

תאריך: 11/10/15

מענה לדוח ביקורת בנושא
תוכניות ההדרכה וההשתלמויות של עובדי העירייה – ספטמבר 2015

סעיף 33 : לא "ייעשה שימוש בקובץ excel", אלא "ימשיכו להשתמש בקובץ excel ששימש אותם עד כה".

סעיף 53: רשום "נתוני שימוש במערכת ... בעירייה ובמרת"א". מערכת הדרכה לא הותקנה/הופעלה במרת"א כי מרת"א לא העבירה אלינו את המידע שביקשתי מהם לצורך ההטמעה.

סעיף 67: א' - סעיף 2 – מה זה "טעות טכנית"?

סעיף 70 - "... התעודה אותה מקבל המשתלם נושאת תאריך סיום ההשלמה בפועל"; אם כך העובד מקבל את התעודה ממאגר התעודות של המחזור האחרון בו השלים את המפגשים החסרים

סעיף 113 ג': השתלמות פנימית עלתה לאוויר בשנת 2012 וההשתלמות חיצונית ב- 05/2013

נספח א', "הערות הביקורת", א.ש. – מחזור 868 - "צוין שהשתתפה בקורס ולא סיימה" – לא מצאתי את המקרה במערכת הדרכה

רשמה:

כ"א בחשוון תשע"ו
3 בנובמבר 2015
סימוכין: 40651015

אל: מבקר העירייה

מאת: גזבר העירייה

הנדון: טיוטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא הדרכה והשתלמויות של עובדי העירייה
מבקר העירייה: 36393915 מ-16.0.2015

1. לסעיף 26 ג'
בתקציב העירייה לשנת 2014 תוקצב בסעיף 01/615300/757/1 הדרכות והשתלמויות סך של 294,000 ₪, המיועד לפי דברי ההסבר שאושרו במועצת העיר להדרכות ולקורסי העשרה חוצי ארגון לעובדי העירייה ובהם פרישה, כתיבה מנהלית, מחשוב, מזכירות ומנופאים, וכן להשתתפות בסדנאות ובהשתלמויות ליחידות העירייה.
2. לסעיף 28
במהלך שנת 2014 בוצעו לסעיף 01/615300/757/1 הדרכה והשתלמויות העברת התקציב הבאות:
 - העברה בסך 60,000 ₪ (זכות) – קורס מפיקי אירועים.
 - העברה בסך 15,000 ₪ (זכות) – מימון השכרת כיתת לימוד בתיכון עירוני ז'.
 - העברה בסך (10,000) ש"ח (חייב) – העברה מסעיף הדרכות והשתלמויות לכיבודים לקורסים והשתלמויות. הסדרת תשלום הנושאים המופיעים בסעיפים א"ה' בוצעו שלא באמצעות אישור העברות תקציב.
3. לסעיף 30
לבקשת חשבות המינהל הכללי יבצע מנהל יחידת ההדרכה התקשרות מסגרת לשנת 2016 בנושא כיבודים לקורסים והשתלמויות.
4. לסעיף 106
להלן נתוני תקציב 2014 לסעיף 01/621100/521/5 הדרכה וכנסים:
 - תקציב מקורי - 485 אש"ח
 - תקציב מעודכן - 503 אש"ח
 - ביצוע - 319.5 אש"ח

ב ב ר כ ה,

גזבר העירייה

העתקים:

- סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל
- סגן גזבר
- סגן גזבר ומנהל אגף החשבות
- מנהל האגף להכנסות מבנייה ופיתוח ומ"מ מנהל אגף תקציבים וכלכלה
- מנהל אגף משאבי אנוש
- מנהלת אגף המחשוב
- מנהל אגף ארגון ותקינה
- מנהלת המרכז למחקר כלכלי חברתי
- סגן מבקר העירייה
- סגן מנהל אגף החשבות
- מנהלת מחלקת תכנון תקציבי
- מנהל מחלקת מכרזים והתקשרויות – אגף החשבות
- מנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש
- מנהלת מחקר פנים ארגוני
- סגנית חשב
- ממונה נהלים עירוני

תיק: מבקר העירייה/טיוטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא הדרכה והשתלמויות של עובדי העירייה

8.12.2015

כו' כסלו תשע"ו

אל : מבקרת העירייה

ג.ג.

**הנדון: התייחסות לטיטת ממצאים לדו"ח ביקורת -
תכניות ההדרכה וההשתלמויות של עובדי העירייה**

שלום רב,

מצ"ב התייחסותנו לטיטת ממצאים לדוח הביקורת בנושא המוזכר בנדון.

בברכה ,

מנהל אגף משאבי אנוש

העתקים:

סמנכל למשאבי אנוש ולמינהל
סגן גזבר ומנהל אגף חשבונות
מנהלת אגף מיחשוב ומערכות מידע
מנהלת המרכז למחקר כלכלי - חברתי
מנהל אגף ארגון ותקינה
מנהל היחידה לפיתוח והדרכה
מנהל מחלקת מכרזים והתקשרויות, אגף חשבונות
מנהלת מחקר פנים ארגוני, המרכז למחקר כלכלי - חברתי.
ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומערכות מידע
סגנית חשב, אגף חשבונות
ממונה נהלים עירוניים, אגף ארגון ותקינה
חוקר ומבקר בכיר
מבקר בכיר

הנדון :- הדרכה והשתלמויות של עובדי העירייה

כללי (סעיפים 1 – 10, לדו"ח המבקר)

בהתאם להחלטת הנהלת העירייה, היחידה לפיתוח והדרכה משקיעה בפיתוח וקידום עובדי העירייה והפועלים בשמה, מתוך רצון למקצע את מנהליה ועובדיה ובכך לאפשר מתן שירות טוב יותר לתושבי העיר והבאים בשעריה.

עיריית תל אביב-יפו שמה לה למטרה לפתח את עובדי העירייה, ולצורך כך קבעה כי באחריות מנהלי היחידות להכשיר את עובדיהם לתפקידים באמצעות קורסים, השתלמויות, ימי עיון וכו'.

הדרכות, הסמכות והכשרות אלה, נועדו להכשיר ולפתח את הידע המקצועי בכל יחידה ובכך לשפר את השירות שהיחידה מעניקה ללקוחותיה כאשר מירב הכשרות מבוצעות לרוב בשעות העבודה.

היחידה לפיתוח והדרכה באגף משאבי אנוש אחראית על כלל ההכשרות העירוניות עפ"י אישור משרד החינוך - אגף חינוך מבוגרים, ומשרד האוצר.

במרץ 2004 בוצע ביזור חלק מפעילויות ההדרכה ליחידות אשר פורט בחוזר אגף משאבי אנוש ולאחר מכן הופיע בנוהל העירוני (845). הביזור הגדיר את תפקידי המנהל: העלאת צורכי היחידה בנושאי הכשרות, אישור קורסים

לעובד, קביעת סדר עדיפות בין המשתתפים לפי הצורך. יישום תכניות הכשרה בעבור הכשרות חוצות ארגון ותכניות ייעודיות בעבור עובדי היחידה. בדיקת עמידה של העובד בקריטריונים של הקורס הנדרש, וטיפול

בהיעדרויות העובד בעת ההכשרה.

לפיכך, יחידות העירייה אחראיות להכשיר ולהדריך בתחום העיסוק והמקצוע, כאשר מנהל היחידה לפיתוח והדרכה מאשר ליחידות השונות ביצוע הכשרות, השתלמויות וקורסים. ע"מ שיוכל להאציל פעילויות הדרכה

לצורך הכרה בגמול השתלמות וכו' כל פעילות שכזו טעונה אישור היחידה - לרשימת הנושאים, המרצים, משך ההשתלמות/קורס והלוגיסטיקה הנלווית.

מטרת העירייה

הקניית השכלה פורמלית והשלמת ידע ומיומנות בנושאים ובתחומים הנוגעים לתפקיד העובד.

הקניית ידיעות חדשות ומיומנות או השלמת ידע מקצועי לעמידה בדרישות המשרה. כל זאת ע"מ להעניק שירות מיטבי לתושבי העיר, בעלי העסקים והבאים בשעריה.

מוכוונות עירונית ללמידה

עיריית תל-אביב-יפו היא הרשות המוניציפאלית היחידה בארץ בה יש כמות כה רבה של מספר לומדים, עובדים ומנהלים הנמצאים בקורסים והשתלמויות שונים ובכלל זה גם אלה הרוכשים השכלה אקדמית. מעל 50,000 ימי

למידה משקיעה העירייה בכל שנה ולשם כך, היחידה לפיתוח והדרכה הובילה לבניית מערך מובילי הדרכה ביחידות השונות, וביצעה עבורם קורסי הכשרה להכנסתם בצורה סדורה לתפקיד.

לשמירת מקצועיותה של היחידה לפיתוח והדרכה ואנשי המקצוע בה, היא מנהלת בכל עת קשרי עבודה עם גופים וארגונים שונים מחוץ לעירייה, וע"כ מאפשרת הכנסת נושאים ומרצים חדשים, מעודכנת ומעדכנת בכל

התחומים, הכנסים והאירועים המתקיימים שיש בהם להכשיר ולהעשיר בידע מקצועי את מנהלי ועובדי העירייה. כך לדוגמא מול מנהל מינהל ההדרכה במרכז השלטון המקומי, מפעמים של משרד הפנים, עיריית חיפה וירושלים,

קרנות ידע לסוגיהן, אגודות מקצועיות וארגונים מקצועיים.

מגוון ההכשרות וההדרכות

קורסים חוצי-ארגון המיועדים לכלל עובדי העירייה ומנהליה, מתוכננים, מאורגנים ומבוצעים ע"י רכזי ההדרכה ביחידה לפיתוח והדרכה. בקורסים אלה המקצועות הנלמדים הינם רלבנטיים ללא שיוך מקצועי יחידתי וש תרומה רבה להיותם הטרוגניים ומכילים עובדים מיחידות רבות. לדוגמא: קורסי פיתוח ניהולי לסוגיהם השונים, קורסי מחשוב בתוכנות סטנדרטיות - WORD, EXCEL וכו'. קורסי עזרה ראשונה ועוד.

נוהל 845 הדרכות והשתלמויות הוכן לאחר עבודה רבה שהחלה בשנת 2013 והסתיימה במהלך תקופת הביקורת. כתיבת הנוהל הנ"ל התבססה על הנחיות משרד החינוך, חוזרי נש"מ, חוזרים של אגף משאבי אנוש בנושאי הכשרות: 4/2004, 4/2012 / 49.

מטרות הנוהל (מהארוכים בנהלי העירייה) לתאר את סוגי ההכשרות המתקיימות בעירייה. לקבוע קריטריונים להשתתפות עובד בהכשרה ותיאור תהליך הכנת ההכשרה. לתאר את תהליך הרישום להכשרה וקיום ההכשרה והגדרת בקורות בתהליכים. הנוהל אינו עוסק בלימודים אקדמיים. לימודים אלה מתבצעים לפי נוהל "השתתפות העירייה בשכר לימוד ובימי היעדרות לעובדי עירייה" מס' 114, כללי התקשי"ר (פרק ההדרכה בתקשי"ר בנציבות שירות המדינה) חוזרי משאבי אנוש והסכמים קיבוציים.

יציאה מהעבודה להדרכות השונות ולצרכי הכשרה, מהווה כלי ניהולי בידי המנהל לטיפול המקצועיות והמצוינות ביחידה, ואישורי יציאה ע"י המנהלים ללימודים ניתנים באופן מידתי על ידי מנהל היחידה, כל אחד עפ"י ראייתו את המשימות השוטפות באותה עת מול הצורך ביישום ההכשרה לעובד.

ככלל, עלויות לימודי עובד/מנהל, הינה באישור ימי היעדרות בשכר מהעבודה, עלות מרצים ותקורות לוגיסטיות נוספות: כיתות, הוצאות אירוח וכיבוד.

לצורך סיוע למנהל אגף/יחידה לביצוע כלל פעילויות ההכשרה וההדרכה שברצונו לקיים, מינו מנהלי היחידות מובילי הדרכה ביחידותיהם שבאחריותם: מיפוי צורכי ההדרכה ביחידה, תכנון וביצוע של קורסים מקצועיים ביחידה, בדיקת זכאות העובדים טרם יציאתם להכשרות, עדכון והקלדת נתוני עובדי היחידה בתום השתתפותם בהכשרות ושל פרטי תעודת סיום ההכשרה.

