

י"א בתמוז תשע"ז
05 ביולי 2017

0491-0011-2017-001709
חוזר מס' הד-17 (13)

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

שלום רב,

הנדון: תכנית עבודה בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה לשנת 2018

תכנית העבודה בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה בשירות המדינה, נועדה להבטיח את פיתוחו של
ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת זאת, נכללות מגוון רחב של פעולות למידה שתכליתן הקניית
ידע וכלים מקצועיים לפיתוח מיומנויות לעובדים ומנהלים כאחד.

השנה, אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה יהיה מעורב בבניית תכנית העבודה המתגבשת על ידכם
לשנת 2018 - **כבר בשלבי התכנון שלה**, וזאת מתוך מטרה לתאם ציפיות בין המטה לשטח, לאבחן
קשיים (אם קיימים) בעיצוב ובמימוש תכניות ההדרכה ולסייע לכם בגיבוש תכנית הלמידה
המשרדית והערכתה.

בשונה משנים קודמות, מצ"ב מצגת אותה אתם מתבקשים למלא ולשלוח אל גב' רעות כהן נגר
במייל reuten@csc.gov.il עד לתאריך 31.10.2017. לאחר שליחת המצגת, נפנה אליכם לתיאום הצגת
תכנית העבודה בפני אגף בכיר הדרכה והשכלה.

החומרים שיועברו על ידכם והמפגש אתנו יסייעו בהידוק הקשר בין המטה לשטח, וכן יסייעו לנו
בתכנון ובקביעת מדיניות רוחבית בשירות המדינה, בפיתוח תכניות לימוד, תשתיות הדרכה ומוצרי
הדרכה רוחביים בשירות המדינה

**אישור תכנית העבודה המשרדית/ארגונית על ידינו יהווה תנאי מקדים להפעלת תכנית ההדרכה
במשרד / יחידת הסמך בשנת התקציב השוטפת.**

תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2018, אמורה לעצב ולהבנות מערכת למידה
משרדית, **אפקטיבית ויעילה** שיש בה בכדי לקדם ולממש את יעדי הארגון/המשרד ואת יעדיו של
שירות המדינה. לאור זאת, מנגנוני ההדרכה והלמידה בארגון נדרשים **להראות את השיפור** שהתרחש
במקצועיות העובדים באמצעות פעולות הדרכה ולמידה, וכן את החיבור והתרומה שבשיפור זה
להשגת ולקידום יעדי הארגון.

לצורך זאת, פיתחנו **מתודולוגיה גנרית וכלים להערכת אפקטיביות למידה והדרכה בשירות המדינה**
ברמות השונות של ההערכה, וכן **לומדה** להטמעת הנושא בקרב יחידות ההדרכה ומצגת גנרית



למנהלים, אשר בהם הנכם מתבקשים לעשות שימוש במסגרת תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2018.

על מנת לסייע לממונים על ההדרכה בהטמעת מנגנון ההערכה בתוכניות העבודה השנתיות בתחום הלמידה וההדרכה, ניתן על ידנו, בשנה שעברה, ייעוץ אישי לכל ממונה על הדרכה, אשר ביקש זאת, להטמעת הנושא בתכנית העבודה של השנה הקודמת (2017).

את כל החומרים בנושא זה ניתן למצוא ולהוריד בקישור שלהלן:

<http://www.csc.gov.il/Units/EducationWelfare/Pages/Methodology.aspx>

חשוב להדגיש בנושא זה, כי הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה אינה מתמצת רק בהערכה המתקיימת בסיום פעולת ההדרכה או במהלכה של זו, אלא שיש לבחון ולהבנות את תפיסת הערכת אפקטיביות ההדרכה ברמה המשרדית, תוך שיתוף פעולה עם המנהלים בארגון, כבר בשלבים הראשונים של איתור צורכי ההדרכה בארגון, ולאורך כל שלבי הפעילות ההדרכתית.

