



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

23/11/2021

י"ט כסלו תשפ"ב

לכבוד

מר שמעון (מוני) מעתוק, מנכ"ל, המשרד לשירותי דת

ביקורת בנושא: הכשרות עובדי המשרד – נוהל וביצוע

אני מתכבד להגיש את הדוח הרצ"ב.

הדוח כולל ממצאים והמלצות בנושא שבנדון.

אני מקווה כי יימצא מועיל לשיפור תפקוד הפעילות והיחידה.

אציין לחיוב את שיתוף הפעולה מצד אגף הון אנושי.

בברכה,

ניצן מילר

מבקר פנים

העתק:

סמנכ"ל הון אנושי – המשרד לשירותי דת

מרכזת בכירה למידה ארגונית – המשרד לשירותי דת



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

מבוא

הכשרות מקצועיות לעובדי המשרד חשובות לצורך מיצוי פוטנציאל ההון האנושי ופיתוח העובדים. המשרד פועל בהתאם להנחיות נציבות שירות המדינה והחשב הכללי.

מטרות הביקורת

בדיקות אופן ניהול הכשרות העובדים בהיבטים הבאים:

- עמידה בכללים שנקבעו על ידי הנציבות והחשב הכללי
- בקורות על ביצוע ההכשרות בפועל ועמידת העובדים בכללים.
- התאמת ההכשרות המבוצעות והיקפן ליעדי וצרכי המשרד
- הערות לגבי הנוהל

פעולות הביקורת

- סקירת הוראות תכ"ם ותקשיר, נהלי המשרד והוראות חוק.
- בחינת נתונים על הכשרות שבוצעו בשנים 2017-2019.

התייחסות המבוקר:

הביקורת מתייחסת לתקופה שלא ניתן להתייחס אליה מהסיבות הבאות: הנושאים פחות רלוונטיים, נערכה עבוד ושיפור בתהליכי ההדרכה, חלק מפעילויות ההדרכה לא יצאו לפועל משיקולי תקציב.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

1. תמצית מנהלים - עיקרי הממצאים וההמלצות

ממצא	משמעויות	המלצה	גורם אחראי	התייחסות המבוקר
1. תקצוב ההדרכה לא בבסיס	פגיעה ברמת ההדרכה והתכנון חוסר מיצוי לעומת משרדים אחרים	הכנסה לבסיס התקציב תכנון רב שנתי ומותאם לצרכי המשרד	סמנכ"ל משאבי אנוש אגף תקצוב ותכנון	מסכימה
2. אין תכנון ארוך טווח חוסר מעורבות של האגפים בנושא הכשרה חוסר מודעות של עובדים לאפשרויות	כני"ל	מיפוי הכשרה העובדים שיתוף העובדים והמרצה שלהם בנושא הכשרות	ממונה על הכשרות אגפי המשרד	על סמך מה אתה מבסס טענה זו? האם בקשת לקבל את דוח המיפוי שקיים לגבי כל עובד ועובד תגובת הביקורת – טרם התקבלו מסמכים מבססים
3. אישור הכשרות בוועדה ללא מידע מספק	אי מיצוי משאבים	הצגת ניטור מדויק ותכנון ארוך טווח	וועדת הדרכה	על סמך מה? האם דיבר עם סמנכ"לית קודמת? חשבת קודמת ונכחית או איתי בנושא? האם נכחת בוועדות בכדי לקבל תמונה? מהם הממצאים על פיהם נקבע ממצא זה? תגובת הביקורת – ההתייחסות בהתאם לפרוטוקולים ומסמכי הוועדה
4. חוסר בבקרה על נוכחות עובדים	פגיעה בתועלת ההכשרה בניגוד לנוהל	בקרה יזומה מדגמית	ממונה על הכשרות	נושא זה נעשה בקורסים בפיתוח עצמי, אולם לא יכול להעשות במקומות חיצוניים, מה גם שישנה בקרה בדיעבד כאשר מבקשים מהמשתתף



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

<p>1. תעודה שמתבססת על: 1. נוכחות בקורס</p> <p>2. הגשת מטלה במידה ויש</p> <p>לא סביר לבזבז משאבי זמן על בקורת שכבר נעשית ע"י המכונים המחויבים למשרד החינוך כתנאי להכרה כגמול השתלמות.</p> <p>תגובת הביקורת:</p> <p>לא בכל המקרים נערכת בקרה על ידי המכונים. גם במקרים שנערכת בקרה, ניתן להיעדר מאחוז מסוים על פי הנחיות משרד החינוך אך יש צורך לדווח למשרד.</p>				
<p>בהעדר תקציב הדרכה אנו בשלב הראשון נותנים את הבסיס קרי</p> <p>1. השכלה אקדמית 2. הכשרה חיונית לתפקיד בשנים האחרונות נעשה תהליך של בניית מדרג קורסים שמטרתו לתת מענה זה – יצירת קורסים רוחביים בהתאם לרמת המשרה אליה משתייך העובד</p>	<p>אגף משאבי אנוש</p>	<p>הכשרת עובדים במקביל לתפקידם באגפים אחרים</p>	<p>החמצת אפשרויות פיתוח וגמישות</p>	<p>5. חוסר בפינתוח עתודת עובדים לצורך גמישות ניהולית בשגרה וחירום ולצורך פיתוח קריירה</p>

3. ממצאים

כללי

מטרות ההדרכה בארגון (מתוך הנוהל):

- הקניית הידיעות הדרושות לעובדים לשם מילוי תפקידיהם.
- שיפור הרמה המקצועית ופיתוח מיומנויות העובדים בתחום עבודתם.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

- פיתוח המחשבה, הרחבת אופקי הידיעות וההשכלה הכלליות.
- הכשרת העובדים למילוי תפקידים אחראיים יותר.
- הגברת היעילות, שיפור השירות וקליטת חידושים בתחומי המנהל והתחומים המקצועיים האחרים.
- טיפוח יחסים נאותים בעבודה והגברת רוח הצוות בקרב העובדים במשרדים וביחידותיהם.



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

3.1. תקציב ההכשרות

- 3.1.1. תקציב הכשרות העובדים אינו נמצא בבסיס התקציב של המשרד
- 3.1.2. התקציב גם לא הוגדר כאחוז מסוים מתקציב המשרד/משאבי אנוש. לכן, ההחלטות לגבי התקצוב אינה בסמכות הממונה על ההכשרות אלא בסמכות הנהלת המשרד.
- 3.1.3. מאז 11.2019 לא נמצא תקציב ולא אושרו הכשרות חדשות.
- 3.1.4. אין דינמיות בתכנון התקציב תוך הכנת סדר עדיפויות גם להכשרות שלא אושרו, למקרה שיתווסף תקציב במהלך השנה.

