



מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
אגף הדרכה השכלה ורווחה

כ"ט כסלו תשע"ח
17/12/2017

חוזר מס' הד - 17 (27)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

הנדון: דו"ח ביצוע שנתי בתחום הלמידה וההשכלה לשנת 2017

כמידי שנה, ובהתאם להנחיותינו בשנים הקודמות, נבקשכם להעביר אלינו גם השנה, את הדו"ח השנתי הכולל נתונים על פעולות הלמידה, ההדרכה וההשכלה שבוצעו במשרדכם/יחידתכם **בשנת העבודה 2017**.

את דו"ח הביצוע יש למלא על גבי **הגיליון האלקטרוני** שדוגמתו האחידה והמחייבת מצ"ב.

פורמט דו"ח הביצוע שרצ"ב **יהווה בשלב זה (עד למעבר לשימוש במודול ההדרכה (LMS) ב"מרכבה") כפורמט דיווח מחייב גם בשנים הבאות.**

גיליון אלקטרוני זה ניתן ל"הורדה" גם מאתר האינטרנט של אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה. הגיליון נמצא באתר לצד חוזר זה.

תשומת לבכם לכך, שחלק מהשדות בגיליונות **"נעולים"** ואין אפשרות למלא בהם נתונים. את הנתונים יש למלא **רק** במקומות המיועדים לכך.

תשומת ליבכם גם לכך, שקיימים בגיליונות שדות המוגדרים **"נומריים"** ושדות המוגדרים **"אלפאבתיים"** וכי **אין אפשרות** להזין נתונים נומריים בשדות אלפאבתיים, ולהיפך.

הערכת אפקטיביות של למידה והדרכה

בהנחיותינו לגיבוש תכנית העבודה לשנת 2017 בתחום הלמידה וההדרכה ביקשנו אתכם להעריך במסגרת תכנית העבודה השנתית את פעולות ההדרכה והלמידה המבוצעות על ידכם וזאת בהתאם למתודולוגיה ולכלים שהעברנו אליכם ובהתאם לרמות הערכה השונות כפי שפירטנו בחוזרנו בחוזרנו הד-15 (14) מיום 14 ביוני 2015 כדלקמן:

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- 20% 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 פעולת הדרכה אחת מכלל פעולות יחידת ההדרכה	פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני. ניתן להיעזר בקובץ האקסל המצורף לערכה להערכת אפקטיביות של הדרכה.

נבקשכם לפרט על-גבי הספח שרצ"ב את פעילותכם בתחום זה בשנת 2017.

א. סיווג אפיון פעולות ההדרכה

לאור שאלות שעלו בשנים קודמות והמתייחסות לסיווגם של פעולות ההדרכה לאפיונים השונים נבקש להבהיר כי במסגרת הטבלה המרכזת המופיעה **בגיליון 1**, יש **לשייך** את נתוני פעולות ההדרכה השנתיים הנתונים ל- **4 אפיונים מרכזיים**:

1. רכישת השכלה פורמלית/לימודים אקדמיים.
2. הכשרה לליבת העיסוק של העובד או של המשרד.
3. פעולות העשרה ורווחה.
4. פיתוח הדרכה.

לדוגמא, באפיונים 2-5, 7-9 ו- 11-12, יש לציין **אך ורק** פעולות הדרכה שהם מכוונות להכשרה **לליבת העיסוק של המשרד או לליבת העיסוק של העובד**.

אם לדוגמא, ארגנתם **השתלמויות קצרות מועד** (אפיון מספר 9) **שאינה** מכוונת לליבת העיסוק של העובד/משרד, יש לסכמה באפיון אחר דוגמת **פעולות להעשרה ורווחה** (אפיון מספר 6).
להלן טבלת עזר כיצד יש לסווג ולשייך את פעולות ההדרכה במסגרת גיליון מספר 1.

