



ירושלים, כ"ט בכסלו התשס"ז
20 בדצמבר 2006

חוזר מס' הד-06 (34)

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

שלום רב,

הנדון: קורס בכיר בקבלת החלטות - תשס"ז

השינויים המאפיינים את המגזר הציבורי במדינת ישראל בשנים האחרונות, מורכבות, אי הוודאות וההיבטים המיוחדים של המשק הישראלי תובעים מהמנהלים, בעיקר בשירות המדינה, להפעיל שיקול דעת המחייב תהליך שיטתי של יצירת חלופות, הערכתן ובחירת התגובה ההולמת.

תהליך מסוג זה דורש ידע תיאורטי, לימוד עובדות ונתונים, טיפוח כושר הניתוח, ניצול יעיל של משאבים, העשרה והכשרה מתמדת **בתהליכי קבלת החלטות**.

שכבת הניהול בדרג הביניים בשירות המדינה, המהווה עתודה ניהולית לסגל הבכיר, אשר מיועדת למלא בעתיד את תפקידי המפתח הבכירים בשירות המדינה ולהובילו, זקוקה כיום יותר מתמיד להכשרה מתאימה אשר תקנה לה כלים ניהוליים ומקצועיים להתמודדות עם אתגרי העתיד.

הכשרה מסוג זה וברמה גבוהה, המעודכנת להתפתחויות ולשינויים בתחום הניהול הבכיר והמותאמת לצרכי המנהלים כיום, המועברת על ידי המומחים בתחומי הניהול והידע, ניתן למצוא בעיקר במוסדות להשכלה גבוהה. השילוב בין הידע התיאורטי, ליישומו הפרקטי הינו המתכונת המתאימה להכשרת מנהלי העתיד של שירות המדינה.

לאור כל זאת, ולאור הניסיון שרכשנו והלקחים שהפקנו מהפעלת הקורס הראשון בנושא זה, שנפתח לפני כחצי שנה, החלטנו לפתוח בשיתוף "תפנית" - בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה, מחזורים נוספים של קורס זה. קורסים אלו המיועדים **לסגל הניהול בדרג הביניים** במשרדי הממשלה וביחידות הסמך יפתחו **במהלך שנת 2007**.

חלק מהמחזורים מיועדים לעובדים הנדרשים להכשרה זו על פי הוראות פרק 22 בתקשי"ר כתנאי לקידום במסגרת **תחום עיסוקם**, ומחזורים אחרים מיועדים למנהלים ולעתודה ניהולית אשר אינם נדרשים להכשרה זו על פי הוראות התקשי"ר במסגרת מסלול הקידום.

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 ותחומים.
- פיתוח והעצמת המשתתפים.

נושאי הלימוד

- קבלת החלטות - רציונאל 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 לשתי אוכלוסיות יעד עיקריות:

האחת, עובדים המשמשים בתפקידי ניהול או המהווים עתודה ניהולית של המשרד ברמת **מנהלי תחום בכיר, מנהל תחום או ממונים** שמתח הדרגות הצמוד למשרתם הוא **לפחות 19-21 בדירוג המינהלי** או בדרגות מקבילות בדירוגים המקצועיים האחרים.

השנייה, עובדים המשמשים בתפקידי ניהול או המהווים עתודה ניהולית של המשרד הנדרשים להשתתף בקורס זה כחלק מדרישות מסלול הקידום הצמוד למשרתם: מנהלי תחום וממונים בעיסוקים: **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 למעשה את קורס **הניהול הבכיר** שאורגן בשנים האחרונות ע"י אגף הדרכה, השכלה ורווחה, ואשר עוצב מחדש במהלך השנה האחרונה במסגרת הקורס שבנדון.

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 בסעיף הקודם.
- בעלי וותק של 5 שנים לפחות בשירות המדינה ובעלי אופק שירות ארוך, המשמשים בתפקידי ניהול או בעלי פוטנציאל ניהולי מוכח.
- מכתב המלצה מטעם מנכ"ל המשרד או הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש, המבהיר את התאמת העובד/ת לקורס והמידה בה יתרום הקורס למילוי תפקידו/ה.
- ראיון אישי: מועמדים שיעברו את תהליך המיון הראשוני לאור הקריטריונים לעיל, יוזמנו לראיון אישי בפני ועדת קבלה. רק מועמדים שתאושר השתתפותם על-ידי ועדת הקבלה, תתאפשר השתתפותם בקורס.

מבנה הקורס

כ- 320 שעות לימוד, במתכונת של יום לימודים אחד בשבוע.

מקום הקורס

הקמפוסים האקדמיים של האוניברסיטה הפתוחה ברעננה או בירושלים.

מנהל אקדמי

ד"ר אריה נחמיאס, ראש המחלקה לניהול וכלכלה באוניברסיטה הפתוחה וראש תכנית ה- M.B.A.

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, מנהלים בכירים בשירות המדינה וראשי תחומים ב"תפנית" ביה"ס למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה.

שיטת הלימוד

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

פרויקט גמר מסכם

במהלך הקורס יידרשו המשתתפים לכתיבת פרויקט גמר יישומי בקבלת החלטות בהסתמך על תחומי הידע והכלים שקיבלו בתכנית. התהליך ילווה בייעוץ מקצועי של אחד המנחים המובילים בתכנית ובפיקוח אקדמי של ראש התכנית.

חומרי הלימוד

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

תעודה והכרה אקדמית

לעומדים בדרישות הקורס תוענק תעודה מטעם נציבות שירות המדינה בשיתוף "תפנית" ביה"ס למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה. בנוסף, הקורס יוגש להכרה בנקודות זכות אקדמיות, להמשך לימודים באוניברסיטה הפתוחה.

עלות הקורס

עלות הקורס היא 7,000 ₪ **למשתתף**, כולל כיבוד קל וארוחת צהריים.

עובדים שתאושר השתתפותם בקורס, יהיו זכאים למענק השתלמות בגובה של עד 90% מדמי ההשתתפות.

להשלמת דמי ההשתתפות, ניתן להפנות את העובדים המדורגים בדירוגים האקדמיים ל"קרנות ידע" של האיגודים המקצועיים. עובדים המדורגים בדירוג המינהלי יש להפנות לעמותה לקידום מקצועי חברתי של הסתדרות עובדי המדינה.

גמול השתלמות

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

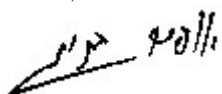
הרשמה

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.**
4. **נספח "ריכוז ודירוג מועמדי המשרד לקורס הבכיר בקבלת החלטות" - נא לדרג על גבי הנספח שרצ"ב את מועמדי המשרד/יחידת הסמך, על פי מידת נחיצות הקורס לתפקידם ולתחום עיסוקם, ולציין האם העובד נדרש לעבור את הקורס שבנדון במסגרת מסלול הקידום והאם עבר העובד/ת קורס ניהולי בעבר ובאיזה היקף שעות.**

הממונה על ההדרכה במשרד יעביר לאגף הדרכה, השכלה ורווחה מסמכים אלו, המהווים תנאי להגשת המועמדות לקורס, עד לתאריך 15.1.2007.

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף הדרכה השכלה ורווחה

העתק : מר שמואל הולנדר – נציב שירות המדינה
מר יעקב ברגר – המשנה לנציב שירות המדינה
ד"ר אריה נחמיאס - ראש המחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה
מנהלי היחידות למשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
חברי ההנהלה והממונים בנש"מ
גב' תמי גוילי – מנהלת "תפנית" - בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה
גב' רינה ברקת – מנהלת תחום (הדרכה), נש"מ

ריכוז ודירוג מועמדי המשרד/יחידת הסמך לקורס הבכיר בקבלת החלטות 2007

להן רשימת מועמדי המשרד/ יחידת הסמך לקורס הבכיר בקבלת החלטות :

	שם המועמד ושם משפחתו	תואר תפקיד	מתח דרגות	דרגה	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: _____



תאריך _____

קורס בכיר בקבלת החלטות למנהלים – שנת 2007

שאלון למועמד/ת

נתונים אישיים

שם משפחה: _____	שם פרטי: _____
שנת לידה: _____	מס' ת.ז: _____
מס' טלפון בבית: _____	מס' טלפון בעבודה: _____
מס' טלפון נייד: _____	מס' פקס: _____
כתובת בדואר אלקטרוני: _____	

א. נתוני יסוד

(1) תארי את מסלול עבודתך בשירות המדינה, תוך התמקדות בתפקידך הנוכחי:
תחומי אחריות, הגדרת יעדים, מטלות עיקריות:

(2) מהו נסיוןך הניהולי? האם יש לך נסיון ניהולי, ועל כמה עובדים את/ה ממונה?
פרטי:

(3) האם במסגרת תפקידך הנוכחי הנך אחראית/על ניהול תקציב? כן / לא

(4) מהו היקף התקציב שהנך אחראית/לניהולו? _____

(5) תארי בקצרה את מבנה היחידה בה את/ה עובד/ת, כולל מעמדך ביחידה, קשריך
עם אנשי היחידה והממונים עליך, וכדומה:

ב. סוגיות ניהול

(1) תארי דילמה ניהולית בה נתקלת בעבר, וכיצד התמודדת איתה?

(2) מהן המטלות הניהולית המרכזיות עימן את/ה מתמודד/ת כיום במסגרת תפקידך?

(3) פרטי קורסים/הכשרות מקצועיות וניהוליות בהן השתתפת בעבר, וכיצד, אם בכלל, יישמת את הנלמד בהן במסגרת עבודתך? (רצוי לצרף תעודות)

ג. מוטיבציה וציפיות מהקורס

(1) לאיזה תפקיד/ים את/ה שואפ/ת להתקדם בעתיד (במשרד שלך, במשרד אחר, מחוץ שירות המדינה)?

(2) כיצד, לדעתך, אם בכלל, הקורס עשוי לתרום לאפשרויות הקידום שלך בעתיד?

(3) צייני/י מהן ציפיותיך מהקורס, מהם תחומי הידע בהם את/ה מעוניינת להרחיב את ידיעותיך, ואיזה סוג של מיומנויות את/ה מצפה לרכוש במסגרת הקורס?

תודה ובהצלחה