תגובת המבוקר : נבנו 2 קורסים שבמידה והיה תקציב יכלו לצאת לפועל

3.1.5. חוסר וודאות לגבי קיום תקציב שעלול לגרום שלא יוגשו בקשות.

תגובת המבוקר : בשנים הללו לא היתה מגבלת תקציב וכלל העובדים שהגישו ועמדו בקריטריונים שנקבעו קיבלו מימון במקומות בהם היתה חריגה מתקציב המיועד לפעילות הדרכה או קורס שלא עמד בכללי ועדת ההדרכה הבקשה נדחתה.
תגובת הביקורת: ההערה מתייחסת לשנים ללא תקציב/עכוב בהעברת התקציב/תחילת שנה.

משמעויות

- 3.1.6. פגיעה בעובדי המשרד ובמטרת המשרד יחסית למשרדים אחרים מבחינת תקצוב.
- 3.1.7. פגיעה מתמשכת בהכשרת העובדים בשל סדרי עדיפויות של המשרד ושל ההנהלה המתעדפת באופן טבעי קידום נושאים דחופים וכאלו שבעדיפות מבחינתה, המתבטאת בחוסר אפשרות לתכנן ולעמוד בתכנית הדרכה רב שנתית לכלל העובדים כפי שמתחייב מהתקשייר (סעיף 51.131 (ב)).

המלצות



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

3.1.8. עבודת מטה מול נציבות שירות המדינה והאוצר להשוואת תקציב ההכשרות במשרד בהתאם לנתוני העובדים מול משרדים האחרים בפרמטרים :

רמת הכשרת העובדים והתאמתם לתפקידם.

אחוז תקציב ההכשרות מתקציב המשרד.

ביצוע תקציב הכשרה שנתי ממוצע פר עובד.



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

נוהל יציאה לפעילות הדרכה

3.2. מיפוי מצב ההכשרות ותיעדוף

המצב הנוכחי -

קיים מיפוי של כל עובדי המשרד לגבי ביצוע הכשרות בהתאם למדרג. לכל מדרג נקבע כי יש לבצע בו מספר קורסים עד לעלייה במדרג. אחת למספר חודשים נשלחת תמונת מצב לגבי מספר העובדים שביצוע הכשרה בתקופה.

תגובת המבוקר : לא מדויק במהלך השנתיים 2018-2019 נשלח דו"ח סטאטוס למנהל המכיל בתוכו את התקציב הדרכה יחידתי מצו"ב דוגמא.

בהגדרות הוועדה לגמול השתלמות קיימת חלוקה של סוגי ההכשרות "הכשרה" - רלוונטית למקצוע ולתפקיד הספציפיים של העובד "העשרה" - הכשרה כללית המועילה לתפקוד עובדי שירות המדינה. "אקדמית" – תואר במוסד אקדמי

נמצא –

3.2.1. אין במיפוי השוואה בין עובדי ואגפי המשרד לגבי :

- היקף ותקציבי ההכשרות לכל אגף ב-5 השנים האחרונות (משוקלל במספר עובדים)
- רמת הכשרה משוקללת לעובד, ראשונית עם קבלת התפקיד ועדכנית כפי שדירג מנהל האגף.
- לא נקבעה מדיניות שנתית של הקצאה באחוזים לכל אחת מהמטרות (הכשרה/העשרה/אקדמית).

תגובת המבוקר :

המדיניות תואמת את סדר העדיפויות כפי שמוגדר בנוהל.

1. השכלה אקדמית
 2. הכשרה חיונית לעובד
 3. הכשרה לעובד
 4. העשרה לטובת השתלמות במייל
- אגב, הנתונים מראים על % גבוהה של תקציב להכשרה וצמצום ב-% העשרה – נתונים אלו נמסרו לביקורת.
- תגובת הביקורת** : אכן ההערה אינה מתייחסת לחריגה מהנוהל הקיים אלא למדיניות המשרד.

משמעויות

3.2.2. בסיס חסר לקבלת החלטות אופטימליות



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

המלצות

3.2.3. יצירת מיפוי השוואתי

3.2.4. מעבר רוחבי שנתי מול ראשי האגפים



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

3.3. מעורבות האגפים והעובדים

משאבי אנוש היא יחידה תומכת שנותנת את השירות ומאפשרת ליחידות הביצועיות הכשרה. היוזמה לבקשת הכשרה צריכה להגיע מהיחידות. הממונה מציעה קורסים באופן יזום לגבי עובדים במסלולי קידום אך לא לכלל העובדים. מנהלי היחידות במשרד מעודכנים מידי שנה לגבי ההשתלמויות האפשריות והממונה מעודדת אותם לפנות אל הוועדה, אך אין פנייה ישירה אל כלל העובדים.

ממצאים

3.3.1. לאגפים לא קיים מסמך ניטור עדכני לכל עובד לגבי התאמת הכשרתו הנוכחית והצורך בהכשרה נוספת לתפקיד.

3.3.2. אין ניטור שנתי משרדי לגבי כלל העובדים הבוחן האם הכשרתם מספקת.

3.3.3. לא קיים תעדוף צרכים של רמת הכשרת העובדים במשרד ובתוך היחידה.

3.3.4. ניטור כזה שיבוצע לפי דיווחי היחידות יוכל להציג תמונה מדויקת לצורך תכנון עתידי.

תגובת המבוקר:

כחלק מתהליך הלמידה והפקת לקחים נבנה מדרג קורסים, כל אחד מהמנהלים יכול להגדיר קורס חיוני להתפתחות העובדים ביחידתו ונושא זה מומן ב-100% ע"י המשרד, בנוסף ישנן הכשרות יעודיות רלוונטיות לעובדים בדרג הביניים אותם שולחים באופן ממוקד בכדי למנוע אכזבה בקרב עובדים שאינם עומדים בדרישות הסף

תגובת הביקורת:

אכן האחריות במצב הנוכחי מוטלת על מנהלי האגפים. רצוי שיהיה מעקב משרדי שיאפשר חררות ותעדופים.

3.3.5. אין עידוד יזום ישיר מול העובדים אלא רק מול ראשי האגפים –

תגובת המבוקר:

ממונת למידה ארגונית מוציאה מיילים רלוונטיים לעובדים המודיע על הכשרות/קורסים שהם יכולים להשתתף בהם. היות והמנהל/ת הישיר יודע לומר מה נדרש מהעובד מבחינת הכשרות והתפתחות מקצועית אלו הגורמים איתם מתייעצים בתהליך קבלת החלטה לגבי קורסים ייעודיים לעובדים.

