



מדינת ישראל נציבות שירות המדינה אגף הדרכה, השכלה ורווחה



ירושלים, י"ג בתמוז התשס"ו
9 ביולי 2006

חוזר מס' הד-06 (18)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: הכשרת עובדי מדינה במסגרת מסלולי קידום – רענון נהלים והנחיות

מטרתה של מערכת ההדרכה והלמידה בשירות המדינה היא לקדם את פיתוח המשאב האנושי בשירות ולהעלות את רמתם המקצועית של העובדים באמצעות הכשרה שיטתית והדרכה מתמדת.

מסלולי הקידום נועדו לספק הכשרה תוך כדי שירות לבעלי תפקידים בדירוג המינהלי בשירות המדינה, המועסקים במקצועות רחב בכל משרדי הממשלה וביחידות הסמך.

בהמשך **לפניות ולשאלות רבות** מן המשרדים בנוגע לקידום עובדים בהתאם למסלול הקידום ההכשרתי שלהם, להלן רענון הנהלים וההנחיות המתייחסים להכשרת עובדים במסגרת מסלולי קידום (חוזר זה מבוסס ברובו על חוזר האגף הד-99 (29) מחודש ינואר 2000 שהופץ בזמנו למשרדים, ואף פורסם באתר האינטרנט של האגף).

תיאור המצב הקיים

1. מסלולי הקידום הקיימים

פרק 22 בתקשי"ר עוסק **בקביעת דרגה וקידום בדרגה** במשרות בדירוג המינהלי, שלהן נקבע מסלול קידום. להלן פירוט המקצועות:

- מזכירות, מזכירות בכירות ומנהלות לשכה
- אמרכלות ומשאבי אנוש
- ניהול רשומות
- משאבים חומריים (בנא"מ)
- כספים וחשבונות, כולל חשבי משכורת
- נהגים, רכזי תחבורה ונאמני בטיחות
- טלפונאות

קידומם של העובדים המשמשים בתפקידים במסלולי הקידום הנ"ל **מותנה**, בין השאר, על פי הוראות התקשי"ר, בסיום קורסים והשתלמויות בתחום עיסוקם, ובהתאם לרמת המשרה בה הם מועסקים.

2. מתכונת הקורסים הנוכחית במסלולי קידום

עם סגירתו של בית הספר המרכזי למינהל של עובדי המדינה, והעברת סמכויותיו לאגף הדרכה והשכלה בנש"מ, הוחלט לעבור ממתכונת של ארבע רמות הכשרה לכל מסלול קידום (מרמה א' עד רמה ד') **למסגרת הכשרתית אחת** לכל אחד ממסלולי הקידום, אשר תהיה מקבילה **לקורס ברמה ג'** מהמתכונת הקודמת.

פרט לכך, העובדים הבכירים בכל אחד ממסלולי הקידום (פרט לרכזות לשכה ולניהול רשומות) נדרשו להשתתף בקורס נוסף אשר הוגדר כ"קורס ניהול בכיר", ואשר כלל גם נושאים מקצועיים בתחום העיסוק (פרק 22 בתקשי"ר).

3. ההנחיות המתייחסות לקידום עובדים בדרגות במסגרת מסלולי קידום

להלן פירוט ההנחיות והנהלים המתייחסים **ביום** לקידום עובדים בדרגות במסגרת מסלולי קידום, כפי שהם באים לידי ביטוי בהוראות התקשי"ר, בחוזרי האגף, ובפעילות האגף בכל תחום.

המגמה בתחום ההכשרות והקורסים במסגרת מסלולי הקידום כפי שנקבעה בשנת 2000 היא של **ביזור והעברת האחריות למשרדים**, על מנת שתוכניות הלימוד יותאמו לצרכיהם המיוחדים. הושם דגש על הכשרת המועמדים למשרות הגבוהות יותר תוך הסרת התניות הקידום מן המשרות הנמוכות (חוזר אגף ההדרכה הד-99/29) מינואר 2000).

האחריות להכשרת עובדים כאמור הועברה למשרדים וליחידות הסמך, אשר הוסמכו לקיים קורסים והכשרות מקצועיים וכן קורס הכרת השירות, **בהתאם לתוכניות שיאושרו ע"י אגף הדרכה, השכלה ורווחה בשיתוף עם הגורמים המקצועיים בשירות**.

על פי הנחיות אלו הקורסים וההכשרות יערכו באחריות המשרדים ויחידות הסמך באמצעים פנימיים שלהם או תוך היעזרות בספקים חיצוניים שייבחרו במכרז מרכזי שיערך ע"י אגף הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה.

לאור זאת, אי פתיחת קורס ע"י נש"מ **לא תהווה אמתלה** לקידום עובד בניגוד לאמור בסעיפים שלהלן.