האפיון המרכזי	האפיון בטבלה מספר 1 ומספרו בטבלה
רכישת השכלה פורמלית/לימודים אקדמיים.	רכישת השכלה פורמלית (אפיון 1 א-ח).
הכשרה לליבת העיסוק של העובד או של המשרד.	קורסי הכשרה (אפיון 2).
	קורסים במסגרת מסלולי הקידום של נש"מ (אפיון 3).
	קורסים למנהלים ולעתודה הניהולית (אפיון 4).
	קורסים מקצועיים בתחום עיסוקם של העובדים (אפיון 5).
	מחשוב ומערכות מידע (אפיון 7) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
	לימודי שפות (אפיון 8) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
	השתלמויות קצרות מועד (אפיון 9) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
	פעולות ייחודיות בתחומים שהוגדרו על ידי נש"מ (אפיון 11).
	השתלמויות בחו"ל (אפיון 12) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
פעולות העשרה ורווחה	פעולות העשרה ורווחה (אפיון 6).
	פעולות פנים משרדיות לגיבוש העובדים (כנסים משרדיים להדרכה, רווחה וגיבוש חברתי) (אפיון 10).
	קורסי העשרה, קורסים לגמול השתלמויות וכד' גם אם הם שייכים ע"פ סיווגם ואפיונם לאפיונים אחרים דוגמת השתלמויות קצרות מועד.
פיתוח הדרכה	פיתוח הדרכה, ביצוע סקרים לצרכי הדרכה והערכת ההדרכה (אפיון 13).
	רכישת שירותי יעוץ ועזרים לפיתוח ההדרכה (אפיון 14).

ב. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה ובלמידה

כאמור לעיל, בשנה זו, כמו בשנה שעברה, מתווסף לדו"ח הכללי, גיליון המסכם את **נתוני ההשקעה של המשרד בתחומי ההדרכה, ההשכלה והלמידה (טבלה מספר 5)**.

נתונים אלה ישמשו אותנו לצורך הערכת היקף ההשקעה של המשרד/יחידת הסמך בנושא ההדרכה והלמידה של העובדים. היקף ההשקעה מהווה למעשה מדד המשקף את נכונותם של ארגונים להשקיע משאבים כספיים רבים בהדרכה ובלמידה.

חשוב להדגיש בנושא זה כי עיקר ההשקעה של הארגון בהדרכה נובעת מהנכונות של המעסיקים לאפשר לעובדים ללמוד על חשבון **שעות העבודה** ועל חשבון **תקציב המשרד**, דבר שהוא בעל **משמעות כספית גבוהה ביותר**.

עובדה משמעותית זו, חשוב שתועבר לידיעת העובדים שלעיתים מתייחסים **לשעות העבודה** המאושרות להם כהיעדרות בשכר **לצורך לימודים**, כדבר שהוא מובן מאליו.

נתוני ההשקעה בהדרכה ובלמידה במשרד יבחנו **כאחוז מסך כל תקציב שכר העבודה במשרד**.

דו"ח בנוי כך שהוא מאפשר השוואה בין המשרדים השונים, תוך נטרול משתנים של גודל המשרד והיקף תקציב המשרד. מדד זה **הוא פרמטר מקובל בספרות העולמית** העוסקת בתחום ההדרכה והלמידה, ומאפשר לכל משרד לבחון את מצב ההשקעה שלו בהדרכה ובלמידה ביחס למשרדים אחרים ולארגונים אחרים בארץ ובעולם.

לאור זאת, ובכדי להעריך את **העלות האמיתית** והכוללת שהארגון משקיע בהדרכה יילקחו בחשבון שלושה פרמטרים (**הפרמטרים 1-2 שלהלן מחושבים אוטומטית בגיליון**):

1. **עלות הרכישות** של פעילויות הדרכה ומענקי ההשתלמות שהוענקו לעובדים.
2. **עלותם** של ימי ההיעדרות בשכר שמאושרים לעובדים **לצורך הדרכה ולמידה**.
3. **עלות תפעול יחידת ההדרכה** (שכר העבודה של עובדי היחידה).

בדו"ח זה אתם נדרשים, כמו בעבר, לאסוף נתונים לגבי פעילות ההדרכה, ולהשלים את התמונה בעזרת נתונים **שמתקבלים מחשבות המשרד**.

דו"ח יאפשר לכם להציג להנהלת הארגון נתונים על פעילות ההדרכה ביחס לסך כל הפעילות הארגונית ולא רק **כפעילות העומדת בפני עצמה**.

