

שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים	מס' הנוהל: ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 1	מתוך: 12

**1. מטרת הנוהל**

מטרת הנוהל להגדיר את תהליכי הדרכות עובדים במועצה מקומית שהם.

**2. הגדרות**

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 הכשירות המקצועית הנדרשת לכל תפקיד בהתאמה בעיקר כאשר תהליך גיוס העובדים וקידומם מושתת על מכרזים המגדירים דרישות סף.

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.

שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים	מס' הנוהל: ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 2	מתוך: 12

**3.5 הדרכות כלל מועצתיות**

**3.5.1** 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 החברתי – שיווני של מתן מענה הולם ונגיש לכל אחד בתהליך מתן שירות ללקוחות החיצוניים (תושבים, בעלי ענין וגופים שונים וכו') והן ללקוחות הפנימיים (העובדים).

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

**3.5.2** האחריות לארגון, תיאום ותקצוב ההדרכות הכלליות הנה של מנהלת משאבי אנוש בלבד.

**3.6 הדרכות ייחודיות לעובד**

**3.6.1** הדרכות בנושאים/תחומים שהנם רלבנטיים לתחום עבודתו הייחודי של כל עובד ו/או קורסים והשתלמויות אישיות לעובד באחד מתחומי ההשתלמויות המועדפים.

**3.6.2** 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).

**3.6.3** 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:

**3.6.3.1** 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.

**3.6.3.1.1** המנהל ישקלל בהחלטותיו את הפרמטרים הבאים:

3.6.3.1.1.1 כיוון התפתחות מקצועי של העובד

3.6.3.1.1.2 אילוצים תקציביים

שם נוהל: עובדים	ניהול המשאב האנושי – הדרכת	מס' הנוהל: ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 3	מתוך: 12	

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

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

3.6.3.3 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.

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

3.7.1 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).

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

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

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

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

3.7.6 רענון תקופתי יכולול הדרכה כוללת, דוגמת הדרכת ההסמכה או הדרכה ממוקדת בנושאים רלוונטיים לביצוע אימותי איכות.

3.8 הדרכות נגישות

3.8.1 מועצה מקומית שהם תקיים הדרכות נגישות לכלל עובדי המועצה בנדרש בתקנות שוויון זכויות (תקנות נגישות השירות – מסמך ישים 2).

שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים	מס' הנוהל: 2.03 ישן	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 4	מתוך: 12

3.8.2 על פי תקנות נגישות השירות נותני השירות והממונים עליהם יעברו הדרכות לשירות נגיש.

3.8.3 קהלי המטרה להשתתפות בהדרכות היזומות ע"י המועצה המקומית הם: כלל העובדים, עובדים חדשים, נותני שירות פרונטאלי/אלפוני/מוקד עירוני/דוברות/פניות ציבור, עובדי קבלן ורכזת הנגישות. תכני ההדרכה יקבעו בהתאמה לתפקיד המודרך במועצה.

3.8.4 מנהלת משאבי אנוש תרכז את תהליך ההדרכה. צוות משאבי אנוש יעבירו לעובדים מידע בדבר ההדרכה. הדרכה חווייתית תינתן לכל נותני השירות.

3.8.5 תכנית ההדרכות תיקבע בהתאם לדרישת התקנות, אמצעי להדרכה, קהל המודרכים, תדירות ההדרכה, לויז' לביצוע.

3.8.6 העובדים יקבלו הנחיות לכתיבת מסמכים. לכל מסמך המזמן ציבור מסוים או שאינו מסוים, יש לצרף אפשרות של בקשה להתאמות בשירות.

### 3.9 בניית תוכנית ההדרכות השנתית

#### הדרכות מועצתיות:

3.9.1 מנהלת משאבי אנוש יוזמת הדרכות או שמתקבלות הצעות מעובדים/מנהלים.

3.9.2 מנהלת משאבי אנוש מציעה לעובדים הרלוונטיים להשתתף בהדרכות.

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

#### הדרכות אגפיות/מחלקתיות:

3.9.4 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.

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

3.9.6 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.

3.9.7 מנהלת משאבי אנוש משמשת כאחראית על נושא ההדרכות במועצה המקומי. מנהלת משאבי אנוש מופקדת על איתור הצרכים, ריכוזם ותכלולם, בניית תכנית הדרכות, בחינת האפקטיביות של ההדרכות. לצד תפקידה הניהולי היא

שם נוהל: עובדים	ניהול המשאב האנושי – הדרכת	מס' הנוהל: ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 5	מתוך: 12	

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:

