



הכשרת בכירים בשירות הממשלתי במדינות OECD נבחרות

סקירה השוואתית

כתיבה: אהוד סגל, יפעת ברק-צ'ייני ודיוויד סטברו
עריכה: גיא אברוצקי, יונתן אורן

אוגוסט 2014
ירושלים

תקציר מנהלים - ממצאים עיקריים

מטרת הסקירה ההשוואתית היא לתאר את המאפיינים העיקריים של הכשרת סגל בכיר בשירות הממשלתי במדינות OECD נבחרות ולגזור מתוכם מודלים של הכשרת סגל בכיר.

הכשרת הסגל הבכיר הינה סוגיה המעסיקה ממשלות בעולם. ככלל רפורמות משמעותיות בניהול משאבי אנוש מתרחשות בעשורים האחרונים ברוב מדינות ה OECD. הן מאופיינות בניסיון לאזן בין מאפייניו הייחודיים של המגזר הציבורי לבין הצורך בפתיחות רבה יותר כלפי חוץ והתאמה למגמות מהשוק הפרטי. כמו כן, בחמש מתוך שש המדינות שנסקרו - קנדה, ניו זילנד, בריטניה, ארה"ב ושוודיה - נערכו רפורמות כלליות בתחום בטווח הזמן של עשר השנים האחרונות. לעומתן, בצרפת שיטת הכשרת הבכירים נשארה על כנה מלבד שינויים מסוימים בתכני ההכשרה.

אופן הניהול, המינוי וההכשרה של הסגל הבכיר בכל מדינה קשור לגישה הכללית המאפיינת את ניהול משאבי האנוש בה. בספרות המחקרית והמקצועית קיימת הבחנה בין שני אבי-טיפוס לניהול כוח האדם במגזר הציבורי - "מבוסס קריירה" ו-"מבוסס תפקיד". המגמה הכללית בקרב מדינות ה OECD היא מעבר מהמודל המסורתי של קריירה לכל החיים בשירות הציבורי - מערכת "מבוססת קריירה" - למודל של בחירת המועמד המתאים ביותר לכל תפקיד בין אם הוא עובד במגזר הציבורי או מגיע מחוץ לו - מערכת "מבוססת תפקיד".

במערכות מבוססות קריירה, המאפיינות מדינות כגון ספרד, מקסיקו, איטליה וצרפת, גיוס כוח האדם לשירות הממשלתי נעשה על פי רוב בשלב מוקדם בקריירה ובדרך כלל באמצעות מבחני הערכה. מגמות השינוי במערכות אלו מתרכזות בד"כ באימוץ שיטות ניהול המקובלות במערכות מבוססות תפקיד, דהיינו מעבר מניהול לפי משימות לניהול לפי יעדים ומטרות, אולם תוך שמירה על האופי המבוסס קריירה של ניהול משאבי האנוש. על כן, מאחר שבמדינות בעלות מערכות "מבוססות קריירה" מהלך הקריירה קבוע יחסית, ישנו קושי בקידום תכניות המקשרות בין ביצועים לבין קידום ושכר.

במערכות מבוססות תפקיד במדינות כגון בלגיה, קנדה, פינלנד, הולנד, ניו זילנד, בריטניה וארה"ב, מערך הגיוס לתפקידים הבכירים פתוח יותר ומשרות בכירות פתוחות לתחרות רחבה בתוך המגזר הציבורי עצמו וכן מחוצה לו. כתוצאה מכך, מאגר המועמדים למשרות הבכירות גדול ומאגר היכולות של המועמדים רחב, עובדה המעודדת תחרותיות, התחדשות וגמישות במגזר הציבורי. המערכות הללו מתאפיינות גם במערכת ניהול משאבי אנוש מרכזית המותאמת לפתיחות המערכתית ועוסקת בעדכון ובהגדרה של קריטריונים למינוי, מעקב אחר הליכי המינוי ובניית מאגרים נרחבים של סגל בכיר פוטנציאלי.

ניתוח הממצאים שעלו מן הסקירה ההשוואתית העלה מספר מגמות ומאפיינים כלליים הראויים לציון:

- ❖ מגמה כללית של מעבר מהמודל של בית ספר ממשלתי למודל של הכשרות חיצוניות במסגרת תכניות הכנה, ליווי ורישות ארגוני המועמדים בעלי התאמה גבוהה למעבר לסגל הבכיר ו/או למשרתים בו.
- ❖ מתן דגש על ה"יכולות" של מועמדים להגדרת הצרכים ותכניות ההכשרה בניגוד לגישה של מיקוד בידע מקצועי בתחום מסוים (ראה נספחים א' וב').
- ❖ דגש נרחב על פיתוח כישורי מנהיגות והובלה.
- ❖ הכשרת תכנים מקצועיים ניתנת באופן נקודתי ובד"כ לדרגי תיכון או במשך השנה הראשונה לכהונה בסגל הבכיר.
- ❖ מעבר כללי להכשרות מותאמות אישית וארוכות טווח הכוללות מנגנוני מדידת הצלחה.
- ❖ שילוב רב של חונכים מתוך המגזר, מאמנים ומתן משוברים בהליכי ההכשרה ולאחריהם.

ניתוח הכשרת הסגל הבכיר בשש המדינות שנסקרו - צרפת, קנדה, ארה"ב, בריטניה, ניו זילנד העלה ארבעה מודלים להכשרת סגל בכיר:

I. מודל בדגש על הכשרה בשלבים מוקדמים המאפיין מערכות מבוססות קריירה

צרפת: הזנקה ריכוזית של אליטה

מבין ששת המדינות שנסקרו, רק בצרפת ניהול משאבי האנוש הממשלתי עדיין מנוהל במודל המסורתי "מבוסס קריירה". בהכשרת הסגל הבכיר בצרפת בולט:

- ❖ איתור מוקדם יחסית של מועמדים פוטנציאליים לסגל הבכיר.
- ❖ העברתם במסלול הכשרה ארוך ויוקרתי במוסד הכשרה ממשלתי - ENA.
- ❖ קבלה אוטומטית של בוגרי ההכשרה לאליטה סגורה של הסגל הבכיר הצרפתי.

II. מודל בדגש על הכשרה לפי צרכים נקודתיים; המאפיין מערכות הנוטות לכיוון "מבוססות תפקיד"

מתן הדגש על צרכים נקודתיים מאפיין מדינות עם מערכות הנוטות להיות מבוססות תפקיד. מכיוון שהמערכות פועלות על פי עקרון של מיון פתוח במעבר מתפקיד לתפקיד, ההכשרות אינן מבטיחות קידום. כמו כן ההכשרות ניתנות בהגעה לדרגה מסוימת או כהכנה לתפקידים בדרגה הבאה או לפיתוח כישורים ויכולות פרטניים.

קנדה - הכשרה ממוקדת לכל שלב

בקנדה בית ספר מרכזי לשירות הציבורי המציע מגוון קורסים ותכניות הכשרה לכלל העובדים וכן מציע תכניות הכשרה ייחודיות לסגל בכיר בשלבים שונים בקריירה. הכשרת הסגל הבכיר מאופיינת ב:

- ❖ גישה של קורסים והכשרות לכל שלב ממוקדים בנושאים פרטניים וניתנים בד"כ במסגרת ימים מרוכזים אשר מפוזרים לאורך תקופה.
- ❖ למשרתים בסגל הבכיר שלוש הכשרות מרכזיות בהתאם לדרגה היחסית שלהם בסגל - תכנית ConnEXion לסגל הבכיר ביותר; תכנית Living Leadership לאחר שנתיים בתפקיד סגל בכיר ראשוני; תכנית Management Suite למנהלים חדשים בסגל הבכיר.
- ❖ לכל דרגה משויכים מספר קורסי חובה נוספים אשר ממוקדים יותר בכישורים מקצועיים.

ארה"ב: תכנית מנהיגות גנרית ומגוון הכשרות במודל של 'שוק חופשי'

ניהול משאבי האנוש בשירות הציבורי האמריקאי מאופיין במערכת מבוססת תפקיד ובביזור סמכויות לסוכנויות השונות. מאפיין נוסף ראוי לציון הנו הגודל של השירות הציבורי האמריקאי והיקפי ההכשרה הניתנים כאשר מכון הכשרה מרכזי לסגל הבכיר מתכנן ומספק את ההכשרות השונות. מאפייני הכשרת הסגל הבכיר הבולטים הם:

- ❖ שתי הכשרות גנריות לחברים בסגל הבכיר: הכשרת הדגל של הסגל הבכיר היא תכנית מנהיגות בת חודש בקמפוס המכון המכונה Leadership for Democratic Society Program; וסמינר כניסה לתפקיד.
- ❖ מגוון רחב של הכשרות רשות הממוקדות ביכולות מוגדרות ואינן משויכות בהכרח לשלב מסוים בקריירה.

❖ תכנית הכנה לסגל הבכיר אשר אינה מהווה דרישה פורמאלית לשירות בתפקיד בכיר.

III. מודל בדגש על הכשרה ייחודית למאגר מועמדים פוטנציאליים המאפיין מערכות "מבוססות תפקיד" באופן מובהק

כאשר מערכת ניהול משאבי האנוש מבוססת תפקיד באופן מובהק, התחרות על כל תפקיד גדלה ומאגר הכישורים ויכולות המנהיגות שהשירות הציבורי חשוף אליהם הנו רחב היקף. על כן, במערכות אלו מתרחש מעבר ממתן הכשרות נקודתיות לבניית תכניות מלוות ארוכות טווח שמכוונות לטפח את כישוריהם של מועמדים מעולים באופן מותאם אישית ואפקטיבי ולעודד את הישגותם בתוך השירות.

ניו זילנד ובריטניה - הכשרה וליווי מתמשכים ומכווני אפקטיביות

ניו זילנד ובריטניה הן מדינות בהן ניהול משאבי האנוש הוא "מבוסס תפקיד" באופן מובהק. לשם המחשה בניו זילנד כל המכרזים פתוחים למועמדים חיצוניים ובבריטניה רוב המכרזים פתוחים למועמדים חיצוניים. הכשרת הסגל הבכיר במערכות אלה מאופיינת בהכשרה וליווי לאורך מספר שנים של מועמדים שאותו כבעלי התאמה גבוהה לשירות בסגל הבכיר. ההכשרה ניתנת לפני המעבר לסגל ו/או בזמן שירות בתפקיד בכיר.

הכשרה במדינות אלו נמצאה כמכוונת אפקטיביות מהבחינות הבאות:
מתן מענה לצרכים הפרטניים של מועמד פוטנציאלי תוך בניית תכנית אישית לכל מועמד.

❖ הכשרה וליווי מתמשכים לאורך מספר שנים כדי להבטיח הטמעה והתפתחות - במקום קורסים שהם בבחינת "הכשר ושכח".

❖ פיתוח ושימוש במנגנוני מדידת הצלחה לתכנית ההכשרה המרכזית.

כמו כן מאפיינים פרטניים עיקריים של הכשרת הסגל הבכיר בניו זילנד הם:
פורום מנכ"לים המתכנס אחת לשישה שבועות לרישות, חילופי דעות ואסטרטגיות.

❖ המרכז הלאומי מכשיר את הסגל גם לרשויות האזוריות.

❖ המרכז כולל תכניות לדרגים ביניים והכשרות מגוונות נוספות.

מאפיינים פרטניים עיקריים של הכשרת הסגל הבכיר בבריטניה הם:

❖ מסלול "פוטנציאל גבוה" למועמדים פוטנציאליים לסגל הבכיר - כנראה המקבילה הבריטית לראשי אגפים בישראל. במסלול דגשים על אוריינטציה, פיתוח כישורים ומנהיגות.

❖ קורס "מחנה בסיסי" בן שלושה ימים למצטרפים החדשים לסגל הבכיר.

❖ בית הספר הלאומי נסגר ב-2011 וההכשרות ניתנות על ידי גורמי חוץ במסגרות הכוללות בכוונה תחילה משתתפים ממגזרים אחרים.

IV. מודל בדגש על הכשרת סגל בכיר במערכת פתוחה ומבוזרת: שוודיה

ניהול משאבי האנוש בשוודיה הוא מבוסס תפקיד באופן מובהק והוא גם המבוזר ביותר ביחס לכל מדינות ה-OECD. כמו כן היקף הניהול וההכשרה המרכזיים של סגל בכיר כדרג בפני עצמו הוא המועט ביותר מכל מדינות ה-OECD. למעשה כלל לא קיימת הגדרה של סגל בכיר המפרידה אותו משאר הדרגים.

ההכשרה היחידה שהיא מטעם השלטון המרכזי היא הכשרה ורישות של 200 ראשי הסוכנויות עצמם (שקול למנכ"לים בישראל). לראשי הסוכנויות נבנית תכנית הכשרה אישית על פי צרכיהם. כמו כן, בשנה הראשונה לכהונה ניתנים מספר סמינריונים קבוצתיים.

הסוכנויות אחראיות על ההכשרות מבחינת התוכן ולעתים מקיימות שיתופי פעולה עם סוכנויות נוספות מטעמי יעילות ועניין. ההכשרות מכוונות ליעילות על ידי מתן מענה לצרכים עדכניים בתוך הסוכנויות.

להלן איור המסכם את המודלים השונים תוך התייחסות לסוג מערכת ניהול משאבי האנוש. יש לציין שהטבלה מצביעה במידה מסוימת גם על תהליך התפתחותי-אבולוציוני בתחום הכשרת הסגל הבכיר בקרב מדינות ה OECD הנגזרת ממגמת מעבר כללית ממערכות "מבוססות קריירה" למערכות "מבוססות תפקיד" במדינות אלו.

מודלים של הכשרת סגל בכיר במדינות OECD לאור מגמת השינוי בניהול משאבי אנוש ממשלתיים

מערכות מבוססות תפקיד

בריטניה וניו זילנד:

תוכניות הכשרה אישיות מתמשכות לקראת שירות בסגל הבכיר ותוך כדי שירות בו.

שוודיה:

אין הגדרות סגל בכיר. קיימת הכשרה לראשי סוכנויות ומנכ"לים. שאר ההכשרות באחריות הסוכנויות על פי צורך. מתקיימים שיתופי פעולה בין הסוכנויות על פי צורך. מתקיימים שיתופי פעולה בין הסוכנויות מטעמי יעילות ועניין.

ארה"ב:

מספר קורסי חובה בכל שלב, מגוון קורסי בחירה ותוכניות בחירה למעוניינים בהצטרפות עתידית לסגל בכיר

קנדה:

קורס חובה בהגעה לכל שלב.

צרפת:

הכשרה מוקדמת והזנקה לאליטה.

תוכן עניינים

3 _____ תקציר מנהלים - ממצאים עיקריים

8 _____ מבוא

פרק א': הכשרת סגל בכיר במדינות OECD:

9 _____ ממצאים מסקירת ספרות

9 _____ א.1. סגל בכיר: מאפיינים בסיסיים

10 _____ א.2. ניהול סגל בכיר במדינות OECD: מגמות שינוי

14 _____ א.3. הכשרת סגל בכיר

פרק ב': עיקר מאפייני הכשרת סגל בכיר במדינות שנסקרו

24 _____ פרק ג': ניתוח הכשרת הסגל הבכיר במדינות שנסקרו

24 _____ ג.1. הכשרה בדגש על הכשרה בשלבים מוקדמים: צרפת

25 _____ ג.2. דגש על הכשרה לפי צרכים נקודתיים: קנדה וארה"ב

27 _____ ג.3. הכשרה ייחודית למאגר מועמדים פוטנציאליים: ניו זילנד ובריטניה

29 _____ ג.4. הכשרת סגל בכיר במערכת פתוחה ומבוצרת: שוודיה

29 _____ ג.5. איור מסכם לניתוח המודלים

פרק ד': סקירה נרחבת של הכשרת הסגל בשש המדינות

30 _____ ד.1. קנדה

36 _____ ד.2. צרפת

43 _____ ד.3. ניו זילנד

48 _____ ד.4. בריטניה

54 _____ ד.5. ארצות הברית

62 _____ ד.6. שוודיה

ביבליוגרפיה

67 _____ מחקרים

67 _____ מקורות אינטרנט

נספחים

69 _____ נספח 1: רשימת היכולות הנדרשות ממועמדים בתוכנית 'High Potential Development Scheme' בבריטניה

70 _____ נספח 2 - פרופיל המנהיגות בשירות הציבורי בניו זילנד

מבוא

מטרת הסקירה ההשוואתית היא לתאר את המאפיינים העיקריים של הכשרת סגל בכיר בשירות הממשלתי של מספר מדינות OECD נבחרות ולגזור מתוך הממצאים מודלים של הכשרה. הסקירה מתבססת על סקר ספרות בנושא.

הכשרת הסגל נמצא כנושא המעסיק ממשלות. בארבע מתוך שש המדינות שנסקרו, בקנדה, ניו זילנד בריטניה וארה"ב, נערכו רפורמות בנושא בעשר השנים האחרונות, ואף בשוודיה נערכו שינויים מהותיים. לעומתן, בצרפת השינויים שנמצאו היו רק בתחום תכני ההכשרה.

יש לציין שהניתוח הצביע על מגמה אבולוציונית כללית בהכשרת הסגל הבכיר בשירות הממשלתי במדינות OECD. מגמה זו נגזרת ממגמה נרחבת יותר בניהול משאבי אנוש ממשלתיים במדינות הללו של מעבר מגיוס עובדים למשך כל הקריירה לגיוס עובדים לתפקיד פרטני תוך הגברת הפתיחות למשאבי אנוש חיצוניים. במסגרת המגמה הנרחבת, המודל של בית ספר ממשלתי משתנה ונע לכיוון של הכשרות חיצוניות ולתכניות של הכנה וליווי פרטניות. תכניות אלו הן עבור מועמדים שסומנו כבעלי התאמה גבוהה לסגל הבכיר או לכאלו שהתחילו זה מכבר לשרת בתפקיד בכיר. בנוסף, גם התוכן משתנה, מתוכן גנרי לתוכן מותאם אישית בדגש רב יותר על מנהיגות, הובלת שינויים ויצירת תשתית לשיח בין משרדי.

מבנה הסקירה הוא כדלהלן:

א. סקירת ספרות כללית על הכשרת סגל בכיר במדינות OECD

ב. טבלה השוואתית מקוצרת של מאפייני הכשרת סגל בכיר בשש המדינות שנסקרו

ג. ניתוח מודלים של הכשרת הסגל הבכיר במדינות

ד. סקירה השוואתית מעמיקה של הכשרת סגל בכיר בשש המדינות הנ"ל

פרק א': הכשרת סגל בכיר במדינות OECD: ממצאים מסקירת ספרות

א.1. סגל בכיר: מאפיינים בסיסיים

מחקר השוואתי¹ שנערך על ידי ה OECD ב 2003 בנושא הכשרת סגל בכיר במדינות הארגון ומחקרים וניתוחים רלוונטיים נוספים שנערכו לאחריו² מצביעים על המאפיינים הכלליים הבאים של סגל בכיר בממשלות במדינות OECD:

- **הגדרת הסגל הבכיר** נובעת לרוב ממהות התפקיד עצמו כתפקיד ניהולי חשוב ולא מהדירוג, המשכורת, הוותק או ההכשרה. עדיין, ישנן מספר מדינות דוגמת צרפת וקוריאה אשר בהן נקבע הסגל הבכיר בהתאם להכשרה, רקע אקדמי ודרג.³
- **גודלו של הסגל הבכיר משתנה** בין מדינות ונע בין מספר מאות למספר אלפים, בהתאם להגדרת היקף הסגל הבכיר מתוך כלל עובדי השירות הממשלתי ובהתאם לגודל השירות הממשלתי המדובר. בספרד לדוגמה מדובר באליטה קטנה, כאשר בבריטניה קבוצת הסגל הבכיר גדולה ומבוצרת יותר באופן המשקף את מבנה המגזר הציבורי במדינה.
- **אופן הגיוס של סגל בכיר משתנה גם הוא בין המדינות**, עם דגש על יכולות ניהול והנהגה. מאפיינים נוספים של תהליך הגיוס כוללים:
 - מספר המינויים החיצוניים (מחוץ למגזר הציבורי הקיים) מועט, אך גיוס מועמדים חיצוניים עדיין נתפס כחשוב לפיתוח הסגל הבכיר במגזר הציבורי.
 - ברוב המדינות אין חובה על השכלה אקדמית מסוימת (למעט תואר ראשון כלשהו).
 - ברוב המדינות נעשים מאמצים לגיוס נשים ובני מיעוטים.
- **ברוב המדינות המינוי הוא לתקופה מוגדרת**, אם כי במדינות מסוימות המינוי הוא לסגל הבכיר ולאחר מכן נעשה מינוי למשרה ספציפית.
- **קיים שוני בין מדינות בהיקף המינויים הפוליטיים:**⁴

¹ OECD (2003), Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries, GOV/PUMA (2003)17, 5 November 2003 (hereinafter: OECD: Managing Senior Management).

² OECD: Government at a Glance, 2011; OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>; OECD (2003), MODERNISATION AND THE NEW PUBLIC EXECUTIVE, GOV/PUMA(2003)16, 28 Oct 2003

³ מדינות אלה מתאפיינות במערכות "מבוססות קריירה", כפי שמוסבר בהרחבה בהמשך חלק זה.

⁴ Matheson, A. et al. (2007), "Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/6, OECD Publishing, p 15.

טבלה 1. מינוי סגל בכיר במדינות OECD

	Country	Five most senior levels directly below the politically appointed minister					Special political advisers outside normal hierarchy
		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	
More political  More administrative	United States	Political	Political	Political	Political-Hybrid	Political-Hybrid	Political
	Sweden	Political	Political	Political	Political	Adm.	Political
	Italy	--	--	Political	Political	Adm.	Political
	Mexico	Political	Political	Adm.	Adm.	Adm.	Hybrid
	France	Political	Hybrid	Hybrid	Hybrid	Adm.	--
	Belgium	Hybrid	Hybrid	Hybrid	Hybrid	Hybrid	Political
	Poland	Political	Hybrid	Adm.	Adm.	Adm.	--
	Korea	Political	Adm.	Adm.	Adm.	Adm.	--
	New Zealand	Hybrid	Adm.	Adm.	Adm.	Adm.	Hybrid
	Denmark	Hybrid	Adm.	Adm.	Adm.	Adm.	--
	United Kingdom	Adm.	Adm.	Adm.	Adm.	Adm.	Political

Notes:

Adm. = administrative

Hybrid refer to a procedure in which administrative selection criteria are combined with political consideration. The situation in the United States is referred to as political-Hybrid as purely politically driven appointments coexist with administratively determined Senior Executive Service appointments at some levels - and in some agencies most if not all senior managers are political appointees.

For Poland, valid until the end of 2006. Since the end of 2006, new regulations regarding the civil service entered into force together with a new law on state staffing pool and high-ranking posts.

Source: OECD (2007)

א.2. ניהול סגל בכיר במדינות OECD: מגמות שינוי

רפורמות בניהול משאבי האנוש מתרחשות בעשורים האחרונים במדינות רבות בעולם, בכללן מדינות ה-OECD. הרפורמות מאופיינות בניסיון לאזן בין מאפייני הייחודיים של המגזר הציבורי לבין הצורך בפתיחות רבה יותר כלפי חוץ והתאמה למגמות מהשוק הפרטי. הרפורמות כוללות גם שינויים בניהול הסגל הבכיר בשירות הציבורי.

ב-12 מדינות⁵ שבחן ה-OECD בשנת 2003 נערכו רפורמות בתחום הסגל הבכיר. הרפורמות שונות ממדינה למדינה אך יש להן כמה מאפיינים דומים. ברוב המדינות יש ניסיון להפוך את השירות הציבורי לגמיש יותר ובעל יכולת תגובה מהירה להחלטות מדיניות

⁵ בלגיה, קנדה, פינלנד, צרפת, איטליה, קוריאה, מקסיקו, הולנד, ניו זילנד, ספרד, בריטניה וארה"ב.

ולצרכי האזרחים, זאת תוך שימת דגש על ביצועים (performance).⁶ שינויים אלה הובילו גם לביזור מסוים של קבלת ההחלטות הניהוליות ודגש רב יותר על אחריות אישית וביצועים של מנהלים בכירים.⁷

כרקע לניתוח שאנו מציגים במסמך אודות הכשרת הסגל הבכיר, מובאת טבלה מניתוח דומה⁸ שנערך על ידי OECD לפני כעשור המסכמת את השינויים שנערכו בניהול הסגל הבכיר, לפי תחומים, ב 11 מדינות החברות בארגון:

טבלה 2. שינויים שנעשו בניהול סגל בכיר עד 2003 ב-11 מדינות OECD.

דגש של רפורמות ניהוליות			
מדינה	ניהול ביצועים	ניהול משאבי אנוש	מנהיגות והובלת/ניהול שינויים
בלגיה	יושם	יושם	יושם
קנדה	יושם	יושם	יושם
פינלנד	יושם	מתוכנן	מתוכנן
צרפת	יושם	יושם, אך מתוכננות רפורמות נוספות	יושם, אך מתוכננות רפורמות נוספות
איטליה	יושם	* חסר מידע	מתוכנן
קוריאה	יושם	* חסר מידע	* חסר מידע
מקסיקו	יושם	מתוכנן	מתוכנן
ניו זילנד	יושם	מתוכנן	בשלבי יישום
ספרד	מתוכנן	מתוכנן	מתוכנן
בריטניה	יושם	בשלבי יישום	מתוכנן
ארה"ב	יושם	יושם	יושם

כמו כן יש לציין את מגמת השינוי הכללית בניהול סגל בכיר. מגמה זו מאופיינת במיקוד על פיתוח יכולות ניהוליות בקרב הסגל הבכיר ובקרב מועמדים פוטנציאליים בדגש על:

1. מנהיגות

2. ניהול והובלת שינויים

3. ניהול כוח אדם⁹

⁶ Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), "Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing. doi:10.1787/160726630750

⁷ OECD: Managing Senior Management, para. 29.

⁸ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 29. Information on the Netherlands is not available.

⁹ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 29.