3.3.6. אין הפקת מסקנות לאחר ההכשרה לגבי התועלת שבהכשרת העובד

תגובת המבוקר:

נושא זה נבחן בעיקר בקורסים בפיתוח עצמי, תבחן אפשרות לבדוק זאת גם על קורסים חיצוניים.

משמעויות



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

3.3.7. מעורבות האגפים לא שיטתית ולא יוזמת באופן שימצה פיתוח עובדים.

המלצות

3.3.8. הנגשת מידע על אפשרויות ההכשרה לכלל העובדים ופנייה יזומה אליהם.

3.3.9. ניטור שנתי ע"י ראשי אגפים הכולל גם הפקת לקחים לגבי הכשרות קודמות מבחינת התועלת לעבודת העובד

3.4. אישור ההכשרות בוועדה

כללי

בנוהל הוגדר כי סדרי העדיפויות לגבי שליחת עובד לפעילות הדרכה יהיו בהתאם לצרכי היחידות ולתקציב ההדרכה המשרדי.

הנתונים שמוצגים לוועדה (לא מצוין בנוהל):

- הדרכות שביצע העובד בשנים האחרונות ומדרג התפתחות מקצועית שבו הוא נמצא בהתאם לסל הכשרות שנקבע ע"י אגף משאבי אנוש. (ראה נספח)
- מנכ"ל המשרד הקודם קיבל לידי תמונת מצב של העובד בשנתיים האחרונות כולל הכשרות שביצע וימי היעדרות שאושרו.

תגובת המבוקר:

כל מנהל יחידה קיבל לידי תמונת מצב ומנהלים ישבו עם מנהלת הדרכה כדי לבנות יחד את מדרג ההדרכה ואף בוצע תהליך טיוב של המדרג בשנת 2021

בהגדרות הוועדה לגמול השתלמות קיימת חלוקה של סוגי ההכשרות ל"הכשרה" - רלוונטית למקצוע ולתפקיד הספציפיים של העובד ו"העשרה" - הכשרה כללית המועילה לתפקוד עובדי שירות המדינה.

**הצורך מוצג על ידי מנהל האגף של העובד.
הוועדה מתעדפת לפי צורך, אוכלוסיה ודרגה.**

ממצאים

3.4.1. לא נקבעה בנוהל שיטת החלטה הכוללת תיעדוף בין מטרות שונות (ידע לתפקיד/שיפור רמה מקצועית ומיומנויות/פיתוח אופק כללי/הכשרה לתפקידים אחראיים יותר/הגברת יעילות/שיפור יחסים נאותים בעבודה)

(לביקורת נמסר רק שהוועדה מתעדפת הכשרות מסוג "הכשרה" הרלוונטית יותר לתפקיד הספציפי של העובד על פני "העשרה").

תגובת המבוקר:

ישנו תעדוף בהתאם לתקציב לפי הסדר הבא: 1 השכלה אקדמית 2. הכשרה 3. העשרה יש התייחסות להמלצת הממונה ולכמות קורסים שעובד ביצע.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

משמעויות

3.4.2. תיעודף לא אופטימלי בהחלטה לגבי אישורי הכשרות

3.4.3. חוסר מודעות לאפשרויות פיתוח עובדים

3.4.4. חוסר תכנון ארוך טווח

המלצות

3.4.5. יוצגו לוועדה נתונים השוואתיים עדכניים של תעודף ודירוג הכשרת כלל העובדים באגף ובמשרד מבחינת התאמץ ההכשרה לתפקיד והצרכים לפיתוח.

משמעת ובקרה על נוכחות 3.5

על פי הנוהל ניתן לבצע ביקורת נוכחות בכפוף לדיווח המוסד.

3.5.1. הבקרה היחידה המבוצעת היא הצלבה מול יומן נוכחות במשרד.

לא מבוצעת בקרה פיזית במקום ההכשרה.

תגובת המבוקר:

לא סביר לבזבז משאבי זמן על בדיקה שממילא נעשית ע"י המכון לאור עבודה עם משרד החינוך והכרה בהכשרות לצורך גמול

תגובת הביקורת

חלק מההכשרות אינן מבוקרות על ידי משרד החינוך – למשל לימודים אקדמיים.

אחוזי ההיעדרות המותרים, מאפשרים לעובדים לקחת "חופשה" ללא עדכון המשרד.

3.5.2. לא מבוצעת השוואה לדיווחי נוכחות בקורס/הכשרה.

משמעות

3.5.3. ייתכן שעובדים אינם נוכחים וממציים את ההכשרות.

המלצה

3.5.4. לבצע בקרה ולהוסיף לנוהל

אישור הכשרות בפועל 3.6

תקין - לא נמצאה חריגה מהנחיות נש"ם ומהנוהל



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

3.7. פיתוח עתודת עובדים לצורך גמישות ניהולית וקידום עובדים

רקע

למשרד מתקבלים מידי שנה עובדים בתקן של סטודנטים ושל עובד "שירותי דת" תחת הגדרה כללית.

תקופת הקורונה וכן תקופות סוף שנה מעלות את הצורך במיצוי כח האדם במשרד באופן של הכשרת עובדים למשימות שמעבר לתפקידם.

תגובת המבוקר:

הביקורת מתייחסת לשנים 2017-2019 מדוע ישנה התייחסות לקורונה?

תגובת הביקורת:

הנתונים שנסקרו מתייחסים לשנים 2017-2019.

תיאור המצב הקיים מתייחס למצב הנוכחי.

ממצאים

3.7.1. חסרה התייחסות לפיתוח עובדים בתוך הארגון למטרת גמישות ניהולית ואפשרויות לקידום העובדים למעבר תפקידים בין אגפי המשרד.

תגובת המבוקר:

ישנו מדרג הכשרה שנועד לתת מענה

המלצה

3.7.2. פיתוח עובדים באופן שיאפשר במקביל לביצוע תפקידם, הכשרה וצבירת ידע על תפקידים נוספים במשרד.



המשרד לשיירות דת

ביקורת פנים

נספחים

נספח מס' 1 – נוהל יציאה לפעולות הדרכה

1. מידע כללי

יחידת ההדרכה תפעל להכשיר ולהעלות את רמת הידע המקצועי של העובדים על מנת לאפשר להם לבצע את עבודתם בצורה נאותה ויעילה במטרה להשיג את יעדי הארגון ומטרותיו.

