



ירושלים, י' באב התשע"ג
17 ביולי 2013

חוזר מס' הד-13 (16)

אל: סגני המנהלים הכלליים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: תכנית עבודה בתחום ההדרכה, ההשכלה והלמידה לשנת 2014

תכנית העבודה בתחום ההדרכה, ההשכלה והלמידה בשירות המדינה, נועדה להבטיח את פיתוחו של ההון האנושי בשירות. במסגרת זאת, נכללות מגוון רחב של יוזמות פעולה שתכליתן הקניית ידע, כלים ומיומנויות בהיבטים המקצועיים והניהוליים גם יחד.

תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2014, אמורה לקדם ולהבנות מערכת למידה משרדית, **יעילה ואפקטיבית** שיש בה בכדי לקדם ולממש את יעדי המשרד ואת יעדי שירות המדינה.

היעילות והאפקטיביות אמורים להתייחס **לאופטימיזציה** במשאבי ההדרכה, **ייעול** תהליכי הלמידה, **ראיה ארוכת טווח** למקצוענותו המתמשכת והמתעדכנת של ההון האנושי בשירות ובניית יכולות משמעותיות של מקצוענות, ניהול ומדיניות.

נבקש להביא לידיעתכם, כי **במסגרת יישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה**, אמורה תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה להיבנות **בהתאמה וכתמיכה** לתוכנית העבודה המשרדית, **המובנה במעגל התכנון השנתי**, ובעיקר בהתאמה לתכניות העבודה **לתכנון אסטרטגי של ההון האנושי במשרד**, הנגזרות מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות כפי שתקבע על ידי נציבות שירות המדינה ומצרכים שונים העולים מעולמות התוכן שבתחום סמכותו ואחריותו של המשרד.

משרדים בהם תכניות העבודה כבר מנוהלות במסגרות אלו (מובנות במעגל התכנון השנתי ו/או קיימת תכנית עבודה לתכנון אסטרטגי של ההון האנושי במשרד) מתבקשים להכין כבר בשנת 2014, את תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה בהתאמה וכתמיכה לתוכניות עבודה אלו.

המשרדים האחרים מתבקשים בשלב זה, להכין את תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה במתכונת דומה למתכונת שערך בשנה הקודמת, על פי הנחיותינו, **אך להיערך, כבר עתה**, להבנייתה של תכנית ההדרכה במסגרת המתאימה למודל הנגזר מתהליך יישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי, כמפורט לעיל, ובהמשך מסמך זה.

תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה שתוגש על ידכם, תעובד על ידנו למסמך אסטרטגי אשר ישמש לצרכי תכנון מדיניות ופיתוח תשתיות הדרכה רוחביות.

הגשת תכנית ההדרכה השנתית ואישורה על ידינו, יהיו תנאים מקדימים להפעלת תכנית ההדרכה במשרד/יחידת הסמך בשנת התקציב השוטפת.

לתשומת ליבכם, גם בשנה זו אנו פונים אליכם לגיבוש תכנית ההדרכה השנתית, **כחצי שנה לפני תאריך ההגשה המבוקש**, וזאת על מנת שתוכלו להיערך מבעוד מועד לביצוע השלבים המקדימים להכנת תכנית זו.



ממונים על הדרכה הנתקלים בקשיים מכל סוג שהוא בגיבוש התכנית (תפישתיים, תוכניים, תהליכיים ואחרים), מתבקשים לפנות לאגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה.

את תכנית ההדרכה השנתית יש להעביר אלינו בפורמט אחיד על גבי הטבלאות המצורפות למסמך זה, **ולא יאוחז מתאריך: 25/12/2013**.

משרדים אשר בהם תכניות העבודה השנתיות מובנות במעגל התכנון השנתי ומנוהלות במערכת הממוחשבת "תמר", מתבקשים להעביר אלינו פלט מתכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה, במקום בפורמט הרצ"ב, כולל פירוט המטרות, היעדים והמשימות.

להלן פירוט השלבים והתכנים אשר יש לכלול במסגרת תכנית העבודה בתחום ההדרכה והשכלה והלמידה.

א. הנחיות כלליות:

תכנית ההדרכה השנתית תבנה כאמור בהתאמה וכתמיכה לתוכנית העבודה המשרדית, המובנה במעגל התכנון השנתי, בהלימה ליעדי המשרד/יחידת הסמך, מבוססת על איתור וזיהוי צרכי הלמידה של העובדים והמנהלים, ונותנת מענה הדרכתי לגישור על הפער **בין הרצוי למצוי** בתחום מקצועיות העובדים והמנהלים.