מגמת המעבר מניהול משאבי אנוש "מבוסס קריירה" ל"מבוסס תפקיד"

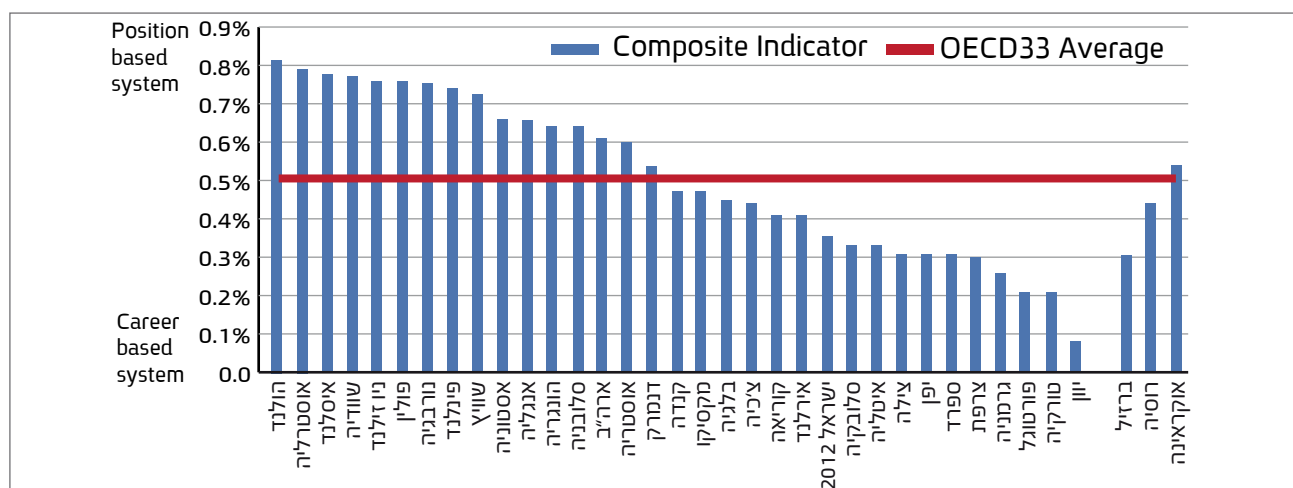
מאפיינים נוספים של ניהול, מינוי והכשרה של סגל בכיר תלויים בגישה הכללית המאפיינת את השירות הציבורי. OECD פיתח הבחנה בין שתי גישות כלליות לניהול כוח האדם במגזר הציבורי - שירות ציבורי "מבוסס קריירה" ושירות ציבורי "מבוסס תפקיד". המגמה הכללית בקרב מדינות OECD היא מעבר מהמודל המסורתי של קריירה לכל החיים בשירות הציבורי למודל של בחירת המועמד המתאים ביותר לכל תפקיד, בין אם הוא עובדה מגזר הציבורי או מגיע מחוץ למגזר הציבורי.¹⁰ טבלה 3 מסכמת את מאפייניהם העיקריים של שתי הגישות:¹¹

טבלה 3. מאפייניהם של "מערכות מבוססות קריירה" ו"מערכות מבוססות תפקיד"

"מערכת מבוססת תפקיד" (Position Based)	"מערכת מבוססת קריירה" (Career Based)
• איתור המועמד המתאים ביותר עבור כל תפקיד, בין בגיוס חיצוני או בקידום פנימי • מאפשרת כניסה רבה יותר למגזר הציבורי בכל הדרגים • מכרזים רבים פתוחים למתמודדים חיצוניים כאשר כל סוג של ניסיון והתאמה לתפקיד נלקח בחשבון • דגש רב על הערכת ביצועים בהתאם להנחיות אסטרטגיות • גיוס ושימור עובדים שיש ביכולתם להשיג את התוצאות הרצויות	• קביעות • קיומו של שוק תעסוקה פנימי • רוב העובדים מגויסים בדרגים הנמוכים בהתבסס על לימודים אקדמיים ו/או בחינות כניסה • נקודות הכניסה לשירות הציבורי צרות. בדרגי ביניים כמעט ואין קיימות • קידום מוגבל לרוב לעובדי המגזר בלבד על פי השכלה, ותק • וקריטריונים נוספים • יש דגש רב על פיתוח קריירה

על פי ניתוח שנערך על ידי ה-OECD, עולה כי מגמות המעבר לכיוון מערכת מבוססת תפקיד אינן מתקיימות באופן משמעותי בישראל. המגזר הציבורי בישראל עודנו מתאפיין כמבוסס קריירה, כפי שעולה גם מן ההשוואה המובאת בטבלה ההשוואתית הבאה:¹²

איור 1. מיקומם של מדינות ה OECD במדד סוג המערכת (2012)



¹⁰ See Herma Kuperus and Anita Rode, "Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servant in the European Union Member States", December 2008.

¹¹ מתוך מחקר של קבוצת מעש, לקראת פרסום.

¹² OECD, Public Employment and Management, Acquiring Capacity: <http://www.oecd.org/pem/acquiringcapacity.htm> (accessed in August, 2013)

רפורמות אופייניות למערכות "מבוססות קריירה"

במערכות מבוססות קריירה, כגון ספרד, מקסיקו, איטליה וצרפת, המערכת מגייסת כוח אדם בשלב מוקדם בקריירה, בדרך כלל באמצעות מבחני הערכה. הכשרת הסגל הבכיר מאופיינת ב:

- מאמצים רבים באיתור ובהכשרה פנימית של סגל בכיר פוטנציאלי כדי לוודא התאמתם לתפקידים הבכירים ביותר.
- מסלולי קריירה ברורים באופן יחסי.
- טיפוח סגל בכיר אשר שותף לתרבות הארגונית הקיימת, מה שעשוי לאפשר עבודת צוות יעילה יותר ותקשורת בין ארגונית ותוך ארגונית נוחה יותר.
- עם זאת, התחרותיות המעטה והניתוק מהמתרחש מחוץ למגזר הציבורי עשויים לפגוע בתפקוד הסגל הבכיר והשירות הממשלתי בכלל.
- מגמות השינוי במערכות אלו מתרכזות בד"כ באימוץ שיטות ניהול המקובלות במערכות מבוססות תפקיד אולם תוך שמירה על האופי המבוסס קריירה של ניהול משאבי האנוש. מדובר בעיקר על מעבר מניהול לפי משימות לניהול לפי יעדים ומטרות אולם, מאחר שבמדינות בעלות מערכות "מבוססות קריירה" מהלך הקריירה קבוע יחסית, ישנו קושי בקידום תכניות המקשרות בין ביצועים לבין קידום ושכר.¹³

רפורמות אופייניות למערכות מבוססות תפקיד

במערכות מבוססות תפקיד במדינות כגון בלגיה, קנדה, פינלנד, הולנד, ניו זילנד, בריטניה וארה"ב, מערך הגיוס לתפקידים הבכירים פתוח יותר ומשרות בכירות פתוחות לתחרות רחבה בתוך המגזר הציבורי עצמו וכן מחוצה לו. כתוצאה מכך, מאגר המועמדים למשרות הבכירות גדול ומאגר היכולות של המועמדים רחב, מה שמעודד תחרותיות, התחדשות וגמישות במגזר הציבורי. עם זאת, הכנסת סגל בכיר חיצוני חסרה תרבות ארגונית סדורה בין הסגל הבכיר בתוך הארגון ובין הארגונים. קיימת אפשרות פחותה להעביר סגל בכיר בין הארגונים ויש אפשרות גדולה יותר לחילופי סגל תכופים כאשר הסגל עשוי לעזוב בקלות יותר את המשרה לטובת השוק הפרטי.

מאפיינים נוספים של ניהול סגל בכיר במדינות מבוססות תפקיד כוללים:¹⁴

- נטייה לקיים הליך מינוי תחרותי תוך שקיפות ובחירה המבוססת על איכות (merit).
- פיתוח מאגרי מועמדים בעלי פוטנציאל מנהיגותי באופן רשמי ושאינו רשמי.¹⁵
- ריכוז חלקי של ניהול הסגל הבכיר, על ידי הגדרת קריטריונים למינוי, מעקב אחר הליכי המינוי, קיום מאגרים נרחבים של בכירים פוטנציאליים.
- חלק ממדינות אלה מעדכנות את הליכי הקידום וכן מאפשרות מעבר בין משרדים על מנת לספק מהלך קריירה ברור יותר לסגל הבכיר ולאפשר המשכיות לאלו הרוצים להישאר בשירות הציבורי.¹⁶

¹³ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 36.

¹⁴ במחקר ה OECD, המדינות שהוגדרו כמבוססות תפקיד הן בלגיה, קנדה, פינלנד, הולנד, ניו זילנד, בריטניה וארה"ב.

¹⁵ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 32.

¹⁶ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 33.

יש לציין, שעל פי הניתוח של ה OECD במערכות מבוססות קריירה יש שוני בין רפורמות להכשרת בכירים האופייניות למערכות מרוכזות, כגון בריטניה וניו זילנד, לבין רפורמות אופייניות למערכות מבוזרות, כגון שוודיה.

טבלה 5. רפורמות אופייניות למערכות "מבוססות תפקיד" מרוכזות ומבוזרות

מערכות מרוכזות (כגון בריטניה וניו זילנד)	מערכות מבוזרות
הגברת התחרות החיצונית על משרות ניהול לפי יעדים תכניות הכשרה ארוכות טווח	שילוב הכוונה מגוף מרכזי בנוגע למינויים מאגרי כוח אדם (talent pools) מאגרים בין-משרדיים

טבלת סיכום מגמות השינוי על פי סוג מערכת וביזור/ריכוזיות

להלן טבלה המסכמת המאפיינים של רפורמות בהתאם לסוג מערכת ולמידת ביזור. יש לציין שמערכות מבוססות קריירה נוטות לאמץ מאפיינים של מערכות מבוססות תפקיד ולהיפך, מה שממתן את ההבדלים בין שתי המערכות בתחום הסגל הבכיר:¹⁷

טבלה 6. סיכום מגמות שינוי בהתאם לסוג המערכת ולמידת הביזור

נטיית של הרפורמה	מערכות מבוססות קריירה	מערכות מבוססות תפקיד
נטיית לביזור הליכים	אימוץ של ניהול לפי יעדים להבדיל מניהול לפי משימות, עם דגש על השגת יעדים ומטרות, בדומה לניהול ביצועים במערכות מבוססות תפקיד.	גיוס, קידום והכשרה מבוזר למשרדי הממשלה והסוכנויות
נטיית לריכוז ההליכים	גיוס, קידום והכשרה נעשים באופן מרוכז.	החלה של עקרונות מנחים למינוי סגל בכיר התקפים בכל הממשל, פיקוח על הליכי מינוי, קיום של מאגרי כוח אדם פוטנציאלי לסגל הבכיר.

א.3. הכשרת סגל בכיר

להכשרת סגל בכיר מספר מטרות אופייניות:¹⁸

- פיתוח יכולות טכניות
- שיפור יכולות ניהוליות
- טיפוח מנהיגות
- יצירת תרבות ארגונית משותפת
- העלאת מוטיבציה

¹⁷ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 37.

¹⁸ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 61.

בעוד כל המדינות שנבדקו על ידי ה OECD שמו דגש על למידה ארוכת-טווח, ניתן למצוא הבדלים בין תכניות ההכשרה בהתאם לשיטת הקריירה הנהוגה במדינה.

במערכות מבוססות תפקיד הדגש הוא על הכשרות ספציפיות. כמו כן, מאחר שמערכות אלו מאופיינות בפחות תרבות ארגונית משותפת קיים צורך בהכשרה המכינה לשירות הציבורי ולתרבות העבודה ושיתוף הפעולה בו. כמו כן קיים דגש על תכניות איתור מועמדים פוטנציאליים לסגל הבכיר ובניית תכנית הכשרה מותאמת אישית וארוכת טווח לשירות בו.

במערכות מבוססות קריירה¹⁹ יש דגש רב יותר על הכשרה בשלבים מוקדמים. ככלל, יש דגש רב יותר על טיפוח יכולות מנהיגות וניהול, וכן על התנהלות בסביבת העבודה הבינלאומית והפוליטית.

ברוב המדינות ההכשרות מאורגנות באופן מרוכז, אך ייתכן וההכשרות עצמן מבוזרות לאוניברסיטאות ולמכוני הכשרה עצמאיים. רוב המדינות מדגישות במיוחד את הכשרת העתודה של הסגל הבכיר/סגל בכיר פוטנציאלי.

הטבלה הבאה מציגה שלושה סוגי דגשים הניתנים בהכשרות הסגל הבכיר במדינות שנבדקו על ידי ה OECD.

טבלה 7. שלושה סוגי דגשים בהכשרות סגל בכיר על פי ניתוח של ה OECD

דגש על הכשרה לפי צרכים נקודתיים	דגש על הכשרה בשלבים מוקדמים	דגש על הכשרה ייחודית למאגר מועמדים פוטנציאליים
הארצות המאופיינות	קנדה, פינלנד, הולנד, ניו זילנד, בריטניה, ארה"ב	צרפת, איטליה, קוריאה, ספרד
בלגיה, קנדה, קוריאה, הולנד, ניו זילנד, ספרד, בריטניה, ארה"ב		

¹⁹ OECD (2003): Managing Senior Management, para. 62, 64

פרק ב': עיקר מאפייני הכשרת סגל בכיר במדינות שנסקרו

הטבלה מציגה בתמצית את הממצאים מהסקירה המוצגת בפרק ד'.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
קובעי המדיניות	נציבות השירות הציבורי - Public Service Commission of (PSC) Canada	דירקטוריון ובראשו הנשיא של רשות ממשלתית עליונה העוסקת בייעוץ משפטי למשרדים וכבית משפט עליון לצדק אדמיניסטרטיבי- Council of "State".	נציבות השירות הציבורי - State Services Commissioner (SSC)	משרד הקבינט, באמצעות קבוצת משנה וכן תת-קבוצה בשם Senior Leadership Committee (SLC)	נציבות השירות הציבורי - Office of Personnel Management (OPM)	להכשרת מנכ"לים וראשי סוכנויות: האגף למדיניות ההעסקה של השלטון המרכזי, Division) for Central Government Employer Policy (Policy שבראשו עומד אחד הסמנכ"לים של משרד הבריאות והנושאים החברתיים Ministry of Health and Social Affairs); לדרגים בכירים בסוכנויות: הסוכנויות עצמן (אגפי משאבי אנוש וכו').
מוסד ההכשרה	בקנדה פועל בית ספר לשירות הציבורי - Canada School of Public Service, כסוכנות נפרדת של המלכה הקבועה בחקיקה. הכשרה מתמשכת היא חלק בלתי נפרד מהשירות הציבורי.	ה ENA מכשיר את כלל המתקבלים לשירות הציבורי לפני תחילת השירות והוא בית ספר אליטיסטי לשירות הסגל הבכיר.	הוקם ה Leadership Development Center לפיתוח סגל בכיר. דגש על מתן מענה מערכתי לצורך פיתוח דור הנהגה עתידי באופן שוטף.	ב 1996 הוקם המרכז ללימודי ניהול ומדיניות (Centre for) Management and Policy Studies - (CMPS). ב 2012 נקבע שיש לפתח ולנהל את ההנהגה העתידית של השירות הציבורי וכן את הסגל הבכיר כמאגר מועמדים כלל-ממשלתי, על ידי הרחבת תכניות ההכשרה המהירה וכן הצגת סטנדרט אחיד ומשותף לקידום לתוך ובתוך הסגל הבכיר.	ההכשרות לסגל בכיר מתבצעות בקמפוס נפרד, ה-Federal Executive Institute (FEI), מוסד ההכשרה לסגל הבכיר. התכנית המרכזית נועדה לפתח את כישורי המנהיגות של מנהלים ברמה הפדראלית ולספק את השירותים לציבור האמריקאי בהתאם לחוקת ארה"ב.	לראשי סוכנויות יש תכנית הכשרה מרכזית ללא מוסד מרכזי. ההכשרות בסוכנויות נעשות על ידי הסוכנויות עצמן ולא ע"י השלטון המרכזי. אין ב"ס מרכזי לעובדי מדינה. אין מערכת מרכזית של קריירות והכשרות לעובדי מדינה.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
שינויי מדיניות בשנים האחרונות	בית הספר הוקם בשנת 2004 בעקבות חקיקה של הרפורמה בתחום השירות הציבורי.	בשנת 2002 מושם דגש על מוביליות והכשרה מנדטורית בתחום ניהול משאבי אנוש לפני קידום לתפקיד ניהולי/ בכיר.	החל מ-2003, תכנית לשיפור ההכשרות ויצירת מאגר מועמדים פוטנציאליים למשרות בכירות.	רפורמה נרחבת במגזר הציבורי ב-2012, כולל דגש על הכשרת הסגל הבכיר וסגירת בית הספר הממשלתי ומעבר להכשרות אצל גורמי חוץ.	החל משנת 2011 מתקיימות רפורמות נרחבות במגזר הציבורי האמריקאי, כולל דגש על תכניות פיתוח ותכניות הכשרה.	נעשתה רפורמה ב-2006 בתהליך מינוי ראשי הסוכנויות ע"י הממשלה, על מנת להפכו למקצועי, נקי ושקוף יותר. האגף להכשרת מנכ"לים עבר ממשרד האוצר למשרד הבריאות. באופן כללי בשנים האחרונות ישנה נטייה להשוות את תנאיהם ומעמדם של עובדי המדינה לעובדי המגזר הפרטי.
מעורבות מגזר שלישי	לא נמצא מידע.	לא נמצא מידע.	שאיפה לשפר ולפתח שיתופי הפעולה עם מגזר שלישי.	תכניות ההכשרה גם מבוצעות גם על ידי ארגונים חיצוניים. יש מעורבות של ה Civil Service College שהינו מוסד פרטי שאיחד כוחות עם רבים מיוצאי בית הספר הממשלתי שנסגר.	קיימות תכניות הכשרה מטעם ארגוני מגזר שלישי ומרכזים אקדמיים (דוגמת בית הספר קנדי לממשל), וכן במהלך ההכשרות יש שיתוף פעולה עם אקדמיה וארגוני מגזר שלישי (ראו בהמשך).	נעזרים בגורמים פרטיים או חברות פרטיות (כמו פרטיות תקשורת, מנחי קבוצות ואקדמאים שונים) אבל אין מעורבות מוגדרת, מסודרת ומערכתית של גורמי מגזר שלישי אלא קניית שירותים ספציפיים כאשר הם נדרשים.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
מטרות העל של תכניות ההכשרה	להבטיח שלסגל הבכיר יש גישה לידע ולכישורים הנדרשים על מנת להוביל את השירות הציבורי כיום ובעתיד.	ידע בתחומי ההתמחות הנדרשים - איחוד אירופאי, ממשל מקומי וניהול ציבורי וכן הכשרה ניהולית בנושאי תקציב, משאבי אנוש וכו'.	התפתחות מובנית על מנת להכין את העובדים עם הבסיס הנכון לתפקידים הבכירים ביותר. דגש על ידע ניהולי ויכולת הובלה תוך הכשרה קולקטיבית.	מקסום הביצועים והכנתם של המשתתפים לתפקידים המאתגרים ביותר שהשירות הציבורי מציע. המתקבלים יקבלו סיוע שוטף בפיתוח ובתכנון קריירה לאורך תקופה של שלוש שנים, בכדי שתהיה להם הזדמנות להתפתח למנהיגים יוצאי דופן.	תכנית "מנהיגות לחברה דמוקרטית" (Leadership for a Democratic Society Program) נועדה לפתח את כישורי המנהיגות של מנהלים ברמה הפדראלית אשר אחראים כלפי המנהיגים הפוליטיים, בעלי יכולות וכלים להוביל שינויים בארגוניהם ולספק את השירותים לציבור האמריקאי בהתאם לחוקת ארה"ב. דגש על תרבות משותפת וערכי החוקה האמריקאית כבסיס משותף.	הכשרת מנכ"לים: הכשרה מקצועית ואישית בנושאים כמו תקשורת המונים, שפות וכו', ימי עיון, סמינרים וקבוצות הנחיה המהוות הכשרה קבוצתית למנהיגות אישית, ניהול צוות ופיתוח יכולות של מעסיק בשירות הציבורי. בסוכנויות: תכניות הכשרה שונות ומטרותיהן הן גם בתחומי הכשרה תחומיים והן נושאים כמו הבנת הסביבה וההקשרים בהם פועלות הסוכנויות, הממשליות, נושאים אתיים ומנהל ציבורי.
שיקולים להחלטה על הקמת בית הספר המרכזי של שירות המדינה	הליך רפורמה ב 2004 איחד שלושה ארגונים לתוך בית הספר המרכזי המציע קורסים לכלל עובדי הציבור, עם תכניות ממוקדות לסגל בכיר ומנהלים.	צורך בהכשרת סגל בכיר שישקם את צרפת לאחר סיום מלחמת העולם השנייה. הקמת בית הספר נועדה לקדם דמוקרטיה, סדר ושקיפות בגיוס מועמדים לשירות הציבורי ולסגל הבכיר.	שינוי אסטרטגי על מנת לספק מכנה קולקטיבי, מרוכז ועקבי לפיתוח של מנהלים בכירים. התכניות מיועדות למנהלים נוכחיים ופוטנציאליים.	אין מידע רב. ככל הנראה מפורק בית הספר המאוחד ונעשית הפרטה של ההכשרות המוצעות.	בשנת 1968 הורה הנשיא ג'ונסון לשירות הציבורי להקים "מרכז לימוד מתקדם" על מנת "להגביר את היכולות של המנהלים הבכירים" ו"לשפר את איכות הממשל למען האומה האמריקאית".	אין בי"ס מרכזי
רלוונטיות ההכשרות לתהליכי קידום פורמאליים בשירות המדינה	ישנן הכשרות חובה לכל דרג לאחר הקידום, אך התכניות הייחודיות להכשרת סגל בכיר אינן חלק רשמי מתהליך קידום	קבלה ל ENA מהווה הצטרפות אוטומטית לשירות הציבורי וכלל הסגל הבכיר עובר דרך ה ENA.	ההכשרה אינה חלק רשמי מתהליך קידום.	ההכשרה לסגל הבכיר במסלול המכונה "פוטנציאל גבוה" (High Potential Development Scheme) אינה חלק רשמי מתהליך קידום.	ההכשרה אינה חלק רשמי מתהליך קידום.	הכשרת מנכ"לים: הכשרה ניתנת לאחר מינוי. אין חובת השתתפות פורמאלית (אך יש כ-80% השתתפות בכל זאת). בסוכנויות: משתנה מסוכנות לסוכנות אך מכיוון שאין קריירות, קביעות וכו' תהליכי המינוי והקידום הם מסילא פתוחים יותר.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
מנגנוני מדידת הצלחה	לא נמצא מידע.	לא נמצא מידע.	המעקב נעשה בנציבות שבוחנת את התכניות ויישומן לפי מדדי הצלחה קבועים: תוך 5 שנים 200 עובדים יהיו מוכנים לתפקידי ניהול בכיר ומשרות פנויות ימולאו מרשימה נבחרת. כמו כן נעשה הערכה בשלב מוקדם על ידי דוקטור לפסיכולוגיה ארגונית.	ייעשה הליך הערכה בשיתוף המחלקות שיבדוק אם הפוטנציאל שזוהה בתחילת ההליך מומש ואם ההשתתפות במסלול תרמה לפיתוח קהילת מנהיגות, שירות עסקי, בניית יכולות אסטרטגיות ושינוי השירות הציבורי.	לא נמצא מידע.	הכשרת מנכ"לים: ככל הנראה אין מנגנון מדידה. בסוכנויות: לא נמצא מידע (משתנה מסוכנות לסוכנות)
המשתתפים בתכנית ההכשרה לסגל הבכיר	ממשל מרכזי בעיקר בדרגי סגל בכיר (בסולם דרגות בכירות של 1-5), ככל הנראה רק עובדי המגזר הציבורי. התכנית מחולקת לפי דרגים והגיוס נעשה באמצעות המחלקות.	ממשל מרכזי ומקומי לפני כניסה לשירות הציבורי. ל ENA יחסי ציבור מקיפים והקבלה תחרותית מאוד. סטודנטים זרים מגויסים באמצעות שגרירויות צרפת.	ממשל מרכזי ומקומי (ברמת בדרג המדינה), בדרג ביניים גבוה ומעלה (מנהלים פוטנציאליים).	ממשל מרכזי, אך הרפורמה מציינת כי ההכשרות ייערכו לצד המגזר הפרטי. המסלול מיועד למנהלים וכן למועמדים מצטיינים מקרב סגני המנהלים.	בעיקר ממשל מרכזי, סגל ניהולי בכיר בדרג הגבוה ביותר (דרג תחת המינוי הפוליטי, ה Senior Executive Service), אך ישנם משתתפים מהסגל הבכיר במדינות, ברשויות ואף בממשלות בינלאומיות. הדגש הוא על עובדי המגזר הציבורי.	הכשרת מנכ"לים: מאתיים ראשי סוכנויות ממשלתיות. אלו הם מינויים מקצועיים של הממשלה לקדנציה של שש שנים (עם אפשרות הארכה לשלוש שנים נוספות). בסוכנויות: משתנה מסוכנות לסוכנות.

קטגוריה/מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
תנאי הכניסה לתכנית ההכשרה	מנהלים בכירים כחלק מהתפקיד, מנהלים בדרגים נמוכים לאחר שנתיים של ניסיון בדרג ניהולי. הגשת המועמדות דרך המחלקות ותוך דגש על הכישורים הנדרשים מהסגל הבכיר במגזר הציבורי.	הכניסה לבית הספר תחרותית מאוד וכוללת בחינות בכתב ובעל-פה. 50% מגיעים מחוץ למגזר בבחינות חיצוניות, 40% מתוך המגזר ו-10% מהמגזר הפרטי או מאירופה. כולם מועמדים בעלי פוטנציאל לתפקידים בכירים בשירות. חובת ניסיון והשכלה אקדמית בהתאם לרקע של המועמד.	המחלקות ממליצות על המועמדים שעוברים מרכז הערכה וכן אישור של הנציבות. בעלי פוטנציאל גבוה לקידום ומתאימים לקריטריונים למנהיגות (כישורים נדרשים) קבועים מראש.	הליך המיון תחרותי והמשתתפים נבחרים לאור המלצת המחלקות, לאחר הערכה פסיכומטרית וראיון על ידי ועדה בראשות שר ומנכ"ל. המשתתפים בעלי פוטנציאל גבוה למשרות בכירות, מנהלים וסגני מנהלים בעלי יכולת ורצון להתקדם בעתיד הקרוב. עליהם להציג פוטנציאל מנהיגותי ולענות על פרופיל המנהיגות הקבוע מראש.	הקבלה היא דרך הסוכנות שבה עובד הבכיר והיא מיועדת לבכירים אשר כבר נמצאים בתפקיד.	הכשרת המנכ"לים: כניסה אוטומטית ברגע המינוי. משתנה מסוכנות לסוכנות.
תיאור של התכנית המרכזית	מספר תכניות הכשרה כלליות (לא חובה) לפי הדרג הנמשכות לאורך מספר שנים וניתנות במסגרת ימים מרוכזים בעת מילוי תפקיד (פירוט למטה). כמו כן קורסי חובה קצרים לכל דרג עם כניסה לתפקיד.	תכנית טרום תפקיד ההכשרה היא גנרית לכלל המשתתפים ונמשכת שנתיים (שנה וחצי למשתתפים).	תכנית Executive Leadership Program מותאמת אישית לפיתוח מנהיגות ונמשכת לאורך 3 שנים בעת מילוי התפקיד.	מסלול פוטנציאל גבוה מתנהל במשך 3 שנים. בתחילת התכנית משתתפים במרכז הערכה אישי ומפתחים תכנית פיתוח וקריירה אישית לשלוש השנים הבאות תוך כדי מילוי תפקיד.	תכנית המנהיגות (Leadership for Democratic Society Program) מתקיימת במשך ארבעה שבועות.	הכשרת מנכ"לים: הכשרה מותאמת אישית. בשנה הראשונה לקדנציה מוקמת קבוצה של 8-10 ראשי סוכנויות חדשים להכשרה קבוצתית למנהיגות אישית. הקבוצה יחד עם מנחה מקצועי משמשת כקבוצת למידה, דיון ושיחה במטרה לפתח את כישורי המנהיגות של ראשי הסוכנויות. הקבוצה נפגשת לסמינרים של יומיים שלושה פעמיים בשנת הפעילות הראשונה ומפגישה נמשכים גם בהמשך הקדנציה של ראשי הסוכנויות. מנחי הקבוצות אחראים על תכני המפגשים ובעלי עצמאות בעיצובה.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
תכנית נוספות	תכנית ConnEXion - תכנית מנהיגות לסגל בכיר. תכנית Living Leadership - תכנית מנהיגות לפיתוח סגל בכיר בדרג נמוך יותר - EX01. Management Suite - תכנית ניהולית למנהלים חדשים בדרג EX01	לא נמצא מידע.	תכנית Leadership in Practice שמה דגש על הובלת שינויים למנהלים בדרגי ביניים.	לא נמצא מידע.	קיימות הכשרות נקודתיות המותאמות לצרכי הסוכנויות השונות.	בסוכנויות קיימות הכשרות נקודתיות והכשרות בכירים המותאמות לצרכי הסוכנויות השונות.
תכנית מרכזית: המיקום במסלול ההתקדמות בשירות	לאחר קבלה לסגל בכיר, בשלבים שונים.	לרוב טרם הכניסה לשירות או בשלבים מוקדמים של השירות.	החל משלב מתקדם בדרג ביניים ועד מעבר לסגל בכיר ביותר. בד"כ מנהלים בדרגי ביניים לפני קידום לתפקיד בכיר. אין העדפה מובנית בקבלה לתפקידים בכירים.	לפני קידום לתפקידים מעל לדרג ראש אגף.	בשלב מתקדם, לקראת מעבר לדרג בכיר או בתחילת מילוי תפקיד בכיר.	הכשרת המנכ"לים מתחילה מיד לאחר המינוי.
תכנית מטרת: עיקריות	לוודא כי למנהלים הידע האנליטי, יצירתי, ייעוצי, אדמיניסטרטיבי ונייהולי לפיתוח וליישום מדיניות. היכולת להגיב לשינויים כולל שינויים חברתיים, תרבותיים, אתניים ולשוניים בחברה הקנדית ונייהול תכניות ממשלתיות, שירותים וכוח אדם בצורה יעילה, אפקטיבית ושוויונית.	המטרה של ה ENA היא להכין את הסטודנטים לדרגים הגבוהים ביותר של השירות הציבורי בצרפת ובחו"ל, ולהכין אותם לאחריות העיתידית שלהם בצרפת, אירופה ובמקומות אחרים.	הכנת המנהלים בעלי הפוטנציאל לתפקידי מנהיגות והובלה.	הקניית יכולות שיאפשרו להם לקיים פעולה קולקטיבית של המחלקות לביצוע המשימות, להוביל בסביבה מורכבת ולתמודד עם חוסר בהירות, לבנות מערכות יחסים שיתופיות על מנת לספק את השירותים לאזרח ולאמץ גישה מאוגדת להובלת השירות הציבורי.	ללמוד: לשרת את אנשי ארה"ב בהתאם לחוקה; להקים רשתות קשרים (נטוורק) עם בכירים נוספים ברחבי הממשל; להגיע לתובנות שישפרו את יכולות המנהיגות; לבסס מורשת מנהיגות שתומכת במשימות הארגון לשנים הבאות.	סיוע מקצועי ואישי היכן שנדרש כזה ופיתוח יכולות של מנהיגות אישית וכישורים המצופים מאדם המכהן כמעסיק עובדים בשירות המדינה.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
מתודולוגיית הכשרה	בתכניות המרכזית גישה מודולארית המאפשרת יצירת תכנית אישית מותאמת לצרכים האישיים ושילוב של מתודולוגיות ואמצעים שונים לאורך זמן. בתכנית הניהולית קורס בסיסי וקורסים משלימים.	שילוב של ניסיון מקצועי (פרקטיקה) עם מומחיות נרכשת. הלימודים מתקיימים במחזורים של תיאוריה- פרקטיקה (התמחות רלוונטית)-ניתוח. בנוסף, בית הספר מבקש לקדם מגוון רחב של משתתפים.	תכנית פיתוח מותאמת אישית הכוללת מגוון של כלים ומתודולוגיות לאורך שלוש שנים (עד חמש שנים).	תכנית פיתוח אישית המחולקת ליכולות מקצועיות ולתכנית מנהיגות. במהלך שלוש שנים משתמשים באמצעים שונים כמו קורסים ממוקדים, הערכה שנתית, ייעוץ והכוונה, עבודה בקבוצות קטנות והשתתפות בהכשרות הניתנות גם למגזר העסקי.	הכשרה מרוכזת בקמפוס נפרד למשך ארבעה שבועות. שימוש באמצעים שונים - משוב אישי, מגוון קורסים לבחירה, פעילות בקבוצות קטנות, אימון אישי ועוד.	הכשרת מנכ"לים: הנחייה אישית ע"י אנשי מקצוע ככל שנוגע בכישורים מקצועיים נדרשים וליווי אישי; ימי עיון תקופתיים ככל שנוגע לסביבת העבודה, קונטקסט פוליטי, תקציב וכו'; וסמינרים קבוצתיים ויחסית א-פורמאליים ככל שנוגע למנהיגות, פתרון בעיות ועוד. שאר הדרגים: משתנה מסוכנות לסוכנות.
תוכן - דגשים מרכזיים	דגש על יכולות ניהוליות ושיקול דעת ניהולי, חשיבה אסטרטגית, פרספקטיבות גלובליות, דיאלוג עם מנהלים והובלת שינויים.	שלושת עולמות התוכן הנדרשים - אירופה, ממשל מקומי, ניהול ציבורי (כולל אתגרים משתנים, מודרניזציה ורפורמה). בנוסף קיימת תכנית רב- תחומית בדגש על יכולות רלוונטיות לשירות הציבורי. דגש מרכזי על לימודי שפות.	לתכנית אין תכני יסוד. התכניות האישיות כוללות מגוון תכנים, תכניות אקדמיות, קורסים נקודתיים וקורסים בנושאי ניהול, מאמן אישי, מנטור מקצועי, העברה זמנית לתפקיד אחר ועוד.	מתמקד ביכולות ניהול וכלים וכן במנהיגות.	התמה המרכזית של ה FEI הוא החוקה האמריקאית, ופיתוח מנהלים אשר מתקדמים במאה ה 21 אך מחוברים בעיקר לעקרונות החוקתיים. דגש על מנהיגות ערכית, הובלת שינויים ארגוניים, מנהיגות במגזר הציבורי, ופרספקטיבות גלובליות.	דרג מנכ"לים: מתמקד במנהיגות אישית, ניהול צוות ומדיניות העסקה. ההכשרה המקצועית נעשית ע"פ צרכים ספציפיים ומותאמת אישית.

