

☞ **מועצה מקומית - שהט** ☞

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל: 2.03	עדכון מס': 9
תאריך נוהל קודם: 1.11.11	תאריך עדכון: 27.9.12	דף מס': 1
		מתוך: 8

**1. מטרת הנוהל**

מטרת הנוהל להגדיר את תהליכי הדרכות עובדים במועצה מקומית שהט.

**2. הגדרות**

2.1. א.מ.ל

**3. תוכן הנוהל**

- 3.1. מועצה מקומית שהט רואה בהדרכות כלי להשבחת המשאב האנושי המועסק על ידה.
- 3.2. הדרכות העובדים ייגזרו ממטרות-העל וממדיניות המועצה, כפי שזו מקבלת את ביטויה בתוכנית העבודה השנתית.
- 3.3. ההדרכות תהווה אמצעי להגברת המחויבות וההזדהות של העובד עם מטרות המועצה, וכן כלי להעשרת העובדים והתמקצעותם בתחומי עיסוקם ובמערכת האיכות.
- 3.4. תוכנית ההדרכות השנתית תכלול קורסים והשתלמויות של גורמים פנימיים וחיצוניים למועצה, והיא תורכב משלושה מישורי פעילות מרכזיים:
  - 3.4.1. הדרכות כלל מועצתיות – באחריות מנהלת משאבי אנוש
  - 3.4.2. הדרכות ספציפיות לעובד – באחריות מנהלי האגפים ומנהלת משאבי אנוש
  - 3.4.3. הדרכות לאיכות – באחריות מאמתת איכות ראשית

**הדרכות כלל מועצתיות**

- 3.5. הדרכות במישור זה מתייחסות לנושאים חוצי ארגון אשר ההנהלה וראש המועצה החליטו לתת להם עדיפות עליונה, כנגזרת ממטרות העל של המועצה.
  - 3.5.1. שני נושאים מרכזיים היוו ויהוו את הבסיס להדרכות גם במהלך השנים הקרובות: איכות השירות ללקוח ובניית תשתית של נהלי עבודה.
- 3.6. האחריות לארגון, תיאום ותקצוב ההדרכות הכלליות הנה של מנהלת משאבי אנוש בלבד.

**הדרכות ייחודיות לעובד**

- 3.7. הדרכות בנושאים/תחומים שהנם רלבנטיים לתחום עבודתו הייחודי של כל עובד ו/או קורסים והשתלמויות אישיות לעובד באחד מתחומי ההשתלמויות המועדפים, כפי שנקבעו על ידי הנהלת המועצה.

**מאצנה מקומית - שהט**

<b>שם נוהל: הדרכות עובדים</b>	<b>מס' הנוהל: 2.03</b>	<b>עדכון מס': 9</b>
<b>תאריך נוהל קודם: 1.11.11</b>	<b>תאריך עדכון: 27.9.12</b>	<b>דף מס': 2</b>
<b>מתוך: 8</b>		

**3.8.** בעוד שתקציב ההדרכות הייחודיות לעובד מנוהל ברמת האגף, הרי שאיתור הצרכים וקביעת מסגרת ההדרכה לכל עובד תיעשה בשיתוף עם מנהלת משאבי אנוש וכדלקמן:

**3.8.1.** בעת ביצוע הערכות העובדים (החל מנובמבר 2004) יקיימו מנהל האגף ומנהל המחלקה דיאלוג עם העובד במטרה לזהות את צרכיו ההדרכתיים של העובד. בדיאלוג יילקחו בחשבון הערכותיו של המנהל ביחס לביצועיו ויכולותיו של העובד וכן רצונותיו של העובד עצמו, הכל במידת האפשר.

**3.8.1.1.** המנהל ישקלל בהחלטותיו את הפרמטרים הבאים:

**3.8.1.1.1.** כיוון התפתחות מקצועי של העובד

**3.8.1.1.2.** רמת התפתחות מקצועית

**3.8.1.1.3.** אילוצים תקציביים

**3.8.1.1.4.** אילוצים אישיים של העובד שעלולים לפגוע ביכולתו לסיים את ההשתלמות.

**3.8.2.** לאחר זיהוי הצרכים ע"י המנהל הישיר, הספציפי, יועבר המידע למנהלת משאבי אנוש לצורך אישור ואיתור הקורס המתאים לעובד/ת.

**הדרכות לאיכות והסמכת מאמתי איכות**

**3.9.** תכנית ההדרכות לאיכות תגובש באחריות מאמתת איכות ראשית ותשולב במסגרת תכנית העבודה השנתית לאיכות (נוהל 1.02 – מערכת איכות – מסמך ישים 1) ובמסגרת תכנית ההדרכה השנתית של מועצה מקומית שהם (ראה להלן).

