

ערכת פיתוח תכנית הדרכה לשוק עבודה משתנה

מפתחים נתיבי למידה להצלחה
אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

נציבות שירות המדינה

עזר עבודה לתכניות העבודה 2020-2022

ממונים יקרים,

במסגרת ההנחיות של אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה לבניית תכנית עבודה בתחום הלמידה לשנים 2020-2022, קבע אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה כיעד אסטרטגי לשנת 2020 את היעד של "מתן מענה הדרכתי לאתגרי שוק העבודה המשתנה".

על מנת לסייע לכם במימוש יעד זה , החלטנו להעביר אליכם, אמצעי למידה שונים הכוללים את הידע והכלים המעודכנים ביותר לביצוע המשימה.

טעימה ראשונה בנושא זה הייתה במסגרת סמינר מנהלי ההדרכה בשירות המדינה שקיימנו בנחשולים ואשר כלל גם חשיפה לתאוריות המרכזיות הקשורות לשינויים בשוק העבודה.

במהלך החודשים הקרובים יתקיימו הפעילויות הבאות:

» כנס תכניות עבודה שעסק בתכנון אסטרטגי של תכניות עבודה ומעבר מתכנון שנתי לתכנון רב שנתי תוך התמקדות בשוק עבודה משתנה.

» לוח שנה מפורט הכולל את כל אירועי ההדרכה שמתכנן אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בשנת 2020.

» הצגת תכניות העבודה שלכם לאגף בכיר הדרכה במהלך חודש פברואר 2020.

"עֲרֻכָּה" זו אמורה להיות לכם לעזר בשנתיים - שלוש הקרובות בהן יתמקד שירות המדינה בשינויים בשוק העבודה אשר נובעים בין השאר גם משינויים הטכנולוגיים - דיגיטליים העוברים על עולם העבודה.

לשינויים אלו יש גם השפעה רבה על מנגנון הלמידה של העובדים והמנהלים בארגון.

לאור זאת מנהלי.ות ההדרכה והלמידה גם בשירות המדינה מחויבים להיות בחזית הידע ולהביא את החידושים העדכניים ביותר בעולם הלמידה הארגונית לארגונים שלנו, לחזק מגמות של למידה עצמאית ולאפשר לארגונים להתפתח ולהיות ארגונים המקדמים תרבות של למידה.

האחריות ללמידה מוטלת הן על העובד - שכן עליו להיחשף לידע המעודכן ביותר לטובת העלאת רמת מקצועיותו והן על הארגון - שעליו להמשיך ולשמש ארגון לומד לטובת התפתחות ועמידה ביעדים שהציב לעצמו.

מה בערכה?

- רקע על השינויים בשוק העבודה
- הסבר על מודל העצים
- אבני דרך ליישום בשירות המדינה

אנו מבקשים להודות לשותפים בפיתוח ועיצוב ערכה זו:

אילנה לוין מחברת פמי פרמיום על הסיוע בכתיבת החומרים בקיט, **לעידן טפירו**, מנכ"ל חברת שקד הדרכה למצוינות, על הליווי בחשיבה על מיפוי הכישורים ומודל העצים **ולגדעון זיילר**, מנכ"ל חברת מתודיקה, על הסיוע בחשיבה התכנונית והייעוץ המעולה לאורך השנה.

ולכל עובדות אגף בכיר ההדרכה על עבודתן המאומצת לאורך כל השנה בהפקה, פיתוח והוצאה לפועל של פעילויות הדרכה.

אנו תקווה כי ערכה זו תוכל לסייע גם למנהלי משאבי אנוש ולגורמים נוספים רלוונטיים בשירות המדינה בקידום הנושא.

אנו מקווים כי תעשו שימוש חכם ומועיל בערכה זו – וכמו כן נשמח לקבל משוב קונסטרוקטיבי על הערכה על מנת לשפרה בגרסאות הבאות.

בהצלחה והערכה רבה,

אופיר בניהו
מנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

ענבר סבאג שפייזמן
סגנית מנהל אגף בכיר הדרכה

רקע- הדרכה והשינויים בשוק העבודה

מחקרים רבים בחקר הלמידה הארגונית ועולם העבודה עוסקים רבות בשנים האחרונות בניטור ואפיון האתגרים המרכזיים העומדים בפניי מעסיקים בכלל ובפני יחידות הלמידה הארגונית בפרט לאור השינויים בשוק העבודה, בשל המהפכה הטכנולוגית אשר משפיעה על כל פן של חיינו.