קטגוריה/ מדינה	קנדה	צרפת	ניו זילנד	בריטניה	ארצות הברית	שוודיה
מנגנון ההפעלה	בראש בית הספר נשיא בדרג סגן שר האחראי להכווין את מדיניות בית הספר. צוות בית הספר אחראי על תכניות הלימוד והשירותים המוצעים ומפתח את תכנית הלימודים. בבית הספר עובדים מדריכים ומנחים ממגוון תחומים המעבירים את ההכשרות.	ה ENA מנהל את תכניות ההדרכה אך לבית הספר אין צוות אקדמי קבוע והמרצים הם בכירים בשירות הציבורי ומרצים מהמגזר הפרטי.	תכני התכניות וניהולן נעשה על ידי הנציבות והגוף המבצע, Leadership Development Centre. ההדרכות מתקיימות באמצעות "ספקים חיצוניים" ובעיקר ע"י מרצים חיצוניים.	ה SLC מגדירה ומזהה צרכים. קבוצת ה Civil Service Capability (CSCG) Group פועלת תחתיה ואחראית על מינוי/ייפוי כוח לתכניות השונות. בעבר סופקו התכניות על ידי ה National School of Government אך זה נסגר בשנת 2012. התכניות מסופקות על ידי ספקים שונים מהמגזר הפרטי/שלישי בהנחיית ה CSCG.	ב FEI צוות קבוע שכולל 6 חברי פקולטה בכירים. לצוות מומחיות במגוון תחומים כולל חינוך, מדעי המדינה, מדעי ההתנהגות, יחסים בינלאומיים, כלכלה, מנהל ציבורי וחינוך למבוגרים. כמו כן, ישנם מרצים חיצוניים המעבירים חלק מהתכנים במידת הצורך. כלל התקציב מגיע מהסוכנויות השולחות משתתפים ולא מהממשל הפדראלי.	דרג מנכ"לים: האגף למדיניות ההעסקה של השלטון המרכזי אחראי על עיצוב ההכשרה האישית ועל ארגון ימי העיון וקבוצות ההנחיה. בסוכנויות: משתנה מסוכנות לסוכנות.
הקשר עם האקדמיה	לא נמצא מידע	בסיום ENA לא מקבלים תעודה, אך הוא נחשב למקביל ללימודי מוסמך. ה ENA משתף פעולה עם מוסדות אקדמיים רבים, כולל האוניברסיטאות העיקריות בתחום בצרפת.	ניו זילנד שולחת משתתפים לתכניות שונות ב Australia New-Zealand School of Governance כמו כן מתקיים שיתוף פעולה עם Victoria University of Wellington.	אין מידע	קיים שיתוף פעולה הדוק עם אוניברסיטת וירג'יניה (שימוש בספריות, שירותים ומתקנים), ומרצים מהאוניברסיטה מלמדים ב FEI. ישנם כ 150 חברי פקולטה חיצוניים אשר מסייעים בהכשרות ברחבי ארה"ב, ויש שיתוף פעולה עם בית ספר קנדי לממשל באוניברסיטת הרווארד, אוניברסיטת ג'ורג'טאון, ואוניברסיטת סירקוז.	אין שיתוף פעולה פורמאלי וממוסד עם האקדמיה אלא שיתוף פעולה עם גורמים אקדמיים שונים ע"פ הצורך.

פרק ג': ניתוח הכשרת הסגל הבכיר במדינות שנסקרו

ניתוח הממצאים²⁰ שעלו מן הסקירה ההשוואתית העלה מספר מגמות ומאפיינים כלליים הראויים לציון:

- ❖ **מגמה כללית של מעבר מהמודל של בית ספר ממשלתי למודל של הכשרות חיצוניות במסגרת תכניות הכנה, ליווי ורישות ארגוני** למועמדים בעלי התאמה גבוהה למעבר לסגל הבכיר ו/או למשרתים בו.
 - ❖ **מתן דגש על ה"יכולות"** של מועמדים להגדרת הצרכים ותכניות ההכשרה בניגוד לגישה של מיקוד בידע מקצועי בתחום מסוים (ראה נספחים א' וב').
 - ❖ **דגש נרחב על פיתוח כישורי מנהיגות והובלה.**
 - ❖ **הכשרת תכנים מקצועיים ניתנת באופן נקודתי** ובד"כ לדרגי תיכון או במשך השנה הראשונה לכהונה בסגל הבכיר.
 - ❖ **מעבר כללי להכשרות מותאמות אישית וארוכות טווח הכוללות מנגנוני מדידת הצלחה.**
 - ❖ **שילוב רב של חונכים מתוך המגזר, מאמנים ומתן משויבים בהליכי ההכשרה ולאחריהם.**
- בנוסף ניתוח הממצאים העלה מספר מודלים להכשרת סגל בכיר:²¹

1. דגש על הכשרה בשלבים מוקדמים המאפיין מערכות מבוססות קריירה;
2. דגש על הכשרה לפי צרכים נקודתיים; המאפיין מערכות במעבר מניהול משאבי אנוש מבוסס קריירה לניהול משאבי אנוש מבוסס תפקיד, ומערכות הכשרה גדולות כגון מערכת ההכשרה הפדראלית האמריקאית.
3. דגש על הכשרה ייחודית למאגר מועמדים פוטנציאליים המאפיין בעיקר מערכות מבוססות תפקיד.
4. יוצאת דופן לחלוקה זו היא שוודיה בה השירות הציבורי הנו מבוסס תפקיד אך בנוסף הנו גם מבוסס ברמה יוצאת דופן ולכן רוב ההכשרה היא באחריות הסוכנויות השונות.

ג.1. הכשרה בדגש על הכשרה בשלבים מוקדמים: צרפת

צרפת: הזנקה ריכוזית של אליטה

במדינות בעלות מערכות המאופיינות כ"מבוססות קריירה" קיים דגש על איתור והכשרה בשלב מוקדם הנובע מהסגירות המערכתית לעובדים חיצוניים בשלבים מתקדמים יותר בקריירה. מבין שש המדינות שנסקרו רק השירות הציבורי בצרפת עדיין מנוהל באופן מובהק במודל המסורתי של שירות ציבורי לאורך כל הקריירה (ראה גם את מיקומה בגרף ההשוואה הבין לאומי שהוצג בסקירת הספרות). בהכשרת הסגל הבכיר בצרפת בולט:

- ❖ **איתור מוקדם יחסית של מועמדים פוטנציאליים לסגל הבכיר**
- ❖ **העברתם במסלול הכשרה ארוך ויוקרתי**

²⁰ ניתוח הממצאים מבוסס על סקירת הספרות המוצגת בפרק א' ועל סקירת הכשרת הסגל הבכיר בשש המדינות המוצגת בפרק ד' ובתמצית בטבלה בפרק ב'.

²¹ הגדרת המודלים נעשתה על פי הדגש בהכשרה, בדומה לשיטת הניתוח של הכשרת סגל בכיר ב-OECD (2003): Managing Senior Management.

❖ קבלה אוטומטית של בוגרי ההכשרה לאליטה סגורה של הסגל הבכיר הצרפתי

ניתן לבקר את המודל הצרפתי על כך שהסגל הבכיר מסומן בשלב מוקדם יחסית בקריירה ומשולב באליטה ניהולית סגורה כלפי חוץ. זאת, לעומת גישה של פתיחות כלפי מועמדים לאורך כל הדרגות בשירות המדינה וקידום על סמך הישגים מוכחים ועדכניים.

כהמחשה נוספת, להלן שתי הנחות יסוד בשיטה הצרפתית המעלות ספקות לגבי נכונותן:

1. ניתן לאתר את המועמדים הטובים ביותר לשירות בסגל הבכיר כבר בשלבים מוקדמים בקריירה ואף מיד עם סיום לימודיהם.

2. רצוי לייצר אליטה סגורה יחסית של בוגרי ההכשרה על בסיס האיתור המוקדם הנ"ל.

כמשל אפשר לחשוב על איתור המח"טים העתידיים ומפקדי האוגדות והבטחת קידום המהיר כלפי מעלה מיד עם סיום קורס קצינים או לאחר תפקיד ראשון או שני.

בכל אופן, מתוך גישה זו נגזר מסלול הכשרה ארוך ואינטנסיבי שמטרתו להכין את המועמדים יוצאי הדופן שאותרו ואף כבר דורגו לקריירה בסגל הבכיר הצרפתי.

מאפייני מפתח במודל הצרפתי

- ❖ בית ספר מרכזי, יוקרתי ואליטיסטי
- ❖ מיון אינטנסיבי בשלב מוקדם יחסית בקריירה
- ❖ תכנית הכשרה ארוכה של שנתיים לפני כניסה לעבודה ולסגל הבכיר
- ❖ "שיגור" לאליטה בשירות עם סיום השירות
- ❖ תכני ליבה של ניהול בשירות הציבורי
- ❖ תכנים מגוונים נוספים
- ❖ מרצים לא קבועים ומכל המגזרים המלמדים על סמך עשייה מוכחת ולא ידע תיאורטי
- ❖ פיתוח של תכניות נוספות לקהלים נוספים
- ❖ מיעוט בהכשרות המשך
- ❖ ההכשרה היא גם לשירות ברשויות המקומיות
- ❖ לא נמצא מידע על מנגנוני מדידת הצלחה

ג.2. דגש על הכשרה לפי צרכים נקודתיים: קנדה וארה"ב

מתן הדגש על צרכים נקודתיים נראה כמאפיין מדינות הנוטות לכיוון מערכות מבוססות תפקיד אשר בוחרות בהכשרה ריכוזית יותר. כמו כן כנראה שמודל זה מאפיין מערכות הכשרה גדולות כגון מערכת ההכשרה הפדראלית בארה"ב. מכיוון שהמערכת פועלת על פי עקרון של מיון יחסית פתוח במעבר מתפקיד לתפקיד ההכשרות אינן מבטיחות קידום. כמו כן ההכשרות ניתנות בהגעה לדרגה מסוימת או כהכנה לתפקידים בדרגה הבאה או לפיתוח כישורים פרטניים. עם זאת בשתי המדינות ישנן גם תכניות של הכשרה ייחודית למאגרי מועמדים פוטנציאליים.

קנדה - הכשרות פרטניות לכל שלב

בטבלת סוג המערכת (טבלה 1) קנדה אמנם מצויה מעט קרוב יותר למערכות מבוססות קריירה ביחס לממוצע ב OECD, אך מכיוון שפותחו בשנים האחרונות תכניות להכנסת כוח אדם חיצוני לשירות הציבורי הקנדי וגם לדרגי תיכון עליונים,²² אדי להערכתנו קנדה מצויה על קו התפר בין שתי הגישות.

בקנדה ישנו בית ספר מרכזי לשירות הציבורי המציע מגוון קורסים ותכניות הכשרה לכלל העובדים וכן מציע תכניות הכשרה ייחודיות לסגל בכיר בשלבים שונים בקריירה.

הכשרת הסגל הבכיר בקנדה בולטת בגישה של קורסים והכשרות ממוקדים בנושאים פרטניים לכל שלב.

למשרתים בסגל הבכיר שלוש הכשרות מרכזיות בהתאם לדרגה היחסית שלהם בסגל:

- תכנית ConnEXion, לסגל הבכיר ביותר
 - תכנית Living Leadership לאחר שנתיים בתפקיד סגל בכיר ראשוני
 - תכנית Management Suite למנהלים חדשים בסגל הבכיר
- בנוסף לכל דרגה משויכים מספר קורסי חובה נוספים אשר ממוקדים יותר בכישורים מקצועיים

מאפייני מפתח נוספים

- ❖ בית ספר לאומי
- ❖ משך הקורסים הוא בסדר גודל של ימים (עד עשרים יום) הניתנים תוך כדי מילוי תפקיד והפרוסים לאורך זמן רב
- ❖ ההכשרה מבוצעת בבית ספר מרכזי ובסניפים במדינות השונות
- ❖ הקורסים ניתנים על ידי גורמי חוץ
- ❖ התאמה אישית נרחבת מתאפשרת רק בתכנית לסגל הבכיר ביותר
- ❖ בית הספר מציע קורסים לכלל עובדי הציבור בדרגים שונים
- ❖ קיימת הפרדה בין קורסים מקצועיים לבין הכשרות למנהיגות והובלה
- ❖ בכל הקורסים הבכירים משולב אימון אישי
- ❖ הקורסים לסגל הבכיר בכניסתו לתפקיד הם בדגש על אוריינטציה
- ❖ לא נמצא מידע על שימוש במנגנוני מדידת הצלחה

ארה"ב: תכנית מנהיגות גנרית ומגוון הכשרות במודל של 'שוק חופשי'

ניהול משאבי האנוש בשירות הציבורי האמריקאי מאופיין במערכת מבוססת תפקיד ובביזור סמכויות רב לסוכנויות השונות.

²² ראה למשל <http://jobs-emplois.gc.ca/rpl-rlp/index-eng.php> Recruitment of Policy Leaders (RPL):

מאפיין נוסף כמובן הוא הגודל של השירות הציבורי האמריקאי והיקף ההכשרות בו. למעשה המכון המרכזי להכשרת מנהלים נותן שירות לאוכלוסייה בסדר גודל של שמונה עשרה המדינות המרכיבות את מערב אירופה.

הכשרת הסגל הבכיר בארה"ב מתאפיינת בקיומו של מכון מרכזי בו ניתנות מגוון ההכשרות השונות. קיימות הכשרות גנריות המותאמות למצטרפים לסגל הבכיר ולמועמדים לו ומגוון רחב של הכשרות מסוגים שונים שאינן משויכות בהכרח לשלב אלא יותר למיקוד ביכולת מסוימת.

הכשרת הדגל של הסגל הבכיר היא תכנית מנהיגות בת חודש בקמפוס המכון המכונה Leadership for Democratic Society Program.

מאפייני מפתח:

- ❖ מכון מרכזי בו מתקיימת ההכשרה
- ❖ סגל נרחב - ב FEI יש מנהל, שישה חברי פקולטה בכירים וכ 18 עובדי אדמיניסטרציה. כמו כן ישנם כ 150 מרצים חיצוניים המסייעים בהעברת ההכשרות במידת הצורך.
- ❖ שתי הכשרות גנריות לחברים בסגל הבכיר:
 - הכשרת הדגל של הסגל הבכיר היא תכנית מנהיגות בת חודש בקמפוס המכון המכונה Leadership for Democratic Society Program
 - סמינר כניסה לתפקיד בכיר
- ❖ שיתוף פעולה עם מגזר שלישי (Center for Creative Leadership לדוגמא) ומרכזים אקדמיים דוגמת אוניברסיטת וירג'יניה אשר המכון ממוקם בסמוך לה ובית ספר קנדי לממשל).
- ❖ הקבלה לקורס המנהיגות הכללי היא דרך הסוכנות השולחת- השתתפות תוך כדי מילוי תפקיד.
- ❖ שוק חופשי - מגוון הכשרות ממוקדות והכשרות מותאמות לצרכים של משתתפים. אין חובת השתתפות בקורסים.
- ❖ קיימת תכנית לקראת שילוב בסגל הבכיר עם תכנים גנריים הפרוסה על שלוש שנים תוך כדי מילוי תפקיד.
- ❖ קיים סמינר כניסה לסגל הבכיר (יומיים).

ג.3. הכשרה ייחודית למאגר מועמדים פוטנציאליים: ניו זילנד ובריטניה

כאשר מערכת ניהול משאבי האנוש מבוססת תפקיד באופן מובהק, התחרות על כל תפקיד גדלה ומאגר הכישורים ויכולות המנהיגות שהשירות הציבורי חשוף אליהם הנו רחב היקף. במערכות אלו מתרחש מעבר ממתן הכשרות נקודתיות לבניית תכניות מלוות ארוכות טווח. תכניות אלה מוכוונות לטפח את כישוריהם של מועמדים מעולים באופן שמתאים להם, אפקטיבי ומעודד את הישגותם והתקדמותם בתוך השירות.

ניו זילנד ובריטניה - הכשרה וליווי מתמשכים ומכווני אפקטיביות

גם ניו זילנד וגם בריטניה הן מדינות בהן קיימת גישה של מערכת מבוססת תפקיד אם כי בניו זילנד באופן יותר בולט. בניו זילנד כל המכרזים פתוחים למועמדים חיצוניים לעומת בריטניה בה רוב המכרזים פתוחים למועמדים חיצוניים.

הכשרת הסגל הבכיר במערכות אלה מאופיינת בהכשרה ובליווי לאורך מספר שנים המותאמים לצרכים של המועמד הפוטנציאלי לסגל הבכיר.

הכשרה במדינות אלו נמצאה כמכוננת אפקטיביות מהבחינות הבאות:

- **מתן מענה לצרכים הפרטניים של מועמד פוטנציאלי**
 - **הכשרה וליווי מתמשכים לאורך מספר שנים** כדי להבטיח הטמעה והתפתחות - במקום למשל סדנאות בנות מספר ימים שהן בבחינת "הכשר ושכח"
 - **פיתוח ושימוש במנגנוני מדידת הצלחה לתוכנית ההכשרה המרכזית**
- חשוב לציין שבשתי המדינות נעשה בשנים האחרונות מעבר מהכשרה נקודתית ויותר אחידה להכשרה מותאמת ומתמשכת.

מאפייני מפתח בניו זילנד

- ❖ מרכז הכשרה לאומי לסגל בכיר
- ❖ תכנית הסגל הבכיר מותאמת אישית ונמשכת בין שלוש שנים לחמש שנים תוך מילוי תפקיד
- ❖ נעשה שימוש במנגנוני מדידת הצלחה של התכנית
- ❖ ההכשרה ניתנת למנהלים בפועל ולמועמדים פוטנציאליים לסגל הבכיר
- ❖ מתקיים פורום מנכ"לים המתכנס אחת לשישה שבועות לרישות, חילופי דעות ואסטרטגיות.
- ❖ המרכז מכשיר גם לרשויות מקומיות
- ❖ המרכז כולל תכניות לדרגים ביניים והכשרות מגוונות נוספות
- ❖ מתקיים שיתוף פעולה עם בי"ס אקדמי לממשל למילוי צרכים ספציפיים. כמו כן, מתקיים שיתוף פעולה נרחב עם אוסטרליה בהכשרת עובדים במגזר הציבורי.

מאפייני מפתח בבריטניה

- ❖ מוסד להכשרת כוח האדם במגזר הציבורי, המציע תכניות גנריות לכלל כוח האדם ותכניות לסגל הבכיר.
- ❖ מסלול "פוטנציאל גבוה" למועמדים פוטנציאליים לסגל הבכיר - כנראה המקבילה הבריטית לראשי אגפים.
 - המסלול נמשך שלוש שנים תוך כדי מילוי תפקיד
 - כל משתתף בונה תכנית פיתוח אישית
 - דגשים על אוריינטציה, פיתוח כישורים ומנהיגות
 - התכנית כוללת מנגנונים למדידת הצלחה
- ❖ קיימת תכנית לקידום נשים בסגל הבכיר.
- ❖ מתקיים קורס "מחנה בסיסי" בן שלושה ימים למצטרפים החדשים לסגל הבכיר.
- ❖ בית הספר הלאומי נסגר ב-2011 לטובת מעבר להכשרות חיצוניות.

❖ קורסים ניתנים על ידי גורמים חיצוניים.

❖ שיתוף פעולה עם מוסד פרטי שאיחד כוחות עם רבים מיוצאי בית הספר הממשלתי.

❖ מאפיין ייחודי של הכשרת הסגל הבכיר בבריטניה הוא מתן הכשרה במסגרות חיצוניות יחד עם משתתפים ממגזרים אחרים וזאת בכונה תחילה לטובת הכרת מגזרים אחרים ולמידה מהם.

ג.4. הכשרת סגל בכיר במערכת פתוחה ומבוצרת: שוודיה

ניהול משאבי האנוש בשוודיה הוא מבוסס תפקיד באופן מובהק,²³ המבוצר ביותר ביחס לכל מדינות ה OECD.²⁴ כמו כן היקף הניהול וההכשרה המרכזיים של סגל בכיר כדרג בפני עצמו הוא המועט ביותר מכל מדינות ה OECD.²⁵

ניתן לשער שרמת השקיפות והאמון המאפיינים את המערכת השוודית מאפשרים ביזור נרחב מתוך הסתמכות על שיקול הדעת של בעלי התפקידים ועל השקיפות המאפיינת את המערכת.

מאפייני הכשרת הסגל הבכיר הם:

❖ בשוודיה אין הגדרה מערכתית של סגל בכיר המפרידה אותו משאר הדרגים. אי ההגדרה כנראה נובעת גם מרמת שקיפות ואמון גבוהות המאפשרות מתן מענים לצרכים ממילא.

❖ אין מדיניות מרכזית לניהול סגל בכיר, להגדרת כישורים ומדיניות לאיתור סגל בכיר בשלב מוקדם בקריירה.

❖ ההכשרות מכוונות אפקטיביות על ידי מתן מענה לצרכים עדכניים בתוך הסוכנויות.

❖ ההכשרה היחידה שהיא מטעם השלטון המרכזי הנה הכשרה ורישות של 200 ראשי הסוכנויות עצמם (שקול למנכ"לים בישראל).

❖ לראשי הסוכנויות נבנית תכנית הכשרה אישית על פי צורכיהם.

❖ בשנה הראשונה לכהונה ניתנים מספר סמינריונים קבוצתיים.

❖ ההכשרה בסוכנויות כוללת לעתים שיתוף פעולה עם סוכנויות נוספות מטעמי יעילות.

❖ ההכשרה בסוכנויות מאופיינת בבניית תכניות הכשרה לפי צרכים עדכניים.

ג.5. איור מסכם לניתוח המודלים

להלן איור המסכם את מוצאי ניתוח המודלים לסוג מערכת ניהול משאבי האנוש. האיור מצביעה במידה מסוימת גם על תהליך התפתחותי-אבולוציוני מכיוון שבמדינות ה OECD קיימת מגמת מעבר כללית ממערכות "מבוססת קריירה" למערכות "מבוססת תפקיד" כמו גם מעבר של מדינות אלו ממודלים מסורתיים של הכשרת סגל בכיר (בצד ימין של האיור) למודלים חדשניים יותר (בצד שמאל)

²³ יש לציין שהאחראי על תכנית הכשרת המנכ"לים בשוודיה, קלאוס לינדגרן, הדגיש בראיון עימו שהגיוס הוא עבור תפקיד פרטניולזמן

מוגבל בניגוד לתפיסה של גיוס לקריירה ארוכת טווח בשירות הציבורי. ההפניה המלאה בהערה 70.

²⁴ <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Sweden.pdf>

²⁵ ראה הערה 70

מערכות מבוססות תפקיד

מערכות מבוססות קריירה

בריטניה וניו זילנד:

תוכניות הכשרה אישיות מתמשכות
לקראת שירות בסגל הבכיר ותוך כדי
שירות בו.

שוודיה:

אין הגדרות סגל בכיר. קיימת הכשרה
לראשי סוכנויות ומנכ"לים. שאר
ההכשרות באחריות הסוכנויות על פי
צורך. מתקיימים שיתופי פעולה בין
הסוכנויות על פי צורך. מתקיימים שיתופי
פעולה בין הסוכנויות מטעמי יעילות ועניין.