תכנית עבודה זו, אמורה בעיקר לתמוך בתוכנית העבודה המשרדית המתייחסת **לתכנון האסטרטגי של ההון האנושי במשרד**, שהיא באחריותו המקצועית של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש, והכוללת את **ארבעת "אבני הבניין"** בניהול ההון האנושי, **שורבן רלוונטיות גם לבניית תכנית העבודה השנתית בתחום ההדרכה והלמידה בשירות**, כדלקמן:

- 1. התאמת המבנה של הארגון למשימותיו שתכליתו** צמצום הפער שבין הצרכים הנובעים מהמשימות **וארגון** "כוח העבודה" של המשרד.
- 2. ניהול כוח אדם הנושא את כישורי הליבה של הארגון שתכליתו** הבטחת התאמה רב - שנתית בין כמות ואיכות כוח האדם ההווה את אוכלוסיית העובדים בעלת כישורים המוגדרים כיכולות הליבה של המשרד, לבין הצרכים הנגזרים מיעדי המשימות השנתיים והרב שנתיים.
- 3. פיתוח ההון האנושי ותהליכי מיצוי הפוטנציאל שבו לצורכי השגת מטרות המשרד ויעדי המשימות.**
- 4. ניהול מערכת יחסי העבודה והשכר** שתכליתה: שליטה בהוצאות השכר ושימור הגמישות הניהולית ורציפות פעילות המשרד במסגרת שקט תעשייתי, תוך שמירה על מערכת יחסי עבודה תקינה עם ארגון העובדים היציג במשרד.

פירוט והסבר לגבי ארבעת אבני בניין אלו, ניתן למצוא **במדריך לתכנון שנתי של ההון האנושי במשרד ממשלתי**, שרצ"ב לנוחיותכם.

נבקשכם לעשות שימוש בתהליך המוצג להלן, ולהציג את תוצריו **כתכנית עבודה**.

להלן תיאור התהליך המוצע:

(1) בחינת יעדי המשרד/ יחידת הסמך לשנת העבודה הבאה ולשנים הבאות, וזיהוי האתגרים המקצועיים הנגזרים מהם.

(2) **איתור וזיהוי צרכי הלמידה של אוכלוסיות שונות מקרב העובדים**, בצד זיהוי צרכי הארגון כפי שהם **עולים ונובעים מתוכנית העבודה המשרדית** ובעיקר מתכנית העבודה **לניהול אסטרטגי של ההון האנושי במשרד** ותוך הבחנה בין כוח האדם העוסק **בתחומי הליבה של המשרד** לבין כוח האדם התומך בו ובין **עובדים חדשים לעובדים וותיקים**.

זאת יש לבצע תוך **ניתוח תכניות עבודה אלו** בהיבטים הדורשים מענה הדרכתי בתחום מקצועיות העובדים, ותוך שימוש **בכלים שונים לאיתור וניתוח צרכי הדרכה**: שאלונים, ראיונות עם עובדים, מנהלים וקבוצות מיקוד (ניתן לפנות אלינו לקבל דוגמא לשאלון).

(3) **בחינת פערי הידע של העובדים** (בשלב עיבוד הנתונים) אל מול הנדרש מביצועיהם, **וצרכים מערכתיים** ברמת האגף והתפקיד. לדוגמא, האם העובד נדרש לטפל בנושא ניהול ידע, מתן שירות, תהליכי עבודת מטה ועוד.

(4) **בניית תכנית הדרכה** הכוללת את תכנית הלמידה של העובדים, הנושאים לטיפול מערכתי ותהליכי, הנושאים לפיתוח הדרכה ואת דרכי המימוש העיקריות. יש **לתמחר** את התכנית ולקבוע קריטריונים **וסדרי עדיפויות** להפעלת התכנית, תוך **קביעת רמת החיוניות של ההכשרה** (חיוניות גבוהה מאד, גבוהה, בינונית ומועטה – ראה עמודה שמינית בטבלאות שרצ"ב).

לתשומת ליבכם,

יש **לתכנן** את הפעילות בפריסה שנתית, ולציין **כיצד וע"י מי** תבוצע כל פעילות (מיקור חוץ/ פנים).

לתכנית העבודה בכללותה יש להכין יעדים, מטרות והנחות עבודה, ולודא שהתכנית נותנת מענה ליעדים ומטרות אלו.

יש לקבוע מראש בתחילת שנת התקציב **קריטריונים ואמות מידה משרדיות** לאישור השתתפות עובדים בפעולות הדרכה ולקבלת מענקי השתלמות (ראו בנושא זה סעיף משנה 51.322 (ו) להוראות התקשי"ר).

