



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה
נציבות שירות המדינה*

גמול המינהל - "מהפיכה של למידה" - "העושר והאושר שבלימוד"

יישומו של הסכם גמול מינהל, לו היו שותפים הסתדרות עובדי המדינה ונציבות שירות המדינה, ואשר יצא לדרך בחודש יוני 2009, יצר בשירות המדינה "מהפיכה של למידה".

מספר עובדי המדינה אשר למדו בחצי השנה האחרונה לקראת גמול מינהל - שלב א', עולה על עשרת אלפים עובדים, ובשנתיים הקרובות צפויים ללמוד במסגרת זו למעלה משלושים אלף עובדים.

אין ספק כי למידה בסדרי גודל כאלו, יש לה השפעה רבה וחיובית ביותר, הן על מקצועיות העובדים המדורגים בדירוג המינהלי, והן על תרבות הלמידה וההכשרה בשירות המדינה.

אין ספק גם כי ניהול למידה של עובדים במספרים גדולים שכאלו, בפרקי זמן קצרים יחסית, לא היה מתאפשר ללא שיתוף הפעולה הפורה וההדוק הן עם מזכ"ל הסתדרות עובדי המדינה מר אריאל יעקובי, הן עם העמותה, בראשותה של הגב' יפה בן גיגי, והן עם הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

שיתוף הפעולה הפורה והמועיל עם הסתדרות עובדי המדינה ועם העמותה, שהחל מיד לאחר חתימת הסכם גמול המינהל, והדיאלוג הפורה בינינו, אפשר תוך זמן קצר יחסית, לגבש, תוך הסכמה מלאה בין הצדדים, את פרטיו, נהליו ודרכי יישומו של הסכם זה.

מעבר לכך, הירתמותה של העמותה לסייע בארגון ובמימון של מאות השתלמויות מינהל, תוך שיתוף פעולה עם הממונים על ההדרכה, היא אשר איפשרה הלכה למעשה, לאלפי עובדי מדינה בכל רחבי הארץ, להשלים את לימודיהם, בתקופה קצרה יחסית, במסגרת ה"פעמימה הראשונה" של גמול המינהל.

חשוב לציין, כי אנו מצידנו אפשרנו למשרדים לסייע לעובדי המינהל באמצעות הענקת מענקי השתלמות ואישור להיעדרות

* הכותב אחראי במסגרת תפקידו על נושא ההדרכה וההשכלה בשירות המדינה ועל יישומו של גמול המינהל בשירות

בשכר, לצורך לימודי השתלמויות המינהל, על אף שסיוע שכזה אינו מהווה זכות מוקנית של העובדים.

בשלב הראשונים של "הפעמימה הראשונה" של גמול המינהל, ועל מנת לסייע להתנעת תהליך ביצוע ההשתלמויות בהיקף כה גדול, אף אישרנו כחריג, כי הממונים על ההדרכה, יוכלו לתת "חסות הדרכתית" להשתלמויות מוסדיות אשר בוצעו באמצעות העמותה.

אישור חריג זה ניתן על מנת לאפשר לעמותה פרק זמן סביר להתארגנות מול המוסדות המפעילים את גמול המינהל בחסות העמותה ומול הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות שבמשרד החינוך.

ייחודיותו של גמול המינהל

תנאי גמול המינהל והזכאות לו, שונים באופן משמעותי מגמולי ההשתלמות שהיו מוכרים לנו עד היום, ובכל הדירוגים, והם שונים גם מגמול המינהל הנהוג בשלטון המקומי.

בבסיס גמול המינהל עומדת ההנחה כי ההטבה הכספית הניתנת לעובדי המינהל בגין לימודים בגמול זה, צריך שתשלב באופן המובהק וההדוק ביותר בין אינטרס העובד לאינטרס המעביד בתחום הלמידה וההתמקצעות של עובד המדינה, שכן מקצועיות העובדים הינה אינטרס משותף של שני הצדדים.

על בסיס זה, נקבע בהסכם, כי בשונה מגמולים אחרים, יוגדרו בהשתלמויות המינהל תכנים ספציפיים וייחודיים לגמול זה.

תכנים אלו הוגדרו על-ידינו במסגרת שבע מודולות למידה, אשר כוללות נושאים הרלוונטיים לעיסוקו של כל עובד מדינה. העובדים רשאים ללמוד במסגרת גמול המינהל נושאים אלו בלבד.

בנוסף נקבע, גם זאת בשונה מגמולים אחרים, כי אישורו של ה"אחראי" המשרדי (הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש או הממונה על ההדרכה) מהווה תנאי מקדים ליציאתו של העובד להשתלמויות המינהל.

