

תמצית דוח ביקורת פנימית – ניהול הלמידה וההדרכה

הביקורת הפנימית במשרד מבקר המדינה נערכת על ידי משרד ארנסט יאנג (ישראל) בע"מ (להלן: "המבקר הפנימי"). המבקר הפנימי מעסיק יועצים מקצועיים לביצוע הביקורות, לרבות ראי חשבון, כלכלנים, משפטנים, מוסמכים במנהל עסקים, מומחי תוכן בתחום מערכות המידע והסייבר, יועצים בתחום ניהול הסיכונים ומומחי תוכן בתחומים שונים. המבקר הפנימי נבחר בהליך תחרותי מבין כמה מועמדים.

ההון האנושי במשרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור (להלן: 'משרד מבקר המדינה') הוא המשאב העיקרי והחשוב ביותר למימוש היעוד, החזון והיעדים של המשרד ולביצוע תפקידיו. אגף למידה ופיתוח ארגוני במשרד המבקר הוא אגף בחטיבת המטה ונמצא בכפיפות ישירה למנכ"ל. האגף הוקם מחדש בשנת 2021.

המבנה הארגוני של אגף למידה ופיתוח ארגוני הוא מבנה המגלם את התמיכה הנדרשת בתהליך הלמידה השלם, החל משלב התכנון, הפיתוח וכלה בהיבטי הארגון ועד לבקרת והערכת האפקטיביות של הלמידה, כאשר העיסוק המרכזי של אגף הלמידה והפיתוח הארגוני הינו תכנון, פיצוח והפקת קורסים פנימיים. האגף מנהל את תהליכי הפיתוח הארגוני במשרד, הייעוץ הארגוני והניהולי למנהלים והליווי למנהלים חדשים בכניסה לתפקיד, באמצעות יועצים ארגוניים וכן בליווי ייעוצי לתהליכי שינוי ופיתוח ארגוני.

עבודת האגף מתבססת על ממשק תכופ ורציף עם מנהלת הנציבות, מנהלי החטיבות והאגפים וזאת בהתאם לתפיסת הלמידה לפיה האחריות על הלמידה במשרד משותפת למנהלים, לעובדים ולאגף הלמידה ותפיסת הפעלה של המשרד כ'ארגון לומד'.

מטרת הביקורת - לבדוק את יעילות ומועילות ניהול ההדרכה והלמידה במשרד בהיבטי תפיסת הלמידה, אופן יישומה בפועל בניהול ההדרכות ותכנון לעתיד.

כללי - הביקורת התמקדה בבדיקת ניהול ההדרכה והלמידה בהיבטים הבאים: תפיסת הלמידה במשרד; אפיון פרופילי התפקידים במשרד, בדגש על תפקידי הליבה במשרד, מנהלי ביקורות ומבררי תלונות; פיתוח קורסים והכשרות בהתאם למסלולי הפיתוח שהוגדרו לפרופילי התפקיד; יחידת הלמידה הארגונית, לרבות יצירת ערך מוסף ומדידת ההשפעה של הלמידה הארגונית; למידה עצמית ופתרונות למידה – שיטות וכלים; ניתוח אנליטי של נתוני ההדרכות בתקופה ינואר 2022 – אוגוסט 2023; וניתוח תוצאות סקר בנושא אפקטיביות הלמידה ופיתוח מנהלים שהועבר לשכבת המנהלים במשרד;

להלן תמונת המצב העולה מן הביקורת ועיקרי הממצאות הביקורת:

מהביקורת שערכנו מצאנו כי תחום הלמידה במשרד עבר שינוי מבני ותפיסתי בנושא הלמידה במשרד אשר החל בשנת 2021, גובש, הוטמע ומיושם בשנים 2022-2024 והניח את היסודות להמשך והעמקת תכני פעילויות הלמידה במשרד בשנת 2025. גובשו תפיסת ההפעלה ואסטרטגיית הלמידה של המשרד, נכתבו נהלי עבודה ומסמך המסגרת התומכת בעבודת אגף למידה ופיתוח ארגוני, וכן אופיינו פרופילי תפקיד לתפקידי הליבה במשרד מנהל/ת ביקורת מברר/ת תלונות ומסלולי הפיתוח המקצועי לתפקידי הליבה ולמנהלים. כל אלה בבניית תשתית סדורה ושיטתית המיושמת הלכה למעשה. בנוסף אתרנו הזדמנויות לשיפור, כפי שמתואר כדלהלן:

▶ **תפיסת הלמידה – אסטרטגיית הלמידה של המשרד -** תפיסת הלמידה הניחה ועגנה תשתית סדורה ושיטתית המיושמת הלכה למעשה.