דגשים כלליים על פעילויות ההדרכה השונות

היחידה לפיתוח והדרכה הגדירה מספר סוגי הכשרות אותן ניתן לסווג באופן הבא:

הכשרות חוצות ארגון - הכשרות המיועדות לכלל עובדי העירייה ונערכות בקבוצות הטרוגניות (לרבות קורסי ניהול הניתנים במסגרת התכנית הרב שנתית לפיתוח מנהלים והכשרות חובה).

הכשרות יחידתיות - הכשרות בתחום העיסוק והמקצוע המכוונות לצורכי יחידה.

הכשרות חיצוניות והשתלמויות - הכשרות בתחום העיסוק והמקצוע אליו נשלחים עובדים/מנהלים, ביוזמת המנהל או העובד ו/או מטעם האיגוד המקצועי.

ימי עיון וכנסים - הכשרות קצרות מועד, הנבנות בהתאם לצורכי היחידה או האיגוד המקצועי של העובד.

בפעילויות הכשרה אלו ישנם נדבכים נוספים:

1. הכשרות והשתלמויות פנים

א. כלל הקורסים המבוצעים ע"י היחידה לפיתוח והדרכה וקורסים המבוצעים ע"י היחידות באמצעות מובילי ההדרכה.

ב. כנסים וימי עיון המבוצעים על ידי גורמים עירוניים שונים.

2. הכשרות והשתלמויות חוץ

- א. כלל ההכשרות וההשתלמויות המבוצעות ע"י גורמים חיצוניים באתרים שאינם אתרים עירוניים, אליהם נשלח עובד אחד או יותר.
- ב. בקשה ליציאה להכשרה שמשכה שנה ומעלה, טעונה אישור היחידה לפיתוח והדרכה.
- ג. כל הכשרת חוץ שמשכה עד שנה (12 חודשים) – נבחנת ומאושרת במסגרת היחידה ומתקציביה, בהתאם לנוהל העירוני - "נוהל הכשרות והשתלמויות" מס' 845.
- ד. עובד היוצא ללימודי חוץ ע"ח זמנו האישי ובמימונו הפרטי לא מקבל סיוע העירייה.
- ה. עובדים/מנהלים בעירייה יכולים לבקש סיוע עירוני לצורך הכשרת חוץ מחייבת, בין אם יזומה ע"י העובד/מנהל ובין אם יציאתו ע"י מנהל משלח.
- ו. לימודים במוסדות חוץ יהיו רק כאלה המאושרים מקצועית ע"י המנהל המשלח (אגודות מקצועיות/ספקיות הדרכה מאושרות) או מתקיימים במוסד לימודים מוכר: אוניברסיטה ישראלית או מכללה ישראלית מאושרת ומוכרת מטעם המועצה להשכלה גבוהה, ובכלל אלה לימודי תעודה שמשכם מעל שנה.

3. מעקב ורישום אחרי תנועת לומדים

- א. הוצאת עובד להכשרה כלשהי ע"י מנהל היחידה מחייבת אותו לשחררו ללימודים אלו בימים שנקבעו ללימודיו.
- ב. פורום סגלי משאבי אנוש הינו הפורום שקבע מנהל אגף משאבי אנוש, ושתפקידו עדכון מערכת כוח אדם בנוגע להיעדרויות העובד בפעילות הדרכה.

4. תוכניות לימוד ונושאי חובה

- א. קורס/השתלמות חובה הינו כזה שהעובד חייב לבצע. ההכשרה נחוצה לתפקידו של העובד או מחויבת על פי החוק, לרבות בתחום הבטיחות. לדוגמא: פקחים, פקח מסייע בסל"ע, השתלמויות נהיגה חורף/קיץ, השתלמויות נהיגת קטנועים, ריענון ירי למחזיקי נשק וכו'.
- ב. קורסים מטעם העירייה שיש בהם לתרום באופן ממשתי לתפקידו ולעיסוקו המקצועי של העובד.
- ג. זכאות הכשרה/עמידה של עובד בקריטריונים המוגדרים בהסכמים קיבוציים, בחוזים ובהחלטות עירוניות לשם השתתפות בהכשרה.
- ד. קורס חיצוני לעירייה קורס שאינו מתקיים במסגרות עירוניות וניתן לעובד בהתאם לצרכים המקצועיים של היחידה או העובד ובאישור מנהל אגף.

יודגש כי באחריות המנהל הישיר לבדוק כי העובד המועמד להכשרה, עומד במספר בתנאים ההכרחיים:

- 1) יציאתו של העובד להכשרה לא תפגע בעבודה השוטפת של היחידה.
- 2) העובד נוכח באופן קבוע בעבודתו, ולא קיימת הפרעה ליציאתו לקורס בהיבט אישי, משמעותי או אחר.
- 3) באחריות מוביל ההדרכה ביחידה לבדוק את התנאים האלה:
 - א) נחיצות ההכשרה לתפקיד העובד.
 - ב) העובד עומד בתנאי הסף של הדרישות להכשרה.
 - ג) לעובד אין הכשרות/לימודים במקביל למועד קיום ההכשרה - (יש ליידע את המנהל הישיר).

ד) בדיקת מספר ימי ההשתלמות העומדים לזכות העובד (במידה והכוונה לנצל ימים אלו לצורך ההכשרה/הקורס.

5. אתרי לימוד ומעטה מינהלי

כיום אין מרכז למידה עירוני והיחידות השונות מחפשות אתרי לימוד בעת שמוטלת עליהן משימת ביצוע קורס, השתלמות, כנס ו/או כל פעילות הדרכתית אחרת. מרכז ההדרכה שהיה ממוקם במרכז פסג"ה ושירת בבקרים את כלל היחידות העירייה שינה ייעוד לאשכול גנים. כתוצאה מכך מבוצעות פעילויות ההדרכה באתרים שונים ברחבי העיר והיחידות משלמות להם בהתאם: מרכזים קהילתיים, האקדמית ת"א, בתי-ספר וכו'. בבנייני העירייה מתקיימות פעילויות הדרכה ללא תשלום אולם כמות האולמות הזמינים לפעילות שוטפת קטנה מאד. מנוצלת בעיקר למשימות קצרות, תדריכים וכו'.

6. תשומות פעילויות הדרכה / חיוב עובד

א. קורסים עירוניים היוזמים ע"י היחידה לפיתוח והדרכה או ע"י היחידות עצמן ממומנים ע"י תקציב עירוני מתאים המסוכם מראש בכל שנה ושנה כמופיע בספר התקציב העירוני לרבות הסבר על מהות הסעיף התקציבי. תקציבי ההדרכה נועדו לקיום הפעילות בהיבט התוכני – מרצים, חומר לימודי, תוכנות וכו' ובהיבט הלוגיסטי – כיתת לימוד, הוצאות כיבוד ואירוח, מחברות ועטים. ב. לצרכי הכשרות חוץ, העירייה משתתפת השתתפות כספית ו/או מאשרת ימי היעדרות בשכר (ימים למפגשים ו/או למבחנים) לעובדי העירייה שהכשרתם מחייבת המשך עבודתם במילוי משימותיהם ואושרו לימודיהם. עובד היוצא להכשרה חיצונית עשוי להידרש להשתתפות כספית כמופיע בנוהל 845. אין שיעור ההשתתפות הכספית של העירייה נקבע בהתאם לאחוז משרתו של העובד, אלא בצורך ההכשרה (סדרי עדיפויות) ועלותה, כמו-גם מידת השפעה שיש על תעודת סיום הלימודים על קידומו העתידי של הלומד.

7. מערכת ממוחשבת לניהול ההדרכה

א. מערכת ממוחשבת רב שכבתית אשר נבנתה ע"י שיתוף פעולה של היחידה עם אגף המחשוב, ושעקרונות תכנונה ויישומה לאור תפיסת הביזור. כיום המערכת מבוזרת לכל בעלי המקצוע בתחום ההדרכה: רכזי הדרכה ביחידה לפיתוח והדרכה, מובילי הדרכה ביחידות, סגלי משאבי אנוש להזנות קורסים חיצוניים. ב. מערכת ניהול הדרכה היא כלי עבודה לצורך תכנון, ביצוע ותיעוד של הקורסים השונים, תיעוד המשתתפים ותוכניות הלימוד, בקרת תקציב, ומעקב. ג. מורשי מאגר הינם עובדים שקיבלו אישור ממנהל היחידה לפיתוח והדרכה שבאגף משאבי אנוש לעדכן את נתוני הכשרות העובדים במערכת ההדרכה. ד. מחולל דוחות – כלל דוחות המנהלים שהמערכת יודעת להפיק עבור מנהלים, ובכלל זה מצב עדכני של כלל הלומדים ביום נתון של היחידה, חתכים חודשיים ושנתיים וגם דו"ח פוטנציאלים – דו"ח המופק במערכת הממוחשבת ומגדיר את האוכלוסייה העומדת בקריטריונים הנדרשים להשתתפות בקורס. דגשים לגבי התחייבות העובד/העירייה, דגשים הקשורים למעקב ובקרה ואתיקה של הדרכות והשתלמויות

1. היקף שעות ההיעדרות בשכר המוכרות חייבות להיות מקבילות למספר שעות הלימוד החופפות לשעות העבודה. למעט חריגים, אין העירייה משלמת שעות נוספות לעובד בעת הכשרתו.
2. היעדרות למשך 7 שעות לימוד רצופות מוכרת כהיעדרות בשכר ליום מלא, כאשר עובד שמספר שעות ההיעדרות שאושרו עבורו קטן משעות המוגדרות לו בחצי יום עבודה, נדרש לחזור למקום עבודתו ולהשלים את יום העבודה במלואו או לפחות חצי יום עבודה.
3. עובד שהשלים חצי יום עבודה לפחות, יכול להשלים את יתרת השעות החסרות בהמשך החודש, עובד שלא השלים חצי יום עבודה – לא יכול להשלים את יתרת השעות החסרות בהמשך החודש והן יורדות משעות החופשה שלו.
4. ללומדים במערכת שעות מפוצלת או לאלה שאינם לומדים יום לימודים מלא, מאושרות שעות היעדרות בשכר וגם זמני הנסיעה למוסד הלימודים וחזרה ממנו לעבודה (לדוגמה, בגוש דן – חצי שעה).
5. לא מבוצע מעקב אחרי תנועת לומדים בקורסי חוץ, והזנת היעדרותם הינה על פי הצהרתם בדף הנוכחות הנמסר להם מידיי חודש לחתימה. בקורסים אלה (בהעדר שיעור נוכחות), באחריות המשתתף להיות נוכח בכל המפגשים ולדווח על כל היעדרות לאיש משאבי אנוש או למוביל ההדרכה ביחידה. חובת המשמעת, הנוכחות הלמידה וביצוע מטלות הקורס עד קבלת התעודה הינה על העובד הלומד, כמופיע בנוהל העירוני 845.
6. חובות העובד הנמצא בהכשרה פנימית המבוצעת תחת חסות היחידה לפיתוח והדרכה ובאישורה - השתתפות בהכשרה ב- 100% משעות הלימוד. על המשתתף למסור אישור מתאים בנוגע לכל היעדרות היעדרות של למעלה מ-20% משעות הלימוד אינה מזכה אותו בתעודה המוכרת לגמול השתלמות (גם אם ההיעדרות הייתה בנסיבות מוצדקות).
7. מובהר לנרשמים לכל סוגי ההכשרות כי הפסקת לימודים של עובד יכולה להיעשות ע"י העירייה ללא התראה מוקדמת מסיבות הקשורות בהתנהגות העובד, כגון: ביצוע עבירות משמעת, זלזול בהוראות מקום העבודה, אי התמדה בלימודים, אי שקידה בלימודים, התנהגות שאינה כשורה או היעדרות. גם מנהל יחידה רשאי להגיש בקשה להפסקת השתתפות העובד בקורס אם קיימות נסיבות הנוגעות לעובד המצדיקות זאת.
8. משובי קורסים נערכים בכל קורס וקורס. בקורסים קצרים בע"פ במפגש האחרון. בקורסי ניהול, פעמיים בכל קורס, באמצע וביום הסיום. בקורס הכנה לפרישה בסיום הקורס – בכתב. בקורס ניהול מתקדם בגלל אורכו ואי יכולת לזכור בסיום מה היה בהתחלת הקורס, מועבר משוב בכתב בסוף כל יום לימוד, משוב אמצע ומשוב סיכום הקורס.

