיעדים, הכוללת **ידע וכלים**, צריך שתהיה האינטרס החשוב ביותר של כל מנהל ושל כל מנכ"ל משרד.

בנוסף, **מקצועיותו של המנכ"ל** והבנתו את הממשקים השונים בשירות המדינה אשר קריטיים למילוי תפקידו, אף היא חשובה ביותר. בנושא זה אנו מארגנים בשיתוף מנכ"ל משרד ראש הממשלה, תוכנית הכשרה מודולרית למנכ"לים החדשים בצד תמיכה הדרכתית גם במנכ"לים הוותיקים.

כמו כן, כידוע לכם, מקדמת נציבות שירות המדינה, בתקופה האחרונה, **רפורמה משמעותית בניהול ההון האנושי בשירות המדינה**, רפורמה אשר מהווה אתגר גדול גם לגורמי ההדרכה בשירות המדינה ביישומה של תכנית הרפורמה.

רפורמה זו מתבססת בין השאר על **שתי תשתיות מרכזיות**: האחת, **בניית תכנית עבודה משרדית שנתית** המבוססת על מעגל התכנון השנתי כולל **בתחום תכנון ופיתוח ההון האנושי בשירות**, והשניה מערכת המשוב והערכת העובדים.

לאור כל זאת, להלן המלצותינו לפעילות ה"אחראי" (המנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש או המנהל האדמיניסטרטיבי בבית החולים) והממונים על הדרכה במשרדים לקידום ולמיצוב נושא ההדרכה, ההשכלה והלמידה במשרדים, בתקופה מיוחדת זו.

1. שיחת היכרות עם מנכ"ל המשרד:

ייוזם שיחת היכרות עם **המנהל הכללי החדש**, לתיאור פעילות מערכת ההדרכה והלמידה במשרד בהשתתפות ה"אחראי" והממונה על ההדרכה.



לתשומת ליבכם, לוח הזמנים של המנהל הכללי במשרד עמוס מאד, ועל כן יש להציג את הנושא בתמציתיות **תוך התמקדות במטרות השיחה**. לאור זאת, יש לבחור מראש אלו נושאים יוצגו בראשי פרקים בלבד ואלו בהרחבה יחסית.

הרחבה של הנושאים והפרקים השונים אשר ידונו במפגש, ניתן יהיה להציג בחוברת שתועבר לעיון המנכ"ל במהלך הפגישה או לפניה, ואשר תכלול את מירב המידע המפורט להלן.

יש להכין שיחה זו **בתשומת לב ובמקצועיות רבה**, כולל הכנת חומרים ונתונים שונים כמפורט להלן.

מומלץ להציג את הנושאים במפגש באמצעות מצגת "POWER POINT" כאשר אליה מתלווה החוברת האמורה לעיונו של המנכ"ל.

מטרות השיחה:

- א. היכרות של המנכ"ל עם נושא ההדרכה והלמידה במשרד ובשירות המדינה.
- ב. מיצוב נושא ההדרכה ברמה האסטרטגית של המשרד ככלי לקידום ולמימוש היעדים האסטרטגיים של המשרד.
- ג. מעורבות ההנהלה הבכירה בבניית תוכנית העבודה של המשרד ובהפעלתה.
- ד. תקצוב הנושא על-מנת לענות על אתגרי ההדרכה והלמידה במשרד.

בשיחה זו מומלץ להתייחס בין השאר גם לנושאים הבאים:

- א. **מטרות ההדרכה והלמידה בשירות המדינה** – טיפול במשאב החשוב ביותר במשרד - המשאב האנושי, מימוש וקידום היעדים האסטרטגיים של שירות המדינה ושל המשרד, טיפול במקצועיות העובדים, גישור על הפער בין הרצוי למצוי בהכשרת העובדים, סיוע בהכנסת טכנולוגיות חדשות, סיוע ותמיכה בשינויים ארגוניים וברפורמות מבניות.

ב. תוכנית העבודה המשרדית השנתית:

1) **בניית תוכנית עבודה משרדית** שנתית המבוססת על מעגל התכנון השנתי כולל בתחום תכנון ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה וכיצד יחידת ההדרכה יכולה לסייע בהטמעת התהליך ובמימושו.

