



ל' בתשרי התש"ע
18 באוקטובר 2009

חוזר מס' הד-09 (20)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

הנדון: דו"ח ביצוע שנתי בתחום הלמידה וההשכלה לשנת 2009

כמידי שנה, ובהתאם להנחיותינו בשנים הקודמות, נבקשכם להעביר אלינו את הדו"ח השנתי הכולל נתונים על פעולות הלמידה, ההדרכה וההשכלה שבוצעו במשרדכם/יחידתכם **בשנת העבודה 2009**.

לתשומת לבכם, השנה דו"ח הביצוע כולל מדד חדש - **"השקעת המשרד בהדרכה, השכלה ולמידה"**, כפי שיפורט להלן.

את דו"ח הביצוע יש למלא על גבי **גיליון האלקטרוני** שנשלח אליכם בדואר אלקטרוני ושדוגמתו האחידה והמחייבת מצ"ב.

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

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

א. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה ובלימודה - חדש

בעבר, נתבקשתם לציין בדו"חות את **מספר ימי העבודה** שהושקעו בהדרכה ובלימודה (ללא תרגומם לעלות כספית) ואת סה"כ **עלות הרכישות / מענקי השתלמות - ולא את עלותם** של ימי העבודה אשר הושקעו בהדרכה ובלימודה.

כאמור לעיל, בשנה זו, התווסף לדו"ח הכללי, גיליון המסכם את **נתוני ההשקעה של המשרד בתחומי ההדרכה, ההשכלה והלימודה (גיליון ה')**.

נתונים אלה ישמשו אותנו לצורך הערכת היקף ההשקעה של הארגון בנושא ההדרכה והלימודה במשרד. הצגת המדד הלוקח בחשבון השקעה זו, מוכיחה למעשה את נכונותם של ארגונים להשקיע מיליוני שקלים בהדרכה ובלימודה.

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

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

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

הדו"ח בנוי כך שהוא מאפשר השוואה בין המשרדים השונים, תוך נטרול משתנים של גודל ותקציב 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 (פרמטרים אלה מחושבים אוטומטית בגיליון):

1. **עלות רכישות** של פעילות הדרכה ומענקי השתלמות 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 עם נתונים שמתקבלים מחשבות המשרד.

דו"ח זה 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 הטיות 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, יציג 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 (חלק ה') עליכם להזין **ארבעה נתונים** בלבד (**המסומנים ברקע וורוד**), כל שאר הנתונים **מעודכנים אוטומטית** מהטבלאות אשר הוזנו על ידיכם בגיליונות הקודמים.

ב. 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 ונתונים מסכמים של השקעה בהדרכה, בהשכלה ובלמידה במשרד יש לציין כאמור, בגיליון מספר 5.

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 זאת, 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, בגיבוש תוכניות הדרכה רוחביות, בהצגת דרישות תקציב מול אגף התקציבים ובנושאים של קידום עובדי ומנהלי יחידות ההדרכה.

יש למלא את הנתונים **ישירות על-גבי הגיליון האלקטרוני** בהתאם למוסבר במסמך שרצ"ב. לאחר מילוי הגיליון האלקטרוני ושמירתו כקובץ אקסל (*.xls), בשם "ביצוע 2009 – משרד _____" (נא להשלים בשם הקובץ את שם המשרד), נא לשלחו אלינו, לגבי' ענת עמרם, בדואר אלקטרוני שכתובתו: anatam@civil-service.gov.il.

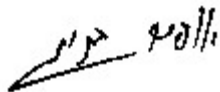
מצ"ב לנוחיותכם מסמך הכולל הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע. את דו"ח הביצוע יש להעביר אלינו **לא יאוחר מתאריך 15.02.2010**.

