

# תפקוד מערך הלמידה הארגונית במשרדי הממשלה

שבט תש"פ, פברואר 2020

אל: הסמנכ"לים הבכירים להון אנושי ומנהל במשרדי הממשלה ויחידות הסמך  
שלום רב,

### הנדון: תפקוד מערך הלמידה הארגונית במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

שוק העבודה העתידי טומן בחובו אתגרים רבים, אך לא פחות מכך הזדמנויות לצמיחה וחדשנות. אין ספק כי צפויים שינויים מרחיקי לכת במבנה ובמאפייני שוק העבודה בעשור הקרוב, שינויים אשר לניצניהם אנו עדים כבר היום. תמורות אלה מקורן בין היתר בהתפתחויות טכנולוגיות, שינויים דמוגרפיים, העמקת תהליך הגלובליזציה ושינויים תפיסתיים לגבי עולם העבודה. היערכות מושכלת לאתגרי שוק העבודה העתידי עשויה לתרום להרחבת אפשרויות מיצוי כוח אדם ארגוני ולאפשר מוביליות רבה יותר בארגון לעובד ולמעסיק.

אחת הדרכים המשמעותיות להיערכות מיטבית לשינויים הצפויים בשוק העבודה העתידי הינה באמצעות הפעלת מערך למידה והדרכה בארגון. מערך זה מסייע להנהלת הארגון לממש את האסטרטגיה העסקית שלו ולשפר את שיפורי הביצוע של ההון האנושי. מערך ההדרכה בארגון עשוי לתרום גם בתמיכה בתהליכים אסטרטגיים כגון הטמעת טכנולוגיה חדשה, היערכות פנים-ארגונית ועוד.

לאור השינויים הצפויים בשירות המדינה, בדומה לשוק התעסוקה בארץ ובעולם, הוחלט על ניתוח והגדרה מחדש של תפיסת ההפעלה של מערך ההדרכה בשירות המדינה.

מסמך זה יציג תפיסה מעודכנת של מערך הלמידה וההדרכה בשירות המדינה, תוך התאמתה לאתגרי המאה ה-21.

לצורך בחינת תפיסת ההפעלה הקיימת, זיהוי פערים וצרכים מרכזיים וגיבוש פתרונות מותאמים, הוקמו בשנים האחרונות מספר צוותי עבודה וביניהם: הוועדה לתפישת הלמידה בשירות המדינה, הוועדה לתפקוד מערך הלמידה וההדרכה בשירות המדינה וצוות בין משרדי בראשות מנהל אגף בכיר הדרכה ורווחה בשירות מדינה, בהשתתפות נציגי אגף התקציבים ואגף הממונה על השכר והסכמי העבודה במשרד האוצר. מסמך זה גובש על בסיס המסקנות וההמלצות של צוותי העבודה שלעיל ומטרתו עדכון תפיסת ההפעלה של מערך הלמידה וההדרכה במשרדי הממשלה ויישום השינוי הדרוש באופן מוצלח.

אני תקווה כי מהלך זה יסייע בהמשך חיזוק ההון האנושי בשירות המדינה, בהתאמתו למציאות המשתנה ובהגברת האפקטיביות הארגונית.

