



ירושלים, ז' תמוז תשע"ה  
24/06/2015

חוזר מס' הד-15 - (14)

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 2016**

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

תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה **לשנת 2016**, אמורה לקדם ולהבנות מערכת למידה משרדית, **אפקטיבית ויעילה** 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 ובניית יכולות משמעותיות של מקצוענות, ניהול ומדיניות.

בנוסף, מנגנוני ההדרכה והלמידה השואפים להיות שותפים לקידום המטרות והיעדים של הארגון ולשפר את ביצועים של עובדים, מנהלים ויחידות, נדרשים להיות מסוגלים גם **להראות את השיפור** שהתרחש במקצועיות העובדים באמצעות פעולות ההדרכה והלמידה, וכן את החיבור והתרומה שבשיפור זה להשגת ולקידום יעדי הארגון.

**לצורך זאת, פיתחנו בשנה שעברה מתודולוגיה גנרית וכלים להערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בשירות המדינה ברמות השונות של ההערכה, אשר בהם הנכם מתבקשים לעשות שימוש במסגרת תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2016.**

**לסיועכם, פיתחנו השנה בצד הערכה להערכת אפקטיביות של למידה והדרכה גם לומדה להטמעת הנושא וכן מצגת למנהלים להבהרת הנושא ולרתימת המנהלים בארגון לנושא.**

חשוב להדגיש בנושא זה, כי הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה אינה מתמצת רק בהערכה המתקיימת בסיום פעולת ההדרכה או במהלכה של זו, אלא שיש לבחון ולהבנות את תפיסת הערכת אפקטיביות ההדרכה ברמה המשרדית, תוך שיתוף פעולה עם המנהלים בארגון, כבר בשלבים הראשונים של איתור צורכי ההדרכה בארגון, ולאורך כל שלבי הפעילות ההדרכתית.

כידוע לכם, המשאבים המושקעים בתחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה הם גדולים ומשמעותיים ובכללם גם עלויות ימי ההיעדרות בשכר המאושרים על ידי המשרד לעובדים, לצורך למידה.

לאור זאת, ועל מנת לממש את המטרות האסטרטגיות העומדות בבסיס פעולות ההדרכה והלמידה בקידום מטרות שירות המדינה והמשרדים, נבקשכם **שמירב המשאבים** בתחום ההדרכה והלמידה יושקעו בראש ובראשונה בתחומים ובעובדים הקשורים ישירות לליבת העיסוק של המשרד או העובד.

כפי שציינו כבר בשנה שעברה, **במסגרת יישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה**, אמורה תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה **להיבנות גם בהתאמה וכתמיכה** לתוכנית העבודה המשרדית, **המובנת במעגל התכנון השנתי**, ובעיקר בהתאמה לתוכניות 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 2016, 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 שערכו 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 (רצ"ב לנוחיותכם טבלאות עזר לתכנון תכנית העבודה השנתית).**

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

תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה שתוגש על ידכם, תעובד על ידנו למסמך אסטרטגי אשר ישמש אותנו לצרכי תכנון וקביעת מדיניות רוחבית ולפיתוח תשתיות ומוצרי הדרכה רוחביים.

**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 הזקוקים לסיוע בגיבוש התכנית (מתן כלים תפישתיים, תוכניים, תהליכיים ואחרים), מתבקשים לפנות לאגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה.

את תכנית ההדרכה השנתית יש להעביר אלינו, **ולא יאוחר מתאריך: 24/12/2015**.

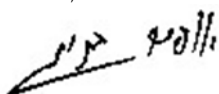
**מצורפת לחוזר זה, מתודולוגיה לבניית תכנית ההדרכה השנתית הכוללת את מקורות המידע והתהליך המוצע לבניית תכנית העבודה השנתית, כולל שילוב נושא הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה משלב בחינת הצרכים ועד לאחר סיום מימוש תכנית העבודה השנתית.**

אנו מאחלים לכם הצלחה רבה בבניית תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2016.

נשמח לסייע ככל שיידרש.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר משה דיין - נציב שירות המדינה  
מר מאיר אהרונוב - סגן נציב שירות המדינה  
מר רון צור - ראש מטה יישום הרפורמה בשירות המדינה  
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה  
חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה

### מקורות המידע לבניית תכנית העבודה

תכנית ההדרכה השנתית תבנה כאמור בהתאמה וכתמיכה ליעדי המשרד ולמשימותיו ולתוכנית העבודה המשרדית, המובנת במעגל התכנון השנתי.

התכנית תהיה מבוססת על איתור וזיהוי צורכי ההדרכה והלמידה של העובדים והמנהלים ויתן מענה הדרכתי לגישור על הפער בין הרצוי למצוי בתחום מקצועיות העובדים והמנהלים.