דגש כללי לגבי תהליך רישום להכשרה

1. יציאת עובד לקורס פנימי אינו מחייב מילוי טופס כלשהו. רישום העובד מבוצע ע"י בקשת מנהל או מוביל ההדרכה של היחידה. רכז ההדרכה הרושם את המועמד לקורס, מפיק זימון אוטומטי לעובד ממערכת ניהול ההדרכה. לצערנו טרם פיצחנו את השיטה להודיע במקביל גם למנהל הישיר, והודעות נמסרות באופן כללי לסגלי משאבי אנוש.
2. לקורס חיצוני, כאשר העובד מגיש טופס בקשה, עליו לחתום על התחייבות כמפורט בטופס וגם לצרף תכנית לימודים על שם העובד, העתק חשבונית בעבור תשלום שכר הלימוד, עלות שכר הלימוד הכוללת של מוסד הלימודים ע"מ להציג למנהלו ולסגל משאבי אנוש ביחידה לקביעתם את אישור ההיעדרות המותרת.

סעיף 11

- א. על מערך ההדרכה בעירייה מופקד מורה מוסמך בכיר, בעל תואר שלישי, בוגר ביה"ס להכשרת מנהלי בתי ספר, שעבר קורסים מקצועיים רבים בתחום העיסוק ובכלל. עוסק בתחום ההדרכה שנים רבות.
- ב. תוכנית ההדרכה השנתית מפורסמת בתחילת כל שנה באמצעות קטלוג הדרכה. קורסים שונים נוספים לקטלוג עפ"י צרכי העירייה. הקטלוג מועבר במקביל גם למרכז הוועדה לגמול השתלמות שבמשרד החינוך.
- ג. הקורסים נערכים לעובדי העירייה בפועל, ולאחרים המועסקים ע"י העירייה במשימות עירוניות, לרבות עובדי תאגידים עירוניים (ככל שמחוקק קבע את חבות העירייה על העסקתם ופעילותם של העובדים בשמה).
- ד. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה חותם אישית על כל תעודה ותעודה, ידנית.

סעיף 12

מרכז הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות שבמשרד החינוך, דורש חתימת הצהרה של מנהל היחידה לפיתוח והדרכה בכל שנה. קטלוג הדרכה + סיכום שנה חולפת, מועבר כל תחילת שנה אל הוועדה. ביקורות של 'מרמנט' (חברה זכיינית לביקורת של משרד החינוך) מבוצעות מידי פעם. עד כה כל הביקורות עברו ללא הערות.

סעיפים 13 – 17

נוהל 845 שפורסם כאמור, הוטמע בכל יחידות העירייה, בפורטל אד@, ונגיש לכל מובילי ההדרכה ביחידות. הנוהל עבר מאז תיקוני 'סופר' בלבד.

סעיף 18

מדובר בקודי דיווח במערכת הנוכחות לדיווח השתלמויות – לא לדיווח לימודים

סעיף 19 - 23

החל מתחילת שנת 2004 בו הועבר 'המרכז לפתוח ארגוני' ליחידה ל'פיתוח משאבי אנוש', להלן 'היחידה לפיתוח והדרכה', גדל מערך ההדרכה העירוני מבלי שבוצע הליך רה-ארגון ליחידה, לתפקידה ולעוסקים בנושא. היחידה עברה תהליך במסגרת אגף משאבי אנוש אבל לא נכנסו לתוך היחידה גופה. כך לדוגמא ישנם רכזים בדרוג גבוה ורכזים בדרוג נמוך למרות שכולם מבצעים משימות דומות. כך גם לא ניתן מענה לצרכי הזנת מערכת ממוחשבת, נוכחות/אי נוכחות מלאה בקורסים, מתקני למידה ועוד. לאור כמות העוסקים בתפקידי ההדרכה במערך ההדרכה העירוני, הומלץ בעבר ע"י מנהל היחידה לפתוח והדרכה לאגף או"ת לבצע עבודת ארגון ושיטות על המערך כולו. מאחר וסדר העדיפויות העירוני לא אפשר זאת, הצעת מנהל היחידה לאגף או"ת נדחתה למועד אחר.

סעיף 24

תוכנית ההדרכה השנתית מפורסמת בקטלוג ההדרכה בכל תחילת שנה. בכל שנה, מתאמת פעולות היחידה, מקבצת מכלל מובילי ההדרכה בחודשים אוקטובר נובמבר בכל שנה את רשימת הקורסים המיועדים לשנה

הקרובה. בנוסף, מכינה במקביל את הקורסים הגנריים ושאר הרכזות את הקורסים הייעודיים, חוצי ארגון. מנהל היחידה מוסיף קורסים לקטלוג ההדרכה, ואו משימות לפעילויות ההדרכה אשר רלבנטיות לשנה זו.

סעיף 25

היחידה לפיתוח והדרכה אחראית להכיר את צרכי ההדרכה בהיבט העירוני הרחב – חוצה ארגון. ביזור הסמכויות נועד לאתר את הצרכים הספציפיים של כל יחידה בהתאם לעיסוקה ומקצועה. בעת בקשת אישור קורס/השתלמות ממנהל היחידה לפיתוח והדרכה, יש והוא ייכפה מספר נושאים נוספים, ו/או הכנסת לומדים לקורס הנ"ל מיחידות אחרות.

סעיף 26 – א', ב', ד'

א.מ.ל

סעיף 26 ג' – (התייחסות גזבר העירייה)

"בתקציב העירייה לשנת 2014 תוקצב בסעיף 01/615300/757/1 הדרכות והשתלמויות סך של 294,000 ₪ המיועד לפי דברי ההסבר שאושרו במועצת העיר להדרכות ולקורסי העשרה חוצי ארגון לעובדי העירייה ובהם פרישה, כתיבה מינהלית, מחשוב, מזכירות ומנופאים, וכן להשתתפות בסדנאות ובהשתלמויות ליחידות העירייה."

סעיף 27

תקציבי ההדרכה משתנים במהלך השנה לאור הצרכים המאותרים במהלך ההכשרות. העברות בין סעיפים קורות כאשר מתקיים שינוי תמהיל קורס, מקום הקורס, עלויות נוספות.

סעיף 28 – (התייחסות גזבר העירייה)

"במהלך שנת 2014 בוצעו לסעיף 01/615300/757/1 הדרכה והשתלמויות העברת התקציב הבאות:

- העברה בסך 60,000 ₪ (זכות) – קורס מפקי אירועים.
- העברה בסך 15,000 ₪ (זכות) – מימון השכרת כיתת לימוד בתיכון עירוני ז'.
- העברה בסך (10,000) ₪ (חיוב) – העברה מסעיף הדרכות והשתלמויות לכיבודים לקורסים והשתלמויות. הסדרת תשלום הנושאים המופיעים בסעיפים א'-ה' בוצעו שלא באמצעות אישור העברות תקציב."

סעיף 29

היחידה לפיתוח והדרכה מזמינה הספקת אמצעי אירוח להכשרות לעיתים בהתראות קצרות. פריטים שונים, מכריכים ועד פריסה מלאה. היחידה מבכרת שלא ליצור התקשרויות מראש עם ספקי מזון וקייטרינג, ולהשאיר לעצמה את האפשרות לבוא במו"מ לקראת כל אירוע. ניסיון היחידה מצביע על חוסר יציבות ספקי מזון באיכות ובטיב. היחידה מחליפה תדיר את הספקים, שני הספקים המצוינים לעיל זמינים יחסית עם איכות מוצרים סבירה. לא בוצע מעקב שוטף על היקף ההזמנות, ובתיאום עם חשבת החטיבה, הנושא לובן ויתוקן, כמופיע בסעיף הבא.

סעיף 30 – (התייחסות גזבר העירייה)

”לבקשת חשבות המינהל הכללי יבצע מנהל יחידת ההדרכה התקשרות מסגרת לשנת 2016 בנושא כיבודים לקורסים והתקשרויות.”

סעיף 31

היחידה לפיתוח והדרכה מבצעת למעלה מ- 300 פעילויות הדרכה. כאשר ישנן פעילויות רבות שמשכן 6 מפגשים ויותר. ביצוע הליך בל"מ לכל יום/השתלמות, לרבות איסוף הצעות מחיר וכו', לכל פעילות בנפרד הינה הליך ארוך הדורש משאבי זמן וכ"א. הצעת החשבת ליצירת התקשרויות מסגרת עם ספקים כאמור בסעיף 30 לעיל, תנוסה בשנה"ע 2016.

סעיפים 32 – 36

מערכת ניהול ההדרכה נבנתה על ידנו מתוך ראייה ארוכת טווח על ניהול כלל הפעילויות לרבות תשומות באמצעות הזנתן אל המערכת. ישנן מקומות כמו ארגון העובדים, הגובה מכל עובד סכום סמלי בעבור השתתפות בקורס/השתלמות. בניית המערכת נועדה לתת פתרון לבעיה זו כמערכת מבוצרת. בפועל, לכל קורס מבוצעות התקשרויות שונות וניצול תקציבים שונים, כך לדוגמה קורסי ניהול ממונים ע"י תקציב פיתוח ניהולי, ספרות מתקציב ספרות וציוד משרדי, כיבוד מסעיף תקציב כיבודים וכו'. החל משנת 2016 איחדנו חלק מתקציבי משנה לתוך סעיף תקציב מרכזי. בדעתנו לנסות ולהזין את המערכת **בנוסף** לניהול בטבלת אקסל. במידה וניסיון זה יאפשר לבטל את הצורך בטבלת העקיבה הנ"ל, נעבור לניצול מלא במערכת ניהול ההדרכה.

סעיפים 37 – 40

סעיף תקציב 521 מוחזק ביחידות לצורך ביצוע הכשרות והשתלמויות מקצועיות עפ"י הביזור בפועל. התקציב הגדול ביותר נמצא במינהל הכספים שכן קיימת בו את מירב תחלופת העובדים להם נדרשת הכשרת בסיס. כמו-כן, במינהל זה קיימים שינויים רבים בשל תחיקות משתנות, שינוי תוכנות וכו'. אין התערבות ו/או המלצות של היחידה לפיתוח והדרכה לחטיבות והמינהלים לגבי היקף התקציב שיש להעמיד בכל שנה. יחד עם זאת, כאשר מסתמנת מגמה של צורך נצפה לעין, מנהל היחידה מאיר תשומת לב ההנהלה לצורך הגדרת תקציב הדרכה ראוי. כך בוצע בהיערכות לקליטת אגף סל"ע, כך מבוצע בימים אלה עם או"ת בהקמת המינהל החדש.

סעיף 41

(1 – 5) - התקשרות היחידה לפיתוח והדרכה לחברת לביצוע קורסי מחשוב נערכה בהתאם לנוהל העירוני. מאחר ובשנתיים האחרונות אין כיתת הדרכה עירונית (הכיתה נסגרה לאור שינוי ייעוד המבנה לאשכול גנים) היחידה נאלצת לקיים את הקורסים בכיתת הספק הנמצאת בקרית עתידיים. רכז ההדרכה משתדל להימצא לאורך כל יום הלימוד באתר, אבל בימים של ריבוי קורסים מקבילים, עליו להתנייד בין אתרים שונים. על מנת לעמוד במשימותיו הרכז נעזר במזכירות מכללת בנושא חתימות ומקבל במייל חוזר את טופסי החתימה, המכללה שומרת עותק מקור במשך 3 חודשים.

