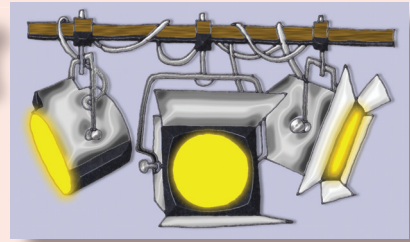


זרקור אישי עם אופיר בניהו



מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה

וזאת במטרה לפתח ולעצב את שכבת הניהול הנוכחית והעתידית, כמובילות השירות הציבורי בישראל. האגף משולב גם בפעולות ההדרכה לסגל הבכיר בשירות המדינה במסגרות כמו "סגל ב" והכנס השנתי לבכירי השירות הציבורי. בשנה האחרונה קיימנו במסגרות אלו כ-15,000 ימי הדרכה מצטברים (= מכפלת ימי ההדרכה במספר המשתתפים בכל פעולת הדרכה) בעלות של למעלה ממיליון וחצי ₪.

מספר עובדי המדינה המצויים במסגרת מסלולי הקידום עומד כיום על כ-7,000 עובדים. לעובדים אלו אנו מארגנים עשרות קורסים בתחומי עיסוקים: משאבי אנוש, בנא"מ, כספים וחשבונות, חשבות שכו, ניהול רשומות, מזכירות ומנהלות לשכה ועוד.

בנושאים בהם קובעת נציבות שירות המדינה מדיניות לכל משרדי הממשלה כדוגמת איכות ומצוינות, קידום ושילוב נשים בשירות המדינה, משוב והערכת עובדים, אתיקה, שיפור השירות לציבור, קידום מיעוטים בשירות המדינה, גמלאות ופרישה ועוד, מפתח ומארגן האגף פעולות הדרכה להטמעת נושאים חשובים אלו במשרדי הממשלה.

האם האגף שאתה עומד בראשו יוזם ומפתח קשרי חוץ ושיתופי פעולה בינ"ל בתחום ההדרכה?

אנו יוזמים ומפתחים קשרי חוץ, שיתופי פעולה בינ"ל ומסגרות לימוד בחו"ל אליהן נשלחים עובדי מדינה לאחר שאושרו על ידנו. כדוגמא ניתן לציין את שיתוף הפעולה עם בית הספר הלאומי בצרפת (E.N.A) ובית הספר לעובדי מדינה בגרמניה.

מיהו הצוות עימו אתה עובד?

אני חייב לציין בסיפוק כי זכיתי ובאגף הדרכה, השכלה ורווחה משמשים חמישה עובדים מעולים, העושים את תפקידם בצורה מקצועית ואיכותית הנותנים שירות ברמה גבוהה לכל לקוחותינו, הפנימיים והחיצוניים. אני רואה חובה נעימה להזכיר את רינה ברקת – מנהלת תחום הדרכה, את ברוריה אטיאס – מנהלת תחום נושא הרווחה, את אילן כהן – רכז בכיר הדרכה, לאה בן-שלמה – רכזת הדרכה ואת ענת עמרם, מנהלת הלשכה המסורה.

מהן ההשלכות של הקיצוצים התקציביים על מעמדן ותפקידן של יחידות ההדרכה בשירות המדינה?

כידוע לך מצוי שירות המדינה בשנים האחרונות בתהליך רב שנתי של שינויים ארגוניים ורפורמות מבניות הכוללות גם קיצוצים גדולים בתקציבי הפעולה של המשרדים. לאור זאת, עולה חשיבות הכשרתם של העובדים בתקופה זו והיא אף חיונית יותר ביחס לתקופות קודמות, עת נדרשים העובדים לתפקד במסגרות מצומצמות יותר של תקציבים וכח-אדם.

כיום, העובדים אשר הוטלו עליהם משימות נוספות עקב קיצוצי כח האדם זקוקים להכשרה אינטנסיבית יותר, על מנת להתאימם למסגרות

ספר קצת על עצמך.