אתגרים אלו עוסקים במחוללי השינוי העיקריים בשוק העבודה[1]:

ראשית, המהפכה הדיגיטלית - הטכנולוגיה תופסת מקום משמעותי ונכבד בענפי תעסוקה רבים, השימוש בטכנולוגיה משנה את הדרך שבה אנשים עובדים כיום בשוק העבודה. עד למאה ה 18 מקומות העבודה היו קבועים ונועדו לעובדי כפיים בחקלאות שחיו בתנאים קשים. המהפכה התעשייתית ויישום מכונות הקיטור האיצו את הייצור והעיור ושיפרו את רווחת הפועלים והעובדים. הטכנולוגיה שינתה את התפוקות ואת אורחות החיים ויצרה תחומי עשייה וסקטורים חדשים. הטכנולוגיה תמשיך להוזיל עלויות והמכונות יחליפו עבודות רוטיניות החוזרות על עצמן, אך ייווצרו צרכים לעיסוקים ועבודות חדשות. 200 השנים האחרונות מלמדות שלמרות שטכנולוגיות החליפו בני אדם, שוק העבודה גדל.

שנית, שינויים דמוגרפיים - הזדקנות האוכלוסייה, הרכב האוכלוסיה, עלייה בתוחלת החיים וירידה בשיעורי הילודה. יחס התלות שבין האוכלוסייה בגיל העבודה לזו המבוגרת יוכפל בחמישים השנים הקרובות (באסיה, מזרח אירופה ובמערבה).

כמו כן, בשנים הקרובות נחווה עלייה במוביליות של עובדים בשוק העבודה גם בשל העובדה כי עולם העבודה עובר למקצועות אינטר-דיספלנריים – קרי –אנשים יהיו מועסקים ביותר ממקצוע אחד ולכך תהיה גם השלכה על שיעורי התעסוקה ועל השתתפותם בשוק התעסוקה של אוכלוסיות הגיוון: כגון, חרדים, ערבים, עולים חדשים ועוד.

שלישית, שינויים חברתיים ונורמטיביים - איזון בין עולם העבודה לבין החיים הפרטיים הוא אחד ממאפייני העובד בעולם העבודה העתידי ולפיכך הדורות החדשים בשוק העבודה מנחילים תפיסה חדשה המשפיעה על צורות העבודה הקיימות.

כפי שניתן להבין, פניו של עולם העבודה משתנה. השינויים נוגעים בין היתר, להיעלמותם של מקצועות בעקבות התפתחויות טכנולוגיות, לצמיחתם של צורות עבודה חדשות, או לשינויים בהרכב המקצועות הקיים[2] משמע, התווספות של רכיבים טכנולוגיים ודיגיטליים למקצועות קיימים. ניכר כי ארגונים אשר לא יידעו לאזן נכון ,לאפשר גמישות תעסוקתית לעובדיהם, ולהערך לשינויים הצפויים עלולים להינזק ואף להעלם. עולם העבודה עובר שינויים דרמטיים וגם שירות המדינה נדרש להתאים את עצמו לשינויים אלה.

אז, איפה זה פוגש אותנו? אנשי הלמידה וההדרכה

למרות החרדה הגוברת מפני הרס פוטנציאלי בעבודה שמונע על ידי שינוי טכנולוגי וגלובליזציה, נראה כי ירידה חדה בתעסוקה הכוללת איננה סבירה. בעוד שמשרות ומשימות מסוימות נעלמות, אחרות מתהוות והתעסוקה רק צומחת. השינוי העיקרי הוא ברמת המיומנויות הנדרשות לביצוע המשימות במסגרת התפקיד של העובד בארגון. שינויים אלו מחייבים את יחידות הלמידה בארגון להתאים עצמן גם כן לגישה של למידה מתמדת לאורך מחזור חיי העובד בארגון, הפיכת התרבות הארגונית בשירות המדינה לתרבות של ארגון לומד ומתפתח, שמירת כשירויות והעלאת רמת המקצועיות של העובדים כך שתתאים לעידן הטכנולוגי, גם בכל הקשור בביסוס אוריינות דיגיטלית בסיסית. על מנת להישאר רלוונטיים נוכח המגמות והשינויים המתרחשים בשוק העבודה הנוכחי.

כיצד מיישמים?