**3.9.7.1.** תזוהה, תמפה ותמיין את הדרישות השונות להדרכה/השתלמויות/העשרה.

**3.9.7.2.** תבחן את השיוויוניות שבין כלל העובדים לצאת להשתלמויות ולהדרכות ומידת נחיצותן.

**3.9.7.3.** תוודא כי נושא ההשתלמות הנבחר אינו חופף לנושא ההשתלמות הכלל מועצתי הנוכחי, או לנושא המתוכנן לקראת השנה הבאה.

**3.9.7.4.** לוודא כי העובד לא השתלם באותו נושא בדיוק במהלך השנה החולפת.

**3.9.7.5.** תכין הזמנה פנימית ותוודא החתמת כל הגורמים הנדרשים.

**3.9.7.6.** במידה ובקשת ההשתלמות תאושר, מנהלת משאבי אנוש תפנה לספק הדרכות ותבצע רישום עבור העובד.

**3.9.8.** 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.

**3.9.9.** באחריות העובד להגיש צילום תעודה בסיום הקורס. התעודה תתויק בתיק האישי.

**3.9.10.** במקביל, בתיק הדרכות אגפי/מחלקתי תרכז מנהלת 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.

**3.9.11.** כל ההשתלמויות והקורסים מרוכזים בטבלת אקסל שנתית.

**3.9.12.** ככלל, תקפיד מנהלת 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

**3.9.12.1.** שינויים ברצונות העובד

**3.9.12.2.** שינויים בצרכי האגף

**3.9.12.3.** אי פתיחת קורסים

שם נוהל: עובדים	ניהול המשאב האנושי – הדרכת	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 6	מתוך: 12	

**3.9.12.4** התנהגות בלתי צפויה מצד העובד

**3.9.13** במקרים בהם לא נתאפשר לקיים את ההדרכה במועד המקורי, ולמועצה יש עניין בהשתלמותו של העובד בנושא, תינתן עדיפות לעובד להשתתף בקורס במהלך השנה הבאה.

**3.10** אישור ומימון יציאה להכשרה

**3.10.1** המועצה המקומית פועלת להעצמת עובדים והעשרתם והקניית כלים ומיומנויות מקצועיות במסגרות שונות.

**3.10.2** מנהלת משאבי אנוש תשלח הודעה על לעובד על אישור יציאה להכשרה (נספח 3).

**3.10.3** בהודעה על האישור יודגש כי המימון להשתתפות בהכשרה מותנה בסייגים המפורטים בטופס ההתחייבות המצורף להודעה על האישור ליציאה להכשרה.

**3.10.4** השתתפות המועצה המקומית במימון לימודים אקדמאיים מותנית במילוי אחר קריטריונים מוגדרים המפורטים בנספח 4.

**4** אחריות ביצוע

**4.1** מנהלת משאבי אנוש ומאמתת איכות ראשית

**4.2** מנהלי אגפים

**4.3** רכזת נגישות/מורשת נגישות השירות

**5** מסמכים ישימים

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

**5.2** מסמך ישים 2 – חוק שוויון לאנשים עם מוגבלות 1998 התשנ"ח סעיף 19 א'9



## ISO 9001:2015

שם נוהל: עובדים	ניהול המשאב האנושי – הדרכת	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 7	מתוך: 12	

### 6. נספחים

- 6.1 נספח 1 - דף סיכום הדרכות לעובד
- 6.2 נספח 2 – טופס הדרכות מרכז לאגף
- 6.3 נספח 3 – הודעה על אישור יציאה להכשרה.
- 6.4 נספח 4 – קריטריונים להשתתפות במימון לימודים אקדמאיים

### 7. תפוצה

- 7.1 ראש המועצה
- 7.2 מנכ"לית המועצה
- 7.3 מנהלת משאבי אנוש ומאמתת איכות ראשית
- 7.4 מנהלי אגפים
- 7.5 יו"ר ועד עובדים

כותב הנוהל: גב' דליה בסן	תפקיד: מנהלת משאבי אנוש
מאשר הנוהל: גב' דינה פרומוביץ	תפקיד: מנכ"לית המועצה



## ISO 9001:2015

שם נוהל: עובדים	ניהול המשאב האנושי – הדרכת	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 8	מתוך: 12	

נספח 1 - דף סיכום הדרכות

### דף סיכום הדרכות לצופה

שם ההדרכה	נושא	המוסד	שעות	תאריכים	הערות



## ISO 9001:2015

שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים	מס' הנוהל ישן: 2.03	מס' הנוהל: 4.03.1	עדכון מס': 18
תאריך נוהל קודם: 1/7/19	תאריך עדכון: 4/12/23	דף מס': 9	מתוך: 12

נספח 2 – טופס הדרכות מרכז לאגף/למחלקה

האגף/המחלקה: \_\_\_\_\_

שם העובד	תפקיד	נושא ההדרכה	תאריכים	סך שעות	עלות הדרכה



## ISO 9001:2015

עדכון מס': 18	מס' הנוהל: 4.03.1	מס' הנוהל ישן: 2.03	שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים
מתוך: 12	דף מס': 10	תאריך עדכון: 4/12/23	תאריך נוהל קודם: 1/7/19

נספח 3

### הנדון : הודעה על אישור יציאה להכשרה

המועצה המקומית שהם פועלת במגוון כלים להעצמת עובדיה ולהעשרתם, כחלק מחזונה וממטרותיה. במסגרת זו, אנו פועלים להעניק לכם כלים ומיומנויות מקצועיות במסגרות שונות, הן כפרטים והן במסגרת מחלקתית או אגפית.

אני שמחה לפיכך לעדכן שהמועצה אישרה את השתתפותך ב .

המועצה תממן את השתתפותך בהכשרה, בהתאם להתניות המפורטות בטופס ההתחייבות המצורף.

אנו רואים חשיבות רבה ביישום התובנות והמיומנויות שתרכוש במסגרת ההכשרה, בתפקידך. מאחלת לך הצלחה רבה.

ב ב ר כ ה

דליה בסן  
מנהלת משאבי אנוש

העתק: תיק אישי



## ISO 9001:2015

עדכון מס': 18	מס' הנוהל: 4.03.1	מס' הנוהל ישן: 2.03	שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים
מתוך: 12	דף מס': 11	תאריך עדכון: 4/12/23	תאריך נוהל קודם: 1/7/19

לכבוד  
מועצה מקומית שהם  
מחלקת משאבי אנוש

אני החתום מטה, בעל ת"ז, אשתתף בקורס אשר יתקיים החל מיום ועד, מפגשים, עלות השתתפות ש"ח, שיעור השתתפות של העובד : 0. הנני מצהיר בזאת שלאחר סיום לימודי אעבוד במועצה מקומית שהם לכל הפחות עד

סיוגים:  
באם אפסיק את לימודי מבלי לסיימם, אני מתחייב להחזיר למועצה את מלוא עלות השתתפותה.

באם לא אעמוד בדרישות הקורס: נוכחות מעל 80%, הגשת מטלות, ולא אקבל תעודה, אחויב במחצית עלות ההשתתפות.

באם אעזוב את המועצה ביזמתי לפני פתיחת הקורס או במהלך הקורס, אני מתחייב להחזיר למועצה את מלוא עלות השתתפותה.

באם אעזוב את המועצה ביזמתי עד חצי שנה לאחר סיום הקורס, אני מתחייב להחזיר למועצה מחצית עלות השתתפותה.

בכבוד רב

תאריך: \_\_\_\_\_  
שם: \_\_\_\_\_  
חתימה: \_\_\_\_\_

**העתק: תיק אישי**



ISO 9001:2015

עדכון מס': 18	מס' הנוהל: 4.03.1	מס' הנוהל ישן: 2.03	שם נוהל: ניהול המשאב האנושי – הדרכת עובדים
מתוך: 12	דף מס': 12	תאריך עדכון: 4/12/23	תאריך נוהל קודם: 1/7/19

נספח 4:

עובדת/ יקר/ה,

**הנדון: קריטריונים להשתתפות במימון לימודים אקדמאיים**

**א. זכאים להשתתפות:**

1. לפחות שנתיים עבודה במועצה.
2. חתימה על שנת עבודה נוספת כנגד כל שנת לימודים, לאחר תקופת הלימודים.
3. המלצת מנהל ישיר והסכמתו להיעדרות מהעבודה וללא דרישה מחליף.
4. לימודים אקדמאיים רלוונטיים בתחום עיסוקיה של המועצה במוסד מוכר להשכלה גבוהה.

**ב. ניתן לסייע באחת מהדרכים הבאות, בהתאם להחלטת ועדת מנגנון:**

1. שחרור ללימודים על חשבון שעות עבודה, עד 35 ימי לימודים בשנה, פעם בשבוע, לכל היותר, עד 3 שנים לתואר ראשון ועד שנתיים לתואר שני. במקרה והעובד לא יסיים את לימודיו מכל סיבה או יסיים את עבודתו לפני המועד יחזיר למועצה מחצית מימי ההיעדרות במכפלה של ערך יום עבודה.
2. סיוע במימון חלק מעלות שכר לימוד:
  - א) לתואר ראשון, עד 50% משכר לימוד אוניברסיטאי – עד 10,207 ₪. (נכון לתשע"ט).
  - ב) לתואר שני, עד 30% משכר לימוד אוניברסיטאי - עד 13,794 ₪. (נכון לתשע"ט).
 במקרה והעובד לא יסיים את לימודיו מכל סיבה או יסיים את עבודתו לפני המועד יחזיר למועצה את מלוא סכום השתתפות.

ג. עובד יוכל להגיש בקשה על לימודים נוספים רק לאחר 3 שנים מתום תקופת הלימודים הקודמים.

ד. עובד המעוניין מתבקש להגיש בקשה לממונה ישיר ואח"כ לוועדת מנגנון שמתקיימת במהלך חודש מרץ. ניתן להגיש בקשה עד ה- 2 במרץ בכל שנה, מלווה בהמלצת המנהל. מובהר כי קיימת מסגרת תקציבית לנושא והשתתפות המועצה תהיה בהתאם.

בברכה

דליה בסן  
מנהלת משאבי אנוש

ורד הרוש  
יו"ר ועד העובדים