החשיבה העומדת מאחורי הנחיה זו, היא שהדיאלוג בין העובד לבין "האחראי" לגבי תכני ההשתלמות המבוקשת וזהות המוסד הלימודי בו מבקש העובד ללמוד, ייצרו דינמיקה בה בסופו של דבר יקבע בהסכמה משותפת בין שני הצדדים, מהי ההשתלמות הטובה ביותר והרלוונטית ביותר, בזמן הגשת הבקשה, לעיסוקו של העובד.

למרות חששותינו המוקדמים שתהליך כזה יצור קונפליקט בין הצדדים, דבר אשר ימנע מחלק מהעובדים להשתתף בהשתלמויות מינהל, אני שמח לציין כי עד היום לא נתקלנו בשום בעיה בנושא זה, ומנגנון הערעור הקיים בפני וועדת הגמול, העומד כאופציה לעובד אשר בקשתו להשתלמות מינהל לא אושרה על ידי ה"אחראי", נותר חסר עבודה.

דבר נוסף, ועל-מנת לשמור על רמת למידה נאותה, אחת מחובות הלימוד המוטלות על כלל המשתתפים בהשתלמויות המינהל היא קבלת "הערכה" בסיומה של כל השתלמות מינהל. הערכה זו מבוססת על ציון מספרי הניתן למשתתפים עבור ביצוע מטלה לימודית (מבחן בכתב או בע"פ, עבודה, מצגת וכו'). ציון זה, אשר לא יפחת מ-70, מהווה תנאי לקבלת תעודת הגמר בהשתלמות המינהל.

כמו כן, הוגדרה חובת נוכחות של 100% מהשיעורים, כאשר קיים מנגנון השלמות לעובדים אשר נעדרו עד 20% משעות

ההשתלמות.

הרציונל העומד בבסיס הנחיות אלו, וגם זאת בניגוד לנהלי הגמולים האחרים, הוא שלצורך קבלת גמול המינהל נדרשת **למידה אפקטיבית** ומשמעותית הכוללת **הפנמה של החומר הלימודי**, והמאפשרת שימוש בכלים ובמיומנויות שנרכשו בהשתלמות המינהל בעיסוקו ובתפקידיו של העובד.

גם במקרה זה, כל חששותינו, כי עובדי מינהל רבים לא יעמדו בתנאים אלו נתבדו. עובדי המינהל, וזאת יאמר לזכותם, לומדים ברצינות רבה בהשתלמויות המינהל, מתכוונים ומצליחים לקבל "הערכה" בציונים גבוהים.

עד היום כמעט ולא נתקלנו במצב בו עובד לא הצליח לסיים בהצלחה השתלמות מינהל. עובדים שלא הצליחו להשיג את הציון הנדרש בפעם הראשונה, מקבלים הזדמנות שנייה ושלישית לעבור בהצלחה את "הערכה".

במקרים חריגים, הנובעים ממגבלות גופניות או אחרות של עובדים, אף אפשרנו ואישרנו לעובדים אלו ביצוע של מטלות לימודיות חליפיות במקום "הערכה" המוגדרת בנהלים.

והמאפיין החשוב ביותר, לדעתי, של גמול המינהל הוא שביצועו בשלוש פעימות המוגדרות בזמני מינימום, יוצר מסגרת לימודית של "למידה לאורך כל החיים בארגון", מה שמכונה בשפה המקצועית "LIFE LONG LEARNING".

משיחות שקיימתי עם רבים מהעובדים בדירוג המינהלי אשר סיימו את לימודי השלב הראשון של השתלמות המינהל, אני מתרשם שהלימודים במסגרת זו, מאפשרים לעובד המינהל להכיר באופן בלתי אמצעי, בחשיבות הלמידה וההדרכה כמפתח להצלחה, **להתקדמות ולמימוש עצמי**, הן בחיי העבודה והן **בחיים האישיים**.

עובדי המינהל אשר **חלקם** נחשפו למנגנון הלמידה בשירות המדינה, במסגרת השתלמות המינהל, **אולי בפעם הראשונה** בעבודתם בארגון, החלו להשקיע בלמידה ובהתמקצעות אף מעבר לשעות הלימוד הפורמליות של ההשתלמות, ובעיקר לקראת ה"הערכה", ותוך למידה משותפת, הכוללת הפריה מחשבתית הדדית עם עובדים אחרים.

מסגרת יישומו של גמול המינהל, הפכה לשמחתנו, לא רק למכשיר להטבה כספית לעובדים ולהגדלת "עושרם" הממוני, אלא בעיקר אמצעי להשגת מקצועיות ומימוש של "אושר" אישי ומקצועי.

נהלי הגמול המעודכנים

תוך שיתוף פעולה עם הסתדרות עובדי המדינה הוגדר בזמנו נוהל ליישומו של גמול המינהל החדש. נוהל זה והטפסים הנספחים לו, הופעלו באותו שלב במתכונת ניסיונית עד לגיבושם המלא לאחר הפעלתו במשרדים, וקבלת משוב מהמשרדים ביחס לנוהל.

