



ירושלים, כ"ט בטבת התשס"ט
25 בינואר 2009

חוזר מס' הד-09 (5)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

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

ב- 10 לחודש פברואר שנה זו, התקיימו הבחירות לכנסת ה- 18. 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, נבחנו 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.

לאור 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:

ייזום 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 לפנייה, 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 השנתית – שלבי בניית התוכנית, שיתוף פעולה עם המנהלים הבכירים בבניית התוכנית, תוכנית המבוססת על סקר צרכים מקצועי, תוכנית עבודה מתומחרת הכוללת סדרי עדיפויות.
- 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).
- ה. הסגל הבכיר, המנהלים והעתודה הניהולית של המשרד – פוטנציאל ותוכניות הכשרה.
- ו. תקציב ההדרכה – הצגת הנושא כולל שימוש בתקציבים נוספים וכן שיעור התקציב לעובד בודד במשרד.
- ז. 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 ממנונים 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 אמון ולעובדים בחוזים בכירים והרלוונטיים לנושא הדרכה ולמידה בשירות המדינה:

א. הכשרת שרים ועובדים במשרות אמון

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

ב. לימודים אקדמיים לעובדים בכירים ועובדים במשרות אמון

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

לימודי עובדים בכירים ועובדים במשרות אמון

אין לאשר לימודים לעובדים המכהנים כמנכ"לים או בתפקידים המקבילים למנכ"לים או לעובדים במשרות אמון 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. לימודי אנגלית

כעיקרון, אין לאשר לימודי שפה זרה באמצעות מורים פרטיים ובשיעורים פרטיים ("אחד על אחד" – מורה אחד המלמד עובד אחד).

יחד עם זאת, במקרים חריגים ומיוחדים כשמדובר בעובד שלימודים באמצעות שיעורים פרטיים חיוניים לצורך תפקידו ואין אלטרנטיבה לימודית **קבוצתית** אחרת ללימודים אלו, יש להפנות **בקשה מנומקת, בהמלצת המנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך, לועדת ההשתלמות המרכזית** בנש"מ. הנחיה זו כוללת את כל עובדי שירות המדינה בכל רמות המשרה למעט עובדי משרד החוץ.

כל הוראה אחרת שפרסמנו בנושא זה בעבר, מבוטלת.

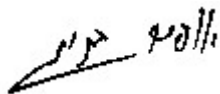
ד. מתן הרצאות על ידי עובדים בכירים

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 מהמונה הישיר, אולם אינו רשאי לקבל תמורה כלשהי בגין פעולת הדרכה זו.

ה. עבודה פרטית

- 1) 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).
- 2) המגבלות חלות גם לגבי עבודה פרטית בימי ו' בשבוע.
- 3) 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 שמואל הולנדר – נציב שירות המדינה
 מר יעקב ברגר – המשנה לנציב שירות המדינה
 סמנכ"לים בכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
 מנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי חולים ממשלתיים
 גב' רינה ברקת – מנהלת תחום (הדרכה)