קריטריונים אלו יהיו בהלימה למתווה הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה, ומבוססים בין השאר גם על **הערכות הביצועים של העובדים, עידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במשימות, פוטנציאל הקידום ומסלול הקידום של העובד**. ראו בנושא זה את דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה בקישור שלהלן:

<http://www.civil-service.gov.il/NR/rdonlyres/2ACA77EE-964A-407D-A33D-9151D0144739/0/reformReport2013.pdf>

ב. מיפוי צרכים על פי אוכלוסיות:

בתכנית ההדרכה יש לכלול מיפוי על-פי אוכלוסיות, ולהתייחס לתכני ההדרכה הבאים:

✓ **הכשרת עובדים חדשים**: שמטרתה סוציאליזציה ואוריינטציה של העובד לשירות המדינה למשרד בו הוא מועסק.

במסגרת פעילות זו יש לכלול גם מידע בנושאים הבאים: מבנה שירות המדינה, מבנה המשרד, מעמדו של עובד המדינה, זכויותיו וחובותיו, הוראות התקשי"ר, התכ"מ והנהלים הפנימיים. **בימים אלו אנו עובדים על פיתוחה של תכנית הכשרה גנרית לאוריינטציה לשירות המדינה, אשר תועבר במהלך שנת 2014 לשימוש המשרדים.**

✓ **הכשרה מקצועית** לצורך השלמת מיומנויות מקצועיות של העובדים, כמתחייב מדרישות המשרה בה הם מועסקים, כולל במסגרת **מסלולי הקידום, ותוך הבחנה** בין כוח האדם העוסק בתחומי הליבה של המשרד לבין כוח האדם התומך בו ובין **עובדים חדשים בארגון** לעובדים וותיקים.

✓ פיתוח עתודה ניהולית ומתן מענה לצרכי ההדרכה והלמידה של **הסגל הבכיר** במשרד.

✓ תקצוב ותכנון תכנית לעידוד **לימודים במוסדות להשכלה גבוהה** במגמות לימוד המוגדרות על-ידי המעסיק כחיוניות למילוי תפקידו של העובד, ואשר תורמות תרומה של ממש למילוי תפקידו ולהעלאת רמתו המקצועית (ראה/י סעיף 51.371 **המעודכן**, בתקשי"ר), **וזאת בהתאם למגמות הלימוד שאושרו על ידינו לכל משרד/יחידת סמך**.

ג. דגשים ונושאים לשילוב ולהטמעה בתכנית ההדרכה השנתית לעובדים ולמנהלים

במסגרת תכנית העבודה השנתית, **יש לתכנן תכניות למידה ייעודיות** בנושאים הבאים או לשלבם במסגרות הדרכה אחרות, אותן מתכנן המשרד לבצע במהלך שנת העבודה 2014.

- ✓ הכשרת העובדים בבניית **תכניות עבודה משרדיות** המבוססות על **מדריך התכנון הממשלתי**, ביצוע תכניות העבודה ובקרתן.
- ✓ הכשרת העובדים והמנהלים המעריכים **בתהליך המשוב והערכת העובדים**.
- ✓ פיתוח מודעות **לאיכות ומצוינות** בשיתוף הממונים על נושא האיכות והמצוינות במשרדים.
- ✓ פיתוח מודעות לנושא **האתיקה** בשירות המדינה **והשמירה על טוהר המידות**.
- ✓ פיתוח מודעות **לשיפור השירות** ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית ובעיקר ביחידות המופקדות על מתן שירות ישיר לציבור.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם של **נשים בשירות המדינה**, לרבות באמצעות ארגון פעולות הדרכה בשיתוף ובשילוב הממונות על מעמד האישה במשרדים.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם **לערבים תושבי ישראל**, ליוצאי העדה האתיופית ולאנשים עם **מוגבלויות בשירות המדינה**.

ד. הערכת אפקטיביות ההדרכה

יש לכלול בתכנית ההדרכה פעולות מתוכננות להערכת **האפקטיביות של פעולות ההדרכה שבוצעו והחזר ההשקעה בהדרכה (ROI - Return on Investment)**, כולל באמצעות שאלונים, ראיונות וכדי בקרב העובדים אשר השתתפו בפעילויות השונות ובקרב מנהליהם. **יש להעריך גם פיתוחים ותהליכים**.

במסגרת זו, **אנו מתכוונים להעביר אליכם במהלך שנת 2014, מתודולוגיה סדורה ואחידה, כיצד יש לבצע בחינה של אפקטיביות ההדרכה והלמידה**.