בן 42, נשוי למיכל, מנהלת שירותי הסיעוד של "שירותי בריאות כללית" באזור רמת בית שמש, 4 ילדים: אודיאל בן 17, הדס בת 15.5, אלון בן 13.5 ורותם בת 7.5. מתגורר במושב בית מאיר, שבהרי ירושלים. אני בעל תואר ראשון ושני במדעי המדינה וסוציולוגיה בהצטיינות באוניברסיטה העברית, סיימתי לאחרונה בהצטיינות גם את לימודי המשפטים במכללה האקדמית בקריית אונו, לימודים אותם התחלתי באוניברסיטה העברית. משמש בתפקיד הנוכחי כשנה. לפני כן שימשתי כעשר שנים כמנהל יחידת הדרכה ופיתוח עובדים במשרד האוצר.

תאר בבקשה את תפקידך הנוכחי.

יש לי את הזכות לעסוק במשאב החשוב ביותר בכל ארגון – המשאב האנושי. אנו בשירות המדינה, משקיעים בכל שנה מיליוני ש"ח בפיתוח סביבת העבודה בארגון (ציוד מחשובי, ריהוט וכד'), ושוכחים לעיתים להשקיע בעובדים. חשוב להדגיש, כי פיתוח סביבת העבודה ללא פיתוח יכולותיו המקצועיות והאישיות של העובד, לא יקדם את המטרות שמבקש הארגון להשיג באמצעות אותה סביבה מתקדמת. האגף שאני עומד בראשו הוא למעשה גורם המטה המרכזי בקביעת מדיניות ההדרכה, ההשכלה והרווחה בשירות המדינה ובעיצוב מטרותיה ויעדיה.

אגף הדרכה, השכלה ורווחה, אחראי מקצועית על כל הממונים על ההדרכה והממונים על נושא הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, ובאמצעותם אנו מטמיעים את המדיניות אשר אנו מעצבים בכל משרדי הממשלה וביחידות הסמך.

מעבר לכך, אחראי האגף גם להכשרתם המקצועית, פיתוחם ההדרכתי, טיפוחם והכוונתם של מנהלי ועובדי יחידות ההדרכה והרווחה בשירות המדינה באמצעות פעולות הדרכה שונות ובאמצעות הנחיות ונהלים בתחומי עיסוקים.

באמצעות אותם ממונים מקצועיים בתחומם, אנו מעצבים מדיניות לכ-60,000 עובדי המדינה. מדיניות זו יש לה גם השפעה ישירה ועקיפה בתחום ההדרכה על מגזרים ציבוריים נוספים, וביניהם: השלטון המקומי, חברות ממשלתיות וגופים סטטוטוריים ציבוריים נוספים.

בנוסף, אחראי האגף לפיתוח, ליווי והפעלה של פעולות הדרכה דוגמת קורסים במסלולי קידום לכל עובדי המדינה, קורסי הכנה לפרישה, פיתוח והכשרת מנהלים, כנסים מקצועיים, ימי עיון והשתלמויות לאוכלוסיות שונות ומגוונות של עובדים וזאת בהתאם לצורכי ההדרכה אשר אובחנו על ידנו.

תפקידנו המרכזי בנושא זה הוא פיתוח המשאב האנושי בשירות המדינה והעלאת רמתם המקצועית של העובדים באמצעות הכשרתם השיטתית והדרכתם המתמדת.

האגף רואה חשיבות רבה בהכשרתם של מנהלים בדרג הבכיר ובדרג הביניים, תוך שימת דגש על פיתוח העתודה הניהולית בשירות המדינה,

כל הפעילות העניפה המתוארת לעיל לא הייתה מתאפשרת ללא שיתוף הפעולה הפורה עם הנהלת נציבות שירות המדינה ותמיכתו של נציב שירות המדינה מר שמואל הולנדר, ועל כך אני אסיר תודה להם.

כיצד אתה רואה את הקשר עם ארגוני העובדים?

ראשית, אני רוצה לומר שאנו מייחסים חשיבות רבה לכך שיש לעובדים איגוד מקצועי חזק. בסופו של דבר כולנו עוסקים במשאב האנושי ולכולנו חשוב לקדמו ולפתחו וגם באמצעות הדרכה והשכלה. לאור זאת, חשוב לנו מאד שיתוף הפעולה עם האיגודים המקצועיים, ובעיקר עם העמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה, בראשות יפה בן-גיגי (בה חברים מרבית עובדי המדינה) ועם קרנות הידע האקדמאיות.