**3.10.** הסמכת מאמתי איכות מבוצעת על ידי הדרכה מקצועית באחריות מאמתת איכות ראשית.

**3.11.** לפי שיקול דעתה, תנהל מאמתת האיכות הראשית את ההסמכה בשיתוף יועצים חיצוניים.

**3.12.** לאחר ביצוע ההסמכה תוענק על ידי מאמתת איכות ראשית תעודת הסמכה לביצוע אימותי איכות. העתק מתעודת ההסמכה תתויק בתיק מאמתת איכות ראשית.

**3.13.** רענון תקופתי למאמתי האיכות הפנימיים יבוצע אחת לשנה או בהתעורר הצורך.

**3.14.** רענון תקופתי יכלול הדרכה כוללת, דוגמת הדרכת ההסמכה או הדרכה ממוקדת בנושאים רלוונטיים לביצוע אימותי איכות.

☞ **מועצה מקומית - שהט** ☞

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל: 2.03	עדכון מס': 9
תאריך נוהל קודם: 1.11.11	תאריך עדכון: 27.9.12	דף מס': 3
	מתוך: 8	

**בניית תוכנית ההדרכות השנתית**

הדרכות מועצתיות:

- 3.15.** בראשית השנה, לאחר אישור התקציב, ובהתאם למדיניות ראש המועצה ייבחר נושא הדרכות מוביל.
- 3.16.** באחריות מנהלת משאבי אנוש לפנות למפעם השפלה לתיאום ובחירת ההדרכה המבוקשת והספק המבוקש. עם בחירת הספק המועדף, תופץ הודעה לכלל העובדים.
- 3.17.** עובדים המעוניינים להשתתף בהדרכה יעבירו את בקשתם למנהלת משאבי אנוש.
- 3.18.** באחריות מנהלת משאבי אנוש לבדוק את בקשות העובדים ולבחור את העובדים שיצאו להשתלמות בהתאם לצורך.
- 3.19.** עם קבלת ההחלטה, מנהלת משאבי אנוש תוציא הודעה לעובדים תוך ציון מועד ההדרכה ומקומה.

הדרכות אגפיות/מחלקתיות:

- 3.20.** בנוסף לתקציב ההדרכות הכלל מועצתי, לכל אגף/מחלקה ייקבע תקציב הדרכות אגפי/מחלקתי, המיועד להוצאת העובדים להדרכות/השתלמויות מקצועיות בתחום העיסוק הייחודי של האגף/מחלקה.
- 3.21.** מידע על השתלמויות יישלח ישירות למנהלי האגפים/המחלקות או שיועבר אליהם ממנהלת משאבי אנוש.
- 3.22.** כל מנהל אגף/מחלקה אחראי לחלוקת תקציב ההדרכות האגפי/מחלקתי העומד לרשותו. במידה והחליט על שליחת עובד להשתלמות באחריות מנהל האגף להגיש למנהלת משאבי אנוש את תוכנית ההשתלמות, על מנת שניתן יהיה לבחון אישורה/דחייתה.
- 3.23.** מנהלת משאבי אנוש תפעל כדלקמן:
- 3.23.1.** תוודא כי נושא ההשתלמות הנבחר אינו חופף לנושא ההשתלמות הכלל מועצתי הנוכחי, או לנושא המתוכנן לקראת השנה הבאה.
- 3.23.2.** לוודא כי העובד לא השתלם באותו נושא בדיוק במהלך השנה החולפת.
- 3.23.3.** תכין הזמנה פנימית ותוודא החתמת כל הגורמים הנדרשים.
- 3.23.4.** במידה ובקשת ההשתלמות תאושר, מנהלת משאבי אנוש תפנה לספק הדרכות ותבצע רישום עבור העובד.
- 3.24.** הדרכות של כל עובד יתועדו ב"דף סיכום הדרכות" (נספח 1) שיתויק בתיק האישי של העובד, תוך פירוט הנתונים הבאים: שם ההדרכה, מוסד מבצע, תאריכים, והאם נתקבלה תעודה.

**מאצנה מקומית - שהט**

<b>שם נוהל: הדרכות עובדים</b>	<b>מס' הנוהל: 2.03</b>	<b>עדכון מס': 9</b>
<b>תאריך נוהל קודם: 1.11.11</b>	<b>תאריך עדכון: 27.9.12</b>	<b>דף מס': 4</b>
		<b>מתוך: 8</b>