בברכה,



אבי חליבה

הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך

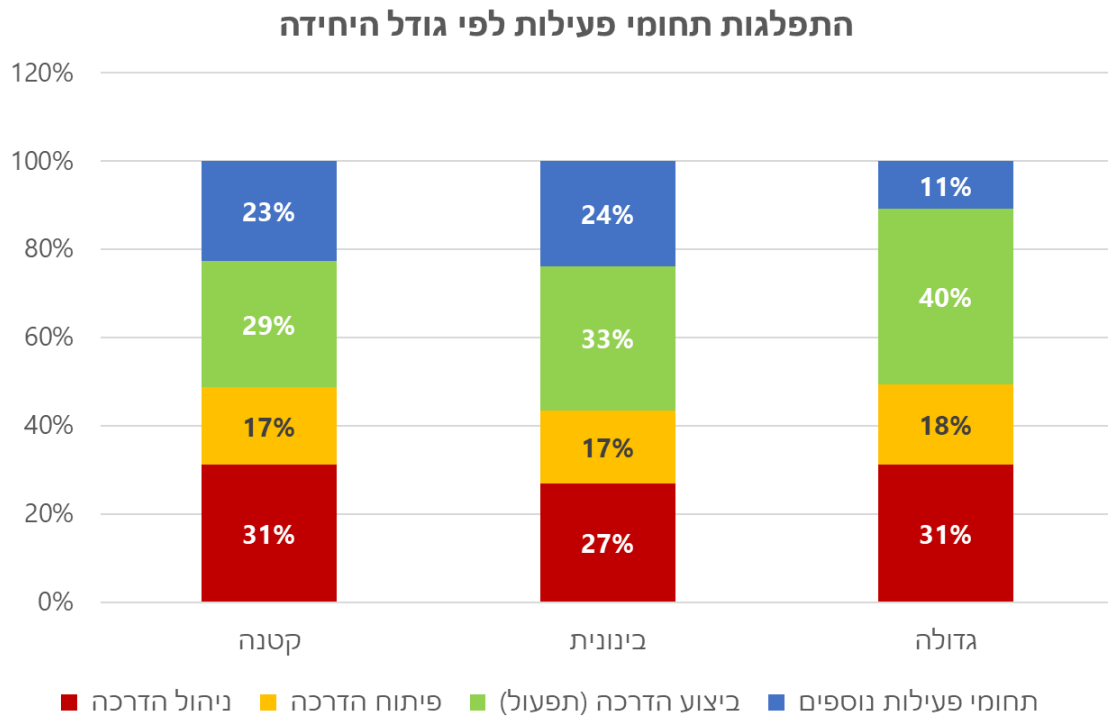
העתק:

פרופ' דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה  
גב' אילה גונן אשרי, הממונה על מערכת הביטחון  
מר יוני דוקן, הממונה על מערכת הבריאות  
מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה  
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה  
מנהלי ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך  
רפרנטים, נציבות שירות המדינה

## עיקרי הנתונים:

ניתוח נתוני מערך ההדרכה במשרדי הממשלה מראה כי ישנם 109 עובדים במערך ההדרכה במשרדים ויחידות הסמך, הנתנים שירות לכ - 40,000 עובדים בשירות המדינה.

להלן הנתונים על התפלגות תחומי הפעילות ביחידת הלמידה וההדרכה כיום:



## אתגרים מרכזיים בפעילות המערך הקיים

- גיבוש תפיסת תפקיד אחודה בקרב עובדי ומנהלי מערך ההדרכה במשרדי הממשלה.
- התאמת ההון האנושי בשירות המדינה לעידן הטכנולוגי ולאתגרי שוק העבודה המשתנה, באמצעות תהליכי הכשרה ולמידה.
- התאמת תשתיות הלמידה הארגוניות לעולם העתידי.
- פיתוח תרבות ארגונית לומדת ומתפתחת המעודדת למידה מתמדת לאורך כל מחזור חיי העובד בארגון (LIFELONG LEARNING).
- מיצוב יחידות ההדרכה במשרדי הממשלה כגורם מקצועי ומוביל בתחום.

כל אלו הובילו להבנה כי נדרשת הגדרה מחדש של תפיסת ההפעלה של מערך הלמידה וההדרכה בשירות המדינה, כמו גם הגדרת ייעוד המערך, החזון, הסדרת המבנה הארגוני לרבות הגדרות תפקידי הליבה ותיאור התפקידים, ובהתאמה לכך המלצה למבנה הארגוני של יחידת הדרכה במשרדים.

## תפיסת הפעלה עדכנית של מערך ההדרכה

תפיסת ההפעלה נשענת על עקרונות המפתח הבאים:

- **ייעוד מערך ההדרכה בשירות המדינה:** הכשרת ההון האנושי, פיתוחו והעצמתו למילוי תפקידו באופן מקצועי לשם השגת יעדי שירות המדינה.
- **חזון מערך ההדרכה:** מערך ההדרכה בשירות המדינה יהווה גורם מוביל ובעל ערך בהכשרה ופיתוח ההון האנושי, ויאפשר למנהלים ולעובדים בשירות המדינה לפעול באופן מקצועי בסביבה מורכבת, חדשנית ומשתנה למימוש יעדים ועמידה באתגרים הארגוניים.
- **על מנת לאפשר עמידה מיטבית בייעוד ובמשימות הארגוניות:** הפרט, הצוות והארגון, צריכים להיות מותאמים ובעלי מסוגלות ויכולות לממש את הייעוד של הארגון/שירות המדינה ולבצע את משימותיו.

לאור האמור לעיל תפקיד יחידות ההדרכה הינו מתן מענה לשלוש כשירויות מרכזיות: כשירות מקצועית, כשירות ניהולית וכשירות ארגונית.

### להלן עיקרי ההנחיות:

#### 1. עדכון שם המערך, התפקיד/תואר המשרה

לצורך מיצוב התחום כמערך מקצועי ומובחן ישונה שם המערך ויוגדר מעתה כ'מערך למידה ארגונית'. שמות בעלי התפקידים במערך יעודכנו אף הם בהתאם.

#### 2. הגדרת תחומי הליבה של המערך במשרדי הממשלה

בהתאם לתפיסה החדשה, יוגדרו שלושה תפקידי ליבה בעולם הלמידה וההדרכה הארגונית:

- **ניהול הדרכה -** גיבוש אסטרטגיה, מדיניות בתחום וניהול פעילות ההדרכה.
- **פיתוח הדרכה -** אחריות על פיתוח הדרכה, ובכלל זה פיתוח שיטות למידה וניהול למידה באמצעים טכנולוגיים, בניית מודלים של למידה משולבת (פרונטלי/ דיגיטלי) והטמעת תפיסות למידה מתקדמות.
- **ביצוע הדרכה -** הפעלה ומימוש תכניות הדרכה, הנחיית מערכי הדרכה, תפעול שוטף של מערך הלמידה הארגונית.

#### 3. התאמת הגדרות התפקיד

התמורות והשינויים בעולם העבודה משפיעים על אופי הפעילות של עובדי ומנהלי מערך הלמידה וההדרכה. לאור זאת, יעודכנו הגדרות התפקיד של העובדים באופן שישקף את התפיסה החדשה (פירוט נרחב בנספח 1).

מומלץ כי בכל משרד/יחידת סמך ימונה עובד או מנהל לתפקיד "מנהל למידה ארגונית", אשר יעסוק בניהול מערך הלמידה וההדרכה. הפונקציות הנוספות ביחידה, ישולבו בהתאם לצרכים ולמשאבים הקיימים.

### מבנה ארגוני

לצורך שמירה על אחידות בין המשרדים השונים בעלי היקפי פעילות דומים, הוחלט לקבוע כללים אחידים למבנים ארגוניים ולהגדרת רמות המשרה ביחידות הלמידה וההדרכה.

החשיבה שהובילה לגיבוש המבנה הארגוני המומלץ מתבססת על ההנחה כי מספר התקנים ביחידת ההדרכה משתנה בהתאם לגודל המשרד ולמשאביו.

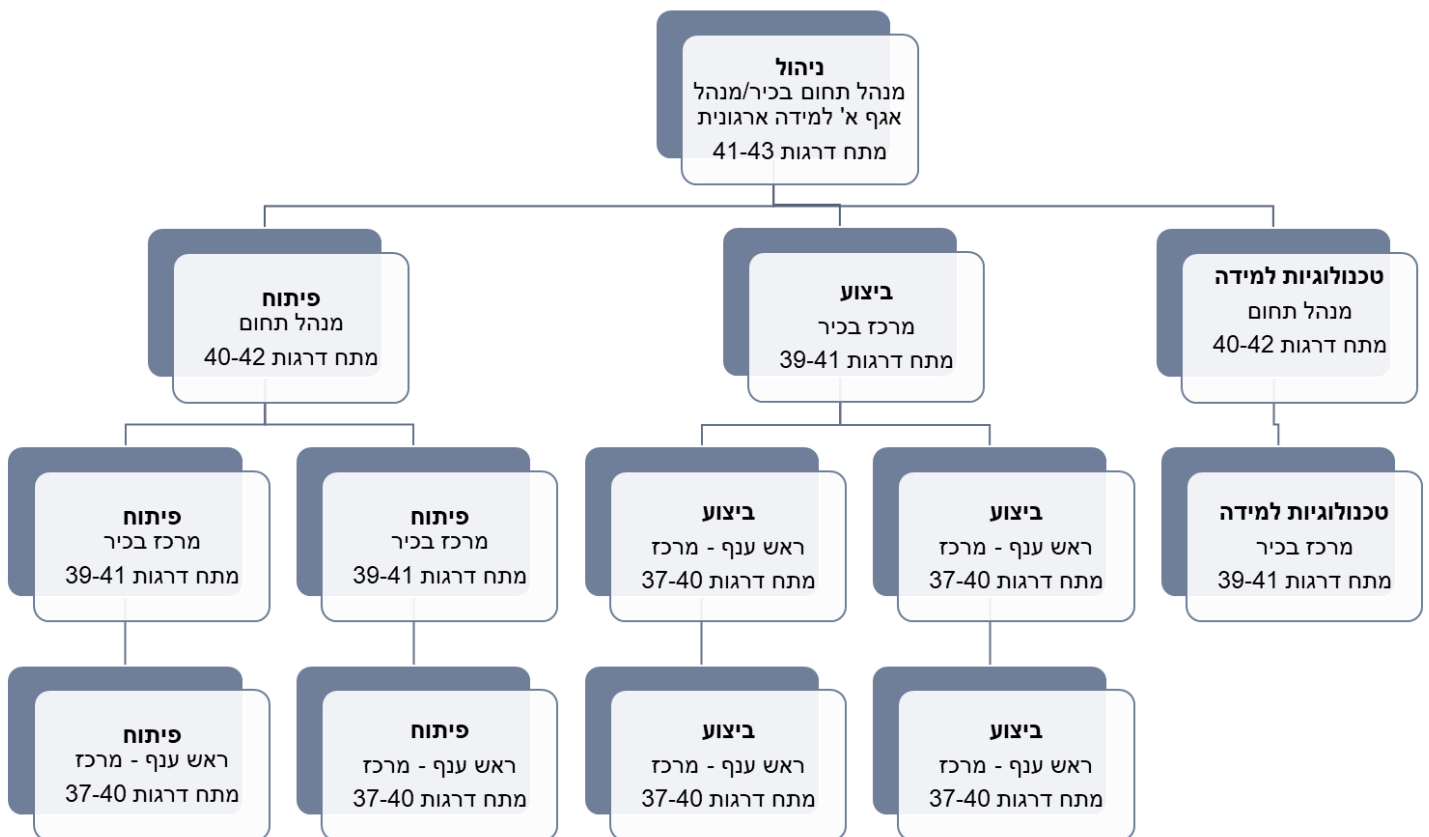
#### המשרדים יסווגו לשלושה טיפוסים בהתאם לפרמטרים הבאים:

