



נציבות שירות המדינה
המטה ליישום הרפורמה
אגף תורה, מחקר וניהול ידע

מסמך מדיניות- אוריינטציה לשירות המדינה

ירושלים, שבט התשע"ו, ינואר 2016



מסמך זה גובש כחלק מתכנית 'עץ הדעת' לגיבוש וכתובת מדיניות בתחום
ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ראש הצוות	גב' רינה ברקת , ראש תחום הדרכה והשתלמויות, כנסת
צוות המדיניות	גב' לאה בוצר , מנהלת אדמיניסטרטיבית, המרכז לבריאות הנפש שער מנשה עו"ד ענבר בן-מנדה , מנהלת מחלקה בכירה (ייעוץ משפטי), נציבות שירות המדינה גב' שלי עימנואלי , ראש יחידת ההדרכה, משרד הביטחון גב' מרי יוסף , ראש אגף משאבי אנוש, משרד המשפטים גב' נעמי בנימיני , ממונה בכירה ביקורת, נציבות הביקורת על גופי התביעה, משרד המשפטים גב' סמדר בצ'יו , ראש תחום פיתוח הדרכה, משרד הביטחון
צוות בקרה	גב' אפרת לוי-רחנברג, סגנית מנהל אגף בכיר בקרה גב' טליה מנשה, מנהלת תחום - בקרת ניהול ההון האנושי אגף בכיר בקרה
עריכה	גב' לי ירקוני, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
תרשימי זרימה	מר רונן דסה, מנהל תחום הון אנושי, אגף בכיר אסטרטגיה, נציבות שירות המדינה

תוכן עניינים

4.....	תקציר מנהלים
6.....	פתח דבר
8.....	המצב הקיים
10.....	הגדרת הבעיה
12.....	מתודולוגיה
12.....	סקירת ספרות
16.....	בחינת השוואתית-בארץ ובעולם
17.....	הישג נדרש
18.....	הקריטריונים לבחינת החלופות
19.....	החלופות
19.....	חלופה א'
19.....	חלופה ב'
25.....	חלופה ג'
31.....	דיון בחלופות לפי הקריטריונים
32.....	החלופה המועדפת
34.....	אחרית דבר
35.....	פרק בקרה
39.....	רשימת מקורות

תקציר מנהלים

שירות המדינה בישראל שם לו כמטרת-על הנחלת ערכים, נורמות וכללים אחידים עבור כלל העובדים, מתוך הכרה בחשיבות קיומו של חוט שדרה ערכי חוצה - ארגון. החיבור הערכי של העובדים לחזון ולערכים משותפים תורם לביסוסו של אתוס משותף ולהנחלת שפה ארגונית אחידה בקרב עובדי המדינה, ללא תלות בהשתייכותם הארגונית-משרדית.

חרף ההכרה בחשיבותו של החיבור הערכי ויצירת הזיקה לשירות המדינה, וכפי שצוין בדו"ח הרפורמה: "לא קיימת מערכת מובנית הכוללת תהליכי הנחיה, הוראה, הכשרה או הטמעה של אוריינטציה לשירות המדינה, המבססת אתוס משותף, שפה ארגונית אחת וראייה מערכתית".¹

ממצאי דו"ח הרפורמה חיזקו את ההבנה בדבר חשיבות הגדרתו והטמעתו של הליך קליטה סדור הנשען על תכניות קליטה ואוריינטציה אחידות לכלל שירות המדינה.

לאור האמור, הוקם צוות ייעודי לבחינת נושא האוריינטציה לשירות המדינה. מסקנות והמלצות הצוות מרוכזות במסמך זה.

עבודת הצוות המוצגת במסמך נשענת, בין היתר, על בחינת מחקרים בתחום, למידה מארגונים מחוץ לשירות המדינה, בישראל ובעולם, ועל זיהוי האתגרים במצב הקיים בשירות המדינה בתחום של קליטת עובדים חדשים. אחת התובנות המרכזיות היא בדבר החשיבות המכרעת של שילוב היבטים מרכזיים של אוריינטציה לארגון-העל בתכניות לקליטת עובדים חדשים. אוריינטציה לחזון ולערכי הארגון יוצרת זיקה וחיבור רגשי של העובד לארגון, ובכך תורמת לקליטתם ולשימורם של עובדים חדשים בארגונים שונים לאורך זמן.

קליטה מוצלחת של עובד חדש מעלה משמעותית את הסיכוי לקיצור עקומת הלמידה של העובד, להגדלת יעילותו ולהבניה של תחושת המחויבות שלו לארגון. מאידך, קליטה לא מוצלחת עלולה לגרום נזק, הן ברמת הארגון והן ברמת העובד, אשר יבוא לידי ביטוי בהיבטים של ירידה בתפוקות ופגיעה במוטיבציה וביכולת הארגונית לשמר עובדים לאורך זמן.

¹ דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה (2013), עמ' 181, זמין בכתובת: <http://www.csc.gov.il/databases/articlesandpublications/documents/reformreport2013.pdf>

לאור כל זאת, ממליץ הצוות כי נציבות שירות המדינה תהיה הגורם המוביל בהתווייתה וביישומה של מדיניות קליטה אחידה, בפיתוחם של כלים גנריים להטמעה ותהיה אחראית על הפן הביצועי של תכנית האוריינטציה לשירות המדינה, כמו גם לתכניות ההדרכה לבכירים ולאוכלוסיות מיקוד ייחודיות נוספות. אשר לתכניות ההדרכה לאוכלוסיות מיקוד ייחודיות, הרי שנציבות שירות המדינה תוכל לייצר תכניות אוריינטציה ייעודיות תוך התאמה לצרכים הייחודיים של אותן אוכלוסיות, ובכך להגדיל את הסיכוי לסוציאליזציה איכותית ומיטבית. בצד הובלת וניהול תהליך האוריינטציה לשירות על-ידי נציבות שירות המדינה, תוטל על המשרדים האחריות הביצועית על תכניות הקליטה והאוריינטציה המשרדיות.

תהליך הקליטה המומלץ מציב, מצד אחד, "אבני דרך" סדורות ואחידות על-פני סרגל זמן, ומצד שני – מאפשר גמישות בהיבטים של היכולת המשרדית להתאים את התהליך לצורכי ולמאפייני המשרד. יתרה מכך, מעורבות פעילה של נציבות שירות המדינה ביישום המדיניות מדגישה ביתר שאת את מחויבותה לתהליך בבחינת "נאה דורש - נאה מקיים".

הצוות סבור כי יישום ההמלצות יסייע בטווח הקצר להטמעת תהליכי קליטה איכותיים ואחידים, ואילו בטווח הארוך – יתרום ליצירתה של שפה משותפת, לגיבושה של "גאוות יחידה" בקרב עובדי שירות המדינה, ליצירת מחויבות והזדהות ארגונית אשר יתרמו לשיפור השירות לאזרח ולמיצוב שירות המדינה כארגון איכותי ויוקרתי.

בשנים האחרונות, חל שינוי משמעותי באופן ההסתכלות והחשיבות שניתנה לנושא המשאב האנושי ואופן ניהולו בארגונים שונים, הן במגזר הפרטי והן בציבורי. אחת המגמות הבולטות בניהול המשאב האנושי היא העיסוק ההולך ומתפתח בניהול קריירה של העובדים. ניהול קריירה מתווה את דרכם המקצועית והניהולית של עובדים ומנהלים בארגון באופן מתפתח, ממוקד ומאוזן. ניהול קריירה הוא אחד הכלים המשמעותיים אשר עומד לרשות מחלקות משאבי אנוש בארגונים ואשר מאפשר את התמקצעות הארגון מחד, ושימור עובדים מאידך.

ניהול קריירה משמעותו בניית מסלול של פיתוח מקצועי לעובד כבר מימיו הראשון בארגון, תוך ניהול ההתקדמות המקצועית שלו ומתן כלים ומשאבים למימוש ויישום תכניות פיתוח אישיות לעובדים ולמנהלים בארגון. התהליך מבוסס על צרכי העובד, כישוריו וסאיפותיו המקצועיות ועל צרכי הארגון ואפשרויותיו בהתייחס לצרכים אלה. תהליך קבלת עובד חדש לארגון מתחיל כבר בשלב הגיוס לעבודה, והוא מהווה נדבך משמעותי בניהול הקריירה המקצועית של העובד.

הדבר ניכר עוד יותר כשמדובר בדרג ניהולי בכיר, שכן לתפקודו של המנהל הבכיר כבר בימיו הראשונים בארגון, השפעה מעגלית על עובדים נוספים בארגון, ובמיוחד – על אלה הכפופים לו. במסגרת הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, העוסקת בהתאמת היכולות של שירות המדינה לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, הוכר שלב זה בקריירה המקצועית של העובד כשלב חיוני והכרחי להתפתחות המקצועית הן של העובד והן של הארגון.

קליטה מוצלחת של עובד במקום עבודה חדש מעלה משמעותית את הסיכוי לשיתוף פעולה מוצלח בין העובד לארגון ולהגדלת היעילות של האחרון, אולם קליטה גרועה עלולה לגרום לנזק לשני הצדדים.

בדו"ח הרפורמה צוין בהקשר של פיתוח ההון האנושי כי יש ליצור תרבות ארגונית המבוססת על חזון וערכים ועל פיתוח האתוס של שירות המדינה. ליצירת תעודת זהות ערכית לעובדי המדינה חשיבות מכרעת לשלבים הראשוניים בכניסתו של העובד לארגון ובהשתלבותו בו.

בהתייחס לנושא האוריינטציה לשירות המדינה, נקבע בדו"ח הרפורמה כי יש צורך ב:"קיומה של מערכת הטמעת אוריינטציה כלל ממשלתית לשירות המדינה, המבססת ידע בסיסי, ערכים ושפה ארגונית משותפת...קיומה של מערכת הכשרה יעילה ואפקטיבית להשגת יעדי המשרדים".²

על מנת לבחון את נושא הקליטה והאוריינטציה לשירות המדינה, מינה נציב שירות המדינה צוות שמטרתו גיבוש מסמך מדיניות בנושא זה. הצוות נדרש, בין היתר, לתת דעתו לגיבוש התפיסה התורתית

² דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה (2013), עמ' 181, זמין בכתובת: <http://www.csc.gov.il/databases/articlesandpublications/documents/reformreport2013.pdf>

לבניית תהליך גנרי ואחיד לקליטה, חניכה וליווי של עובד חדש בשירות המדינה, תוך דגש על חיבור העובד לקוד האתי ולאתוס של שירות המדינה; לגיבוש הצעה לכלי הטמעה אחדים בתהליך הקליטה בשירות המדינה (ערכת קליטה, תהליכי הדרכה וחונכות); ולבניית מתווה לתהליך בקרה על תהליך הקליטה.