הערה כללית:

במידה והמידע אותו אתם מבקשים להזין בטבלאות שרצ"ב **חורג** מבחינת ההיקף והפירוט מהמקום אשר הוקצה לנושא בטבלה, ניתן לצרף לטבלאות **נספח**, המפרט את המידע הנוסף אותו אתם מבקשים להציג.

ה. הנחיות נוספות:

יש להימנע משילובם של עובדים בקורסים או השתלמויות שאינם תואמים את צרכי המשרד ו/או את צרכי התפקיד של העובד, ואשר מטרתם **העיקרית היא לזכות את העובדים בגמול השתלמות בלבד**.

מומלץ לעשות שימוש מושכל בתקציבי ההדרכה, תוך ניצול תקציבים נוספים (גם כאלו שאינם מיועדים באופן מובהק לצורך הכשרת העובדים) לצורך הפעילות ההדרכתית במשרד, ותוך שימוש במשאבים פנימיים לביצוע פעולות הדרכה פנימיות (מרצים מקרב עובדי המשרד/משרדים אחרים, שימוש בחדרי ישיבות, אירוח משרדי וכד').

מומלץ לבחון אפשרויות **לאיגום משאבים** עם משרדים אחרים למתן מענה לצרכים הדרכתיים משותפים. בנושא זה ניתן להתייעץ עם אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנש"מ.

במקרים בהם נערכות פעולות ההדרכה בבתי הארחה/מלונות, יש לקיים פעולות במקומות אירוח שמחיריהם **תואמים את** התעריפים המרביים ל"אכסון וכלכלה בפעולות הדרכה" שנקבעו על ידנו. כמו כן, אנו ממליצים לנצל את **העונתיות** בתחום התיירות ולרכז פעולות הדרכה בחודשים בהם ניתן לקבל שירותי אירוח במחירים נמוכים יותר.

יש להתאים את מקום האירוח ואת רמת האירוח לצרכי ההדרכה בפעולות ההדרכה, ולהבטיח, ככל שניתן, **חיסכון כספי ואיגום משאבים**.

יש ליידע ולעודד את עובדי משרדכם להשתמש **במקורות הכספיים** שמעמידות "קרנות הידע" והעמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה, המיועדים **למתן מלגות לימוד לעובדים ולסבסוד** השתתפותם בפעולות הדרכה המאורגנות על ידי גופים אלו.

בנוסף, מומלץ לשתף פעולה עם גופים אלו לשם ביצוע פעולות הדרכה פנים ארגוניות, תוך הסתייעות בהם למימון מלא או חלקי של פעולות ההדרכה. יש לשאוף לניצול מרבי של מקורות אלה, **בנוסף** לתקציבי ההדרכה של משרדכם ולא כתחליף להם.

לנוחיותכם, להלן כתובות ומספרי טלפון של קרן ידע לאקדמאים במח"ר, של קרן הידע של המהנדסים ושל העמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה:

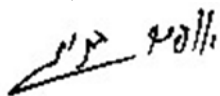
קרן ידע לאקדמאים במח"ר – בית האקדמאי, דוד רמז 13, חולון, טלפון: 03-5085000.

קרן ידע הנדסי-אקדמי – רחוב דיזנגוף 200, תל-אביב טלפון: 03-5227919

העמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה – רחוב היצירה 3, רמת גן טלפון: 03-6138272.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר משה דיין - נציב שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה
חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
חשבי וגזברי משרדי הממשלה ויחידות הסמך

בכל מקרה של סתירה בין הוראות חוזר זה להוראות התקשי"ר, הוראות התקשי"ר הן ההוראות המחייבות.



תכנית עבודה בתחום ההדרכה וההשכלה לשנת 2014

שם המשרד	שם ממלא השאלון	תפקיד	חתימה
----------	----------------	-------	-------

1. רכישת השכלה פורמלית							
א. לימודים לתואר ראשון (לא כולל לימודים באוניברסיטה הפתוחה)							
מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	העלות הצפויה בש"ח מתקציב הדרכה	העלות הצפויה בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה
פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות							
סה"כ							

ב. לימודים לתואר שני (לא כולל לימודים באוניברסיטה הפתוחה)								
מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	העלות הצפויה בש"ח מתקציב הדרכה	העלות הצפויה בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
סה"כ								

ג. לימודים לתואר שלישי

מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	העלות הצפויה בש"ח מתקציב הדרכה	העלות הצפויה בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
סה"כ								

מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	העלות הצפויה בש"ח מתקציב הדרכה	העלות הצפויה בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
ד	לימודי תעודה							
ה	לימודים באוניברסיטה הפתוחה							
ו	לימודי הסמכה (טכנאי/ הנדסאי)							
ז	השלמת השכלה תיכונית/ תג"ת							
ח	השלמת השכלה יסודית							