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 שמואל הולנדר - נציב שירות המדינה

מר יעקב ברגר - המשנה לנציב שירות המדינה, נש"מ

סגני המנהלים הכלליים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים

חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה

גבי' רינה ברקת – סגנית מנהל אגף בכיר (הדרכה והשכלה), נש"מ



לי בתשרי התש"ע
18 באוקטובר 2009

הד 2009-461

**הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע השנתי
בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה לשנת 2009**

1. יש ל"הוריד" את הקובץ לכוון הקשיח במחשב האישי ולשמרו בשם: "ביצוע 2009 – משרד _____" (נא להשלים בשם הקובץ את שם המשרד).
2. את הנתונים יש למלא ישירות ע"ג הגיליון האלקטרוני בשדות "האפורים" בלבד. כל שאר השדות נעולים בפני הוספה או עריכה, ולא ניתן לשנותם. סיכומי הביניים לכל אפיון והסיכום הכללי נעשים באופן אוטומטי, ואין צורך לחשב אותם.
3. דו"ח הביצוע כולל **חמישה דוחות משנה**:
 - א. דו"ח ביצוע פעולות הדרכה לפי סעיפי משנה לשנת 2009.
 - ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2009.
 - ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2009.
 - ד. דו"ח השקעה בתשתיות למידה ובפיתוח הדרכה לשנת 2009.
 - ה. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה, השכלה ולמידה לשנת 2009.

להלן הסבר מפורט לגבי כל אחד מהדוחות:

א. דו"ח ביצוע פעולות הדרכה לפי סעיפי משנה לשנת 2009

- 1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כלל פעולות ההדרכה שבוצעו על-ידי המשרד, כולל פעולות הדרכה מוסדיות ולא מוסדיות, מענקי השתלמות ופעולות שבוצעו לשם פיתוח הדרכה.
- 2) בטבלה מוגדרים 15 אפיוני הדרכה שונים (רכישת השכלה פורמלית, קורסי הכשרה, קורסים במסגרת מסלולי קידום של נש"מ וכד'), ובחלקם אף מפורטים אפיוני משנה (לדוגמא: ברכישת השכלה פורמלית מוגדרים אפיוני המשנה: לימודים לתואר ראשון, לימודים לתואר שני וכד').
- 3) בכל אפיון/אפיון משנה, יש למלא את חמשת הנתונים המספריים המבוקשים (מספר המשתתפים, מספר ימי ההדרכה, מספר ימי הדרכה מצטברים, עלות בש"ח מתקציב הדרכה ועלות בש"ח מתקציב אחר).
- 4) בכל אפיון/אפיון משנה יש ראשית, לרכז את המידע על פעולות ההדרכה במסמך עזר (כפי שיוצג בדוגמא בהמשך), ולהציגו על פי המבוקש בעמודות ובשורות הטבלה.
- 5) הערות מילוליות ניתן להוסיף רק בסוף הדו"ח בשדה "הערות".
- 6) לא ניתן להוסיף עמודות או שורות. יחד עם זאת, ניתן לרשום אפיוני משנה נוספים בהתאם לצורך. לדוגמא: באפיון מס' 1, "רכישת השכלה פורמלית" אפיון משנה "לימודים לתואר ראשון" ניתן להוסיף עוד 4 אפיוני משנה בשורות מספר 11-14.

(7) בשורה 15 – "שונות" יש לכלול את הנתונים של כל האפיונים הנותרים שלא הוגדרו בשורות האחרות באותו אפיון משנה. פעולה זו יש לבצע בכל מקום בו מוגדר ה"אפיון משנה" כ – "שונות".

להלן דוגמא למילוי דו"ח זה המתייחסת לאפיון מספר 4 ("קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית")
ולאפיון משנה 3 בסעיף זה ("הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים"):

נניח כי המשרד קיים מספר פעולות הדרכה בנושא זה, יש לרכז תחילה נתונים אלו במסמך עזר כמתואר להלן:

טבלת עזר לריכוז הנתונים לפני העברתם לגיליון האקסל - דוגמא

מועדים	שם הקורס	מספר המשת' המשת'	מספר מפגשים יומיים	עלות מתקציב ההדרכה	עלות מתקציב אחר
חודשים ינואר-יולי 2009	פיתוח מנהלים	30	35	100,000 ₪	
חודשים פברואר-יוני 2009	עתודה ניהולית	25	24	80,000 ₪	
חודשים אוגוסט – דצמ' 2009	ניהול בכיר למנהלות	23	18		43,000 ₪
סה"כ תקציב:				180,000 ₪	43,000 ₪

לאחר מכן יש לערוך את החישובים המתבקשים הבאים כדלקמן:

שם הקורס	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	ימי הדרכה מצטברים
פיתוח מנהלים	30	35	1,050 ימים
			(35 ימי הדרכה * 30 משתתפים = 1,050 ימי הדרכה מצטברים)
עתודה ניהולית	25	24	600 ימים
ניהול בכיר למנהלות	23	18	414 ימים
סה"כ:	78	77	2,064

ולהציגם בטבלה הראשונה כך:

4. קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית						
מסד'	תחומי לימוד	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	תכנית למדיניות חברתית ולמינהל, סגל ב' בשיתוף אלכ"א					
2	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הבכיר (מנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלי אגפים)	30	35	1,050		
3	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים	25	24	600		
4	קורסי ניהול בכיר של נש"מ					
5	פיתוח עתודה ניהולית לנשים	23	18	414		
אחר (נא לפרט):						
9						
10						
11						
12	שונות:					
סה"כ		78	77	2,064	0 ₪	0 ₪

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה הראשונה

ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2009

- בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כל פעולות ההדרכה **המוסדיות** שבוצעו על ידי המשרד, קרי, תוכננו ואורגנו על ידי יחידת ההדרכה המשרדית. **את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה.**
- יש תחילה לבחון לאילו מבין האפיונים הקיימים בטבלה זו יש לשייך את נתוני הפעילות והאם מדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית והעשרה".
- יש לציין **בפירוט** בטבלה את נושאי פעולות ההדרכה שבוצעו על ידי המשרד בתחום זה.
- אם נתייחס **לדוגמא הקודמת**, שהוצגה לעיל, הרי שמדובר בפעולות הדרכה מסוג "הכשרה" או "השתלמות" (תלוי במהות ההכשרה ובאפיוני המשתתפים).
- אם נניח שהגדרנו את הפעילות בדוגמא זו כ"הכשרה" ושהקורסים הראשון והשני (פיתוח מנהלים ועתודה ניהולית) **אורגנו על ידי המשרד** ואילו השלישי (ניהול בכיר למנהלות) בוצע על ידי **גורם אחר** אליו נשלחו העובדים על ידי המשרד, אשר **רק מימן** את שכר הלימוד ואת ימי ההיעדרות לצורך השתתפותם של העובדים בקורס, הרי שיש לכלול בטבלה זו **את הנתונים המתאימים לשני הקורסים הראשונים בלבד** כדלקמן:

ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2009

פעולות מוסדיות בתחום "ההכשרה"						
מסד'	הנושא	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	פיתוח מנהלים	30	35	1,050	100,000	
2	עתודה ניהולית	25	24	600	80,000	
3						
4						
5						

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה השניה

ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2009

- (1) בטבלה זו יש לפרט את כל המידע לגבי כל מענקי ההשתלמות שניתנו על ידי המשרד, קרי, מענקי שכר לימוד וימי היעדרות בשכר לצורך לימודים אשר ניתנו לעובדים. גם את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה.
- (2) יש תחילה לבחון לאילו מבין האפיונים הקיימים בטבלה זו יש לשייך את נתוני הפעילות והאם מדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית והעשרה".
- (3) יש לציין בפירוט בטבלה את נושא מענקי ההשתלמות שניתנו לעובדים על ידי המשרד בכל תחום.
- (4) אם נתייחס לדוגמא הקודמת, שהוצגה לעיל, ונניח כאמור שהמדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", הרי שיש להציג בטבלה זו גם את נתוני קורס "ניהול בכיר למנהלות" כדלקמן:
- (5)

ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2009

מענקי השתלמות בתחום "הכשרה"						
מסד'	הנושא	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב אחר	עלות בש"ח מתקציב הדרכה
1	ניהול בכיר למנהלות	23	18	414	43,000	
2						
3						
4						
5						
6						
7						

- (5) בטבלה זו יש לציין את כל הנושאים בהם ניתנו לעובדים מענקי השתלמות ואת סיכום מספר המשתתפים, ימי ההדרכה, ימי ההדרכה המצטברים והעלויות בש"ח מתקציב ההדרכה ומתקציבים אחרים בכל נושא. מיותר לציין כי בטבלה זו אמורים להופיע כל הנתונים אשר הוצגו בטבלה הראשונה, באפיון מספר 1 – "רכישת השכלה פורמלית".

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה השלישית

ד. דו"ח השקעה בתשתיות למידה ובפיתוח הדרכה לשנת 2009

- (1) בטבלה זו יש לפרט את כל המידע לגבי כל שעות ההשקעה והתקציבים בתחום תשתיות למידה ובפיתוח ההדרכה. גם את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה ובעיקר מאפיון מספר 13 בטבלה הראשונה "פיתוח הדרכה, ביצוע סקרים לצרכי הדרכה והערכת ההדרכה".
- (2) בטבלה יש לפרט את הנושאים בהם עסקה יחידת ההדרכה בפיתוח הדרכה, לתאר את הפעילות שבוצעה ולציין את מספר השעות והתקציבים שהושקעו בתחום זה. יש לציין פעילות של פיתוח הדרכה אף אם פעילויות אלו לא היו כרוכות בהוצאה תקציבית.
- (3) תשומת ליבכם לכך שסיכומי דו"ח המשנה בטבלה זו אמורים לבוא לידי ביטוי מסכם בסעיף 13 בטבלה מספר 1, וזאת תוך תרגום מספר השעות שבטבלה זו, לימי הדרכה בסעיף 13 בטבלה מספר 1.

4) להלן דוגמא להצגת הנתונים בטבלה זו :

ד. דו"ח השקעה בתשתיות למידה ופיתוח הדרכה לשנת 2009

מסד'	הנושא	תיאור הפעילות שבוצעה	שעות ההשקעה בפיתוח	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	פיתוח לומדה לעובדי המשרד לעובדים חדשים	בדיקת צרכים, השתתפות בוועדה בנושא, הגדרת צרכים למפתחי הלומדה	250	0	10,000
2					
3					

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה הרביעית

ה. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה, השכלה ולמידה לשנת 2009

1) בטבלה זו יש לפרט את המידע המתייחס להשקעת המשרד/יחידת הסמך בהדרכה, השכלה ולמידה בשנת 2009.

2) בארבע הטבלאות בגיליון זה, יש להזין ארבעה נתונים בלבד (המסומנים ברקע וורוד), כל שאר הנתונים מעודכנים אוטומטית :

- סה"כ ביצוע ימי עבודה במשרד בשנת 2009.
- עלות ממוצעת של יום עבודה במשרד בשנת 2009.
- סה"כ עלות יחידת ההדרכה לשנת 2009 (עלויות שכר עובדי היחידה וכד') במידה והיחידה מטפלת בנושאים נוספים (רווחה, איכות ומצוינות וכד') יש לציין את העלות היחסית המושקעת בנושאי הדרכה והשכלה מתוך סך כל עלות יחידת ההדרכה.
- סה"כ עלות שכר עבודה במשרד לשנת 2009.

את הנתונים המבוקשים ניתן לקבל בחשבות של כל משרד.

הנתון הסופי המתקבל - "עלות ימי העבודה שהושקעו בהדרכה, כאחוז מסה"כ מתקציב שכר העבודה" – ישמש כמדד השוואתי - בין משרדי בתחום ההדרכה, ההשכלה והלמידה בשירות המדינה.

במידה והנכם מתקשים במילוי הטבלאות (בהרחבת השורות ובפתיחת שורות חדשות וכד') מומלץ להסתייע באנשי יחידת המיכון במשרדכם. כמו כן ניתן לפנות לח"מ, בשאלות והבהרות הנוגעות לדו"ח זה.