(6) – במהלך שנת לימודים היחידה מתבקשת להכין קורסים ייחודיים שלא תוכננו בגרף ההדרכה. זאת לאור

- תוכנות חדשות, חשיפה לכלי עבודה חדשים וכו'. רכז ההדרכה מגבש ביחד עם מנהל האגף המבקש את ביצוע ההדרכה את מתכונת והשעות הנדרשות, מכין תכנית, ובהתאם לתקציב היחידה מבוצעת ההתקשרות.
- (8) – לאחר סגירת מרכז ההדרכה (פסג"ה) ברח' טשרניחובסקי, המכללה האקדמית ת"א-יפו נבחרה על ידנו לאירוח כל קורסי המנהלים. מנהלים מתקדם, בסיסי (נ), קורסי ניהול סיכונים, הסדרי תנועה זמניים ועוד. במידה והמרכז החדש הנבנה היום יענה על הדרישות, תועתק רוב הפעילות במכללה לאתר החדש. מועדון מנהלים (קורס ניהול בכיר) מבוצע באתרים שונים, תחילת הפעילות אכן בוצעה באקדמית. מאז בוצעו מפגשי המועדון באתרים רבים אחרים.
- (9) – קורס ניהול מתקדם מבוצע בדר"כ פעם בשנה, בהיבט תקציבי ובהיבט משך הקורס. היתה כוונה לבצע שני מחזורים אולם לא בוצעה מחוסר יתרה בתקציב. הסכום המופיע בדו"ח המבקר הוא העלות המשולמת למכון מגיד של האוני' העברית. זהו חלק קטן מעלות הקורס הכוללת וזאת למרות שימוש רב במרצי פנים, סיורים בעיר.
- (10 – 14) – עלות כל קורס עירוני מכילה נושאים שונים והתקשרויות שונות. בכל קורס כיום יש את עלות התכנים: ספק הדרכה, אם יש. עלות הכיתה, עלות הכיבוד הקל ו/או כריכים, עלות חומרי לימוד, עלות הסעות וכו'. כמובן שיש קורסים בהם ישנם ספקי תוכן שונים.
- (15) – קורסי 'מפיקי אירועים שאינם דורשים רישוי' וכלל הפעילות סביב הנושא לרבות כנסים וספרות הדרכה נמצאים בסעיף אחד – הדרכות והשתלמויות. סעיף זה מתוגבר בסך של 60,000 ₪ מתוך תקציב המשנה למנכ"ל. מאחר ומימון הפעילות בפועל נלקחת מהתקשרויות שונות בסעיפים שונים, ומאחר וחלוקה מראש הינה מסורבלת, נאלצים אנו לבצע במהלך השנה העברות מתקציב לתקציב.
- (16) - א.מ.ל
- (17) – קורס הכנה לפרישה בוצע בעבר ע"י ספק אחד אשר הוא שתיווך בין כלל המרצים. מזה כחמש שנים שהקורס מבוצע כולו ע"י רכזת של היחידה לפיתוח והדרכה. כל ההוצאות מוזמנות על ידה והיא מנהלת בפועל את הקורס. לקורס 8 מפגשים הנערכים בדר"כ בשני אתרים. כל מרצה מזומן בנפרד ולכן יש הרבה ספקי תוכן + ספקי מזון ותשלום לאתרים. התקשרות מול ספק אחד או יותר לקורס זה מבוצע כאשר העלות השנתית הכוללת מול אותו ספק עשויה לעבור את סף הסכום בגינו נדרש תהליך וועדת רכישות.

סעיפים 42 – 43

מערכת ניהול ההדרכה פותחה ע"י אגף מחשוב מתוך הבנה מלאה לצורך בתכלול פעולות ההדרכה למערכת מתקדמת אחת. הנהלת אגף מחשוב נשאה בעול פיתוח המערכת על בסיס חשיבות הפיתוח. מאחר והמערכת נבנתה בראייה מבוזרת מלכתחילה ופיזור לקהל משתמשים רחב, הוגדר מנהל היחידה לפיתוח והדרכה כמנהל המערכת ומתאמת פעולות היחידה כמחזיקת המערכת והמטמיעה בקרב המשתמשים.

סעיף 44

כמות המשתמשים במערכת ניהול הדרכה הינה פועל יוצא של תפקיד אשר מאושר ע"י מנהל היחידה לפיתוח והדרכה כמנהל המערכת. חתך המשתמשים מורכב מ-: אנשי היחידה לפיתוח והדרכה, מובילי הדרכה ביחידות וסגלי משאבי אנוש (מוגבלים לרשימת העובדים של יחידת האם), מנהלי אגפים ומעלה. יש יחידות שבהן קיימת חפיפה בין היותם סגלי משאבי אנוש לבין היותם מובילי הדרכה, לדוגמא לימור במינהל בת"ש וכו'.

סעיפים 45 - 46

מערכת ניהול ההדרכה בוזרה במטרה לשמש כלי עבודה למנהל, למוביל ההדרכה, לסגל משאבי אנוש. כל אלה מפעילים את המערכת עפ"י הצורך שלהם בהתאם להגדרת תפקידם. לאור הערת המבקר, ייבחן נושא הפסקת הרשאה למי שלא משתמש במערכת. משך הזמן ייקבע בהתאם לסיכום הדיון שיבוצע בנושא.

סעיף 47

מערכת ההדרכה שואבת נתונים מתוך מערכת משאבי אנוש, יכול להיות מצב שבו עובד עבר הדרכה ולאחר שנתיים הפסיק – עדיין הנתונים עליו קיימים כך שאין מניעה לשאוב נתונים כאלה.

סעיפים 48 – 49

מערכת ישנה מג'יק פעלה במרכז לפתוח ארגוני ונסגרה במרץ 2003. מאז ועד פיתוח מערכת ניהול ההדרכה החדשה, נרשמו כל היוצאים להכשרה והשתלמויות בקבצי אקסל אצל רכזי ההדרכה, ומקבצים אלו הופקו תעודות לזכאים. קבצים אלה נשמרו ביחידה לפיתוח והדרכה ובמקביל נשמרו רשימות אלו בקלסרים מסודרים הנמצאים בארכיב אגף משאבי אנוש. עם עליית מערכת ניהול ההדרכה, בוצעה הקלדת ההיסטוריה מתוך קבצי האקסל ומתוך הקלסרים שנשמרו. לא בוצעה העברה של מה שהוקלד באורח ספורדי ע"י סגלי משאבי אנוש, מאחר והמערכות לא ידעו "לדבר" ביניהן. כיום אין הקלדה של פעילויות הדרכה במערכת כ"א.

סעיף 50

פרטי השכלה מדווחים למערכת משאבי אנוש עם קליטתו או עם סיום לימודיו. לגבי השתלמויות או לימודים במסגרת ו/או במימון העירייה כמובן שזה צריך להיות מדווח כההליך נפרד ומבוקר במערכת ההדרכה עם כל ההשלכות הנוספות כגון התחייבויות עובד.

סעיף 51

מערכת ניהול הדרכה "שואבת" נתוני העובד כפי שהוחלט ע"י אגף משאבי אנוש ובכלל זה פרטי השכלתו של העובד והסמכות מקצועיות: עו"ד, עו"ס, הוראה, מהנדס וכו'. קורסים אשר בוצעו בעבר ביחידות השונות, ללא ידיעת היחידה לפיתוח והדרכה, או השתלמויות חוץ שלא דווחו ושאינם מהווים הסמכה סטטוטורית, לא קיים היום מידע לגביהן. יחד עם זאת, לא בוצעו מחיקות בכרטיסי עובד וותיקים, כך שהמידע נשמר וניתן לשלפה פרטנית ע"י מורשי מערכת כ"א.

סעיפים 52 - 55

לקראת העלאת מערכת ניהול ההדרכה בוצע כנס מסודר לכל מובילי ההדרכה, במקביל יוחד הנושא גם בקורסי מובילי ההדרכה. הטמעה בוצעה עד אחרון היחידות כאשר בימים אלה מבוצעת הטמעת המערכת במרת"א, והתקנת המערכת במכללה לקידום מקצועי של ארגון העובדים. בכך אנו מקווים יסתיים תהליך פיזור המערכת עד אחרון המשתמשים. ייחודה של מערכת ניהול ההדרכה מעבר להיותה המתקדמת כיום בישראל, ניחנה בקלות שימוש, הקלדה ושלילת נתוני לומד. מאחר והזנה אליה רוב היסטוריית הלימוד של קורסים שביצעה היחידה

לפיתוח והדרכה, ומזה כשנתיים שגם מוזנים כל ההשתלמויות והקורסים החיצוניים לרבות של העמותה לקידום מקצועי בארגון העובדים, מאפשרת המערכת נתוני שנים אחרונות ברמה טובה. לאחר סיום הכנסת המערכת לעמותה לקידום מקצועי, יבוצע אחזור מלא של הנתונים שהצטברו אצלה ויוכנסו אוטומטית למערכת הכוללת. פרסום נוהל 845 בתחילת שנה"ע 2015, והגדרה מדויקת של מה שצריך להזין במערכת ניהול ההדרכה כבר הועבר למובילי ההדרכה וסגלי משאבי אנוש. הדבר מבוצע היום כדרך שגרה.

סעיף 56

פתיחת קורס חדש במערכת ניהול הדרכה מבוצעת רק לאחר אישורו של מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, גם אם הקורס מבוצע רובו ככולו ע"י היחידה באמצעות מוביל ההדרכה. פתיחת מחזור נוסף לקורס קיים, ללא שינוי בסילבוס הקורס אינה מצריכה אישור מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, אלא יידוע בלבד.

סעיפים 57 - 59

מעקב מלא אחר נוכחות בקורסים השונים הכרחית לצורך שליטה ובקרה על תנועות לומדים. מאחר ומנהל יחידה מפנה את העובד/ת לביצוע הכשרה, על כל עובד לראות עצמו בהכשרה כאילו מילא את תפקידו בעבודה ומכאן גם כל שמירת נוהל עבודה, דיווח והימצאות בהכשרה/השתלמות.

היחידה לפיתוח והדרכה התחייבה כלפי אגף חינוך מבוגרים שבמשרד החינוך לבצע מעקב לומדים בקורסים בהם היחידה לפיתוח והדרכה מעניקה תעודות המוכרות לגמול השתלמות (קורס שמשכו מעל 40 ש"ל).

במקום סדור, כמו מרכז פסג"ה, היתה נרשמת נוכחות העובדים 5 פעמים, בבוקר ובסיום היום ע"י החתמת כרטיס עובד, ושלוש חתימות ע"ג טופס המועבר בכיתה בבוקר, אחרי הפסקת הצהריים, ורבע שעה לפני סוף הלימודים. באופן זה גם הקלנו על מערכת רישום הנוכחות שהיא מערכת נפרדת, על הימצאות העובד בלימודים. עד הקמת המרכז החדש וחזרה לנוהל שהיה קיים במרכז ההדרכה הקודם, נאלצנו להסתפק בהחתמה על דף הנוכחות. זאת בהיעדר שעון נוכחות באתרי למידה שונים בהם פעלה היחידה לפיתוח והדרכה.

הנחיות הוועדה לגמול השתלמות שבאגף משרד החינוך, מנחות שאת דף ההחתמות יעביר גורם בלתי תלוי (לא חניך) לאור כך שכלל הקורסים שתחת אחריותה מתקיימים באתרים פרטיים, ולמניעת ניגוד עניינים. מקומות אלה מבצעים מטלה זו ע"י המזכירה הנמצאת באתר.

גם היחידה לפיתוח והדרכה גיבתה את הנושא באמצעות המזכירה של מרכז פסג"ה. עם סגירתו, בכל הקורסים אנו משתדלים שרכז ההדרכה יימצא בבוקרו של יום באתר הלמידה. ימסור את תכנית היום, וימנה מי מטעמו להעברת דף הצהריים והסיום. במידה ויש מרצה לכל אותו היום, הוא האחראי על העברת הדף. במידה ויש תחלופת מרצים, ממנה הרכז את אחד הלומדים על ביצוע מטלה זו.

בקורס ניהול מתקדם ובקורס הכנה לפרישה יש רכזת הצמודה לקורס מתחילת היום ועד לסופו (החלטת מנהל היחידה לפיתוח והדרכה) מפאת חשיבות הנושאים וקהל היעד, ולצורך הכוונת המרצים בזמן אמת. בקורסים אלה בלבד הרכזת היא שמעבירה את דף ההחתמות.

הערה חשובה: לאורך כל פעילות היחידה, לא נתקלנו מעולם בטענה כלשהי או במידע על זיוף חתימות ע"י אחרים. עובדי העירייה שומרים על משמעת בדיווח זה.

סעיף 60

לשונית הנוכחות של עובדים במערכת ניהול ההדרכה נועדה לתת בסיס להפקת תעודה ואיננה מקושרת למערכת נוכחות עובדים של מות"ב. בקורס שמשכו יום שלם, מסומנים 3 חתימות. בקורס שמשכו קצר יותר, שתי חתימות ולעיתים די בחתימה אחת (לשיעור אחד).

יש מקום לבחון עם אנשי המחשוב את היתכנות הצלבת הנתונים מול מערכת הנוכחות.

סעיף 61

כל היעדרות ע"י עובד מחייבת סיבת היעדרות, בדיוק כמו שמחייבת כך מערכת הנוכחות העירונית. מאחר ומערכת ניהול ההדרכה והתחשיב של היחידה לפיתוח והדרכה 'סופר' מספר החתימות ולא 'ימים' יש וחסר חתימת אחת או שתיים של עובד לאותו יום, ולמעשה אינו נדרש בסיכום להמציא סיבת היעדרות. לדוגמא: עובד שאיחר ופספס את דף החתמת הבוקר. היעדרות של עובד יום מלא (3 חתימות) מחייבות אותו בדיווח על סיבת היעדרותו, לא רק ליחידה לפיתוח והדרכה אלא גם לסגל משאבי אנוש של יחידתו. הטבלה שהכין המבקר נכונה ומכילה היעדרויות חלקיות בלבד שאין לנו רישום לגביהן (יציאה לישיבה, יציאת העובד לפעילות אחרת, אי הימצאותו בהעברת דף החתימות ועוד).

