



ירושלים, כ"ח בחשוון התשס"ו
30 בנובמבר 2005

חוזר מס' הד – 05 (35)

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

הנדון: תכנית עבודה לשנת 2006 ודו"ח ביצוע לשנת העבודה 2005

לקראת גיבוש תכנית ההדרכה וההשכלה של משרדי הממשלה ויחידות הסמך לשנת 2006, להלן השלבים והתכנים אשר יש לכלול במסגרת תוכנית זו.

התוכנית שתוגש אלינו, תשמש אותנו בפיתוח תוכניות הדרכה בינמשרדיות ותהווה מצע לדיון בפעילות ההדרכה במשרדים במסגרת הפגישות השנתיות אותן אנו עורכים עם הסמנכ"לים הבכירים למינהל, והממונים על ההדרכה במשרדים וביחידות הסמך.

בשלב זה איננו מציגים מתכונת אחידה לדיווח אך בתוכנית ההדרכה המועברת לעיוננו יש להציג ולהתייחס לכל הנושאים המופיעים להלן:

א. בניית תוכנית הדרכה המבוססת על איתור וזיהוי צרכי הלמידה של העובדים אשר יקנו להם את הכלים המקצועיים הרלוונטיים לתחום עיסוקם. נבקשכם להציג את התהליך שבאמצעותו עבדתם ואת התוצר כתוכנית עבודה:

- 1) הגדרת ובחינת יעדי המשרד/ יחידת הסמך לשנה הקרובה ולשנים הבאות.
- 2) ניתוח היעדים לכלל אתגרים מקצועיים שיש להיערך אליהם או לתת להם מענה.
- 3) איתור וזיהוי צרכי הלמידה, לאוכלוסיות שונות, וצרכים ארגוניים 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 אל מול הנדרש מביצועיהם של העובדים, 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, את הנושאים לטיפול מערכתי ותהליכי, את הנושאים לפיתוח הדרכה, ואת דרכי המימוש העיקריות. יש לתמחר את התוכנית ולקבוע קריטריונים לסדרי העדיפויות להפעלת התוכנית.
- 6) יש לקבוע קריטריונים ואמות מידה לאישור השתתפות עובדים בפעולות הדרכה ולקבלת מענקי השתלמות.
- 7) יש לתכנן את הפעילות על פני כל השנה ולציין כיצד וע"י מי יבוצע (מיקור חוץ פנים).
- 8) לתוכנית העבודה בכללותה יש להכין יעדים, מטרות והנחות עבודה, ולהראות שהתוכנית בהלימה לכך.

ב. בתוכנית ההדרכה יש לכלול מיפוי על פי אוכלוסיות ולהתייחס לתכני ההדרכה הבאים:

- ✓ **הכשרת עובדים חדשים:** פעולות למידה בקליטת העובד במסגרת המשרד/יחידת הסמך, שמטרתן 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 פיתוח 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).

ג. דגשים, נושאים לשילוב והטמעה בתוכניות ההדרכה לעובדים ולמנהלים:

יש לתכנן תוכניות למידה ייעודיות בנושאים הבאים או לשלבם בתוכניות למידה אחרות:

- ✓ **משוב והערכת עובדים** – כהכנה למתכונת החדשה שהועברה לפעולת המשרדים, כולל ארגון ימי עיון וסימולציות להסברת הנושא.
- ✓ שיפור תהליכי **הבקרה והביקורת** על פעילות המשרד – ארגון פעולות הדרכה בנושאים אלו לאוכלוסיות עובדים רלוונטיות.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם של **נשים בשירות המדינה** כולל באמצעות ארגון פעולות הדרכה בשיתוף ובשילוב הממונה על מעמד האשה במשרד.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם **לבני האוכלוסיה הערבית, לרבות הצ'רקסים והדרוזים**, ליוצאי **העדה האתיופית** ולאנשים עם **מוגבלויות בשירות המדינה**.
- ✓ פיתוח מודעות **לאיכות ומציאות** 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 ל**שיפור השירות** כולל בסביבה רב תרבותית.
- ✓ פיתוח מודעות לנושא **האתיקה** בשירות המדינה והשמירה על טוהר המידות.

הערכת אפקטיביות ההדרכה – יש להראות בתוכנית ההדרכה פעולות מתוכננות להערכת האפקטיביות של פעולות ההדרכה שבוצעו, כולל באמצעות שאלונים, ראיונות וכד' אצל העובדים אשר השתתפו בפעילויות השונות ואצל מנהליהם. יש להעריך גם פיתוחים ותהליכים.