*** פעולות הדרכה לגיבוש חברתי -** על מנת למנוע הטיית בלתי רצויות, ולאור המשאבים הגדולים יחסית המושקעים על-ידי המשרדים **בפעולות מסוג זה**, הן מבחינת מספר המשתתפים (דבר שיש לו השפעה רבה על **עלויות ימי העבודה** של המשתתפים בפעולות אלו), והן מבחינת **עלויות רכישת השירותים** בתחום זה, **יצג הדו"ח פרמטר זה בשני אופנים (אשר יחושבו אוטומטית בגיליון)**:

1. העלות הכוללת של **ההשקעה בהדרכה** כאחוז מסה"כ **תקציב שכר העבודה במשרד**.
2. עלות ההשקעה בהדרכה כאחוז מסך-כל תקציב שכר העבודה במשרד, **ללא ההשתלמויות לגיבוש**.

באופן דומה יחושבו שני נתונים אלו ביחס שבין **ימי העבודה שהושקעו בהדרכה** לבין **סה"כ ביצוע ימי העבודה במשרד**.

שימו לב, לצורך מילוי גיליון זה בדו"ח (טבלה מספר 5) עליכם להזין **ארבעה נתונים** בלבד (המסומנים ברקע וורוד), כל שאר הנתונים **מעודכנים אוטומטית** מהטבלאות אשר הוזנו על ידיכם בגיליונות הקודמים.

ג. הנחיות נוספות

יש למלא את **כל חמשת הגיליונות** בחוברת העבודה על פי המאפיינים המצוינים בכל גיליון.

לתשומת ליבכם, כל הוצאה נוספת בתחום ההדרכה שלא הוגדר לה מאפיין ספציפי בגיליון מספר 1 "דו"ח פעולות הדרכה כללי", בכלל זה רכישת ציוד ועזרים בתחום ההדרכה, יש לציין באפיון מספר 15 בגיליון מספר 1.

משימות תשתיות ופיתוח הדרכה יש לציין בגיליון מספר 4.

תשומת ליבכם לכך שסיכומי דו"ח משנה בטבלה 4 אמורים לבוא לידי ביטוי מסכם בסעיף 13 בטבלה מספר 1 תוך, תרגום מספר השעות שבטבלה מספר 4, לימי הדרכה בסעיף 13 בטבלה מספר 1.

לאור כל האמור לעיל, אבקשכם להיערך מבעוד מועד להצגת נתוני ביצועי ההדרכה של משרדכם/יחידת הסמך בפורמט זה, כולל באמצעות איסוף נתונים שוטף במהלך כל שנת העבודה, סיכומם והצגתם ע"ג הטבלאות שרצ"ב.

הנתונים של כל המשרדים/יחידות הסמך יסוכמו ויעובדו על-ידינו, ויפורסמו למשרדים בחוברת נפרדת. כמו כן, יסייעו נתונים אלו לעבודת המטה המרכזית הנערכת בנושא ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, בהתאמת מערכת ההדרכה בשירות המדינה למתווה הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה, בגיבוש תכניות הדרכה רוחביות, בהצגת דרישות תקציב מול אגף התקציבים ובנושאים הקשורים לקידום עובדי מנהלי יחידות ההדרכה.

יש למלא את הנתונים ישירות על-גבי הגיליון האלקטרוני בהתאם למוסבר במסמך שרצ"ב. לאחר מילוי הגיליון האלקטרוני ושמידתו כקובץ אקסל (*.xls), בשם "ביצוע 2017 – משרד דוגמה" (נא להשלים בשם הקובץ את שם המשרד במקום המילה "דוגמה"), נא לשלחו אלינו, לגבי ענת עמרם, בדואר אלקטרוני שכתובתו: anatam@civil-service.gov.il.

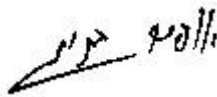
מצ"ב לנוחיותכם מסמך הכולל הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע. את דו"ח הביצוע יש להעביר אלינו לא יאוחר מתאריך 28.2.2018.

אני מאחל לכם עבודה מקצועית ופורייה.

נשמח לעמוד לרשותכם בכל סיוע מקצועי שיידרש.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק:

מר אהוד פראוור – מ"מ נציב שירות המדינה
סגני המנהלים הכלליים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים
גבי ענבר סבאג שפיזמן – סגנית מנהל אגף בכיר (הדרכה והשכלה)

חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה