



ירושלים, י"א בסיון התשע"א  
13 ביוני 2011  
חוזר מס' הד-11 (11)

אל: סגני המנהלים הכלליים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

## הנדון: קורס קבלת החלטות למנהלים בשירות המדינה - תשע"א-תשע"ב

בשנים האחרונות עובר המגזר הציבורי בארץ ובעולם תהליכי שינוי מהותיים המעצבים מחדש את הניהול הציבורי. לנוכח זאת, ולאור ההיבטים הייחודיים של המשק הישראלי נדרשת שכבת הניהול הציבורי, ובעיקר בשירות המדינה, להתאים עצמה בהיבטים של מקצועיות, יכולת ניתוח, הובלת שינויים וקבלת החלטות.

על-מנת לסייע בידו של המנהל בשירות המדינה במתן כלים ניהוליים תומכי תהליכים של קבלת החלטות, ייפתחו, גם השנה, מס' מחזוריים של קורס קבלת החלטות למנהלים, החל מחודש ספטמבר 2011. הקורסים יבוצעו בניהולו של אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנש"מ.

## המטרה המרכזית של הקורס

השבחת יכולותיהם המקצועיות והניהוליות של המנהלים במטרה למקצע את יכולת קבלת ההחלטות של מנהלי ומנהיגי העתיד של שירות המדינה.

## מטרות משנה

- הקניית ידע אקדמי ומעשי בתחומי הניהול והמנהיגות.
- פיתוח דרכי חשיבה ניתוחית ויישום הידע הנלמד.
- שיפור היכולת הניהולית, כדי להצליח ולהוביל צוותים ותחומי עשייה.
- פיתוח והעצמת המשתתפים.

## נושאי הלימוד

- קבלת החלטות - רציונל כלכלי
- קבלת החלטות - שיקולים משפטיים
- קבלת החלטות פיננסיות
- קבלת החלטות - שיקולים שיווקיים
- קבלת החלטות ארגוניות:
  - סביבה ארגונית ותרבות ארגונית
  - התנהגות ארגונית וניהול הארגון
  - ניהול משאבי אנוש
  - מערכת יחסי העבודה בישראל
  - אינטרנט ככלי לקבלת החלטות

- מיומנויות ניהול כתומכות קבלת החלטות
  - מניהול למנהיגות
  - ניהול כמקצוע
  - המנהל כמאמן
  - **מיומנויות ניהול מרכזיות:**
    - ניהול משא ומתן
    - ניהול ישיבות ודיונים
    - ניהול זמן
    - אינטליגנציה אישית בניהול
    - הצגה אפקטיבית של נושא
    - פיתוח חשיבה יצירתית
    - גישור ככלי ניהולי
- פרויקט לימודי מסכם (בהנחיה מקצועית)
- הרצאות אורח וסיורים מקצועיים

### אוכלוסית היעד

הקורס מיועד **לשלוש אוכלוסיות יעד עיקריות:**

1. עובדים המשמשים בתפקידי ניהול או המהווים עתודה ניהולית של המשרד ברמת **מנהל אגף א'**, **מנהלי תחום בכיר ומנהלי תחום**, שמתח הדרגות הצמוד למשרתם הוא **לפחות 40-42 בדירוג המח"ר** או בדרגות מקבילות בדירוגים המקצועיים האחרים.
2. עובדים המשמשים בתפקידי ניהול או המהווים עתודה ניהולית של המשרד ברמת ממונים או מרכזים בכירים שמתח הדרגות הצמוד למשרתם הוא **לפחות 39-41 בדירוג המח"ר** או בדרגות מקבילות בדירוגים המקצועיים האחרים.
3. עובדים המשמשים בתפקידי ניהול או המהווים עתודה ניהולית של המשרד, הנדרשים להשתתף בקורס זה כחלק מדרישות מסלול הקידום הצמוד למשרתם - מנהלי תחום וממונים בעיסוקים הבאים: **משאבי אנוש, כספים וחשבונות, חשבי שכר ובנא"מ**, שמתח הדרגות הצמוד למשרתם הוא **לפחות 18-20 בדירוג המינהלי** או בדרגות מקבילות בדירוגים המקצועיים האחרים.

קורס זה מחליף את קורס הניהול הבכיר שאורגן בעבר ע"י אגף הדרכה, השכלה ורווחה. הקורס יוכר כמקביל ל"קורס ניהול בכיר" המופיע בדרישות ההכשרה במסגרת מסלולי הקידום בפרק 22 בתקשי"ר.

### תנאי קבלה

- השכלה של לפחות 12 שנות לימוד (עדיפות לבעלי השכלה אקדמית).
- עובדים המשמשים בתפקידי ניהול או המהווים עתודה ניהולית במשרות ובדרגות כמפורט לעיל.
- בעלי וותק של 5 שנים לפחות בשירות המדינה ובעלי אופק שירות ארוך, המשמשים בתפקידי ניהול או בעלי פוטנציאל ניהולי מוכח.
- עמידה בקריטריון של מתח הדרגות, כמפורט לעיל.
- מכתב המלצה מטעם מנכ"ל המשרד או הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש, המתייחס לאופק השירות של המועמד במשרד, מבהיר את מידת התאמת העובד/ת לקורס, ובאיזו מידה יתרום הקורס למילוי תפקידו/ה.
- מילוי שאלון למועמד.

### מבנה הקורס

כ- 300 שעות לימוד, במתכונת של יום לימודים אחד בשבוע.

### מיקום הקורס

באזור ירושלים או באזור תל-אביב.

### ביצוע הקורס

הקורס יבוצע על-ידי אחד ממוסדות הלימוד שזכו במכרז לביצוע הקורס.

### הנהלה וועדת היגוי

את הקורס תלווה ועדת היגוי אשר תקבע נהלים והנחיות לגבי מהלכו התקין של הקורס.

### המנחים והמרצים בקורס

המנחים שישולבו בתכנית הינם מומחים בעלי שם בתחומי הדעת הנלמדים, הן מהאקדמיה והן מגופים ציבוריים ופרטיים אחרים, כולל מנהלים בכירים משירות המדינה.

### שיטת הלימוד

התכנית משלבת חומר עיוני-אקדמי, הרצאות פרונטאליות, תהליכים של "סיעור מוחות", לימוד מונחה וסדנאות מעשיות. ניתוח של "case studies" מתוך עולם התוכן והעבודה של המשתתפים ליישום התיאוריה בפרקטיקה של שירות המדינה. בנוסף, על המשתתפים בקורס להכין תרגילים צוותיים ומטלות נוספות כחלק מתהליך של הטמעת החומר הנלמד.

### פרויקט גמר מסכם

במהלך הקורס יידרשו המשתתפים לכתיבת פרויקט גמר יישומי בנושא הנוגע לתהליכי קבלת החלטות ניהוליות ולהובלת שינויים בארגון, בהסתמך על תחומי הידע והכלים שקיבלו בתכנית. התהליך ילווה ביעוץ מקצועי של אחד המנחים המובילים בתכנית, ובפיקוח אקדמי של ראש התכנית.

### חומרי הלימוד

במהלך המפגשים יקבלו המשתתפים חומרי עזר וספרות מקצועית, מצגות, מאמרים, רשימת מקורות לקריאה נוספת ורשימת אתרים באינטרנט.

### עלות הקורס

עלות הקורס היא 7,500 ₪ למשתתף, כולל כיבוד קל וארוחת צהריים.

### גמול השתלמות

הקורס יזכה בצבירת נקודות לגמול השתלמות בתנאי שהנתונים האישיים של המשתלם עונים על הקריטריונים שנקבעו, ובכפוף להחלטת הוועדות לאישור גמול השתלמות.

### הרשמה

ההרשמה תתבצע באמצעות המסמכים הבאים :

1. שאלון למועמד לקורס (מצ"ב) - ימולא על ידי כל אחד ממועמדי המשרד, בהדפסה בלבד.

2. טופס מדף 2635 כולל המלצת הממונה הישיר במקום המיועד לכך.

3. המלצת מנכ"ל או סמנכ"ל המשרד (כמפורט בתנאי הקבלה שלעיל).

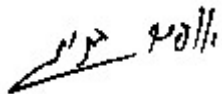
## 4. אישור ודירוג מועמדי המשרד לקורס קבלת החלטות למנהלים עפ"י השלבים הבאים:

א. על-מנת לסייע בידים בבניית רשימת המועמדים לקורס, מצ"ב רשימת עובדי משרדכם הרשומים כיום, על-פי בקשתכם, במאגר שלנו כמועמדים לקורס. יש לבחון רשימות אלה, לעדכן במידת הצורך, ולשלוח אלינו את הרשימות **המעודכנות**, כולל מועמדים חדשים, אם נוספו. יש לדרג את את כלל מועמדי המשרד על גבי הנספח שרצ"ב.

ב. **דירוג כלל מועמדי המשרד (הקיימים והחדשים) ייעשה על-גבי נספח "ריכוז ודירוג מועמדי המשרד לקורס קבלת החלטות למנהלים" - נא לדרג** על גבי הנספח שרצ"ב את מועמדי המשרד/יחידת הסמך על-פי סדר העדיפויות המשרדים, וזאת על-פי פרמטרים של מידת נחיצות הקורס לתפקידם ולתחום עיסוקם, האם העובד נדרש לעבור את הקורס במסגרת מסלול הקידום, והאם עבר קורס ניהולי בעבר ובאיזה היקף שעות.

הממונה על ההדרכה במשרד יעביר לאגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה מסמכים אלו, המהווים תנאי להגשת המועמדות לקורס, **עד לתאריך 14.7.2011**. ללא המסמכים שלעיל, לא ניתן יהיה להשלים את תהליכי רישום המועמדים לקורס.

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק: עו"ד משה דייך – נציב שירות המדינה  
מנהלי היחידות למשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
חברי ההנהלה והממונים בנש"מ  
גב' רינה ברקת – סגנית מנהל אגף בכירה הדרכה והשכלה, נש"מ



אל: אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

ריכוז ודירוג מועמדי המשרד/יחידת הסמך לקורס קבלת החלטות למנהלים תשע"א-תשע"ב

להן רשימת מועמדי המשרד/ יחידת הסמך לקורס קבלת החלטות :

	שם המועמד ושם משפחתו	מס' זהות	תואר תפקיד	מתח דרגות	דרגת העובד	דירוג	האם העובד נדרש לקורס זה במסגרת מסלול הקידום (כן/לא)	האם העובד עבר קורס ניהולי בעבר (כן/לא). במידה וכן, באיזה היקף שעות ?	הערות
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

שם המשרד: \_\_\_\_\_ שם הממונה על ההדרכה: \_\_\_\_\_ חתימה: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_