מסמך זה, פרי עבודת הצוות, יתאר את המצב הקיים בשירות המדינה בהיבטים של קליטת עובדים חדשים ויצירת אוריינטציה לשירות המדינה; יגדיר את הבעיה העיקרית ואת המטרות המצופות בעקבות המדיניות שתקבע; יציג ניתוח של שלוש חלופות לפתרון הבעיה ואת החלופה המומלצת על בסיס ניתוח זה.

המצב הקיים

המצב הקיים בשירות המדינה

פרק 54 לתקשי"ר עוסק בהדרכת עובדים חדשים, והוראותיו חלות על:

**"... עובד הבא מחוץ לשירות או המועבר ממשרה למשרה
באותו משרד או ממשרד אחר..."**

הפרק כולל הוראות בדבר שלבי קליטת עובד חדש, תוך חלוקת אחריות הביצוע בין האחראי במשרד לבין מנהל היחידה או הממונה הישיר. לפי הוראות פרק 54, נדבך נוסף בתהליך הקליטה הוא קורסי הדרכה לעובדים חדשים שיבוצעו במהלך ששת חודשי העבודה הראשונים ומצויים באחריות הממונה על ההדרכה במשרד.

עוד נקבע כי בעת הצורך, נציבות שירות המדינה תשלח מרצים מטעמה לקורסי ההדרכה האמורים ותסייע בארגון קורסים ובאספקת חומרי הדרכה. בהתאם להוראות הפרק, תכנית הלימודים בקורסי ההדרכה כוללת תכנים הקשורים בעיקר למבנה המשרד ולעולם התוכן המקצועי שלו.

מעבר להוראות התקשי"ר, ישנו נוהל קליטה לעובדים חדשים אשר פורסם על-ידי נציבות שירות המדינה, בשנת 1993.³ תכליתו הייתה לסייע בהטמעה של השינוי שחל במשך תקופת הניסיון לעובד המתקבל מן החוץ והרחבתו לשנתיים (נכנס לתוקף ביום 5.3.91), ולשפר את תהליך קליטתם הנאותה של העובדים החדשים בשירות. מדובר בנוהל הכולל הוראות מפורטות, לרבות: הגדרה של תהליך הקליטה; התייחסות ללוחות זמנים; אפשרות להתאמה לצרכים הייחודיים של המשרד; הגדרת תחומי אחריות וסמכויות של כלל בעלי התפקידים בתהליך הקליטה, לרבות של נציבות שירות המדינה; יישום תהליך חניכה; והתייחסות לתהליכי בקרה. נוהל זה הוארך בפעם האחרונה על-ידי נציב שירות המדינה דאז, עד לתאריך 31.12.98, ולמעשה נותר ללא משמעות מעשית.⁴

הלכה למעשה, כיום ישנה שונות רבה בין משרדי הממשלה השונים בכל הקשור לתכניות קליטה ואוריינטציה. השונות באה לידי ביטוי בשלושה היבטים עיקריים:

ברמת תפיסת התהליך - ישנם משרדים המתייחסים לקליטת עובד חדש כאל הליך טכני בלבד, הנשען בעיקרו על קליטה פרוצדוראלית ומילוי הטפסים הנדרשים לצורך "תחילת עבודה"; משרדים אחרים

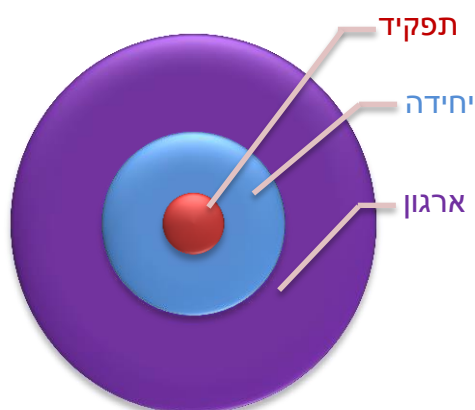
³ הנוהל פורסם בהודעת נש"מ נ/ג 44 מיום 24.6.1993, שתוקפה נקבע לשנתיים. התוקף הוארך פעמיים עד ליום 31.12.98, ומאז לא הוארך (ראה: הודעת נש"מ נ/מ 2 מיום 2.10.95 והודעת נח/4 מיום 12.11.97).

⁴ הודעת נש"מ מס' נח/4.

מתייחסים לשלב הקליטה כחלק מתהליך שלם המתחיל מרגע ההודעה לעובד על קבלתו לתפקיד, ונמשך על-פני נקודות זמן שונות במהלך השנה הראשונה להעסקתו.

ברמת ההשקעה בעובד החדש – קיימת שונות רבה בהיקף המשאבים המיועדים על-ידי המשרד לביצוע התהליך, והיא נמצאת על הטווח שבין חלוקת טפסים דרך הכנת ערכת קליטה לעובד החדש ועד תהליכי הדרכה וחניכה מתקדמים.

ברמת החיבור הערכי לשירות המדינה – רוב תהליכי הקליטה המשרדיים שנבחנו מוכוונים להקניית אוריינטציה משרדית ויחידתית. במצב הקיים קיימים 3 מעגלי אוריינטציה: לתפקיד; ליחידה הארגונית הקולטת ולארגון (ראה תרשים). מעבר לאזכורים בודדים לגבי נציבות שירות המדינה, לא נמצאו תהליכי הכשרה ולמידה המיועדים ליצירת זיקה וחיבור לאתוס ולערכי שירות המדינה ולמשמעות היותו של העובד החדש **עובד מדינה**. חלק מתהליכי הקליטה הקיימים כוללים למידה והכרה של כללי האתיקה של שירות המדינה, כאשר המוטיבציה לכך היא פרקטית, משום הצורך להבהיר לעובד החדש את קוד ההתנהגות. מהלך זה אינו מוכוון לטובת יצירת "גאוות יחידה" רוחבית ולא ליצירת זיקה ומחויבות רגשית אצל העובד כלפי שירות המדינה באופן כללי.



הגדרת הבעיה

היעדר תהליכים מובנים וממוסדים לחיבור עובדי המדינה לאתוס, לחזון ולערכי שירות המדינה, הפוגע ביצירת שפה ארגונית משותפת ובתחושת מחויבות לשירות המדינה.

היעדר מדיניות אחידה משפיע באופן ישיר על איכות הקליטה בין משרד למשרד. בעוד שלמשרדים מסוימים, בעלי משאבים גדולים יותר, יש אפשרות להציע תהליך קליטה איכותי יותר, בקרב משרדים קטנים יותר ובעלי משאבים מצומצמים יותר, עלול תהליך הקליטה להיות לא מספק, דבר אשר עשוי להיות בעל השפעה ישירה על איכות העובדים המתקבלים לכל משרד וכן על תפקודם. מעבר לכך, אוריינטציה של העובדים כלפי הארגון הספציפי שבו הם עובדים ולא כלפי ארגון-העל שהוא שירות המדינה עלולה ליצור ראייה מערכתית צרה וכן להזיק לתדמית שירות המדינה בישראל בעיני האזרחים, מקבלי השירות

גורמי השורש לבעיה

הבעיה המרכזית, נובעת מארבעה גורמי שורש עיקריים:

שיטות- היעדר הליך או הוראות מדויקות ואחידות באשר לאופן שבו יש לבצע את תהליך הקליטה. הוראות התקשיר"ר הן כלליות מדי ופתוחות לפרשנות. מעבר לכך, אין כל תהליך של בקרה ולמידה מתהליכי הקליטה השונים.

טכנולוגיה- דפוסי עבודה מיושנים המכבידים על תהליך הקליטה ועלולים לפגוע ברמת המקצועיות וביכולת לבצע תהליכי קליטה איכותיים (למשל, מילוי טפסים באופן ידני וחוסר שימוש או שימוש בלתי מספק בעזרים טכנולוגיים אשר עשויים לסייע לייעול תהליך הקליטה על ידי הפיכתו לידידותי למשתמש). מעבר לכך, ישנה בעייתיות בשימור ידע אודות תהליכי קליטה בעבר, מידת הצלחתם ויעילותם.

סביבה- שוני גדול בין המשרדים מבחינת המשאבים המוקצים לתהליך, כמו גם מבחינת גודלם הפיזי. בנוסף, ולעיתים כפועל יוצא של הבדלים אלו, ישנו שוני בתפיסת תהליך הקליטה המושפע גם מהתרבות הארגונית השונה הקיימת בין משרד למשרד.

גורמי אנוש- חוסר בידע מקצועי אודות גישות ושיטות חדשות לביצוע תכניות קליטה ואוריינטציה אפקטיביות, בדומה לאלה הנמצאות בשימוש בארגונים במגזר הפרטי. בנוסף, בקרב אנשי משאבי אנוש קיים חוסר הבנה לגבי מידת נחיצותו של תהליך קליטה ואוריינטציה סדור ומובנה להשתלבותו

העתידיית של העובד בארגון ולמקסום התועלות כתוצאה מתהליכים אלה. ככלל, ישנה שונות רבה בין המשרדים גם בהיבט הזה, כאשר לרוב ישנה התמקדות בעיקר בתהליכים פרוצדוראליים כגון מילוי טפסים. לעיתים, אין כל התייחסות לפרט ולצרכים היחודיים של העובד החדש בתקופת העבודה הראשונה שלו, בהיבטים מקצועיים ואישיים כאחד.

מתודולוגיה

בכדי להיכנס ל"עובי הקורה", בחן הצוות את נושא תכניות הקליטה והאוריינטציה בשני רבדים: הרובד התיאורטי, הבוחן את השאלה הבסיסית האם תכניות אוריינטציה במסגרת תכניות קליטה אכן נחוצות. הרובד השני, עוסק בפרקטיקה, הווה אומר, באיזה אופן מיושמות תכניות כאלה ב שירות הציבורי בחו"ל ובארגונים עסקיים בישראל.

לצורך בחינת הרובד הראשון, בחן הצוות מחקרים בתחום משאבי אנוש שביקשו לעמוד על נחיצותן ותומתן של תכניות אוריינטציה המונהגות כיום. המחקרים הללו, יש להדגיש, עסקו בעיקר בנעשה בחברות העסקיות, אך הצוות סבור כי מסקנותיהם והדגשים העולים מהם עשויים להיות רלוונטיים גם עבור ארגוני השירות הציבורי בישראל.