א. **קורס הכרת השירות** - עובד שנקלט לשירות המדינה מבחוח, וחל עליו מסלול קידום כלשהו, נדרש לעבור **באחריות המשרד/יחידת הסמך**, תוך 6 חודשים מיום קליטתו, **קורס להכרת השירות**. כלל זה חל גם על עובד מדינה הנקלט במסלול קידום כאשר הוותק שלו בשירות המדינה הוא פחות משנה אחת.

על פי הנחיות האגף משנת 2000, **האחריות להכשרתם של העובדים בקורס הכרת השירות מוטלת בלעדית על המשרדים בלבד**.

יחד עם זאת, מתוך מטרה לסייע למשרדים ולפעול למען איגום משאבים גם בנושא זה, שוקד **אגף הדרכה, השכלה ורווחה** בימים אלו על פיתוחו של קורס אינטראקטיבי מתקדם להכרת השירות אשר יאפשר התאמה משרדית והוא משולב אינטרנט ומולטימדיה. קורס זה יועבר לאחר פיתוחו לשימוש המשרדים.

משרדים המעוניינים בקבלת סיוע בפיתוח תוכניות למידה **לקורס הכרת השירות** (עד לסיום פיתוח הקורס האינטראקטיבי) מוזמנים לפנות לאגף הדרכה, השכלה ורווחה, לקבלת ראשי פרקים לקורס ומתכונת מומלצת.

ב. **קידום עובדים עד לדרגות 14-16 מינהלי, כולל קיצור פז"מ** - התקדמותו של עובד במסלולי קידום בתפקידים בתחומי אמרכלות ומשאבי אנוש, ניהול רשומות, משאבים חומריים, כספים וחשבונות עד לדרגות 14 - 16 בדירוג המינהלי, בתפקידי מזכירות ומנהלות לשכה עד לדרגות 13 - 15 ובטלפונאות בדרגות 12 - 15 בדירוג המינהלי **איננה מותנית** במעבר מוקדם של קורס מקצועי, **למעט קורס הכרת השירות**.

יחד עם זאת, במסגרת זו, רשאים המשרדים ליזום קורסים והכשרות לעובדים אלו לפי הצרכים הייחודיים של כל משרד/יחידת הסמך, מתוך מגמה להעשירם ולטפחם ללא התניות בקידום.

ג. **קידום עובדים לדרגות 15-17 מינהלי ומעלה, כולל קיצור פז"מ** – לא יקודם עובד במתח הדרגות של משרתו לתפקידים ברמה 15 - 17 מינהלי במסגרת מסלול קידום, אלא אם עבר קודם לכן את **הקורס המקצועי שנקבע ע"י אגף הדרכה, השכלה ורווחה**, כפי שהוגדר בפרק 22 בתקשי"ר.

לא יקודם עובד לתפקיד ברמה 15 - 17 (מינהלי) ומעלה **על סמך התחייבות לסיים קורס עתידי** בתחום עיסוקו, וכמו כן לא יאושרו **קיצורי פז"מ** לדרגות לעובדים אשר לא עברו קורסים כאמור בסעיף הקודם.

הנחיה זו **לא תחול** על עובדים אשר נבחרו למשרתם **במכרז פנימי**. עובדים הנבחרים במכרז פנימי יהיו רשאים להתחייב לסיים את הקורס הנדרש במסלול קידומם על-פי הוראות התקשי"ר, **תוך שנה מיום בחירתם לתפקיד**.

עובדים אשר לא יעמדו בהתחייבותם ולא יעברו את הקורס הנדרש, לא יקודמו במתח הדרגות במשרה בה הם משובצים במסגרת מסלול הקידום.

לתשומת ליבכם, על המשרדים לתת עדיפות לאישור השתתפות עובדים בקורסים במסלולי קידום, על-פני פעולות הדרכה המוגדרות עבור העובד כהשתלמות ו/או השכלה כללית (ראה/י סעיף 51.112 בתקשי"ר) **ולא לאשר** יציאה של עובד לפעולות הדרכה מסוג "השתלמות" או "השכלה כללית" בטרם סיים העובד את הקורס הרלוונטי במסגרת מסלול קידומו.

ד. **קורס ניהול בכיר במסלולי קידום (דרגות 18-20 מינהלי ומעלה)** - קידום עובדים לתפקיד ברמה 18 - 20 (מינהלי) ומעלה מותנה בהשתתפות ובסיום **קורס ניהול בכיר**, וזאת בתנאי שהעובד סיים את הקורסים המקצועיים הרלוונטיים למסלול הקידום שלו. יודגש כי הקורס מיועד לעובדים שהמשרד רואה בהם מועמדים לתפקידים ניהוליים בדרג ביניים ומעלה או עובדים אשר נבחרו לתפקיד ניהולי וטרם עברו קורס זה.