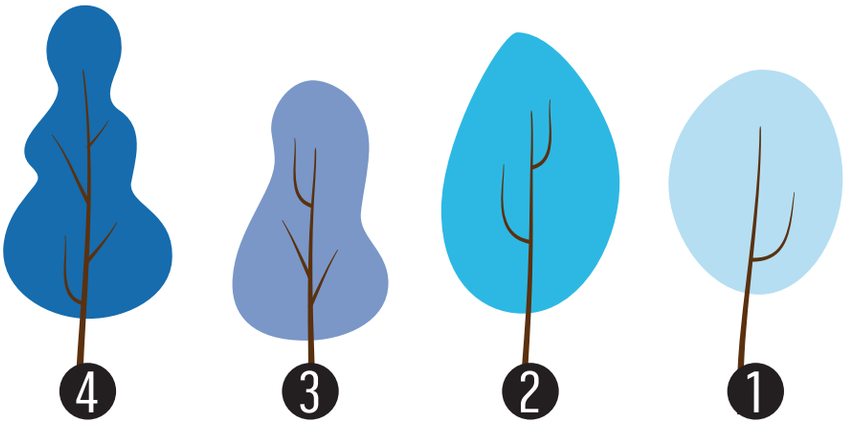
אז זרקנו אתכם למים ואמרנו לכם לשחות .. מתחילים מהסוף: **בניית תכנית הדרכה מכוונת שוק עבודה עתידי.**

תכנית העבודה הקרובה שלכם צריכה להיות מושתתת ותואמת את הגישות והתובנות של שוק העבודה המשתנה. פעילויות ההדרכה שתיצרו יהיו כאלה שיחזקו את ההון האנושי שלכם לקראת השנים הבאות, יספקו, יפתחו וישמרו כישורים נדרשים. תכנית העבודה תעסוק בעיקר בליבת העשייה והחזון של המשרד ותתכתב עם ה"אני מאמין" של הארגון.

לצורך כך נבנה מודל העצים. **למה קראנו לו דווקא כך?** מכיוון שיש הרבה מחקרים כיום על שינויים בשוק העבודה שלא רואים מאיפה מתחילים. כמו אותו משל של מרוב עצים לא רואים את היער.

1 מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, 2017
2 דוח הפורום הכלכלי, 2106; מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, 2017

מודל העצים בנוי מ- 4 שלבים:



1. עתיד הארגון

ארגוניים בין לאומיים וגופי מחקר (ביניהם הפורום הכלכלי העולמי וה-OECD) זיהו מספר מיומנויות ליבה שיהיו חיוניות לעובד (כבר החל משנת 2020): פתרון בעיות מורכבות, יצירתיות, חשיבה ביקורתית, יכולת פעולה בסביבה דיגיטלית, יתרון לעובדים המגלים גמישות מחשבתית או בעלי יכולת תפקוד בסביבה משתנה, בעלי כושר הסתגלות לשינויים טכנולוגיים תכופים, בעלי אינטליגנציה רגשית ויכולת עבודה בתיאום ובמסגרת עבודת צוות[3].

מגמות הליבה הבולטות בשוק התעסוקה בישראל. המגמות נוגעות בששת הסוגיות הללו שארגון שירצה למצוא עצמו מוביל, ייאלץ להשתנות ולהערך בהתאם[4]:

קליטה של הון אנושי מגוון, ארגון הטרוגני.

LIFE LONG LEARNING
הלמידה כתלויה בעובד ולא רק בארגון. הארגון כמוביל ומאפשר תהליכי למידה אך לא בהכרח בעל הידע. למידה שאינה תלויית מקום או תפקיד, אלא מתמשכת לאורך כל מחזור חיי העובד.

למידה ברצף החיים, הרחבת מסלולי ההתקדמות וההתפתחות.

התאמה למגוון הצרכים של הדורות השונים בשוק העבודה. מודלים מגוונים, לא רק היררכיים אלא גם מרושתים וצוותיים.

החזרת האלמנטים "האנושיים" לעבודה/ מחוויית עובד לחוויה אנושית, גישה לטאלנטים, חיפוש היכולת הפוטנציאל האנושי.

עליית האינדיבידואל, יש משמעות לתחושת המשמעות (הערך) של העובד בעבודה ובארגון. שיפור וניהול חווית העובד והמחוברות שלו לארגון קשורה גם ליעילותו בעבודה.