ככלל תעבוד יחידת ההדרכה על בסיס תכנית עבודה שנתית אשר תיבנה עד חודש דצמבר שבכל שנה לקראת שנת העבודה הקרובה. תכנית ההדרכה השנתית תיבנה ע"פ צרכי היחידות/העובדים בהתאם לסדרי עדיפויות שיקבעו בכל שנה, בהתאם לצרכים העולים מהערכות העובדים ובמסגרת התקציב שיועמד לרשות יחידת ההדרכה. המשרד רואה בתחום ההדרכה כלי מקצועי לקדם את מטרותיו. מתוך ראייה זאת ייגזרו כל צורכי ההדרכה והאישורים הניתנים לעובדים. כחלק מפעילות יחידת ההדרכה תינתן האפשרות לרכוש כלים בתחומים מקצועיים כלליים, ידע פרטני וממוקד וכן פיתוח פעילויות הדרכה יחידתיות לגיבוש והשכלה.

2. הגדרות ומונחים

הדרכה - כל פעולת למידה, בכל תחום ולכל עובד, הנעשית בכל מקום, בכל זמן ובכל צורה (השתלמות, קורסים לגמול, לימודים אקדמאיים, כנס, יום עיון, יום גיבוש יחידתי ומשרדי, הדרכת מרכבה, השתלמויות פרקליטים וכד').

מטרות ההדרכה בארגון:

- הקניית הידיעות הדרושות לעובדים לשם מילוי תפקידיהם.
- שיפור הרמה המקצועית ופיתוח מיומנויות העובדים בתחום עבודתם.
- פיתוח המחשבה, הרחבת אופקי הידיעות וההשכלה הכלליות.
- הכשרת העובדים למילוי תפקידים אחראיים יותר.
- הגברת היעילות, שיפור השירות וקליטת חידושים בתחומי המנהל והתחומים המקצועיים האחרים.
- טיפוח יחסים נאותים בעבודה והגברת רוח הצוות בקרב העובדים במשרדים וביחידותיהם.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

השתלמות- שיפור הרמה המקצועית והשלמת מיומנויות למי שמאומן בהן כבר, עדכון בתחומים ובנושאים שחלו בהם שינויים וחידושים, השלמת ידיעות והרחבתן בתחומים ובנושאים שיש בהם כדי להעלות את רמתו המקצועית של העובד למילוי תפקידו.

הכשרה- הכשרה מקצועית המוגדרת על-ידי המעסיק כחיונית למילוי תפקידו של העובד (או תפקיד אותו מיועד העובד למלא), כמתחייב מדרישת המשרה ובהתאם למסלול הקידום של העובד על-פי הוראות התקשי"ר.

השכלה כללית- רכישת השכלה פורמאלית יסודית, תיכונית והשכלה גבוהה, בין אם היא נדרשת או רצויה למילוי תפקידו של העובד ובין אם נועדה לתרום להעלאת הרמה הכללית של העובד, כולל לימוד השפה העברית והאנגלית, כאשר זו נדרשת למילוי התפקיד.

השכלה אקדמאית- במוסד מוכר להשכלה גבוהה בישראל ו/או במכללה אקדמית (כמשמעותן בחוק המועצה להשכלה גבוהה) במגמות לימוד המועדפות של המשרד או במגמות המועדפות בשירות המדינה או במגמות המוגדרות כחיוניות למילוי תפקידו של העובד ותורמות תרומה של ממש למילוי תפקידו והעלאת רמתו המקצועית של העובד לתואר ראשון, שני שלישי ולימודי תעודה אקדמיים.

3. אחריות וסמכות

סמנכ"לית למנהל ומשאבי אנוש

4. שיטת העבודה

4.1. בחירת פעולת הדרכה

4.1.1. הדרכה ביוזמת העובד :

עובד המעוניין להשתתף בפעולת הדרכה כל שהיא יפנה למרכזת ההדרכה לשם בדיקת זכאות והדרכה בתהליך הגשת הבקשה לוועדה.

4.1.2. הדרכה ביוזמת הממונה :

ממונה הסבור כי עובד ביחידתו זקוק להשתתפות בפעולת הדרכה כלשהי, יפנה למרכזת ההדרכה לשם בדיקה וגיבוש המלצה לאישור פעולת ההדרכה.

4.1.3. הדרכה במסגרת מסלולי קידום :

על פי הנחיות נציבות שירות המדינה, עובד אשר משרתו מוגדרת כמשרה במסלולי קידום, חייב לעבור הכשרות והדרכות הנדרשות למילוי תפקידו. מרכזת ההדרכה תיזום פנייה לעובדים הנדרשים לביצוע קורסים במסלול זה תוך יידוע הממונים הישירים של אותם עובדים. עובד שקיבל דרישה כזו ואין



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

מניעה להשתתפותו בהדרכה, ימלא את טופס הבקשה, יפנה לממונה הישיר עליו לקבלת אישור להשתתפותו ויעביר את הבקשה למרכזת ההדרכה.

4.2. הגשת בקשה ליציאה לפעילויות הדרכה ללא עלות/ עם עלות

- 4.2.1. לפני כל יציאה לפעולת הדרכה, על העובד לקבל אישור בכתב ממרכזת ההדרכה.
- אישור זה נדרש גם במקרים בהם פעולת ההדרכה אינה כרוכה בתשלום או פעולת הדרכה המאורגנת ע"י נציבות שירות המדינה/ משרד האוצר והעובד מחויב להשתתף בה.
- 4.2.2. יצוין כי מתן האפשרות להיעדרות בשכר לצורך פעילות הדרכה הינו מענק השתלמות לכל דבר ועניין.
- 4.2.3. בקשה ליציאה לפעילות הדרכה ללא עלות/ עם עלות, תוגש ע"ג טופס 2635- בקשה להשתלמות מעל שלושה ימים, או טופס בקשה להשתלמות עד שלושה ימים. לבקשה זו יש לצרף נספח לבקשה של מועמד/ת להשתלמות (לנוחיותכם הטפסים נמצאים בפורטל המשרד).
- 4.2.4. עובד המבקש להשתתף בכל פעילות הדרכה, ימלא כאמור טופס בקשה להשתלמות (ט' 2635) ונספח לבקשה של מועמד/ת להשתלמות ויעביר אותו לממונה הישיר עליו למילוי חוות דעתו למידת חשיבות פעולת ההדרכה הנדרשת לתפקוד העובד ולהסכמה להיעדרותו. (הטופס ימולא גם במידה ויוזם הפעילות הינו מנהל היחידה או יחידת ההדרכה ולא רק ביוזמתו של העובד).
- מרכזת ההדרכה לא תטפל בבקשות שיוגשו ללא אישור מנהל ישיר של העובד.
- 4.2.5. חוות דעתו של הממונה הישיר אודות השלכות היעדרות העובד, השתתפותו בעבר בפעולות הדרכה, השתתפותם של עובדים אחרים במחלקה בפעולות הדרכה, יכולת תפקוד היחידה בהיעדרות העובד, עמידתו של העובד בדרישות המשרד והתפקיד, היעדרויות ואיחורים ומשמעת ועוד, תשוקף במילוי הטופס "נספח לבקשה של מועמד/ת להשתלמות".
- 4.2.6. על העובד המבקש ללמוד במסגרת חיצונית או להשתתף בכנס מקצועי, לצרף לטופס הבקשה הזמנה מטעם מארגני ההכשרה או הכנס ובו פרטים על התכנים הנלמדים, משך ההשתלמות, לוח זמנים ועלויות. יש לתת תשומת לב מיוחדת לסעיף המפרט את זמן ההיעדרות מן העבודה ולסעיף המתייחס לעלויות הכספיות.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