לצורך בחינת הרובד השני, בחן הצוות את הנעשה בארגונים ציבוריים וממשלתיים בחו"ל, כמו גם את התכניות הנהוגות במספר חברות עסקיות מובילות בישראל. לשם כך, נבחנו תכניות הקליטה והאוריינטציה של ממשלת מישגן, ממשלת ורמונט, ארגון הבריאות הלאומי של ארה"ב, משרד הפנים האמריקאי; מודלים קיימים במגזר הממשלתי בקנדה ובמגזר הממשלתי ביפן. בישראל, בחן הצוות את התפיסה של קליטת עובדים חדשים ויישומן במספר חברות מובילות במגזר העסקי- חב' אינטל, חב' דלק ישראל, קופת חולים כללית, חב' סיסקו, חב' נתיבי ישראל ורפאל.

סקירת ספרות

ייחודו של שוק העבודה המודרני טמון בכך שהמשאב החשוב ביותר הוא זה האנושי.⁵ ארגונים רבים, בין אם במגזר הציבורי או הפרטי, עושים מאמצים כבירים לגייס את האנשים הטובים ביותר לשורותיהם. יחד עם זאת, למרות שארגונים משקיעים זמן וכסף בגיוס עובדים איכותיים, הם לא תמיד מצליחים לשמרם. העובדים החדשים שמגיעים לארגון חווים תהליך של לחץ, חרדה וחוסר ודאות בניסיונם למצוא את מקומם בין העמיתים החדשים, המנהלים ובתפקיד החדש אשר לשם מילוי גויסו לארגון.

מתוך הצורך האמור נולדו גישות ותיאוריות רבות המנסות לקבוע את מאפייניה של תכנית קליטה מוצלחת. כך למשל, מחקרם של רולג ואחרים מצא כי רבים משלבי הקליטה הנפוצים בארגונים, לא רק

⁵ אוסטרניסקי אינה (2006), אזרחות ארגונית, מחויבות ארגונית ושביעות רצון מהעבודה כפונקציה של איכות תהליך הקליטה של עובדים חדשים בארגונים, עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה

שאינם מקלים על העובדים החדשים ומסייעים להשתלבותם בארגון, אלא להיפך.⁶ החוקרים מצאו כי הדרך הטובה ביותר לקלוט עובד חדש בארגון היא לאפשר לו מידה רבה ככל האפשר של עצמאות, ובעיקר, לעודד אותו לייצר לעצמו קשרי עבודה ("נטוורקינג"). דוגמא נוספת לכך, היא מחקרה של ריס, אשר מצא כי תכניות קליטה אפקטיביות בקרב מנהלים צריכות להיות מלוות על-ידי "צוות קליטה" שילווה את התהליך, ולכלול משוברים שוטפים לעובדים במהלך תקופה זו.⁷

בין הדרכים המגוונות והמקובלות לביצוע תהליך קליטה של עובדים חדשים בארגון, נמנות **תכניות אוריינטציה**. תכניות אוריינטציה הן למעשה חלק מתהליך השילוב של עובדים חדשים בארגון, ונועדו להכיר לעובדים החדשים את תפקידם, את האנשים עמם יעבדו ואת הארגון עצמו. תכניות אלו יכולות להתקיים באופן פורמאלי או לא פורמאלי, והן נבדלות מתכניות קליטה רגילות בשני מובנים עיקריים: במובן הראשון - עיקר עיסוקן של תכניות האוריינטציה הוא בהבנת ההקשר הרחב יותר של התפקיד.⁸ תכניות הקליטה המקובלות מכוונות להכנת העובד לתפקידו בהיבטים המקצועיים, בעוד שתכניות אוריינטציה, מיועדות ליצירת חיבור רגשי של העובד למקום עבודתו החדש.

במובן השני - תכניות האוריינטציה, על אף שלעיתים מגולמות בתכניות הקליטה, יתקיימו לרוב בתחילת העסקתו של עובד חדש, בעוד שתכניות קליטה שונות עשויות לארוך זמן רב יותר.⁹

עם זאת, לאור השינויים בשוק העבודה בשנים האחרונות, וההשקעה הרבה בתכניות קליטה נרחבות, עולה השאלה האם תכניות אוריינטציה אכן הכרחיות. מדוע עובד צריך להבין את התכלית בעשיית תפקידו ולא רק כיצד לבצע אותה? מדוע חשובים יצירת המחויבות והחיבור הרגשי? במילים אחרות, האם מדובר באמצעי יעיל של קליטת עובדים או שמא מדובר בבזבז של משאבים?

מהמחקרים עולה כי לתכניות אוריינטציה כמה יתרונות מרכזיים.¹⁰ ראשית, תכניות אוריינטציה מאפשרת לייעל את תהליך הקליטה, משום שהן מסייעות לעובד "להיכנס לעניינים" בצורה מהירה יותר, ובכך מקטינות את עלויות הקליטה של העובדים החדשים בטווח הארוך. שנית, יש בכוחן להפחית את החרדה הטבעית שמרגישים העובדים החדשים עם כניסתם לארגון, שכן הן מאפשרות להם להבין ביתר שאת מהי מהות תפקידם בהיבט הארגוני, ומה מקומם בארגון. הפחתת החרדה מאפשרת לעובדים החדשים קליטה מהירה יותר והצגת תפוקות תוך זמן קצר יחסית. שלישית, תכניות

⁶ Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review, Winter, 35–41

⁷ Reese, V. 2005. Maximizing your retention and productivity with on-boarding. Employment Relations Today, 31(4): 23–29

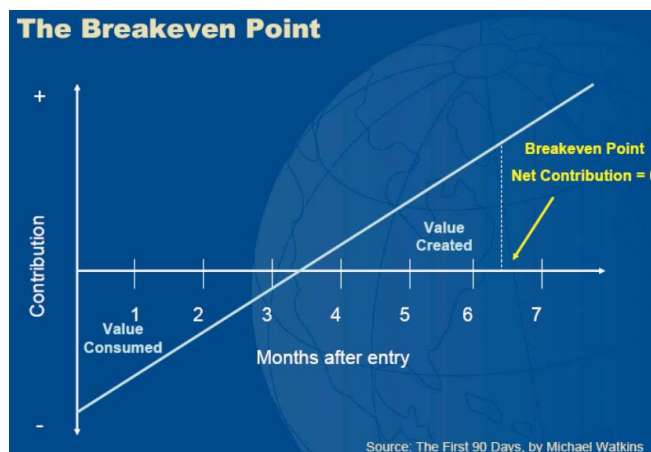
⁸ Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. Personnel Psychology, 53, 47–66

⁹ Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. 2011. Assessing New Employee Orientation Programs. Journal of Workplace Learning, 23(5): 349–354

¹⁰ Brown, J. 2005, Employee Orientation: Keeping new employees on board. Management Resources

אוריינטציה טובות עשויות להפחית את שיעור עזיבת העובדים זמן קצר לאחר קליטתם לארגון. רביעית, תכניות אלו מפחיתות משאבי זמן ועבודה הנדרשים מבעלי תפקידים בתוך הארגון, דוגמת עמיתים ומנהלים, לצורך קליטת העובד החדש. לבסוף, הן מאפשרות תיאום ציפיות ברמה האישית והארגונית, ותורמות לפיתוח גישה חיובית כלפי התפקיד, וכלפי מקום העבודה החדש.

לשיטתו של גארג,¹¹ נחיצותן של תכניות אוריינטציה רבה מאוד במיוחד לנוכח הממצאים המעידים על כך שעובדים חדשים מחליטים בנוגע להמשך תפקידם במקום העבודה במהלך חצי השנה הראשונה לעבודתם. עניין זה נובע בעיקר עקב אי-הלימה בין ציפיותיו של העובד ותפיסת התפקיד שלו ברמה האישית והארגונית לבין מה שמצופה ממנו בפועל. משום כך, תכניות אוריינטציה, שבמסגרתן מקבל העובד מידע נרחב אודות תפקידו והציפיות ממנו, בצד מידע על הארגון, ייעודו ומטרותיו מפחיתות את אי הוודאות של העובדים החדשים. כך עובדים שעשויים להתאכזב מן התפקיד ולעזוב, יעשו כן בטרם יתחילו תהליך קליטה ארוך ויקר משאבים. מעבר לכך, מחקרו של גארג מצא כי ארגונים אשר קיימו תכניות אוריינטציה לעובדים חדשים, הראו עלייה של 50% ביכולתם לשמר את אותם עובדים בארגון.



מחקרם של קליין וובר, מצא אף הוא שתכניות אוריינטציה מסייעות לקליטתם של עובדים חדשים.¹² הם מצאו כי עובדים אשר עברו תכניות שכאלו, נקלטו טוב יותר בשלושה מתוך שישה מימדים שונים, ביניהם קשר עם עובדים אחרים והבנה של מטרות הארגון, זאת בהשוואה לעובדים שלא עברו תכניות אוריינטציה עם קליטתם לארגון. מעבר לכך, עובדים שעברו תכניות אוריינטציה, נמצאו כבעלי מחויבות גדולה יותר כלפי הארגון. נתונים אלו, היו נכונים עבור עובדים חדשים מארגונים שונים, בתפקידים שונים.

¹¹ Grag mohit, Is New Employee Orientation Good Business Strategy? – Insights from MindTickle Research, MindTickle, last access 4/1/2014: <http://www.mindtickle.com/blog/is-new-employee-orientation-good-business-strategy-research-insights>

¹² Klein, H. J., & Weaver, N. A.