אנו מקיימים פעולות הדרכה משותפות עם האיגודים המקצועיים, מעודדים את המשרדים לשלב עובדים במסגרת פעולות ההדרכה של האיגודים המקצועיים, וכמו כן אנו גם ממליצים למשרדים לתת את הגופים ההסתדרותיים העוסקים בהדרכה לפעולות הדרכה פנים-משרדיות בתחום ההעשרה, שהיא מעבר לתוכנית ההדרכה השנתית המתקצבת על ידי המשרדים.

בשנים אלו של קיצוצים תקציביים משמעותיים בתחום ההדרכה והרווחה בשירות המדינה, סיועם של ארגוני העובדים לקידום השכלתם של עובדי המדינה הן באמצעות מלגות והן באמצעות פעולות הדרכה יזומות, הוא משמעותי ומבורך.

האם יש מסר מיוחד שאתה רוצה להעביר לעובדי המדינה?

אנו מצויים כיום, בעידן של תמורות טכנולוגיות מהירות ומודעות גוברת של האזרחים לאיכות השירות. לדעתנו, הדרך המשמעותית ביותר להתמודדות מול השירותים הניתנים בשוק הפרטי ומול מגמות פנימיות של הפרטה ומיקור חוץ, היא באמצעות הכשרה מתאימה, לימודים אקדמיים, והשלמת מיומנויות הנדרשות למתן שירות מקצועי, איכותי, זמין וברמה גבוהה.

כיום בעידן של הפרטות, קיצוצי כ"א ומעבר מפנסיה תקציבית לצוברת, עולה גם חשיבות ההכשרה האישית של כל עובד בתחומי עבודתו ובתחומים המשיקים לתחומים אלו על מנת לשמר את מקום עבודתו. בתחרות הצפויה בשוק העבודה כמו גם בתוך שירות המדינה, רק עובדים אשר ייקחו אחריות אישית לקידום הכשרתי והשכלתי יוכלו להתמודד בהצלחה עם אתגרי העתיד.

אין זה סוד כי המנבא הטוב ביותר לקידום העובד במקום עבודתו, נעוץ בהשכלת העובד. עובד מוכשר יותר, מקצועי יותר לא רק יתקדם מהר יותר במקום העבודה, אלא אף באופן בסיסי יוכל להמשיך ולשמר את מקום עבודתו.

אני קורא לכל העובדים לנקוט יוזמה ולקחת אחריות אישית להכשרתם המקצועית וגם במקרים בהם הארגון אינו משתתף במימון הפעילות ההכשרתית.

כמו כן אני מצפה מהמנהלים בשירות המדינה לבחון מהם פערי ההדרכה וצרכי ההדרכה של עובדיהם, לעודד את העובדים להשלים את השכלתם והכשרתם המקצועית ולהקצות לכך את המשאבים הנדרשים, כולל משאבי הזמן הנדרשים לצורך הלימוד.

הנהלות המשרדים ולקובעי המדיניות אני רוצה לחזור ולהדגיש כי ההתייחסות לתחומי ההדרכה והרווחה צריכה להיות כאל השקעה הנושאת תשואה ולא רק כאל הוצאה וזאת מתוך ראיית המשאב האנושי בשירות המדינה, כמשאב החשוב ביותר והמשמעותי ביותר בארגון.

כתובת אתר האינטרנט של האגף:

<http://www.civil-service.gov.il/guide/main.htm>

החדשות. יחידות ההדרכה והרווחה אף הן נאלצות כיום למצוא פתרונות יצירתיים לקיצוצים המשמעותיים בתקציביהם כולל באמצעות שימוש בכוחות פנימיים ובמשאבים פנים-משרדיים בפעולות הדרכה ורווחה. אנו מסייעים למשרדים בתחום זה בעיקר באמצעות עידוד שיתופי פעולה בין-משרדיים ועם האיגודים המקצועיים, ובניסיונות לגיוס תקציבים נוספים לתחומים אלו, הן מהמשרדים עצמם והן מאגף התקציבים.

אלו רפורמות ושינויים ביצעת בתפישת ההדרכה מאז כניסתך לתפקיד?

הגעתי לתפקיד מנהל האגף בתחושה של שליחות כשמטרת המרכזית היא למצב את נושא ההדרכה בשירות המדינה, במקום המשמעותי הראוי לו. אני בא מהשטח, לאחר עשר שנות ניסיון בהדרכה ומכיר היטב את הבעיות, הדילמות והקשיים בפניהם ניצבים הממונים על ההדרכה, ולפיכך קל לי יותר לסייע להם בקידום הנושא ובמתן פתרונות יצירתיים לבעיות המתעוררות בתחום ההדרכה מעת לעת.

המפתח לקידום הנושא הוא ראשית לכל מקצוענות בתחום, ובנוסף ולא פחות חשוב, איכות מתן השירות ללקוחות הפנימיים והחיצוניים. אני תמיד חוזר ומזכיר לעצמי כמו גם לאחרים כי כולנו עובדי המדינה, משרתי הציבור, חייבים חובת נאמנות לציבור אשר למעשה מממן גם את משכורתנו.

בתחום בו אנו עוסקים יש לנו את הסמכות לקבוע את הקצאת המשאבים לפעולות הדרכה ורווחה לעובדי המדינה. לאור זאת, ברור בעליל כי החלטות המקצות משאבים, חייבות לעמוד בכל הכללים המחייבים את המינהל הציבורי והכוללים בין השאר עקרונות של סבירות, הוגנות, שוויוניות ושקיפות.

מאז נכנסתי לתפקיד, הנהגתי מדיניות של פתיחות ושקיפות, פתחתי את ערוצי התקשורת עם השטח ואני מעודד הבעה חופשית של דעות, רעיונות וביקורת בונה, המתייחסת למדיניות אותה אנו קובעים. במסגרתה של מדיניות "הדלת פתוחה" יכול כיום כל עובד מדינה (ולמעשה כל אזרח במדינה) לפנות אלי אם באמצעות הדואר האלקטרוני או בטלפון בשאלות, הבהרות, בקשות והצעות, ולמרות שהדבר גוזל זמן רב, אני מתייחס לכל פניה.

לקידום השקיפות ולהאחדת הטיפול בנושאים עליהם מופקד האגף, אנו מפרסים חוזרים שונים למשרדים, המבהירים את מדיניות נציבות שירות המדינה בתחומי ההדרכה והרווחה. באתר האינטרנט של האגף אנו מפרסמים חוזרים אלו הכוללים גם "עדכונים שוטפים". באתר האינטרנט ניתן לצפות גם ב"שאלות ותשובות" נפוצות בתחום ההדרכה, המבוססות על שאלות אותן נשאלנו על ידי המשרדים ועל התשובות אותן השבנו וזאת במטרה שכל עובדי המדינה ידעו מהי המדיניות הנכונה.

מאז נכנסתי לתפקיד לפני כשנה, פורסמו למעלה מ-50 חוזרים בנושאים הרלוונטיים לתחומי ההדרכה והרווחה.

אני מעודד את שיתוף הפעולה בין הממונים על ההדרכה והרווחה לבין הנציבות ובינם לבין עצמם וזאת באמצעות עידוד פעולות משותפות לחיסכון תקציבי והקמת מסגרות של למידה מעמיתים. כמו כן הקמתי צוותי פעולה וחשיבה מקרב הממונים, לקידום נושאים שונים בתחום ההדרכה והרווחה בשירות המדינה, הכוללים גם את הגדרת החזון והיעוד, בניית תוכניות רב שנתיות ועוד.

בנוסף, אנו מעודדים ומסייעים ליצירת שיתוף פעולה בין כל העוסקים במשאב האנושי במשרדים - סמנכל"ים בכירים למינהל ולמשאבי אנוש, מנהלי משאבי אנוש, ממונים על ההדרכה, ממונים על הרווחה וכן הממונות על מעמד האשה.

מיקדנו את פעולות ההדרכה אותן אנו מארגנים לעובדי המדינה במסגרת מסלולי הקידום, לאוכלוסיות יעד הומוגניות יותר, תוך שילוב ושיתוף הממונים על ההדרכה בקביעת התכנים ומתוך עולם התוכן של המשרדים.