3 מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, 2017; המכון לחקר העתיד
4 דלויט וג'וינט ישראל, 2017; דלויט, 2019

ובהתאמה לכך, מיומנויות אלו מייצגות את המיומנויות המרכזיות הנדרשות מעובד מדינה:

להלן ריכוז של המיומנויות המרכזיות הנדרשות מעובד המדינה:

רשימה זו היא רשימה מייצגת של מיומנויות כפי שנאספו מדוחות וסקירות מומחים שונים, אך קיימת שונות במיומנויות הנדרשות מכל עובד ועובד ויתכנו עובדים שיזדקקו למיומנויות נוספות שאינן מופיעות ברשימה זו.

תפיסה ומיומנויות ללמידה מתמדת-

גישה ופעולה אקטיבית של למידה לאורך החיים:

תפיסת למידה מתמדת מחייבת את העובד לקחת אחריות אישית על תהליכי הלמידה, ההתמקצעות וההתפתחות האישית והמקצועית שלו לאורך הקריירה. עובד מדינה על פי תפיסה זו, יידרש להתעדכן באופן יזום וקבוע בכל מה שהתחדש במקצוע בו הוא עובד. עליו להבין כי הלמידה אינה חד פעמית המתרחשת ביוזמת הארגון. אלא, תהליך ממושך המתקיים במנות קטנות,תוך שימוש נרחב באמצעים דיגיטליים ללמידה של תכנים פנים ארגונים וחוץ אירגוניים.

מיומנויות ללמידה מתמדת כוללות איתור של פלטפורמות תוכן רלוונטיות לתפקיד, צריכה והתעדכנות באמצעות מאגרי מידע, השתייכות לקהילות מקצועיות פרונטליות ודיגיטליות ישראליות ועולמיות, אוצרות תוכן ולמידה, שיתופיות בלמידה עם עמיתים בממשקים שונים.

עובד מדינה יידרש ללמוד ולהתעדכן באופן מתמיד ועצמאי, לפתח יכולות לרפלקציה אישית, למידה מניסיון ולקחת אחריות אישית על הלמידה.

שינוי תפיסת הלמידה לעידן בו היעדר למידה הוא היעדר רלוונטיות, יחייב הטמעה תרבותית לא רק ברמה של העובדים אלא בעיקר ברמת המנהלים הבכירים, המנהליהבכירים והנהלת הארגון.

אוריינות דיגיטלית-

עבודה יעילה עם יישומים דיגיטליים ברשת:

לפי ארגון ה-OECD 6 מתוך 10 עובדים נעדרים מיומנויות דיגיטליות.

בעידן של טרנספורמציה דיגיטלית, הכוללת גידול של ערוצי התקשורת בין הממשלה לאזרחים, נדרש עובד מדינה להיות בעל כישורי עבודה דיגיטליים.

מיומנות זו כוללת שימוש אפקטיבי באמצעים דיגיטליים, יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת באמצעים דיגיטליים.

מיומנות בשימוש ברשתות מחשבים, יכולת לקחת חלק בקהילות מקוונות ורשתות חברתיות תוך הקפדה על כללי התנהגות, כישורי חשיבה ביקורתית, יכולת למצוא ,ללכוד, להעריך ולהבין מידע שהועלה על ידי טכנולוגיות דיגיטליות.

זמישות (Agility) -

ניווט בהצלחה בסביבת עבודה עתירת שינויים טכנולוגיים, אדפטיביות לשינויים:

"עובד אג'ילי" הוא עובד בעל יכולת להגיב במהירות לנסיבות המשתנות ולפעולות שנוקטים גופים אחרים בעל כישורים להתמודד עם מהירות זרימת המידע. עובד כזה נדרש לתמוך בתרבות, מערכות ומבנה היררכי המאפשרים ניהול אינטראקציה מהירה ותגובה מהירה למצבים משתנים.

פתרון בעיות מורכבות-

חשיבה אנליטית וחדשנית, חשיבה ביקורתית ויכולות ניתוח מערכות ואינטגרציה, חשיבה יצירתית, ניהול רשתי חוצה ארגונים וגופים.

כישורים חברתיים-

כגון: מנהיגות והשפעה חברתית, אינטיליגנציה רגשית, כושר שכנוע, גישור ומו"מ, עבודת צוות, עבודה מול ריבוי ממשקים וניהול שותפויות, כישורי פרזנטציה, מודעות חברתית ואוריינות תרבותית ויכולת לעבוד בשיתוף פעולה תוך בניית תקשורת, אמון ומחויבות הדדית.

עכשיו תורכם:

Old school

- אילו הכשרות ידרשו לשיפור מיומנויות או לרכישת מיומנויות וידע חדשים?
- איזה פער ידע חוצה ארגון דורש טיפול בשנה הקרובה?



את מי פוגשים?

- מנכ"ל / סמנכ"ל
- מנהלי משאבי אנוש
- עובדים
- מנהלים
- עובדים בעלי תפקיד / ראייה רוחבית



Frontline Managers

- איזה שריפות אתה מכבה הכי הרבה?
- איזה פער מרכזי (חוצה ארגון) דורש טיפול בשנה הקרובה?



Performence / Business

- מה המשימות המרכזיות שלך לשנה הקרובה?
- האם מתוכננים שינויים בתהליכי / שיטות העבודה?
- האם מתוכנן שינוי במבנה הארגוני?
- האם צפוי גיוס וקליטה משמעותיים של עובדים?



הכלים שלי

- תצפיות
- סקרים דיגיטליים
- קבוצות מיקוד
- שאלון מקדים
- ראיונות
- סיכומי פגישות
- דוחות ובקרות



Data

- Benchmark
- דוחות רגולטור
- תקלות
- תחקירי אירוע
- דוחות ביקורת
- תלונות עובדים/מנהלים
- סקרים פנים ארגוניים
- משובים מהדרכות עבר
- פילים לבנים
- מאגרי תוכן, LMS טראפיק בפורטל



Impact

- מה אתה מודד בעבודה שלך?
- על אילו מדדים היית רוצה להשפיע?
- מה היתרון התחרותי שלך?



החכמה שלי

- אם הארגון שלי היה בנאדם
- 3 פרידות



Field

- האם ירדת לשטח?
- ראית למידה ממקור ראשון?
- Key Employee
- שאלונים לעובדים בזמן הדרכות (פרונטלי, דיגיטלי)
- האם שאלת את הלומדים בארגון מה היו רוצים ללמוד?



בהגיעכם לתכנן או להיערך לתכנון תכנית העבודה השנתית שלכם, עשו שימוש בתרשים הנ"ל לצורך קביעת האופנים לאיתור צרכים ומקורות המידע הזמינים לכם ובהתאמה למטרה אותה תרצו להשיג.

זו דוגמה לתהליך המיפוי. קרדיט: חברת מתודיקה.

2. מיפוי כישורים וניתוח עיסוקים

היכולת להכשיר, לפתח ולמצות את פוטנציאל יכולות העובד היום, לרוב, נמצא בידי המנהלים הישירים ותלוי בהם. יצירת קטלוג עיסוקים הינה תשתית חשובה אשר תסייע לנו בהמשך לאורך כל חיי העובד בארגון: בשלבי המיון והגיוס, קליטת עובד לארגון, הכשרה והדרכה, הערכת ביצועים ותהליכי ניוד וקידום עובדים, ניהול טאלנטים, בניית תהליכי חפיפה וניהול ידע, ניהול תהליכי פרישה ועוד.

ועל כן, תשתית של כישורים וכשירויות לליבת העיסוקים בארגון תאפשר יצירת נתונים מדידים עבור כל עובד, לנהל ולמצות את הפוטנציאל מהמשאב האנושי בצורה אופטימלית יותר. בהתאם לכך, **הממשק המרכזי** שיסייע לכם בתהליך הוא יחידת משאבי האנוש בארגונכם. יחידת משאבי האנוש מכילה בתוכה מידע רב על הפוטנציאל של ההון האנושי בארגון, **ובעבודה משותפת תוכלו לייצר מפה של פערי הכשירות המקצועית שתהווה את הבסיס לתוכנית ההדרכה** כאשר ההתמקדות היא במשימות הליבה והכשרה ממוקדת לתפקיד[1].

לצורך כך, הסתייעו במנהל\ת משאבי האנוש בארגונכם לקביעת תחומי העיסוק העיקריים במשרדכם ולדיוקם:

1. אפיינו מהם תחומי העיסוק המרכזיים בארגונכם (ליבת הארגון, העשייה המרכזית)

תחום עיסוק ליבה – מוגדר ככזה אשר חיוניותו קריטית להמשך קיומו של הארגון. נסו להבין מהם העיסוקים בלעדיהם הארגון לא יוכל להתקיים בעידן של המהפכה הדיגיטלית .

- על יחידת משאבי אנוש למפות את עיסוקי הליבה בארגון – כאלה שבלעדיהם הארגון לא יוכל לתפקד.
- איסוף כל המידע לגבי העיסוקים בארגון: שמות העיסוקים, הגדרות התפקידים השונות, כמות העובדים אשר בעלי אותו העיסוק ופריסתם על פי היחידות הארגוניות השונות.
- סיווג העיסוקים לאשכולות על פי עולמות התוכן בארגון ולפי ליבת העיסוק.