ארה"ב:

מספר קורסי חובה
בכל שלב, מגוון
קורסי בחירה
ותוכניות בחירה
למעוניינים
בהצטרפות עתידית
לסגל בכיר

קנדה:

קורס חובה
בהגעה לכל
שלב.

צרפת:

הכשרה מוקדמת
והזנקה לאליטה.

פרק ד': סקירה נרחבת של הכשרת הסגל בשש המדינות

ד.1. קנדה

רקע כללי

החל משנות ה'90 של המאה העשרים התקיימו בקנדה רפורמות רבות במגזר הציבורי במטרה להקטין, לשפר את פעילותו ולבזר את הסמכויות בו.

בשנת 2003 עמד הסגל הבכיר על כ-3,600 מנהלים בכירים ב-9 דרגים שונים. הסגל הבכיר מקבל דרג ניהולי (EX-executive) הנע בין 5 שהוא הגבוה ביותר ל-1 שהוא הנמוך ביותר (וכן דרגים מקצועיים מקבילים, דוגמת מהנדסים ומשפטנים, המקבלים סימון שונה אך מקביל). בראש כל משרד ממשלתי (ministry) עומד סגן שר אשר הוא חלק מהדרג הניהולי ומקבל הוראות מהשר הנבחר, בדרך כלל בדרג EX05-EX04.²⁶ קבוצת המנהלים (executive group) כוללת את המנהלים הבכירים ברמות נמוכות, עד שלוש רמות היררכיה מתחת לסגן השר בכל המשרדים, כולל מסייע (assistant) סגן שר, מנכ"ל, מנהל או סגן. הגדרת הדרג נקבעת על פי דרישות התפקיד ולא על פי ותק וההגדרה בחקיקה הקנדית רחבה מאוד.²⁷ מתוך מאגר זה נבחרים רבים מסגני השרים הבאים.

קיימים שני מסלולי גיוס נפרדים - האחד לסגני שרים אשר נבחרים מקהילת העוזרים לסגני שרים (שהם עובדי ציבור), ממונים על ידי ראש הממשלה בהמלצה של ה-Clerk of the Privy Council, אשר עומד בראש השירות הציבורי. המסלול השני הוא לסגל הבכיר. האחריות לקביעת סטנדרטים לגיוס נמצאת בידי ה-Public Service commission, סוכנות עצמאית מהממשל הפדראלי האחראית על שמירת ערכי המגזר הציבורי (merit, competence, non-partisanship and representativeness). הליכי המינוי עצמם נעשים בתוך המשרדים. המועמדות/מכרז כוללת לרוב סינון ראשוני, בחינה בכתב, פאנל מראיין ובדיקת המלצות.

בקנדה כישורי הסגל הבכיר נדונים במושגים של יכולות המשמשות לבחירה, לפיתוח ולהערכה של הסגל הבכיר. היכולות מחולקות ל-5 קטגוריות:

1. יכולות אינטלקטואליות - יכולת קוגניטיבית, יצירתיות
2. יכולת לבנות את העתיד - חזון
3. יכולות ניהוליות - ניהול מבוסס-פעולה (action based management), הבנה ארגונית, עבודת צוות, שותפות
4. יכולות ביחסי אנוש - יחסים בין-אישיים, תקשורת
5. התאמה אישית - חיוניות ויכולת עמידה בלחצים, אתיקה וערכים, אישיות, גמישות התנהגותית, ביטחון עצמי

הכשרה

הכשרה מתמשכת (continuing education) נחשבת לחלק בלתי נפרד מהשירות הציבורי בקנדה. סגני השרים מגדירים את הפיתוח וההכשרה הנדרשים לכל מנהל.

²⁶ Government of Canada, Directive on Executive (EX) Group Organization and Classification, available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=14219§ion=text#cha4>

²⁷ Canada Gazette, Part 1, March 27, 1999, p 821.

ההכשרות כוללות מספר מרכיבים:²⁸

- בית ספר - The Canadian Management Centre (CMC) / School- מסייע לסגל נוכחי ועתידי בתכניות חניכה, קורסים ומחקר אסטרטגי. בית הספר הוא סוכנות של המלכה בחקיקה (ראו פירוט בטבלה).
- מוביליות אסטרטגית של סגל קיים ועתידי - עידוד הסגל לקבל על עצמם מינויים לתפקידים מחוץ לתחומי הידע והיכולות הנוכחיים ולקבל על עצמם אחריות בתחומים חדשים וכדומה. תמיכה ושירותים למנהלים בכל הדרגים על ידי ה Leadership Network, ועדה של בכירים שהוקמה על מנת לסייע בניהול מינויים, פיתוח כוח האדם ואינטגרציה לרשתות המנהלים.

קנדה - טבלת מאפיינים של הכשרת הסגל הבכיר

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בקנדה
מדיניות	מי קובע מדיניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה	Public Service Commission of Canada (PSC)
	מעורבות גוף ניהול כ"א מרכזי	PSC, אך בית הספר לשירות הציבורי - Canada School of Public Service - הוא סוכנות של המלכה בחקיקה ומנהל בית הספר ממונה על ידי המושל. ²⁹
	תכולת המדיניות	בית הספר לשירות הציבורי הקנדי פועל על בסיס חקיקה פרטנית ³⁰
	דרישות סף להשכלה אקדמית למשרות הסגל הבכיר	לא נמצא מידע
	חובת הכשרה ניהולית כלשהי לחברי הסגל הבכיר	קיימים קורסי חובה לכל דרג (ראו פירוט בהמשך)
	מי קובע את תכני התכניות	ה PSC (ראו בהמשך)
	שינויי מדיניות בשנים האחרונות	בית הספר לשירות הציבורי הוקם בשנת 2004 בעקבות חקיקה של הרפורמה בתחום השירות הציבורי (Public Service Modernization Act).
מטרות העל של תכניות ההכשרה	מעורבות מגזר שלישי	לא נמצא מידע
	כללי	באופן כללי, מטרות בית הספר הן: • עידוד הגאווה והמציאות בשירות הציבורי • לחזק תחושת שותפות במטרות, ערכים ומסורת של השירות הציבורי • לעודד את צמיחתם והתפתחותם של משרתי הציבור • להבטיח שלמשרתי הציבור יש את הידע, הכלים והיכולות הנדרשים על מנת לבצע את עבודתם ביעילות • לסייע למנהלים לממש את הצרכים הלימודיים של הארגון • לשאוף למציאות בשירות הציבורי לתכניות הכשרת מנהלים: "להבטיח שלסגל הבכיר יש גישה לידע ולכישורים הנדרשים על מנת להוביל את השירות הציבורי כיום ובעתיד".³¹

²⁸ OECD: Managing Senior Management.

²⁹ Canada School of Public Service website: <http://www.csps-efpc.gc.ca>

³⁰ לחקיקה בבסיס הקמת בית הספר (כולל הגדרת מטרות) ראו: <http://lois-laws.justice.gc.ca/eng/acts/C-10.13/FullText.html>

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בקנדה
שיקולים להחלטה על הקמת בית הספר המרכזי של שירות המדינה	יצירת הידע הניהולי	בחקיקה מצוין כי אחת המטרות של בית הספר היא לוודא כי למנהלים יש את הידע האנליטי, יצירתי, יעוצי, אדמיניסטרטיבי וניהולי לפיתוח וליישום מדיניות, להגיב לשינויים כולל שינויים חברתיים, תרבותיים, אתניים ולשוניים בחברה הקנדית וניהול תכניות ממשלתיות, שירותים וכוח אדם בצורה יעילה, אפקטיבית ושוויונית.
	ידע מקצועי ייחודי	ראו לעיל
	שפה ארגונית משותפת	אחת ממטרות בית הספר לפי החקיקה היא לפתח יחסי שיתוף פעולה בכל הדרגים.
	סיטואציה פרסונלית	לא נמצא מידע
	לוגיסטיקה ותקציב	לא נמצא מידע
מי משתתף בתכניות לסגל בכיר	ערך מוסף לבי"ס מרכזי	בעקבות הליך החקיקה בשנת 2004 אוחדו שלושה ארגונים (פיתוח מנהלים, הכשרה ופיתוח כללי ובית הספר לשפות) לתוך בית הספר המרכזי - Canada School of Public Service.
	מיקוד באוכלוסיית היעד	בית הספר מציע קורסים לכלל עובדי הציבור
	רלוונטיות ההכשרות לתהליכי קידום פורמאליים בשירות המדינה	ישנן הכשרות שהן חובה לכל דרג, כולל למנהלים בכירים ולסגל בכיר. עם זאת, חובת ההכשרה היא לא לפני הקידום אלא לאחריו.
	מוסד אליטיסטי להכשרת מנהלים בכירים בשירות המדינה לעומת הכשרת עובדים זוטרים או עובדים בדרגי ביניים בעיסוקים רוחביים בשירות המדינה	הכשרת עובדים בכלל הדרגים במדינה, עם תכניות ממוקדות לסגל בכיר ולמנהלים.
	אסטרטגיות השפעה	הכשרת הסגל הבכיר להשגת המטרות שפורטו לעיל
מי משתתף בתכניות לסגל בכיר	חיבור לתהליכי רפורמה, התחדשות ושיתוף פעולה בין משרדי	כחלק מהליך רפורמה מקיף נכנס לתוקף מבנה ניהול משאבי אנוש חדש בפברואר 2009 וכלל שינויים בהכשרות כוח האדם. תכניות שונות בוטלו, תכניות רבות רוכזו תחת ה Canada School of Public Service (CSPS) וכן הכשרות בוזרו למחלקות.
	מנגנוני מדידת הצלחה	לא נמצא מידע
	ממשל מרכזי או ממשל מרכזי ומקומי	התכניות בבית הספר מיועדות לכלל עובדי הציבור. התכניות לסגל הבכיר ממוקדות בעיקר בממשל מרכזי, אך יש מקרים חריגים.
	בכירות - דרג המשתתפים	בתכנית לסגל בכיר - ConnEXion - משתתפים מנהלים בכירים - Senior Managers וכן סגל בכיר - Senior Executives בדירוגים EX02 ו EX03, דרג מתחת לסמנכ"ל. בתכנית living Leadership - משתתפים מנהלים מדרג בכיר פחות - EX01 ומטה, מהממשל הפדרלי והמקומי. כנ"ל לגבי תוכנית Management Suite אשר יותר מכוונת לשלב הכניסה לתפקיד.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בקנדה
	בכירות - דרג המשתתפים	בתכנית לסגל בכיר - ConnEXion - משתתפים מנהלים בכירים - Senior Managers וכן סגל בכיר - Senior Executives בדירוגים EX02 ו EX03, דרג מתחת לסמנכ"ל. בתכנית living Leadership - משתתפים מנהלים מדרג בכיר פחות - EX01 ומטה, מהממשל הפדרלי והמקומי. כנ"ל לגבי תוכנית Management Suite אשר יותר מכוונת לשלב הכניסה לתפקיד.
	ניהול/מוקד ידע מקצועי	ה CSPS
	שיטת איתור העובדים וקבלתם לתכנית ההכשרה	בתכנית ה ConnEXion, בית הספר מפרסם מידע אודות התכנית וההכשרות דרך אחראי הכשרות הבכירים במחלקות. לרוב ממליצים מנהלים על משתתפים לתכניות בעקבות הליך פנימי. בתכנית ה Living Leadership, יוצר בית הספר קשר עם המחלקות לאיתור מנהלים רלוונטיים. בחלק מהמחלקות יש אסטרטגיות הכשרה הכוללות השתתפות בתכניות ההכשרה של בית הספר. ³²
	מידת הפתיחות לעובדים מחוץ למגזר	לא נמצא מידע. ככל הנראה מיועד רק לעובדי המגזר הציבורי.
	שיעור ההשתתפות בקרב הסגל הבכיר	לא נמצא מידע
תנאי הכניסה לתכנית ההכשרה	קיום של אופק קידום מזהה	למנהלים בכירים ההכשרה היא כחלק מהתפקיד הבכיר. תכניות למנהלים בדרגים נמוכים יותר (EX01) - רק לאחר שנתיים של ניסיון בדרג ניהולי.
	השכלה אקדמית בציון גבוה	אין מידע פרט לעובדה שעליהם להיות דו-לשוניים.
	פרופיל מקצועי: הצטיינות ומוביליות תפקודית	לא נמצא מידע
	מרכז הערכה וועדת מיון מועמדים	אין
סוגי תכניות להכשרה	תכנית גנרית	ישנם קורסים גנריים לכלל העובדים, אך הקורסים לסגל הבכיר מופרדים. ישנם קורסי חובה בהגעה לכל דרג (פירוט מתחת לטבלה)
	תכנית ייחודית לכל רובד ואוכלוסייה ספציפית שבמיקוד	תכנית ConnEXion מיועדת לסגל בכיר והיא תכנית מנהיגות. תכנית Living Leadership היא תכנית מנהיגות לפיתוח סגל בכיר, אך בדרג נמוך יותר - EX01. תכנית ניהולית - Management Suite מיועדת למנהלים חדשים בדרג EX01
	המיקום במסלול ההתקדמות בשירות	לתכנית Living Leadership - לאחר שנתיים בדרג ניהולי לתכנית הניהולית, Management Suite, מנהלים חדשים עם ניסיון של חצי שנה לפחות בתפקיד הניהולי (דרג EX01). קורסי חובה לכל דרג (כנראה פרוסים לאורך זמן).

³² על פי מידע שנמסר בדואר אלקטרוני מבית הספר ליפעת ברק-צ'ייני.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בקנדה
	מטרות עיקריות	בתכנית ה ConnEXion: המשתתפים: • ישפרו את יכולותיהם להוביל מגזר ציבורי מוכשר, גמיש ומותאם לעתיד • יבנו אסטרטגיות להוביל את המגזר הציבורי ברשתות גלובליות חדשות • ילמדו מניסיונם של מומחים בתחום המנהיגות • בתכנית ה Living Leadership: • התכנית מיועדת: • להעניק למשתתפים הבנה ברורה ומקיפה של סגנון המנהיגות האישי שלהם • למסד סגל של מנהיגים המתבססים על כישורי המנהיגות העיקריים (grounded in the Key Leadership Competencies) של השירות הציבורי • לזהות נושאים מהותיים למנהיגות בשירות הציבורי באמצעות שיחות והתבוננות משמעותית בתכנית הניהולית: Management Suite לאפשר למנהלים החדשים מרחב בטוח לתמיכה במעבר לתפקיד ניהולי. מתמקד בפיתוח כישורי ניהול מהותיים.
	מתודולוגיית הכשרה	בתכנית ה ConnEXion: גישה מודולרית שמאפשרת למשתתפים ליצור תכנית אישית ומותאמת לצורכיהם. המרכיבים השונים: • שיעורים פרונטליים בכיתות • מפגשי פידבק אישיים וחסיים עם מאמן בכיר • השתתפות בקבוצת למידה המסייעת למשתתפים במהלך "מסע המנהיגות" שלהם • קהילה וירטואלית שמחברת את המשתתפים עם מנהיגים ברחבי המגזר הציבורי בתכנית ה Living Leadership: • מפגשים פרונטליים - כולל דיונים בכיתה ועם מומחים • קבוצות למידה קטנות להקניית יכולות למידה ואימון • ביקורי שטח - של עד יומיים, במגוון של ארגוני מגזר ציבורי, פרטי, עסקי, קהילתי ואקדמי על מנת להרחיב את נקודות המבט המנהיגויות, סגנונות מנהיגות ואתגרים ארגוניים • אימון אישי - אחד על אחד • פידבק 360 מעלות - מעמיתים, מפקחים ואחרים • קהילת בוגרים - לאחר ההכשרה • מקרי בוחן - המשתתפים עובדים יחד למחקר, ניתוח ופתרון נושאים מורכבים הרלוונטיים לאתגרי המנהיגות הנוכחיים במגזר הציבורי. בתכנית הניהולית Management Suite קורס בסיסי, קורסים משלימים בנושאים שונים, גישה לשירותים למנהלים חדשים, פיתוח קהילה, הערכות מקיפות, אימון אישי. דגש על התנסויות מעשיות ומקרי בוחן.
	היקף התכנית	בתכנית לסגל בכיר - גישה מודולרית המותאמת לצורכיהם. בתכנית ה living leadership - לאורך 12 חודשים, כולל 18 ימים של מפגשים פרונטליים ו 4 קבוצות למידה. עלות תכנית זו \$15,000 (מחולק לתשלומים למשך שנתיים). בתכנית הניהולית, Management Suite - קורס בסיסי של 3 ימים וקורסים משלימים של 1.5-0.5 ימים בנושאים שונים. עלות הקורס \$1,650.
	בעת מילוי תפקיד או בתקופה מיועדת להכשרה	בעת מילוי תפקיד
	אופן ההשתלבות לאחר ההכשרה	אין.
		המשתתפים בתכנית Living Leadership מצטרפים לקהילת בוגרים וכן מקבלים תעודת סיום במידה והשתתפו ב 16 מתוך 18 ימי לימוד ו 3 מתוך 4 קבוצות הלמידה.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בקנדה
תכנים בתכניות הכשרת מנהלים	תכני יסוד הוליסטיים	בתכנית ה-ConnEXion - אין מידע נוסף. בתכנית Leaving Leadership, הנושאים הכלליים מועברים בסדנאות של 2/3 ימים במשך שנה: • בניית הקהילה (building our community) • הצטיינות ניהולית • מחויבות (engagement) • חשיבה אסטרטגית • מערכות מורכבות • ביקורי שטח • פרספקטיבות גלובליות וסיכום בתכנית הניהולית: הקורס הבסיסי כולל: • דיאלוג עם מנהיגים/מנהלים בכירים • שינוי ותקופות מעבר • אינטליגנציה רגשית • שיקול דעת ניהולי • הפקת לקחים ממנהלים מנוסים (בדרג EX01). בקורסי החובה: להלן דוגמה לקורסי חובה לדרג מנהלים בכירים - Senior Manager - דרגי EX01 בעיקר: - אוריינטציה לשירות הציבורי - כולל יישום והעמקת הידע המתקבל באמצעות מודולים מקוונים (ככל הנראה הניתנים כחלק מההכשרות), החדרת תחושת גאווה בשירות הקנדי, צבירת הבנה מעמיקה של הממשל, זיהוי תפיסות הערכים, אתיקה ואחריות, רישות (נטוורק). תכנית יומית. - עקרונות חיוניים של חלוקת הסמכויות (authority delegation) בשירות הציבורי למנהלים חדשים - בדרג EX01, למנהלים שעברו הכשרה בסיסית בתחום בדרג קודם - הבנת התפקידים והאחריות של המנהלים בתוך הממשל הפדרלי וסוכנויות ממשלתיות. הבנת הסמכויות בתחום ניהול משאבי אנוש, תקציב, רגש וניהול ידע. מתקיים במשך 3 ימים. - עקרונות חיוניים לניהול בשירות הציבורי למנהלים חדשים - לדרג EX01 שלא עברו הכשרה בנושא בדרג קודם- תכנית מעמיקה יותר להבנת התפקידים והאחריות של המנהלים בתוך הממשל הפדרלי וסוכנויות ממשלתיות. הבנת הסמכויות בתחום ניהול משאבי אנוש, תקציב, רגש וניהול ידע. מתקיים במשך 5 ימים.
המשך		- עקרונות חיוניים של ניהול ביצועי (executive management) - לדרגי EX02- EX03 - הבנת התפקידים, אחריות ואחריות בתוך הממשל הפדרלי והסוכנויות הממשלתיות. בוחן את נושאי משאבי האנוש, תקציב, רכש, ניהול ידע ונושאים נוספים מתוך נקודת המבט של מנהל בכיר. דגש על הבנת תהליכי קבלת החלטות ושיפור ביצועים ארגוניים. מתקיים במשך יומיים. - דוגמה לקורסים נוספים לסגל הבכיר: אוריינטציה לסגני שרים - חזוק יכולות מנהיגות/הובלה אסטרטגיות על ידי שיח בנושא 'best practices' ועל ידי בחינת ניהול אסטרטגי במשרדי הממשלה ושל הממשלה כמכלול. הכשרה יומית.
	תכנים משתנים הנקבעים על פי אתגרי המציאות	ראו לעיל (מטרות). כמו כן מוצעים קורסים שונים בדרגות שונות בנושאים רלוונטיים המשתנים על פי אתגרי המגזר הציבורי המשתנים.
	תכנים מרכזיים נוספים	לא נמצא מידע.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בקנדה
	דגשים מרכזיים	בתכנית ה Living Leadership: • הבנת סגנון המנהיגות האישי והשפעתו על אחרים בארגון ובשירות הציבורי בכלל • שיפור היכולת ליישם כישורים קיימים באמצעות הערכה עצמית, התבוננות עצמית ויישום • 'ללמוד מ' ו 'לעבוד לצד' מנהיגים מצליחים בשירות הציבורי ממגוון ארגונים ממשלתיים ולא ממשלתיים • לזהות ולשלב כשרונות, יכולות וכישורים אישיים ומקצועיים המאפיינים מנהיגים יוצאי דופן • להעביר יכולות מנהיגות חדשות שנרכשו וטכניקות למקום העבודה (באמצעות אימון אחד-על-אחד) • להרחיב ולהגדיל את הרשת המקצועית שלהם (נטוורק)
	חיבור לתואר אקדמי	אין
מנגנון ההפעלה של בי"ס להכשרת בכירים	מי מגדיר צורך הדרכתי	בראש בית הספר נשיא בדרג סגן שר אשר מטפח ומנהל את עבודת הצוות. הוא אחראי להכווין את מדיניות בית הספר ואת התכניות ולהבטיח כי הארגון נותן מענה לצרכים של משרתי ציבור בקנדה.
	מי מתכלל את פעולות ההדרכה	צוות בית הספר. אגף תכניות הלימוד (The learning programs branch) אחראי על תכניות הלימוד והשירותים המוצעים על ידי בית הספר. הצוות מעצב ומפתח את תכנית הלימודים של בית הספר.
	מי מבצע את פעולות ההדרכה	צוות בית הספר כולל מדריכים ומנחים ממגוון תחומים. בעלי ניסיון בהפעלה (operations), בתחומי אבטחה, רגש וניהול מידע וכן מומחים בתחומי המנהיגות ופיתוח יכולות ניהוליות.
הקשר עם האקדמיה	לא נמצא מידע.	
מיקום מוסד ההכשרה	לפי החקיקה, המשרד הראשי ממוקם בבירה. מתקיימות תכניות בטורונטו, אוטווה וגטינאו (Gatineau) וכן במקומות נוספים לפי צורך (למשל לדרגים נמוכים יותר מתקיימים ימי הכשרה ברחבי המדינה) או הזמנה.	

קורסים נוספים -מעבר לשלושת התכניות, לכל דרג ישנם קורסים אשר קיימת חובה להשתתף בהם עם המינוי לדרג מסוים. הקורסים מתמקדים בהבנת חלוקת הסמכויות והתפקידים במגזר הציבורי בהתאם לדרג והם בתשלום.

ד.2. צרפת

רקע כללי על הכשרת סגל בכיר

עם הקמת בית הספר לשירות הציבורי, ה Ecole Nationale d'Administration (ENA) בצרפת ב 1945 נעשתה חשיבה רבה על ניהול הסגל הבכיר, במטרה לקיים גיוס מרוכז, קידום פנימי באמצעות בחינות תחרותיות, דגש על הכשרות ראשוניות והתנסויות פרקטיות, מוביליות בין משרדים וקריירות מבוססות תוצאות. מאז הקמת בית הספר היו שלוש רפורמות עיקריות. בשנת 1989, הכשרה ארוכת טווח הוגדרה כעדיפות. בשנת 2002 נערכו שתי רפורמות, באחת הושם דגש על מוביליות (לדוגמא, למנהלים בדרג נמוך נקבעו קדנציות של 3 שנים, ולא ניתן לשרת באותו תפקיד מעל לשתי קדנציות רצופות). בשנייה, נקבעה הכשרה מנדטורית בתחום ניהול משאבי אנוש לפני קידום לתפקיד ניהולי/בכיר.³³

³³ OECD, Country Factsheets, GOV/PUMA(2003)23, 14 Nov 2003, pp. 26-28 (in French)

הסגל הבכיר בצרפת אינו מוגדר באופן ברור. לרוב מתייחסים ל Senior Civil Service ככולל בתוכו את מי שסיים את הבחינות של ה ENA ובחינות נוספות וכמו כן חברים ב superior technical corps (Ecole Polytechnique) אשר סיימו את הלימודים באחד מבתי ספר אלה. בד"כ בוגרים אלה מיועדים לסגל הבכיר ורק משרות מעטות של ניהול בכיר מאוישות על ידי מועמדים מחוץ לקבוצות אלה.

על אף שבשלבם מוקדמים בוגרי התכניות לא משרתים בדרג ניהולי בכיר הם נחשבים חלק מהסגל הבכיר, וכוללים (נכון ל 2003) כ 5,360 איש. דרך אחרת להגדיר את הסגל הבכיר בצרפת היא באמצעות דירוג השכר. תחת הגדרה זו הסגל הבכיר כולל 25,000 חברי סגל.

הליכי קבלה - רק כ 100 מועמדים כלליים מתקבלים מדי שנה לאחר הליך תחרותי ל ENA. 50% מהם מתקבלים מיד לאחר סיום הלימודים באוניברסיטה (גיל ממוצע 24 שנים), 40% מתוך השירות הציבורי (עם ניסיון עבודה במגזר הציבורי של לפחות 5 שנים, גיל ממוצע 34) וכ 10% ממקורות אחרים (גיל ממוצע 38). הליך הבחינות כולל מבחנים מקיפים בכתב ובע"פ המעריכים את היכולות הטכניות (מנהל ציבורי, כלכלה, תקציב, שפות זרות וכדומה) ואת האישיות של המועמד. לאחר שנתיים של הכשרות והתמחויות שונות, הסטודנטים מדורגים בסיום הלימודים ויכולים לבחור את קבוצת ההשתייכות שלהם, בה הם יישארו לכל אורך הקריירה.

מעל 400 מועמדים מגויסים למגזר הציבורי דרך ה Ecole Polytechnique שהחל כבית ספר צבאי. בחינות הכניסה נחשבות קשות כמו הבחינות ל ENA, אך רבים מתוך המסיימים את הלימודים עוזבים את המגזר הציבורי מיד לאחר סיום הלימודים.

הליכי מינוי - הליכי המינוי נחלקים לשני סוגים על פי הדרג הממונה. המינוי למשרות הבכירות ביותר (כ 600 מנכ"לים, נציגי ממשל ברשויות מקומיות, שגרירים ועוד מספר תפקידים מוגדרים) נמצא בידי הממשלה הקיימת, ללא קריטריונים מסוימים. לממשלה חופש מוחלט בנוגע למינויים והם נעשים לפי ההעדפות הפוליטיות של הממשלה הנוכחית. רוב המשרות בקבוצה זו מאוישות רק על ידי פקידי ציבור משרתיים, אך חלקן מאוישות על ידי מועמדים חיצוניים. המינויים לשאר המשרות הבכירות נעשים על פי כללים ברורים להליכי המינוי. בעדיפות ראשונה, הן מאוישות על ידי פקידי ציבור בשירות על פי הקטגוריות (corps) שאליהן משתייכים הפקידים לאחר הלימודים ב ENA/EPT. בחלק מהמקרים אף מצוין מתוך איזו קטגוריה יהיה המינוי. כמו כן, לכל משרה מצוין מספר שנות הוותק הנדרש בשירות הציבורי, וישנם תנאים נוספים למשרות ספציפיות.

הכשרות המשך לסגל הבכיר

ישנן הכשרות המשך לאחר סיום הלימודים ב ENA. האחריות לתיאום הכשרות המשך נמצאת בידי המנהל הכללי של הרשות הציבורית (la Fonction Publique et de l'Administration Territoriale). הכשרות המשך מיוחדות לסגל בכיר מתקיימות בתחומי ניהול משאבי אנוש, איכות, הובלת פרויקטים ועוד. עם זאת, מחקר ה OECD מצוין כי בצרפת עדיין יש מחסור בהכשרות ארוכות טווח ויש דגש רב מדי על הכשרה ראשונית.³⁴

צרפת - טבלת מאפיינים של הכשרת הסגל הבכיר³⁵

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בצרפת
מדיניות	מי קובע מדיניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה	ככל הנראה סמכות במשרד ראש הממשלה

³⁴ OECD: Managing Senior Management, page 44.