- 4.2.7. לא תאושר תוספת כוח אדם ו/או תוספת שעות נוספות ליחידה במקום העובדים הנעדרים עקב לימודים. בנוסף, במידת הצורך יידרש הממונה להצביע על עובד שימלא את מקומו של הלומד ביום היעדרות.
- 4.2.8. בהגשת בקשה לאישור המשך השתתפות מימון המשרד ללימודים אקדמאיים (החל מהשנה השנייה ללימודים), יצרף העובד לבקשתו **מכתב המאשר כי סיים את מחויבויותיו למוסד האקדמי בו למד בשנת הלימודים שחלפה**.
- 4.2.9. לוועדה יועלו לדיון, **רק בקשות שהוגשו במלואן** (כמפורט בסעיפים 4.2-4.3).
- 4.2.10. טופס הבקשה של מועמד להשתלמות, עם עלות כספית, כולל כל הנספחים הנדרשים, יועבר למרכזת ההדרכה **שלושה שבועות לפחות** לפני תחילת פעילות ההדרכה (עם אישורו של הממונה הישיר), **ובשבוע הראשון של החודש (1-7 לחודש)**. עובד שלא יעביר בקשתו למרכזת ההדרכה במועד שצוין, בקשתו תעלה לוועדת ההדרכה בחודש העוקב.
- 4.2.11. טופס הבקשה של השתלמות ללא עלות כספית יועבר למרכזת ההדרכה עשרה ימים לפחות לפני מועד ההשתלמות.
- 4.2.12. במקרים חריגים בלבד ובאישור הסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש יטופלו בקשות שהוגשו שלא במועד שצוין.

4.3. דיון בוועדת ההדרכה

- 4.3.1. וועדת הדרכה המשרדית לאישור פעילויות הדרכה הדורשות השתתפות בעלות כספית, תתכנס פעם בחודש.
- 4.3.2. עובד שיבחר לקיים את לימודיו מחוץ לשעות העבודה הרגילות, תיבחן ע"י הוועדה אפשרות להשתתפות כספית גבוהה יותר בהחזר הוצאות הלימודים.
- 4.3.3. הוועדה רשאית לקבוע שהמשרד לא ישתתף בהוצאות או ימי הלימוד ובהיעדרות בשכר מהעבודה, באופן חלקי או מלא בהתאם לקריטריונים.

4.4. אישור היעדרות

אישור להיעדרות עובד במשכורת להשתתפותו בפעולת הדרכה יועבר לאגף הון אנושי ולממונה הישיר של העובד. האישור ישמש אסמכתא לתשלום משכורתו של העובד בעד ימי ההיעדרות.

עובד שישתתף בפעולת הדרכה ללא אישור בכתב ממרכזת ההדרכה במשרד (גם במידה והתקבל אישור ע"י גורם אחר), ימי ההיעדרות ינוכו ממכסת ימי החופשה העומדת לרשותו ולא ייחשבו כימי עבודה.

5. זכויות וחובות העובד



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

5.1 לימודים אקדמאיים

- 5.1.1 לימודים הנערכים לאחר שעות העבודה הרגילות אינם מזכים את העובד בשעות היעדרות לצורך לימודים.
- 5.1.2 שעות ההיעדרות השבועיות שיאושרו לעובד כוללות את זמן הנסיעה הנדרש למקום בו מתקיימים הלימודים.
- 5.1.3 עובד הלומד בתוכנית חלקית יאושרו שעות היעדרות שבועיות וימי היעדרות שנתיים לבחינות, בהתאם לחלקיות לימודיו.
- 5.1.4 עובד הנעדר מעבודתו בהיקף העולה על מספר השעות שהוא זכאי להם, יידרש להחזיר למשרד את מספר שעות ההיעדרות העודפת.
- 5.1.5 אישור מענק השתלמות מותנה בהתחייבות העובד לשרת בתום תקופת הלימודים, בהתאם להוראות התקשי"ר.

5.2 שעות נוספות

- 5.2.1 עובדת בחופשת לידה- היות והשתלמות מוגדרת כעבודה לכל דבר ועניין, עובדת בחופשת לידה לא תוכל ליטול חלק בפעולת הדרכה.
- 5.2.2 עובד המשתתף באישור המשרד בפעולות הדרכה מסוג "הכשרה" והוא נעדר בשל כך מעבודתו ימים שלמים יהיה זכאי לתשלום שעות נוספות עבור השעות שבהן השתתף בפועל בפעולת הדרכה הנמשכת מעבר לשעות העבודה המקובלות לגביו (במידה וקיימת לעובד מכסת שעות נוספות).
- 5.2.3 עובד הלומד במסגרת לימודי תואר, לימודי העשרה ולימודים לגמול השתלמות, לא יהיה זכאי לשעות נוספות.
- 5.2.4 לצורך חישוב תשלום בעד שעות נוספות, יוכרו שעות הלימוד בפועל, בהתאם לתוכנית הלימודים הנערכת **בכיתת הלימוד**, וכן **שעות הנסיעה** ממקום מגוריו של העובד למקום הלימודים ובחזרה בלבד.
- 5.2.5 תשלום עבור שעות נוספות יהיה בהתאם למכסה מאושרת של מנהלת אגף הון אנושי לעבודה בשעות נוספות ובהגשת דו"ח אשל ונסיעות (מדף 2430) מפורט על שעות הלימוד בהתאם לתוכנית הלימודים וכן שעות הנסיעה.

5.3 החזר שכר לימוד

- 5.3.1 עובד המבקש לקבל החזר שכר לימוד במשכורת הקרובה יגיש קבלות מקוריות בלבד (וישאיר לעצמו העתק מהקבלות) **עד ל- 10 בכל חודש**.
- 5.3.2 עובד שיגיש את הקבלה לאחר מועד זה, יקבל את החזר רק בחודש שלאחר מכן.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

- 5.3.3 בתחילת כל שנת לימודים/ הכשרה על העובד להמציא אישור רשמי על גובה שכר הלימוד הנדרש על ידי המוסד האקדמי, ובו פירוט מלא של גובה שכר הלימוד והמרכיבים האחרים.
- 5.3.4 לומדים הפורסים את התשלום למספר תשלומים, יגישו אישור על פריסת התשלומים והחזר יבוצע מידי חודש לאחר חיוב חשבונו של העובד.
- 5.3.5 החזר הוצאות נסיעה למקום הלימודים וחזרה ממנו יתאפשר בתנאי שמקום הלימודים הינו מחוץ לגבולות השיפוט של הרשות המקומית בה הוא גר/ עובד. ניתן לאשר החזר הוצאות נסיעה לעובד לצורך לימודים אקדמאיים, בשיעור של לא יותר מפעמיים בשבוע.

5.4. ניכוי מס

- 5.4.1 השתלמויות וקורסים לעובדים אשר נועדו לצורך "שמירה על הקיים" פטורים ממס. מוגדרים בתחום זה קורסים המתקיימים ע"י נציבות שירות המדינה במסגרת מסלולי קידום וכן קורסים והשתלמויות שהינם חלק בלתי נפרד מתפקידי העובד.
- 5.4.2 כל הקורסים שבמסגרתם רוכש העובד "יתרון מתמיד" או השתלמויות שאינן רלוונטיות או אינה נדרשות לעיסוקו ולעבודתו השוטפת של העובד ולפעילות הארגון חייבים במס. מוגדרים בתחום זה לימודים המקנים תארים אקדמיים, תעודות הוראה או תעודות מקצועיות אחרות.

5.5. משמעת

- 5.5.1 עובד אשר אושרו לו לימודים בקורס כלשהו, חייב להשתתף בכל המפגשים שנקבעו. הנהלת המשרד רשאית לנקוט באמצעים משמעתיים כנגד עובד אשר נעדר ממספר רב של שיעורים, דיווח בצורה לא תקינה בדוח הנוכחות או שמפסיק את לימודיו ללא אישור.

מרכזת ההדרכה רשאית לערוך ביקורת על כך, בכפוף לדיווח המוסד בו לומד העובד.

- 5.5.2 עובד שאיננו מתנהג כשורה במקום השתלמותו, או אינו שוקד כראוי על לימודיו, רשאית סמנכ"לית בכירה למנהל ומשאבי אנוש להפסיק את השתלמותו ולבטל את מענק ההשתלמות. אין האמור לעיל מונע נקיטת אמצעי משמעת נגד עובד אשר לא התנהג כשורה או הפר משמעת במקום השתלמותו.
- 5.5.3 עובד שהתחייב לשרת בתום השתלמותו (בהתאם להוראות התקשי"ר) והפסיק את לימודי מאיזו סיבה שהיא, למעט מחלה או סיבה אחרת המתקבלת על דעת האחראי להדרכה, ינכה חשב המשרד את מענק ההשתלמות ממשכורתו או יגבה אותו ממנו בדרך אחרת.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

5.5.4. עובד שלא חזר לעבודתו בתום תקופת ההשתלמות, או חזר לעבודה, אך פרש מהשירות בטרם חלפה תקופת ההתחייבות ואין התחייבותו בטלה בהתאם לתנאי ההתחייבות, יגבה ממנו המשרד סכום יחסי בהתאם לתקופה בה היה צריך לשרת מתוקף התחייבותו.

6. מסמכים ישימים

קריטריונים לאישור פעילויות הדרכה
 מדרג התפתחות מקצועית
 טופס יציאה להשתלמות עד שלושה ימים
 טופס 2635 - יציאה להשתלמות מעל שלושה ימים



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

קריטריונים לאישור פעולות הדרכה - מעודכן לשנת 2021¹

הגדרות:

1. **השכלה אקדמית**- במוסד מוכר להשכלה גבוהה בישראל ו/או במכללה אקדמית (כמשמעותן בחוק המועצה להשכלה גבוהה) במגמות לימוד המועדפות על המשרד, או במגמות המועדפות בשירות המדינה, או במגמות המוגדרות כחיוניות למילוי תפקידו של העובד ותורמות תרומה של ממש למילוי תפקידו והעלאת רמתו המקצועית של העובד לתואר ראשון, שני, שלישי ולימודי תעודה אקדמיים.
2. **השתלמות**- לימודים שמטרתם שיפור הרמה המקצועית והשלמת מיומנויות למי שמאומן בהן כבר, עדכון בתחומים ובנושאים שחלו בהם שינויים וחידושים, השלמת ידיעות והרחבתן בתחומים ובנושאים שיש בהם כדי להעלות את רמתו המקצועית של העובד למילוי תפקידו כולל שפות זרות.
3. **הכשרה**- השתלמות המוגדרת על-ידי המעסיק כחיונית למילוי תפקידו של העובד (או תפקיד אותו מיועד העובד למלא), כמתחייב מדרישת המשרה ובהתאם למסלול הקידום של העובד על-פי הוראות התקשי"ר (תקשי"ר 51.112). זאת ההגדרה ע"פ מה שמצוין בסעיף 5.11 בתקשי"ר.

קריטריון לאישור השכלה אקדמית

הסמכות לאישור השתלמות עובד בלימודים נתונה בידי ועדת ההדרכה במשרד בהתחשב בכללים שלהלן:

1. ככלל, עובד יוכל להגיש בקשה ללימודי תואר ראשון רק בתנאי שהוותק של העובד בתפקידו הוא לפחות 5 שנים ואופק השירות שלו הוא לפחות 10 שנים, ובתואר שני אופק שירות של 8 שנים לפחות.
2. מענק השתלמות יהיה בשיעור של **עד-** 90% מגובה שכר הלימוד הבסיסי - על פי תעריפי המל"ג, **עד-** 8.5 שעות היעדרות בשבוע ולא יותר מ- 28 ימי היעדרות בשנה, ועד- 6 ימי היעדרות בשנה לבחינות (ליום הבחינה בלבד).
3. משך הלימודים המרבי המאושר לא יעלה על:
 - לתואר ראשון - שלוש שנים.
 - לתואר שני –שנתיים.
4. אישור לימודים יינתן לתואר, אך **יישקל מחדש בכל שנת לימודים** בהתאם לקריטריונים שנקבעו על-ידי המשרד ולמגבלות התקציב.

¹ הקריטריונים מושתתים על הוראות התקשי"ר וחוזרי אגף הדרכה, השכלה ורווחה הנציבות שירות המדינה ומדיניות המשרד.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

5. לימודים לתואר שלישי יאושרו רק לעובדים שתואר זה דרוש בהתאם למסלול קידום, העובדים לפחות 5 שנים בשירות המדינה ועוד שלוש שנים נוספות במשרד. מקרים מיוחדים יועברו לאישור ועדת ההשתלמויות המרכזית בנציבות שירות המדינה.
6. מירב משאבי הלמידה של המשרד יושקעו **בהכשרה לליבת העיסוק של העובד או המשרד**. יחד עם זאת, במידה ואחד מתחומי הלימוד שהוגדרו בעבר כ"רוחביים" (מדעי המדינה, מנהל ציבורי, מדיניות ציבורית, לימודי נשים ומגדר בשילוב ניהול ומדיניות) קשור בקשר ישיר והדוק לליבת העיסוק של העובד, רשאי המשרד לאשר לימודים בתחום זה, ובתנאי שהעובד עומד בשאר התנאים שהוגדרו ע"פ הנהלים.
7. לימודים באוניברסיטה הפתוחה:
- מענק השתלמות²:
 - לתואר ראשון - בשיעור של עד- 75% משכר הלימוד הבסיסי לכל קורס לשבעה קורסים ראשונים, ועד- 90% משכר הלימוד הבסיסי מהקורס השמיני ואילך.
 - לתואר שני - בשיעור של עד- 90% משכר הלימוד הבסיסי לכל קורס.
 - היעדרות של שעתיים בשבוע לכל קורס (ולא יותר מ- 8.5 שעות בשבוע), עד 6 ימי בחינה בשנת לימודים ולא יותר מ- 19 ימי בחינה לכל התואר.
 - המכסה המרבית למענק השתלמות:
 - לתואר ראשון - עלות 18 קורסים / 106 נקודות זכות (הגבוה מבניהם) וקורס אחד באנגלית לתואר.
 - לתואר שני - על פי תכנית הלימודים המאושרת על-ידי הגורם המוסמך.
- שכר הלימוד במתן מענקי שכר לימוד לעובדים הינו **שכר הלימוד הבסיסי** כפי שהוא נקבע ע"י המל"ג, אשר אינו כולל בתוכו דמי בחינות והוצאות נלוות מכל סוג שהוא כגון: דמי הרשמה, שמירה, ביטוח, בריכה, קנסות, ריבית פיגורים, לרבות לימודי אנגלית לפטור, שכרונים בתשלום נוסף מעבר לשכר הלימוד.
8. תקופת ההמתנה שבין סיוע בלימודי תואר אחד ללימודי תואר נוסף לא תפחת משנתיים.
9. אישור מענק השתלמות מותנה בהתחייבות העובד לשרת בתום תקופת הלימודים בתואר ראשון 10 שנים לפחות ובתואר שני 8 שנים לפחות.
10. על פי הוראות נציבות שירות המדינה לא יאושרו לימודי משפטים, אלא למשפטנים בלבד.
11. לא יאושרו לימודים לעובדים המכהנים כמנכ"לים, לעובדים המועסקים על פי שכר בכירים ולעובדים במשרות אמן.

² ההחזר יבוצע לפי החלטות ועדת וינוגרד, בהתאם לעדכונים השוטפים בתחום מדיניות ההדרכה וההשכלה בשירות המדינה.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

קריטריון לאישור השתלמות / (השתלמות שהיא רצויה/ אפשרית/לא חיונית)

הסמכות לאישור השתתפות עובד בהשתלמות נתונה בידי ועדת ההדרכה במשרד, בהתחשב בכללים שלהלן:

השתלמות **הרצויה** ועשויה להשפיע בצורה חיובית על פיתוחו של העובד - בלבד שתקופת ההשתלמות תתפרש על תקופה של שלושה חודשים לכל היותר.

השתתפות בהשתלמות (מנהלי ומח"ר כאחד) תינתן עבור **השתתפות במימון בלבד (עד 50% ללא ימי היעדרות)**.

קריטריון לאישור הכשרה / (חיונית/ חיונית ביותר)

הסמכות לאישור השתתפות עובד בהכשרה, נתונה בידי ועדת ההדרכה במשרד בהתחשב בכללים שלהלן:

1. השתתפות במימון פעולות הדרכה (שאינם לימודים אקדמיים) יאושרו לעובדים שהם מעל לשנה בשירות המדינה.
2. בשיקולי ההחלטה יבדקו הפרמטרים הבאים:
 - חיוניות ההכשרה לשיפור מילוי תפקידו של העובד.
 - התועלת שיפיק המשרד מפעולת ההדרכה, או הפגיעה שתיגרם למשרד אם לא תאושר ההשתתפות של העובד.
 - שיקולים של קידום העובד וכן שיקולים ארגוניים, כספיים וכיוצ"ב.
 - יכולתה של היחידה לתפקד בצורה טובה גם בהיעדרות העובד.
 - הערכת הסיכוי שהתחייבות העובד לשרת עם תום ההכשרה תתממש בהתחשב בכל הנסיבות.

3.1 סכום ההחזר המקסימלי להשתתפות במימון קורס במסגרת מדרג ההתפתחות יהיה **100% ולא יעלה על 3500 ₪+ ימי היעדרות**. במקרה של השתלמויות המאורגנות ע"י גורם ממשלתי מוסמך (נציבות, משרד האוצר וכד'), תידון וועדת ההדרכה בכל מקרה לגופו.

3.2 סכום ההחזר המקסימלי להשתתפות במימון קורס במסגרת גמול א' (מנהלי ומח"ר כאחד), יהיה **עד 75% לקורס הכשרה + ימי היעדרות ועד 50% לקורס העשרה ללא ימי היעדרות**.

3.3 סכום ההחזר המקסימלי להשתתפות במימון קורס במסגרת גמול ב' (מנהלי ומח"ר כאחד), יהיה **עד 50% לקורס הכשרה + ימי היעדרות ועד 50% לקורס העשרה ללא ימי היעדרות**.

יוחרגו קורסי גמול מנהל ב' וגמול מנהל ג' להם יוכרו גם ימי היעדרות בנוסף להשתתפות ב- 50% מימון, היות וע"פ רוב קורסים אלו נפתחים בשעות הבוקר.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

3.4 סכום ההחזר המקסימלי במימון קורס שאינו במסגרת גמול השתלמות והינו חיוני לתפקיד יהיה עד +75% ימי היעדרות.

כללי

1. השיקולים המנהליים שנקבעו בסעיפים שלהלן, כפופים למגבלות התקציב ועל פי סדרי עדיפויות שיקבעו על-ידי ועדת המשנה להדרכה.
2. במקרים מיוחדים ומנומקים, בידי האחראי על ההדרכה להחליט להפעיל את שיקול דעתו לחריגה מידתית (בתחום סמכותו) לעניין סדרי העדיפויות שיאושרו על-ידי ועדת ההדרכה.
3. עובדים שאושרה להם היעדרות לצורך לימודים על חשבון שעות העבודה, **לא תאושר להם במהלך תקופת הלימודים הזו מסגרת לימודים אחרת/נוספת, למעט השתלמויות חד-יומיות בודדות ומקצועיות הנוגעות לתחומי עבודתם והשתלמויות המאורגנות על-ידי המשרד.**
4. בהגשת בקשה לאישור המשך השתתפות מימון המשרד ללימודים אקדמאיים (החל מהשנה השנייה ללימודים), יצרף העובד מכתב המאשר כי סיים את מחויבויותיו למוסד האקדמי בו למד בשנת הלימודים שחלפה, וכי אין לו התחייבויות נוספות. במידה ולא ישיג העובד אישור כזה, עליו לכתוב מכתב ובו יצהיר כי יסיים את כל התחייבותו הלימודיות עד למועד שיוסכם עם המשרד.
5. בהגשת בקשה לקורסים המיועדים לגמול השתלמות, על העובד לצרף אישור (תעודה), כי סיים בהצלחה את הקורס (הקודם לבקשתו) ועמד בכל התחייבותו.
6. בהגשת בקשה להכשרה ו/או השתלמות, תוכל הוועדה לאשר לכל היותר **שני קורסים בהיקף 100 שעות (לכל קורס) בשנה לעובד (סה"כ עד 200 בשנה)**. האישור יינתן בכפוף למגבלות התקציב ולשיקול דעתה של הוועדה.
7. וועדת ההדרכה רשאית לאשר עד שלושה קורסים בכל שלב במדרג ההתפתחות במימון מלא בהתאם לשלב הרלוונטי לעובד. מקרים חריגים ידונו בוועדת ההדרכה.
8. וועדת ההדרכה רשאית לשקול השתתפות במימון מלא עבור קורס ייעודי הנבחר ע"י המנהל עבור עובדי יחידתו בהתאם למדרג ההתפתחות.
9. סכום ההחזר המקסימלי להשתתפות במימון קורס במסגרת מדרג ההתפתחות יהיה 100% ולא יעלה על 3500 ₪+ ימי היעדרות.
10. עובד יוכל להגיש בקשה להשתלמות שאינה במסגרת המדרג רק לאחר שסיים שלושה קורסי חובה בשלב הרלוונטי עבורו במדרג. בקשות אלו ידונו ע"פ קריטריון לאישור הכשרה ע"פ סעיפים 3.2-3.4.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

- 9. עובדים חדשים ישולבו בקורסים במסגרת מדרג ההתפתחות החל מהשנה הראשונה לקליטתם.
- 10. עובדים המשולבים בלימודים אקדמיים, יהיו זכאים להשתלב במדרג ההתפתחות רק עם סיום לימודיהם לתואר.
- 11. קורסים שאינם במסגרת מדרג ההתפתחות, יובאו לאישור וועדת ההדרכה רק לאחר סיום מילוי חובת העובד והשלמת שלושה קורסי חובה בכל שלב במדרג ההתפתחות.
- 12. המעבר בין שלב לשלב במדרג ההתפתחות הינו שנתיים.
- 13. הקריטריונים יעודכנו בהתאם לשינויים בתקשי"ר ובחוזרי האגף להשכלה, הדרכה ורווחה הנציבות שירות המדינה.

סיכום בקשה ללימודים





המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

מפרט הקורסים	שלבים	קורסים
<ul style="list-style-type: none"> קורס רגולציה, פיקוח ובקרה- קורס חובה! קורס בפיתוח פנימי קורס מחשב על כל היבטיו: אקסל, אקסל מתקדמים, וורד, בניית מצגות קורס עריכה לשונית/ קורס עריכה לשונית למתקדמים קורס שיפור השירות קורס קבלת החלטות עבודת צוות הכנה לוועדת מכרזים הכשרה בפיתוח פנימי הכשרה בתחום המחשב הכשרה בפיתוח פנימי קורסים מקמפוס IL (הכוללים מגוון רחב של קורסים דיגיטליים) קורס לבחירת ממונה ישיר 	<p>שלב ראשון</p>	<p>קורסים בסיסיים</p>
<ul style="list-style-type: none"> קורס דיני מכרזים/ קורס חוזים, מכרזים והתקשרויות קורס סוגיות משפטיות/ אחריות משפטית/מיומנויות משפטיות יחסי עבודה ודיני עבודה תוכניות עבודה הכשרה בפיתוח פנימי ניהול ובקרת פרויקטים חשיבה יצירתית ניהול ידע בארגונים קורס מקצועי אשר מאורגן ע"י יחידה מקצועית במשרד: נשות הרבנים, בלניות, קבורה, מזכירי מועצות דתיות, יו"ר מועצות דתיות קורסים מקמפוס IL (הכוללים מגוון רחב של קורסים דיגיטליים) קורס לבחירת ממונה ישיר 	<p>שלב שני</p>	<p>קורסים מורחבים</p>
<ul style="list-style-type: none"> קורס מדיניות ציבורית וכתובת נייר מדיניות קורס בפיתוח פנימי קורס גישור/יישוב סכסוכים/ ניהול מ"מ הדרכה בנושא עמידה מול קהל חדשנות ויזמות קורס בפיתוח פנימי תורת המשחקים ניהול כללי חכמת ההמונים תכנון וגיבוש חשיבה אסטרטגית קורסים מקמפוס IL (הכוללים מגוון רחב של קורסים דיגיטליים) קורס לבחירת ממונה ישיר 	<p>שלב שלישי</p>	<p>קורסים מתקדמים</p>

מדרג התפתחות מקצועית 2021

*קורס לבחירת ממונה ישיר- יבחר ע"י המנהל עבור עובדי יחידתו בהתאם למדרג ההתפתחות בכפוף לאישור וועדת ההדרכה.



המשרד לשירותי דת

ביקורת פנים

*קורס מקביל בתכניו לאחד הקורסים המופיעים במדרג יובא לאישור וועדת ההדרכה.