דוגמא לאשכולות עיסוקים:

שירות	מערכות מידע
לוגיסטיקה	משאבי אנוש
תפעול	הנהלה
שיווק	אדמיניסטרציה

במידת הצורך אחדו או פצלו עיסוקים זהים/דומים.

החלטה בדבר פיצול/איחוד תלויה ב-2 פרמטרים עיקריים: האם תהליך הגיוס לתחומי העיסוק זהה/דומה. והאם תהליך ההכשרה המקצועית לתפקיד דומה/זהה?

איחוד עיסוקים - במידה והתשובה היא חיובית ב-2 הפרמטרים.

פיצול עיסוקים - במידה ואחת מהתשובות היא שלילית.

נושא ניתוח עיסוקים הינו בהובלת אגף בכיר תכנון אסטרטגי בנש"מ.

הנושא נידון כאן לצורך בניית תכנית הדרכה מותאמת עיסוקים ואינה באה להחליף את המתודה שאגף אסטרטגיה ינחיל למשרדים בקרוב. לכן הניתוח שיבוצע הינו פשוט יחסית וזאת על מנת להבנות תכנית הדרכה מותאמת כישורי ליבה.

2. הגדירו את הכישורים (skills) והכשירות הנדרשת, כלומר מה נדרש מהעובד/ת לעשות כך עבור כל תחום עיסוק ליבתי:

2.1 כישור (skill)

הגדרה: ידע, יכולת, מיומנות או כישרון הבאים לידי ביטוי בהתנהגויות קריטיות להצלחה בביצוע המשימות ולהשגת היעדים המרכזיים של הארגון.

2.2 כשירות

הגדרה: משימות הליבה של העיסוק

ההתנסות וההכשרה שהעובד רוכש לאורך הזמן בעבודתו - נותן ערך אמיתי לארגון בביצוע המשימה

1 קרדיט למודל הכישורים- חברת שקד הדרכה למצוינות.

לדוגמא: מפת כישורים וכשירויות לעיסוק **מנהל הדרכה**

כישורים לעיסוק: מנהלת הדרכה

הגדרה: הכשרת עובדי הארגון להעלאת רמת מקצועיות של העובדים תביא להצלחה עסקית של הארגון/ קידום היעדים האסטרטגיים של שירות המדינה

כישור	כשירות
עיבוד, ניתוח והסקת מסקנות	עבודה על פי מודל קירקפטריק להערכת אפקטיביות הדרכה
תכנון	יכולת לתכנן אסטרטגית מהלכים – לייצר שיתופי פעולה ולבנות תכנית

3. מיפוי כישורים לעיסוק- בשלב זה עלינו להגדיר יחד עם המנהלים הישירים בארגון מהם הכישורים הנדרשים לביצוע מיטבי של כל עיסוק.

- הגדרת הכישורים לכל עיסוק תהיה בחלוקה ל-3 רמות חשיבות: "קריטי", "חשוב מאוד", "חשוב"
- כל עיסוק יקבל עד 5 כישורים בלבד אשר המנהלים החליטו שהם הכישורים הכי משמעותיים לצורך הצלחה בתפקיד.

4. בניית מפת כשירויות מקצועיות לכל עיסוק ליבה- המנהלים ימפו את משימות הליבה לכל עיסוק לפי הפרמטרים הבאים:

- **שם הכשירות ופירוט הכשירות –** ניסוח משימת הליבה ופירוט של תתי המשימות המרכיבות אותה.
- **סיווג רמת הכשירות –** בסיסי, מתקדם, בכיר
  - **רמת כשירות בסיסית –** משימות הליבה הבסיסיות שעל העובד לבצע במסגרת תפקידו, ניתן לגזור משגרות העבודה היום יומיות.
  - **רמת כשירות מתקדמת** – משימות עיקריות אשר מצופה מעובד ותיק בעיסוק (מעל שנתיים בתפקיד).
  - **רמת כשירות בכירה –** משימות אשר יינתנו לעובדים ספציפיים במסגרת אותו העיסוק אשר יפתחו אותם לקראת התפקיד הבא, משימות המוגדרות משימות בעל מומחיות בעיסוק .
- **משך זמן מקליטה –** נגדיר לכל כשירות את משך הזמן שייקח להכשיר את העובד למשימה זו, מקליטת העובד עד צבירת הכשירות והסמכתו לביצוע המשימה בשלמותה.
- **כיצד מוסמך –** נגדיר את הדרך האופטימלית להכשרה לכשירות (הדרכה / למידה מתוקשבת / למידה תוך התנסות / מבחן הסמכה וכו').
- **דרישות סף –** נגדיר את דרישות הסף לתפקיד כמו: תעודת הסמכה / תואר אקדמאי / ניסיון מקצועי / רישיונות / שפה וכו'.

5. חידוד ודיוק מפות הכישורים והכשירויות - נתקף את מפות הכישורים והכשירויות שלנו בדרכים הבאות:

- תיקוף מול המנהלים הישירים והעקיפים לעיסוק מיחידות שונות.
- תיקוף מול העובד בעל העיסוק עצמו.
- תצפית – נתלווה לעובדים בעיסוקים שונים ל"יום עבודה" על מנת להבין את המשימות העיקריות.
- תיקוף מול מגמות עכשוויות בשוק העבודה המשתנה: משמע, האם צפויים להתקיים שינויים משמעותיים בעתיד הקרוב\ טווח בינוני אשר ישפיעו אל ליבת העשייה שלי בארגון?

6. זיהוי "מקצועות בסיכון" ואבחון מיומנויות וכישורים חדשים נדרשים

לאור המיפוי שנעשה עבור ליבת העיסוק, יש לבחון גם את המקצועות הנמצאים בסיכון בארגון. כגון: מקצועות שיש עבורם רמת סיכון גבוהה למחשוב, תפקידי אדמיניסטרציה, עובדים אשר חסרים תואר אקדמי (מרכז טאוב, 2016).

- אפיינו את העיסוקים "בסיכון" והגדירו האם חלקם/ כולם נמצאים בליבת העיסוק של הארגון.
- מפו את הכישורים החדשים הנדרשים לעובדים המשויכים לעיסוקים הללו.
- תעדפו את הכשרתם בהתאם.

3. מיפוי השותפים למהלך

שיתוף ומעורבות של מנהלים, ועדת היגוי, עובדים רלוונטיים, תחזק את הצלחת התהליך. יצירת קואליציה תומכת או צוות הובלה היא חשובה וקריטית להצלחת המהלך שכן נדרשת מוכנות, מחויבות ופתיחות לתהליך.

שלב 1 - מיפוי גורמים משפיעים בארגון

- נגדיר מיהם הגורמים המשפיעים הקיימים בארגון שלנו ("מובילי דעת קהל"), כגון: חברי הנהלה, מנהלים מוערכים ומשפיעים (מכל הדרגים), עובדים בולטים ומצטיינים, ועוד. הדגש אינו על התפקיד אלה על השפעה או עוצמה לא פורמלית של "השחקן".
- נמפה ונרתום אלינו פונקציות משמעותיות בארגון שיוכלו לסייע לנו בהטמעה. בנוסף, נמפה את הגורמים שיכולים לקדם או לעכב את התהליך.
- אל מול הגורמים המסייעים- נייצר קואליציה ונרתום אותם לעשייה המשותפת. אל מול הגורמים המעכבים, נזהה את סיבת ההתנגדות שלהם ונפעל למזער אותה (האם ההתנגדות היא עניינית, מקצועית- כיצד ניתן לגשר על הפערים?).

שלב 2 - רתימה ויצירת שותפים (למי מודל ADKAR)

- **מודעות - Awareness -** תקשור, יצירת המודעות לשינוי והבנת המצב קיים : קיים אתגר ועלינו להתמודד ולהיערך אליו. שיתוף והצגת המהלך המלא ויצירת שותפויות מתחילת המהלך עד סופו.
- **מוטיבציה - Desire -** יצירת תשוקה , צורך לתהליך, הצגת התועלות מה יצא לי מזה.
- **ידע - Knowledge -** מתן ידע לביצוע השינוי – אנשי ההדרכה כמובילי התהליך, למידת הכלים, העקרונות, והטכניקות. במידת הצורך, קביעת תהליכי עבודה, תחומי אחריות, שגרות בקרה לתהליך מול הגורמים השותפים.
- **יכולת - Ability -** התאמת היכולת הארגונית לתהליך וליכולת הביצועית של הארגון. במידת הצורך, לספק אימון, הנחיה, ליווי, תמיכה, חניכת מנהלים ועוד.
- **שימור התהליך - Reinforcement -** יצירת שגרות ניהול מעגלי השפעה, חגיגת הצלחות, שיתוף הגורמים המשפיעים בקבלת ההחלטות בתהליך והתייעצות איתם במקרי הצורך. כמו כן, הכרה והוקרה- העצמת השותפים על ידי מתן תפקיד חשוב בתהליך וכן העברת הידע והרתימה למהלך גם על ידם.