³⁵ <http://www.ena.fr/index.php?en>

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בצרפת
	מעורבות גוף ניהול כ"א מרכזי	משרד ראש הממשלה אחראי על ה ENA
	תכולת המדיניות	לא נמצא מידע
	דרישות סף להשכלה אקדמית למשרות הסגל הבכיר	ישנה דרישה להשכלה אקדמית למתקבלים ל ENA ללא ניסיון במגזר הפרטי או הציבורי. למתקבלים עם ניסיון אין צורך בהשכלה אקדמית.
	חובה הכשרה ניהולית כלשהי לחברי הסגל הבכיר	כלל הסגל הבכיר עובר דרך ENA ומתקיימת בו הכשרה גם בנושא ניהול.
	מי קובע את תכני התכניות	ENA
	שינויי מדיניות בשנים האחרונות	2002 הושם דגש על מוביליות וכן נקבעה הכשרה מנדטורית בתחום ניהול משאבי אנוש לפני קידום לתפקיד ניהולי/בכיר.
	מעורבות מגזר שלישי	לא נמצא מידע
מטרות העל של תכניות ההכשרה	יצירת הידע הניהולי	הכשרה ניהולית - תקציב, משאבי אנוש
	ידע מקצועי ייחודי	בתחומי ההתמחות - איחוד אירופאי, ממשל מקומי וניהול ציבורי
	שפה ארגונית משותפת	לא נמצא מידע מפורט אך באופן כללי מתפקדים כאליטה וכקבוצה בעלת בסיס לימודי משותף
שיקולים להחלטה על הקמת בית הספר המרכזי של שירות המדינה	סיטואציה פרסונלית	צורך בהכשרת סגל בכיר שישקם את צרפת לאחר סיום מלחמת העולם השנייה.
	לוגיסטיקה ותקציב	לא נמצא מידע.
	ערך מוסף לבי"ס מרכזי	הקמת בית הספר נועדה לקדם דמוקרטיה, סדר ושקיפות בגיוס מועמדים לסגל הבכיר.
	מיקוד באוכלוסיית היעד	בית הספר מיועד אך ורק למגזר הציבורי, אך ישנם משתתפים מחו"ל שמצטרפים להכשרות.
	רלוונטיות ההכשרות לתהליכי קידום פורמליים בשירות המדינה	קבלה ל ENA מהווה הצטרפות אוטומטית לשירות הציבורי, וכלל הסגל הבכיר עובר דרך ה ENA ולמסלול קידום מואץ
	מוסד אליטיסטי להכשרת מנהלים בכירים בשירות המדינה לעומת הכשרת עובדים זוטרים או עובדים בדרגי ביניים בעיסוקים רוחביים בשירות המדינה	מוסד אליטיסטי - הן ENA והן EP (בית הספר הטכני להנדסה - Ecole Polytechnique)
	אסטרטגיות השפעה	הכשרת אליטה שתנהיג את השירות הציבורי
	חיבור לתהליכי רפורמה, התחדשות ושיתוף פעולה בין משרדי	לא נמצא מידע
	מנגנוני מדידת הצלחה	לא נמצא מידע

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בצרפת
מי משתתף בתכנית לסגל בכיר	ממשל מרכזי או ממשל מרכזי ומקומי	ממשל מרכזי ומקומי
	בכירות - דרג המשתתפים	מעבר למשתתפים ב ENA וב EP, משרתי ציבור הממונים למשרות בכירות כגון מנהלים אדמיניסטרטיביים (מנכ"לים) וסגני מנהלים ו assistant directors עוברים הכשרות נוספות תוך 6 חודשים מכניסה לתפקיד.
	ניהול/מוקד ידע מקצועי	ENA
	שיטת איתור העובדים וקבלתם לתכנית ההכשרה	ל ENA יחסי ציבור מקיפים. סטודנטים זרים בתכניות מגויסים באמצעות שגרירויות צרפת במדינות השונות.
	מידת הפתיחות לעובדים מחוץ למגזר	50% מגיעים מחוץ למגזר בבחינות חיצוניות, 40% מתוך המגזר, 10% בדרכים אחרות לדוגמא מתוך המגזר הפרטי או מרחבי אירופה
	שיעור ההשתתפות בקרב הסגל הבכיר	כלל הסגל הבכיר עובר דרך ENA או EP. למשרות הבכירות ביותר קיימת הכשרה נוספת.
תנאי הכניסה לתכנית ההכשרה	קיום של אופק קידום מזוהה	מדובר במועמדים בעלי פוטנציאל לתפקידים בכירים
	השכלה אקדמית בציון גבוה	חובת השכלה אקדמית למתקבלים ללא ניסיון. למתקבלים עם ניסיון אין צורך בהשכלה אקדמית.
	פרופיל מקצועי: הצטיינות ומוביליות תפקודית	נדרשות 8 שנות ניסיון במגזר הפרטי או 4 שנות ניסיון במגזר הציבורי (וללא דרישה להשכלה אקדמית)
	מרכז הערכה וועדת מינוי מועמדים	קיימות שלוש בחינות: 1. בחינה לבוגרים אקדמאיים ללא ניסיון 2. בחינה לבעלי ניסיון של 4 שנים במגזר הציבורי 3. בחינה לבעלי ניסיון של 8 שנים במגזר הפרטי מאז 2004 הבחינות פתוחות גם לאזרחים מהאיחוד האירופאי. הבחינות כוללות בחינות בכתב: • חיבור על משפט ציבורי • חיבור על הכלכלה • חיבור ידע כללי • תקציר (מקבלים בין 70-40 עמודים שיש לתקצר) באחד משני נושאים - בדרך כלל משפט ומדיניות אירופאים או משפט ומדיניות חברתית • בחינה נוספת בתחום לבחירת המועמד מרשימת תחומים כמו מתמטיקה, ניהול או שפה. וכן בחינות בעל פה, אליהן ניגשים רק בעלי הציונים הגבוהים ביותר בבחינות בכתב, הכוללות: • תקציב ציבורי • פוליטיקה בינלאומית • משפט ומדיניות אירופאים או משפט ומדיניות חברתית (התחום שעליו לא נבחן בבחינה בכתב) • שפה זרה • בחינה פיזית 45 דקות של בחינה כללית/ראיון במהלכו עשויים להישאל בכל תחום החל מידע כללי ועד שאלות אישיות
סוגי תכנית להכשרה	תכנית גנרית	התכנית הכללית היא גנרית.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בצרפת
	תכנית ייחודית לכל רובד ואוכלוסייה ספציפית שבמיקוד	לא נמצא מידע
	המיקום במסלול ההתקדמות בשירות	לרוב טרם הכניסה לשירות או בשלבים מוקדמים של השירות, אם כי יש דגש על מגוון תחומים וניסיון. כמו כן, עם מינוי לתפקיד בכיר (ראה לעיל) קיימת הכשרה נוספת.
	מטרות עיקריות	המטרה של ה-ENA היא להכין את הסטודנטים לדרגים הגבוהים ביותר של השירות הציבורי בצרפת ובחול, ולהכין אותם לאחריות העתידית שלהם בצרפת, בערים אחרות באירופה ובמקומות אחרים.
	מתודולוגיית הכשרה	שילוב של ניסיון מקצועי (פרקטיקה) עם מומחיות נרכשת. בנוסף, בית הספר מבקש לקדם מגוון מאפיינים בקרב המשתתפים (גיל, ניסיון מקצועי, שוק פרטי או ציבורי, מועמדים מחו"ל) על מנת להעניק חוויה רחבה יותר.
	היקף התכנית	שנתיים (לאנשים מחו"ל - 16 חודשים), כ 100 בוגרים בשנה, 80 צרפתים, השאר מחו"ל.
	בעת מילוי תפקיד או בתקופה מיועדת להכשרה	בתקופה מיועדת להכשרה. למשרות הבכירות הכשרה נוספת בעת כניסה לתפקיד.
	אופן ההשתלבות לאחר ההכשרה	כל מי שמתקבל ל-ENA או EP הופך לעובד ציבור. המסיימים ב 20% הגבוהים ביותר (25% ב EP) מתמנים למשרה בכירה ב grands corps. אין דיפלומה בסיום ההכשרה אלא מסלול קידום מהיר בתוך השרות הציבורי. הבוגרים משתלבים במגוון רחב של תפקידים, במשרדי ממשלה, במשרדים מקומיים, בשגרירויות ועוד.
תכנים בתכניות הכשרת מנהלים	תכני יסוד הוליסטיים	תכני היסוד כוללים את שלושת עולמות התוכן המרכזיים (אירופה, ממשל מקומי, ניהול ציבורי) למשרות בכירות הכשרה נוספת בדגש על משא ומתן, יכולות תקשורת, מנהל ציבורי, שיתוף בחוויות/מנטור. התכנית מחולקת לשני חלקים: תיאוריה ופרקטיקה, כאשר הלימודים מתנהלים באופן מחזורי: תיאוריה-פרקטיקה (התמחות)-ניתוח וכך הלאה. הלימודים הם בשלושה תחומים: אירופה, ממשל מקומי, ניהול ציבורי (תקציב, משאבי אנוש) אירופה: לימודים - הבנת מוסדות, מדיניות וחוקי האיחוד האירופי. ניהול משא ומתן מולטילטרלי. לימודי שפה אינטנסיביים (אנגלית). בשלב הזה משתתפים גם סטודנטים זרים וזה מסייע בהבנת הארגון והשפעותיו. התמחות - בארגון אירופאי או בינלאומי או ארגון אחר העוסק בנושאים אירופאים. הדגש הוא על הבנת הארגון ומגוון תחומי העיסוק של הארגון. מתקיים במשך 17 שבועות. ממשל מקומי (כולל נציגויות ממשל ברשויות המקומיות): לימודים - הבנת פעולת הממשל המקומי התמחות - בארגוני הממשל המקומי. הדגש הוא על לקיחת אחריות. מתקיים במשך 22 שבועות. מנהל ציבורי: לימודים - דגש על המודרניזציה של סוכנויות הממשלה ורפורמה. התמחות - ניסיון בחברה פרטית או ציבורית. מתקיים במשך 15 שבועות.
	תכנים משתנים הנקבעים על פי אתגרי המציאות	חלק המנהל הציבורי כולל אתגרים משתנים, מודרניזציה ורפורמות. בנוסף, ה-ENA מציע קורסים קצרים בנושאים שונים למנהלים במגזר הציבורי או הפרטי, וכן קורסים מותאמים על נושאים אירופאיים.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בצרפת
	תכנים מרכזיים נוספים	נושאים נוספים בהכשרה: • תכנית רב-תחומית (בדגש על יכולות רלוונטיות כמו טיעון משפטי וכתובת מסמכים), כוללת: ◦ טיעון משפטי וכתובה משפטית ◦ טיעון כלכלי וקבלת החלטות ◦ ניתוח וניהול תקציב ◦ תפקיד הממשלה ודרכי פעולה ברמה המדינית והמקומית ◦ אתגרים ודרכי עבודה באירופה ובמנגנונים בינלאומיים ◦ אדמיניסטרציה ומנהל של סוכנויות ממשלה ◦ ניהול יחסי עבודה ◦ תיאוריה של מדיניות ציבורית • הכנה לצורות חדשות של פעולה ממשלתית - פיתוח יכולת התקשורת, משא ומתן ופעולה (אישית או קבוצתית) • פיתוח קשרים ויכולות אישיות • דגש נוסף מושם על שפות: ◦ מתקיים קורס חובה אינטנסיבי באנגלית. ◦ ישנה דרישה לשתי שפות מודרניות: שפה ראשונה ברמה גבוהה מבין « אנגלית/גרמנית/ספרדית, ושפה שנייה ברמה טובה מבין « אנגלית/גרמנית/ספרדית/איטלקית/רוסית/פורטוגזית/ערבית/סינית
	דגשים מרכזיים	אירופה, ממשל מקומי, ממשל, ניהול דגש נוסף על לימודי שפה דגש אחרון הוא על פעילות ספורטיבית, וה-ENA מציע מגוון של פעילויות ספורטיביות לסטודנטים.
	חיבור לתואר אקדמי	בסיום ENA אין תעודה, אך הוא נחשב למקביל ללימודי מוסמך.
מנגנון ההפעלה של בי"ס להכשרת בכירים	מי מגדיר צורך הדרכתי	לא נמצא מידע
	מי מתכלל את פעולות ההדרכה	ENA מתכלל את ההדרכות
	מי מבצע את פעולות ההדרכה	למעט קורסי מבוא (צרפתי לדוגמא), אין צוות של בית הספר והמרצים הם בכירים בשירות הציבורי וכן מרצים מהמגזר הפרטי.
הקשר עם האקדמיה		בסיום ENA לא מקבלים תעודה, אך הוא נחשב למקביל ללימודי מוסמך. ה-ENA משתף פעולה עם מוסדות אקדמיים רבים, כולל האוניברסיטאות העיקריות בתחום בצרפת, ה-European Pole for Public Administration ואוניברסיטאות נוספות.
מיקום מוסד ההכשרה		ה-ENA נמצא בהליכי מעבר לשטרסבורג וכיום רוב הפעילות מתקיימת שם, מתוך כוונה לשים דגש על ה"אירופאיות" שלו ולא על הצרפתיות בלבד.

תכניות נוספות המוצעות ב-ENA :

Postgraduate European Studies - החל משנת 2007. הקורס פתוח לאזרחי האיחוד האירופי ואף מדינות נוספות, ומיועד לסגל בכיר, חברי פרלמנט, עיתונאים, אקדמאים, נציגים של גופים מקצועיים ושל התאחדויות עובדים, מנכ"לי חברות ובכירים בחברה האזרחית. המטרות של הקורס:

1. לגוון את רשת בעלי ההשפעה המכירים את המערכת האירופאית

2. לספק כלים להבנת עמדות מדיניות בתחומים אלה

3. להוות תכנית הכשרה אמביציוזית לאנשים בעלי אופק קריירה מבטיח

הקורס מתנהל תחת החסות של דמות מוכרת באירופה המשתנה משנה לשנה. ב 2012 נותן החסות היה Jean-Claude Trichet, נשיא הבנק האירופאי. הקורס התמקד במדיניות אירופאית עכשווית. בקורס 40 משתתפים והוא מתקיים במשך 35 ימים, הוא מחולק למודולים שכל אחד נמשך 3-5 ימים ומתקיים במקומות שונים - שטרסבורג, פריז, בריסל, לוקסמבורג וערים אחרות.

לסטודנטים זרים - הכשרות קצרות (2-4 שבועות) - בנושאים ספציפיים, בדרך כלל מתקיימות בפריז.³⁶
הכשרות ארוכות טווח (8-16 חודשים) - כללי או בתחום מומחיות, בדרך כלל מתקיימות בשטרסבורג. התכנית מחולקת לתכנית לבעלי תפקידים זוטרים או לקראת שירות ציבורי ותכנית נפרדות לסגל מתקדם יותר.³⁷

ד.3. ניו זילנד

רקע כללי

בעקבות משבר כלכלי ארוך, ב 1984 הוחלו רפורמות ברחבי הממשל הניו זילנדי כולל במגזר הציבורי ומספר העובדים בו הוקטן באופן משמעותי לשני שלישי. בחוק מ 1988 הורחבה העצמאות של גופי ממשל וחלק מהשירותים הופרטו או הועברו לרשויות המקומיות. במסגרת ההליך, המנהלים הבכירים קיבלו סמכויות עצמאיות בניהול ובגיוס כוח האדם, קביעת המשכורות וקביעת מסלולי קריירה. באותה עת הופרד הניהול של שתי קבוצות סגל בכיר - המנהלים הבכירים לרוב המנכ"לים במשרדי הממשלה (Chief Executives - CE's), והסגל הניהולי הבכיר (Senior Executive Service) שהוחלף ל Senior Leadership and Management Development Strategy and the Executive Leadership Program.

משרד הנציבות בניו זילנד הוא ה State Services Commissioner (SSC), והוא אחראי על הניהול השוטף של השירות הציבורי בניו זילנד. מעבר למינוי הסגל הבכיר ביותר, המשרד אחראי לפיקוח על ביצועי הסגל הבכיר, קביעת מדיניות בנוגע לניהול משאבי אנוש ושוויון הזדמנויות, קידום ופיתוח תכנית ההכשרה, ייעוץ לממשלה בנושא מבנה השירות הציבורי, ניהול משא ומתן על הסכמי עבודה ועוד. השירות הציבורי בניו זילנד מבוסס מאוד, האחריות הניהולית הישירה נמצאת בידי המשרדים והמחלקות, ואחריות הנציבות היא בעיקר בפיקוח ובקביעת סטנדרטים.

הסגל הבכיר מונה כ 250-300 עובדים, והוא נקבע על פי התפקיד והאחריות הכלולה בו (ולא על פי ותק). המינוי לתפקיד הוא ל 5 שנים וניתן להארכה למנכ"לים הבכירים, ונעשה גם שימוש בחוזים זמניים לתפקידים מסוימים. כמו כן, יש לציין כי נעשה שימוש נרחב בניו זילנד בתשלום על ביצועים, ועובד סגל בכיר בכל ביצועים טובים בתפקיד יכול לקבל בונוס, שלעיתים יכול להגיע עד 15% מהשכר.

הקריטריונים לגיוס מנהלים בכירים כוללים:

- איכויות אישיות - מחויבות להישגים, כנות ויושר, יכולות אינטלקטואליות.

³⁶ מידע נוסף על הקורסים ניתן למצוא כאן: <http://www.ena.fr/index.php?en/formation/International-cycles/CISAP>

³⁷ מידע נוסף על התכנית לסגל מתקדם ניתן למצוא כאן: <http://www.ena.fr/index.php?en/formation/International-cycles/>
[The-international-advanced-training-course-CIP](http://www.ena.fr/index.php?en/formation/International-cycles/)

- יכולות ניהוליות - ניהול משאבים, מומחיות ניהולית, יכולות תקשורת אפקטיביות
 - איכויות מנהיגות- תקשורת פנימית וחיצונית, יכולת לפתח ולנסח יעדים אסטרטגיים ברורים, יכולת לנהל את האווירה הפוליטית והתרבותית של הארגון תוך שמירה על הניטרליות של השירות הציבורי.
- הליכי מינוי** - המנהלים הבכירים ביותר (chief executives) ממונים על ידי הקבינט בהמלצת נציב שירותי הציבור. המשרות מפורסמות ברבים ואף באופן בינלאומי במקרים מסוימים. לעיתים נעזרים ביועצים לאיתור מועמדים מתאימים, והם עוברים ועדת ממליצים אשר כוללת גם גורמים מחוץ לשירות הציבורי. מינוי מנהלים בכירים אחרים בדרגים האחרים נמצא בידי מנהל המחלקה/סוכנות.
- כלל המשרות בסגל הבכיר פתוחות גם למועמדים מחוץ למגזר הציבורי והפרטי.
- הכשרה** - הכשרות מתמשכות נחשבות חלק אינטגרלי מהשירות הציבורי הבכיר בניו זילנד אם כי יש לציין שעל פי סקירה של ה OECD משנת 2003 הן לא ברמה גבוהה.³⁸ בניו זילנד החלה ב 2003 תכנית לשיפור ההכשרות הנ"ל ויצירת מאגר מועמדים פוטנציאליים למשרות בכירות, כולל יצירת תכניות פיתוח אישיות, חניכה ובקרה אישית ועוד.

ניו זילנד - טבלת מאפיינים של הכשרת הסגל הבכיר

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בניו זילנד
מדיניות	מי קובע מדיניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה	ה State Services Commission (SSC)
	מעורבות גוף ניהול כ"א מרכזי	ה SSC
	תכולת המדיניות	"מטרה עיקרית.. להבטיח ש'כישרון מבית' יהיה זמין תמיד למלא תפקידים בכירים בשירות הציבורי.. לשקף שיפורים גוברים באיכות, כמות וגיוון מאגר המועמדים לתפקידים בכירים בשירות הציבורי, ³⁹ " דגש על מתן מענה מערכתי לצורך בפיתוח דור הנהגה עתידי באופן שוטף.
	דרישות סף להשכלה אקדמית למשרות הסגל הבכיר	אין מידע
	חובת הכשרה ניהולית כלשהי לחברי הסגל הבכיר	אין מידע
	מי קובע את תכני התכניות	שילוב של ה SSC והגוף המבצע - ה Leadership Development Centre ⁴⁰
	שינויי מדיניות בשנים האחרונות	שינוי זה חל ב 2003
	מעורבות מגזר שלישי	חלק מהאסטרטגיה מאחורי הקמת ה LDC היא של שיפור ופיתוח שיתופי הפעולה עם ארגונים מחוץ למגזר הציבורי וספקי שירות נוספים.

³⁸ OECD: Managing Senior Management, page 45.

³⁹ "Key aim.. to ensure that "home-grown talent" was always available to fill top Public Service leadership roles.... Reflect increasing improvements in the quality, quantity and diversity of the Public Service senior leadership pool." מתוך: <http://www.ssc.govt.nz/slmd-evaluation-2005>

⁴⁰ Leadership Development Center Website: <http://www ldc.govt.nz/Site/About/Default.aspx>

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בניו זילנד
מטרות העל של תכניות ההכשרה	כללי	התפתחות מובנית (tailored development) על מנת להכין את העובדים עם הבסיס הנכון לתפקידים הבכירים ביותר.
	יצירת הידע הניהולי	הדגש העיקרי של התכניות הוא הידע הניהולי ויכולת ההובלה
	ידע מקצועי ייחודי	ב LDC הדגש אינו על ידע מקצועי ייחודי וזה כמעט ואינו קיים
שיקולים להחלטה על הקמת בית הספר המרכזי של שירות המדינה	שפה ארגונית משותפת	חלק ממטרות הקמת הארגון היא יצירת הכשרה קולקטיבית
	סיטואציה פרסונלית	אין מידע
	ערך מוסף לבי"ס מרכזי	ה LDC החליף את ה Management Development Centre ונוקט בגישה אסטרטגית ושיטת פעולה שונה. חלק מכך היה כדי לספק מכנה קולקטיבי, מרוכז ועקבי לפיתוח של מנהלים בכירים, תחילה בתוך השירות הציבורי (בניו זילנד - משרדי הממשלה) ולאחר מכן בכלל המגזר הציבורי.
רלוונטיות ההכשרות לתהליכי קידום פורמליים בשירות המדינה	מיקוד באוכלוסיית היעד	ההכשרות ב LDC מיועדות למגזר הציבורי עם דגש על פיתוח מנהיגות ופיתוח מנהלים, והתכניות פתוחות למנהלים נוכחיים ופוטנציאליים.
	מוסד אליטיסטי להכשרת מנהלים בכירים בשירות המדינה לעומת הכשרת עובדים זוטרים או עובדים בדרגי ביניים בעיסוקים רוחביים בשירות המדינה	התכנית מעוניינת לסייע למשתתפים להיות מוכנים לתפקידים בכירים אך אינה חלק פורמלי מהליכי הקידום ואינה מבטיחה קידום.
	אסטרטגיות השפעה	ההכשרות ב LDC מכוונות להכשרת מנהלים ומובילים של המגזר הציבורי. ישנם קורסים ב LDC הניתנים גם לדרגים אחרים וה LDC מייצג ומסייע למחלקות ולמנהלי המחלקות בתכנון ובפיתוח ההכשרה לעובדים, אך ככלל ההכשרה לכלל המגזר היא באחריות המחלקות עצמן.
מנגנוני מדידת הצלחה	חיבור לתהליכי רפורמה, התחדשות ושיתוף פעולה בין משרדי	נספח 2 מתאר את "פרופיל המנהיגות" של ניו זילנד על פיו פועל המגזר הציבורי ובפרט ה LDC
	מנגנוני מדידת הצלחה	חלק מתכנית מ 2003 לשיפור ההכשרות וליצירת מאגר מועמדים פוטנציאליים למשרות בכירות, כולל יצירת תכניות פיתוח אישיות, חניכה ובקרה אישית.
		המעקב וההבחינה נעשים ב SSC, שבוחן את התכניות ואת יישומן. נקבעו מספר מדדים להצלחה: • תוך 5 שנים 200 עובדים יהיו מוכנים לתפקידי ניהול בכיר • משרות פנויות של Chief Executive ימולאו מרשימה נבחרת (shortlist) • יחס גדול יותר של נשים ושל ילידים (Maori) מוכנים וממונים לתפקידי ניהול בכיר התכנית עברה הערכה בשלב מוקדם - שנתיים לאחר תחילתה (2005) על ידי דוקטור לפסיכולוגיה ארגונית על מנת לבדוק היכן ניתן לבצע שינויים בשלב מוקדם על מנת להימנע מקיבעון ולענות על פערים שלא קיבלו מענה מראש. ⁴¹

⁴¹ בתקציר דו"ח הבדיקה מ 2005 מצוין כי כבר בשנתיים הראשונות לתכנית ניכר כי יש לה השפעה על 1. שמירה על מחויבות חזקה להמשך קריירה במגזר 2. הגברת הכוונה להישאר במגזר הציבורי בקרב מי שיש לו מסלול קריירה המאפשר מעבר למגזר הפרטי 3. במקרה אחד או שניים התכנית אף מנעה יציאה אל מחוץ למגזר. עיקרי הדו"ח: <http://www.ssc.govt.nz/findings-summary>

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בניו זילנד
מי משתתף בתכנית לסגל בכיר	ממשל מרכזי או ממשל מרכזי ומקומי	ממשל מרכזי (Public Service) ומקומי - אך ברמת המדינה (State Sector)
	בכירות - דרג המשתתפים	דרג ביניים גבוה ומעלה- מנהלים שכמעט מוכנים ושואפים לדרג בכיר
	ניהול/מוקד ידע מקצועי	ה Leadership Development Centre (בפיקוח ה SSC)
	שיטת איתור העובדים וקבלתם לתכנית ההכשרה	המחלקות ממליצות על המועמדים לתכנית באמצעות טפסי מועמדות והמלצה ל LDC. המועמדים עוברים מרכז הערכה ומבצעים הערכה עצמית. לאחר מכן ה LDC בוחן את המועמדות ומחליט אם להמליץ או לא על המועמד לתכנית. ההמלצות עוברות ל SSC לאישור.
תנאי הכניסה לתכנית ההכשרה	מידת הפתיחות לעובדים מחוץ למגזר	אין מידע
	שיעור ההשתתפות בקרב הסגל הבכיר	אין מידע
	קיום של אופק קידום מזוהה	בעלי פוטנציאל גבוה לקידום וכן עובדים המוכנים או הממלאים תפקיד מוביל.
	השכלה אקדמית בציון גבוה	אין מידע
סוגי תכניות להכשרה	פרופיל מקצועי: הצטיינות ומוביליות תפקודית	קריטריונים למועמדות: • שאיפה להנהיג/להוביל • מחויבות ומוטיבציה • יכולת למידה גבוהה • מתאים לפרופיל יכולות המנהיגות (נספח 2) • רקורד עקבי של הצלחה בתפקיד • בעל יכולת וניסיון אפקטיבי בתפקיד הובלה בכיר אך דורש פיתוח ממוקד נוסף • מוכן לצאת מה comfort zone
	מרכז הערכה וועדת מיון מועמדים	המועמדים עוברים הערכה ב Assessment Centre for Executive Development. ההערכה נמשכת יומיים ומבוצעת על ידי יועצים חיצוניים. בעקבות פידבק שמתקבל המועמדים עונים על שאלות הערכה עצמית. אישור הקבלה לתכנית ה Executive Leadership Program הוא על ידי בחינה של ה LDC Board ואישור המועמדים המומלצים על ידי ה SSC.
	תכנית גנרית	תכנית ה Executive Leadership Program היא התכנית העיקרית לפיתוח מנהיגות משלב מתקדם של דרג ביניים גבוה. הסגל הבכיר ביותר משתתף בפורום Chief Executives, המכנס אחת לשישה שבועות מפגשי רישות (נטוורק), חילופי דעות ואסטרטגיות.
	תכנית ייחודית לכל רובד ואוכלוסייה ספציפית שבמיקוד	קיימות תכניות שונות המוצעות לאורך הדרך, סמינרים, אירועים מיוחדים, קורס מנהיגות פרקטית ועוד. כמו כן, בית הספר לממשל המשותף לאוסטרליה וניו זילנד (Australia New Zealand School of Governance) מציע תואר שני ייעודי במנהל ציבורי, יש תכניות fellowships ועוד. תכנית נוספת היא ה Leadership in Practice למנהלים בדרגי ביניים וזו שמה דגש על שינויים במנהיגות והובלת שינויים. היא נמשכת כ 9 חודשים וכוללת קורס התחלתי של 5 ימים ⁴²

⁴² "Leadership behavior changes in participants and a change leadership project within the sponsoring organization."