לאחר שרובם המכריע של העובדים הזכאים בדירוג המינהלי סיימו את לימודי השתלמות המינהל שלב א', ערכנו **חשיבה מחדשת** על הנוהל ועל הטפסים, בשיתוף צוות של ממונים על הדרכה ונציגי הוועדה לגמול השתלמות לעובדים בדירוג המינהלי, ועדכנו הן את הנוהל והן את הטפסים.

הנוהל המעודכן, המבוסס על יישומו של גמול המינהל – שלב א', הוא כיום ברור וידידותי יותר, וכולל 2 טפסים בלבד שעוצבו מחדש (הכוללים בכל טופס דף אחד בלבד – הממולא

משני צדדיו), אותם אמור העובד למלא במסגרת תהליך הזכאות לגמול המינהל.

האחד – טופס בקשה להשתתפות בגמול המינהל המופנה ל"אחראי" המשרדי, **והשני** – טופס בקשה לקבלת גמול המינהל המופנה לוועדת הגמול.

טפסים אלו, וטופס עזר נוסף אותו עיצבנו לשימושו של "האחראי" בלבד, תומכים בכל אחד משלבי תהליך הלמידה במסגרת השתלמות המינהל ואישור הזכאות לגמול המינהל.

חשיבות הלימודים האקדמיים

למרות חשיבותם של הלימודים במסגרת גמול המינהל ותרומתם להשכלתו, מקצועיותו ושכרו של עובד המינהל, חשוב להדגיש כי את ה"קפיצה האיכותית" במסגרת השירות וההתקדמות המקצועית והאישית בו, ניתן להשיג בעיקר ואולי רק באמצעות לימודים אקדמיים.

עובד המבקש להתקדם במסגרת השירות, להיבחר במכרזים לתפקידים בכירים יותר ומשמעותיים יותר, יוכל לעשות זאת ברוב המקרים רק לאחר שיסיים את לימודיו האקדמיים, וזאת בעיקר לנוכח העובדה שתנאי הסף ברוב המכרזים לתפקידים בכירים כוללים דרישה להשכלה אקדמית.

אנו באגף, מתוך רצון להשביח את איכות כוח-האדם ומקצועיותו בשירות המדינה, **מעודדים מזה שנים רבות**, את עובדי המדינה להשלים את השכלתם האקדמית.

לצורך לימודים אלו, רשאי המשרד, על פי הנחיותינו, לאשר בכל שנת לימודים, במקצועות ובתחומי לימוד הרלוונטיים לעיסוקו של העובד או לליבת עיסוקו של המשרד, מענקי השתלמות נדיבים.

לאור כל זאת, אנו סבורים שבצד ההשקעה בלימודים לקראת גמול המינהל, וכהמשך **למוטיבציית הלמידה** המתגבשת אצל העובדים בהשתלמויות המינהל, חשוב שעובדי המינהל, יעשו מאמצים נוספים בעתיד, במהלך עבודתם בשירות המדינה, על מנת לרכוש גם השכלה אקדמית.

לסיום, אני רוצה להודות על שיתוף הפעולה לכל המעורבים והמסייעים להצלחת לימודיהם של עובדי המינהל במסגרת גמול המינהל, להנהלת נציבות שירות המדינה, למזכ"ל הסתדרות עובדי המדינה, לממונים על ההדרכה ולעובדים המסורים של האגף שאני עומד בראשו.

לחברי הוועדה לאישור גמול השתלמות לעובדי הדירוג המינהלי, למנכ"לית העמותה לקידום מקצועי וחברתי הגב' יפה בן גיגי, לעובדי העמותה, ובמיוחד לרחל אשר מפעילה את השתלמויות המינהל במסגרת העמותה.

ואחרונים חביבים **לעובדי המינהל** הלומדים במסגרת השתלמויות המינהל, ברצינות ובהתמדה.

אנו נשמח לעמוד לרשות העובדים בכל שאלה או הבהרה לגבי יישומו של גמול המינהל, ולסייע בפתרון בעיות חריגות במידה ויעלו במהלך יישומו של השלבים הבאים של גמול המינהל, וכל זאת תוך שיתוף פעולה מלא עם הסתדרות עובדי המדינה.

אני מאחל לכולנו, ששירות המדינה על עובדי האיכותיים, יממש באופן מיטבי את ייעודו, כנותן שירות מקצועי ואיכותי לאזרחים, ושעובדי המדינה יממשו וימצו באמצעות הלמידה וההדרכה את הפוטנציאל התעסוקתי והאישי האיכותי והמצטיין הגלום בכל אחד ואחד מהם.