סעיף 62

הנחיות מנהל היחידה לפיתוח והדרכה לכלל רכזי ההדרכה ומובילי ההדרכה ביחידות הן לרשום עובדים לקורסים השונים בתקורה של לפחות 130%. זאת לצורך ניצול מיטבי של כמות לומדים ובהכרתו את הביטולים של 'הרגע האחרון'. במקומות למידה אחרים גודל כיתת מבוגרים עומד על בין 15 לומדים עד 20 לומדים בלבד, במיוחד בקורסים בהם ישנן סדנאות לימוד. היחידה לפיתוח והדרכה מצליחה ברוב המקרים לאייש את כל עמדות המחשוב (24 כרגע) ואת מלוא היקף הכיתות. בחלק מהקורסים: ניהול מתקדם והכנה לפרישה, מבוצעים הקורסים בהיקף לומדים גדול בהרבה. כל הנרשמים לקורסים מוקלדים למערכת ניהול ההדרכה. הפסקת לימודים ו/או אי הופעה ללימודים אינה נמחקת מהרשימה. בסוף הקורס יופיע – אינו זכאי לתעודה. באופן זה יש לנו מעקב אחרי נרשמים סדרתיים שאינם מופיעים לקורסים. יחד עם זאת, לא ניתן לראותם כמי ש"נפלו" בקורסים. הנתונים בטבלה אכן משקפים מצב זה של רישום יתר וביחד עם זאת ניתן להבחין כי ברוב הקורסים שנבדקו היתה השתתפות בתפוסה טובה מאד.

סעיפים 63 – 64

א.מ.ל

סעיפים 65 – 66

רשימת מסיימי הקורס נסמכת על החישוב של מערכת ניהול ההדרכה כפי שהנחה מנהל היחידה לפיתוח והדרכה. החלטתו של מנהל היחידה לחלק את הקורס כולו עפ"י מספר החתימות היתה מחמירה יתר, ולא הביאה לידי ביטוי צרכי הארגון ותכתיבי מנהלים. החלטת מנהל היחידה להחמיר עם החתימות ע"י עיגול כלפי מטה, נכונה היתה בעיקרה לקורסים הקצרים שמשכם כ- שישה מפגשים. לגבי קורסים ארוכים יותר, כמו ניהול בסיסי (14 מפגשים) או ניהול מתקדם (23 מפגשים) מצא מנהל היחידה כי עיגול כלפי מטה מותר מנהלים רבים ללא תעודת סיום. מאחר ומנהלים הנמצאים בקורסים אלו נעדרים למשך זמן ארוך מאד מעבודתם, מצא מנהל היחידה כי

עיגול כלפי מטה יוצר מצב מחמיר יתר שאין לו צידוק ציבורי. בהתאם לכך ולאור הערת המבקר, **יבוצע שינוי 'קריאת' המערכת תוך שהיא "מעגלת" כלפי מעלה לכלל הקורסים העירוניים.**

לדוגמא:

שורה 8 [דף 17] מספר מסיימי הקורס 17 איש נתון על פי מערכת הדרכה

שורה 9 [דף 17] מספר מסיימי הקורס 16 איש נתון על פי המערכת

שורה 10 [דף 17] מספר מסיימי הקורס 20 איש נתון על פי המערכת

שורה 11 [דף 17] מספר מסיימי הקורס 21 איש קורס 862 , 22 איש קורס 864 נתון על פי המערכת

סעיף 67

בשונה מ-'השוק האזרחי' מאפשר מנהל היחידה לפיתוח והדרכה השלמת שיעורים למי שנעדר מעל 20% מהקורס לצורך קבלת תעודה. היתר זה נועד לנצל בצורה מיטבית את היעדרותו של עובד מקורס כאשר הנסיבות מצדיקות זאת, לדוגמא: השתתפות בקורס של עובד מעל 60% מהזמן והיעדרות בשל מחלה, מילואים וכו' – בהגדרת הוועדה לגמול השלמות הם מחייבים לעבור את אותו קורס פעם נוספת. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה מאשר לעובד להשלים את הימים שנעדר בהם, במחזור הבא של אותו קורס. יש בכך חסכון בימי היעדרות של עובד מעבודתו ואין עליו לחזור על אותו קורס כולו פעם נוספת. משך הזמן להשלמה הוגדר – שנה. מטעמים ברורים לא הוכנס נושא זה בנוהל 845 שכן איננו מעוניינים להוציא לפרסום הקלה זו שמשרתת בעיקרה את המערכת.

67 א' 1) – טעות בתחשיב של עיגול החתימות הנדרשות. אין תקשורת בין מערכת ניהול ההדרכה לנוכחות.

ההקלדה הגויה במערכת הנוכחות בוצעה ע"י איש סגל משאבי אנוש של היחידה.

67 א' 2) – העובדת אכן לא קיבלה תעודה בשל חוסר מספר רב של חתימות נדרשות.

67 ב' 1-6) – רכזי ההדרכה מחשבים את 20% ההשתתפות לפי מספר הימים כפול 3 חתימות. קורס זה בן 6

מפגשים בלבד. עיגול חתימות כלפי מעלה – מטה יוצר את בעיית אי ההתאמה. **יתוקן בהקדם.**

67 ב' 7) – עובדת נרשמה לאקסל מתקדם. נבדק ונמצא שאין לה שליטה בידע בסיסי לכן הוסרה מועמדותה ממתקדם והרשמתו לבסיסי.

67 ג' 1) – לאור הערת המבקר נבדקה שוב פעולת סיום הקורס במערכת ניהול ההדרכה שם צוין במפורש כי 2 עובדים לא זכאים לתעודה עקב חוסר השתתפות. עובדים אלה לא קבלו תעודה. טעות זו בוצעה במהלך לימוד המערכת, לכן שמם נמחק מהחלק של "זכאות לתעודה" בלבד ולא בקורס.

67 ג' 2) – העובד ר.ב.ש לא סיים את הקורס.

67 ג' 3) – העובד ר.ב.ש החסיר מעל המותר [6 פגישות, 2 ימי לימוד] לכן נדרש להשלמה. קיבל את תעודת

הקורס המקורית, חיסכון בימי עבודה של העובד, לא תופס מקום של אחר, ניצול מרבי של זמן הדרכה.

67 ג' 4) – העובד י.י. השלים את הקורס בהגעתו למחזור נוסף, הידע החסר הושלם וע"י זה בוצע חיסכון של ימי עבודה של העובד ומקום בקורס באורך מלא.

67 ג' 5) – כרגע אין יכולת לרשום אחרת את ההשלמה במערכת. מאחר וקורס נפתח ונסגר עם מועד פתיחה וסיום,

ומאחר ולא ניתן לרשום את העובד על פתיחה של קורס אחד וסיום של הקורס השני (רישום כפול) הרי מאחר

וביצע מעל 60% מהקורס המקורי, מועד הסיום יהיה גם הוא רק בקורס המקורי. מתצו התעודה רק לאחר

ההשלמה. במידה ולא יבצע אותה כנדרש, תימחק זכאותו. במידה ויסיים את ההשלמה, יקבל תעודה. לצורך הסדר

הטוב, חייבים לרשום אותו גם בקורס השני, לצורך מעקב, נוכחות וכו'. כך יוצא שהעובד רשום פעמיים, כשבפעם השניה הוא מופיע, כלא סיים.

- 67 ג' 6) - לא מופיע עובדת ע.ג.ת בקורס 139, ככל הנראה טעות סופר.
- 67 ד') - טעות הרכז בשיטת החישוב.
- 67 ה') - העובדים ד.ק, ה.ע, י.ס, א.ד, נ.ב. נמחקו מהקובץ של מקבלי תעודה בלבד לאור הרשמתם בטעות, בבדיקה חוזרת מסתבר שהעובדים החסירו מעל המותר.
- 67 ו') - שעון נוכחות במתקן פסגה לשעבר שייך למקום ולא ניתן לשחזר את האירוע.
- 67 ז' 1) - בקורס בו קיימת חובת הגשת עבודת גמר, אל ניתנת תעודה למי שלא סיים מטלותיו לקורס.
- 67 ז' 2) - סה"כ סיימו את הקורס 17 עובדים מתוך 23 שנרשמו, הטעות נבעה לאור בדיקת הזרמת נוכחות היום אחרון. מסתבר שקיים זכות קבלת תעודה לעובדים נוספים.
- כלל רכזי ההדרכה מפקימים תעודות סיום לקראת היום האחרון של קורס לכאלה שעדיין זכאים לקבל תעודה במידה ויופיעו ליום האחרון במלואו. לפני 'טקס' חלוקת התעודות, בודק הרכז את הזכאות בזמן אמיתי. במידה ועובד החסיר ביום האחרון וכתוצאה מכך נשללת זכאותו, אין הוא מקבל את התעודה והיא נשמרת למקרה בו יבצע השלמה.
- 67 ז' 3) - הרכז שקלל את הנוכחות בקורס יחד עם הגשת התעודה, ועל כן מצא לנכון להעניק תעודת סיום. לעובדת השניה זיכה את היעדרותה בשל צורך הנובע מצרכי העבודה.
- 67 ז' 4) - הרכז לא הצליח לאתר הזנת פרוייקט במערכת. למד תכונה זו שלה רק זמן רב לאחר סיום הקורס.
- 67 ח') - קורס הכנה לפרישה חל בחצי השנה האחרונות של עובד המוזמן לקורס הנ"ל. ברוב המקרים, עובדים/ות אלה אינם זקוקים לתעודה המוכרת לגמול השתלמות והם נמצאים בשיא הזכאות.
- מנהל היחידה לפיתוח והדרכה הנחה כי יש להתייחס לקורס זה כאל כל קורס עירוני לרבות רישום נוכחות מאחר והעובדים חייבים על ביקורת נוכחות בכל עת היותם מועסקים בעירייה. זאת הסיבה לצורך ברישום משתתפים (לא בהכרח עפ"י 3 חתימות) והזנה מאורחת לתוך מערכת נוכחות עובדים. יחד עם זאת, ועל מנת למנוע 'זילות' התעודה, לא ניתנות תעודות למי שהופיע בקורס כנדרש, וביכר להגיע לעבודתו ביחידתו.
- הדרישה להחתיים כרטיס נוכחות במקום בו יש שעון נוכחות וגם בדפי החתימות הינה מתכונת קבועה של היחידה לפיתוח והדרכה.
- בשונה מקורסים אחרים, קורס הכנה לפרישה מכיל עד 70 משתתפים, והיו מקרים שהכיל אף עד 110 משתתפים. בקורס זה יש הרצאות פרונטליות בלבד ויש חשיבות רבה בהיבט החברתי שילובם של כמה שיותר עובדים, מכלל היחידות ובכל רמת הדרגות, לרבות מרת"א שנפגשים רק עתה אלה באלה. לומדים בכפיפה אחת מנהלי אגפים וסייעות לגננות.
- 67 ח' 1) - ארגון הקורס נעשה ע"י היחידה לפיתוח והדרכה בשיתוף יחידת הפרישה ומת"ש. קורס ייחודי זה מכיל נושאים רבים ומגוונים, מרצים רבים, וספקים שונים. לאור ריבוי משתתפים מיחידות שונות, מצוקת מקום סדור קבוע, צורך באתר מיוחד לביצוע הפאנל וכו', משך זמן ההתארגנות הינו ארוך מקורסים אחרים.
- 67 ח' 2) - רכזת הקורס לומדת כל הזמן מחברות ותאגידים שונים על ביצוע קורס שכזה אצלם. כאשר יש נושא חדש רלבנטי, רכזת הקורס מכניסה אותו ומוציאה נושא אחר במקומו. משך הקורס בעיריית תל-אביב-יפו הינו מהארוכים שיש במגזר הציבורי ובכלל.
- 67 ח' 3) - ההתאמה בין מספר המשתתפים, יצירת נוחות גם לבעלי מוגבלות (גיל וכו'), מקום מכובד ומכבד, מושבים סבירים, מקשה על בחירת מקום. כבר קרה בעבר שהחלפנו אתרים במהלך הקורס.
- 67 ח' 4) - רישום בקורס זה מחייב כמו בכל הקורסים האחרים. החשיבות העיקרית הינה לצורך הזנת מערכת נוכחות עובדים ע"י סגלי משאבי אנוש. חתימה 3 פעמים ביום זו שגרת היחידה לפיתוח והדרכה, ואכן יש עובדים המתרעמים על-כך. לעומת זאת, נוכחות של רכזת הקורס בכל מהלך יום הלימודים מאפשר לה לסמן בעצמה את הנוכחות - יומן מורה.

בקורס זה ביצעה רכזת ההדרכה עיגול היעדרות כלפי מעלה. 7 מפגשים מלאים + מפגש פאנל שאינו למניין אלא רישום הגעה בלבד (7 מפגשים * 3 = 21. = 80% = 16.8 חתימות) מאחר ומשך הקורס וסוג האוכלוסייה (חלקה איננה חותמת) בעוד המערכת מעגלת כלפי מטה

(67 ח' 5) – הדיווח למרת"א לגבי נוכחות עובדים מתקיים בהתאם לבקשת כ"א של ביה"ח.

(67 ח' 6) – משוב נערך בכל קורס פרישה. בעבר בוצע ע"י ספק חיצוני, כיום מועבר המשוב בסיום הקורס ע"י ממונה פרישה וגמלאות. המשוב מנותח ונמצא בידו. העתק סיכום משוב הועבר למבקר.

(67 ט') - בטבלה זו מציג המבקר ליקויים ספציפיים הנוגעים לרישום, מעקב, ומתן תעודות למסיימי קורסים. בטבלה קיימת התייחסות רכזי ההדרכה להערות המבקר. בנוסף:

1) ניהול מרכזי - בקורס זה צבר החתימות היו 3 עבור ימי לימוד + 3 חתימות ביום סיור ו-3 חתימות ביום

OUTDOOR. רכזת ההדרכה ביצעה עיגול היעדרות כלפי מעלה (14 מפגשים * 3 = 42. = 80% = 33.6 חתימות). רכזת ההדרכה מבצעת עיגול כלפי מעלה ולכן אישרה את מתן התעודות בהתאם. בבדיקה אכן אושרה ע"י מנהל היחידה לפיתוח והדרכה חריגה הנ"ל לעובדת, עקב קריאת מנהל לחזרה לעבודה (ש.א.ר/ז.מ.מ/ר.ס/ג.ו.ח.נ.ש.פ).

2) מנהיגות נשית – אין מניעה להשתתפות רכזים ו/או מובילי הדרכה כלומדים בקורס אותו הם מנהלים. לעיתים מדובר בקורס ייחודי שאין בלתי לו. ז.ה. – נעדרה במסגרת המותר, ויש תיעוד מלא. חסרה חתימה אחת. (אין הסבר למי שנעדרה חלק מן היום, אלא ביום שלם).

3) מובילי דיגיטל – חובת דיווח היעדרות, שאיננה ליום שלם חלה על העובד. היעדרות ביום מלא מחייבת עפ"י נהלי העירייה להמציא לסגל משאבי אנוש סיבת ההיעדרות לצורך הזנת מערכת הנוכחות. ח.ח. – טעות הקלדה.

4) מפיקי אירועים – קורס זה נועד לכלל מפיקי האירועים שאינם דורשים רישוי. הנחיית המשנה למנכ"ל לכלול בקורס זה את כל אלה הפועלים בתחום זה לרבות תנועת הצופים, מדריכי נוער וכו' האחראים מטעם העירייה על אירועים מסוג זה. קביעתו של הממונה על השכר איננה מופרת שכן היחידה לפיתוח והדרכה אחראית על הדרכת כלל העובדים הפועלים בשם העירייה ומטעמה, ובכלל זה אף עובדים חיצוניים המופעלים בשמה.

67 י') – קורס כתיבה שירותית מנהלית היוו קורס חוצה ארגון מיחידות רבות ושונות.

1) רכזת ההדרכה פותחת את הקורס וגם סוגרת אותו. בכל יום לימודים, היא או רכז אחר פותח את הבוקר, וממנה תורן לרישום 2 החתימות הנוספות (הקורס מתקיים כרגע בתיכון עירוני ז' ביפו). לאחר פתיחת הבוקר, חוזר הרכז למשרד ו/או מדלג לקורס מקביל, בהתאם למשימות היום. כלל הקלדת הנוכחות במערכת ניהול ההדרכה מתקיימות יום למחרת הקורס. במידה ואכן תשתלב היחידה במרכז ההדרכה החדש, ויהי לה משרד מתאים לכך, אפשר יהיה להקליד נתוני נוכחות עוד באותו היום.

2) נוכחות עובדים בקורסים השונים אינה מדווחת לסגלי משאבי אנוש ומערכת הנוכחות העירונית. באחריות משותפת בקורס לדווח על כך בעת שהוא מקבל לידיו את דף הנוכחות החודשי, חותם ומחזירו מתוקן לאיש סגל משאבי אנוש ביחידתו.

3) במידה ועובד נעדר יום שלם מהקורס, עליו להמציא לרכז ההדרכה סיבת ההיעדרות ותימוכין / אישור, וכמובן למסור עותק נוסף לסגל משאבי אנוש ביחידה.

4) רכזת ההדרכה פונה רק לאיש סגל משאבי אנוש לגבי עובדים שנעדרו יום שלם ויותר. במקרה זה ליחידות שציין המבקר. אין מערכת תומכת לכך וכל הפעולה שנעשתה הינה ידנית ע"י הרכזת – אישית למשאבי אנוש הרלבנטי בלבד.

- 5) רכזי ההדרכה מעוניינים שכל מי שהתחיל בקורס גם יסיימו אותו. לצערנו למרות שחשיבות הנוכחות בהכשרות ברורה לכולם, עדיין יש צורך לבצע 'תמריצים' ולהעיר ללומדים על מידת אי הופעתם.
- 6) רכזי היחידה לפיתוח והדרכה אינם יכולים לכפות על היחידות ועל העובדים לבצע השלמות לקורס אותו עשו וטרם מילאו את משימות הקורס. בסיום כל קורס בו לא קיבלו חלק מהעובדים תעודות בשל היעדרותם, מציין רכז ההדרכה כי ניתן להשלימו במחזור הבא (בתנאי שזהו קורס מחזורי). על העובד לבדוק מתי נפתח המחזור הבא, ובהתאם מקבל הנחיית הרכז לאילו מהימים עליו להופיע. אי הופעתו איננה בשליטת היחידה לפיתוח והדרכה.
- 7) קורסי הכשרה והשתלמויות נפרשים על-פני תקופה. מ- 6 שבועות, ועד 28 שבועות. במהלך תקופה זו ישנם משתנים רבים, צרכי מערכת מגוונים. החלטת מנהלים על סדרי עדיפות נוכחות עובד בעבודה, בהכשרה או בהכשרה אחרת הינה ברורה. העדפת מנהל אגף החופים להוציא עובדים להכשרה מחייבת, גוברת על צורך בהכשרה זוטר.
- 8) מערכת ניהול ההדרכה יודעת לאבחן עובד הנמצא בקורס אחד ובאיזה יום. ניסיון הקלדה של קורס נוסף באותו עת, מקבל התרעת מערכת. יחד עם זאת, כאשר מתקיים קורס ארוך, ונדרשת נוכחות עובד בקורס אחר מחייב, מובא הנושא בפני מנהל היחידה לפיתוח והדרכה אשר קובע עם מנהלו של העובד את סדר העדיפויות. בכל מקרה שכזה, היעדרותו של העובד מהקורס באותו מפגש, תסומן כהיעדרות לצרכי עבודה.
- 9) אחריות מוביל ההדרכה למנוע כפילויות קורסים. במידה ויש קורס ייחודי שאין לו תחליף, ואינו נמצא באופן מחזורי סדור, אפשר שמוביל ההדרכה יפנה באופן חד פעמי את העובד למפגש אחד עפ"י העדיפות.
- 10) חפיפה בין קורסים בדר"כ עשויה לקרות בקורסי ניהול הארוכים. בקורסים אחרים, מחזוריים, רכזי ההדרכה משתדלים להימנע מחפיפה.
- 11) עובד הנעדר יום שלם, עליו להביא אסמכתא להיעדרות ונרשמת היעדרות זו והסיבה (גם עותק ממסמך הכיסוי). עובד שחסרה חתימה אחת או שתיים ביום שנכח בקורס (חתימה אחת לפחות) אין דרישה להביא אישור על ההיעדרות. אחריות העובד להימצאותו הינה חלק מדרישות הסף כמצוין בנוהל 845. אין מבצעים עקיבה אחר עובד שיצא להפסקת צהריים ממנה לא שב.
- 12 – 14) ייבדק לאחר קבלת פרטי העובדת ת.צ. והמקרה מהמבקר.
- 15) אין מתעדים סיבות לחוסר של חתימה אחת ביום.
- 16) האסמכתא בעטיה אישרה רכזת ההדרכה את היעדרות העובדת מהקורס בשל סמינר לא הוצמדה לתיק הקורס, ובשל כך איננה קיימת עוד. במידה ומופיעה בתיק העובדת בארכיב משאבי אנוש, תצולם ותוצמד לתיק הקורס.
- 17) אישור רישום לסמינר כמופיע בסגל משאבי אנוש הינו תקין גם המערכת הנוכחות שכן, אין הרישום פוגע בעקרונות הנוהל העירוני. היעדר אסמכתא אצל רכזת הקורס, ומאידך קיומה אצל סגל משאבי אנוש מספק, למרות העדפתנו כפל גיבוי.
- 18) אין לרכזת ההדרכה שליטה על דיווחים במערכת הנוכחות המבוצעת ע"י סגל משאבי אנוש.
- 19) צורת דיווח נוכחות במערכת הנוכחות תחת סמל 650 נתונה לאחריות סגל משאבי אנוש ביחידה.
- 20) לאחר קבלת פרטים מלאים של ר.א. ו- ע.ס. נוכל לבדוק מודיע יש דיווחים לוקים.
- 21 - 22) רכזת ההדרכה נוכחה כי העובד א.ב. נעדר ביום זה מהקורס. פנייתה לע. מרכזת מש"א היתה כי העובד לא המציא אישור להיעדרותו. מאחר וכך, לאחר מסירת פרטיו, ייבדק האם הורד לו יום חופש בתאריך 04.03.2014 בהתאם. במידה ולא, **תבוצע הורדת יום ע"ח יום חופשה בדיעבד.** אין

בכך אלא קיום הלכה למעשה את דרישות הנוכחות בקורסים, ואת אי הסכמת המערכת להשתמטות מצד העובד להמציא מסמכים על היעדרותו.

23 - 24) העובדת ע.מ. סיימה חובותיה להשתתפות בשיעורים לרבות ביצוע השלמה כפי שאושר לה. שמה אינו מופיע בדף הנוכחות של הקורס אליו הצטרפה להשלמה מאחר ואיננה נמנית על רשימת הלומדים בקורס זה. היחידה איננה רושמת נוכחות של לומדים לימודי השלמה, שכן רשימת הנוכחות נועדה רק לרשומים בפועל בקורס.

25) משוב מבוצע בסיום כל קורס כחלק בלתי נפרד מתורת ההדרכה. המשוב מבוצע בע"פ ונועד לשרת את רכזת ההדרכה באשר לרשימת הנושאים והתכנים, דברים שעליה לתקן לקורס הבא וכו'. אין כיום מערכת ניתוח משובים, הנושא ייבדק עם מנהל מערכת ניהול ההדרכה שבאגף המחשוב, רכזי ההדרכה ואנשי המרכז למחקר כלכלי-חברתי. במידה ונצליח להכין טופס גנרי אחיד, יוכנס לתוך המערכות ויבוצע בהתאם.

67 יא') – קורס כתיבה שירותית תברואה התקיים בנוסף לתכנית ההדרכה השנתית המפורסמת בתחילת שנה ע"י היחידה לפיתוח והדרכה ומחוץ לקורסים המופיעים בקטלוג ההדרכה. הקורס במתכונתו זהה לקורס העירוני, ע"י מנחה מקצועית כמו בקורס העירוני, מומן ע"י תקציב שאינו נמצא ביחידה לפיתוח והדרכה. היחידות רשאיות לקיים קורס שכזה כחלק מהביזור הקיים.

סעיף 68

א. קורס ניהול מתקדם הוא הקורס הבכיר של עיריית תל-אביב-יפו והארוך שבהם. למנהלים בכירים (אגפים ומעלה) מתקיים 'מועדון מנהלים' בו מתקיימים כ- 5 מפגשים בשנה במתכונת לימודים של חצי יום, בו מועברים להם נושאי למידה מגוונים.

זימון הלומדים עפ"י פוטנציאל תוך מתן עדיפות למנהלים אשר זו להם השנה הראשונה לשירותם בעירייה בתפקיד מנהל מחלקה ו/או משווה. עבורם מטרת הקורס היא גם הכנסה למערכת העירונית בצורה טובה יותר בהיבט של ההיכרות עם העירייה ומוסדותיה ובהיבט החברתי של הכרת בעלי תפקיד מקבילים להם. לאחר הרכבת רשימות הלומדים, וקבלת אישור מנהל וסמנכ"ל משאבי אנוש מתנהל תהליך הפניה ושאלון הציפיות. בגלל אורכו ועלויות הקורס הוא מתקיים פעם בשנה ולכן התקורה הוגדרה ע"י מנהל היחידה לפיתוח והדרכה לעד 36 מנהלים.

מאחר ועובדי ומנהלי התאגידים העירוניים פועלים בשם העירייה ולמען קהל יעד משותף, ומאחר ועפ"י חוקי העבודה חייב המעסיק לדאוג לשמירת חוקים אלה גם על מועסקים באמצעות חברות חיצוניות, ברור מאליה מדוע הנחה מנהל היחידה לפיתוח והדרכה להכליל את עובדי התאגידים העירוניים, שהינם חברת 'בת' ואינן חברות כ"א, בקורסים הנערכים ע"י גורמים עירוניים. התאגידים כשותפים מלאים לעבודת העירייה, ומנכ"לי התאגידים חברים גם ב-'מועדון מנהלים' כאמור לעיל.

ב. דיווח על לומדים בקורס זה מתקיים באופן סדור שכן רכזת ההדרכה צמודה לקורס זה כל יום לימודים. בקורס זה עובד הנעדר גם מחלקו של יום מקבל אישור להיעדרותו מרכזת ההדרכה. כמו בכל קורס עירוני, בהיעדר ממשק טכני בין מערכת ניהול ההדרכה למערכת הנוכחות, חובת דיווח הנוכחות במקום שאין בדו"ח השבועי הקלדת שעון נוכחות, על העובד/מנהל, בצינו את סיבת היעדרות. טופס זה החתום על-ידי העובד מהווה הצהרה קובעת על שעות עבודתו. במידה ויש שאילתות של רפרנט כ"א ביחידה, הוא פונה לרכזת המספקת לו את המידע. בנוסף לכך, יכול הרפרנט להיכנס למערכת ניהול ההדרכה ולראות את הופעת העובד בכל קורס אותו הוא עושה, לאחר הקלדת הרכזים את הנוכחות עפ"י החתימות.

ג. לאור חשיבות קורס זה, בכירתו ואורכו, מתקיים בקורס זה משוב יומי המועבר ע"י רכזת ההדרכה הצמודה לקורס. המכון המלווה את הקורס מבצע משוב משלו (הנחייה של כ- 1/3 מההרצאות) ומספק לנו את תוצאות המשוב בסיום הקורס. בנוסף מתבצעת שיחת משוב אמצע, בנוכחות מנהל אגף משאבי אנוש ומנהל היחידה לפיתוח והדרכה, ושיחת משוב סיום בנוכחות סמנכ"ל משאבי אנוש, מנהל אגף משאבי אנוש, מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, נציגת המכון. בשיחות משוב אלו נוטלים חלק 100% מלומדי הקורס וכל אחד מהנוכחים מציג את חוות דעתו על התכנים, המרצים, והיבטים אחרים כרצונו.

סעיפים 69 – 71

הפקת תעודות עירוניות של סיום קורס מבוצעת אך ורק ע"י היחידה לפיתוח והדרכה, חתומות אישית ע"י מנהל היחידה. עובד שאינו זכאי לקבל תעודה מאחר ונעדר מעל המותר ו/או לא סיים מטלת קורס, לא יקבל תעודה, למרות שהתעודות מודפסות לקראת היום האחרון של הקורס לכל הרשומים שאם יופיעו באופן מלא ליום זה יהיו זכאים לתעודה. עובד שנעדר באופן בו גם היותו ביום האחרון כולו אינו מגיע למשך זמן השהייה הנדרש בקורס, לא מודפסת עבורו תעודה. ככלל יש לבצע "סיום קורס" בכל קורס המוזן למערכת ניהול ההדרכה. תנאי הכרחי לניהול תקין של המערכת.

סעיף 71

הערת המבקר מתייחסת לפער שבין מועד סיום הקורס ובין מועד הקלדת הנוכחות של המפגש האחרון. יובהר שוב שלקראת המפגש האחרון אנו 'מעריכים' למי תהיה זכאות לתעודה במידה ויהיה נוכח במעמד חלוקת התעודות, ואת עדכון המפגש האחרון מבצעים בשלב מאוחר יותר, לאחר שהקורס הסתיים. הטבלה המוצגת ע"י המבקר מצביעה על הקלדת סיומי קורסים כאשר חלק מהנתונים עודכנו במהלך איסוף הממצאים – לאור שאלת המבקר בוצעו התיקונים במקום. שני עדכונים בוצעו במועדים מאוחרים – קורס 896 וקורס 924. זהו פער גדול הנובע בין השאר מכניסת הרכזות לתיקונים מאוחרים, ואין זה מצביע על הקלדת סיום קורס מאוחרת. נושא "סיום קורס" במערכת ניהול ההדרכה מפוקח ע"י מתאמת פעולות היחידה בכל סיום קורס. לעיתים, בעיקר בקורסים המבוצעים ע"י מובילי הדרכה ביחידות, מנהלים בעצמם את המעקב והבקרה, נדרשת התערבותה ודרישתה לבצע פעולה זו במערכת. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה ידגיש נקודה זו בכנס מובילי ההדרכה השנתי הקרוב.

סעיפים 72 – 73

ישנם מקרים בהם עובד אינו מצליח לסיים בהצלחה קורס מסוים ועליו לבצע פעם נוספת בשלמותו, בין אם הסיבה הינה היעדרות של למעלה מ- 40% מהקורס ואז לא מאפשרים לו לבצע השלמה ובין אם לאחר הקורס החומר לא נקלט. אכן בולט הדבר בקורסי מחשוב, ובקורסי ע"ר שבסיומם יש מבחן. כישלון במבחן הסיום משמעותו ביצוע הקורס מחדש. בוגרי קורסי אקסל נדרשים לפרקים לעבור את כל הקורס מחדש מאחר וחולף זמן ואי שימוש בכל הנלמד כמו נוסחאות, מיזוג דואר, עימוד טבלאות וכו' במידה ואינם מתורגלים בכל עת נשכחים ע"י המשתמש. היחידה לפיתוח והדרכה ביחד עם אגף המחשוב העמידה באתר העירוני פרקי הדרכה של תוכנות בסיס: אקסל וורד, פאור פוינט וכו'. לצערנו לא רבים הפונים ונכנסים לפרקי לימוד אלה. לקורס מפיקי אירועים יכולה רכזת ההדרכה לזמן מנהל לקורס נוסף במידה ולא הגיע לכנס השנתי המחייב, מה שפוסל אותו לחלוטין מהמשך תפקידו כמפיק אירועים. מובהר לכל בוגרי קורס זה כי אי הופעה לאחד מהכנסים השנתיים יחייבו לעבור קורס נוסף, לצורך מתן אישור עבורו להפיק אירוע שאינו דורש רישוי. הגדרה זו מופיעה

בנוהל העירוני הקשור לכך.

סעיף 74

משתתפים שאינם עובדי עירייה שזומנו לקורס אקסל ולא הופיעו אליו, שייכים לתאגידים עירוניים, שכן רישום לקורס זה מחייב השתתפות התאגיד בקורס, ולא תמיד מוצאים הנ"ל את התקציב המתאים. בקורסי ניהול אין מחייבים את התאגידים בהשתתפות המנהלים מהתאגיד בקורס. זאת מתוך ראייה מרחיבה של הרצון לקרב ולשתף את המנהלים מהתאגידים ביחד עם בעלי תפקידי הניהול העירוניים.

סעיפים 75 – 76

דיווח על לימודים מתקיים בשתי המערכות במקביל רק כאשר יש צורך בכך בהיבט תעודות הסמכה מקצועיות ו/או יש לתעודת הסיום השפעה של מידע על השכלת העובד/מנהל. סיום לימודים אקדמיים בכל התארים, הסמכה פורמלית מקצועית סטטוטורית: עו"ד, הוראה, רו"ח, תעודות כמו: חשמלאי, מקצועות נהיגה וכו'. במקרים בהם אין השפעה על כרטיס העובד יוקלד אך ורק במערכת ניהול ההדרכה. יש לציין שכיום כרטיס הלומד מציג גם את השכלת העובד (נשאב מתוך מערכת כ"א) והינו חלק בלתי נפרד כיום כאשר מציגים עובד בפני וועדות שונות כמו מכרזים, בקשות להעלאה בדרגה וכו'. סיומי קורסים, בין אם הם פנימיים או חיצוניים, שאין בהם השפעה על מרכיבי שכר, מוזנים למערכת ניהול ההדרכה בלבד.

סעיף 77

כרטיס פרטי לומד וכרטיס לימודים המופיעים במערכת ניהול ההדרכה מיייתרים את הצורך להקלדה נוספת במערכת כ"א. מובילי ההדרכה וסגלי משאבי אנוש מזינים את כרטיס הלומד בהתאם לקורסים שביצע. רכזים ומובילי הדרכה ביחידות את הקורסים הפנימיים. סגלי משאבי אנוש את הקורסים החיצוניים בהתאם לדיווח העובד והתעודה שברשותו.

סעיפים 78 - 80

הערות המבקר נכונות שכן עד הטמעת המערכת החדשה נוצר מצב של 'חבלי ילדות', בו סגלי משאבי אנוש הזינו הזנה כפולה, או רק במערכת כ"א ולעיתים אף לא זה. לאחר פרסום נוהל 845 בתחילת 2015 והעברתו ליחידות לרבות כנסי הסברה, ירדה רמת העמימות בנושא וכיום מבוצעות ההקלדות כנדרש: רישום השכלה אקדמית והסמכה מקצועית במערכת כ"א (בכרטיס הלומד שבמערכת ניהול ההדרכה מופיע נתון ההזנה באופן אוטומטי), במערכת ניהול ההדרכה כל קורסי ההכשרה וההשתלמויות ע"י מובילי ההדרכה ו/או סגל משאבי אנוש כמופיע בנוהל העירוני המורחב.

סעיף 81

- א. דיווח על היעדרות עובד מבוצעת ע"י רכזי ההדרכה ליחידת האם כאשר העובד נעדר יום שלם מהקורס, זאת ע"מ לוודא רישום נוכחות נכון במערכת הנוכחות. רישום זה מבוצע ע"י סגל משאבי אנוש של יחידת העובד המזין את היעדרויותיו של העובד בין אם מהקורס ובין בכלל. הודעה על היעדרות מקורס נמסרת למנהל הישיר כאשר יש לרכז הקורס יסוד סביר להניח כי היעדרות זו נובעת מבעיית משמעת ולא דווקא מבעיית שגרה: מחלה, מילואים, מחלת ילד וכו'.
- ב. אחריות העובד לדיווח על כל קורס שביצע, במסגרת קורס אליו נשלח וגם קורס אליו יצא ביוזמתו ועל

חשבון זמנו האישי. הוראה זו בנוהל העירוני קיימת גם בתקשי"ר נש"מ. הסיבה הינה ליצור מידע עדכני ונכון על הכשרתו של העובד והתאמתו לתפקידים בשגרה ובחירום. בתוך כך קיימת חשיבות רבה למקצועות הסמכה אותם רוכשים עובדים מחוץ לבקרה של המערכת הסדורה, כמו: קורסי נהיגה, קורסי התמקצעות אחרים שהמערכת יכולה לעשות שימוש בהכשרתו זו. מאידך, אין צורך לרשום כל קורס שעשה העובד שאינו רלבנטי לעבודת העירייה בשגרה וחירום: שזירת פרחים, ידיעת הארץ, ארכיאולוגיה וכו'. החלטת סגל משאבי אנוש, מובילי ההדרכה ומנהל היחידה מתי לרשום בכרטיס העובד את הקורס נתונה לשיקולם עפ"י כללי 'השכל הישר'.

ג. לאור הערת המבקר, והחשיבות שאנו מייחסים למסירת תעודות סיום קורסים של עובד לעדכון בפרטי השכלתו/הכשרתו, יודגש נושא מסירת תעודות בסיום קורסים כאמור בכנס משאבי אנוש הקרוב.