כמה **מקורות עיקריים** בתכנון ובבניית תכנית העבודה השנתית:

1. **בדיקת צרכי הדרכה פרואקטיבית** באמצעות סקרים, שאלונים, קבוצות מיקוד וראיונות מול המנהלים והעובדים ותוך הבחנה בין כוח האדם העוסק **בתחומי הליבה** של המשרד לבין כוח האדם התומך בו ובין עובדים חדשים לעובדים וותיקים (ניתן לפנות אלינו לקבלת דוגמא לשאלון לאיתור צרכי הדרכה ולמידה).

2. ניתוח **תכנית העבודה השנתית** של המשרד וגיבוש מענה הדרכתי הולם לקידומה ולמימושה.

3. ניתוח צרכי הדרכה כפי שעלו **במסגרת תהליך משוב והערכת ביצועים שנעשה במשרד** והמתייחסים לתחום ההדרכה והפיתוח המקצועי של העובדים, כפי שהומלצו על ידי המנהלים.

**במשרדי הנחשון** בהם מוטמע מודל דיפרנציאלי להערכת עובדים, מוטמעת במקביל מערכת טכנולוגית המאפשרת ניתוח נתונים מהתהליך ברמה ארגונית וברמת פרט, נתונים אלו מתייחסים בין היתר **לפערי ידע**, והם משאב בעל ערך רב לניתוח וזיהוי צורכי הדרכה ברמת הפרט, היחידה והארגון.

4. ניתוח **תכנית העבודה המשרדית לתכנון האסטרטגי של ההון האנושי במשרד**, ומתן מענה הדרכתי לקידומה. תכנית זו כוללת את **חמשת "אבני הבניין"** בניהול ההון האנושי, כדלקמן:

א. **התאמת המבנה של הארגון למשימותיו שתכליתו** צמצום הפער שבין הצרכים הנובעים מהמשימות **וארגון** "כוח העבודה" של המשרד.

ב. **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 מיעדיו המשימתיים השנתיים והרב שנתיים.

ג. **פיתוח ההון האנושי ותהליכי מיצוי הפוטנציאל שבו לצורכי השגת מטרות המשרד ויעדיו המשימתיים.**

ד. **ניהול מערכת יחסי העבודה והשכר** שתכליתו: שליטה בהוצאות השכר ושימור הגמישות הניהולית ורציפות פעילות המשרד במסגרת שקט תעשייתי, תוך שמירה על מערכת יחסי עבודה תקינה עם ארגון העובדים היציג במשרד.

ה. ניתוח התרבות הארגונית והממדים הבלתי פורמאליים.

פירוט והסבר לגבי חמשת אבני בניין אלו, ניתן למצוא **באוגדן לניהול אסטרטגי של ההון האנושי בשירות המדינה**, באתר הנציבות:

<http://www.csc.gov.il/Units/Reform/Documents/OgdanHR2-6-2014.pdf>

## בניית תכנית העבודה

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

### א. התהליך המוצע:

להלן התהליך המוצע לבניית תכנית העבודה השנתית.

(1) **בחינת יעדי המשרד/ יחידת הסמך** לשנת העבודה 2016 ולשנים הבאות, וזיהוי האתגרים המקצועיים הנגזרים מהם.

(2) **איתור זיהוי צרכי הלמידה** של אוכלוסיות שונות מקרב העובדים, בצד זיהוי צרכי הארגון כפי שהם **עולים ונובעים מהמקורות המפורטים לעיל, עיבוד וניתוח החומרים**.

(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) **תיאום ציפיות מול המנהלים והנהלת המשרד** לגבי **תוצרי פעולות ההדרכה** בהם אמורים להשתתף העובדים, **בהיבטי ההערכה** השונים: שיפור מקצועיותם של העובדים, מתן שירות, קידום מדיניות וכד'.

(5) **בניית תכנית הדרכה** הכוללת את תכנית הלמידה של העובדים, הנושאים לטיפול מערכתי ותהליכי, הנושאים לפיתוח הדרכה, ודרכי 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 לדוגמא עמודה שמינית בטבלאות שרצ"ב).

○ 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, ולוודא שהתכנית נותנת מענה ליעדים ומטרות אלו.

○ יש **לתכנן כבר בשלב זה** אלו **פעולות הדרכה יוערכו ובאיזה רמת הערכה (ראה להלן בנושא הערכת אפקטיביות הדרכה ולמידה)**.

○ 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.csc.gov.il/DataBases/ArticlesAndPublications/Documents/reformReport2013.pdf>

## ב. השקעה בליבת העיסוק של המשרד ו/או העובד

כמו שהנחנו בשנה שעברה, נבקשכם שגם השנה **מירב המשאבים** המושקעים בתחום ההדרכה והלמידה יושקעו בראש ובראשונה בתחומים ובעובדים **הקשורים ישירות לליבת העיסוק של המשרד או העובד** ופחות בתחומים ובנושאים שמהווים בעיקר "העשרה".