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בניו זילנד
	המיקום במסלול ההתקדמות בשירות	החל משלב מתקדם בדרג ביניים ועד מעבר לסגל בכיר ביותר, אך המועמדים בדרך כלל הם מנהלים בדרג ביניים בעלי מוטיבציה ויכולת להיות מוכנים בתום 3 שנים לתפקידים בכירים.
	מטרות עיקריות	להכין מנהלים בכירים בעלי ביצועים גבוהים לתפקידי מנהיגות והובלה.
	מתודולוגיית הכשרה	לאחר הערכה מעמיקה, מחליטים על תכנית פיתוח אישית ולאורך התכנית מפקחים על ההתקדמות. התכניות יכולות לכלול העברה זמנית לתפקיד אחר (secondment), מנטור, מאמן, תכניות אקדמיות וקורסים בנושאים נקודתיים ובקורסי ניהול. באופן כללי, ה LDC מספק מגוון של כלים מקוונים, קורסים, קליניקות, ייעוץ אישי, מרכזי הערכה ועוד. כמו כן, הוא מרכז את האפשרויות לתפקידים זמניים/העברות זמניות, fellowships, פרויקטים בין-ארגוניים וקשר עם האקדמיה.
	היקף התכנית	בדרך כלל המשתתפים נמצאים בתכנית עד 5 שנים. התכנית מיועדת ל 200 משתתפים בכל הדרגים (כלומר, סך כל המשתתפים בכל השלבים הוא 200). בתחילת התכנית מתקיים סמינר מרוכז של 3 ימים.
	בעת מילוי תפקיד או בתקופה מיועדת להכשרה	בעת מילוי תפקיד
	אופן ההשתלבות לאחר ההכשרה	לאחר סיום תכנית ההכשרה האישית (בדרך כלל 3 שנים, לעתים יותר) המשתתפים עוזבים את התכנית. אין העדפה למשתתפים בקבלה לתפקידים בכירים, אך התכנית אמורה לסייע להם להציג מועמדות איכותית יותר לתפקידים בכירים.
תכנים בתכנית הכשרת מנהלים	תכני יסוד הוליסטיים	לתכנית אין תכני יסוד. כל משתתף מכין לעצמו תכנית פיתוח אישית שיכולה לכלול מגוון של תכנים שונים וחוויות שונות, כולל תכניות אקדמיות או קורסים ממוקדים המוצעים על ידי ה LDC.
	תכנית משתנים הנקבעים על פי אתגרי המציאות	ה LDC מציע קורסים שונים על מגוון נושאים וכן "קליניקות" בהן מציגים מנהלים במגזר מקרי בוחן שונים.
	תכנים מרכזיים נוספים	אין מידע
	דגשים מרכזיים	אין מידע
	חיבור לתואר אקדמי	אין. עם זאת, ניו זילנד שולחת בכל תכנית 20 משתתפים ל Australia New-Zealand School of Governance. התכנית מיועדת למנהלים בדרג ביניים, במשך שנתיים (part time) באזורים שונים ברחבי אוסטרליה וניו זילנד. המועמדות היא דרך המלצת המחלקות ל LDC ובאישור ה SSC והעלות למחלקה היא כ 30,000\$ דולר אוסטרלי.
מנגנון ההפעלה של בי"ס להכשרת בכירים	מי מגדיר צורך הדרכתי	אין מידע נוסף. הוועד המנהל של ה LDC מורכב מעד 10 בכירים במגזר הציבורי הנבחרים על ידי עמיתיהם (כולם בדירוג Chief Executive). החל מ 2012 חבר בוועד המנהל גם אדם אחד מהמגזר הפרטי.
	מי מתכלל את פעולות ההדרכה	ה LDC
	מי מבצע את פעולות ההדרכה	ה LDC מקיים את ההדרכות באמצעות "ספקים חיצוניים" שהם בעיקר מרצים חיצוניים. אין ל LDC צוות מרצים משלו אך יש רשימת ספקים מועדפים.
הקשר עם האקדמיה	בתכנית פיתוח מנהיגות -	ניו זילנד שולחת 15 משתתפים ל ANZSoG Executive Fellows Programme, תכנית של 3 שבועות למנהלים בכירים בנושאי מנהיגות וניהול. כמו כן, ה LDC משתף פעולה עם ה Victoria University of Wellington School of Government על מנת להציע קורסים או נושאים ספציפיים בהתאם לדרישות.
מיקום מוסד ההכשרה		

ד.4. בריטניה

בשנת 1988 החל מהלך לשיפור הניהול בממשל, שכלל יצירת סוכנויות ממשלתיות/ציבוריות בהובלת Chief Executive בעל סמכות נרחבת בארגון ובניהול הסוכנות. בשנת 1996 הממשלה הקימה את ה Senior Civil Service לעודד מקצועיות, שיתוף פעולה וקוהרנטיות בין סוכנויות הממשל.

בשנת 2003 החלה עבודה לחיזוק המנהיגות במגזר הציבורי. ה Civil Service Management Board קבע את תיאור המנהיגות שהמגזר מבקש לפתח בחזון ראוי לציון:⁴³ "מנהיגים נגישים אשר... מעוררים אמון, לוקחים אחריות אישית לספק תוצאות ביעילות ובמהירות, עובדים בצוותים אשר הם יותר מסכום חלקיהם וחוצים גבולות מסורתיים, ממוקדים בתוצאות אסטרטגיות, מתאימים בין משאבים לעדיפויות עסקיות, ושהם כנים, אמיצים ומציאותיים עם הצוות, לומדים בקביעות". כמו כן נקבע שהמהלך דורש גם השקעה נוספת בפיתוח והכשרה.

כיום השירות הציבורי הבכיר (Senior Civil Service - SCS) כולל כ 3,200 פקידים בכירים, כולל סגני מנהלים,⁴⁴ מנהלים בכירים, מנכ"לים וכדומה, וכן יועצים פוליטיים ומנהלי סוכנויות ממשלתיות. כל משרד ממשלתי או סוכנות מגדיר אילו משרות הן חלק מהשירות הציבורי הבכיר.⁴⁵

היכולות הנדרשות מהסגל הבכיר נחלקות לשש קטגוריות:

1. מתן משמעות וכיוון
2. מתן אימפקט אישי
3. חשיבה אסטרטגית
4. הוצאת המיטב מאנשים
5. לימוד ושיפור
6. מיקוד על מילוי משימות והשגת תוצאות

הליכי גיוס - באופן מסורתי גיוס המועמדים פנה לבוגרים צעירים מהאוניברסיטאות המובילות, אך כיום ההליך פתוח יותר למועמדים נוספים. הוסרו תנאי סף דוגמת לימודים אקדמיים או ותק למשרות ניהוליות בכירות. המועמדים עוברים הליך הערכה וראיונות במרכזי הערכה ובנוכחות עובדים של המשרד הממשלתי הרלוונטי (כל משרד אחראי לגיוס עצמאי). הממשל מעודד גיוס של עובדים חיצוניים בייחוד למשרות אשר דורשות מיומנויות וניסיון הנפוצים במגזר הפרטי, דוגמת מנהלי סוכנויות.⁴⁶ מנהלים חדשים מאתרים גם ממאגר תכנית ה Fast Stream אשר כוללת בוגרים מצטיינים מהאוניברסיטאות היוקרתיות וכן פקידים עם פוטנציאל גבוהה אשר הקריירה שלהם נמצאת על מסלול מהיר לסגל בכיר.

⁴³ "More investment in development with a strengthened suite of training and development for SCS and feeder grades, new training for people responsible for ensuring the delivery of services, and a high potential development scheme open to SCS in pay bands 1 and 2 with potential to go higher." From OECD: Managing Senior Management, page 26.

⁴⁴ הסגל הבכיר כולל משרתי ציבור ב-"דרג 5" ומעלה. החל מסגן מנהל (deputy director), מנהל, מנכ"ל, שר. כמו כן בבריטניה הדרג הבכיר ביותר הנו מזכיר קבוע (permanent secretary) ושר (cabinet secretary).

⁴⁵ Senior management in the United Kingdom also draws from a talent pool created as part of the Fast Stream programme, which recruits general university graduates (Oxford and Cambridge) and incumbent executives with high potential whose career is shunted onto a fast track. OECD: Managing Senior Management, page 40.

⁴⁶ OECD: Managing Senior Management, page 45.

הכשרה - בשנת 1996 הקימה הממשלה הבריטית את המרכז ללימודי ניהול ומדיניות (Centre for Management and Policy Studies - CMPS) שהחליף את ה-Civil Service College. המרכז נועד לסייע למנהלים והוא מפתח ומציע לחברי סגל נוכחיים ועתידיים תכניות מחקר והתמחויות לסיוע ברפורמות ושיפור יכולות ניהוליות. ישנם קורסים סטנדרטיים או אישיים המספקים את כל היכולות והידע הנדרשים מסגל בכיר, בייחוד בתחום המנהיגות.

בריטניה - טבלת מאפיינים של הכשרת הסגל הבכיר

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בבריטניה
מדיניות	מי קובע מדיניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה	משרד הקבינט
	מעורבות גוף ניהול כ"א מרכזי	משרד הקבינט, בתוכו פועלת קבוצת משנה שנקראת Permanent Secretaries Management Group ותחתיה פועלת קבוצת ה-Senior Leadership (SLC) Committee האחראית לזהות צרכים ולהמליץ על תכניות הכשרה לענות על הצרכים הקיימים.
	תכולת המדיניות	סעיף 13 בתכנית הרפורמה משנת 2012 קובע כי באחריות משרד הקבינט: לפתח ולנהל את ההנהגה העתידית של השירות הציבורי: לנהל את "המסלול המהיר" לשירות הציבורי, בעלי פוטנציאל גבוה נוספים וכן את הסגל הבכיר כמאגר מועמדים כלל-ממשלתי, על ידי הרחבת תכניות ההכשרה המהירה וכן הצגת סטנדרט אחיד ומשותף לקידום לתוך ובתוך הסגל הבכיר. הכשרת הסגל הבכיר צריכה להיות מופרטת לשוק הפתוח דרך תכנית ה-Civil Service Learning ולהתבצע לצד יחידים בעלי פוטנציאל גבוה במגזרים אחרים, בייחוד המגזר הפרטי. ⁴⁷
	דרישות סף להשכלה אקדמית למשרות הסגל הבכיר	אין מידע
	חובה הכשרה ניהולית כלשהי לחברי הסגל הבכיר	הרפורמה קובעת כי יש לבסס את הציפייה שמזכירים קבועים יהיו בעלי לפחות שנתיים של ניסיון מסחרי או ביצועי.
	מי קובע את תכני התכניות	ה-CLC מגדירה ומזהה צרכים. קבוצת ה-Civil Service Capability Group (CSCG) פועלת תחתיה אחראית על מינוי/ייפוי כוח לתכניות השונות. בעבר סופקו התכניות על ידי ה-National School of Government אך זה נסגר בשנת 2012. התכניות מסופקות על ידי ספקים שונים מהמגזר הפרטי/שלישי. לשירות הציבורי באופן כללי מוצעות תכניות הכשרה דרך ה-Civil Service Learning (CLS), מוסד להכשרת כוח האדם במגזר הציבורי, המציע תכניות גנריות לכלל כוח האדם. ⁴⁸

⁴⁷ "Developing and managing the future leadership of the Civil Service: Actively manage the Fast Stream, other high performers and the SCS as a government-wide corporate talent pool by expanding accelerated development programmes, and introducing a single common standard for promotion into and within the SCS; all by the end of 2012. Training for high potential Senior Civil Servants to be sourced on the open market through Civil Service Learning, and conducted alongside high potential individuals in other sectors, especially the private sector."

מתוך: <http://my.civilservice.gov.uk/reform/the-reform-plan/building-capability>

⁴⁸ מידע נוסף על מוסד ההכשרה ניתן למצוא ב: <http://www.civilservice.gov.uk/networks/hr/civil-service-learning>

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בבריטניה
	למידה בלבד או גם קידום מתן מענה מערכתי	הרפורמה שהחלה בשנת 2012 מציינת כי בעוד השירות הציבורי בבריטניה מבוזר למחלקות, יש צורך בתכנון וניהול אסטרטגי בתחומים מסוימים, ביניהם הכשרת כוח האדם והסגל הבכיר בפרט. כמו כן היא מציינת כי יש צורך במתן מענה מערכתי לצורך הכשרה בדגש על זיהוי יכולות נדרשות וקביעת יעדים ודרכים למילוי פערים ביכולות הנדרשות.
	שינויי מדיניות בשנים האחרונות	שינויי מדיניות נרחבים ב 2012, כולל דגש על הכשרות.
	מעורבות מגזר שלישי	תכניות ההכשרה מבוצעות גם על ידי ארגונים חיצוניים. בעבר הייתה מעורבות של ה National School of Government שנסגר ב 2011. יש מעורבות של ה Civil Service College שהינו מוסד פרטי שאיחד כוחות עם רבים מיוצאי בית הספר הממשלתי שנסגר.
מטרות העל של תכניות ההכשרה	כללי - מטרת העל	מיקסום הביצועים והכנתם לתפקידים המאתגרים ביותר שהשירות הציבורי מציע. אלו הנבחרים יקבלו סיוע שוטף בפיתוח ותכנון קריירה לאורך תקופה של שלוש שנים, בכדי שתהיה להם הזדמנות להתפתח למנהיגים יוצאי דופן.
	יצירת הידע הניהולי	מיקסום יכולות והכנה לאתגרים בניהול הבכיר
	ידע מקצועי ייחודי	מסייע למשתתפים לפתח התנהגויות, יכולות ותהליכים שישפרו את תפקודם ויבנו יכולות מנהיגותיות, אסטרטגיות ותוצאות בעתיד.
	שפה ארגונית משותפת	לפתח קהילת מנהיגות שתעבוד באופן משותף
שיקולים להחלטה על הקמת בית הספר המרכזי של שירות המדינה	סיטואציה פרסונלית	אין מידע
	לוגיסטיקה ותקציב	אין מידע
	ערך מוסף לבי"ס מרכזי	אין מידע, ככל הנראה מפורק בית הספר המאוחד ונעשית הפרטה של ההכשרות המוצעות.
	מיקוד באוכלוסיית היעד	אין מידע
	רלוונטיות ההכשרות לתהליכי קידום פורמליים בשירות המדינה	ההכשרה לסגל הבכיר במסלול המכונה "פוטנציאל גבוה" (High Potential Development Scheme) רלוונטית לקידום למשרות סגל בכיר.
	מוסד אליטיסטי להכשרת מנהלים בכירים בשירות המדינה לעומת הכשרת עובדים זוטרים או עובדים בדרגי ביניים בעיסוקים רוחביים בשירות המדינה	Civil Service Learning מציע הכשרה לכלל המגזר הציבורי, אך זה מופרד מהליך ההכשרה לסגל בכיר, ה High Potential Development Scheme אשר כפוף ישירות ל CSCG במשרד הקבינט ולא דרך ה CLS.
	אסטרטגיות השפעה	שיפור ביצועי המנהלים והקמת קהילת מנהיגות שתעבוד באופן משותף.
	חיבור לתהליכי רפורמה, התחדשות ושיתוף פעולה בין משרדי	חלק מתהליך הרפורמה משנת 2012

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בבריטניה
	מנגנוני מדידת הצלחה	במונחים כלליים: - הפוטנציאל שזוהה בתחילת ההליך מומש מבחינת: צמיחה כמנהיגים (אסטרטגיים, אנושיים ועסקיים); פיתוח חשיבה קולקטיבית, שיתופית ותאגידית; מילוי פערים בניסיון, יכולות וייעד; מוכנות לקחת על עצמם את התפקידים המתגלים ביותר בשירות הציבורי. - השתתפות במסלול תרמה לפיתוח קהילת מנהיגות: שירות עסקי (improved business delivery); בניית יכולות אסטרטגיות; שינוי השירות הציבורי. ההערכה תתבצע בשיתוף המחלקות, וראיות יילקחו: « מרכזי ההערכה לפני ואחרי התכנית » « הערכה עצמית של המשתתפים » « מנהלי מחלקות » « מנהלי משאבי אנוש » « מנטורים ומאמנים » « משרד הקבינט »
מי משתתף בתכניות לסגל בכיר	ממשל מרכזי או ממשל מרכזי ומקומי	ממשל מרכזי, אך במהלך ההכשרה במסלול פוטנציאל גבוה מתנסים גם בארגונים קטנים יותר ואף מחוץ לממשל המקומי, מוסדות ללא כוונת רווח ומוסדות בינלאומיים.
	בכירות - דרג המשתתפים	מסלול פוטנציאל גבוה מיועד למנהלים (director) וכן מועמדים מצטיינים מקרב סגני המנהלים. הסגל הבכיר כולל את הדרגים הבכירים - Permanent Secretary ו Director General (דרג מנכ"ל, השם משתנה בהתאם לסוג הסוכנות) וכן Director High Potential (דרג אחד מתחת למנכ"ל) ומועמדים במסלול "פוטנציאל גבוה" - High Potential Development Scheme.
	ניהול/מוקד ידע מקצועי	ה SLC וה CSCG. הערה: ההכשרה לכלל עובדי המגזר הציבורי מנוהלת על ידי ה Civil Service Learning
	שיטת איתור העובדים וקבלתם לתכנית ההכשרה	מסלול פוטנציאל גבוה - בחירה על ידי ה Senior Leadership Committee באמצעות הליך מיון תחרותי.
	מידת הפתיחות לעובדים מחוץ למגזר	ברפורמה מוגדר כי ההכשרות ייערכו לצד המגזר הפרטי/בהשתתפות המגזר הפרטי, אך ככל הנראה לא כחלק ממסלול כניסה לשירות הציבורי.
	שיעור ההשתתפות בקרב הסגל הבכיר	החל משנת 2004 השתתפו 162 חברי סגל בכיר בארבעה מחזורים.
תנאי הכניסה לתכנית ההכשרה	קיום של אופק קידום מזוהה	במסלול ה High Potential Development Scheme המשתתפים הם בעלי פוטנציאל גבוה למשרות בכירות, מנהלים וסגני מנהלים. מנהלים (לשעבר דרג תשלום 2) שזוהו כפוטנציאל להחליף את הדרג הבכיר וסגני מנהלים (לשעבר דרג תשלום 1) רק במקרים יוצאי דופן עם פוטנציאל ברור לקידום לדרג מנהל. עליהם להראות שהם עומדים ברשימת היכולות (competencies, ראו נספח 1), בעלי יכולת לפתח את הקריירה שלהם ב 12-36 החודשים הקרובים ובעלי רצון לנצל את המסלול ללמידה ולשיפור.
	השכלה אקדמית בציון גבוה	אין מידע

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בבריטניה
	פרופיל מקצועי: הצטיינות ומובילות תפקודית	עליהם להציג פוטנציאל מנהיגותי, אמינות, אחריות אישית להשגת תוצאות בצורה אפקטיבית ומהירה, יכולת לעבוד בצוותים סימביוטיים, לחצות גבולות מסורתיים, ממוקדים בתוצאות אסטרטגיות, בעלי יכולת להתאים משאבים לתעדוף, כנים, אמיצים ומציאותיים עם הצוות עם השרים ובעלי יכולת למידה מתמדת. מצוין כי הן מנהיגים בתחומי מומחיות נקודתיים והן מנהיגים בתחומים רחבים יכולים להתקבל למסלול. המשתתפים במסלול פוטנציאל גבוה כללי עורכי דין, שגרירים, מומחי תקשורת, מדענים, חשבים וכן מומחים בתחומי המסחר, המדיניות והניהול/מבצעים.
	מרכז הערכה ועדת מיון מועמדים	קיימת ועדת מיון לתכנית פוטנציאל גבוה. המועמדים מעריכים את עצמם אל מול היכולות (competencies) וצריכים להציג מועמדות מבוססת ומוכחת. מתקיימת הערכה פסיכומטרית וכן עליהם להציג את מסלול צרכי ההתפתחות האישיים שלהם. המועמדות מוגשת תחילה למחלקות והן מחליטות אלו מועמדים למנות להליך המיון המערכתי. כל מחלקה אחראית להחליט כיצד לקיים את הליך המינוי שלה ועליהן לדרג את המועמדים. המיון המערכתי נעשה על ידי משרד הקבינט. כולל מעבר על החומרים מהמחלקות וכן ראיון מעמיק עם שר (permanent secretary) ומנכ"ל. לאחר מכן מעבירה ועדת המיון את שמות המועמדים ל SLC לאישור.
סוגי תכניות להכשרה	תכנית גנרית	מסלול פוטנציאל גבוה מתנהל במשך 3 שנים בדרך כלל. בתחילת התכנית משתתפים במרכז הערכה אישי (ובו מפתחים תכנית פיתוח וקריירה אישית לשלוש השנים הבאות). לאחר מכן מתקיימים יומיים של הכשרה כללית הכוללת מעבר על מהות הכישורים המרכזיים הנדרשים, מקרי בוחן על נושאים מסובכים או בוערים וסימולציות. הערה: דרך ה civil learning service מוצעת תכנית גנרית לכלל עובדי המגזר המכסה את היכולות המהותיות, וכן תכניות נקודתיות למחלקות השונות.
	תכנית ייחודית לכל רובד ואוכלוסייה ספציפית שבמיקוד	במסלול פוטנציאל גבוה כל משתתף בונה לעצמו תכנית פיתוח אישית בתחילת התכנית בהתאם למרכז ההערכה. הערה: קיימת תכנית לקידום נשים בסגל הבכיר - Senior Women's Network, בה מתקיימים מפגשים לא-פורמאליים לקידום נשים בתפקידי סגל בכיר.
	המיקום במסלול ההתקדמות בשירות	לפני קידום לתפקידי מנכ"ל ומעלה (ובמקרים חריגים לפני קידום לתפקידי מנהל).
	מטרות עיקריות	הקניית יכולות שיאפשרו למועמדים: • לקיים פעולה קולקטיבית לביצוע המשימות של המחלקות שלהם • להוביל בתשוקה ובצניעות • להיות בעלי ביטחון להוביל בסביבה מורכבת ולהתמודד עם חוסר בהירות • להעריך ולבנות מערכות יחסים שיתופיות עם עמיתים ושותפים על מנת לספק את השירותים לאזרח • לאמץ גישה מאוגדת להובלת השירות הציבורי הערה: ה civil learning service מבקש לאפשר תכנית הכשרה והתפתחות רבת אפשרויות וגמישה תוך שמירה על איכות וערכיות.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בבריטניה
	מתודולוגיית הכשרה	במסלול פוטנציאל גבוה המשתתפים ממשיכים בקריירה ועליהם להראות התקדמות והתפתחות אישית. על מנת לסייע בכך מפתחים יחד איתם תכנית פיתוח אישית. תכנית זו מחולקת לשתי מסגרות: • יכולות מקצועיות - Professional Skills for Government - בתחילת התהליך עוברים הערכה במרכז פיתוח שבו בוחנים אותם כנגד הכישורים הנדרשים לתפקיד מנכ"ל ומפתחים תכנית אישית עם מיקוד בפערי ידע או ניסיון אישיים. • תכנית מנהיגות לסגל הבכיר - The Senior Civil Service Leadership Framework - כוללת בחינה מעמיקה של חלקי מסגרת המנהיגות וכיצד הם באים לידי ביטוי בדרג הניהולי. כל משתתף מפתח מניפסט מנהיגותי אישי, קובע לעצמו מטרות להתפתחות כמנהיג ו"אני מאמין" אישי, אותם משתפים עם משתתפים אחרים באופן קבוע ומקבלים פידבק וסיוע. כמו כן במהלך המסלול (3 שנים) מתקיימים: « שיעורים/קורסים המכסים יכולות מרכזיות « הזדמנות לעבודה 1:1 ובקבוצות קטנות לבניית קשרים ותמיכה הדדית « פיתוח נוכחות ויכולות השפעה « חברות בקבוצת למידה (action learning set) המודרכת על ידי מנהל בכיר « הערכה שנתית באופן אישי « ייעוץ והכוונה ככל שצריך וכן עבודה עם מחלקות ומאמנים על מנת לאפשר מנטור. הערה: ב civil learning service אמצעים שונים - קורסים פרסונליים בעיקר לצורך ספציפי/קידום יכולת נקודתית, קורסים ממוחשבים, אמצעי למידה אלקטרוניים, אימון ומנטורים במקום העבודה.
	היקף התכנית	3 שנים
	בעת מילוי תפקיד או בתקופה מיועדת להכשרה	מסלול פוטנציאל גבוה - בעת מילוי תפקיד, או בעת מילוי תפקיד עם פוטנציאל למינוי עתידי לסגל הבכיר. ייתכן אף במהלך תפקידים בארגונים שונים ואף מחוץ למגזר.
	אופן ההשתלבות לאחר ההכשרה	בסיום ההכשרה, מתבצעת הערכה של התפתחות המשתתף. המשתתפים מצטרפים ל"בוגרי המסלול"
תכנים בתכנית הכשרת מנהלים	תכני יסוד הוליסטיים	התכנים הגנריים במסלול פוטנציאל גבוה מתמקדים ביכולות ניהול (board level skills), כלים ויכולות נדרשות, מיקוד פרקטי וכן בהכשרה בתחום המנהיגות. ה Civil Service Learning: ההכשרה הגנרית מכסה שלושה תחומים: « העבודה בשירות הציבורי - כתיבת תקצירים, איכות השירות וכדומה. בתכנית המדיניות כלולות הכשרות נוספות לדוגמא על ההליך הפרלמנטרי. « יכולות מהותיות - core skills - שירות לקוחות, ניהול פרויקטים, מימון ויכולות מחשב. « פיתוח מנהיגות ויכולות ניהוליות, כולל ניהול שינויים.
	תכנית משתנים הנקבעים על פי אתגרי המציאות	התייחסות בתכניות האישיות לשינויים ההכרחיים במגזר הציבורי על מנת להתאים אותו למצב הנוכחי, לשפר את הביצועים ולבנות יכולות עתידיות.
	תכנים מרכזיים נוספים	חשיבות כללית לניסיון בשני תחומי עבודה שונים במהלך תכנית הפיתוח, בין היתר באמצעות השמה במחלקות שונות.
	דגשים מרכזיים	פיתוח יכולות ניהוליות ומנהיגות.
	חיבור לתואר אקדמי	אין
מנגנון ההפעלה של בי"ס להכשרת בכירים	מי מגדיר צורך הדרכתי	ה SLC מגדירה צורך הדרכתי
	מי מתכלל את פעולות ההדרכה	ה CSCG שפועל תחת ה SLC

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בבריטניה
	מי מבצע את פעולות ההדרכה	בהנחיית ה CSCG, אשר אחראי על תיאום התכניות, אך אינו מבצע את ההדרכה בפועל - אלא ממנה/שוכר שירותים של ארגונים שונים ומומחים בתחום בהתאם לצורך. משרד הקבינט (באמצעות ה CSCG) מספק באופן ישיר: • תכנית לימודים אשר רלוונטית לצרכים העסקיים ומעוצבת לתמוך בפיתוח האישי • ייעוץ על השפעות אישיות (on personal impact) • ייעוץ בהשגת יעדי קריירה • תמיכה ופידבק על התקדמות בתכנית
הקשר עם האקדמיה	אין מידע	
מיקום מוסד ההכשרה	לונדון בעיקר	

הערות נוספות: לסגל בכיר קיימת הכשרה קצרה: Senior Civil Service Base Camp. מדובר בקורס מנהיגות שעוצב על ידי ה CSCG יחד עם קבוצת הנחיה (נציגי מחלקות) ובית הספר הממשלתי (שנסגר). מדובר בקורס בן 3 ימים למי שמונה או קודם לסגל הבכיר. הקורס מאפשר לבכירים החדשים לבחון את פעילות השירות הציבורי, תפקיד המנהיג בשירות הציבורי ותפקיד הסגל הבכיר בהווה ובעתיד. ההכשרה מתקיימת מחוץ לעיר, וכוללת שיחות עם סגל בכיר ותיק, סמינרים שמועברים על ידי יועצים ואקדמאים והתנסות "מעשית" (לדוגמא, התנסות במענה לשאלות קשות במפתיע). כמו כן, ניתן דגש על אתגרים לשירות הציבורי ולחשיבות מנהיגות מאוגדת ועבודה משותפת.⁴⁹

ד.5. ארצות הברית

בשנת 1978 חל שינוי וחוקק ה Civil Service Act, אשר קבע רפורמה בגיוס וניהול פקידי ממשל תוך אימוץ תפיסה מבוססת במגזר הציבורי בארה"ב. בעקבות זאת בשנת 1979 הוקם ה Senior Executive Service. מהלך זה אפשר הפעלת מערכת כללית לניהול סגל בכיר, וניתק את ניהול השירותים הציבוריים מהתחום הפוליטי והמינויים הפוליטיים. כמו כן, הושם דגש על תחזוק יכולות ניהוליות של הסגל הבכיר, שיפור הרוטציה והמוביליות, עידוד ביצועים אישיים באמצעות שכר על ביצועים וקידום מבוסס ביצועים וכן דגש על האחריות של הסגל הבכיר לתוצאות וביצועים של היחידות עליהם הם אחראים.⁵⁰ בראש השירות הציבורי בארה"ב עומדת הנציבות האמריקאית, ה Office of Personnel Management (OPM).

היקף האחריות הניהולית הוא שמגדיר שייכות לסגל הבכיר, ולא השכר.⁵¹ הקריטריונים הבאים משמשים לקביעה האם בעל תפקיד מסוים נכלל בסגל הבכיר: ניהול יחידה ארגונית; אחריות על תכנית או פרויקט אחד או יותר; פיקוח, הערכה והתאמה של העבודה הנעשית על ידי יחידה על מנת להשיג את מטרות הארגון; מינוי לתפקידים עם השפעה ניכרת על מדיניות או החלטות פוליטיות.⁵²

בפועל, משרות הדרג הבכיר מאוישות על ידי אחוז קטן מבין המנהלים במגזר הציבורי, רובם גויסו למגזר הציבורי מתוך האוניברסיטאות הטובות ביותר בארה"ב. נכון לשנת 2003 הסגל הבכיר מונה כ- 6,600 מנהלים במשרות הבכירות ביותר בממשל הציבורי.

⁴⁹ Civil Service, Programmes and networks: <http://www.civilservice.gov.uk/about/leadership/developing-leaders/programmes>

⁵⁰ OECD: Managing Senior Management, page 26.

⁵¹ משרות של יועצים בכירים, מדענים ומומחים מקצועיים שאינם חלק מהסגל הבכיר משתכרים על פי אותה מערכת של דירוג שכר.

⁵² OECD: Managing Senior Management, page 30.

הליכי גיוס - כל רשות פדראלית קובעת את דרכי המיון והגיוס למשרות בכירות, בהתבסס על הליך שנועד לעודד תחרות בין מועמדים פנימיים וחיצוניים. ברוב הסוכנויות הפדראליות קיים מאגר בלתי פורמאלי של סגל בכיר פוטנציאלי ומתקיימת השקעה סוכנותית בהכשרת המועמדים. כל רשות ממנה יועץ לסייע ולפקח על הליך המיון, והבחירה הסופית עוברת לאישור ה Qualifications Review Board, שתפקידו העיקרי לוודא שהדרישות הטכניות אינן מקבלות משקל יתר לעומת יכולות מנהיגות בקרב המועמדים שעל הפרק. ועדה זו מורכבת מפקידים בכירים מחוץ לסוכנות המגייסת. כמו כן יש הליך מהיר למינויים לתפקידים חדשים של חברי סגל בכיר נוכחיים.

הכשרה - המשרד לניהול כוח אדם (OPM) מציע תכניות אוריינטציה לחברי סגל בכיר חדשים ותכניות פיתוח אישי במרכזי הכשרה פדראליים. קורסי הכשרה מתמקדים בשיפור יכולות מנהיגות וניהול וביכולת להוביל שינוי. לעתים קרובות ההכשרות כוללות הערכות ביצועים.

ארה"ב - טבלת מאפיינים של הכשרת הסגל הבכיר⁵³

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בארה"ב
מדיניות	מי קובע מדיניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה	OPM - Office of Personnel Management
	מעורבות גוף ניהול כ"א מרכזי	OPM, ותחתיו ה FEI (Federal Executive Institute). ה FEI הוא מוסד ההכשרה לסגל הבכיר ופועל בקמפוס עצמאי.
	תכולת המדיניות	אין מידע
	דרישות סף להשכלה אקדמית למשרות הסגל הבכיר	קיימות דרישות סף להשכלה במגזר הציבורי - לדרגי ביניים ובכירים (תואר דוקטור או שלוש שנים של לימודים אקדמיים מתקדמים), כך שבמידה שהמינוי נעשה מתוך המגזר הציבורי קיימת דרישת סף. עם זאת, ניתן להגיע לסגל הבכיר גם מחוץ למגזר וללא דרישות סף אקדמיות. המינוי נעשה על פי התאמה לתפקיד ולרשימת היכולות הנדרשות שנקבעו לו.
	חובה הכשרה ניהולית כלשהי לחברי הסגל הבכיר	אין מידע
	מי קובע את תכני התכניות	OPM - Federal Executive Institute ב FEI יש מנהל, שישה חברי פקולטה בכירים וכ 18 עובדי אדמיניסטרציה. כמו כן ישנם כ 150 חברי פקולטה חיצוניים ("מרצים מן החוץ") ברחבי ארה"ב אשר מעבירים קורסים בהתאם לצורך.
	רק למידה או גם לקדם מתן מענה מערכתי	אין מידע
	שינויי מדיניות בשנים האחרונות	החל משנת 2011 מתקיימות רפורמות נרחבות במגזר הציבורי האמריקאי, כולל דגש על תכניות פיתוח ותכניות הכשרה.
	מעורבות מגזר שלישי	קיימות תכניות הכשרה מטעם ארגוני מגזר שלישי (Center for Creative Leadership לדוגמה) ומרכזים אקדמיים (דוגמת בית הספר קנדי לממשל), וכן במהלך ההכשרות יש שיתוף פעולה עם אקדמיה וארגוני מגזר שלישי (ראו בהמשך).

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בארה"ב
מטרות העל של תכניות ההכשרה	כללי	תכנית המנהיגות נקראת "מנהיגות לחברה דמוקרטית" (Leadership for a Democratic Society Program), והיא נועדה לפתח את כישורי המנהיגות של מנהלים ברמה הפדרלית אשר אחראים כלפי המנהיגים הפוליטיים, בעלי יכולות וכלים להוביל שינויים בארגוניהם ולספק את השירותים לציבור האמריקאי בהתאם לחוקת ארה"ב.
	יצירת הידע הניהולי	בתכנית המנהיגות לומדים גם ידע ויכולות ניהוליות.
	ידע מקצועי ייחודי	ישנם קורסים ממוקדים שניתן ללמוד העוסקים בפיתוח ידע מקצועי ייחודי. קורסים אלה אינם חלק מתכנית המנהיגות אלא קורסי הכשרה נפרדים.
	שפה ארגונית משותפת	ההכשרות מבוססות על החוקה האמריקאית ומושם דגש על הבנת הקשר בין החוקה האמריקאית והחשיבות של ערכי החוקה האמריקאית לעבודת המגזר הציבורי ולניהול הציבורי. יש דגש על תרבות משותפת.
שיקולים להחלטה על הקמת בית הספר המרכזי של שירות המדינה	סיטואציה פרסונלית	בשנת 1968 הורה הנשיא ג'ונסון לשירות הציבורי (היום ה OPM) להקים "מרכז לימוד מתקדם" על מנת "להגביר את היכולות של המנהלים הבכירים" ו"לשפר את איכות הממשל למען האומה האמריקאית"
	לוגיסטיקה ותקציב	ה FEI אינו מקבל מימון פדראלי, וכלל התקציב הוא באמצעות עלויות המשולמות על ידי הסוכנויות ששולחות עובדים להכשרות ב FEI. ההשתתפות כוללת לינה, חומרים, ארוחות.
	ערך מוסף לבי"ס מרכזי	אין מידע
	מיקוד באוכלוסיית היעד	ה FEI ממוקד בהכשרת בכירים
	רלוונטיות ההכשרות לתהליכי קידום פורמאליים בשירות המדינה	אין מידע
	מוסד אליטיסטי להכשרת מנהלים בכירים בשירות המדינה לעומת הכשרת עובדים זוטרים או עובדים בדרגי ביניים בעיסוקים רוחביים בשירות המדינה	מוסד נפרד להכשרת הסגל הבכיר
	אסטרטגיות השפעה	אין מידע
	חיבור לתהליכי רפורמה, התחדשות ושיתוף פעולה בין משרדי	מתקיימות הכשרות בין-סוכנויות. כמו כן, בתכנית המנהיגות משתתפים מועמדים מרחבי הממשל.
מי משתתף בתכניות לסגל בכיר	מנגנוני מדידת הצלחה	אין מידע
	ממשל מרכזי או ממשל מרכזי ומקומי	בעיקר ממשל מרכזי - סגל ניהולי בכיר בדרג הגבוה ביותר, בדרך כלל בדרג שתחת המינוי הפוליטי (שר/ראש סוכנות). אולם ישנם משתתפים מהסגל בכיר במדינות, רשויות ואף ממשלות בינלאומיות. בקורסים הממוקדים (ראה בהמשך) ישנם לעתים משתתפים וחברי צוות ממגוון דרגים. במקרים מסוימים עובדים פדרליים בדרג אחד מתחת (GS-14 או השווים לו) יכולים להשתתף. באופן כללי בעלי תפקידים ניהוליים יכולים לבקש להשתתף בקורסים הללו (בתכניות הבין-סוכנויות).
	בכירות - דרג המשתתפים	סגל ניהולי בכיר (Senior Executive Service) ודרכי GS-15 (הדרג הבכיר ביותר בסולם הדרגות בשירות הציבורי).

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בארה"ב
	ניהול/מוקד ידע מקצועי	ה FEI
	שיטת איתור העובדים וקבלתם לתכנית ההכשרה	הקבלה לתכנית המנהיגות היא דרך הסוכנות שבה עובד הבכיר. הקבלה לקורסים הממוקדים ולהכשרות הבין-סוכנותיות היא באמצעות טופס הרשמה ישירות ל FEI.
	מידת הפתיחות לעובדים מחוץ למגזר	ה FEI אינו פתוח לעובדים מחוץ למגזר.
	שיעור ההשתתפות בקרב הסגל הבכיר	מאז 1968 השתתפו בהכשרה מעל 25,000 אנשי סגל בכיר.
תנאי הכניסה לתכנית ההכשרה	קיום של אופק קידום מזוהה	מיועד לבכירים, למעט מקרים חריגים בהם מתאפשר לדרג נמוך יותר (GS-14), דרג אחד מתחת לדרג הגבוהה בשירות הציבורי שאינו סגל בכיר) להשתתף.
	השכלה אקדמית בציון גבוה	אין מידע
	פרופיל מקצועי: הצטיינות ומוביליות תפקודית	אין מידע
	מרכז הערכה וועדת מיון מועמדים	אין מידע רב, המיון נעשה דרך המחלקות המשלחות.
סוגי תכניות להכשרה	תכנית גנרית	שתי תכניות: תכנית המנהיגות Leadership for Democratic Society Program המתקיימת במשך ארבעה שבועות הכשרות נקודתיות - interagency courses and custom programs
	תכנית ייחודית לכל רובד ואוכלוסייה ספציפית שבמיקוד	קיימות הכשרות נקודתיות המותאמות לצורכי הסוכנויות השונות.
	המיקום במסלול ההתקדמות בשירות	בשלב מתקדם - בכיר.
	מטרות עיקריות	ללמוד: לשרת את אנשי ארה"ב בהתאם לחוקה; להקים רשתות קשרים (נטוורק) עם בכירים נוספים ברחבי הממשל; להגיע לתובנות שישפרו את יכולות המנהיגות; לבסס מורשת מנהיגותית שתומכת במשימות הארגון לשנים הבאות.

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בארה"ב
	מתודולוגיית הכשרה	יחס אישי, משוב אישי, האפשרות לבחור מבין מגוון של קורסים בקבוצות קטנות ומפגשים של כלל המשתתפים, קואצינג של חבר סגל הפקולטה ושיתוף פעולה בקבוצות פיתוח מנהיגות. האלמנטים המרכזיים בתכנית המנהיגות: - קבוצת פיתוח מנהיגות - קבוצות של 8-9 בכירים ומנחה מהפקולטה מאפשרת סביבת למידה ויצירת קשרים הדוקים במהלך ולאחר התכנית. במהלך השבוע הראשון, כל משתתף בוחן נושאים של מנהיגות ומשתמש בהערכות אישיות וחוויות הקבוצה על מנת להעריך את החוזקות המנהיגות שלו ואזורים הדורשים חיזוק (לא קוראים לזה חולשות, קוראים לזה "אזורים לפיתוח") - קורסים ומפגשים כלליים - המשתתפים בוחרים בקורס שונה כל שבוע משלושת השבועות האחרונים בהתאם לנושאי ההכשרה. הקורסים קטנים ומשתמשים בדרכי הדרכה אינטראקטיביות, כולל תרגילים קבוצתיים, מקרי בוחן, סימולציות, כלים ווידאו. במפגשים הכלליים כל המשתתפים מגיעים והם מתמקדים בנושאי ההכשרה הספציפית ובנושאי מדיניות שוטפים. - ניסיון בשטח - ביקורים בארגונים פרטיים, ללא מטרת רווח ומוסדות ציבוריים. - פורומים ניהוליים - מאפשרים למשתתפים להעביר הרצאות על נושאי עניין ולאפשר למידה על סוכנויות אחרות. בסיום התכנית מציגים המשתתפים תכנית "אתגר מנהיגותי" אותה יישמו בארגון. כמו כן כל משתתף מפתח תכנית פיתוח אישית. האתגר המנהיגותי ותכנית הפיתוח האישית הם מוקד השיח בשיחת ועידה המתקיימת לאחר ההכשרה.
	היקף התכנית	תכנית המנהיגות נמשכת ארבעה שבועות ומוצעת 10 פעמים במהלך השנה. בכל תכנית משתתפים בין 25-30 בכירים מקומיים ומסוכנויות הביטחון. ההכשרות הנקודתיות מוצעות על בסיס של יומיים עד חמישה ימי הכשרה. מוצעות מעל 20 תכניות בשנה.
	בעת מילוי תפקיד או בתקופה מיועדת להכשרה	בעת מילוי תפקיד, אך תכנית המנהיגות כוללת 4 שבועות של הכשרה מחוץ למקום העבודה.
	אופן ההשתלבות לאחר ההכשרה	אין מידע
תכנים בתכניות הכשרת מנהלים	תכני יסוד הוליסטיים	התמה המרכזית של ה FEI הוא החוקה האמריקאית, ופיתוח מנהלים אשר מתקדמים במאה ה 21 אך מחוברים לעקרונות החוקתיים. פירוט:⁵⁴ - מנהיגות מבוססת ערכים - בחינת השורשים החוקתיים והדמוקרטיים של ארה"ב, בחינת סגנונות מנהיגות אישיים וחיבור בין ערכים אישיים לארגוניים. - שינוי ארגונים - ללמוד להנהיג שינוי חיובי באמצעות חשיבה אסטרטגית אפקטיבית ותכניות פעולה, בניית קואליציות ומחויבות ויצירת סביבת למידה חיובית. - מדיניות במערכת חוקתית - הבנת הקונטקסט הייחודי של מנהיגות במגזר הציבורי ועבודה אפקטיבית בסביבת המדיניות הדינמית של הממשל הפדרלי. - פרספקטיבות גלובליות - הבנת תהליכים מרכזיים בפרשות בינלאומיות, זיהוי קשרי גומלין גלובליים וחשיבה כ"אזרח העולם".
	תכנית משתנים הנקבעים על פי אתגרי המציאות	התכניות מתמקדות ומותאמות לנושאים כלליים שונים. כמו כן, בכל תכנית מתקיימים מפגשים העוסקים בנושאי מדיניות שוטפים.

⁵⁴ דוגמאות לקורסים המוצעים בתכנית המנהיגות ניתן למצוא ב: <http://www.leadership.opm.gov/fei/LDS/YourDay/index.aspx>

סעיף כללי	תת סעיף	מאפיין בארה"ב
	תכנים מרכזיים נוספים	בתכנית המנהיגות מושם דגש נוסף על איזון בין קריירה ובריאות. מתקיימת הערכה של המצב הבריאותי וכן שיחות על סיכונים בריאותיים, תזונה וניהול לחצים. הקורסים הממוקדים (Interagency Courses) מתמקדים ביכולות מסוימות, ומאפשרים ללמוד אותן לעומק ולהתאמן. לדוגמא: תקשורת בין אישית; פתרון קונפליקטים; ניהול משאבי אנוש וחשבונאות; כתיבה ועוד.⁵⁵ התכניות המותאמות (Custom Programs) מתמקדות בשיפור ארגוני, פיתוח צוערי מנהיגות ותכנון אסטרטגי. דוגמאות: סדנאות פיתוח יכולות מנהיגות; תכניות פיתוח צוות; תכנון מונחה - מסייעות בפיתוח מטרות/יעדים, תקציב, טכנולוגיה, תכנון אסטרטגי, שיפור ביצועים ונושאים אחרים; פיתוח יכולות; הערכות ארגוניות ואישיות; תכניות פיתוח ארוכות טווח לסגל הבכיר. כמו כן מוצעות תכניות אימון (coaching) לסגל הבכיר.
	דגשים מרכזיים	לא נמצא מידע
	חיבור לתואר אקדמי	ה FEI הוא מוסד מוכר על ידי מועצת החינוך בארה"ב, ומשתתפים בתכנית המנהיגות יכולים לקבל עד 12 נקודות אקדמיות לתואר מוסמך (Graduate)
מנגנון ההפעלה של בי"ס להכשרת בכירים	מי מגדיר צורך הדרכתי	OPM
	מי מתכלל את פעולות ההדרכה	צוות ה FEI
	מי מבצע את פעולות ההדרכה	FEI - צוות שכולל 6 חברי פקולטה בכירים. לצוות ה FEI מומחיות במגוון תחומים כולל חינוך, מדעי המדינה, מדעי ההתנהגות, יחסים בינלאומיים, כלכלה, מינהל ציבורי וחינוך למבוגרים. כמו כן, ישנם מרצים חיצוניים המעבירים חלק מהתכנים במידת הצורך.
הקשר עם האקדמיה		קיים שיתוף פעולה הדוק עם אוניברסיטת וירג'יניה, ומרצים מהאוניברסיטה מלמדים ב FEI. כמו כן משתמשים המשתתפים בתכנית המנהיגות במתקנים של האוניברסיטה (ספריה, אולמות ספורט וכדומה). כמו כן, ישנם כ 150 חברי פקולטה חיצוניים אשר מסייעים בהכשרות ברחבי ארה"ב, ויש שיתוף פעולה עם בית ספר קנדי לממשל באוניברסיטת הרווארד, אוניברסיטת ג'ורג'טאון, ואוניברסיטת סירקרוז. קיימת גם תכנית בשיתוף פעולה עם אוניברסיטה בבייג'ין, סין, בה מגיעים משתתפים מארה"ב לסין לדיאלוג עם בכירים בממשל הסיני.
מיקום מוסד ההכשרה		המוקד הוא בשארלוטסוויל (Charlottesville) במדינת וירג'יניה (מרחק 112 מייל מוירג'יניה) שם מתקיימת תכנית המנהיגות (מגורים במקום). הכשרות נוספות, הקורסים והתכניות המותאמות מוצעות בווינגטון ובערים נוספות בארה"ב וברחבי העולם במידת הצורך.

תכניות נוספות⁵⁶

א. OPM's Leadership Education and Development Certificate Program (LEAD)

תכנית LEAD⁵⁷ מאפשרת לעובדי המגזר המעוניינים בקידום לתפקידים בכירים תכנית הכשרה. עם זאת, לא מדובר בהכשרה פורמלית או מחויבת, והיא נועדה לאפשר לעובדי ממשל הכשרה בתחומי הנהגה והובלה ולהכיר במאמצים של עובדי הממשל להתקדם ולהכשיר עצמם לתפקידים מובילים.

⁵⁵ לרשימת קורסים עדכנית: <http://www.leadership.opm.gov/Courses/Index.aspx>

⁵⁶ ניתן למצוא מידע נוסף גם ב <http://www.leadership.opm.gov/audience/executive.aspx>

⁵⁷ מידע נוסף על התכנית ניתן למצוא ב <http://www.leadership.opm.gov/certificates/LEAD/index.aspx>

התכנית מחולקת לחמישה שלבי מנהיגות, בהם ניתן להתקדם באופן הדרגתי עד לדרג הבכיר ביותר של ההכשרה. על מנת לקבל תעודת סיום שלב כלשהו, על המשתתף לסיים 5 סמינרים של שלב זה (מתוך מגוון סמינרים מוצעים) תוך תקופה של 3 שנים. ההשתתפות בסמינרים היא על פי הבחירה החופשית של המשתתף בתכנית. בסיום שלב מנהיגות יש להגיש דו"ח קצר לנציבות (OPM) ולתאר בו כיצד ניתן ליישם את הנלמד באחד הסמינרים בתפקיד. הדו"ח נבדק על ידי גורם מוסמך בנציבות ובמידה והוא מאושר מקבלים תעודה המעידה על סיום השלב.

השלבים בתכנית:

- ניהול פרויקט/צוות
- פיקוח (supervisor)
- מנהל (manager)
- מנהיגות למקצוענים (Leadership for Professionals)
- מנהל ביצועי (executive) - מיועד לסגל הבכיר (SES)

רוב הקורסים מוצעים באחד המרכזים ב: Shepherdstown, WVA, Aurora, Co או במרכז ה FEI בוירג'יניה.

להלן פירוט על ההכשרות למסלול הביצועי הרלוונטי לסגל בכיר. כחלק מההכשרה עליהם להשתתף בקורסים הבאים (כאמור, סה"כ 5 קורסים בטווח זמן של 3 שנים):

1. אחד מתוך שני קורסי ההערכה:
 - א. Senior Executive Assessment Program - לדרג GS-15
 - ב. Leadership Assessment Level 2 - לדרג GS-14
2. אחד משני קורסי פיתוח ליבה:
 - א. מנהיגות לחברה דמוקרטית
 - ב. פיתוח יכולות ביצועיות/ניהוליות (executive development)
3. אחד מקורסי מודעות מדיניות:
 - א. דינמיות של מדיניות ציבורית
 - ב. נושאי מדיניות סביבתית
 - ג. מדיניות רגולציה פדראלית
 - ד. מדיניות תקציב פדראלי ותהליכים
 - ה. מדע, טכנולוגיה ומדיניות ציבורית

4. שניים מתוך קורסי פיתוח יכולות:

- א. שיתוף פעולה בין ארגוני
- ב. סדנת ניהול משברים
- ג. כישור מנהיגות: הכנה לשלב הבא
- ד. יכולות תקשורת ניהוליות
- ה. הובלה באמצעות קונפליקט קונסטרוקטיבי
- ו. מנהיגות בחברה גלובלית
- ז. יתרונות הגמישות (Resiliency Advantage)

ב. **סמינרים לסגל הבכיר - כניסה לתפקיד SES Leadership Seminars: Onboarding for New Senior Executive**

הכשרות לסגל הבכיר מתבצעות ב FEI ומיועדות לסגל בכיר עם כניסתו לתפקיד. ההכשרות מכוונות לזרז הצלחה מוקדמת ורישות בין סוכנויות בשנה הראשונה והשנייה בסגל הבכיר. כמו כן, ההכשרה מבקשת לחזק את כישורי הליבה הנדרשים מהסגל הבכיר.

הסמינר כולל:

- תכנים המפותחים מה best practices בסוכנויות וכן במגזר הפרטי.
- דוברים מרכזיים ומנחים מנוסים בהשגת תוצאות/ביצועים.
- אינטראקציה ולקחים בדיון עם בכירי סגל בכיר נוכחיים וקודמים וכן עם בכירים במגזר הציבורי, הפרטי והשלישי.
- שיחות בקבוצות קטנות ופאנלים עם קבוצות מומחים.
- תרגילי הערכה עצמית.

תכנית זו החלה בשנת 2011 בעקבות רפורמות ושינויים במגזר הציבורי שמבצע הממשל (וכן בהמלצת ה Partnership for Public Service). התקיימה תכנית פיילוט ובשנת 2012 ה FEI לקח על עצמו את פיתוח התכנית. ההכשרה מתקיימת במשך יומיים (לא רצופים) בסתיו ובאביב.⁵⁸

ג. **תכנית עמיתים לכניסה לסגל בכיר למועמדים חיצוניים ופנימיים - Senior Presidential Management Fellows Program**

התכנית נמצאת עדיין בפיתוח לאחר שהוגדרה בחקיקה ב 2005. היא תהווה חלק מתכנית ה Presidential Management Fellows Program המיועדת לגיוס מועמדים חיצוניים לשירות הציבורי.

תכנית ה Presidential Management Fellows החליפה תכניות קודמות (כמו ה Presidential Management Internship) והיא החלה את דרכה בצורה זו בשנת 2011. משתתפי התכנית זוכים לשנתיים של העסקה במשרה מלאה (כולל הטבות) באחת הסוכנויות. כמו כן, מוצעת להם תכנית הכשרה נרחבת, משימה עצמאית בתחום הפיתוח ואפשרות לרוטציה של בין חודש לשישה חודשים במשרד אחר.

על מנת להצטרף לתכנית על המועמדים לעבור מיין נרחב, שאינו מוגבל לתפקיד מסוים או סוכנות כלשהי. כמו כן, על מנת לשמור על שוויון הזדמנויות, התכנית אינה מוגבלת רק למועמדים חיצוניים ואף מועמדים המועסקים במגזר הציבורי מוזמנים להשתתף

⁵⁸ <http://www.leadership.opm.gov/fei/SESONboarding/Seminars/index.aspx>

בה. לאחר שהתקבלו כ"מועמדים סופיים" בתכנית, עליהם להתקבל על ידי אחת הסוכנויות המשתתפות בתוך שנה מתום המיון, ועצם העובדה כי עברו את המיונים אינה מבטיחה העסקה. הסוכנויות אינן מוגבלות במועד קבלת המועמדים והן יכולות להעסיק מועמד מהתכנית בכל עת במהלך השנה.

בתכנית הבכירים יועסקו המשתתפים בדרגות GS-13 עד GS-15 והם זכאים לקידום בהתאם לדרישות התפקיד. בתום התכנית, הסוכנות יכולה להמיר את המשתתפים למשרה מלאה רגילה ללא מכרז.

ד.6. שוודיה⁵⁹

שוודיה היא מונרכיה חוקתית פרלמנטרית. הפרלמנט (הריקסדג) הוא רב מפלגתי ומורכב מ-349 חברים הנבחרים על בסיס יחסי והמייצגים נכון להיום שמונה מפלגות. המלך הוא ראש המדינה הרשמי אך תפקידיו הם בעיקר סמליים וייצוגיים. הממשלה היא הרשות המבצעת כאשר ראש-הממשלה ממונה ע"י הפרלמנט ובוחר את שרי הממשלה.