ד. הציון בנוהל כי על עובד להגיש את תעודותיו לסגל משאבי אנוש של יחידתו אינו בטעות למרות כפל ההתייחסות לנושא זה. העובדים רואים בסגל משאבי אנוש את הדמות הנכונה להזין נתונים שלהם למערכת, כמו עדכון פרטים אישיים, שינוי מען וכו'. לכן סביר כי עובד שירצה למלא אחרי הנחייה זו יגיש כשגרה את התעודה לרפרנט כ"א של יחידתו. מטרתנו הינה רישום ההכשרה שעבר העובד. רישום עדיף מאי רישום כלל, ולכן רוב סגלי משאבי אנוש מורשים לעשות שימוש במערכת ניהול ההדרכה במקביל למוביל ההדרכה ביחידה. עד כה לא נתקלנו בבעיית אי הבנה ו/או טענות על לקיחת/הענקת סמכות זו כאשר ביצענו דיוני ספק/לקוח עם בעלי התפקידים ביחידות.

סעיפים 82 – 86

נושא התחייבות עובדים בשל סיום קורס חיצוני בו היתה התחייבות עובד לשירות הינה 'דקלרטיבית' בעיקרה, שכן רוב הקורסים הנ"ל אליהם נשלחים עובדים מוגדרים כהכשרה מחייבת. לדוגמא: קורסים לאגף סל"ע, קורס ריתוך, קורס חשמלאים בכירים ועוד. כל אלה הינם הכשרה מחייבת אליהם נשלחים עובדים אשר ללא הכשרה זו אינם רשאים להמשיך ולעסוק בתפקידם. מאידך, מאחר ותעודת הכשרה שכזו, יש בה בכדי לקדם את העובד בעתיד, יש טעם בחתימת העובד על התחייבות לשירות. כיום אין הזנה שכזו בתוך מערכת ניהול ההדרכה, בטרם התחלנו להזין את נושא הכספים למערכת. מכאן שלא נרשמת הערה לעובד. נושא זה של התחייבויות עובדים נדון בעבר גם בנושא לימודים אקדמיים. החל משנה"ע 2016, תזון הערת 'התחייבות עובד' אצל כל עובד אשר עלות הכשרתו אצל גורם חיצוני הינה מעל 6,300 ₪ כמופיע בנוהל 845, גם אם נאלץ לבצע הזנה ידנית במערכת כ"א.

סעיפים 87 – 88

העמותה לקידום מקצועי חברתי של ארגון העובדים מתנהלת מול היחידה לפיתוח והדרכה כספק חיצוני מועדף שכן שומרת על כל כללי התכנון, הלימוד, הרישום, הבקרה והמעקב כפי שמנחה הוועדה לגמול השתלמות של אגף חינוך מבוגרים במשרד החינוך. העמותה מנוהלת ע"י מנהלת מקצועית בתחום ההדרכה ולה צוות רכזות הדרכה מיומנות בתפקידן.

סעיפים 89 – 91

סעיף 92

היחידה לפיתוח והדרכה מאפשרת לגורמים חיצוניים להפיק תעודה שלהם על ביצוע קורס הכשרה/השתלמות עם לוגו העירייה, רק כאשר חתימת מנהל היחידה ו/או מנהל אחר בעירייה מופיעה ע"ג התעודה. אישור זה ניתן כאשר כל הקורס/הכשרה נעשה אצל הספק ו/או בהובלתו וכאשר יש לתעודה מטעמו יתרון יחסי ללומד, עובד העירייה. לדוגמא: קורסי מחשוב שונים הנערכים ע"י חברות כמו נס, ג'ון ברייס, מייקרוסופט וכו' יש משקל רב יותר לתעודה החתומה על-ידן עבור המשך עתידו של העובד בעירייה ומחוצה לה.

סעיפים 93 – 94

א.מ.ל

סעיפים 95 – 111

להתייחסות מינהל הכספים

סעיף 106 – (התייחסות גזבר העירייה)

"להלן נתוני תקציב 2014 לסעיף 01/621100/521/5 הדרכה וכנסים:

תקציב מקורי – 485 אש"ח

תקציב מעודכן – 503 אש"ח

ביצוע – 319.5 אש"ח "

סעיפים 112 – 113

טבלאות עזר של השנתון הסטטיסטי קיימות שנים רבות. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה מספק למרכז מחקר כלכלי-חברתי את הנתונים עפ"י הטורים הנדרשים לשמירת צורת הטבלה גם לשנה המבוקשת. מאחר ונתונים אלה אינם נאספים במתכונת זו אלא מקובצים בסוף השנה מתוך מערכת ניהול ההדרכה ודוחות דיווח היחידות, מעברי מנהל היחידה את כלל הטבלאות לחוקרת המרכז ע"מ שתוכל לבדוק שאיסוף הנתונים היה נכון.

בעבר היו נתוני השקעת העירייה בהכשרות, קורסים והשתלמויות משתקפים במערכת ניהול ההדרכה רק כאשר מוזנים אליה נתונים ממבצע ההדרכה, רכו היחידה או מוביל הדרכה ביחידה המקצועית. אבל יחידות העירייה מקיימות גם למידה מסודרת שאיננה מדווחת למערכת ניהול ההדרכה: לדוגמא כנסים חד יומיים או שעתיים של מנהלים, תדריכים, ביקורים לימודיים ביחידות, כנסי חוץ וכו'.

כיום נתונים אלה נאגרים ביחידה לפיתוח והדרכה ע"י פניית מנהל היחידה למובילי ההדרכה בסוף כל שנה. היחידות מדווחות על פעילויות הדרכה אלו שאינן מופיעות במערכת ניהול ההדרכה. מתאמת פעולות היחידה מרכזת דיווחים אלו, מכינה דו"ח אקסל הכולל את הנתונים הנ"ל בצירוף נתוני מערכת ניהול ההדרכה. הדו"ח המלא הוא המנותח עבור המרכז למחקר כלכלי חברתי. דו"ח שנת 2014 אשר נמסר למרכז כבר כולל את הפעילויות האחרות שאינן מדווחות במערכת ניהול ההדרכה.

הערכת אפקטיביות של קורסים נדונה בעבר בעיקר בנושא קורסי ניהול. בכל הקורסים מבצעים משוב בו נשאלים העובדים/מנהלים על מידת חשיבות הקורס עבורם, רמת הנושאים והמרצים, התייחסות הלומדים בהיבטים

שונים של הקורס.

לא ביצענו מדידת אפקטיביות של קורסים לאחר זמן סיום הקורס. אלה היוצאים מקורס הכשרה לשטח כדוגמת פקחים, סל"ע, נציגי שירות וכו', יתקשו לשחזר לאחר הטמעתם את מה שלמדו בקורס. נושא מדידת אפקטיביות הדרכה מופיע במאמרים שונים בקהילת ההדרכה בישראל ומחוצה לה. מתחבטים בו רבות כל העוסקים במלאכת ההדרכה ואין כיום תשובה אחת מוסכמת לצורת המדידה ובחינתה.

נספח א' לדו"ח המבקר (העמותה לקידום מקצועי חברתי)

טבלת אי התאמות הרישום וההיעדרויות עליה מצביע המבקר וחלק מהסיבות שמצא אכן מאירים את עינינו להקפדה יתרה ברישום ומעקב אחר תנועת לומדים. לאחר קבלת זהות המופיעים בנספח תועבר הטבלה להתייחסות מנהלת העמותה. ככלל, למרות שמושקעים בממוצע בכל שנה כ- 50,000 ימי למידה, חייבים אנשי ההדרכה וסגלי משאבי אנוש על הקפדת יתר ברישום נוכחות והיעדרויות עובדים בקורסים השונים. הנושא יועלה ויודגש בפני מנהלת העמותה ובמסגרת השתלמויות וימי עיון של סגלי משאבי אנוש ושל מובילי ההדרכה אשר האגף מקיים במהלך השנה.



י"ד בשבט, התשע"ו
24 בינואר, 2016
סימוכין: 04300216

מבקר העירייה

אל:

גזבר העירייה

מאת:

הנדון: טיוטת דו"ח ביקורת בנושא תכניות ההדרכה וההשתלמות של עובדי העירייה
מבקר העירייה: 02625516 מ- 13.1.2016

רצ"ב תשובת אגף תקציבים וכלכלה המהווה התייחסות מינהל הכספים.

ב ב כ ה,

גזבר העירייה

העתקים:

- מנכ"ל העירייה
- סמנכ"ל תכנון, ארגון ומ"מ
- סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל
- סגן גזבר ומנהל אגף החשבות
- מנהלת אגף המיחשוב
- מנהל אגף ארגון ותקינה
- מנהל אגף משאבי אנוש
- מנהלת המרכז למחקר כלכלי חברתי
- סגן מבקר העירייה
- סגן מנהל אגף החשבות
- מנהלת מחלקת תכנון תקציבי
- מנהל מחלקת מכרזים והתקשרויות – אגף החשבות
- כזת בקורת ופרוייקטים
- מנהל מחלקת מידע ובקרה
- מנהלת מחקר פנים ארגוני
- ממונה נהלים עירוני, אגף ארגון ותקינה

תלכ:

מבקר העירייה/טיוטת דו"ח ביקורת בנושא תכניות ההדרכה וההשתלמות של עובדי העירייה





י"ח בשבט, התשע"ו
28 בינואר, 2016
סימוכין: 05176716

אל: מנהלת מחקר ופיתוח

מאת: מ"מ אגף תקציבים וכלכלה

הנדון: טיוטת דו"ח ביקורת בנושא תוכניות ההדרכה והשתלמויות של עובדי העירייה

לסעיף 117 ולסעיף 165

במחלף שנת 2016 צפויה הפעלת מרכז פסגה החדש.

ליחידת ההדרכה העירונית יוקצו במבנה מספר כיתות לימוד.

לכן, בחינת הצורך במרכז הדרכה עירוני ע"י אגף תקציבים וכלכלה, בשיתוף עם אגף משאבי אנוש, תתבצע לאחר מיסוד העבודה במבנה החדש.

לברכה,

מ"מ מנהל אגף תקציבים וכלכלה

העתיקים:

ס' מנהל אגף תקציבים וכלכלה
ס' מנהל אגף תקציבים וכלכלה
אגף תקציבים וכלכלה
מ' מח' תכנון תקציבי
אגף תקציבים וכלכלה

נושא:

FW: דו"ח ביקורת "תכניות ההדרכה וההשתלמויות של עובדי העירייה"

From: - מנהל אגף משאבי אנוש
Sent: Wednesday, February 24, 2016 1:26 PM
To: - סגן מבקר העירייה
Cc: - סמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל; - סגנית מנהל האגף לגיוס ופרט; - מנהל היחידה לפיתוח והדרכה; - עוזרת תאום ובקרה
Subject: דו"ח ביקורת "תכניות ההדרכה וההשתלמויות של עובדי העירייה"

שלום

בהמשך לשיחתנו הטלפונית, להלן התייחסותי להמלצות דו"ח הביקורת :-

➤ סעיף 164 :-

1. לא ניתן לבצע הערכה אפקטיבית לכל הקורסים חומי ארגון וההכשרות.
2. חלק מההדרכה – הכשרת העובדים לביצוע התפקיד טוב יותר.
3. בקורסים וההכשרות שבהם ניתן לבצע הערכה אפקטיבית – הנושא יטופל.

➤ סעיף 165 :-

1. לעיריית ת"א-יפו אין מרכז הדרכה.
2. הפתרון החלקי שנמצא בסוגיה זו – "כיתת הדרכה" בבניין המיועד למרכז פסג"ה.
3. ככל שלאגף משאבי אנוש יהיו יותר כיתות – יהיה צורך קטן יותר בהשכרת כיתות.

➤ סעיף 166 :-

1. מבוצע בשוטף כהפקת לקחים בסיום כל קורס.
2. ההמלצה מקובלת.
3. תעשה פעילות לשיפור מעבר לנעשה היום.

➤ סעיף 167 :- ההמלצה מקובלת.

➤ סעיף 168 :- ההמלצה מקובלת (נדרשת השלמת התייחסות אגף החשבות).

➤ סעיף 169 :- ההמלצות מקובלות.

➤ סעיף 170 :- ההמלצות מקובלות.

➤ סעיף 171 :- ההמלצות מקובלות.

➤ סעיף 172 :- ההמלצות מקובלות (נדרשת השלמת התייחסות אגף ארגון ותקינה).

➤ סעיף 173 :- ההמלצות מקובלות (נדרשת השלמת התייחסות אגף ארגון ותקינה).

בברכה,

מנהל אגף משאבי אנוש