- גודל המשרד (מספר עובדים):
  - משרד קטן: עד 599 עובדים.
  - משרד בינוני: מ 600 עובדים ועד 1999 עובדים.
  - משרד גדול: 2000 עובדים ומעלה.
- תקציב ההדרכה ביחס לתקציב המשרד.
- פריסה גיאוגרפית.
- מספר דירוגים.
- היקפי פעילות (פיתוח/ביצוע).

התרשימים שיובאו להלן מתארים את אופן שיבוץ התקנים המומלץ בהתאם לגודל המשרד ומשאביו.

#### משרדים גדולים ומורכבים (טיפוס 1):

מבנה ארגוני מומלץ של יחידת למידה ארגונית במשרדים הגדולים מתואר בתרשים להלן:

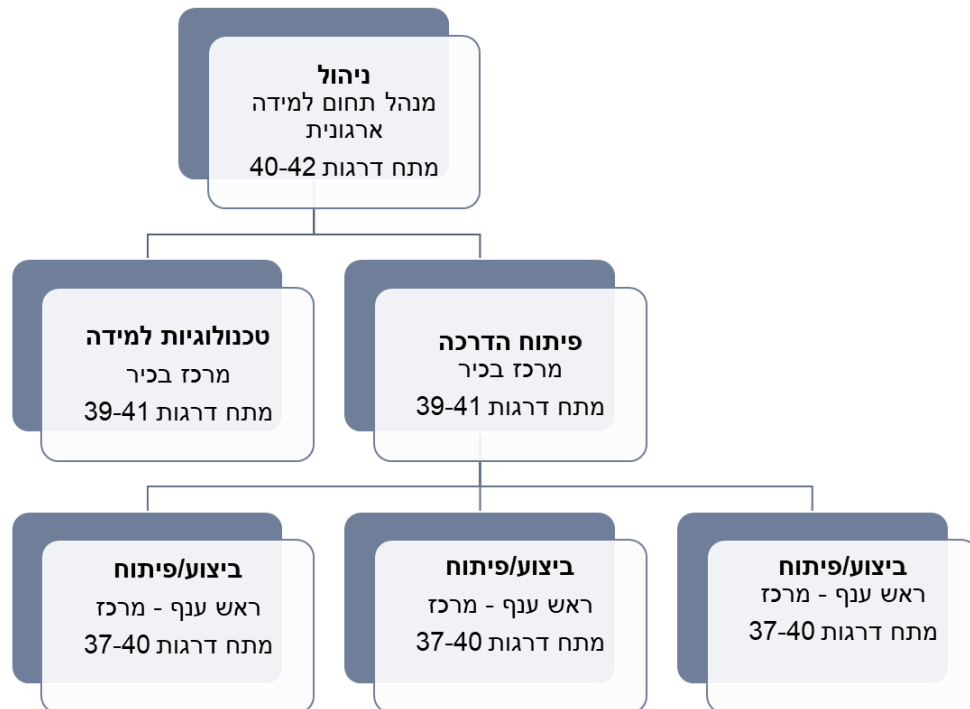


הכפיפות הארגונית של מנהלי הלמידה הארגונית, תהיה ישירות לסמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי, ותחום הלמידה וההדרכה יוגדר כתחום/אגף נפרד.

