



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. המודולה בנושא "המצוינות הארגונית", עודכנה לנושא: **"ניהול והתנהגות ארגונית"**.
- ב. המודולה "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
גבי עדנה אלפסי - סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה
גבי 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

1. מבוא לפוליטיקה ולשלטון ציבורי (40 ש"ל)
א. השלטון המרכזי בישראל:
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: תפקידיהן וסמכויותיהן: (אגף תקציבים, החשב הכללי, הממונה על השכר, נציבות שירות המדינה וכד').
ב. סוגיות "אקטואליות" בתפקוד השלטון המרכזי.
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'
ג. כנסת ישראל
1. המבנה הארגוני של כנסת ישראל.
2. תפקידי ועדות הכנסת.
ד. מבנה משרד ממשלתי
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').
ה. פוליטיקה ושלטון
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.

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

ד. אסטרטגיה ארגונית, קבלת החלטות ותכנון:

חזון, מדיניות, מטרות, יעדים - יישום הנושאים ומשמעותם בשירות המדינה.
 קבלת החלטות - משתנים ושלבים.
 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.

4. מנהל כספים ותקציב בסקטור הציבורי (40 ש"ל)
א. יסודות בכלכלה
1. היסטוריה כלכלית
2. העדפה ובחירה חברתית
3. כלכלת עבודה
4. כלכלה התנהגותית
5. מדינה, כלכלה ומוסר
6. תיאוריות עכשוויות של צדק כלכלי וחברתי
ב. כלכלת ישראל:
1. ישראל אינדיקאטורים 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

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

7. מערכת הבריאות
<u>א. הכרת מערכת הבריאות</u>
1. מבנה מערכת הבריאות וקשרי גומלין
2. חוק ביטח בריאות ממלכתי
3. חוק זכויות החולה
4. תכנון משאבי אנוש במערכת הבריאות
<u>ב. הפסיכולוגיה של החולי</u>
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
<u>ג. איכות במערכת הבריאות</u>
1. מושגי יסוד בתהליכי איכות במערכת הבריאות
2. סקרי שביעות רצון ושיפור יחסי ספק לקוח
3. ניהול סיכונים
4. בטיחות
<u>ד. כלכלת בריאות</u>
1. כלכלת בריאות
2. סוגיות בתפעול בית חולים
3. שיווק מערכות בריאות
<u>ה. סוגיות מרכזיות במערכת הבריאות</u>
1. טכנולוגיות וחדושים בבריאות
2. היערכות לשעת חירום
3. בריאות הציבור
4. מחלות זיהומיות במאה ה- 21