אגף הדרכה, השכלה ורווחה, ביצע בשנים האחרונות מחזורים רבים של קורס ניהול הבכיר בהם השתתפו מאות עובדים.

בשל הצורך לרענן את מתכונת הקורס ולהתאים את תכניו ומתכונתו לעולם העבודה העכשווי והעתידי של המנהל בשירות המדינה, פותחה על-ידי האגף מתכונת חדשה לקורס זה.

במסגרת זו פותח על-ידי האגף **"קורס בכיר בקבלת החלטות למנהלים בשירות המדינה"** המיועד לסגל ג' (קרי, מנהלי תחומים, מנהלי תחום בכיר ומנהלי אגף א'), האמור להחליף את קורס הניהול הבכיר הקודם. בעתיד ייפתחו מחזורים נוספים של קורס זה גם לעובדים רלוונטיים אחרים במסגרת מסלולי הקידום.

פעילות האגף בתחום מסלולי הקידום

1. מכרז מרכזי לביצוע קורסים במסלולי קידום

אגף הדרכה, השכלה ורווחה ערך בשנת 2005 **מכרז מרכזי** לבחירת מפעילים לביצוע הקורסים במסגרת מסלולי הקידום, ובו זכו המוסדות הבאים: **האוניברסיטה הפתוחה (על כל שלוחותיה, המכללה למינהל (על כל שלוחותיה) ו"מכון סיגמה"**.

במסגרת המכרז חולקו הקורסים השונים בין המפעילים שנבחרו, וזאת בהתאם לתחום מומחיותו של כל אחד מהם, ובהתאם לפיזור הגיאוגרפי של אוכלוסיית המשתתפים הפוטנציאלית בקורס.

כחלק מההיערכות לביצוע המכרז עודכנו על-ידינו תוכניות הלימוד של הקורסים, וזאת על-סמך הפקת לקחים מקורסים קודמים, שינויים שחלו בתחומי הידע המקצועיים ובהתאם למאפייני אוכלוסיות היעד.

למרות שהסמכות לביצוע הקורסים במסלולי קידום הואצלה למשרדים, ועל מנת לסייע למשרדים בהכשרת העובדים, ארגן האגף בעבר והוא מארגן גם כיום קורסים בכל מסלולי הקידום על פי תוכנית העבודה השנתית שלו, **באזורים ירושלים, תל אביב וחיפה**.

במסגרת המכרז ניתנת האפשרות למשרדים לפתוח קורסים מוסדיים במסלולי קידום, בחסות אגף הדרכה, השכלה ורווחה, **לקבוצות הומוגניות במשרדם**. כמו כן רשאים להתארגן מספר משרדים לפתיחה משותפת של קורס במסגרת מסלול הקידום, ובחסות האגף.

במקרים אלו קובע האגף את תוכניות הלימוד ואת מסגרות הלימוד ומפקח פיקוח עליון על התנהלות הקורס ואילו הממונים על ההדרכה מפקחים פיקוח צמוד על התנהלות קורסים מסוג זה.

על מנת להיענות לביקוש הרב לקורסים במסלולי קידום מסייעים כיום הממונים על ההדרכה לאגף ללוות ולפקח על הקורסים המתקיימים במוסדות האמורים. כמו כן, נבנו תוכניות ייחודיות **לקורסים מוסדיים** בהם משתתפים עובדים ממשרד אחד בלבד.

בנוסף, רשאים משרדי הממשלה ויחידות הסמך לבצע קורסים במסלולי קידום, **במוסד לימוד חיצוני או באמצעים פנימיים שלהם** ובאישור נציבות שירות המדינה, ועל-פי התכנים והמתכונת שנקבעו על-ידי האגף.

2. פיתוח מודול ההדרכה ב"מרכבה"

בשנה האחרונה, פועל האגף, בשיתוף צוות פרויקט "מרכבה" על פיתוחו של מודול ההדרכה במערכת "מרכבה". מודול זה יאפשר את ניהולו של כל נושא ההדרכה בשירות המדינה, יאפשר איגום משאבים, שקיפות וביזור סמכויות, ויקנה לממונים על ההדרכה מיומנויות ניהוליות שבאמצעותן יוכלו למפות את צרכי ההדרכה של העובדים במסגרת מסלולי הקידום ולשלבם במסגרת קורסים הנפתחים גם **במשרדים אחרים**.

עד להפעלת מודול ההדרכה בכל המשרדים ישמש האגף כמתאם בין-משרדי גם בנושא זה ויפעל לוויסות מועמדי **כל המשרדים** לקורסים במסלולי קידום הנפתחים, הן ישירות על ידינו, והן אלו הנפתחים על ידי המשרדים בפיקוחנו ובהכוונתנו. כמו כן אחראי האגף לקטלוג הקורסים וההשתלמויות המרכזי שיוגדר ב"מרכבה" לשימוש כלל המשרדים.