ככל שתתווסף משרה ליחידה, היא תמוקם ותוגדר בהתאם למבנים אלה לאור לצרכי המשרד.

### משרדים בינוניים (טיפוס 2):

מבנה ארגוני מומלץ של יחידת למידה ארגונית במשרדים בינוניים מתואר בתרשים להלן:



הכפיפות הארגונית של מנהלי הלמידה הארגונית, תהיה ישירות למנהל/ת האגף לניהול ההון האנושי במשרד. ככל שתתווסף משרה ליחידה, היא תמוקם ותוגדר בהתאם למבנים אלה לאור צרכי המשרד.

### משרדים קטנים (טיפוס 3):

מבנה הארגוני המומלץ של יחידת למידה ארגונית במשרדים קטנים מתואר בתרשים להלן:



הכפיפות הארגונית של מנהלי הלמידה וההדרכה, תהיה ישירות למנהל/ת האגף לניהול ההון האנושי במשרד. ככל שתתווסף משרה ליחידה, היא תמוקם ותוגדר בהתאם למבנים אלה לאור צרכי המשרד.

### מסלול קידום במודל:

במשרות ראש ענף - מרכז במתח דרגות 37-40 יתאפשר מסלול קידום בהתקיים ארבעת התנאים הבאים:

- שהיה של 3 שנים בדרגת השיא.
- המלצת ממונה.
- סיום הכשרה רלוונטית מטעם נציבות שירות המדינה.
- הערכת עובדים גבוהה ממוצע ציוני הערכות המנהל המעריך.

### אופן יישום השינוי

לאור האמור לעיל תפורט להלן תכנית הפעולה ליישום השינוי, המתארת את ההתאמות הנדרשות בתפיסת ההפעלה, במבנה הארגוני ובפרופיל המשרות, של יחידות הלמידה וההדרכה במשרדים.

### תהליך השינוי נשען על העקרונות הבאים:

- בסיס השינוי יוצע באופן אחיד למשרדי הממשלה אך תהליך היישום וההטמעה ינוהל בכל משרד בהתאם למאפייניו הייחודיים.
- מילוי שאלון תפקוד והגשת בקשה לכניסה לתהליך השינוי.
- כתיבת תכנית פעולה למימוש מודל התקינה בהתאם לעקרונות התפקוד, שתוצג ע"י סמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי במשרד ותאושר ע"י צוות היישום.
- תכנית הפעולה תכלול לוי"ז למימוש, לרבות הטמעת השינויים הנדרשים המפורטים להלן:
  - מבנה ארגוני המותאם לתפיסה החדשה ועדכון הגדרות התפקיד.
  - התאמת תכולת העיסוק בפועל להגדרת התפקיד החדשה.
  - פרסום מכרזים במידת הצורך.
  - פגישת התנעה עם מנהל/ת תחום פרופסייה, רפרנט המשרד ונציג אגף הדרכה בנש"מ.





•

**נספחים**

## נספח א' - תיאורי תפקיד

### הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום בכיר למידה ארגונית

#### שם התפקיד:

מנהל/ת תחום בכיר למידה ארגונית

#### כפיפות ארגונית:

סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומנהל

דרוג מח"ר: 43-41

#### ליבת התפקיד:

ממונה תחום הלמידה הארגונית. אחריות על גיבוש ומדיניות אסטרטגית הלמידה וההדרכה של המשרד, תכנון ויישום של תהליכי העבודה במערך הלמידה הארגונית. זאת במטרה להביא למיצוי מיטבי של ביצועי ההון האנושי, לשם השגת ייעודו של הארגון ומטרותיו, בהתאם לערכים של שירות המדינה ולהנחיות התקשי"ר.