במקרה ואין לכם מערכת מתודולוגית מובנית לטיפול בנושא זה אנא תכננו אותה כמשימה תשתיתית לפיתוח.

ד. הנחיות כלליות נוספות :

- ✓ יש להימנע משילובם של העובדים בקורסים או השתלמויות שאינם תואמים את צרכי המערכת, ומטרתם 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 להפעלת 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 האגף להדרכה ולהשכלה בנש"מ.
- ✓ יש ליידע ולעודד את עובדי משרדכם להשתמש במקורות הכספיים, שמעמידות "קרנות ידע" לטובת העובדים האקדמיים, והעמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה, שמטרתם להעלות את רמתם המקצועית של העובדים. יש לשאוף לניצול מרבי של מקורות אלה, בנוסף לתקציבי ההדרכה של משרדכם ולא כתחליף להם.

ה. דו"ח ביצוע לשנת העבודה 2005 :

את **דו"ח הביצוע לשנת 2005** יש למלא על גבי הגיליון האלקטרוני שנשלח אליכם בדואר אלקטרוני ושדוגמתו האחידה והמחייבת מצ"ב. גיליון אלקטרוני זה ניתן להוריד גם מאתר האינטרנט של אגף הדרכה והשכלה בנציבות שירות המדינה. הגיליון נמצא באתר לצד חוזר זה.

פורמט דו"ח הביצוע שרצ"ב **יהווה פורמט דיווח מחייב גם בשנים הבאות**. לאור זאת, אבקשכם להיערך מבעוד מועד להצגת נתוני ביצועי ההדרכה של משרדכם/יחידת הסמך בפורמט זה, כולל באמצעות איסוף נתונים שוטף במהלך כל שנת העבודה, סיכומם והצגתם ע"ג הטבלאות שרצ"ב.

סיכום הנתונים של כל המשרדים/יחידות הסמך יעובדו על ידינו ויפורסמו למשרדים בחוברת נפרדת. כמו כן יסייעו נתונים אלו בגיבוש תוכניות הדרכה בינמשרדיות, בהצגת דרישות תקציב מול אגף התקציבים ובנושאים של קידום עובדי ומנהלי יחידות ההדרכה.

יש למלא את הנתונים **ישירות על גבי הגיליון האלקטרוני**. לאחר מילוי הגיליון האלקטרוני ושמירתו כקובץ אקסל (*.xls), נא לשלחו אלינו, לגבי ענת עמרם בדואר אלקטרוני ובכתובת הבאה: anatam@civil-service.gov.il.

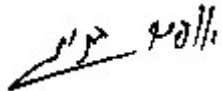
מצ"ב לנוחיותכם מסמך הכולל הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע.

אבקשכם להעביר אלינו בפורמט הספח שרצ"ב **ולא יאוחר מתאריך 15.02.2006**, הן את תכנית העבודה לשנת 2006 והן את דו"ח הביצוע לשנת 2005.

אני מאחל לכם עבודה מקצועית ופורייה. נשמח לעמוד לרשותכם בכל סיוע מקצועי שיידרש.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו
מנהל אגף הדרכה והשכלה

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



ה' בחשון התשס"ו
7 בנובמבר 2005

הד 2005-892

הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע בתחום ההדרכה לשנת 2005:

1. יש להוריד את הקובץ לכונן הקשיח במחשב האישי ולשמרו בשם: "xls". ביצוע 2005."
2. את הנתונים יש למלא ישירות ע"ג הגיליון האלקטרוני בשדות "האפורים" בלבד. כל שאר השדות נעולים בפני הוספה או עריכה, ולא ניתן לשנותם. סיכומי הביניים לכל אפיון והסיכום הכללי, נעשים באופן אוטומטי ואין צורך לחשב אותם.
3. דו"ח הביצוע כולל **ארבעה דוחות משנה**:

1) דו"ח ביצוע פעולות הדרכה לפי סעיפי משנה לשנת 2005.

2) דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2005.

3) דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2005.

4) דו"ח השקעה בפיתוח הדרכה לשנת 2005.

