



ירושלים, ד' בתמוז התשס"ח
7 ביולי 2008

חוזר מס' הד – 08 (17)

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

שלום רב,

הנדון: תכנית עבודה בתחום ההדרכה וההשכלה לשנת 2009

לקראת גיבוש תכנית ההדרכה וההשכלה של משרדי הממשלה ויחידות הסמך **לשנת 2009**, להלן השלבים והתכנים אשר יש לכלול במסגרת תוכנית זו.

התוכנית שתוגש על-ידי המשרדים תשמש את אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנש"מ בקביעת מדיניות ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, בפיתוח תוכניות הדרכה בינמשרדיות ובאיגום משאבים, וכמו כן תהווה מצע לדיון בפעילות ההדרכה במשרדים במסגרת הפגישות השנתיות אותן אנו עורכים עם הסמנכ"לים הבכירים למינהל והממונים על ההדרכה במשרדים וביחידות הסמך.

כפי שקבענו בחוזרנו הקודם בנושא זה, הגשת תוכנית ההדרכה השנתית ואישורה על ידנו, יהוו תנאים מקדימים להפעלת תוכנית ההדרכה במשרד/יחידת הסמך בשנת התקציב השוטפת.

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

אבקש לציין בנוסף, כי במסגרת הקורסים לממונים על ההדרכה ולעוזרי הדרכה שהסתיימו לאחרונה למדו המשתתפים בקורס באופן שיטתי כיצד בונים תוכנית הדרכה שנתית על כל שלביה. ממונים על הדרכה הנתקלים בקשיים מכל סוג שהוא (תפישתיים, תוכניים, תהליכיים ואחרים) בגיבוש התוכנית, מתבקשים לפנות לאגף הדרכה, השכלה ורווחה.

את תוכנית ההדרכה השנתית יש להעביר אלינו בפורמט אחיד על גבי הטבלאות שהועברו אליכם בדואר האלקטרוני, **ולא יאוחז מתאריך: 25/12/2008**. טבלאות אלו ניתן להוריד גם מאתר

האינטרנט של אגף הדרכה, השכלה ורווחה בכתובת הבאה: <http://www.civil-service.gov.il>


א. הנחיות כלליות:


בניית תוכנית ההדרכה השנתית תהיה מבוססת על איתור וזיהוי צרכי הלמידה של העובדים ומטרתה - הקניית כלים מקצועיים הרלוונטיים לתחום עיסוקם. נבקשכם לעשות שימוש בתהליך המוצג להלן ולהציג את תוצריו **כתוכנית עבודה**.

להלן תיאור התהליך המוצע:

- 1) הגדרת ובחינת **יעדי המשרד**/ יחידת הסמך לשנה הבאה ולשנים הבאות.
- 2) ניתוח היעדים לכלל אתגרים מקצועיים שיש להיערך אליהם או לתת להם מענה.
- 3) **איתור וזיהוי צרכי הלמידה** של אוכלוסיות שונות מקרב העובדים, בצד זיהוי צרכי הארגון. זאת יש לבצע תוך שימוש בכלים שונים לאיתור צרכים: שאלונים, ראיונות עם עובדים, מנהלים וקבוצות מיקוד (ניתן לפנות אלינו לקבל דוגמא לשאלון).
- 4) בשלב עיבוד הנתונים יש לבחון את **פערי הידע של העובדים** אל מול הנדרש מביצועיהם, **וצרכים מערכתיים** ברמת האגף והתפקיד. לדוגמא, האם נדרש לטפל בנושא ניהול ידע, מתן שירות, תהליכי עבודת מטה ועוד.
- 5) **עיצוב ובניית תוכנית הדרכה** הכוללת את תוכנית הלמידה של העובדים, הנושאים לטיפול מערכתי ותהליכי, הנושאים לפיתוח הדרכה ואת דרכי המימוש העיקריות. יש **לתמחר** את התוכנית ולקבוע קריטריונים **לסדרי העדיפויות** להפעלת התוכנית תוך **קביעת רמת החיוניות של ההכשרה** (חיוניות גבוהה מאד, גבוהה, בינונית ומועטה – ראה עמודה שמינית בטבלאות).
- 6) יש **לתכנן** את הפעילות על פני כל השנה, ולציין **כיצד וע"י מי** תבוצע כל פעילות (מיקור חוץ/ פנים).

לתשומת ליבכם,

 **לתוכנית העבודה** בכללותה יש להכין יעדים, מטרות והנחות עבודה, ולוודא שהתוכנית נותנת מענה ליעדים ומטרות אלו.

 יש לקבוע מראש בתחילת שנת התקציב **קריטריונים ואמות מידה משרדיות** לאישור השתתפות עובדים בפעולות הדרכה ולקבלת מענקי השתלמות.