ארגונים שונים, נוטים לאמץ תכניות אוריינטציה מגוונות. מעצם שונותם, לא ניתן להצביע על תכנית אוריינטציה מיטבית עבור כלל הארגונים, אך ניתן להצביע על הסיבות בגינן תכניות אוריינטציה נכשלות: חוסר תכנון מספק של התכנית, חוסר הבנה של המעביד את מטרות האוריינטציה או תחושות לא טובות בקרב העובד החדש הן רק מספר דוגמאות לסיבות לכישלון התכנית. חרף זאת, בראון מעלה מספר נקודות עיקריות אשר צריכות להופיע בכלל תכניות האוריינטציה.¹³:

- ✓ על הארגון הקולט להגדיר מה נדרש מעובדים חדשים לדעת ולהבין אודות התפקיד שלהם ועל הארגון אליו נקלטו, על מנת לגרום להם להרגיש יותר בנוח עם הכניסה אליו.
- ✓ על הארגון לספק הסבר מקיף על המצופה מהעובדים, הן ברמה הארגונית והן ברמת התפקיד, לפני שניתנות להם משימות בפועל. עם זאת, יש צורך לא להעמיס מידע על העובדים החדשים בבת אחת, אלא בהדרגה.
- ✓ על הארגון ליצור מסמך לשימוש העובדים החדשים אשר מציף את התשובות לשאלות נפוצות בנוגע להליכי העבודה בארגון עצמו, הכולל גם רשימה של בעלי תפקידים ותחום אחריותם.
- ✓ על הארגון לוודא כי ניתנות משימות קטנות וממוקדות במהלך האוריינטציה על מנת לתת לעובדים החדשים הזדמנות ללמוד בעצמם מהו אופי המשימות שלהם, תחת פיקוח מסוים.
- ✓ לפני בניית התכנית, על הארגון לבקש משוב מעובדים אשר עברו את תכנית האוריינטציה בעבר, ולא להסס לשנותה לפי המסקנות שעולות מכך.

מעבר לאמור, מעניין לבחון דווקא את הגישה היפנית לתכניות אוריינטציה.¹⁴ הללו שונות משמעותית מאלו המערביות, וייחודן נובע מהעובדה שהן מבוססות על תפיסה של העסקת העובדים לטווח ארוך, בדומה לשירות המדינה בישראל. כך למשל, תקופת ההכשרה בארגונים ביפן נעה בין חצי שנה לשלוש שנים, בעוד שבארגונים מערביים תקופות אלו קצרות יותר באופן משמעותי. תכנית אוריינטציה יפנית טיפוסית מחולקת לחמישה שלבים. השלב הראשון מוקדש להקניית ערכי הארגון לעובד החדש. בשלב השני העובד יבצע סבב בין המחלקות והאגפים השונים של הארגון וילמד את תפקידיהם וסמכויותיהם. בשלב השלישי, העובד החדש יוצמד לעובד ותיק יותר וילמד ממנו באופן אישי את אופן העבודה וההתנהלות במחלקה שאליו הוא מיועד. השלב הרביעי מוקדש להערכה של העובד, מבחינת רצונותיו, יכולותיו וכו'. בשלב האחרון מקבל העובד החדש משימות קטנות לביצוע, על מנת לאפשר לו כניסה "רכה" לתפקיד.

במרבית הארגונים המערביים, העובדים מוכשרים ומתוודעים בעיקר לתפקידים הספציפיים אותם הם אמורים למלא, בעוד שבארגונים יפניים, העובדים מקבלים הכשרה רוחבית חוצת-ארגון, וכך מקבלים הבנה טובה יותר לגבי אופן עבודת הארגון כמכלול. הכשרה שכזאת עשויה להגביר את הנכונות לעבודת צוות ולמנוע תחרות לא בריאה בין המחלקות. הגישה היפנית לתכניות אוריינטציה שמה דגש

¹³ Brown, J.

¹⁴ Acevedo, J. M., & Yancey, G. B.

רב על משובים מצד העובדים החדשים ואימוץ שינויים בהתאם. תפיסה זו, לדעתם של חוקרים מסוימים, תורמת לכך שארגונים יפניי טובים יותר בקליטה ובשימור של עובדים חדשים, מאשר ארגונים מערביים.

לסיכום, ההבנה כי ישנו קושי בשימור עובדים חדשים בארגונים, הולידה את הצורך בגיבוש של תכניות קליטה וסוציאליזציה של העובדים החדשים. אולם, במרוצת הזמן, התחדדה הבנה נוספת, שלא די בתכניות שכאלו על מנת לשמר עובדים ולהגביר את פריזם. בבסיסן של תכניות האוריינטציה, עומדת ההבנה כי על העובד להיות מוכשר לא רק לתפקידו הספציפי, אלא שיש משמעות ותועלת רבה ללמידת ערכי הארגון והזדהות איתם, כמו גם הבנת המשמעות הרחבה של סמכויות התפקיד. כמו כן, ישנה חשיבות מרובה להתפתחות דינאמית של תכניות האוריינטציה, תוך כדי בחינת משובי העובדים הנקלטים וביצוע שינויים להתאמת התכניות לצרכי העובדים הנקלטים מחד, ולצרכי הארגון מאידך. תכניות אוריינטציה איכותיות עשויות לייצר עובדים יעילים יותר, מחוייבים יותר ובעלינאמנות ומסירות לארגון כולו.

בחינה השוואתית בארץ ובעולם

אוריינטציה היא חלק מהותי מתהליך הקליטה בארגונים ממשלתיים במדינות שונות. כך למשל, בממשלה המקומית של ססקצ'ואן בקנדה האוריינטציה נתפסת כחלק בלתי נפרד ממסלול הקריירה של העובד וכהשקעה לטווח ארוך. תהליך הקליטה מבוסס על תפיסה רחבה הכוללת היבטים של בטיחות בסביבת העבודה, אימון וחניכה, ומתחיל עוד בטרם הגעת העובד (למשל הסדרת מקום העבודה הפיזי, מילוי טפסים וכו'), כאשר ישנם יעדים מוגדרים לשבועות הראשונים לקליטת העובד ועד לשנתו הראשונה בארגון. האוריינטציה נתפסת כחלק מהותי ובלתי נפרד מתהליך הקליטה של העובד ומיכולתו להבין את הסביבה הארגונית אליה נקלט. התכנית אמורה להתקיים בתוך שלושת השבועות הראשונים של העובד בארגון.¹⁵

הארגונים הציבוריים האמריקאיים שנבחנו בסקירה זו עושים שימוש נרחב בפורטל הארגוני כתשתית מרכזית בקליטת עובדים. דרך פורטל הארגון יכול העובד לקבל מידע ולמלא טפסים בטרם הגעתו לעבודה, מקבל מידע על זכויותיו, נחשף לתהליכי חקיקה ולתקנות רלוונטיות ומקבל מידע כללי על המשרד הקולט. ארגון הבריאות הלאומי בארה"ב מקיים תכניות קליטה הכוללות אוריינטציה ותוכנית

¹⁵A Manager's Guide to Orientation for New Employees, local government of Saskatchewan, available at:

<http://www.employeeservices.gov.sk.ca/Default.aspx?DN=5fa95b25-54d2-4a3b-82de-d4c2bf69587c>

חניכה סדורה המתחילה כבר ביומו הראשון בעבודה. תפיסת הליך הקליטה בממשלת קנדה מתייחסת לאוריינטציה לארגון כקריטית להשתלבות טובה של העובד ולהבנתו את הסביבה הארגונית. תכנית האוריינטציה מובנית, ומתקיימת כבר ביום הראשון להגעת העובד. במהלך האוריינטציה נחשף העובד החדש להיסטוריה הארגונית, למבנה הארגוני ולחזון וליעדי הארגון. בצד רשימת מטלות סדורה לחודשיים הראשונים לעבודתו, מקבל העובד גם ערכת הדרכה שבה הסברים מקיפים ומידע חשוב ורלוונטי. תהליך הקליטה אינו תחום בזמן והוא מותאם אישית.¹⁶

גם ארגונים עסקיים בישראל¹⁷ מיישמים תכניות קליטה המכילות תכניות אוריינטציה מתוך ההבנה כי מדובר באמצעי המסייע ומאיץ את קליטתם והשתלבותם של עובדים חדשים בארגון. תהליך הקליטה נתפס כהמשך ישיר ומידי לשלב הגיוס ונמשך עד כשנה מיום קליטת העובד בארגון. בארגונים אלה נעשה שימוש נרחב באמצעים טכנולוגיים ובהנגשת המידע לעובד, תוך דגש על חיבור לערכי וחזון ארגון-העל. כך למשל, בשירותי בריאות כללית האוריינטציה נעשית באמצעות לומדה, כאשר העובדים החדשים מחויבים להיכנס אליה שבועיים מיום כניסתם לעבודה.

בחברת סיסקו קליטת העובד מתחילה עוד בטרם כניסתו לתפקיד, כבר בשלב הראיונות בו נבדקת מידת התאמתו לארגון. בהמשך, נעשית הקליטה בפועל באמצעות שימוש בעזרים טכנולוגיים כאשר לכל עובד חדש מוצמד חונך, "מנטור", אשר אמור לסייע לו בהכרת הארגון. בחברת אינטל תהליך הקליטה מתחיל כבר מרגע הגשת המועמדות לתפקיד מסוים, עוד בטרם התקבלה ההחלטה על שיבוץ המועמד בתפקיד. בשלב זה המועמד מקבל גישה לפלטפורמה טכנולוגית, "blue room", שבמסגרתה הוא נחשף למאפייני ולערכי הארגון כארגון-על חובק עולם. במרבית הארגונים, תהליך הקליטה נמשך כשנה כאשר תכניות אוריינטציה הן חלק אינטגרלי וחשוב ממנו, שמטרתן יצירת החיבור הרגשי הראשוני (Emotional Attachment) של העובד לארגון, תהליך בעל השלכות נרחבות על תפקודו והשתלבותו העתידית של העובד בארגון.

הישג נדרש

לאור כל זאת, ההישג הנדרש הינו:

¹⁶ New Employee Onboarding, National Institute of Health, available at:

<http://hr.od.nih.gov/workingatnih/newemployee/default.htm>

¹⁷ כאמור, החברות העסקיות שנבחנו לצורך זה הן: חב' אינטל, חב', דלק ישראל, קופת חולים כללית, חב' סיסקו, חב' נתיבי ישראל, רפאל

*יצירת זיקה וחיבור של העובדים החדשים לחזון, לאתוס ולערכי שירות
המדינה, תוך יצירת מחויבות רגשית גבוהה לשירות.*

זיקה זו תושג באמצעות יצירת תכניות קליטה הכוללות בתוכן אוריינטציה כלפיי שירות המדינה כארגון-על, וסייעו ליצירת בסיס משותף נרחב עבור כלל עובדי השירות.

הקריטריונים לבחינת החלופות

אפקטיביות – חלופה אפקטיבית תהיה קביעת מדיניות אחידה, שימוש יתרון להבנייה ולמיסוד תהליכי קליטה ואוריינטציה, אשר יסייעו להשבחת ההון האנושי בשירות המדינה.

יעילות – חלופה יעילה תתרום להשגת איזון בין ההשקעה הנדרשת ביישום המדיניות ובהטמעתה, לבין התועלת שיפיק שירות המדינה מעובדים בעלי חיבור לאתוס, לערכים ולחזון של שירות המדינה. ייעול תהליכי הקליטה ייעשה באמצעות מעורבות רבה יותר של נש"מ, אם על-ידי השקעה בפיתוח כלים תומכי קליטה, ואם על-ידי לקיחת חלק פעיל בהטמעת האוריינטציה בקרב העובדים החדשים.