#### תיאור התפקיד:

- גיבוש והובלת אסטרטגיה ומדיניות בתחום הלמידה וההדרכה במשרד.
- גיבוש חזון, מטרות ויעדים ליחידת ההדרכה.
- אישור נהלים ותהליכים בתחום.
- פיתוח תשתיות למידה והדרכה חדשות.
- תכנון וגיבוש תכנית עבודה כוללת בתחום ותקצובה.
- ניהול והנחיה מקצועית של עובדי היחידה לרבות גיוס, הקצאת משימות, מעקב אחר ביצוע משימות ומתן משוב והערכה.
- אחריות על ניהול משימות הדרכה מרכזיות במשרד.
- אבחון צרכי למידה הכשרה והדרכה של יחידות המשרד.
- פיתוח תכניות למידה והדרכה בהתאם לצרכי המשרד.
- בחינה והערכת אפקטיביות של תכניות הדרכה.
- ניהול מערך התפעול של כלל פעילויות הלמידה וההדרכה במשרד לרבות ניהול ועדות הדרכה משרדיות, התקשרויות עם ספקי שירות, ניהול לוגיסטי ופיננסי.
- ניהול והובלת ממשקי עבודה רלוונטיים, במשרד ומחוצה לו.
- ניהול משאבים ותקציבי הדרכה.

#### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- היכרות משמעותית עם תחומי הלמידה וההדרכה.
- יכולת הנעה, הובלה וניהול של תהליכי למידה והדרכה.
- היכרות עם תחומי העיסוק המקצועי של המשרד.

- יכולת ניהול ממשקים, הבנת אינטרסים ומורכבות ארגונית.
- כושר ניהול וארגון.
- כושר קבלת החלטות.
- התנהלות במספר פרויקטים במקביל מול ממשקים מרובים.
- יכולת עבודה עצמאית, כתיבה, הצגת מסמכי עמדה.
- יכולת להוביל צוותי משימה.
- יכולת הנחייה ועמידה מול קהל, יכולת יעוץ והסברה.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה בשפה העברית ברמה גבוהה.

### השכלה

- השכלה אקדמית (תואר ראשון).
- רצויה השכלה אקדמית באחד מהתחומים הבאים: טכנולוגיות למידה, מדעי ההתנהגות.
- רצוי תואר שני באחד מהתחומים הנ"ל.

### ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 5 שנות ניסיון בהכשרת עובדים בארגונים, כולל תכנון, פיתוח ויישום תכניות הדרכה.
- לבעלי תואר שני - 4 שנות ניסיון בהכשרת עובדים בארגונים, כולל תכנון, פיתוח ויישום תכניות הדרכה.

## הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום פיתוח למידה ארגונית

### שם התפקיד:

מנהל/ת תחום פיתוח למידה ארגונית

### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת תחום בכיר/ה למידה ארגונית

דרוג מח"ר: 40-42

### ליבת התפקיד:

אחריות על פיתוח תכניות הלמידה וההכשרה ביחידה, בהתאם לאבחון צרכים וזיהוי פערי ידע ומיומנויות, ברמת הפרט והארגון. זאת במטרה להביא למיצוי מיטבי של ביצועי ההון האנושי, להשגת ייעודו של הארגון ומטרותיו, בהתאם לערכים של שירות המדינה ולהנחיות התקשי"ר.

### תיאור התפקיד:

#### פיתוח תכנית הדרכה ומתודולוגיות:

- אבחון וריכוז צרכי הדרכה בארגון בשיתוף מנהלים.
- ניהול תהליכי הפיתוח להכנת תשתיות חדשות.
- פיתוח תכניות הדרכה חדשות ועדכון תכניות הדרכה קיימות.
- ליווי והנחיית פיתוח קורסים והשתלמויות.
- שילוב שיטות הדרכה מתקדמות ומקוונות.
- ניהול תהליכי בקרת אפקטיביות והפקת לקחים.
- קיום קשר עם ספקים חיצוניים ופיקוח על עבודתם בהתאם לדרישות שהוגדרו.

#### קיום ממשק תומך עם גוף ביצוע הדרכה ולמידה:

- ליווי תהליכי ביצוע ההדרכה על פי עקרונות התכנית.
- הכנת מדריכים לליווי וסיוע בעת ההדרכה.
- פיתוח תכניות להכשרת מדריכים.

### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- התנהלות במספר פרויקטים במקביל מול ממשקים מרובים.
- יכולת עבודה בצוות.
- יכולת תיאום וארגון.
- יכולת הנחייה ועמידה מול קהל.
- יכולת יעוץ והסברה.
- יכולת עבודה עצמאית, כתיבה, הצגת מסמכי עמדה והשתתפות
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה
- יתרון לבעלי ניסיון בביצוע הדרכה, לרבות הנחיית קבוצות וניהול סדנאות.

### השכלה

השכלה אקדמית (תואר ראשון). רצויה השכלה אקדמית באחד מהתחומים הבאים: טכנולוגיות למידה, מדעי ההתנהגות.

### ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 4 שנות ניסיון בפיתוח הדרכה, שימוש במוצרי וכלי הדרכה מגוונים, לרבות שימוש בטכנולוגיות למידה מתקדמות.
- לבעלי תואר שני - 3 שנות ניסיון בפיתוח הדרכה, שימוש במוצרי וכלי הדרכה מגוונים, לרבות שימוש בטכנולוגיות למידה מתקדמות.

## הגדרת תפקיד מרכז/ת בכיר/ה למידה ארגונית, ביצוע הדרכה

### שם התפקיד:

מרכז/ת בכיר/ה למידה ארגונית, ביצוע הדרכה

### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת תחום בכיר/ה למידה ארגונית

דרוג מח"ר: 39-41

### ליבת התפקיד:

אחריות על הוצאה לפועל ומימוש תכנית ההדרכה השנתית בהתאם לתכנון כפי שנקבע. זאת במטרה להביא למיצוי מיטבי של ביצועי ההון האנושי, להשגת ייעודו של הארגון ומטרותיו, בהתאם לערכים של שירות המדינה ולהנחיות התקשי"ר.

### תיאור התפקיד:

- מימוש תכנית ההדרכה השנתית במשרד.
- קביעת מועדים והיקפים של תכניות הדרכה תקופתיות.
- מימוש תהליך שיפור מתמיד בביצוע ההדרכה ובתוצאותיה.
- קיום תהליך הערכת אפקטיביות והפקת לקחים בשיתוף גוף פיתוח ההדרכה.
- אחריות על יצירת תשתית תומכת למידה.
- ניהול כלל ההיבטים התפעוליים לרבות תקציב הדרכה ורכש.
- ניהול ממשקי עבודה עם גורמים רלוונטיים בארגון ומחוצה לו.

### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- התנהלות במספר פרויקטים במקביל.
- יכול ניהול ממשקים מרובים.
- יכולת עבודה בצוות.
- כושר ניהול וארגון.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה.

### השכלה

השכלה אקדמית (תואר ראשון).

רצויה השכלה אקדמית באחד מהתחומים הבאים: טכנולוגיות למידה, מדעי ההתנהגות.

### ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 3 שנות ניסיון במימוש ותפעול תכניות הדרכה, שימוש במוצרי וכלי הדרכה מגוונים, לרבות שימוש בטכנולוגיות למידה מתקדמות.
- לבעלי תואר שני - 2 שנות ניסיון אחת במימוש ותפעול תכניות הדרכה, שימוש במוצרי וכלי הדרכה מגוונים, לרבות שימוש בטכנולוגיות למידה מתקדמות.

## הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום טכנולוגיות למידה

### שם התפקיד:

מנהל/ת תחום טכנולוגיות למידה

### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת תחום בכיר/ה למידה ארגונית

דרוג מח"ר: 40-42

### ליבת התפקיד:

הטמעה ושילוב טכנולוגיות למידה מתקדמות, לשם ניהול הלמידה בארגון באמצעים טכנולוגיים (LMS) ולשילוב מתודולוגיות למידה חדשניות.

### תיאור התפקיד:

#### טכנולוגיות של ניהול הלמידה:

- ניהול מערכת המבחנים בארגון, לרבות דיווח על הישגים ותמיכה בהפקת לקחים.
- ביצוע סימולציות הדרכתיות של מערכות המידע המרכזיות או של כלי העבודה הממוחשבים הפועלים בארגון (Train system).
- שימוש במחוללים המסייעים בפיתוח יחידות לימוד מקוונות.
- הטמעה של טכניקות למידה מתקדמות בתכנית הלמידה וההכשרה הארגונית.
- איסוף ודיווח על נתוני אפקטיביות ההדרכה.
- תמיכה גרפית.
- יצירת בנק תבניות המחשה.
- פיתוח סרטונים או קטעי המחשה לתדרכים ולצמצום פערי ידע ביחידות.
- עבודה בממשק ובשיתוף עם גוף הטכנולוגיות ביחידת מערכות מידע בארגון.

#### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- ניסיון בעבודה עם טכנולוגיות למידה חדשות ומגוונות.
- התנהלות במספר פרויקטים במקביל מול ממשקים מרובים
- יכולת עבודה בצוות.
- יכולת תיאום וארגון
- יכולת הנחייה ועמידה מול קהל.
- יכולת יעוץ והסברה.
- יכולת עבודה עצמאית, כתיבה, הצגת מסמכי עמדה.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה.

## השכלה

השכלה אקדמית (תואר ראשון).

רצויה השכלה אקדמית באחד מהתחומים הבאים: טכנולוגיות למידה, יעוץ ארגוני, מדעי ההתנהגות.

## ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 4 שנות ניסיון בפיתוח הדרכה, שימוש במוצרי וכלי הדרכה מגוונים, לרבות שימוש בטכנולוגיות למידה מתקדמות.
- לבעלי תואר שני - 3 שנות ניסיון בפיתוח הדרכה, שימוש במוצרי וכלי הדרכה מגוונים, לרבות שימוש בטכנולוגיות למידה מתקדמות.



## נספח ב - שאלון תפקוד

### שאלון תפקוד יחידות במערך למידה ארגונית:

#### 1. נתונים כלליים ואישור נתוני השאלון

שם המשרד/יחידת הסמך \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

- נא לצרף תרשים מבנה ארגוני של המשרד (כדוגמת הפורמט הקיים באתר המשרד/ יחידת סמך)
- נא לצרף תרשים מבנה ארגוני של יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ (תואר המשרה +שם העובד)

תואר משרה	שם בעל התפקיד	חתימה
סמנכ"ל בכיר/ה להון אנושי ולמנהל		
מנהל/ת יחידת למידה ארגונית		

#### 2. היקף כוח האדם במשרד/ביחידת הסמך בשנים 2018-2019 בהתאם לחוק התקציב:

שנה	סה"כ משרות		
	תקן	סטודנט	מיקור חוץ
2018			אחר
2019			
ממוצע דו שנתי			

#### 3. היקף תקציב המשרד בשנים 2018-2019:

שנה	היקף תקציב משרדי	היקף תקציב ללמידה והדרכה	סה"כ תקציב באחריות מנהל/ת יחידת למידה ארגונית
2018			
2019			
ממוצע דו שנתי			

#### 4. פיזור גיאוגרפי במשרד/ביחידת הסמך (כגון מחוזות, סניפים וכדומה):

שם המחוז/סניף וכתובתו	מספר עובדים במחוז/סניף
סה"כ מחוזות/סניפים	



## 5. היקף פעילות למידה והדרכה:

שנה	מספר עובדים שהשתתפו בהדרכה	מספר ימי למידה והדרכה שבוצעו בפועל בארגון	מספר תהליכי בחינת אפקטיביות לתכניות הדרכה שבוצעו	מספר מערכי הדרכה מקצועיים שפותחו כמענה לצורכי הארגון
2018				
2019				
ממוצע תלת שנתי				

## 6. שינויים ארגוניים בהיקף משמעותי שנעשו בחמש השנים האחרונות (העברה למשרד אחר/מיזוג יחידות/הקמת יחידות/הכנסת מערכות טכנולוגיות חדשות לארגון ועוד):

השינוי הארגוני
הכנסת מערכת טכנולוגית חדשה לארגון (דוגמא)
סה"כ שינויים ארגוניים

## 7. סוגי העסקה/דירוגים

פירוט החוזים/דירוגים הקיימים (שם וקוד חוזה)	מספר עובדים המועסקים על פי חוזה זה
כלכלנים, 415 (דוגמה)	10
סה"כ דירוגי שכר	

## 8. הערות כלליות

נושאים נוספים המשפיעים על היקף ומורכבות פעילות יחידת למידה ארגונית הייחודיים למשרד/ליחידת הסמך:

---



---



---



---



9. פירוט העובדים המועסקים ביחידה ללמידה ארגונית:

שם העובד	יחידה ארגונית	מס' עובדי היחידה	מס' עובדים במשרד	מס' המשרה בתקן	תואר משרה	מתח דרגות	תואר ממונה ומתח דרגות ממונה ישיר	תחומי אחריות ואחוז העיסוק בתחומי הליבה			השכלת עובד	קורסים רלוונטיים שסיים העובד
								ניהול הדרכה	פיתוח הדרכה	ביצוע הדרכה		
צביקה ישראלי (דוגמה)				81000000	מרכז/ת למידה ארגונית	38-40		50%	40%	10% הדרכה	תואר ראשון בטכנולוגיות למידה	קורס הנחיית קבוצות

סה"כ עובדי למידה ארגונית: \_\_\_\_\_

הערה: נא למלא את הטבלה באופן שתשקף כפיפיות של עובדי למידה ארגונית למנהל יחידת למידה ארגונית, כאשר יש משרה כזו