- .3.25** באחריות העובד להגיש צילום תעודה בסיום הקורס. התעודה תתויק בתיק האישי.
- .3.26** במקביל, בתיק הדרכות אגפי/מחלקתי תרכז רכזת משאבי אנוש על גבי טופס הדרכות מרכז לאגף/למחלקה (נספח 2) את כל ההדרכות האגפיות/מחלקתיות שהתקיימו תוך ציון הפרטים הבאים: שם העובד, תפקיד, נושא ההדרכה, תאריכים, סך שעות ועלות ההדרכה.
- .3.27** כל ההשתלמויות והקורסים מרוכזים בטבלת אקסל שנתית.
- .3.28** ככלל, תקפיד רכזת משאבי אנוש לעמוד במפרט ההשתלמויות שנקבע לעובד ותשאף לקיים את תוכנית ההדרכה כלשונה בכ- 85% מן המקרים. עם זאת, מספר גורמים עלולים להוביל לאי מימוש התוכנית במלואה:
- .3.28.1** שינויים ברצונות העובד
  - .3.28.2** שינויים בצרכי האגף
  - .3.28.3** אי פתיחת קורסים
  - .3.28.4** התנהגות בלתי צפויה מצד העובד
- .3.29** במקרים בהם לא נתאפשר לקיים את ההדרכה במועד המקורי, ולמועצה יש עניין בהשתלמותו של העובד בנושא, תינתן עדיפות לעובד להשתתף בקורס במהלך השנה הבאה.
- בקרת איכות ההדרכה**
- .3.30** מנהלת משאבי אנוש תבצע בקרה על רמת ההדרכות באופן הבא:
- .3.30.1** בהשתלמויות/הדרכות שאורגנו ישירות ע"י מנהלת משאבי אנוש בשיתוף המפעם תבוצע חלוקת שאלון משוב בסוף כל הדרכה מועצתית, כדוגמת השאלון המצורף כנספח לנוהל זה (נספח 3).
    - .3.30.1.1** השאלון יועבר לכל משתתפי ההדרכה. נתוני השאלון יעובדו ויתועדו.
    - .3.30.1.2** שאלוני המשוב יחולקו רק בהדרכות/השתלמויות כלל מועצתיות.
  - .3.30.2** בהשתלמויות/הדרכות שאורגנו ע"י גורם חיצוני יושם דגש על:
    - 3.29.2.1 קבלת סיכום משוב מהגורם המארגן.
    - 3.29.2.2 קיום שיחות משוב לא רשמיות עם המשתתפים בהדרכה.

☞ **מועצה מקומית - שהט** ☞

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל: 2.03	עדכון מס': 9
תאריך נוהל קודם: 1.11.11	תאריך עדכון: 27.9.12	דף מס': 5
		מתוך: 8

**.4 אחריות ביצוע**

- .4.1 מנהלת משאבי אנוש ומאמתת איכות ראשית
- .4.2 מנהלי אגפים

**.5 מסמכים ישימים**

- .5.1 מסמך ישים 1 - נוהל 1.02 – מערכת איכות

**.6 נספחים**

- .6.1 נספח 1 - דף סיכום הדרכות לעובד
- .6.2 נספח 2 – טופס הדרכות מרכז לאגף
- .6.3 נספח 3 - שאלון משוב על הדרכה

**.7 תפוצה**

- .7.1 ראש המועצה
- .7.2 סגני ראש המועצה
- .7.3 מנכ"ל המועצה
- .7.4 מנהלת משאבי אנוש ומאמתת איכות ראשית
- .7.5 מנהלי אגפים

כתב הנוהל: דליה בסן	תפקיד: מנהלת משאבי אנוש
מאשר הנוהל: גיל ליבנה	תפקיד: ראש המועצה

☞ **מוצלחה מקומית - שהט** ☞

עדכון מס': 9	מס' הנוהל: 2.03	שם נוהל: הדרכות עובדים	
מתוך: 8	דף מס': 6	תאריך עדכון: 27.9.12	תאריך נוהל קודם: 1.11.11

נספח 1 - דף סיכום הדרכות

**דף סיכום הדרכות לצורך**

שם ההדרכה	נושא	המוסד	שעות	תאריכים	הערות

☞ **מוצגה מקומית - שהט** ☞

<b>שם נוהל: הדרכות עובדים</b>	<b>מס' הנוהל: 2.03</b>	<b>עדכון מס': 9</b>
<b>תאריך נוהל קודם: 1.11.11</b>	<b>תאריך עדכון: 27.9.12</b>	<b>דף מס': 7</b>
<b>מתוך: 8</b>		

נספח 2 – טופס הדרכות מרכז לאגף/למחלקה

האגף/המחלקה: \_\_\_\_\_

שם העובד	תפקיד	נושא ההדרכה	תאריכים	סך שעות	עלות הדרכה

☞ מועצה מקומית - שהט ☞

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל: 2.03	עדכון מס': 9
תאריך נוהל קודם: 1.11.11	תאריך עדכון: 27.9.12	דף מס': 8
מתוך: 8		

נספח 3 – שאלון משוב על הדרכה

לכבוד

\_\_\_\_\_

דף משוב - מועצה מקומית שהט

במסגרת השתתפותך בהשתלמות \_\_\_\_\_ אשמח לקבל חוות דעתך.

במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	
1	2	3	1. האם ההשתלמות הועברה ברמה מקצועית?
1	2	3	2. האם היקף שעות ההשתלמות היה מספיק לדעתך?
1	2	3	3. האם ההשתלמות שימושית לעבודתך היום יומית?
1	2	3	4. האם המרצים העבירו את החומר בצורה מקצועית?

חוות דעתך/ הארות/ המלצות להדרכות הבאות:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

שם ומשפחה \_\_\_\_\_

תודה על היענותך.