ב. מיפוי צרכים על פי אוכלוסיות:

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

- ✓ **הכשרת עובדים חדשים**: שמטרתה סוציאליזציה ואוריינטציה של העובד לשירות המדינה ולמשרד 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.
- ✓ **הכשרה מקצועית** לצורך השלמת מיומנויות מקצועיות של העובדים, כמתחייב מדרישות המשרה בה הם מועסקים, כולל במסגרת **מסלולי הקידום**.
- ✓ פיתוח כושרם המקצועי של עובדים בעלי **פוטנציאל ניהולי, מנהלים** בדרג הביניים ומנהלים הנמנים על **הסגל הבכיר**. יש לתת לכך מענה כולל בהצגת תוכנית לפיתוח מנהלים לתפקידים ברמות השונות ולעתודה הניהולית.
- ✓ תקצוב ותכנון תוכנית 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 51.338 בתקשי"ר), **וזאת בהתאם למגמות הלימוד שאושרו על ידינו לכל משרד/יחידת סמך**.

ג. דגשים ונושאים לשילוב ולהטמעה בתוכניות ההדרכה לעובדים ולמנהלים

יש לתכנן תוכניות למידה ייעודיות בנושאים הבאים או לשלבם במסגרות הדרכה אחרות:

- ✓ פיתוח מודעות לנושא **האתיקה** בשירות המדינה והשמירה על **טוהר המידות**.
- ✓ פיתוח מודעות **לאיכות ומצוינות**, תוך פיתוח וארגון פעולות הדרכה בתחום זה כולל נושאים כ – E.F.Q.M, צוותי שיפור, אמנת איכות השירות ועוד, בשיתוף הממונים על נושא האיכות במשרדים.
- ✓ פיתוח מודעות **לשיפור השירות** ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית.
- ✓ הכשרת עובדים העוסקים ב**ריכוז וועדת מכרזים** לקליטת כ"א במסגרת האצלת הסמכויות מנש"מ למשרדים, ועובדים העוסקים ב**כתיבת תיאורי תפקיד**.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם של **נשים בשירות המדינה**, כולל באמצעות ארגון פעולות הדרכה בשיתוף ובשילוב הממונות על מעמד האשה במשרדים.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם **לערבים תושבי ישראל**, ליוצאי העדה האתיופית ולנשים עם מוגבלויות בשירות המדינה.

ד. הערכת אפקטיביות ההדרכה

יש לכלול בתוכנית ההדרכה פעולות מתוכננות להערכת **האפקטיביות של פעולות ההדרכה** שבוצעו, כולל באמצעות שאלונים, ראיונות וכד' בקרב העובדים אשר השתתפו בפעילויות השונות ובקרב מנהליהם. **יש להעריך גם פיתוחים ותהליכים.**

במקרה ולא קיימת ביחידתכם מערכת מתודולוגית מובנית לטיפול בנושא זה, אנא תכננו אותה כמשימה **תשתיתית לפיתוח** בעתיד.

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 העובדים בקורסים או השתלמויות שאינם תואמים את צרכי המערכת ואת 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 אפשר 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.

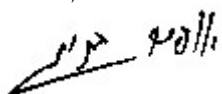
יש להתאים את מקום האירוח ואת רמת האירוח לצרכי ההדרכה בפעולות ההדרכה, ולהשתדל ככל האפשר לפעול בנושא זה תוך חיסכון כספי ואיגום משאבים.

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 ול**סבסוד** 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.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו
מנהל אגף בכיר
הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר שמואל הולנדר - נציב שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה
מר יעקב ברגר - המשנה לנציב שירות המדינה, נש"מ
חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
חשבי וגזברי משרדי הממשלה ויחידות הסמך



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
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
סה"כ								

א. 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								

א. 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 אקדמאית				
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 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
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	הכרת השירות							
2	רכוזות ומנהלות לשכה							
3	מנהלי משאבי אנוש - אמרכ"לים							
4	משאבים חומריים - 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 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 נשי"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	פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
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 ההדרכה המתוכננים	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	חיוניות ההכשרה
1	אנגלית						פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
2	ערבית						
3	צרפתית						
	אחר (נא לפרט):						
4							
5							
סה"כ							

מספר המשתתפים המתוכנן	מספר 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 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	פעולות הדרכה לנשים (העצמה, פיתוח מנהיגות וכ'ו)						
2	פעולות הדרכה בנושאי איכות ומצוינות						
3	פעולות הדרכה בנושא שיפור השירות לציבור						
4	פעולות הדרכה בנושא משוב והערכת עובדים						
5	פעולות הדרכה בנושא בקרה וביקורת						
6	פעולות הדרכה בנושא מודעות לקידום ולייצוג הולם						
7	פעולות הדרכה בנושא אתיקה וטוהר המידות						
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
							פעילות מוסדית/מיקור חוץ/מענק השתלמות
1							
2							
3							
4							
5							
סה"כ							

16. פיתוח הדרכה					
מס'	הנושא	תיאור הפעילות המתוכננת	שעות ההשקעה המתוכננות לפיתוח	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1					
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