סה"כ הפעילות הצפויה בתחום רכישת השכלה אקדמית				
מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר

2. קורסי הכשרה

קורסי הכשרה כתנאי כניסה לתפקיד (כגון: צוערים, מפקחי מס, מבקרי חשבונות, נספחים מסחריים וכו')

מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	העלות הצפויה בש"ח מתקציב הדרכה	העלות הצפויה בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
סה"כ								

3. קורסים במסגרת מסלולי קידום של נש"מ								
מסד'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
1	רכש ולוגיסטיקה							
2	רכזות ומנהלות לשכה							
3	מנהלי משאבי אנוש - אמרכ"לים							
4	משאבים חומריים, רכש ולוגיסטיקה - בנא"מ							
5	רכזי ונאמני בטיחות בתחבורה							
6	ניהול רשומות							
7	חשבי שכר							
8	כספים וחשבונות							
סה"כ								

4. קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית							
מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה
פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות							
1	תכנית למדיניות חברתית ולמינהל, סגל ב' בשיתוף אלכ"א						
2	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הבכיר (מנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלי אגפים)						
3	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים						
4	קורסי קבלת החלטות של נש"מ						
5	קורסי ניהול לנשים						
אחר (נא לפרט):							
6							
7							
8							
9	שונות:						
סה"כ							

5. קורסים מקצועיים בתחום עיסוקם של העובדים							
מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה
1	קורסים מקצועיים משרדיים בתחום העיסוק (הנה"ח, כלכלה, שמאות וכ"ו)						
2	קורסים מקצועיים חיצוניים בתחום העיסוק (הנה"ח, כלכלה, שמאות וכ"ו)						
3	לימודי העשרה בתחום העיסוק						
סה"כ							

מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
6	פעולות העשרה ורווחה (קידום בריאות, עזרה ראשונה וכ"ו)					
7	מחשוב ומערכות מידע					

8. לימודי שפות							
מס'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה
1	אנגלית						
2	ערבית						
3	צרפתית						
	אחר (נא לפרט):						
4							
5							
סה"כ							

מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
9	השתלמויות קצרות מועד (עד 40 שעות) (כולל ימי עיון, כנסים, סיורים מקצועיים)					
10	פעולות פנים משרדיות לגיבוש העובדים					

11. פעילויות ייחודיות בתחומים מוגדרים								
מסד'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
1	פיתוח מודעות לנושא האתיקה בשירות המדינה והשמירה על טוהר המידות.							
2	פיתוח מודעות לשיפור השירות ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית ובעיקר ביחידות הנותנות שירות פנים אל פנים לאזרחים							
3	בניית תוכניות עבודה משרדיות מוכוונות חזון וייעוד ופיתוח תהליכי בקרה וביקורת על מימוש תוכניות העבודה.							
4	פיתוח מודעות לאיכות ומצוינות בשיתוף הממונים על נושא האיכות במשרדים.							
5	פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם של נשים בשירות המדינה, כולל באמצעות ארגון פעולות הדרכה בשיתוף ובשילוב הממונות על מעמד האשה במשרדים.							
6	פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם לערבים תושבי ישראל, ליוצאי העדה האתיופית ולאנשים עם מוגבלויות בשירות המדינה.							
7								

חזר יחידה

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

							8
							9
							10
							סה"כ

פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות	חיוניות ההכשרה	עלות בש"ח מתקציב אחר	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	מספר המשתתפים המתוכנן	
							12 השתלמויות בחו"ל
							13 פיתוח הדרכה, ביצוע סקרים לצרכי הדרכה והערכת ההדרכה (פירוט לסעיף זה נא למלא סעיף 16 להלן)
							14 רכישת שירותי יעוץ ועזרים לפיתוח ההדרכה

15. פעולות הדרכה נוספות/ הוצאות נוספות מתקציב ההדרכה							
מסד'	תחומי לימוד	מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה
1							פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
2							
3							
4							
5							
סה"כ							

16. פיתוח הדרכה				
מס'	הנושא	תיאור הפעילות המתוכננת	שעות ההשקעה המתוכננות לפיתוח	עלות בש"ח מתקציב אחר
1				עלות בש"ח מתקציב אחר
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

					9
					10
סה"כ					

סה"כ שעות השקעה בפיתוח הדרכה		
שעות השקעה בפיתוח	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר

הערות:

סה"כ כללי :				
מספר המשתתפים המתוכנן	מספר ימי ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר