



ירושלים, א' בניסן התשס"ח  
6 באפריל 2008

חוזר מס' הד-08 (10)

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

שלום רב,

## הנדון: קורס בקבלת החלטות למנהלים בשירות המדינה - תשס"ח

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**.

על-מנת לתת מענה לצרכים אלה פותח על-ידינו קורס בקבלת החלטות למנהלים המשלב בין ידע תיאורטי ליישומי, אשר כמכלול יקנה כלים ניהוליים ומקצועיים להתמודדות עם אתגרי העתיד.

לאור זאת, לאור תוצאות המכרז החדש שערכנו בנושא זה ובהתבסס על תהליך הפקת לקחים שביצענו בעקבות 2 הקורסים הראשונים שבוצעו במתכונת המעודכנת (האחד - לעובדים במתח **דרגות 41-43** בדירוג המח"ר או בדרגות מקבילות בדירוגים האחרים, והשני - **לסגל הניהול בדרג הביניים** לעובדים הנדרשים להכשרה זו על פי הוראות פרק 22 בתקשי"ר כתנאי לקידום במסגרת **תחום עיסוקים**), אנו מתכוונים לפתוח מספר **קורסי קבלת החלטות נוספים במהלך שנת העבודה 2008**.

## 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 לשלוש אוכלוסיות יעד עיקריות:

**האחת**, 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.

**השניה**, 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.

**השלישית**, 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 אופן שירות ארוך, המשמשים בתפקידי ניהול או בעלי פוטנציאל ניהולי מוכח.
- עמידה בקריטריון מתח הדרגות כמפורט לעיל.

- 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.
- מילוי שאלון למועמד.

### מבנה הקורס

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

### מקום הקורס

באזור ירושלים או באזור תל-אביב.

### ביצוע הקורס

הקורס יבוצע על-ידי אחד מהזכיינים שזכו במכרז לביצוע הקורס לשנת 2008.

### 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, ומנהלים בכירים בשירות המדינה.

### 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 התיאוריה 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, מצגות, מאמרים, רשימת מקורות לקריאה נוספת ורשימת אתרים באינטרנט.

### 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.

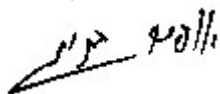
## הרשמה

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.
5. מצ"ב לעיונכם רשימת עובדי משרדכם הרשומים אצלנו כמועמדים לקורס. אנא בדקו רשימה זו, והעבירו אותה אלינו חזרה כאשר היא מעודכנת ומתוקנת.

הממונה על ההדרכה במשרד יעביר לאגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה מסמכים אלו, המהווים תנאי להגשת המועמדות לקורס, עד לתאריך 28.4.2008.

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק :

מר שמואל הולנדר – נציב שירות המדינה  
 מר יעקב ברגר – המשנה לנציב שירות המדינה  
 מנהלי היחידות למשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
 חברי ההנהלה והממונים בנש"מ  
 גב' רינה ברקת – מנהלת תחום (הדרכה), נש"מ

אל: אגף הדרכה, השכלה ורווחה

**ריכוז ודירוג מועמדי המשרד/יחידת הסמך לקורס הבכיר בקבלת החלטות 2008**

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: \_\_\_\_\_



תאריך \_\_\_\_\_

קורס בכיר בקבלת החלטות למנהלים – שנת 2008

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**