▶ **נהלי עבודה ומסמך אגף למידה –** מסקירת המסמכים נמצא כי המסמכים מקיפים, מובנים ומהווים מעטפת סדורה ושיטתית התומכת בעבודת אגף למידה ופיתוח מקצועי.

▶ **קידום והטמעת תפיסת ה-LLL במשרד -** נמצא כי מוצבים יעדי למידה אישיים במסגרת תכנית הלמידה האישית לעובד וכי השגת יעדי הלמידה האישיים נבדק יישומם במסגרת הערכת עובד, עם זאת הביקורת סבורה כי יש להציב יעדים

אישיים של למידה לעובד במסגרת היעדים להשגה הנבחנים בהערכת הביצועים לעובד באופן רוחבי לכלל העובדים וכן הצבת יעדים של עידוד הלמידה של העובדים אצל המנהלים והמליצה על כך למשרד.

▶ **אפיון פרופילי תפקיד** - נמצא כי מופו ואופיינו תפקידי הליבה של המשרד מנהל/ת ביקורת מברר/ת תלונות. מסקירת הפרופילים שהוגדרו לתפקידי הליבה - הביקורת סבורה כי נערכה עבודה מקצועית וסדורה בהגדרת הפרופילים לתפקידי הליבה. **לא נמצאו חריגים.**

▶ **מסלולי הפיתוח המקצועי לתפקידי הליבה ולמנהלים** - הביקורת סקרה את מסלולי הפיתוח המקצועי שהוגדרו לפרופילי תפקידי הליבה וכן למסלול הפיתוח המקצועי למנהלים ומצאה כי הינם מובנים, ובהלימה מתודולוגית לפרופילי התפקידים שהוגדרו. **לא נמצאו חריגים.**

▶ **התאמת תוכניות הלמידה השנתיות, תכני הקורסים לתחומי הידע והמיומנויות הנדרשים בפרופיל תפקידי הליבה ופיתוח המנהלים ולמסלול הפיתוח המקצועי שהוגדר לתפקיד** - נערכה התאמה משולשת בין הקורסים שהתקיימו בשנים 2022-2024 ואלה המתוכננים בתוכנית הלמידה לשנת 2025, לבין תכני הלמידה באשכולות שהוגדרו בכל אחד ממסלולי הפיתוח המקצועי לפרופיל התפקיד, ולבין הכיסוי של קורסים אלה את תחומי הידע והמיומנויות הנדרשים בפרופיל תפקידי הליבה (מנהל/ת ביקורת/מברר תלונות): תחומי הידע בהם נדרשת בקיאות, תחומים בהם נדרשת היכרות, מיומנויות מקצועיות ומיומנויות אישיות ובין-אישיות שאופיינו לפרופיל התפקיד. מסקירת תוכנית הלמידה המשרדית לשנת 2025 **נמצא כי היא מהווה עליית מדרגה משמעותית להוספת ערך בלמידה, שכן לאחר שפותחו והועברו קורסי יסוד והונח הבסיס המשותף בשנים 2022-2024 ניתן היה ליישם עליית מדרגה הן להעמקת הידע המקצועי והן רכישת מיומנויות מקצועיות טכנולוגיות, כדוגמת AI. הביקורת מציינת זאת לחיוב.** בנוסף, מבחינת המגמות המשפיעות כיום על שוק העבודה ואשר ניתן להן ביטוי בתוכנית הלמידה המשרדית לשנת 2025, נמצא כי ניתן מענה לנושא הבינה המלאכותית - השימוש ב-AI מתרחב ומשפיע על תהליכי העבודה, וללמידה מבוססת מיומנויות (Skill-Based Learning) **לא נמצאו חריגים.**

▶ **איתור צרכי הלמידה המרכזיים** - סקר צרכי למידה ארגוני נערך בשנת 2021 ומאז מידי שנה נערכת פנייה למנהלי החטיבות ומנהלי היחידות לאיתור צרכים. בנוסף אגף למידה ופיתוח ארגוני פועל באופן יזום לאיתור פעילויות למידה אשר יש בהן לעניין קהלי יעד בקרב עובדי המשרד ומפרסמן לקהלי היעד. הביקורת סבורה כי מתן המענה ללמידה, כאמור לעיל, מאפשר את האג'יליות הנדרשת במשרד, והמליצה לבצע סקר ארגוני מעמיק ומקיף אחת לכל הפחות ל-5 שנים כדי לבחון את הצרכים החדשים העולים בתפקידי הליבה כתוצאה משינויים בשיטות עבודה, התקדמות טכנולוגית, מצבת כוח האדם וניהול ההתמחויות המקצועיות במשרד.

▶ **תוכנית למידה אישית, גרף הלמידה השנתי ודוחות בקרה** - מסקירת תוכנית הלמידה המשרדית לשנת 2025, עולה כי היא מנוהלת באופן מובנה, מקשר ומאפשר את ניטור פעילויות הלמידה הנדרשות בהתאם למסלולי הפיתוח למנהלי ביקורת, מבררי תלונות ופיתוח מנהלים. **לא נמצאו חריגים.**

נמצא כי בשנת 2025 הוחל לראשונה בשיבוץ פעילויות הלמידה במערכת ייעודית. וכי ניהול תכנית הלמידה האישית באמצעות המערכת מאפשר מעקב, בקרה וניהול תכנית הלמידה של החטיבה והנציבות. הביקורת המליצה לשקול את ניהול תכנית הלמידה המשרדית באמצעות המערכת כדי לאפשר רישום וניהול למידה משרדית ואישית מקיף ושלם מול מסלולי הפיתוח של העובד וכדי לאפשר ניהול מיומנויות של עובדים למול צרכי המשרד.

▶ **פיתוח קורסים והכשרות בהתאם למסלולי הפיתוח שהוגדרו לפרופילי התפקיד** - מסקירת מצגות, סיכומי פגישות שנערכו בדיונים למתווה הקורס וסיכומי האבחון והפיצוח עולה כי הדיונים עניינים, נערך סיעור מוחות ומועלות נקודות חשובות והיבטים ראויים ומשמעותיים לשיקול בעת קביעת מתווה הקורס. מתקיימים תהליכי משוב והפקת הלקחים גם במהלך הקורס כדי לשפר את האפקטיביות של הקורס ואת שביעות רצון הנוטלים בו חלק. **לא נמצאו חריגים.**

▶ **תחומי העיסוק ושימוש ב-AI בתהליך הלמידה** - אגף למידה ופיתוח ארגוני החל להטמיע במשרד למידה בתחום ה-AI, עם זאת הביקורת סבורה כי על רקע קצב השינויים והעמקת השימוש ב-AI, נדרשת המשכיות להטמעת AI להנחלת בעבודת המשתמש וכי ראוי לכלול שיטות נוספות. הביקורת המליצה לפעול, בין היתר, להנחלת ופיתוח שיטות למידה נוספות להמשכיות למידה אפקטיבית של השימוש ב-AI כדוגמת, מיקרו-למידה, למידת עמיתים ועוד. בנוסף המליצה הביקורת לשקול לפתח באמצעות ה-AI את תהליך פיתוח והפקת הלמידה כדי ליצור גמישות טכנולוגית ולייעל את הפיתוח וההנגשה של פעילויות הלמידה לעובדים.

▶ **בחינת ההשפעה של הלמידה הארגונית ומדדי ביצוע** - אגף הלמידה ופיתוח ארגוני בוחן ברמה איכותנית את השפעת הלמידה הן באמצעות משוב במהלך או סיום כל פעילות למידה והן בשיחות עם מנהלי החטיבות והנציבות, עם זאת לא הוגדרו מדדי ביצוע כמיתיים. הביקורת המליצה כי לצד המדידה האיכותנית יש להגדיר ולבחון את השפעת הלמידה במדדים כמיתיים כדי לאפשר קבלת החלטות ויצירת ערך מוסף בלמידה.

תגובת המשרד

המלצות הביקורת מקובלות.