



ירושלים, כ"ו תמוז תשע"ה  
13/07/2015  
חוזר מס' הד-15 (16)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

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

ב- 17 לחודש מרץ שנה זו, התקיימו הבחירות לכנסת ה- 20 ונבחרה ממשלה חדשה וכן שרים חדשים אשר רבים מהם מינו **מנהלים כלליים חדשים** למשרדים.

התרחשות דמוקרטית זו, לה אנו עדים מידי בחירות לכנסת, טומנת בחובה **הזדמנות גדולה**, ולעיתים גם חד-פעמית, עבור מערך הלמידה וההדרכה 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, נבחרים על פי **התוצאות והביצועים** אותם השיגו בהתאם לחזון, ליעדים, למטרות ולתוכנית העבודה אותם גיבשו בסמוך לכניסתם לתפקיד.

במצב זה, **מקצוענותם** של העובדים המסייעים למנכ"ל במימוש תכניות העבודה, החזון והיעדים, הכוללת את **הידע, הכישורים והיכולות** של העובדים, צריך שתהיה האינטרס החשוב ביותר של כל מנהל ושל כל מנכ"ל משרד.

כמו כן, כידוע לכם, מקדמת נציבות שירות המדינה, בתקופה האחרונה, **רפורמה משמעותית בניהול ההון האנושי בשירות המדינה**, רפורמה אשר מהווה אתגר גדול גם למערך הלמידה וההדרכה בשירות המדינה ביישומה של תכנית הרפורמה.

במסגרת רפורמה זו, פיתחנו בשנה האחרונה **מתודולוגיה וכלים להערכת אפקטיביות של למידה והדרכה** שמטרתה למדוד ולהעריך את פעולות ההדרכה המתבצעות במשרדים ואת תרומתן של פעולות הלמידה **להשגת המטרות והיעדים של הארגון**.

**רתימתם של המנהלים** במשרד ובעיקר הסגל הבכיר שבו לתהליכי הלמידה המשרדיים, הבנתם של אלו את חשיבות הנושא ושותפותם בתהליכי הלמידה השונים, צריך שיעמדו לעיני האחראים על מערך הלמידה המשרדי.

במסגרת זו יש לעודד שילוב של המנהלים במשרד גם בתהליכים ובתחומים הבאים:

1. תהליכי איתור **צרכי הלמידה** וההדרכה של העובדים.
2. הגדרת **מטרות ללמידה** וקביעת מדדים **להערכת אפקטיביות** של פעולות הלמידה והדרכה שיבוצעו/בוצעו.
3. שילוב המנהלים **כמומחי תוכן וכמרכזים** בפעולות הדרכה.
4. סיוע בהערכת **אפקטיביותם** של פעולות הלמידה אשר בוצעו לעובדיהם.



לצורך זאת ועל מנת לסייע לכם בהצגת הנושא להנהלות המשרדים ובכללם למנהל הכללי של המשרד, פיתחנו **מצגת** גנרית המתמקדת אומנם **בהערכת אפקטיביות של למידה והדרכה**, אך גם מבהירה את חשיבות מערך הלמידה וההדרכה הארגוני (ראו רצ"ב).

תשומת לבכם לכך, שבתחתית כל שקף (**ב"הערות"**), מופיעות הנחיות למציג המצגת, כיצד יש להסביר ולהבהיר את הנאמר בשקף. מומלץ מאוד להיעזר בהנחיות אלו.

הינכם מתבקשים לעשות שימוש במצגת זו, על פי בחירתכם, לצורך הסברה וקידום מטרות הלמידה וההדרכה בארגון, ולרתימת אוכלוסיות נוספות למערך הלמידה וההדרכה במשרד.