2) **בניית תוכנית ההדרכה השנתית** המשרדית. מומלץ לציין את שלבי בניית תוכנית העבודה השנתית בתחום ההדרכה והלמידה (בהתאם למתווה במסמך שהועבר אליכם על ידנו - הוראת ביצוע מס' הד-12 (1)), את הצורך בשיתוף פעולה עם המנהלים הבכירים בבניית התוכנית, לציין כי התוכנית מבוססת/תבוסס על סקר צרכים מקצועי וכי תתבצע בחינה של אפקטיביות ההדרכה והחזר השקעה בהדרכה (ROI).

ג. **נתוני כח-אדם משרדיים** – המבנה הארגוני של המשרד, חלוקה לפי מגדר (נשים/גברים), השכלת עובדי המשרד בחתכים שונים, מסלולי קידום משרדיים ורוחביים, העתודה הניהולית של המשרד.

ד. **ההשקעה בהון האנושי** – נתונים על פעילות ההדרכה במשרד בשנים האחרונות, כמות המוכשרים בכל שנה, מספר פעולות הדרכה שבוצעו, סוגים שונים של הכשרות, ההשקעה הכספית פר-עובד (גם במונחים של שעות עבודה המוקדשות ללמידת העובדים), הערכת אפקטיביות ההדרכה, החזר השקעה בהדרכה (ROI). ראו בנושא זה חוזרנו מס' הד-12 (23).

ה. **הסגל הבכיר, המנהלים והעתודה הניהולית של המשרד** – פוטנציאל ותוכניות הכשרה.

1. **תקציב ההדרכה** – הצגת הנושא כולל שימוש בתקציבים נוספים וכן שיעור התקציב הממוצע לעובד בודד במשרד וסך אחוז ההשקעה המשרדית בהדרכה ביחס לעלות השכר המשרדית וראו בנושא זה את פורמט דו"ח הביצוע שנשלח אליכם).

2. **נהלים והנחיות נציבות שירות המדינה** – הוראות התקש"ר, עדכונים שוטפים, וועדת ההשתלמות המרכזית ותפקידיה, מוסדות ההדרכה המשרדיים – וועדות ההדרכה המשרדיות, תעריפים (אכסון וכלכלה, הדרכה וייעוץ), מכרזים מרכזיים, לימודים אקדמיים – מקצועות הלימוד המועדפים, פטור מממונים על ההדרכה מפניה פרטנית לוועדות לגמול השתלמות.

2. **הכנת חוברת הסברה על פעילות יחידת ההדרכה במשרד והפצתה להנהלה הבכירה של המשרד, כולל:**

- א. נתונים על המשאב האנושי במשרד.
- ב. הוראות ונהלים בתחום ההדרכה, כולל קריטריונים משרדיים.
- ג. ההשקעה במשאב האנושי – נתונים בתחום ההדרכה לשנה האחרונה ונתונים השוואתיים לשנים קודמות (מספר לומדים, תחומי לימוד, וכד')
- ד. היקף שיעור תקציב ההדרכה במשרד בשנה זו ובשנים קודמות.
- ה. נתונים על אפקטיביות ההדרכה והחזר ההשקעה בהדרכה.

3. **להלן מספר הוראות הנוגעות למנכ"לים, לעובדים במשרות אמן ולעובדים בחוזים בכירים והרלוונטיים לנושא הדרכה ולמידה בשירות המדינה:**

א. **הכשרת שרים ועובדים במשרות אמן**

ככלל, אין לאשר השתתפות בלימודים כלשהם ("הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית" – כהגדרתם בתקש"ר) לשרים או לעובדים במשרות אמן בלשכות שרים או בלשכות מנהלים כלליים, מלבד השתתפות בפעולות **הדרכה מוסדיות** הנערכות לכלל העובדים במסגרת תוכנית העבודה השנתית.

1) השתתפות עובדים אלה בפעולות הדרכה משרדיות פנימיות, בהן משתתפים עובדי המשרד בלבד (לא כולל פעולות הדרכה מטעם נציבות שירות המדינה), נתונה לשיקול דעת המשרד, בהתאם לנסיבות העניין, ובכללן ותק העובד, העלות השולית של השתתפות העובד, רלוונטיות ההכשרה וכדומה.

2) למען הסר ספק, מגבלות אלה אינן חלות על עובד לשכת מנכ"ל או מוקבל מנכ"ל שמונה מקרב עובדי המדינה, או על עובד שמונה מקרב תכניות הצוערים.