ככלל יש לשאוף לכך **שכ-50%** מסך המשאבים המושקעים בתחומי ההדרכה והלמידה לעובדי המשרד יושקעו **בהכשרה**, הנובעת מצורכי התאמת יכולות העובדים לתפקידם ולמשימות הארגון.

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**.

נושא **מקצועות הלימוד האקדמיים המועדפים** של כל משרד ותחומי הלימוד הרחביים, מוסדר בחוזרנו בנושא זה, והנכם מתבקשים בצד תכנון ותקצוב השתתפות עובדי משרדכם בלימודים אקדמיים, להקפיד על כך שאישור הלימודים האקדמיים לעובדים יהיה **אך ורק** בתחומים ובמגמות לימוד שאושרו למשרדכם ו/או תחומי הלימוד הרחביים. ראו בקישור שלהלן:

<http://www.csc.gov.il/DataBases/Hozrim/Documents/Education/2014-107.pdf>

## ג. מיפוי צרכים על פי אוכלוסיות:

בתכנית ההדרכה יש לכלול מיפוי של אוכלוסיות עובדי המשרד ולהתאים לכל אוכלוסייה את המענה ההדרכתי המתאים לה:

✓ **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 התקשיר, התכ"מ והנהלים הפנימיים.

**בימים אלו אנו עובדים על פיתוחה של תכנית הכשרה גנרית לאוריינטציה לשירות המדינה, אשר תועבר במהלך שנת 2016 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 מנהלים: עתודה ניהולית, מנהלים בדרגי ביניים, עתודה לסגל הבכיר וסגל בכיר -

הוקם צוות במסגרת פרויקט "עץ הדעת" בנציבות שירות המדינה, לצורך פיצוח תחום הכשרת המנהלים בשירות המדינה לצורך קביעת מדיניות לנושא הכשרה ופיתוח מנהלים בשירות המדינה - ה"ניהול כמקצוע". עבודת הצוות ומסקנותיו הוגשו לנציב שירות המדינה כולל המלצות למתווה הדרכתי המומלץ להכשרה בתחום זה.

במסגרת זו, הוגדרו 4 אוכלוסיות מנהלים להכשרה בתחום הניהול, כדלקמן:

1. ניהול בסיסי
2. ניהול מתקדם
3. עתודה לניהול בכיר
4. ניהול בכיר

אוכלוסיית העובדים המוגדרות בסעיפים 3-4 יוכשרו באופן מרוכז במסגרת המדרשה הלאומית למנהיגות ממשל וניהול. יתבצע תהליך מיון לתכניות השונות שיתקיימו במדרשה על ידי מינהל הסגל הבכיר בנש"מ. איתור העובדים הרלבנטיים להכשרות בהתאם לקריטריונים שיוגדרו, יעשה באמצעות המשרדים ובשיתוף הממונים על ההדרכה.

אוכלוסיית העובדים בסעיפים 1-2 יוכשרו באמצעות המשרדים והנציבות במודל מבזר חלקית כדלקמן: פיתוח ההדרכה לרבות המתווים של התכניות וכן פיתוח התכנים יעשה באופן מרכזי על ידי נציבות שירות המדינה בעוד הביצוע של ההדרכות ויישומם בפועל יעשה על ידי המשרדים, באמצעות מאגר ספקים מרכזי שיאושר ויונחה על ידי נציבות שירות המדינה.

### ד. נושאים 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 2016.

נושאים ותחומים אלו הינם נושאים אשר נציבות שירות המדינה מבקשת לקדם ולהטמיע **רוחבית** בקרב כל עובדי שירות המדינה.

- ✓ 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.



- ✓ הטמעת **תקנות נגישות לשירות**, על פי חוק שוויון זכויות לאנשים מוגבלות ובשיתוף עם ממונה שוויון לאנשים עם מוגבלות ורכז הנגישות במשרד, מתוך מטרה להגביר את המודעות להקנות ידע ומיומנויות בתחום זה.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם **לערבים תושבי ישראל**, ליוצאי **העדה האתיופית** ולאנשים עם **מוגבלויות בשירות המדינה**.

### הערכת אפקטיביות ההדרכה

בהמשך למתודולוגיה להערכת אפקטיביות של הדרכה ולכלים שפיתחנו ושהועברו אליכם, נבקשכם לכלול בתכנית ההדרכה לשנת 2016 **פעולות ממשיות** להערכת **האפקטיביות של פעולות ההדרכה שיבוצעו** על-ידי יחידת ההדרכה המשרדית ובהתאם למתודולוגיה זו.