תדמית שירות המדינה – תדמית שירות המדינה בעיני הציבור ובעיני עובדי המדינה, נמצאת בנסיגה מזה שנים רבות. השירות שנותן עובד שאינו מחויב לערכי שירות המדינה ואינו רואה עצמו כחלק ממערכת שלמה של משרתי ציבור, עלול להיפגע ברבות השנים ובכך לתרום לפגיעה בתדמיתם של עובדי המדינה. לפיכך בכדי לשפר את תדמית שירות המדינה, ראוי לבחון את החלופות לפי המידה שבה הן תורמות לחיזוק האוריינטציה לשירות המדינה בקרב העובדים החדשים.

השפעות עקיפות – יש לבחון את החלופות הן לאור תוצרי הלוואי החיוביים ומידת תרומתה של המדיניות המוצעת לקידום תחומים נוספים, והן לאור תוצרי הלוואי השליליים והמידה בה עלולה המדיניות המוצעת לפגוע בתחומים אחרים.

שירותיות – יש לבחון את החלופות לאור מידת ההשפעה של המדיניות המוצעת על שיפור השירות שיוענק על-ידי עובדי המדינה לציבור וללקוחות פנים-ארגוניים.

יישומיות – מידת היישומיות של החלופות המוצעות תיבחן לאור התנגדויות צפויות, פרמטרים של לוחות זמנים, חסמים טכנולוגיים, תקציב, יכולות מקצועיות, יכולת פיקוח ובקרה וכדומה.

הוגנות - חלופה הוגנת תתרום לחלוקה שוויונית של משאבים, כלומר תשאף לכך שכל עובד חדש שנקלט לשירות המדינה, ללא קשר ל"משרד האם", יעבור מסלול קליטה דומה אשר במהלכו יקבל "סל קליטה" בסיסי לעובד חדש.

החלופות

חלופה א'

שימור המצב הקיים

במצב הקיים ישנה שונות רבה בהליכי הקליטה בין המשרדים השונים. שונות זו באה לידי ביטוי הן בתהליכי העבודה והן בסל הקליטה הניתן לעובד חדש.

ההתמקדות העיקרית בהליך הקליטה היא בהליכים פרוצדורליים, ומעורבותה של נש"מ באה לידי ביטוי בעיקר בהליכים אלו. כיום נעשה שימוש לא אחיד בטפסים מיושנים, "לא ידיוותיים" ולא ממוחשבים, באופן המוביל לתהליך ארוך ובירוקרטי (סרבול הן מול העובד הנקלט והן מול נש"מ), לפגיעה אפשרית במימוש זכויות עובדים, בשירות הניתן לעובד, בתפיסת שירות המדינה כמיושן וארכאי. כיום, מלבד החלק הפרוצדורלי של הקליטה, כפי שתואר לעיל, נש"מ אינה מעורבת בתהליכי הקליטה של עובדים חדשים במשרדי הממשלה, לא בהיבט של בקרה ופיקוח, קל וחומר שלא בהיבט של ניהול התהליך עצמו.

חלופה ב'

הפרדה בין אחריות לפיתוח שתוטל על נש"מ לבין אחריות ביצועית שתוטל על המשרדים.

נש"מ תגבש מדיניות אחידה לקליטת עובדים חדשים לשירות המדינה, תוך דגש על הנחלת אתוס שירות המדינה, החזון וערכיו. תהליך הקליטה יהיה רציף ומובנה ויתחיל ממועד בחירתו של עובד לתפקיד ועד כשנה מיום תחילת עבודתו.

לשם יישום מדיניות הקליטה של עובדים חדשים בשירות המדינה, נש"מ תגבש ותפתח סרגל קליטה רוחבי¹⁸ שיגדיר את אבני הדרך המרכזיות וההכרחיות בתהליך הקליטה, קרי: לוחות זמנים והגדרת אחראים לביצוע (להלן: "אבני דרך לקליטה").

סרגל הקליטה יהיה מפורט וייתחס ל-2 היבטים מרכזיים:

- קליטה פרוצדוראלית;
- תהליכי חניכה והכשרה, תוך מתן מענה לאוכלוסיות מיקוד ייחודיות.

באחריות נש"מ - לפתח כלים תומכי קליטה מגוונים: לומדה לעובד חדש, מתווה לתהליכי הדרכה נדרשים (ימי אוריינטציה, קורסים לעובדים חדשים), ערכת הדרכה לקולטים, ערכת קליטה לעובד חדש (לרבות מקוונת) ומתווה לתהליכי חניכה.

באחריות המשרד - להשתמש בכלים תומכי תהליך הקליטה על-פי המתווה שיוגדר בסרגל הקליטה, תוך מתן אפשרות לביצוע התאמות על-פי צרכים ומאפיינים ייחודיים, הן של המשרד והן של העובדים החדשים הנקלטים. בנוסף, המשרד יהיה אמון על אבחון חיהוי צרכי הכשרה מקצועיים של העובד החדש בתחילת תהליך הקליטה ובמהלכו.

סרגל הקליטה נחלק לשלושה חלקים עיקריים:

שלב ראשוני - קליטה פרוצדורלית המתחילה במועד בחירתו של עובד לתפקיד. במסגרת שלב זה על העובד למלא את הטפסים הרלוונטיים לקליטתו, לרבות סיווג בטחוני. בחלופה זו מוצע כי תפותח מערכת טפסים מקוונת שתייעל את הליך הקליטה עבור העובד ומחלקת משאבי אנוש במשרד.

שלב ההיערכות המוקדמת (pre-boarding) – כשבועיים לפני תחילת העבודה יערך המשרד לקליטת העובד בהיבטים לוגיסטיים וארגוניים, בשיתוף גורמי המשרד הרלוונטיים, לרבות קביעת תכנית למידה וחניכה.

בשלב זה ייפגש העובד עם נציג יחידת משאבי אנוש להתנעת תהליך הקליטה ועם הממונה הישיר לקבלת מידע כללי על היחידה והתפקיד. במעמד זה תועבר לו ערכת קליטה מעודכנת, הכוללת מידע מפורט ורלוונטי לגבי שירות המדינה, פעילות המשרד, סמכויותיו, מבנה ארגוני, זכויות וחובות העובד ובעלי תפקידים מרכזיים במשרד (ערכה פיזית או ממוחשבת). במסגרת השיחה יתייחס נציג יחידת משאבי אנוש גם לשלבי הקליטה השונים לרבות אחריות העובד החדש לחלקים מתהליך הקליטה.

במקביל תחל ההיערכות הלוגיסטית לקליטת העובד (מקום ישיבה, מחשב, כרטיס עובד וכדומה).

¹⁸ ראה תרשים 1.

כשבוע לפני הגעת העובד החדש למשרד באחריות יחידת משאבי אנוש והממונה הישיר לוודא השלמת תהליך ההיערכות המוקדמת.

תחילת עבודה (on boarding) – היום הראשון לעבודה יוקדש לקבלת פנים ולבניית הקשר הראשוני של העובד עם המשרד הקולט. יחידת משאבי אנוש תקבל את פניו של העובד ותוודא השלמת הפעולות הנחוצות לתחילת העבודה בצד השלמה סופית של ההיערכות הלוגיסטית. לאחר סיום התהליך ביחידת משאבי אנוש, יגיע העובד החדש לפגישה עם הממונה הישיר ומנהל היחידה הקולטת. בשיחה עם הממונה הישיר יתקיים תהליך של תיאום ציפיות ראשוני, ייתן רקע כללי על המשרד והיחידה ותוצג תכנית הלמידה והחניכה בשיתוף החונך. באחריות הממונה הישיר (או מי מטעמו) לקיים סיור פיזי במתקני המשרד והיחידה. עם כניסתו של העובד החדש למשרדו - 2 הודעות הדואר האלקטרוני הראשונות שינחתו בתיבת הדואר של העובד יהיו הודעת "ברוך הבא", אחת מטעמו של נציב שירות המדינה ובחתימתו, והשנייה – מטעם מנכ"ל המשרד ובחתימתו. המשרד יערך לחלוקת שי צנוע בעלות סמלית (עדיפות לגופים המעסיקים עובדים בעלי מוגבלויות), שבין היתר, מטרתו להעביר מסר של קבלת האחר ושל חיזוק הקשר עם הקהילה.

שלב לימוד, השתלבות והתמקצעות (on going) –

במהלך השבוע הראשון יתחיל תהליך הלימוד הראשוני אשר יגובה בלומדה לעובד חדש (בפיתוח נש"מ) ובחשיפת העובד לנושאים מקצועיים רלוונטיים. הממונה הישיר יקיים ישיבת צוות להיכרות ראשונית וליצירת חיבור אישי בין העובד החדש לעובדי היחידה. החודש הראשון יוקדש לתחילת השתלבות מקצועית ואישית ולזיהוי צרכים מקצועיים (באחריות ממונה ישיר וחונך) בהתאם לתכנית החניכה, תוך הטלה מדורגת של משימות מקצועיות. במהלך החודש הראשון יתקיים סבב היכרות של העובד החדש עם גורמי מפתח מנהלתיים (כדוגמת: הדרכה, רווחה, שכר, מעמד האשה, מערכות מידע). בסיום החודש הראשון תבוצע בדיקה של תלוש השכר הראשון (באחריות העובד בסיוע מחלקת שכר ויחידת משאבי אנוש). החודשיים הבאים (חודש שני ושלישי) יוקדשו להעמקה ולהשתלבות. בהיבט ההדרכתי - בפרק זמן זה באחריות המשרד לקיים ימי עיון בנושא אוריינטציה לשירות המדינה ולמשרד לכלל העובדים החדשים, בתדירות של פעמיים בשנה¹⁹. בתום שלושת החודשים הראשונים יבוצע סיכום ביניים והערכה של תהליך הקליטה והחניכה עד לשלב זה (באחריות משאבי אנוש וממונה ישיר).

המחצית השנייה של השנה הראשונה תהיה בסימן התמקצעות ועצמאות מקצועית, כאשר בסופה תבוצע לעובד שיחת הערכה ומשוב, תוך חיבור לתקופת הניסיון. תקופה זו תתאפיין בעיקר על-ידי

¹⁹ ביצוע ימי העיון המשרדיים יהיה על-פי המתווה שיוגדר על-ידי נש"מ.

הרחבת סמכויות התפקיד, שילוב העובד החדש בתהליכי קבלת החלטות ובניית תכנית עבודה אישית הכוללת משימות מורכבות יותר.

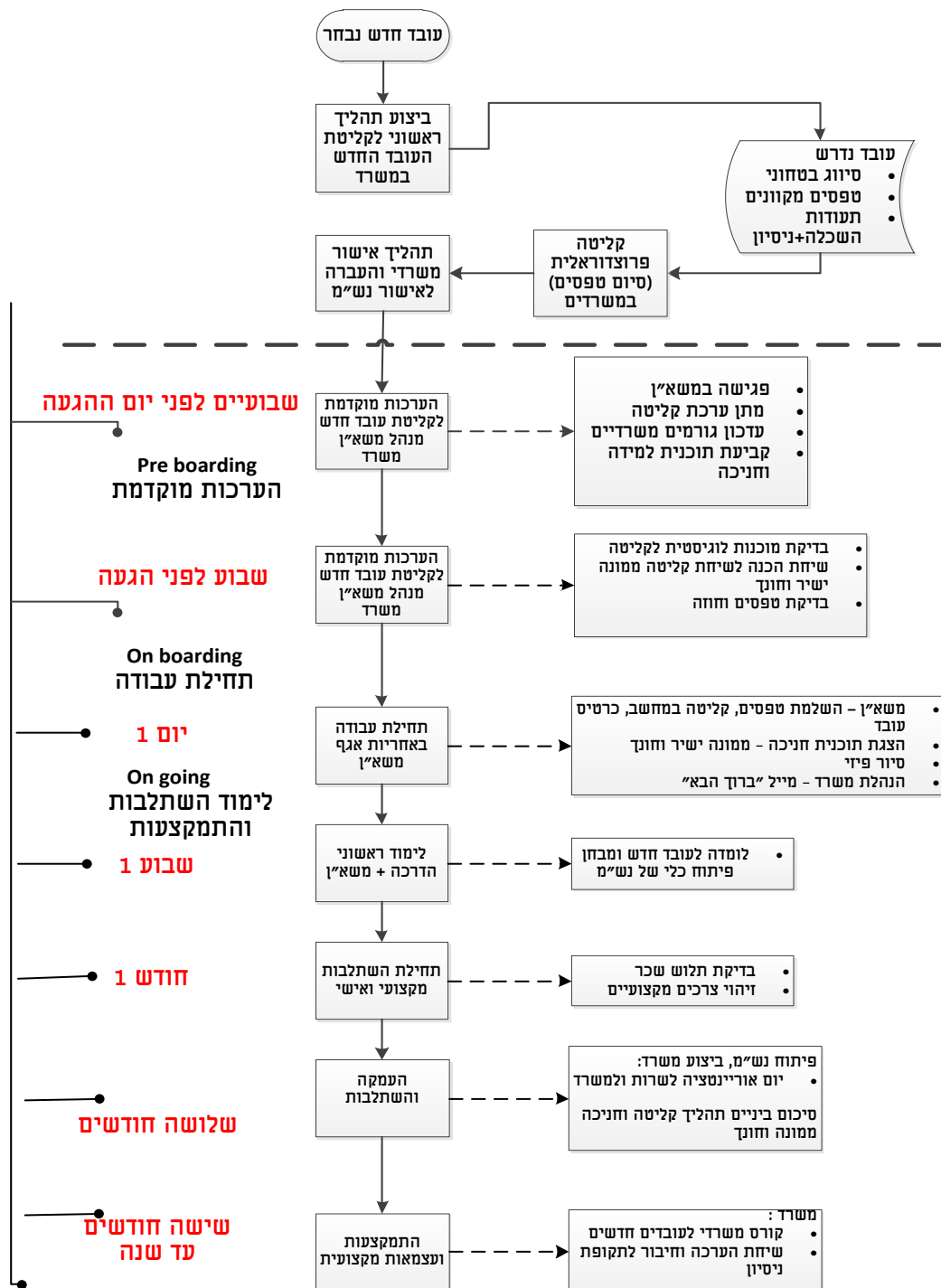
בהיבט ההדרכתי העובד ישולב ב"קורס לעובדים חדשים"20. במהלך המחצית השנייה וכחלק מאבחון צרכים רציף, העובד החדש יקבל מענה לצרכי ההדרכה וההכשרה המקצועית (באחריות מחלקת ההדרכה המשרדית).

נציב שירות המדינה יקבע את הגורם האחראי בנש"מ לפיתוח ולהטמעת הליך קליטת עובדים חדשים במשרדים. גורם זה ינהל את התהליך בהתאם למדיניות שתקבע ויסייע בידי המשרדים ביישומה.

האחריות על ביצוע תהליך הקליטה בכללותו במשרדים תוטל על סמנכ"ל ההון האנושי, החל משלב ההיערכות המוקדמות ועד כשנה מיום כניסתו של העובד החדש לתפקיד.

²⁰ ביצוע הקורסים לעובדים חדשים יהיה באחריות המשרד על-פי המתווה שיוגדר על-ידי נש"מ, תוך שילוב נושאים משרדיים ייחודיים. המשרדים יהיו מחויבים לביצוע מספר מינימלי של הדרכות והכשרות לעובדים חדשים. היקף הפעילות יקבע בהתאם לקריטריונים שיוגדרו ע"י נש"מ.

חלופה ב'



סרגל קליטה-

אחריות	ציר הזמן	שלב בקליטה	אחראי ביצוע	תכולה	אוכלוסיית יעד
--------	----------	------------	-------------	-------	---------------

נש"מ – הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	משרדים – ביצוע	עד שבועיים לפני יום ההגעה	היערכות מוקדמת לקליטה Pre boarding	מנהל משא"ן בשיתוף הדרכה	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "ברוך הבא ראשוני": שיחה טלפונית- משא"ן ✓ פגישה במשא"ן: <ul style="list-style-type: none"> ○ סימולצית תנאי העסקה ושכר ○ מתן טפסים (מקוונים) ○ ערכת מידע וקליטה לעובד ✓ עדכון הגורמים המשרדיים הרלוונטיים על ת.ת. עבודה וההיערכות הנדרשת ✓ שיחה ראשונית ממונה ישיר ✓ מינוי חונך וקביעת תכנית הדרכה וחניכה בתיאום ממונה והדרכה 	בכיר לא בכיר
		שבוע לפני הגעה			<ul style="list-style-type: none"> ✓ בדיקת מוכנות לוגיסטית לקליטה ✓ שיחת הכנה לקליטה לממונה ישיר ולחונך ✓ בדיקת טפסים וחזה 	
נש"מ – הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	משרדים – ביצוע	יום 1 לעבודה	יום תחילת עבודה On boarding	אגף משאבי אנוש	<ul style="list-style-type: none"> ✓ פגישה במשא"ן – בדיקת טפסים ואישורים נדרשים ✓ שי צנוע ואיגרת "ברוך הבא" (שר/מנכ"ל) ✓ ליווי העובד ליחידה ✓ פגישה ממונה ישיר <ul style="list-style-type: none"> ○ תיאום ציפיות ○ רקע קצר על הארגון, היחידה והתפקיד ✓ הצטרפות חונך והצגת תכנית החניכה וההדרכה ✓ סיור פיזי במבנה בליווי החונך ✓ מייל לכלל העובדים על הצטרפות העובד החדש 	בכיר – פגישה עם סמנכ"ל
נש"מ – הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	משרדים – ביצוע	שבוע ראשון	לימוד ראשוני On going	הדרכה+משא"ן	<ul style="list-style-type: none"> ✓ לומדה לעובד חדש 1.2. 	בכיר+לא בכיר
		חודש ראשון		ממונה ישיר וחונך	<ul style="list-style-type: none"> ✓ התקדמות עפ"י תכנית החניכה ✓ סבב היכרות עם גורמי מפתח מנהלתיים: הדרכה, רווחה, שכר, מעמד האישה, מע' מידע 3. 	
נש"מ – הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	משרדים – ביצוע	חודש ראשון	תחילת השתלבות בהיבט המקצועי והאישי	ממונה ישיר	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ישיבת צוות להיכרות לא פורמלית וחיבור אישי ✓ קבלת חומר מקצועי 	
		חודש ראשון		ממונה ישיר + חונך	<ul style="list-style-type: none"> ✓ המשך תכנית חניכה ✓ מתן משימות ראשוניות ✓ חומר מקצועי 	
נש"מ – הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	משרדים – ביצוע	3 חודשים	העמקה והשתלבות	ממונה+הדרכה	<ul style="list-style-type: none"> ✓ זיהוי צרכים מקצועיים 	
		3 חודשים		משא"ן+שכר	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בדיקת תלוש שכר – סוף חודש 	
נש"מ – הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	משרדים – ביצוע	3 חודשים	העמקה והשתלבות	הדרכה	<ul style="list-style-type: none"> ✓ יום אוריינטציה במשרד לשירות המדינה ולמשרד 4. 	
		3 חודשים		הדרכה	<ul style="list-style-type: none"> ✓ זיהוי צרכי הכשרה מקצועית 	

	✓ סיוורים ביחידות שטח ✓ התלוות לדיונים ✓ פגישות עם עמיתים ✓ לימוד ממשקי עבודה פנים- ארגוניים וחיצוניים ✓ מטלות מורכבות יותר ✓ פעולות לחיזוק ההשתלבות החברתית 5.	ממונה ישיר (+חונך לפי הצורך)			
	✓ סיכום ביניים של תהליך החניכה	ממונה ישיר+חונך			
	✓ הרחבת סמכויות תפקיד ✓ שילוב בתהליכי קבה"ח ✓ בניית תכנית עבודה אישית ✓ הוספת משימות ✓ שיחת הערכת עובד וחיבור לתקופת ניסיון	ממונה ישיר	התמקצעות ועצמאות	6 חודשים -12 חודשים	
	✓ מתן מענה לצרכי הדרכה והכשרה מקצועית ✓ קורס לעובדים חדשים	הדרכה			

חלופה ג'

ככלל, חלופה ג' נסמכת על חלופה ב' כשלהבדיל ממנה בחלופה זו מוטלת על נש"מ גם אחריות ביצועית, כלומר - לצד התווית מדיניות אחידה ומובנית לקליטת עובדים חדשים, נש"מ תהיה מופקדת גם על חלק מהפן הביצועי של האוריינטציה לעובדים חדשים שנקלטים לשירות המדינה.

להלן התוספות וההתאמות בחלופה ג':

בשלב ההיערכות המוקדמת (pre-boarding) – בנוסף לכל האמור תבצע נש"מ אבחון צרכי הדרכה וחניכה של אוכלוסיות מיוחדות, כגון: סגל בכיר ועיסוקים רוחביים.

בשלב הלימוד, ההשתלבות וההתמקצעות (on going) - נש"מ תפעל בשני רבדים מרכזיים להטמעת נושא האוריינטציה לעובדים חדשים:

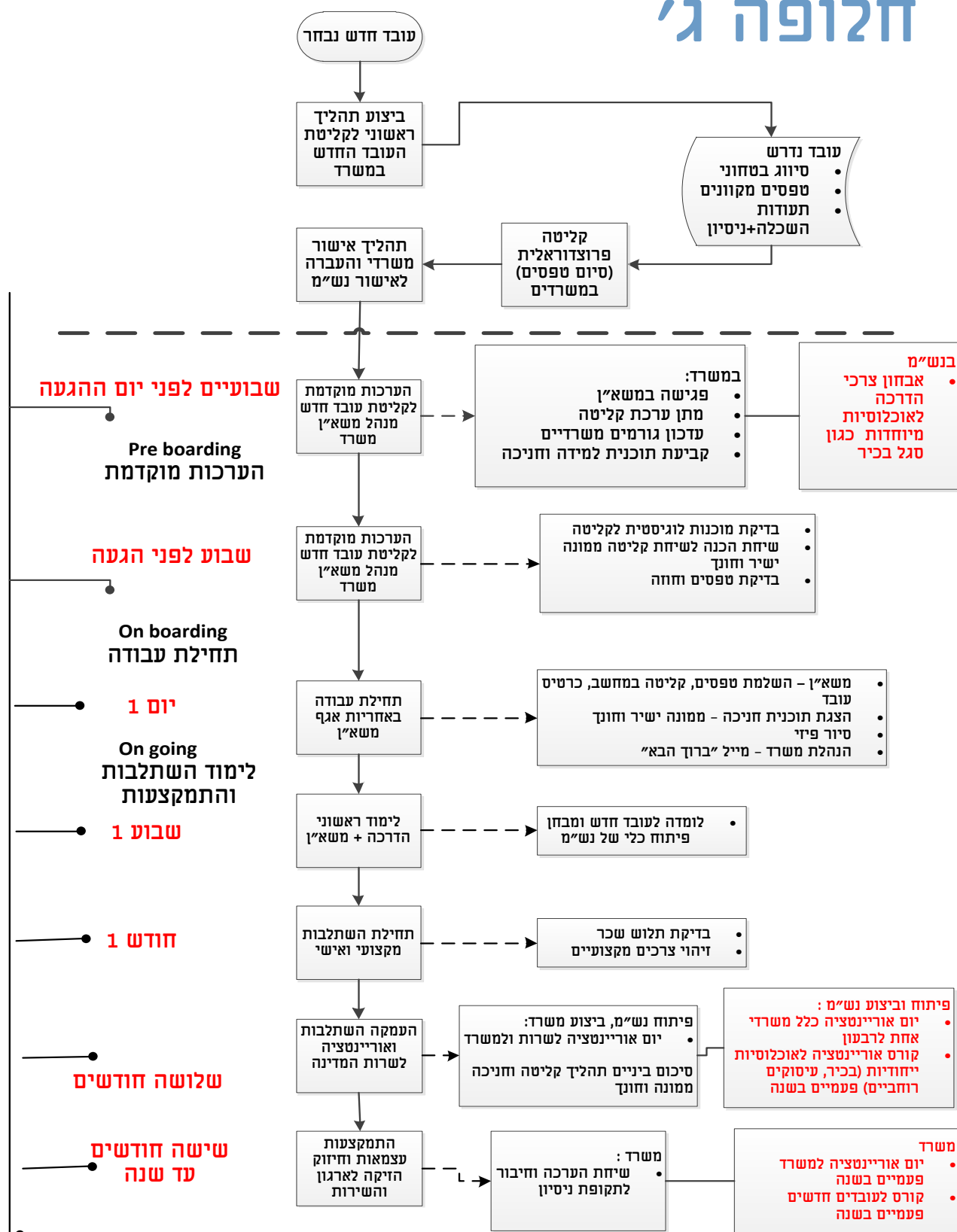
ברובד הראשון, נש"מ תקיים ימי אוריינטציה, בתדירות של אחת לרבעון, אשר מיועדים לכלל העובדים החדשים שנקלטו למשרדי הממשלה מחוץ לשירות. מטרת ימים אלו היא "להאיר זרקור" על שירות המדינה ועל תפקידה והשפעתה של נציבות שירות המדינה על חיי העבודה של העובדים בשירות המדינה.

ברובד השני, נש"מ תקיים קורסי אוריינטציה לאוכלוסיות מיקוד ייחודיות (כגון: סגל בכיר, ומקצועות רוחביים כמו משאבי אנוש) בתדירות של פעמיים בשנה ובהתבסס על אבחון הצרכים שבוצע בשלב ההיערכות המוקדמת.

כפי שצוין לעיל בחלופה ב', בד בבד עם פעולות ההדרכה שיבוצעו על-ידי נש"מ, יקיים המשרד על-פי היקפי הקליטה ומאפייני העובדים החדשים הנקלטים יום אוריינטציה משרדי שיכלול התייחסות ייחודית למבנה המשרד ולתפקידיו. בנוסף, במהלך המחצית השנייה של השנה הראשונה יפעל המשרד לקיומו של קורס לעובדים חדשים. הקורס יתקיים בתדירות של פעמיים בשנה. אם היקף הקליטה נמוך, באחריות יחידת ההדרכה והממונה הישיר במשרד לבנות חלופה לקורס בצורת תכנית למידה שמטרתה ליצור בסיס ידע מקצועי כחלק מחניכת העובד החדש.

האחריות על ביצוע תהליך הקליטה בכללותו במשרדים תהיה כמוגדר לעיל בחלופה ב'.

חלופה ג'



סרגל קליטה-

אחריות	ציר הזמן	שלב בקליטה	אחראי ביצוע	תכולה	אוכלוסיית יעד	בקרה
<p>נש"מ הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים</p> <p>משרדים ביצוע</p>	עד שבועיים לפני יום ההגעה	<p>היערכות מוקדמת לקליטה</p> <p>Pre boarding</p>	מנהל משא"ן	<p>✓ "ברוך הבא ראשוני": שיחה טלפונית- משא"ן</p> <p>✓ פגישה במשא"ן :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ סימולצית תנאי העסקה ושכר ○ מתן טפסים (מקוונים) ○ ערכת מידע וקליטה לעובד <p>✓ עדכון הגורמים המשרדיים הרלוונטיים על ת.ת. עבודה וההיערכות הנדרשת</p> <p>✓ שיחה טלפונית ראשונית ממונה ישיר</p>	<p>בכיר</p> <p>לא בכיר</p>	
			נש"מ	<p>✓ אבחון צרכי הדרכה וחניכה של אוכלוסיות ייחודיות, כגון בכירים</p>		
			משא"ן+הדרכה+ממונה ישיר במשרד	<p>✓ מינוי חונך וקביעת תכנית הדרכה וחניכה</p>		
	שבוע לפני הגעה		משא"ן+ממונה ישיר	<p>✓ בדיקת מוכנות לוגיסטית לקליטה</p> <p>✓ בדיקת מוכנות תכנית הדרכה וחניכה</p> <p>✓ שיחת הכנה לשיחת קליטה לממונה ישיר ולחונך</p> <p>✓ בדיקת טפסים וחווה</p>		
	יום 1 לעבודה	<p>יום תחילת עבודה</p> <p>On boarding</p>	אגף משאבי אנוש	<p>✓ פגישה במשא"ן – בדיקת טפסים ואישורים נדרשים</p> <p>✓ שי צנוע ואגרת "ברוך הבא" (נציב, שר/מנכ"ל)</p> <p>✓ ליווי העובד ליחידה</p> <p>✓ פגישה ממונה ישיר</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ תיאום ציפיות ○ רקע קצר על הארגון, היחידה והתפקיד <p>✓ הצטרפות חונך והצגת תכנית החניכה וההדרכה</p> <p>✓ סיור פיזי במבנה בליווי החונך</p> <p>✓ מייל לכלל העובדים על הצטרפות העובד החדש</p>	<p>בכיר</p> <p>בכיר ולא בכיר</p>	

נש"מ הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	- משרדים ביצוע	שבוע ראשון	לימוד ראשוני On going	הדרכה+משא"ן	✓ .6	לומדה לעובד חדש	בכיר+לא בכיר	מבחן ידע במסגרת הלומדה בסוף שבוע 1
				ממונה ישיר וחונך	✓ ✓ ✓ 7.	התקדמות עפ"י תכנית החניכה סבב היכרות עם גורמי מפתח מנהלתיים: הדרכה, רווחה, שכר, מעמד האישה, מע' מידע		
				ממונה ישיר	✓ ✓	ישיבת צוות להיכרות לא פורמלית וחיבור אישי קבלת חומר מקצועי		
				משא"ן	8.			
נש"מ הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	- משרדים ביצוע	חודש ראשון	תחילת השתלבות בהיבט המקצועי והאישי	ממונה ישיר + חונך	✓ ✓ ✓ 9.	המשך תכנית חניכה מתן משימות ראשוניות חומר מקצועי		הערכת התקדמות העובד והשתלבותו
				משא"ן+שכר	✓	בדיקת תלוש שכר – סוף חודש		
נש"מ הגדרת מדיניות, נוהל ביצוע וכלים	- נש"מ ביצוע אוריינטציה לשירות המדינה	3 חודשים	העמקה, השתלבות ואוריינטציה לשירות המדינה	נש"מ	✓	יום אוריינטציה לשירות המדינה (אחת לרבעון)	בכירים ולא בכירים מחוץ לשירות (אופציונלי לאלו מתוך השירות (עם אופציה לאוריינטציה פרופסיונאלית)	הערכת אפקטיביות הדרכה
				נש"מ	✓ ✓	קורס לדרג בכיר (פעמיים בשנה) קורס למקצועות רוחביים (פעמיים בשנה)		

