



מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית



ו' כסלו תשפ"ב  
10/11/2021  
0491-0011-2021-001443

אל: הסמנכ"לים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים  
מנהלי הלמידה הארגונית בשירות המדינה

**הנדון: נוהל ליישום הסכם גמול המינהל החדש לעובדים בדירוג המינהלי  
- עדכון 2021**

**סימוכין: חוזרנו בנושא זה מיום 2 בפברואר 2010**

**כללי**

- א. לפני למעלה מעשר שנים פרסמנו את הנוהל שבנדון שבמסגרתו הובאו **בנספח 2** רשימה של 7 מודולות בנות 40 שעות לימוד כל אחת, הכוללות תכנים העונים על מטרות הגמול ומהן רשאים העובדים הרלוונטיים לבחור במסגרת השתלמויות המינהל, עד 3 מודולות לימוד (120 שעות לימוד בסה"כ) על פי השלבים המוגדרים בהסכם.
- ב. לאור העובדה שכבר חלפו למעלה מ- 10 שנים מאז פורסם הנוהל, החלטנו, בשיתוף עם הסתדרות עובדי המדינה, **לעדכן את המודולות**.
- ג. **כל שאר הכללים המתייחסים למסגרת גמול המינהל נותרו בעינם כמפורט בחוזרנו שבסימוכין - ומדובר רק בעדכון הנושאים המאושרים ללמידה במסגרת הגמול.**

**עדכון המודולות**

השינויים המרכזיים שנערכו בתכני הלימוד הם כדלקמן (ראו פירוט בנספח מספר 2 המעודכן שרצ"ב):

- א. המודול בנושא "המצוינות הארגונית", עודכנה לנושא: **"ניהול והתנהגות ארגונית"**.
- ב. המודול "מצוינות אישית" עודכנה לנושא: **"כישורים ומיומנויות המאה ה-21"**.
- ג. תכני הנושאים במודולות 1, 4, ו-6 **עודכנו** בהתייעצות עם מומחי התוכן הרלוונטיים בשירות המדינה.

**תוקף והוראת מעבר**

**תוקף השינוי מיום 1.12.2021.** יחד עם זאת, כהוראת מעבר, ניתן יהיה להמשיך וללמוד במסגרת המודולות הקודמות (כולל במודולות "המצוינות הארגונית" ו- "מצוינות אישית") **עד ליום 31.3.2022**.

אנא הביאו מידע זה לידיעת עובדיכם הרלוונטיים לנושא.

בברכה

אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית

העתק: פרופ' דניאל הרשקוביץ - נציב שירות המדינה  
מר אריאל יעקובי - יו"ר הסתדרות עובדי המדינה  
גב' עדנה אלפסי - סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)  
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה  
גב' חגית גרוס - מ"מ יו"ר הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות במשרד החינוך  
הוועדה לגמול השתלמות לעובדים בדירוג המינהלי.

## נספח מספר 2

### רשימת נושאי הלימוד בגמול מינהל - עדכון 2021

<b>1. מבוא לפוליטיקה ולשלטון ציבורי (40 ש"ל)</b>
<b>א. השלטון המרכזי בישראל:</b>
1. מבוא לממשל ולפוליטיקה
2. דמוקרטיה, ליברליזם וזכויות האדם.
3. רשויות המדינה והפרדת רשויות (מחוקקת, מבצעת, שופטת)
4. מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור – סמכויות ופעילות.
5. עובד המדינה כנאמן ציבור - משמעויות, סמכויות וחובות.
6. הסביבה הארגונית של שירות המדינה: משרדי ממשלה, יחידות סמך, בתי חולים ממשלתיים, מערכת הביטחון.
7. יחידות מרכזיות בשירות המדינה: תפקידהן וסמכויותיהן: (אגף תקציבים, החשב הכללי, הממונה על השכר, נציבות שירות המדינה וכד').
<b>ב. סוגיות "אקטואליות" בתפקוד השלטון המרכזי.</b>
1. רפורמות בשירות המדינה בארץ ובעולם.
2. תהליכי הפרטה ומיקור חוץ.
3. הממשקים בין משרדי הממשלה.
4. "שחקני הוטו" - היועץ המשפטי לממשלה, החשב הכללי, נציבות שירות המדינה וכד'.
<b>ג. כנסת ישראל</b>
1. המבנה הארגוני של כנסת ישראל.
2. תפקידי ועדות הכנסת.
<b>ד. מבנה משרד ממשלתי</b>
1. המבנה הארגוני של משרדי הממשלה - הדומה והשונה. תפקידה של נציבות שירות המדינה בעיצוב המבנה.
2. בעלי תפקידים מרכזיים במשרדי הממשלה, סמכויות ותפקידים (מנכ"ל, סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש, יועץ משפטי, חשב וכד').
<b>ה. פוליטיקה ושלטון</b>
1. תיאוריות פוליטיות מובילות.
2. יחסי עוצמה, בניית קואליציות, משחקי כוח וטקטיקות התנגדות.
3. בחירות לכנסת ולרשויות המקומיות, מפלגות, תקציבים, חוקים, קולות פסולים.
4. השלטון המקומי בישראל - סוגי רשויות, בעלי תפקידים, ממשקים עם השלטון המקומי.

<b>2. כישורים ומיומנויות המאה ה- 21 (40 ש"ל)</b>	
<b>א. כישורי ליבה</b>	
<b><u>כישורי חשיבה ופתרון בעיות</u></b>	חשיבה ופתרון בעיות, שיקול דעת ופתרון בעיות מורכבות, עיבוד מידע ופתרון בעיות מורכבות, חישוב סיכונים ופתרון בעיות רב מערכתיות
<b><u>כישורי למידה</u></b>	יכולת למידה, למידה והתעדכנות יזומה, העמקה וניתוח, רוחב ידיעה ומהירות תפיסה וניתוח
<b><u>כישורים בינאישיים ועבודת צוות</u></b>	שיתוף פעולה, תמיכה ושותפות, יצירת שותפות וניהול קונפליקטים, הובלת שותפות ומו"מ
<b><u>כישורים תפקודיים וביצועיים</u></b>	התמדה, עצמאות וביצוע, יוזמה וביצוע, אחריות, אומץ והובלה לתוצאה.
<b>ב. כישורי הסתגלות</b>	<b><u>פתיחות לשינויים, הסתגלות ותושיה, גמישות וזריזות, הובלה וניווט באי-ודאות</u></b>
<b>ג. אוריינות דיגיטלית:</b>	היכולת להשתמש בטכנולוגיה דיגיטלית על מנת לבצע משימות, להשיג מידע ולהעריכו, להתעדכן ולתקשר עם אחרים. פתרון בעיות בסביבה מתוקשבת (I PRO).
<b>ד. ערכים מנחים:</b>	יושרה ושירותיות, אחריות ותודעת שירות, שליחות ודוגמא אישית, הובלת שירות ציבורי הוגן ואיכותי.
<b>ה. הנעה עצמית:</b>	הצלחה בתפקיד, תחושת משמעות ורצון להתקדם, משמעות הגשמה עצמית והתקדמות, משמעות השפעה והצלחה.
<b>ו. כישורים נוספים:</b>	
<b><u>כישורי תכנון</u></b>	תכנון משימות, גיבוש תכנית פעולה, מאסטרטגיה לתכנית עבודה, גיבוש והובלת חזון ואסטרטגיה
<b><u>כישורי פתיחות וגמישות מחשבתית</u></b>	פתיחות לרעיונות, גמישות מחשבתית, חדשנות ופתיחות לשינויים, צופה ומוביל שינויים
<b><u>כושר ביטוי</u></b>	בהירות, בהירות ודיוק בניסוח, העברת מסר מורכב, רתימה באמצעות מסר ושפה
<b><u>אינטליגנציה רגשית</u></b>	מודעות בינאישית, תקשורת בינאישית קשובה ויעילה, אמפטיה, הבנת מורכבות והתאמת התנהלות, הובלה מתוך מודעות בינאישית גבוהה
<b><u>חוסן אישי ובשלות</u></b>	יכולת התמודדות, אחריות ונחישות, אסרטיביות, בטחון והקשבה, אמירה ניהולית מקצועית והקשבה.

### 3. ניהול והתנהגות ארגונית (40 ש"ל)

#### א. יסודות הניהול:

##### **מבוא:**

ארגון, ניהול, גישת המערכות - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 גישות ניהול וארגון תיאורטיות (קלאסיות ומודרניות) - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 ביורוקרטיה וארגונים - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 חלוקת עבודה ומבנים ארגוניים - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 סמכות, עוצמה והשפעה בארגונים - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 תרבות ואקלים ארגוני - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.

#### ב. אבחון ארגוני:

מטרות האבחון הארגוני.  
 שיטות ומודלים באבחון ארגוני, כולל ניתוח SWOT ו-7 ה-S של מקנזי.  
 יישום תוצאות האבחון הארגוני.

#### ג. ניהול שינוי ארגוני:

מהות השינוי הארגוני.  
 סוגי שינויים בארגון.  
 תהליך השינוי הארגוני.  
 התנגדויות לשינוי ארגוני וההתמודדות איתן.

#### ד. אסטרטגיה ארגונית, קבלת החלטות ותכנון:

חזון, מדיניות, מטרות, יעדים - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 קבלת החלטות - משתנים ושלבם.  
 תכנון ותקצוב. תכניות עבודה מקושרות תקציב - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 תכנון ניהולי ושיטות תכנון.  
 בקרה בארגון וניהול - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.

#### ה. סגנונות ניהול ומנהיגות:

סגנונות ניהול שונים - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.  
 מנהיגות בניהול - יישום הנושא ומשמעותו בשירות המדינה.

<b>4. מנהל כספים ותקציב בסקטור הציבורי (40 ש"ל)</b>
<b>א. יסודות בכלכלה</b>
1. היסטוריה כלכלית
2. העדפה ובחירה חברתית
3. כלכלת עבודה
4. כלכלה התנהגותית
5. מדינה, כלכלה ומוסר
6. תיאוריות עכשוויות של צדק כלכלי וחברתי
<b>ב. כלכלת ישראל:</b>
1. ישראל אינדיקטורים כלכליים.
2. נתוני החשבונאות הלאומית.
3. תקציב המדינה וחוק ההסדרים.
ג. שוק ההון בישראל - אינדיקטורים כלכליים.
ד. כלכלת השלטון המרכזי - סוגיות נבחרות.
ה. חשיבה אסטרטגית : תורת המשחקים ושימושיה בכלכלה ובניהול
ו. התקציב של משרדי הממשלה ככלי ניהולי - מבנה התקציב, תקציב רגיל ותקציב פיתוח
ז. מבנה השכר בשירות המדינה.
ח. דו"ח תקציב - הבנת משמעויות
ט. סוגיות בחשבונאות ממשלתית
י. הכשרה לתפקיד דירקטור בחברה/ עמותה/ מלכ"ר

<b>5. סוגיות משפטיות בסקטור הציבורי (40 ש"ל)</b>
<b>א. מבוא:</b> מערכות החקיקה בישראל, מערכות השיפוט במדינת ישראל
<b>ב.</b> מעמדו המשפטי של המגזר הציבורי/ שירות המדינה
<b>ג.</b> זכויות וחובות של עובד מדינה.
<b>ד.</b> ראש הממשלה, שרים, חברי כנסת, תפקידים וסמכויות.
<b>ה.</b> חוזים ומכרזים לרכישת טובין ושירותים בשירות המדינה.
<b>ו.</b> חוקים הרלוונטיים לשירות המדינה.
<b>ז.</b> הוראות התקשי"ר והוראות התכ"מ.
<b>ח.</b> תשלומי חובה למדינה (מס הכנסה, ביטוח לאומי, ביטוח בריאות).
<b>ט.</b> חוק חופש המידע - הזכות לקבל מידע ממשרדי הממשלה
<b>י.</b> אתיקה בניהול משרד ממשלתי ובעבודת עובדי ציבור.
<b>א.</b> החוק למניעת הטרדה מינית.
<b>ב.</b> סוגיות של שוויון הזדמנויות בעבודה (נשים, מיעוטים, אנשים עם מוגבלויות)

# **6. ניהול משאבי אנוש ויחסי עובד מעביד במשרד ממשלתי (40 ש"ל)**

- א. אגף ההון האנושי בארגון ותפקידיו.
- ב. תרבות ארגונית.
- ג. ניתוח והערכת עיסוקים.
- ד. למידה, הדרכה ופיתוח עובדים.
- ה. רווחה ושימור עובדים.
- ו. יחסי ודיני עבודה.
- ז. אבחון מיון וגיוס עובדים.
- ח. תכנון ופיתוח מסלולי קריירה / ניהול קריירה וכישרונות בארגונים
- ט. מגמות עדכניות בניהול ההון האנושי.
- י. ניהול עובדים בעולם דיגיטלי.
- יא. ארגונים המייצגים עובדים - ההסתדרות הכללית, הסתדרות עובדי המדינה, וועדי עובדים - מבנה ותפקידים.
- יב. מערכות תגמול אפקטיביות
- יג. דיני עבודה.

<b>7. מערכת הבריאות</b>
<b><u>א. הכרת מערכת הבריאות</u></b>
1. מבנה מערכת הבריאות וקשרי גומלין
2. חוק ביטח בריאות ממלכתי
3. חוק זכויות החולה
4. תכנון משאבי אנוש במערכת הבריאות
<b><u>ב. הפסיכולוגיה של החולי</u></b>
1. המחלה כתופעה חברתית / פסיכולוגית
2. גוף ונפש – יחסי גומלין
3. תקשורת בינאישית צוות מטפל מול החולה ובני משפחתו
4. התמודדות עם מצבי לחץ ושחיקה של צוותי מערכת הבריאות
<b><u>ג. איכות במערכת הבריאות</u></b>
1. מושגי יסוד בתהליכי איכות במערכת הבריאות
2. סקרי שביעות רצון ושיפור יחסי ספק לקוח
3. ניהול סיכונים
4. בטיחות
<b><u>ד. כלכלת בריאות</u></b>
1. כלכלת בריאות
2. סוגיות בתפעול בית חולים
3. שיווק מערכות בריאות
<b><u>ה. סוגיות מרכזיות במערכת הבריאות</u></b>
1. טכנולוגיות וחידושים בבריאות
2. היערכות לשעת חירום
3. בריאות הציבור
4. מחלות זיהומיות במאה ה- 21