### לדוגמא:

- ✓ לצורך רתימת עובדי יחידת ההדרכה לנושא (מומלץ כי המצגת תועבר קודם ליחידת ההדרכה לקבלת התייחסות).
- ✓ כפתיחה לתהליך **איתור צרכי הדרכה** בישיבות המתקיימות עם מנהלים במשרד וזאת תוך תיאום ציפיות לגבי תוצאות פעולות הלמידה והסכמה על תהליך וכלי הערכת אפקטיביות פעולות הלמידה.
- ✓ כהצגה למדריכים / מנחים פנים ארגוניים פוטנציאליים לצורך רתימתם למערך הלמידה הארגוני

### לתשומת ליבכם, הנכם רשאים לבצע שינויים במצגת ולהתאימה לארגונכם.

לאור כל זאת, להלן המלצותינו לפעילות ה"אחראי" (הסמנכ"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 מערך הלמידה וההדרכה במשרד בהשתתפות ה"אחראי" והממונה על ההדרכה.

לתשומת ליבכם, לוח הזמנים של המנהל הכללי במשרד עמוס מאוד, 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 לפניה, ואשר תכלול את מירב המידע המפורט להלן.

יש להכין שיחה זו **בתשומת לב ובמקצועיות רבה**, כולל הכנת חומרים ונתונים שונים כמפורט להלן.

### 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 תכנית העבודה של המשרד בתחום הלמידה והדרכה ובהפעלתה.
- ד. תקצוב הנושא על-מנת לענות על אתגרי ההדרכה והלמידה במשרד.

## בשיחה זו מומלץ להתייחס בין השאר גם לנושאים הבאים :

**א. מטרת ההדרכה והלמידה בשירות המדינה** – פיתוח המשאב 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 וכד'.

## **ב. תכנית העבודה המשרדית השנתית:**

**1** כיצד מערך הלמידה וההדרכה המשרדי יכול לסייע בהטמעת **תכנית העבודה המשרדית** השנתית המבוססת על מעגל התכנון השנתי כולל בתחום תכנון ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה, ובמימושה.

**2** **בניה ועיצוב של תכנית העבודה השנתית בתחום ההדרכה והלמידה.** מומלץ לציין את שלבי בניית תכנית העבודה השנתית בתחום ההדרכה והלמידה (בהתאם למתווה במסמך שהועבר אליכם על ידנו – חוזר מספר 14/2015 מיום 24/6/2015), את הצורך בשיתוף פעולה עם המנהלים הבכירים בבניית התוכנית, לציין כי התוכנית מבוססת/תבוסס על סקר צרכים מקצועי וכי תתבצע בחינה של אפקטיביות ההדרכה והחזר ההשקעה בהדרכה (ROI).

**ג. נתוני כח-אדם במשרד והמשמעויות לתחום הלמידה וההדרכה** – הצגת המבנה הארגוני של המשרד, חלוקה לפי מגדר (נשים/גברים), השכלת עובדי המשרד בחתכים שונים, מסלולי קידום משרדיים ורוחביים, העתודה הניהולית של המשרד.

**ד. ההשקעה בפיתוח ההון האנושי** – נתונים על פעילות ההדרכה במשרד בשנים האחרונות, כמות המוכשרים בכל שנה, מספר פעולות הדרכה שבוצעו, הסוגים השונים 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 שיעור התקציב המושקע בלמידה ובהדרכה של העובדים במשרד, כולל השימוש שנעשה בתקציבים נוספים, שיעור התקציב הממוצע לעובד בודד במשרד וסך אחוז ההשקעה המשרדית בהדרכה ביחס לעלות השכר המשרדית (ראו בנושא זה את המודל המופיע בהנחיותינו בדו"ח הביצוע השנתי שנשלח אליכם).

**ז. נהלים והנחיות נציבות שירות המדינה** – הוראות התקש"ר, עדכונים שוטפים, וועדת ההשתלמות המרכזית ותפקידיה, מוסדות ההדרכה המשרדיים – וועדות ההדרכה המשרדיות, תעריפים, מכרזים מרכזיים, לימודים אקדמיים – מקצועות הלימוד המועדפים, פטור לממונים 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

ככלל, 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.

- (1) השתתפות עובדים אלה בפעולות הדרכה משרדיות פנימיות, בהן משתתפים עובדי המשרד בלבד (לא כולל פעולות הדרכה מטעם נציבות שירות המדינה), נתונה לשיקול דעת המשרד, בהתאם לנסיבות העניין, ובכללן ותק העובד, העלות השולית של השתתפות העובד, רלוונטיות ההכשרה וכדומה.
- (2) למען הסר ספק, מגבלות אלה אינן חלות על עובד לשכת מנכ"ל או מוקבל מנכ"ל שמונה מקרב עובדי המדינה, או על עובד שמונה מקרב תכניות הצוערים.

#### 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. שיעורים פרטיים ללימודי שפות זרות:

1. כעיקרון אין לאשר לימודי שפה זרה באמצעות מורים פרטיים ("אחד על אחד" – מורה אחד המלמד עובד אחד).
2. יחד עם זאת, במקרים חריגים ומיוחדים כשמדובר בעובד שלימודים באמצעות שיעורים פרטיים חיוניים לצורך תפקידו ואין אלטרנטיבה לימודית קבוצתית אחרת ללימודים אלו, רשאי המשרד לאשר לימודים באמצעות שיעורים פרטיים באופן חד פעמי, בכפוף לשני התנאים המצטברים הבאים:

- א. מסגרת הלימודים אינה עולה על 50 שעות;
- ב. עלות הלימודים אינה עולה על סכום כפי שיקבע החשב הכללי ויפורסם על-ידי אגף בכיר הדרכה והשכלה בנציבות שירות המדינה (הסכום שנקבע נכון לתאריך מסמך זה הוא – 6,000 ₪).

במקרים בהם מבקש המשרד לאשר לעובד, שיעורים פרטיים בשיעור הגבוה באחד מהנסמכים הנ"ל יש להפנות בקשה מנומקת, בהמלצת מנכ"ל המשרד או מנהל יחידת הסמך, לוועדת ההשתלמות המרכזית בנציבות שירות המדינה. הנחיה זו חלה על כל עובדי שירות המדינה בכל רמות המשרד, למעט עובדי משרד החוץ.

## ד. לימודי שפות זרות - שרים, סגני שרים וחברי כנסת

בהתאם להחלטות וועדת הכנסת וועדת הכספים של הכנסת, המתייחסות לנושא שכר חברי הכנסת השרים וסגני השרים להלן הנוהל ללימודי שפות זרות של בעלי תפקידים אלו:

1. **חבר הכנסת** זכאי לתקציב שנתי של **4,040 שקלים חדשים**, לצורך לימודי שפה שאינה שפת אמו, וכן לתשלום מס הכנסה שהוא חייב בו בגין תשלום הסכום האמור.
2. תשלום זה ישולם **על ידי הכנסת** ישירות למורה או לבית הספר ללימוד שפות, על סמך חשבונית שתומצא **לחשב הכנסת**.
3. **שר וסגן שר** זכאים לתקציב שנתי בסכום המשתלם לחבר כנסת כאמור לעיל, לצורך לימודי שפה שאינה שפת אימם, וכן לתשלום מס הכנסה שהם חייבים בו בגין תשלום הסכום האמור.
4. תשלום זה ישולם על ידי **אוצר המדינה** ישירות למורה או לבית הספר ללימוד שפות, על סמך חשבונית שתומצא לאגף החשב הכללי במשרד האוצר (משמע, לחשבות המשרד).

## ה. מתן הרצאות על ידי עובדים בכירים

עובד המועסק בחוזה בכירים המבקש לעסוק **"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 מהממונה הישיר, אולם אינו רשאי לקבל תמורה כלשהי בגין פעולת הדרכה זו.

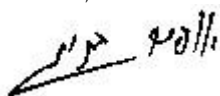
## ו. עבודה פרטית

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.

קישור למצגת להערכת אפקטיביות תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה:

<http://csc.gov.il/Units/EducationWelfare/Documents/EffectivelearningProcesses.pptx>

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר משה דיין – נציב שירות המדינה  
מר מאיר אהרונוב – סגן נציב שירות המדינה (איכות ומצויינות)  
הסמנכ"לים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים  
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה