

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 1	מתוך: 10

1. מטרת הנוהל

מטרת הנוהל להגדיר את תהליכי הדרכות עובדים במועצה מקומית שהם.

2. הגדרות

2.1 א.מ.ל

3. תוכן הנוהל

- 3.1 מועצה מקומית שהם 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 תהוונה אמצעי להגברת המחויבות וההזדהות של העובד עם מטרות המועצה, וכן כלי להעשרת העובדים והתמקצעותם בתחומי עיסוקם ובמערכת האיכות. ניהול ההדרכה מתמקד בשני מישורים: במישור הפרטני – השבחת ההון האנושי ובמישור הכלל ארגוני – שיפור והתמקצעות הדרג הניהולי והעובדים תוך הקניית כלים, שיטות ותהליכי עבודה ותפיסות ניהול מתקדמות.
- 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 – הכוללות הכשרות ניהוליות כלומר, הבטחת עתודה ניהולית ושיפור מיומנויות ניהול - באחריות מנהלת משאבי אנוש
 - 3.4.2 הדרכות לעובדים – הכשרות מקצועיות בהתאמה לתחום העבודה/המקצוע של בעל התפקיד המחייב כשירות מקצועית/הסמכה בתחום עיסוקו או הרחבת ניהול הידע בתחום אחריותו של בעל התפקיד - באחריות מנהלי האגפים ומנהלת משאבי אנוש.
 - 3.4.3 הכשרות תומכות יעדי רשות הינן חלק מהחשיבה הניהולית לקידום טכנולוגית עבודה ולהשבחת ההון האנושי. השכלה והעשרה הינן חלק מתוך הכשרות המקצועית הנדרשת לכל תפקיד בהתאמה בעיקר כאשר תהליך גיוס העובדים וקידומם מושתת על מכרזים המגדירים דרישות סף.

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 2	מתוך: 10

3.4.4. הדרכות לאיכות – באחריות מאמתת איכות ראשית. דרישת תקן נפרדת הכוללת הדרכה על עקרונות ניהול איכות (הגישה הניהולית עליה מושתת התקן לניהול איכות), על דרישות התקן, על תהליכי מעקב ובקרה באמצעות מבדקים פנימיים.

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. מטרות העל של הרשות המקומית הינן, בין היתר, עמידה בדרישות על פי דין (כולל שימת דגש על סביבה בטוחה הן בהיבט של מניעת הטרדה מינית והן בהיבט חברתי – שיויוני של מתן מענה הולם ונגיש לכל אחד בתהליך מתן שירות ללקוחות החיצוניים (תושבים, בעלי ענין וגופים שונים וכו') והן ללקוחות הפנימיים (העובדים).

3.5.1. שני נושאים מרכזיים היוו ויהוו את הבסיס להדרכות גם במהלך השנים הקרובות: איכות השירות ללקוח ומקצוענות.

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.

3.8. הדרכות לעובדים נועדו להקנות לכל בעל תפקיד את הכשירות הרלבנטית והנדרשת למילוי תפקידו (הכוללת, בין היתר, הסמכה או השכלה נדרשת לצד הקניית מיומנויות וכלים בתחום הפעילות הייחודי שהוא ממלא במועצה המקומית).

3.9. קביעת תכנית הדרכות שנתית נגזרת מצרכי הארגון וממסגרת התקציב. תכנית עבודה שנתית הינה מקושרת תקציב בהתייחס לכל אגף. כך תכנית הדרכות הינה מקושרת תקציב. בעוד שתקציב ההדרכות הייחודיות לעובד מנוהל ברמת האגף, הרי שאיתור הצרכים וקביעת מסגרת ההדרכה לכל עובד תיעשה בשיתוף עם מנהלת משאבי אנוש וכדלקמן:

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 3	מתוך: 10

3.9.1 בעת ביצוע הערכות העובדים יועלו צרכי ההדרכות של העובד. בדיאלוג יילקחו בחשבון הערכותיו של המנהל ביחס לביצועיו ויכולותיו של העובד וכן רצונותיו של העובד עצמו, הכל במידת האפשר.

3.9.1.1 המנהל ישקלל בהחלטותיו את הפרמטרים הבאים:

3.9.1.1.1 כיוון התפתחות מקצועי של העובד

3.9.1.1.2 אילוצים תקציביים

3.9.1.1.3 אילוצים אישיים של העובד שעלולים לפגוע ביכולתו לסיים את ההשתלמות.

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

3.9.3 צרכי ההדרכה עולים מתוך המקורות הבאים: צרכי העובד עצמו, צרכי האגף וצרכי הארגון בכללותו. מנהלת משאבי אנוש המשמשת כמנהלת ההדרכה תתכלל את הצרכים השונים העולים ביוזמתם של העובדים או המנהלים או ביוזמתה של מנהלת משאבי אנוש. זיהוי צרכי ההדרכה נעשה בשלב של בניית תכנית עבודה שנתית לקראת הרבעון האחרון של השנה.

הדרכות לאיכות והסמכת מאמתי איכות – חייב להופיע בסעיף ייחודי בנוהל זה כחלק מדרישות התקן.

3.10 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).

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

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

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

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

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 4	מתוך: 10

3.15. רענון תקופתי יכול להכיל הדרכה כוללת, דוגמת הדרכת ההסמכה או הדרכה ממוקדת בנושאים רלוונטיים לביצוע אימותי איכות.

בניית תוכנית ההדרכות השנתית

הדרכות מועצתיות:

3.16. בראשית השנה, לאחר אישור התקציב, ובהתאם למדיניות ראש המועצה ייבחר נושא הדרכות מוביל.

3.17. באחריות מנהלת משאבי אנוש לפנות למפעם השפלה לתיאום ובחירת ההדרכה המבוקשת והספק המבוקש. עם בחירת הספק המועדף, תופץ הודעה לכלל העובדים.

3.18. עובדים המעוניינים להשתתף בהדרכה יעבירו את בקשתם למנהלת משאבי אנוש.

3.19. באחריות מנהלת משאבי אנוש לבדוק את בקשות העובדים ולבחור את העובדים שיצאו להשתלמות בהתאם לצורך.

3.20. עם קבלת ההחלטה, מנהלת משאבי אנוש תוציא הודעה לעובדים תוך ציון מועד ההדרכה ומקומה.

הדרכות אגפיות/מחלקתיות:

3.21. 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.

3.22. מידע על השתלמויות יישלח ישירות למנהלי האגפים/המחלקות או שיועבר אליהם ממנהלת משאבי אנוש.

3.23. 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.

3.24. מנהלת משאבי אנוש משמשת כאחראית על נושא ההדרכות במועצה המקומי. מנהלת משאבי אנוש מופקדת על איתור הצרכים, ריכוזם ותכלולם, בניית תוכנית הדרכות, בחינת האפקטיביות של ההדרכות. לצד תפקידה הניהולי היא משמשת כיועצת, מנחה ומדריכה את העובדים והמנהלים כאחד. היא הכתובת לקבלת פניות של גופים שונים להשתלמויות, ליוזמות אישיות של העובדים ולדרישות של הממונים הישירים. מנהל משאבי אנוש תפעל כדלקמן:

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 5	מתוך: 10

- 3.24.1** תזוהה, תמפה ותמייך את הדרישות השונות להדרכה/השתלמויות/העשרה.
- 3.24.2** תבחן את השיויוניות שבין כלל העובדים לצאת להשתלמויות ולהדרכות ומידת נחיצותן.
- 3.24.3** תוודא כי נושא ההשתלמות הנבחר אינו חופף לנושא ההשתלמות הכלל מועצתי הנוכחי, או לנושא המתוכנן לקראת השנה הבאה.
- 3.24.4** לוודא כי העובד לא השתלם באותו נושא בדיוק במהלך השנה החולפת.
- 3.24.5** תכין הזמנה פנימית ותוודא החתמת כל הגורמים הנדרשים.
- 3.24.6** במידה ובקשת ההשתלמות תאושר, מנהלת משאבי אנוש תפנה לספק הדרכות ותבצע רישום עבור העובד.
- 3.25** הדרכות של כל עובד תתועדנה ב"דף סיכום הדרכות" (נספח 1) שיתויק בתיק האישי של העובד, תוך פירוט הנתונים הבאים: שם ההדרכה, מוסד מבצע, תאריכים, והאם נתקבלה תעודה.
- 3.26** באחריות העובד להגיש צילום תעודה בסיום הקורס. התעודה תתויק בתיק האישי.
- 3.27** 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.
- 3.28** כל ההשתלמויות והקורסים מרוכזים בטבלת אקסל שנתית.
- 3.29** 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:
- 3.29.1** שינויים ברצונות העובד
 - 3.29.2** שינויים בצרכי האגף
 - 3.29.3** אי פתיחת קורסים
 - 3.29.4** התנהגות בלתי צפויה מצד העובד
- 3.30** במקרים בהם לא נתאפשר לקיים את ההדרכה במועד המקורי, ולמועצה יש עניין בהשתלמותו של העובד בנושא, תינתן עדיפות לעובד להשתתף בקורס במהלך השנה הבאה.

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 6	מתוך: 10

בקרת איכות ההדרכה

3.31 מנהלת משאבי אנוש תבצע בקרה על רמת ההדרכות באופן הבא :

3.31.1 בהשתלמויות /הדרכות שאורגנו ישירות ע"י מנהלת משאבי אנוש בשיתוף המפעם תבוצע בדיקת אפקטיביות הדרכה בסוף כל הדרכה מועצתית, כדוגמת השאלון המצורף כנספח לנוהל זה (נספח 3).

3.31.1.1 נתוני הטופס הנ"ל יעובדו ויתועדו. המפעם אחראי על חלוקת הטפסים ועיבוד הנתונים.

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 – טופס בדיקת אפקטיביות 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



ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 7	מתוך: 10

7.5. מנהלי אגפים

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



ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 8	מתוך: 10

נספח 1 - דף סיכום הדרכות

דף סיכום הדרכות לצומד

שם ההדרכה	נושא	המוסד	שעות	תאריכים	הערות

ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 9	מתוך: 10

נספח 2 – טופס הדרכות מרכז לאגף/למחלקה

האגף/המחלקה: _____

שם העובד	תפקיד	נושא ההדרכה	תאריכים	סך שעות	עלות הדרכה



ISO 9001:2015

שם נוהל: הדרכות עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.01	עדכון מס': 11
תאריך נוהל קודם: 2/2/16	תאריך עדכון: 1.11.16	דף מס': 10	מתוך: 10

טופס בדיקת אפקטיביות הדרכה

נספח 3 -

תאריך ההדרכה: _____ משך ההדרכה: _____ מבצע ההדרכה: _____
 משתתפים: _____

נושאי ההדרכה:

אופן יישום תכני ההדרכה:

הגדרה ולו"ז לביצוע: _____ באחריות _____

תוצאות בדיקת אפקטיביות:

אפקטיבי: כן / לא

פירוט תוצאות בדיקת אפקטיביות: _____

שם מבצע בדיקת אפקטיביות: _____ חתימה: _____ תאריך: _____