כידוע לכם, המשאבים המושקעים בתחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה הם גדולים ומשמעותיים ובכללם גם עלויות ימי ההיעדרות בשכר המאשרים על ידי המשרד לעובדים, לצורך למידה. לאור זאת, ועל מנת לממש את המטרות האסטרטגיות העומדות בבסיס פעולות ההדרכה והלמידה בקידום מטרות שירות המדינה והמשרדים, נבקשכם שמירב המשאבים בתחום ההדרכה והלמידה יושקעו בראש ובראשונה בתחומים ובעובדים הקשורים ישירות לליבת העיסוק של המשרד או העובד.

את תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה יש לבנות בהתאמה וכתמיכה לתוכנית העבודה המשרדית, המובנת במעגל התכנון השנתי, ובעיקר בהתאמה לתכניות העבודה לתכנון אסטרטגי של ההון האנושי במשרד, הנגזרות מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות כפי שתקבע על ידי נציבות שירות המדינה ומצרכים שונים העולים מעולמות התוכן שבתחום סמכותו ואחריותו של המשרד.

ממונים על הדרכה הזקוקים לסיוע בגיבוש התכנית (מתן כלים תפישתיים, תוכניים, תהליכיים ואחרים), מתבקשים לפנות לח"מ.

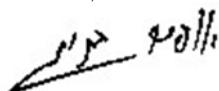
מצורפת לחוזר זה בנספחים, מתודולוגיה לבניית תכנית ההדרכה השנתית הכוללת את מקורות המידע והתהליך המוצע לבניית תכנית העבודה השנתית, כולל שילוב נושא הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה משלב בחינת הצרכים ועד לאחר סיום מימוש תכנית העבודה השנתית.

את תכנית ההדרכה השנתית, כפי שהיא גובשה על ידכם ואושרה על ידנו, יש להעביר אלינו, ולא יאוחר מתאריך: 15.12.2017.

אנו מאחלים לכם הצלחה רבה בבניית תכנית העבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2018.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה
חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
גב' ענבר סבאג שפייזמן – סגנית מנהל אגף הדרכה והשכלה, נש"מ

נספח 1- בניית תכנית העבודה השנתית

מקורות המידע לבניית תכנית העבודה

תכנית ההדרכה השנתית תבנה כאמור בהתאמה וכתמיכה ליעדי המשרד ולמשימותיו ולתוכנית העבודה המשרדית, המובנת במעגל התכנון השנתי.

התכנית תהיה מבוססת על איתור וזיהוי צורכי ההדרכה והלמידה של העובדים והמנהלים ותיתן מענה הדרכתי לגישור על הפער בין הרצוי למצוי בתחום מקצועיות העובדים והמנהלים.

כמה **מקורות עיקריים** בתכנון ובבניית תכנית העבודה השנתית:

1. **בדיקת צרכי הדרכה פרואקטיבית** באמצעות סקרים, שאלונים, קבוצות מיקוד וראיונות מול המנהלים והעובדים ותוך הבחנה בין כוח האדם העוסק **בתחומי הליבה** של המשרד לבין כוח האדם התומך בו ובין עובדים חדשים לעובדים וותיקים (**רצ"ב לשימושכם דוגמא לשאלון לאיתור צרכי הדרכה ולמידה**).
2. ניתוח **תכנית העבודה השנתית** של המשרד וגיבוש מענה הדרכתי הולם לקידומה ולמימושה.
3. ניתוח צרכי הדרכה כפי שעלו **במסגרת תהליך משוב והערכת ביצועים שנעשה במשרד** והמתייחסים לתחום ההדרכה והפיתוח המקצועי של העובדים, כפי שהומלצו על ידי המנהלים.
- במשרדי הנחשון** בהם מוטמע מודל דיפרנציאלי להערכת עובדים, מוטמעת במקביל מערכת טכנולוגית המאפשרת ניתוח נתונים מהתהליך ברמה ארגונית וברמת פרט, נתונים אלו מתייחסים בין היתר **לפערי ידע**, והם משאב בעל ערך רב לניתוח וזיהוי צורכי הדרכה ברמת הפרט, היחידה והארגון.
- תשומת לבכם גם **ל"מטריצת קבלת החלטות"** המתבססת בין השאר גם על תהליך המשוב והערכת העובדים והכוללת אינדיקציות בתחום הלמידה וההדרכה ביחס לצרכי הלמידה של העובדים, בהתאם למיקומם במטריצה. ראו בעמוד 46 במצגת בקישור שלהלן:
<http://www.csc.gov.il/Units/Reform/Documents/Nachshon3.pdf>
4. ניתוח **תכנית העבודה המשרדית לתכנון האסטרטגי של ההון האנושי במשרד**, ומתן מענה הדרכתי לקידומה. תכנית זו כוללת את **חמשת "אבני הבניין"** בניהול ההון האנושי, כדלקמן:
 - א. **התאמת המבנה של הארגון למשימותיו שתכליתו** צמצום הפער שבין הצרכים הנובעים מהמשימות **וארגון** "כוח העבודה" של המשרד.
 - ב. **ניהול כוח אדם הנושא את כישורי הליבה של הארגון שתכליתו** הבטחת התאמה רב - שנתית בין כמות ואיכות כוח האדם ההווה את אוכלוסיית העובדים בעלת כישורים המוגדרים כיכולות הליבה של המשרד, לבין הצרכים הנגזרים מיעדיו המשימתיים השנתיים והרב שנתיים.
 - ג. **פיתוח ההון האנושי ותהליכי מיצוי הפוטנציאל שבו לצורכי השגת מטרות המשרד ויעדיו המשימתיים.**
 - ד. **ניהול מערכת יחסי העבודה והשכר** שתכליתה: שליטה בהוצאות השכר ושימור הגמישות הניהולית ורציפות פעילות המשרד במסגרת שקט תעשייתי, תוך שמירה על מערכת יחסי עבודה תקינה עם ארגון העובדים היציג במשרד.
 - ה. **ניתוח התרבות הארגונית** והממדים הבלתי פורמאליים.

פירוט והסבר לגבי חמשת אבני בניין אלו, ניתן למצוא באוגדן לניהול אסטרטגי של ההון האנושי בשירות המדינה, באתר הנציבות :

<http://www.csc.gov.il/Units/Reform/Documents/OgdanHR2-6-2014.pdf>

נבקשכם לעשות שימוש בתהליך המוצג להלן, ולהציג את תוצריו כתכנית עבודה.

א. התהליך המוצע :

להלן התהליך המוצע לבניית תכנית העבודה השנתית :

(1) **בחינת יעדי המשרד/ יחידת הסמך** לשנת העבודה 2018 ולשנים הבאות, וזיהוי האתגרים המקצועיים הנגזרים מהם.

(2) **איתור וזיהוי צרכי הלמידה** של אוכלוסיות שונות מקרב העובדים, בצד זיהוי צרכי הארגון כפי שהם עולים ונובעים מהמקורות המפורטים לעיל, עיבוד וניתוח החומרים.

(3) **בחינת פערי הידע של העובדים** (בשלב עיבוד הנתונים) אל מול הנדרש מביצועיהם, וצרכים מערכתיים ברמת האגף והתפקיד. לדוגמא, האם העובד/ת נדרש/ת לטפל בנושא ניהול ידע, מתן שירות, תהליכי עבודת מטה ועוד.

(4) **תיאום ציפיות מול המנהלים והנהלת המשרד** לגבי תוצרי פעולות ההדרכה בהם אמורים להשתתף העובדים, בהיבטי ההערכה השונים: שיפור מקצועיותם של העובדים, מתן שירות, קידום מדיניות וכד'.

(5) **בניית תכנית הדרכה** הכוללת את תכנית הלמידה של העובדים, הנושאים לטיפול מערכתי ותהליכי, הנושאים לפיתוח הדרכה, ודרכי המימוש העיקריות. יש לתמחר את התכנית ולקבוע קריטריונים וסדרי עדיפויות להפעלת התכנית, תוך קביעת רמת החינויות של ההכשרה (חינויות גבוהה מאד, גבוהה, בינונית ומועטה – ראה לדוגמא עמודה שמינית בטבלאות שרצ"ב).

○ יש לתכנן את הפעילות בפריסה שנתית, ולציין כיצד וע"י מי תבוצע כל פעילות (באמצעות מיקור חוץ או באמצעות מדריכים/מומחי תוכן פנים אירגוניים).

○ לתכנית העבודה בכללותה יש להכין יעדים, מטרות והנחות עבודה, ולוודא שהתכנית נותנת מענה ליעדים ומטרות אלו.

○ יש לתכנן כבר בשלב זה אלו פעולות הדרכה יוערכו ובאיזה רמת הערכה (ראו להלן בנושא הערכת אפקטיביות הדרכה ולמידה).

○ יש לקבוע מראש בתחילת שנת התקציב קריטריונים ואמות מידה משרדיות לאישור השתתפות עובדים בפעולות הדרכה ולקבלת מענקי השתלמות (ראו בנושא זה סעיף משנה 51.322 (ו) להוראות התקשי"ר).

קריטריונים אלו יהיו בהלימה למתווה הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה, ומבוססים בין השאר גם על הערכות הביצועים של העובדים, עידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במשימות, פוטנציאל הקידום ומסלול הקידום של העובד. ראו בנושא זה את דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה בקישור שלהלן :

<http://www.csc.gov.il/DataBases/ArticlesAndPublications/Documents/reformReport2013.pdf>

ב. השקעה בליבת העיסוק של המשרד ו/או העובד

כמו שהנחנו בשנה שעברה, נבקשכם שגם השנה **מירב המשאבים** המושקעים בתחום ההדרכה והלמידה יושקעו בראש ובראשונה בתחומים ובעובדים **הקשורים ישירות לליבת העיסוק של המשרד או העובד** ופחות בתחומים ובנושאים שמהווים בעיקר "העשרה".

ככלל יש לשאוף לכך **שלא פחות מ-50%** מסך המשאבים המושקעים בתחומי ההדרכה והלמידה לעובדי המשרד יושקעו **בהכשרה**, הנובעת מצורכי התאמת יכולות העובדים לתפקידם ולמשימות הארגון.

יש להימנע משילובם של עובדים בקורסים או השתלמויות שאינם תואמים את צרכי המשרד ו/או את צרכי התפקיד של העובד, ואשר **מטרתם העיקרית היא לזכות את העובדים בגמול השתלמות בלבד**.

נושא **מקצועות הלימוד האקדמיים המועדפים** של כל משרד ותחומי הלימוד הרוחביים, מוסדר בחוזרנו בנושא זה, והנכם מתבקשים בצד תכנון ותקצוב השתתפות עובדי משרדכם בלימודים אקדמיים, להקפיד על כך שאישור הלימודים האקדמיים לעובדים יהיה **אך ורק** בתחומים ובמגמות לימוד שאושרו למשרדכם ו/או תחומי הלימוד הרוחביים. ראו בקישור שלהלן:

<http://www.csc.gov.il/DataBases/Hozrim/Documents/Education/education4-2016.pdf>

ג. מיפוי צרכים על פי אוכלוסיות:

בתכנית ההדרכה יש לכלול מיפוי של אוכלוסיות עובדי המשרד לפי סגל בסיסי, מתקדם ובכיר ולהתאים לכל סגל את המענה ההדרכתי המתאים לו: הדרכה לאורך כל מחזור חיי העובדים-

✓ **הכשרת עובדים חדשים:** שמטרתה 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.

בשנת 2016 התחלנו בארגון ימי אוריינטציה לעובדים חדשים בשירות המדינה ובמסגרת זו נקיים בשנת 2017 - **6 ימי אוריינטציה, באזור ירושלים, המרכז וחיפה**.
בשנת 2018 מתוכננים **ימי האוריינטציה להתקיים אחת לחודש**.

בקישור שלהלן תוכלו למצוא את החומרים הרלוונטיים לנושא זה אשר עוצב במסגרת תכנית "עץ הדעת".

<http://csc.gov.il/Units/Reform/Pages/KT/CreatingConnectionValues.aspx>

✓ **הכשרה מקצועית** לצורך השלמת מיומנויות מקצועיות של העובדים, כמתחייב מדרישות המשרה בה הם מועסקים, כולל במסגרת **מסלולי הקידום, ותוך הבחנה** בין כוח האדם

העוסק בתחומי הליבה של המשרד לבין כוח האדם התומך בו ובין עובדים חדשים בארגון לעובדים וותיקים.

✓ פיתוח מנהלים: עתודה ניהולית, מנהלים בדרגי ביניים, עתודה לסגל הבכיר וסגל בכיר

הוקם צוות במסגרת פרויקט "עץ הדעת" בנציבות שירות המדינה, לצורך פיצוח תחום הכשרת המנהלים בשירות המדינה לצורך קביעת מדיניות לנושא הכשרה ופיתוח מנהלים בשירות המדינה - ה"ניהול כמקצוע". עבודת הצוות ומסקנותיו הוגשו לנציב שירות המדינה כולל המלצות למתווה הדרכתי המומלץ להכשרה בתחום זה.

ראו בקישור שלהלן:

<http://csc.gov.il/Units/Reform/Documents/Knowledgetree/ManagementBackbone.pdf>

במסגרת זו, הוגדרו 4 אוכלוסיות מנהלים להכשרה בתחום הניהול, כדלקמן:

1. ניהול בסיסי
2. ניהול מתקדם
3. עתודה לניהול בכיר
4. ניהול בכיר

אוכלוסיית העובדים המוגדרות בסעיפים 3-4 מוכשרות באופן מרוכז במסגרת המדרשה הלאומית למנהיגות ממשל וניהול. מתבצע תהליך מיון לתכניות השונות שיתקיימו במדרשה על ידי מינהל הסגל הבכיר בנש"מ. איתור העובדים הרלבנטיים להכשרות בהתאם לקריטריונים שיוגדרו, יעשה באמצעות המשרדים ובשיתוף הממונים על ההדרכה.

אוכלוסיית העובדים בסעיפים 1-2 יוכשרו באמצעות המשרדים והנציבות במודל מבוזר חלקית כדלקמן: פיתוח ההדרכה לרבות המתווים של התכניות וכן פיתוח התכנים יעשה באופן מרכזי על ידי נציבות שירות המדינה בעוד הביצוע של ההדרכות ויישומם בפועל יעשה על ידי המשרדים, באמצעות מאגר ספקים מרכזי שיאושר ויונחה על ידי נציבות שירות המדינה.

ד. נושאים לשילוב ולהטמעה בתכנית ההדרכה השנתית לעובדים ולמנהלים

במסגרת תכנית העבודה השנתית, יש לתכנן תכניות למידה ייעודיות בנושאים הבאים או לשלבם במסגרות הדרכה אחרות, אותן מתכנן המשרד לבצע במהלך שנת העבודה 2017.

נושאים ותחומים אלו הינם נושאים אשר נציבות שירות המדינה מבקשת לקדם ולהטמיע רוחבית בקרב כל עובדי שירות המדינה.

- ✓ הכשרת העובדים בבניית תכניות עבודה משרדיות המבוססות על מדריך התכנון הממשלתי, ביצוע תכניות העבודה ובקרתן.
- ✓ פיתוח מודעות לנושא האתיקה בשירות המדינה והשמירה על טוהר המידות.
- ✓ פיתוח מודעות לשיפור השירות ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית ובעיקר ביחידות המופקדות על מתן שירות ישיר לציבור.
- ✓ פיתוח מודעות לאיכות ומצוינות בשיתוף הממונים על נושא האיכות והמצוינות במשרדים.
- ✓ פיתוח מודעות לקידום ולייצוג הולם של נשים בשירות המדינה, לרבות באמצעות ארגון פעולות הדרכה בשיתוף ובשילוב הממונות על השוויון המגדרי ויועצות המנכ"ל, במשרדים.
- ✓ פיתוח מודעות לגיוון תעסוקתי ולתועלותיו של הגיוון לארגון.

נספח 2- הערכת אפקטיביות ההדרכה

בהמשך למתודולוגיה להערכת אפקטיביות של הדרכה ולכלים שפיתחנו ושהועברו אליכם, נבקשכם לכלול בתכנית ההדרכה לשנת 2018 פעולות ממשיות להערכת האפקטיביות של פעולות ההדרכה שיבוצעו על-ידי יחידת ההדרכה המשרדית ובהתאם למתודולוגיה זו.

בשלב ראשון, יש ללמוד את המתודולוגיה והכלים ולהנחילם לעובדי יחידת ההדרכה. כמו כן, יש לידע את העוסקים בתחום ההדרכה במשרד ואת המנהלים הרלוונטיים לתכנית ההדרכה השנתית, במתודולוגיה ובכלים, ולתאם עימם ציפיות, כבר בשלב איתור הצרכים, ביחס לשיפור הממשי שיתקיים במקצועיות העובדים ובקידום מטרות ויעדי המשרד, לאחר ביצוע פעולות ההדרכה הרלוונטיות.

יש לתכנן את תכנית ההערכה השנתית על גבי ה"כלי לתכנון הערכת למידה שנתית" (עמ' 16 ב"ערכה להערכת אפקטיביות" שהועברה אליכם) ולהשתמש גם ב"כלי לבקרה ומעקב ולתכלול מדדי הערכה בתוכנית ההדרכה" (עמ' 18, שם).

בשנת 2018, נבקשכם להעריך במסגרת תכנית העבודה השנתית את פעולות ההדרכה המבוצעות על ידכם בהתאם לרמות הערכה השונות כפי שמפורט להלן.

למשרדי הנחשון בתחום הרפורמה בניהול המשאב האנושי יקבעו היקפים שונים למדידת הפעילות ועל כך תבוא הודעה נפרדת:

רמת הערכה	היקף הפעילות למדידה	הערות
רמה 1 – תגובה, שביעות רצון	לא פחות מ- 80% מכלל פעילויות ההדרכה	
רמה 2 - למידה	לא פחות מ- 50% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו	פעילויות הקשורות לרכישת ידע, מיומנויות טכנולוגיות, קורסי הכשרה והסמכה
רמה 3 - יישום	לא פחות מ- 30% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו	פעילויות הקשורות לרכישת מיומנויות ושילוב מיומנויות, הכשרות אשר ניתן לראות את הלמידה רק בשטח ו/או לאחר זמן וקורסי ליבה חדשים.
רמה 4 – תוצאות וכדאיות	לפחות שתי פעולות הדרכה מכלל פעולות יחידת ההדרכה	פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני. ניתן להיעזר בקובץ האקסל המצורף לערכה להערכת אפקטיביות של הדרכה.

לנוחיותכם להלן תרשימים מסכם הכולל את שלבי בניית והפעלת תכנית העבודה השנתית (מודגש בשחור) הנושאים הקשורים לתחום הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה השזורים בתוך התוכנית וביצועה):

1. המקורות לאיתור צרכי למידה

1. בדיקת צרכי הדרכה פרואקטיבית.
 2. ניתוח תכנית העבודה השנתית של המשרד.
 3. תוצרי תהליך המשוב והערכת הביצועים של העובדים
 4. תכנית העבודה המשרדית לתכנון האסטרטגי של ההון האנושי במשרד.
 5. נושאים שהנציבות מבקשת לקדם ולהטמיע רוחבית.
- * תיאום ציפיות מול המנהלים והנהלת המשרד לגבי תוצרי פעולות ההדרכה, בהיבטי ההערכה השונים.**

2. איסוף, עיבוד וניתוח של כל החומרים מהמקורות השונים

3. בניית תכנית העבודה כולל :

תמחור, קביעת קריטריונים וסדרי עדיפויות (רמת החיוניות של פעולת ההדרכה).
תכנון אלו פעולות הדרכה יוערכו ובאיזה רמת הערכה

4. הצגת התוכנית לפני פרסומה לאגף בכיר הדרכה ואישורה לאחר מכן בהנהלת המשרד

5. פרסום התוכנית ושיווקה

6. שיבוץ עובדים לפעולות ההדרכה בהתאם לתכנית העבודה ולקריטריונים שנקבעו במשרד.

7. מימוש תכנית ההדרכה השנתית:

קביעת לוחות זמנים לפעילויות השונות, בחירת ספקים, יצירת תהליכי התקשרות, קביעת לו"ז מפורט ועוד.
ביצוע פעולות להערכת פעולות ההדרכה ותכנית ההדרכה.

8. הערכת הביצוע של תכנית העבודה: תכנון מול ביצוע, הערכת אפקטיביות הלמידה והפקת לקחים, זיהוי צרכים עתידיים.

נספח 3- הנחיות נוספות לבניית תכנית העבודה

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 לביצוע 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 ניתן להתייעץ עם אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנש"מ.

אנו ממליצים לנצל את **העונתיות** בתחום התיירות והאירוח ולרכז פעולות הדרכה בחודשים בהם ניתן לקבל שירותי אירוח במחירים נמוכים יותר וזאת במסגרת המכרז המרכזי אשר ערך עבורנו מינהל הרכש הממשלתי באגף החשב הכללי באוצר:

<http://hozrim.mof.gov.il/doc/hashkal/horaot.nsf/bynum/%D7%9E.16.9.2>

יש להתאים את מקום האירוח ואת רמת האירוח לצרכי ההדרכה בפעולות ההדרכה, ולהבטיח, ככל שניתן, **חיסכון כספי ואיגום משאבים**.

יש ליידע ולעודד את עובדי משרדכם להשתמש **במקורות הכספיים** שמעמידות "קרנות הידע" והעמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה, המיועדים **למתן מלגות לימוד לעובדים ולסבסוד** השתתפותם בפעולות הדרכה המאורגנות על ידי גופים אלו.

בנוסף, מומלץ לשתף פעולה עם גופים אלו לשם ביצוע פעולות הדרכה פנים ארגוניות, תוך הסתייעות בהם למימון מלא או חלקי של פעולות ההדרכה. יש לשאוף לניצול מרבי של מקורות אלה, **בנוסף** לתקציבי ההדרכה של משרדכם ולא כתחליף להם.

לנוחיותכם, להלן כתובות ומספרי טלפון של קרן ידע לאקדמאים במח"ר, של קרן הידע של המהנדסים ושל העמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה:

קרן ידע לאקדמאים במח"ר – בית האקדמאי, דוד רמז 13, חולון, טלפון: 03-5085000.

<http://www.machar.org.il/%D7%9E%D7%99-%D7%90%D7%A0%D7%97%D7%A0%D7%95-%D7%A7%D7%A8%D7%9F-%D7%99%D7%93%D7%A2.aspx>

קרן ידע הנדסי-אקדמי – רחוב דיזנגוף 200, תל-אביב טלפון: 03-5227919

<http://www.engineers.org.il/Index.asp?CategoryID=879>

העמותה לקידום מקצועי חברתי של עובדי המינהל והשירותים בשירות המדינה – רחוב היצירה 3, רמת גן טלפון: 03-6138272.

<http://hahistadrut.org.il/amuta-kidum-miktzoi-lobi>