השלטון המרכזי בשוודיה מתאפיין במערכת מצומצמת יחסית של משרדים ממשלתיים. כיום מכהנים כ-24 שרים (כולל רוה"מ) במסגרת 13 משרדים ממשלתיים המעסיקים כ-4,600 עובדים, מהם כ-200 הם מינויים פוליטיים (אוכלוסיית שוודיה מונה כתשעה וחצי מיליון תושבים). עם זאת מתאפיין השלטון המרכזי בשוודיה במספר גדול של סוכנויות ממשלתיות הפועלות באופן עצמאי וא-פוליטי. מדובר במאות סוכנויות המעסיקות כ-250,000 עובדים והן כוללות, בין השאר, את הביטוח-הלאומי, רשות המיסים, בתי-המשפט, שירות החוץ, שירות התעסוקה, הבנק המרכזי ועוד.

בשוודיה ישנן שתי רמות פוליטיות מעבר לזו הלאומית. הרמה המחוזית, הכוללת 21 אזורים (län), עוסקת בעיקר בשירותי הבריאות והתחבורה הציבורית האזורית. הרמה המקומית, הכוללת 290 אזורים (Kommun), עוסקת בין השאר בחינוך, תשתיות, תכנון, שירותי הצלה, מערכות הטיפול בגיל הרך וגיל-הזהב ועוד. השלטון המקומי בשוודיה מאוגד בארגון מרכזי (SKL), הוא רב עצמה ורב השפעה ומועסקים בו למעלה ממיליון עובדים.

באופן כללי ניתן להגדיר את השירות הציבורי בשוודיה כמאופיין ברמה גבוהה של שקיפות ופתיחות, כמבוזר מאוד (decentralized), ולמעשה הכי מבוזר בקרב מדינות ה-OECD⁶⁰, עצמאי מאוד עם ריכוז משאבים וכוח ברמות המקומיות, ובעל אבחנה ברורה ומוגדרת בחוק בין הדרג הפוליטי לדרג הביצועי.

בשוודיה אין סטטוס מיוחד של עובדי מדינה, אין מסלולי קידום בשירות המדינה ובשנים האחרונות ישנה נטייה להשוות את תנאיהם ומעמדם של עובדי המדינה לעובדים במגזר הפרטי. תנאי ההעסקה של עובדי המדינה נקבעים, כנהוג בשוודיה, ע"י מסגרת רחבה של הסכמים קולקטיביים רחבים בין איגודים מקצועיים למעסיקים המהווים בסיס למו"מ פרטניים יותר בין עובדים למנהלים בתוך כל סוכנות. הסוכנויות הממשלתיות ומשרדי הממשלה מיוצגים ע"י הסוכנות השוודית לעובדי הממשלה (SAGE Arbetsgivarverket), כאשר תנאי ההעסקה, מדיניות גיוס העובדים, המבנה הארגוני ותהליך ההכשרה משתנים מסוכנות לסוכנות.

תהליכי הגיוס וההכשרה בשירות הציבורי⁶¹

תהליכי הגיוס וההכשרה בשירות המדינה מתקיימים באופן עצמאי במשרדים הממשלתיים ובסוכנויות עצמן. אין ב"ס מרכזי להכשרת עובדי מדינה ואין מתווה הכשרה מרכזי המתוכנן מגבוה ומיושם במשרדים השונים. גישה זו להכשרת עובדי המדינה

⁵⁹ עקב הייחודיות של צורת ניהול משאבי האנוש בשירות הציבורי השבדי כולל אופן הכשרת הסגל הבכיר צורת ההצגה מובאת בצורת טקסט רציף במקום שימוש בטבלה הקטגורית שנעשה בה שימוש עד כה.

⁶⁰ <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Sweden.pdf>

⁶¹ מבוסס על התכתבות וחומר כתוב מ Lars Andrén, Head of communications SAGE- Swedish agency for government employees

היא תוצאה של אופיין המבוזר והעצמאי של הסוכנויות המרכיבות את השירות הציבורי. הממשלה מגדירה אמנם את מטרותיהן ויעדיהן של הסוכנויות והיא גם זו הממנה את ראשיהן, אך מעבר לכך תהליכי קבלת ההחלטות (כולל החלטות אסטרטגיות ארוכות טווח) מתנהלים בסוכנויות ללא התערבות משרדי הממשלה והדרג הפוליטי. גם בצד הכלכלי מתנהלות הסוכנויות באופן עצמאי. הן מקבלות מסגרת תקציב מן הממשלה אך הן עצמאיות לגמרי בהקצאת המשאבים לפעילויות השונות. זוהי אחת הסיבות שעובדי המדינה מועסקים ישירות ע"י הסוכנויות ולא ע"י הממשלה בכללותה והם מוכשרים ע"י הסוכנויות ולא בבו"ס מרכזי (כלומר עלויות ההעסקה וההכשרה של העובדים הן חלק מתקציב הסוכנויות הספציפיות ולכן אלו הן הסוכנויות הספציפיות שאחראיות בעצמן על תהליכי גיוס העובדים והכשרתם).

מכיוון שאין מדיניות מרכזית לגיוסם ולהכשרתם של עובדי מדינה, אין גם תנאי סף כלליים (אקדמיים או אחרים) לקבלה לעבודה בשירות המדינה. למרות זאת מתוך כ-250,000 עובדי מדינה כ-74% הם בעלי השכלה על-תיכונית. תהליכי המינוי של הסוכנויות השונות שמים בד"כ דגש על שקיפות, על מכרזים ציבוריים, על קבלה בהתאם לכישורים בלבד וישנו דגש על הימנעות מנפוטזם ושיקולים לא ענייניים. כמו כן, למועמדים שלא התקבלו לתפקיד יש אפשרות לערער על המינוי שהוחלט עליו בפני ועדה מיוחדת (לעקרון זה יש יוצא מן הכלל - ראשי הסוכנויות והשופטים בערכאות העליונות ממונים ישירות ע"י הממשלה ולא ניתן לערער על מינויים). מדי שנה תחלופת עובדי המדינה בשירות הציבורי היא כ-25,000-20,000 (מתוך 250,000). כ-5,000 מגיעים מתפקידים אחרים בתוך שירות המדינה, כ-9,000 מהמגזר הפרטי, כ-3,000 ממערכות השלטון המקומי וכ-4,000 מן האקדמיה (היתר לא היו מועסקים קודם).

כאמור, גם תהליכי ההכשרה מתקיימים באופן עצמאי בתוך הסוכנויות עצמן. ברשות המיסים הממשלתית (The Swedish Tax Agency, Skatteverket), לדוגמה, יש מסורת ארוכת שנים של הכשרת עובדים עצמאית.⁶² ההכשרות נמצאות באחריות מח' משאבי אנוש והן כוללות שיטות שונות, ביניהן - לימודים עצמיים, קבוצות למידה, אימון והנחייה, למידה מקוונת ועוד. העובדים המגויסים לרשות המיסים הם בד"כ בעלי תואר אוניברסיטאי במשפטים או מנהל עסקים והם נבחרים גם בהתאם לכישוריהם האישיים בתחומים שונים (ביניהם תקשורת, יחסי אנוש, כישורי טכנולוגיית מידע וכו'). תהליך ההכשרה שלהם כולל מס' רמות:

מבוא: ארגון, מטרות ויעדים, עובדי מדינה: תפקיד ואחריות, טכנולוגיית מידע - תמיכה וביטחון, תנאי שירות כלליים, תפקיד האיגודים המקצועיים, בריאות וסביבת עבודה.

הכשרה בסיסית: מבוצעת בעיקר תוך כדי עבודה (OJT-On the job training) אך כוללת גם קורסים שונים בנושא מיסוי פרטים וחברות, רישום אזרחי ומע"מ.

הכשרה מתקדמת: קורסים שונים בנושאים ספציפיים.

תכניות להכשרת מנהלים: קורסים במנהיגות למנהלים בדרג זוטר ודרג ביניים הכוללים את ערכי המגזר הממשלתי: דמוקרטיה, חוקיות, אובייקטיביות, זכויות אזרחיות, כבוד ואי-אפליה, יעילות ושירות.

תכניות אלו לא כוללות את הסגל הבכיר.

דוגמא להכשרת הסגל הבכיר ניתן למצוא ברשות התעסוקה השוודית (The Swedish Public Employment Service, Arbetsförmedlingen) המעסיקה מעל 13,000 עובדים ופועלת ב-320 סניפים בכל רחבי המדינה.⁶³ הסגל הבכיר של הרשות משתתף בתכנית למידה והכשרה משותפת למספר רשויות וסוכנויות ממשלתיות. מטרת שיתוף הפעולה בין הרשויות היא להעמיד את ההכשרה על הרמה הגבוהה ביותר ולהוזיל את עלותה. בהכשרה משתתפים מעבר לאנשי הסגל הבכיר של רשות התעסוקה, גם

⁶² מבוסס על התכתבות עם Ulrika Bergstedt, צוות משאבי-אנוש רשות המיסים השוודית, Skatteverket.

⁶³ מבוסס על שיחה והתכתבות עם Jörgen Nilsson, Strateg Chefsförsörjning och organisationsutveckling, Arbetsförmedlingen, Personallavdelningen (strategist, personal division).

אנשי הסגל הבכיר של רשות בתי הסוהר (Kriminalvården), המכללה לביטחון לאומי (Försvarshögskolan), רשות ההצטיידות הצבאית (FMV), רשות התעבורה (Trafikverket) ומחוז אחד של המשטרה. מדובר בכ-18-19 משתתפים בסה"כ ברמת ראשי אגפים.

ההכשרה מתוכננת ומבוצעת ע"י הסוכנויות עצמן בעזרת יועץ חיצוני שנשכר לטובת העניין. מטרת ההכשרה הן כלליות מאוד:

- חיזוק הבנת ההקשרים בהם פועלות סוכנויות ממשלתיות.
 - חיזוק הידע והניסיון התורמים לביצוע המטלות הנוכחיות של הסוכנויות.
 - חיזוק היכולת ליישם שינויים והתפתחות ארגונית, כמו גם היכולת להעביר את הצורך בשינויים אלו לשותפים בעבודה ולקולגות.
- בשנת העבודה 2012-2013 (סתיו 2012 - קיץ 2013) התקיימו שישה מפגשים של יומיים עד ארבעה ימים. כותרות הסמינרים היו:
- להיות מנהל בשירות המדינה.
 - להנהיג ולהגיב בסביבה פוליטית.
 - מבט בינלאומי (התקיים בבריסל בנושא האיחוד האירופי).
 - אסטרטגיה, התפתחות וארגון 1.
 - אסטרטגיה, התפתחות וארגון 2.
 - מנהל ציבורי בעתיד - להמשיך הלאה.
- הסמינרים כללו הרצאות של אקדמאים, אנשי מקצוע ובכירים במנהל הציבורי ובמערכת הפוליטית, סיורים וביקורים לימודיים, שיחות עיבוד וסדנאות שונות.

מנכ"לים וראשי סוכנויות בשירות המדינה בשוודיה⁶⁴

כללי

בשוודיה מכהנים כמאתיים ראשים של סוכנויות ממשלתיות. כמחצית מהם מוגדרים כמנכ"לים (General Directors), אחרים נושאים בתארים אחרים כגון Chairman, Director, Chanselor, Governor, כל ראשי הארגונים נחשבים כמינויים מקצועיים ולא פוליטיים והקדנציה שלהם נמשכת בד"כ שש שנים (עם אפשרות הארכה לשלוש שנים נוספות). ראש הסוכנות הממשלתית הוא המינוי היחיד בכל סוכנות הממונה ע"י הממשלה עצמה (אם כי במקרים מסוימים יש מינוי נוסף אך לעולם לא יותר משני מינויים ממשלתיים). שאר המינויים בסוכנות נעשים ע"י הסוכנות עצמה. תהליך מינוי ראש הסוכנות עבר רפורמה ב-2006 (כתוצאה מהמהפך הפוליטי של אותה שנה - איבוד השלטון של המפלגה הסוציאל-דמוקרטית ועלייתה לשלטון של קואליציית מרכז-ימין הנמצאת בשלטון עד היום). מטרת הרפורמה הייתה לגרום לתהליך המינוי להיות מקצועי, נקי ושקוף יותר.

המשרד הממשלתי שעוסק בגיוס, ליווי והכשרת ראשי הסוכנויות הוא משרד הבריאות והנושאים החברתיים (Ministry of Health and Social Affairs) הכולל ארבעה שרים ועוסק בין השאר בבריאות הציבור, ביטוח-לאומי, שיוך ובניין ומנהל ציבורי. האגף העוסק

⁶⁴ מבוסס על פגישה ביולי 2013 עם Claes Lindgren, Deputy Director General, Ministry of Health and Social Affairs, Department for Public Administration, Division for Central Government Employer Policy והפרסום הממשלתי: Regeringens chefpolicy för myndighetschefer - Kvalificerat statligt lederskap och krav på mångsidighet (Regeringskansliet)

בראשי הסוכנויות הוא האגף למדיניות ההעסקה של השלטון המרכזי, (Division for Central Government Employer Policy) שבראשו עומד אחד הסמנכ"לים של המשרד. האגף היה שייך בעבר למשרד האוצר אך הוא הועבר למשרד הבריאות והנושאים החברתיים מסיבות פוליטיות לאחר הבחירות האחרונות (2010).

גיוס ומינוי סגל בכיר (ראשי סוכנויות ממשלתיות)

כאשר יש צורך במינוי ראש לסוכנות ממשלתית מחליט האגף למדיניות ההעסקה של השלטון המרכזי (להלן: ה-DCGEP) בשיתוף עם הסוכנות הרלוונטית מה הם הקריטריונים הרלוונטיים למינוי. אלו כוללים את הגדרת התפקיד ואת הדרישות הפורמאליות בהן על המועמדים לעמוד. אין הנחיות גורפות של תנאי סף למינוי ראשי סוכנויות והדרישות הן שונות מסוכנות לסוכנות (יש, עם זאת, מקרים נדירים יחסית של סוכנויות שיש בהן דרישה מקדמית לתואר ספציפי כגון עו"ד). בכל מקרה יש דגש על מנהיגות אישית ועל היכולת להוות מעסיק ומנהל עובדים בשירות המדינה.

לאחר הגדרת הקריטריונים האגף מפרסם מכרז, ממיינ את המועמדים ועורך ראיונות. גם כאן התהליך מבוצע בתיאום עם הסוכנות הרלוונטית. בסופו של התהליך נבחר המועמד המתאים ביותר אותו מציע השר האחראי לאישור הממשלה.

הכשרת וליווי ראשי הסוכנויות

תחילת התהליך: עם המינוי מגיע ראש הסוכנות החדש למשרד ה-DCGEP לפגישת עבודה עם ראש האגף וצוותו המצומצם (הכולל מומחה לחוזי העסקה ומומחה לתחום המנהיגות). נושאי הפגישה הם תנאי העבודה, השכר והפרישה של ראש הסוכנות החדש ונהלי העבודה שלו בכל הנוגע להתנהלות מול השלטון המרכזי עם דגש על נהלי התקציב של הסוכנות והמחויבות הנגזרת מתפקיד ראש הסוכנות כמעסיק במגזר הממשלתי. במסגרת זו מוגדרים גם נהלי העבודה במסגרת SAGE, הסוכנות המייצגת את סוכנויות הממשלה במו"מ מול האיגודים המקצועיים. כל ראש סוכנות הוא חבר במליאת SAGE, 15 מהם חברים גם בוועד המנהל. בנוסף לזאת מוגדרים בפגישה ראשונית זו אפיקי הליווי וההכשרה השונים שמעמיד ה-DCGEP לרשות ראשי הסוכנויות. אלו נחלקים לשלושה סוגים עיקריים:

הכשרה אישית: לראשי הסוכנויות מוצעים מטעם הממשלה תכניות הכשרה אישיות בהתאם לצורכיהם. תכניות אלו הן בארגון ובמימון ה-DCGEP והן מתמקדות בעיקר בשלושה נושאים:

- תקשורת המונים - זהו ליווי מקצועי בנושא התנהלות מול התקשורת ובעיקר הכשרה כיצד להתראיין.
- שפות - ראשי סוכנויות הנזקקים לכישורי שפות במסגרת תפקידם יכולים לקבל הכשרה אינטנסיבית וקצרה בשפה הנדרשת או לימודי שפה ארוכי טווח.
- Coaching - ראשי הסוכנויות זכאים לקבל ליווי קבוע מאנשי מקצוע בהתאם לצרכיהם (לדוגמא: ליווי מפסיכולוג או ממנכ"ל לשעבר במשרד ממשלתי).

יום הכשרה לראשי סוכנויות חדשים: בשנה טיפוסית יכולים להיות בין 15 ל-40 מינויים של ראשי סוכנויות (בתוך קבוצת ה-200). בהתאם למספר המינויים החדשים מתקיים יום הכשרה סמינרוני ראשוני לבעלי התפקידים החדשים (פעם, פעמיים או מעט יותר בשנה). את הסמינר מארגן ה-DCGEP והוא מתקיים בבניין משרד רוה"מ. בסמינר משתתפים מרצים מובילים מהאקדמיה ואנשי ציבור ופוליטיקאים לשעבר (שופטים, מנכ"לים, שרים וכו'). כמו כן משמש הסמינר אפשרות ליצירת קשרים ראשוניים עם קולגות ודמויות פוליטיות המתארחות בו. נושאי הסמינר כוללים בין השאר התייחסות לנושאים הבאים:

- החוקה השוודית, יחסי פרלמנט-ממשלה-סוכנויות.
- הקשר (קונטקסט) לעבודת ראשי הסוכנויות - מה אסור? מה נהוג? מה מקובל?
- תחום התקציב.

הכשרה קבוצתית למנהיגות אישית: בשנה הראשונה לקדנציה מוקמת קבוצה של 8-10 ראשי סוכנויות חדשים אליהם מצורף יועץ חיצוני, איש מקצוע בתחום הנחיית קבוצות. קבוצה זו משמשת קבוצת למידה, דיון ושיחה במטרה לפתח את כישורי המנהיגות של ראשי הסוכנויות.

הקבוצה נפגשת לסמינרים של יומיים שלושה פעמיים בשנה בשנת הפעילות הראשונה. מטרת הקבוצה היא לפתח את חבריה כמנהיגים ולא לפתח כישורים טכניים או מקצועיים הקשורים לפעילות הסוכנות שבראשה הם עומדים. זוהי קבוצה קבועה ומפגשיה נמשכים גם בהמשך הקדנציה של ראשי הסוכנויות עד שהיא מתפרקת או מתאחדת עם קבוצה אחרת בהתאם לסיום תפקידם של החברים. כיום (יוני 2013) ישנן 17 קבוצות כאלו, הוותיקה מבניהן פועלת כעשר שנים.

אין חובת השתתפות פורמאלית חוזית בקבוצות ההנחיה והסמינרים. עם זאת, כיום משתתפים בקבוצות כ-150-160 משתתפים (מתוך קבוצת ה-200).

מנחי הקבוצות אחראים על תכני המפגשים. אין תכנית מרכזית שהקבוצות השונות צריכות לעמוד בה ואין פיקוח מרכזי על פעילות הקבוצות בכדי לשמור על עצמאותן ועל דיון חופשי ופתוח. נושאי הדיון נוטים להיות שילוב בין נושאים שראשי הסוכנויות עצמם מביאים לשולחן, כישורי מנהיגות שונים, נושאים אישיים וכיו"ב.

ביבליוגרפיה

מחקרים

Herma Kuperus and Anita Rode, *Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servant in the European Union Member States*, December 2008.

Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch, *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*, OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, 2007.

Matheson, A. et al., *Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants*, OECD Working Papers on Public Governance 2007/6, 2007.

OECD, *Government at a Glance*, 2011.

OECD, *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, 2011, available at <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>

OECD, *Modernisation and the New Public Executive*, GOV/PUMA (2003) 15, 28 October 2003.

OECD, *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*, GOV/PUMA(2003)17, 5 November 2003.

OECD, *Country Factsheets*, GOV/PUMA(2003)23, 14 November 2003(in French).

מקורות אינטרנט

Canada Gazette, Part 1, March 27, 1999.

Canada School of Public Service Act, S.C. 1991, c. 16, available at <http://lois-laws.justice.gc.ca/eng/acts/C-10.13/FullText.html>

École Nationale D'Administration. Retrieved from <http://www.ena.fr/index.php?/en>

Government of Canada, *Recruitment of Policy Leaders (RPL)*. Retrieved from <http://jobs-emplois.gc.ca/rpl-rlp/index-eng.php>

Government of Canada, *Directive on Executive (EX) Group Organization and Classification*, available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=14219§ion=text#cha4>

Government of Canada, *Canada School of Public Service*. Retrieved from <http://www.csps-efpc.gc.ca>

Government of New Zealand, State Services Commission, *Results from Dr Jane Davidson's evaluation of the Senior Leadership and Management Development Strategy*. Retrieved from <http://www.ssc.govt.nz/findings-summary>

Government of the United Kingdom, *Civil Service Learning*. Retrieved from <http://www.civilservice.gov.uk/networks/hr/civil-service-learning>

Leadership Development Center. Retrieved from <http://www ldc.govt.nz/Site/About/Default.aspx>

OECD, *Public Employment and Management, Acquiring Capacity*. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>

United States Office of Personnel Management, Center for Leadership Development. Retrieved from <http://www.leadership.opm.gov/>

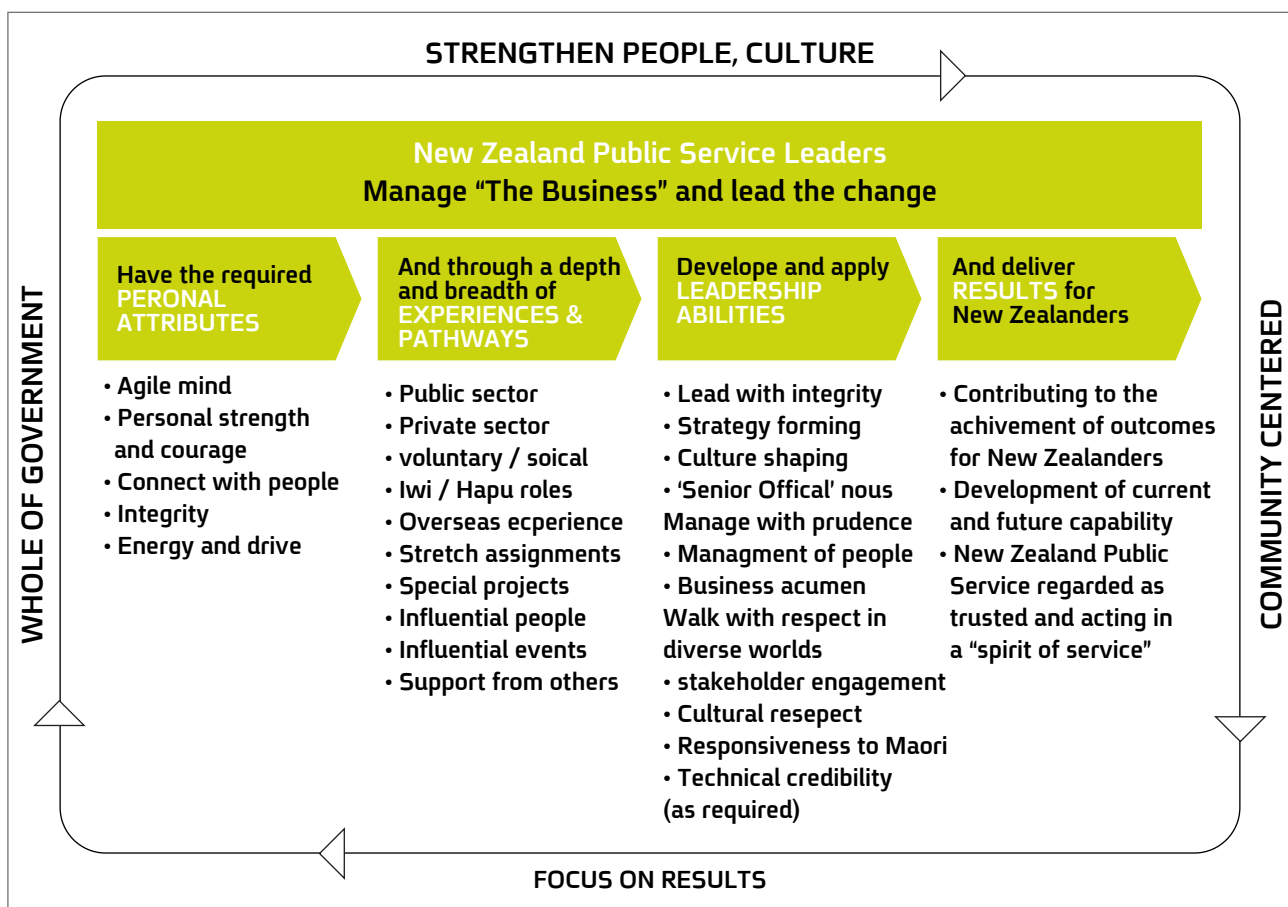
נספחים

נספח 1: רשימת היכולות הנדרשות ממועמדים בתוכנית 'High Potential Development Scheme' בבריטניה

Getting the Best from People	- Champions development and learning strategies to build organizational capability - Sets stretching but achievable goals - Makes identification and development of talented individuals at all levels a priority - Gives own time to coach individuals with observable effect - Recognises others' skills and facilitates their broader application - Treats mistakes as learning opportunities - Tackles poor performance or inappropriate behavior
Focusing on Delivery	- Shows speed and flexibility in adjusting to new circumstances - Provides the focus and cohesion to enable staff/colleagues to deliver effectively - Takes personal accountability for managing outcomes and risks - Demonstrates a record of improved results - Exceeds customer expectations - Identifies and makes best use of diverse resources to deliver goals
Learning and Improving	- Shows a capacity to seek frequent feedback on approach and performance - Is able to incorporate different perspectives and learn from own and others' experience - Looks at the long term in identifying own development needs - Is eager to be innovative and accept new challenges in order to progress - Shows preparedness to take a personal risk or engage with turbulent change - Demonstrates growing self-awareness of own strengths, weaknesses and motivations
Giving Purpose and Direction	- Is a powerful advocate of what needs to be achieved, arguing with conviction - Communicates a sense of urgency - Enthuses others to achieve - Initiates and drives for change, providing a clear rationale - Demonstrates a record of rigor in monitoring overall performance
Making a Personal Impact	- Visible and approachable in style - Respected as a source of advice and counsel by others - Communicates energy and commitment in his/her approach - Shows courage in saying what people may not want to hear - Displays honesty and integrity, practicing what he/she preaches - Takes account of wider interests and not just own in making decisions

Thinking Strategically	- Sensitive to wider political and organizational priorities in thinking through vision - Has a clear sense of where the business is culturally and where it needs to be - Contributes to formulating the vision - Demonstrates an outward-looking mindset in positioning strategic goals - Balances the need for detail with the broader picture - Able quickly to grasp the wider implications of alternative strategies
Achieving Outcomes Through Relationships	- Identifies opportunities to improve delivery through partnership - Networks and quickly establishes positive relationships with people, adapting personal style - Creates diverse teams by bringing together the right mix of skills and styles - Builds alliances across teams and departmental boundaries to achieve win-win outcomes - Shows keen political awareness in handling relationships - Shares ideas and information with stakeholders - Provides support where it is needed

נספח 2 - פרופיל המנהיגות בשירות הציבורי בניו זילנד





גבעת הגיוינט ת.ד. 3489 ירושלים | טל. 02-6557165 | פקס. 02-6554221 | אתר: www.TheInstitute.org.il
מכון אלכא למנהיגות וממשל פועל בסיוען הנדיב של: ארגון הפדרציות היהודיות בצפון אמריקה, קרן ראסל ברי, הפדרציה היהודית של ניו יורק, הפדרציה היהודית של בולטימור, פני וסטיבן ויינברג וקרן וואהל