בשלב ראשון, יש ללמוד את המתודולוגיה והכלים ולהנחילם לעובדי יחידת ההדרכה. כמו כן, יש **לידע** את העוסקים בתחום ההדרכה במשרד ואת המנהלים הרלוונטיים לתכנית ההדרכה השנתית, במתודולוגיה ובכלים, **ולתאם עימם ציפיות**, כבר בשלב איתור הצרכים, ביחס לשיפור הממשי שיתקיים במקצועיות העובדים ובקידום מטרות ויעדי המשרד, לאחר ביצוע פעולות ההדרכה הרלוונטיות.

יש לתכנן את תכנית ההערכה השנתית על גבי ה"כלי לתכנון הערכת למידה שנתית" (עמ' 16 ב"ערכה להערכת אפקטיביות" שהועברה אליכם) ולהשתמש גם ב"כלי לבקרה ומעקב ולתכלול מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה" (עמ' 18, שם).

בשנת 2016, נבקשכם להעריך במסגרת תכנית העבודה השנתית את פעולות ההדרכה המבוצעות על ידכם בהתאם לרמות הערכה השונות כפי שמפורט להלן.

**למשרדי הנחשון** בתחום הרפורמה בניהול המשאב האנושי יקבעו היקפים שונים למדידת הפעילות ועל כך תבוא הודעה נפרדת:

רמת הערכה	היקף הפעילות למדידה	הערות
רמה 1 – תגובה, שביעות רצון	לא פחות מ- 80% מכלל פעילויות ההדרכה	
רמה 2 – למידה	לא פחות מ- 50% מכלל פעילויות ההדרכה <b>הרלוונטיות לרמה זו</b>	פעילויות הקשורות לרכישת ידע, מיומנויות טכנולוגיות, קורסי הכשרה והסמכה
רמה 3 – יישום	לא פחות מ- 20% מכלל פעילויות ההדרכה <b>הרלוונטיות לרמה זו</b>	פעילויות הקשורות לרכישת מיומנויות ושילוב מיומנויות, הכשרות אשר ניתן לראות את הלמידה רק בשטח ו/או לאחר זמן וקורסי ליבה חדשים.
רמה 4 – תוצאות וכדאיות	לפחות <b>פעולת הדרכה אחת</b> מכלל פעולות יחידת ההדרכה	פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני. ניתן להיעזר בקובץ האקסל המצורף לערכה להערכת אפקטיביות של הדרכה.

**לנוחיותכם להלן תרשים מסכם הכולל את שלבי בניית והפעלת תכנית העבודה השנתית (מודגש בשחור הנושאים הקשורים לתחום הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה השזורים בתוך התוכנית וביצועה):**





## הנחיות נוספות לבניית תכנית העבודה

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.

אנו ממליצים לנצל את **העונתיות** בתחום התיירות והאירוח 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.

<http://www.machar.org.il/%D7%9E%D7%99-%D7%90%D7%A0%D7%97%D7%A0%D7%95-%D7%A7%D7%A8%D7%9F-%D7%99%D7%93%D7%A2.aspx>

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

<http://www.engineers.org.il/Index.asp?CategoryID=879>

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

<http://hahistadrut.org.il/kidum>

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



**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה**



ירושלים, 24 יוני 2015  
ז' תמוז תשע"ה

חוזר מס' הד-15 – (14) נספח לחוזר

**תכנית עבודה בתחום ההדרכה וההשכלה לשנת 2016**

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 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								

ב. לימודים לתואר שני (לא כולל לימודים באוניברסיטה הפתוחה)								
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								

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 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							
סה"כ							



3. קורסים במסגרת מסלולי קידום של נש"מ								
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	רכש ולוגיסטיקה							
2	רכוזות 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	הכשרת העובדים בבניית תכניות עבודה משרדיות המבוססות על מדריך התכנון הממשלתי, ביצוע תכניות העבודה ובקרתן.							
2	הכשרת העובדים והמנהלים המעריכים בתהליך המשוב והערכת העובדים.							
3	פיתוח מודעות לאיכות ומצוינות בשיתוף הממונים על נושא האיכות והמצוינות במשרדים.							
4	פיתוח מודעות לנושא האתיקה בשירות המדינה והשמירה על טוהר המידות.							
5	פיתוח מודעות לשיפור השירות ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית ובעיקר ביחידות המופקדות על מתן שירות ישיר לציבור.							
6	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.	7
							הטמעת תקנות נגישות לשירות, על פי חוק שוויון זכויות לאנשים מול מוגבלות ובשיתוף עם ממונה שוויון לאנשים עם מוגבלות ורכז הנגישות במשרד, מתוך מטרה להגביר את המודעות להקנות ידע ומיומנויות בתחום זה.	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		
							השתלמויות בחו"ל	12

							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