4. צאו וחקרו - בארץ ובעולם

ג'ים קולינס כתב בספרו "גלגל התנופה (2001)" כי: "חברות שמצטיינות לאורך זמן משמרות ומיישמות את ערכי הליבה והתכלית שלהן, בעוד האסטרטגיות העסקיות ונהלי התפעול שלהן מסתגלים בהתמדה לעולם משתנה".

כיום, חברות פועלות בסביבה משתנה המאופיינת בתחרות גבוהה, הארגונים ששורדים הם אלה שמשתנים בכדי להתאים עצמם לסביבה ומשפרים את ביצועיהם בהתמדה. אמנם בשירות המדינה לא נהוג "לדבר" בטרמינולוגיה של תחרות, אך השינויים המתרחשים בשוק העבודה ישפיעו בסופו של דבר גם על רלוונטיות השירות שגופי המדינה מספקים לאזרח. על מנת שהשירות והארגון ימשיכו להיות רלוונטיים, נדרש להתנהל ברוח השינויים, ולספק ערך מוסף לאזרח (קרי, הלקוח). ארגון שיכשל בכך, יהיה לרוב ארגון אשר לא תכנן ולא הוביל בצורה אופטימאלית את השינוי.

מה אנחנו ממליצים?

1. הרחיבו הבנתכם כלפי המגמות העכשוויות בשוק העבודה המשתנה.

בין היתר, עשו שימוש במקורות מידע הבאים (ונוספים):

GOOD JOBS FOR ALL IN A CHANGING WORLD OF WORK: THE OECD JOBS STRATEGY

link: https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2018-7-EN.pdf

Better Skills, Better Jobs, Better Lives - A Strategic Approach to Skills Policies

link: https://www.oecd-ilibrary.org/education/better-skills-better-jobs-better-lives_9789264177338-en

Future of work – OECD: https://www.oecd.org/employment/future-of-work/

Future of work- Deloitte: https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/human-capital/topics/future-of-work.html

עתיד עולם העבודה מטעם ג'וינט ישראל- חומרים שונים בנושאים:

- עתיד עולם העבודה: סקירת מגמות מרכזיות
- סקירת מידע וידע ראשוני בנושא למידה לאורך החיים
- השפעת המגמות בתעסוקה על המעסיקים 2022
- עתיד העבודה: כוח העבודה המתוגבר
- מקצועות בסיכון: מגמות המחשוב בשוק העבודה
- עתיד העבודה הדיגיטציה של שוק העבודה האמריקאי The Future of Work: Digitalisation in the US Labour Market
- מגמות חברתיות וטכנולוגיות והשלכותיהן על עתיד שוק העבודה והמיומנויות הנדרשות

http://employment.jdc.org.il/%D7%A2%D7%AA%D7%99%D7%93-%D7%A2%D7%95%D7%9C%D7%9D-%D7%94%D7%A2%D7%91%D7%95%D7%93%D7%94

2. למדו מהן המיומנויות העיקריות הנדרשות מעובדים בשנים הקרובות:

עתיד עולם העבודה מטעם ג'וינט ישראל- חומרים שונים בנושאים:

I PRO Skills - מודל כישורים ומיומנויות לעולם עבודה משתנה

הכנת כוח העבודה למהפכה התעשייתית הרביעית | The Future of Jobs

מיומנויות לעולם עבודה עתידי Future Work Skills 2020

3. השתמשו במקורות מידע נוספים (לאו דווקא אקדמיים, "לחוש את השטח"):

- הירשמו לניוזלטרים פופלריים
- עקבו אחרי בלוגרים רלוונטיים
- האזינו לפודקאסטים מובחרים
- הצטרפו למיטאפים בתחום
- banchmark - בארגונים אחרים

4. התאימו את התובנות שהפקתם מלמידתכם לתהליכים הארגוניים שאתם מקדמים כפי שהוצג בקיט הזה (איתור צרכים, מיפוי כישורים וכשירויות, יצירת קואליציה).



ערכת פיתוח תכנית הדרכה לשוק עבודה משתנה

כל הזכויות בערכה זו שמורות לאגף בכיר הדרכה בנציבות שירות המדינה, 2019