ב. **לימודים אקדמיים לעובדים בכירים ועובדים במשרות אמן**

להלן סעיף התקש"ר הרלוונטי לנושא זה והמתייחס **ללימודים אקדמיים** – (סעיף 51.371 (ז)).

לימודי עובדים בכירים ועובדים במשרות אמן

אין לאשר לימודים לעובדים המכהנים כמנכ"לים או בתפקידים המקבילים למנכ"לים או לעובדים במשרות אמן בלשכות שרים, בלשכות סגני שרים ובלשכות מנכ"לים. השתתפות במימון לימודים על-פי האמור בפסקה זו, לעובדים במשרות שמתח הדרגות הצמוד להן 42-44 ומעלה בדירוג המח"ר או בדרגות מקבילות בדירוגים האחרים ודרגת העובד 43 ומעלה (שאינם מנכ"לים או מקביליהם), טעונה המלצת מנכ"ל המשרד או מנהל יחידת הסמך ואישור ועדת ההשתלמות המרכזית.

(במקרים בהם מדובר בבקשה ללימודים אקדמיים של **מנהל כללי** של משרד, טעונה הבקשה המלצת השר במשרד, וכן אישור ועדת ההשתלמות המרכזית).

ג. שיעורים פרטיים ללימודי שפות זרות:

1. כעיקרון **אין לאשר** לימודי שפה זרה באמצעות מורים פרטיים ("אחד על אחד" - מורה אחד המלמד עובד אחד).

2. יחד עם זאת, במקרים חריגים ומיוחדים כשמדובר בעובד שלימודים באמצעות שיעורים פרטיים חיוניים לצורך תפקידו ואין אלטרנטיבה לימודית קבוצתית אחרת ללימודים אלו, רשאי המשרד לאשר לימודים באמצעות שיעורים פרטיים באופן חד פעמי, בכפוף לשני התנאים המצטברים הבאים:

- מסגרת הלימודים **אינה עולה על 50 שעות**;
- עלות הלימודים אינה עולה על סכום כפי שיקבע החשב הכללי ויפורסם על-ידי אגף בכיר הדרכה והשכלה בנציבות שירות המדינה (**הסכום שנקבע נכון לתאריך מסמך זה הוא – 6,000 ₪**).

במקרים בהם מבקש המשרד לאשר לעובד, שיעורים פרטיים בשיעור הגבוה באחד מהנסמכים הנ"ל יש להפנות בקשה מנומקת, בהמלצת מנכ"ל המשרד או מנהל יחידת הסמך, לוועדת ההשתלמות המרכזית בנציבות שירות המדינה. הנחיה זו חלה על כל עובדי שירות המדינה בכל רמות המשרד, למעט עובדי משרד החוץ.

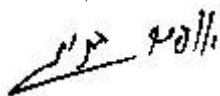
ד. מתן הרצאות על ידי עובדים בכירים

עובד המועסק בחוזה בכירים המבקש לעסוק ב"הדרכה בשירות" (כפי שהיא מוגדרת בפיסקה 51.112 לתקשי"ר) בשעות העבודה, מחוץ לשעות העבודה או בחופשה, חייב לקבל לכך היתר ממנכ"ל המשרד או מהממונה הישיר, אולם אינו רשאי לקבל תמורה כלשהי בגין פעולת הדרכה זו.

ה. עבודה פרטית

- לא יינתן היתר לעבודה פרטית לעובד המועסק בחוזה בכירים למעט לצורך **מתן הרצאות במוסדות להשכלה גבוהה בישראל** אשר הוכרו ע"י המל"ג בכפיפות למגבלות התקשי"ר פרק 42.4, ובדגש שמשך זמן ההרצאה לא יעלה על ארבע שעות הוראה אקדמיות בשבוע ולאחר שעות העבודה (ההתייחסות הינה לשישה ימים בשבוע).
- המגבלות חלות גם לגבי עבודה פרטית בימי ו' בשבוע.
- האישור יינתן בתנאי שהעובד לא ירכוש, בגין הרצאותיו במוסד ההשכלה בו הוא מרצה, מעמד של עובד המוסד במשרה מלאה או חלקית.

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר משה דיין – נציב שירות המדינה
מר רון צור – מנהל מטה יישום הרפורמה בשירות המדינה
הסמנכ"לים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים

בכל מקרה של סתירה בין הוראות חוזר זה להוראות התקשי"ר, הוראות התקשי"ר הן ההוראות המחייבות.