א. דו"ח ביצוע פעולות הדרכה לפי סעיפי משנה לשנת 2005

- 1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כלל פעולות ההדרכה שבוצעו על ידי המשרד כולל פעולות הדרכה מוסדיות ולא מוסדיות, מענקי השתלמות ופיתוח הדרכה.
- 2) בטבלה מוגדרים 15 אפיוני הדרכה שונים (רכישת השכלה פורמלית, קורסי הכשרה, קורסים במסגרת מסלולי קידום של נש"מ וכד') ובחלקם אף מפורטים אפיוני משנה (לדוגמא: ברכישת השכלה פורמלית מוגדרים אפיוני המשנה: לימודים לתואר ראשון, לימודים לתואר שני וכד').
- 3) בכל אפיון/ אפיון משנה, יש למלא את חמשת הנתונים המספריים המבוקשים (מספר המשתתפים, מספר ימי ההדרכה, מספר ימי הדרכה מצטברים, עלות בש"ח מתקציב הדרכה ועלות בש"ח מתקציב אחר).
- 4) בכל אפיון/אפיון משנה יש ראשית לרכז את המידע על פעולות ההדרכה במסמך עזר (כפי שיוצג בדוגמא בהמשך) ולהציגו על פי המבוקש בעמודות ובשורות הטבלה.
- 5) הערות מילוליות ניתן להוסיף רק בסוף הדו"ח בשדה "הערות".
- 6) לא ניתן להוסיף עמודות או שורות. יחד עם זאת, ניתן לרשום אפיוני משנה נוספים בהתאם לצורך. לדוגמא: באפיון מס' 1, "רכישת השכלה פורמלית" אפיון משנה "לימודים לתואר ראשון" ניתן להוסיף עוד 4 אפיוני משנה בשורות מספר 11-14.

7) בשורה 15 – "שונות" יש לכלול את הנתונים של כל האפיונים הנותרים שלא הוגדרו בשורות האחרות באותו אפיון משנה. פעולה זו יש לבצע בכל מקום בו מוגדר ה"אפיון משנה" כ – "שונות".

להלן דוגמא למילוי דו"ח זה המתייחסת לאפיון מספר 4 ("קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית")
ולאפיון משנה 3 בסעיף זה ("הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים"):

נניח כי המשרד קיים מספר פעולות הדרכה בנושא זה, יש לרכז תחילה נתונים אלו במסמך עזר כמתואר להלן:

טבלת עזר לריכוז הנתונים לפני העברתם לגיליון האקסל

מועדים	שם הקורס	מספר המשת'	מספר מפגשים יומיים	עלות מתקציב ההדרכה	עלות מתקציב אחר
חודשים ינואר - יולי 2005	פיתוח מנהלים	30	35	100,000 ש"ח	
חודשים פברואר - יוני 2005	עתודה ניהולית	25	24	80,000 ש"ח	
חודשים אוגוסט - דצמבר 2005	ניהול בכיר למנהלות	23	18		43,000 ₪.
סה"כ תקציב:				180,000 ש"ח	43,000 ש"ח

לאחר מכן יש לערוך את החישובים המתבקשים הבאים כדלקמן:

שם הקורס	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	ימי הדרכה מצטברים
פיתוח מנהלים	35	35	1,050 ימים (35 ימי הדרכה * 30 משתתפים = 1,050 ימי הדרכה מצטברים)
עתודה ניהולית	25	24	600 ימים
ניהול בכיר למנהלות	23	18	414 ימים
סה"כ:	83	77	2,064

ולהציגם בטבלה הראשונה כך :

4. קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית						
מס' תחומי לימוד	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר	מסד'
1						תכנית למדיניות חברתית ולמינהל, סגל ב' בשיתוף אלכ"א
2						הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הבכיר (מנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלי אגפים)
3	83	77	2,064	180,000	43,000	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים
4						קורסי ניהול בכיר של נש"מ
5						פיתוח עתודה ניהולית לנשים
אחר (נא לפרט):						
9						
10						
11						
12						שנות:
					סה"כ	
					43,000 ₪	180,000 ₪

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה הראשונה.

ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2005

- בטבלה זו יש לפרט את כל המידע לגבי כל פעולות ההדרכה המוסדיות שבוצעו על ידי המשרד, קרי, תוכננו ואורגנו על ידי יחידת ההדרכה המשרדית. את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה.
- יש תחילה לבחון לאילו מבין האפיונים הקיימים בטבלה זו יש לשייך את נתוני הפעילות והאם מדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית והעשרה".
- יש לציין בפירוט בטבלה את נושאי פעולות ההדרכה שבוצעו על ידי המשרד בתחום זה.
- אם נתייחס לדוגמא הקודמת, שהוצגה לעיל, הרי שמדובר בפעולות הדרכה מסוג "הכשרה" או "השתלמות" (תלוי במהות ההכשרה ובאפיוני המשתתפים).
- אם נניח שהגדרנו את הפעילות בדוגמא זו כ"הכשרה" ושהקורסים הראשון והשני (פיתוח מנהלים ועתודה ניהולית) אורגנו על ידי המשרד ואילו השלישי (ניהול בכיר למנהלות) בוצע על ידי גורם אחר אליו נשלחו העובדים על ידי המשרד, אשר רק מימן את שכר הלימוד ואת ימי ההיעדרות לצורך השתתפותם של העובדים בקורס, הרי שיש לכלול בטבלה זו את הנתונים המתאימים לשני הקורסים הראשונים בלבד כדלקמן:

ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2005

פעולות מוסדיות בתחום "ההכשרה"						
מסד'	הנושא	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	פיתוח מנהלים	35	35	1,050	100,000	
2	עתודה ניהולית	25	24	600	80,000	
3						
4						
5						
6						
7						

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה השנייה.

ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2005

- (1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כל מענקי ההשתלמות שניתנו על ידי המשרד, קרי, מענקי שכר לימוד וימי היעדרות בשכר לצורך לימודים אשר ניתנו לעובדים. גם את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה.
- (2) יש תחילה לבחון לאילו מבין האפיונים הקיימים בטבלה זו יש לשייך את נתוני הפעילות והאם מדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית והעשרה".
- (3) יש לציין **בפירוט** בטבלה את **נושאי** מענקי ההשתלמות שניתנו לעובדים על ידי המשרד בכל תחום.
- (4) אם נתייחס ל**דוגמא הקודמת**, שהוצגה לעיל, ונניח כאמור שהמדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", הרי שיש להציג בטבלה זו גם את נתוני קורס "ניהול בכיר למנהלות" כדלקמן:

ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2005

מענקי השתלמות בתחום "הכשרה"						
מסד'	הנושא	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב אחר	עלות בש"ח מתקציב הדרכה
1	ניהול בכיר למנהלות	23	18	414	43,000	
2						
3						
4						
5						
6						
7						

- (5) בטבלה זו יש לציין את **כל הנושאים** בהם ניתנו לעובדים מענקי השתלמות ואת **סיכום** מספר המשתתפים, ימי ההדרכה, ימי ההדרכה המצטברים והעלויות בש"ח מתקציב ההדרכה ומתקציבים אחרים **בכל נושא**. מיותר לציין כי בטבלה זו אמורים להופיע כל הנתונים אשר הוצגו **בטבלה הראשונה**, באפיון מספר 1 – "רכישת השכלה פורמלית".

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה השלישית.

ד. דו"ח השקעה בפיתוח הדרכה לשנת 2005

- 1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כל שעות ההשקעה והתקציבים בתחום פיתוח ההדרכה. גם את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה ובעיקר מאפיון מספר 13 בטבלה הראשונה "פיתוח הדרכה", ביצוע סקרים לצרכי הדרכה והערכת ההדרכה".
- 2) בטבלה יש לפרט את הנושאים בהם עסקה יחידת ההדרכה בפיתוח הדרכה, לתאר את הפעילות שבוצעה ולציין את מספר השעות והתקציבים שהושקעו בתחום זה. יש לציין פעילות של פיתוח הדרכה **אף אם פעילויות אלו לא היו כרוכות בהוצאה תקציבית**.
- 3) להלן דוגמא להצגת הנתונים בטבלה זו :

ד. דו"ח השקעה בפיתוח הדרכה לשנת 2005

מסד'	הנושא	תיאור הפעילות שבוצעה	שעות ההשקעה בפיתוח	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	פיתוח לומדה להכרת המשרד לעובדים חדשים	בדיקת צרכים, השתתפות בוועדה בנושא, הגדרת צרכים למפתחי הלומדה,	250	0	10,000
2	תכנון קורס למנהלים בכירים	בדיקת צרכים, השתתפות בוועדה בנושא, ליווי מכרז פומבי לבחירת ספק	50	3,000	0

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה הרביעית.

במידה והנכם מתקשים במילוי הטבלאות (בהרחבת השורות ובפתיחת שורות חדשות וכד') מומלץ להסתייע **באנשי יחידת המיכון** במשרדכם. כמו כן ניתן לפנות **לח"מ**, בשאלות והבהרות הנוגעות לדו"ח זה.