היערכות לקראת המתכונת החדשה לביצוע קורסים במסלולי קידום

במסגרת בחינה מחודשת של המסגרות והתכנים בקורסים במסלולי קידום, נערכת בימים אלו בדיקת צרכים לבחינת פערי הידע בין הנדרש בכל עיסוק לידע הקיים אצל העובדים ועל בסיס בחינה זו יבנו מסגרות לימוד הכוללות את הידע **המעודכן ביותר** הנדרש בכל תחום עיסוק.

הכוונה היא לבנות מסגרות לימוד קצרות ומודולריות בכל עיסוק (כ- 40 שעות לימוד בכל מודולה) הכוללות תכנים בתחומים ספציפיים ומובחנים.

לדוגמא, במסלול הקידום **בתחום משאבי האנוש** יוגדרו מספר תחומי לימוד הרלוונטיים לתחום העיסוק, כגון: מבוא למקצוע משאבי האנוש, ניתוח עיסוקים, ותק, תקינה, גמלאות ופרישה, נוכחות וכד', כאשר בכל תחום יוגדרו התכנים והנושאים הרלוונטיים והיקף שעות הלימוד הנדרש.

עובדים המשמשים בתפקידים במסגרת **כל מסלולי הקידום** יידרשו ללמוד במהלך שהותם בתפקיד נושאים שונים מתוך הנושאים שייקבעו כהכרחיים לעיסוקם, וזאת כנגזרת מתפקידם הספציפי ומרמת משרתם.

לאור כל האמור לעיל, ועל-מנת לגבש הנחיות ונהלים לקראת המעבר למתכונת החדשה של מסלולי הקידום, אנו מבקשים למפות את המצב הקיים במשרדים בתחום זה, לשם מתן **מענה כולל** לעובדים מעוכבי דרגה, מסיבות שאינן תלויות בהם. לאור זאת נבקשכם למלא את הטבלה המצ"ב.

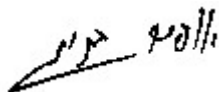
בטבלה זו יש למלא את פרטיהם של עובדי מדינה משרדכם / יחידת הסמך המשמשים **במשרות בדירוג המינהלי, להן נקבע מסלול קידום, ולא התקדמו במסגרת מסלול הקידום בשל אי השתתפות בקורס במסלול קידום (ומסיבות שאינן תלויות בעובד).**

לתשומת לבכם, את הטבלה יש למלא רק בהתייחס לעובדים **בתקן** המועסקים במשרות בדירוג המינהלי, להן נקבעו מסלולי קידום, כפי שהוגדר לעיל.

את הטבלה יש להעביר אלינו עד לתאריך ה – 15/8/2006.

בתודה מראש על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף הדרכה השכלה ורווחה

העתק :

מר שמואל הולנדר – נציב שירות המדינה
 מר יעקב ברגר – המשנה לנציב שירות המדינה
 מר אילן לוי – סגן בכיר לחשב הכללי, משרד האוצר
 מר מוטי אהרוני – סגן נציב שירות המדינה ומנהל אגף בכיר (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נש"מ
 מר יוסי קינר – סגן נציב שירות המדינה ומנהל אגף בכיר (מערכת הבריאות), נש"מ
 סמנכ"לים בכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
 חשבי וגוברי משרדי הממשלה ויחידות הסמך
 חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
 מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
 גב' רינה ברקת – מנהלת תחום הדרכה, נש"מ

אל:
מר אופיר בניהו
מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה
נש"מ.

באמצעות פקס: 02-6705618 או באמצעות מייל: ofirbe@civil-service.gov.il

הנדון: קורסים במסלולי קידום – פרטי עובדים שקידומם מעוכב בשל אי השתתפות בקורס*

שם המשרד/יחידת הסמך: _____

שם העובד/ת	מס' זהות	תואר משרה ומסלול הקידום אליו משויך/ת העובד/ת **	מתח דרגות	דרגת העובד/ת כיום	תאריך כניסה לתפקיד הנוכחי	הדרגה המעוכבת (נא לציין האם בקיצור פז"מ)	התאריך בו זכאי העובד/ת לדרגה זו	שם הקורס בו מיועד/ת העובד/ת להשתתף	הסיבה לאי יציאתו של העובד/ת לקורס אנא פרטי

* ניתן לצלם ולמלא העתקים נוספים של טופס זה

** כגון: משאבי אנוש, רכזות לשכה, בנא"מ, כספים וחשבונות, חשבות שכר, נאמני בטיחות בתחבורה, ניהול רשומות

שם ממלא הטופס: _____ תפקיד: _____ תאריך: _____