		✓ יום אוריינטציה לארגון 10. (פעמיים בשנה)	הדרכה במשרד	אוריינטציה לארגון		
		✓ זיהוי צרכי הכשרה מקצועית				
		✓ סיורים ביחידות שטח ✓ התלוות לדיונים ✓ פגישות עם עמיתים ✓ לימוד ממשקי עבודה פנים- ארגוניים וחיצוניים ✓ מטלות מורכבות יותר ✓ פעולות לחיזוק ההשתלבות החברתית	ממונה ישיר (+חונך לפי הצורך)			
הערכת התקדמות העובד והשתלבותו בהיבטים מקצועיים ואישיים		✓ סיכום תהליך החניכה	ממונה ישיר+חונך			
הערכת אפקטיביות הדרכה	בכירים ולא בכירים מחוץ לשירות (אופציונלי לא לו מתוך השירות)	✓ יום אוריינטציה לשירות המדינה (אחת לרבעון)	נש"מ	התמקצעות, עצמאות חזיקה ולשירות	6 חודשים - 12 חודשים	
הערכת אפקטיביות הדרכה		✓ קורס לדרג בכיר (פעמיים בשנה) ✓ קורס למקצועות רוחביים (פעמיים בשנה)	נש"מ	אוריינטציה לאוכלוסיות ייחודיות		
הערכת אפקטיביות הדרכה		✓ יום אוריינטציה לארגון 11. (פעמיים בשנה)	הדרכה במשרד	אוריינטציה לארגון		
שיחת הערכה ומשוב בתום 6 חודשים ובתום שנה		✓ הרחבת סמכויות תפקיד ✓ שילוב בתהליכי קבה"ח ✓ בניית תכנית עבודה אישית ✓ הוספת משימות ✓	ממונה ישיר			
הערכת אפקטיביות הדרכה		✓ מתן מענה לצרכי הדרכה והכשרה מקצועית ✓ קורס לעובדים חדשים	הדרכה			

דיון בחלופות לפי הקריטריונים

קריטריון	משקל	חלופה א'	חלופה ב'	חלופה ג'
אפקטיביות	20%	1	3	5
תדמית השירות	25%	2	3.5	5
שירותיות	25%	1	3.5	5
ישימות	15%	4.5	3.5	2.5
הוגנות	10%	1	4	4.5
השפעות עקיפות חיוביות ושליליות	5%	1	3	4
סה"כ	100%			
ציון משוקלל		1.8	3.5	4.5

החלופה המועדפת

לאחר שקלול כל הציונים, הוסכם כי החלופה המועדפת היא חלופה ג', לפיה נש"מ תתווה מדיניות קליטה אחידה, ותהיה אחראית על הפן הביצועי של תכנית האוריינטציה לשירות המדינה כמו גם לתכניות ההדרכה לבכירים ולאוכלוסיות ייחודיות נוספות, בעוד שהאחריות הביצועית על תכניות הקליטה והאוריינטציה המשרדיות תוטל על המשרדים.

חלופה זו יוצרת תהליך סדור ואחיד בצד גמישות, ובכך מגבירה את האפקטיביות של הטמעת נושא האוריינטציה לשירות המדינה בקרב משרדי הממשלה. מעבר לכך, החלופה מדגישה את המחויבות של הנציבות לתהליך בבחינת "נאה דורש - נאה מקיים", משמע: החלופה יוצרת התאמה בין ה"מסר" - **דגש על "האחד" לצד "המיוחד"**²¹ - לבין ה"מדיום" ומעודדת אבחון צרכים כבסיס לתכנון וכמתן מענה לאוכלוסיות מיקוד ייחודיות, כדוגמת בכירים. מתן מענה ממוקד לצרכים של אוכלוסיות מיקוד עשוי להגדיל את הסיכוי לסוציאליזציה איכותית במשרדים.

יש לזכור כי עשוי להתעורר קושי במתן מענה מספק לכלל הצרכים בתהליכי קליטת עובדים חדשים, ומכאן שעלול להיווצר פער בין המסרים המועברים בהדרכות הרוחביות על-ידי הנציבות לבין המציאות במשרדים. על אף האמור חברות הצוות סבורות כי עם חלוף הזמן והטמעת המדיניות פערים אלה ילכו ויצטמצמו.

בהיבט של תדמית שירות המדינה, הרי שהצעדים שתנקוט הנציבות במסגרת יישום מדיניות הקליטה החדשה, לרבות מתן יחס אישי ומקצועי, הנגשת טפסי הקליטה, בדיקת צרכים מוקדמת לאוכלוסיות מיקוד ובנייתו של סל קליטה רוחבי יתרמו במידה רבה לשיפור תדמית הנציבות בעיני העובדים ובעיני הציבור כארגון מקצועי מוביל האמון על פיתוח וניהול ההון האנושי. מעבר לכך, מעורבות הנציבות בביצוע האוריינטציה הרוחבית תיצור את תחילתו של החיבור הרגשי של העובד לשירות המדינה ולערכיו, ובכך תחזק את "גאוות היחידה" ואת רצונו להשתייך לשירות המדינה.

באשר לקריטריון השירותיות נמצא כי תהליך קליטה מובנה יענה על צרכי העובד, יקצר את עקומת הלמידה שלו ויביא לתפוקות מקצועיות. איתור הצרכים המוקדם על-ידי הנציבות יאפשר לשפר יכולות

²¹ אקדמת מל"ן, דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה (2013), עמ' 2-3, זמין בכתובת:

<http://www.csc.gov.il/databases/articlesandpublications/documents/reformreport2013.pdf>

אישיות ויעצים את תחושת המסוגלות של העובד. מעבר לכך, ביצוע ע"י נש"מ יעצים בקרב העובדים את הבנת המשמעות של היותם "שליחי ציבור", ופעולות ההדרכה (בייחוד אלו הבין-משרדיות) ייצרו ממשקים ומחויבות במתן השירות למשרדים אחרים.

ברמת הישימות, מעורבות של הנציבות בביצוע תסייע להטמעת המדיניות גם במשרדים קטנים או דלי משאבים. הנציבות תתמודד עם התנגדויות אפשריות מצד המשרדים לטענות בדבר "כפיית התהליך" על-ידי התייחסות למאפיינים הייחודיים של כל משרד ומשרד מבחינת התאמת המתווה ולוחות הזמנים. בצד מתווה סדור ואחיד לקליטה שיהיה בבחינת רף מינימלי תאפשר הנציבות, בנסיבות מסוימות, גמישות וביצוע התאמות כאמור לעיל.

ברמת המשאבים הנדרשים לפיתוח הכלים תומכי תהליך הקליטה, לרבות לומדה, ערכות קליטה ומערכי הדרכה, הרי שההשקעה הגבוהה בשלבי הפיתוח הראשוניים צפויה להחזיר את עצמה (Return of Investment: ROI), ולהביא לחיסכון בעלויות של תהליכי פיתוח עצמאיים במשרדים. יצוין כי חלופה זו מחייבת הקצאת משאבי כ"א בנציבות לטובת פיתוח הכלים והתכניות.

חלופה ג' מגבירה את ההוגנות כלפי המשרדים והעובדים החדשים בתהליכי הקליטה והאוריינטציה בשירות המדינה, שהרי במצב הקיים נמצאו הבדלים משמעותיים בין המשרדים בנושא זה. ביצוע וניהול תהליכי הטמעה והדרכה ע"י נש"מ יאפשר העברת מסרים אחידה לכלל העובדים, ללא קשר ל"משרד האם", ובדרך זו יתרום ליצירת זהות אחידה עבור כלל העובדים במשרדים. הנציבות תתמודד עם פערים משמעותיים שיתגלו בין המשרדים השונים ברמת ההטמעה באמצעות תהליכי בקרה סדורים.

חלופה זו עשויה לתרום, בין היתר, לעליה באחוז הגיוס של מועמדים איכותיים, ובנוסף לחזק את רמת המקצועיות של אנשי משאבי אנוש ולהעצמתם כגורמי מפתח בתהליך קליטתם של עובדים חדשים לארגון.

השפעה עתידית נוספת היא בניית תהליכים של שימור ושיתוף ידע בצד יצירת קשרים מקצועיים ושיח בין המשרדים השונים.

מאחר שהחלופה מובילה לבניית זהות על-ארגונית חזקה ולא רק משרדית, החלופה עשויה לחזק בין היתר גם את המוטיבציה לניידות בין המשרדים.

לסיכום, חלופה זו מדגישה את מרכזיותה של נציבות שירות המדינה כמובילה בפיתוח ההון האנושי ובהטמעת תהליכים ליצירת חיבור עובדי המדינה לאתוס, לחזון ולערכי שירות המדינה. עיקר מהותה

של מערכת הטמעת אוריינטציה כלל-ממשלתית הוא בביסוס ידע, ערכים ושפה ארגונית משותפת, ובהפיכת תהליך הקליטה והאוריינטציה לחלק מובנה מהתרבות הארגונית של שירות המדינה.

תהליכים אלה יובילו בסופו של יום להטמעתה של "תעודת זהות ערכית" משותפת לעובדי המדינה כמשרתי ציבור, תעודת זהות הנשענת על ערכי שירות המדינה, "גאוות יחידה" ושפה ארגונית אחידה וברורה.

ההובלה של נש"מ בביצוע תהליכי האוריינטציה לשירות המדינה תתרום להטמעת התפיסה של שירות המדינה בעיני עובדיו כישות אורגנית אחת, לחיזוק יסודות של שימור וניהול ידע ארגוני ולקידום התפיסה של "העובד החדש במרכז התהליך".

אחרית דבר

למחויבות הרגשית והערכית של עובדים אל ארגונם ישנה חשיבות רבה. לא בכדי משקיעים ארגונים גדולים, ציבוריים ועסקיים כאחד, משאבים רבים על מנת לבססה. זוהי הסיבה שבגינה הוקם צוות זה, אשר בחן את הנושא לעומק. לאחר עבודה מאומצת ויסודית, שוכנע הצוות כי בניית תכניות קליטה המשלבות בתוכן אוריינטציה לשירות המדינה כארגון-על, בהובלתה של נציבות שירות המדינה, הינה קריטית ליצירת תעודת זהות ערכית אחידה, ותסייע לא רק בהגברת הניידות בין היחידות השונות בשירות המדינה, אלא גם לשיפור תדמיתו ואף להגברת המוטיבציה לגיוס אליו.

אנו מאמינות כי בכוחה של ההצעה שגובשה, לייצר את תעודת הזהות הערכית וליצור חיבור ומחויבות רגשית של העובדים החדשים הנקלטים לשירות המדינה. אנו תקווה כי הצעתנו זו, תסייע, ברבות הזמן, ביצירת "גאוות יחידה" עבור העובדים, ותעלה את קרנו של שירות המדינה, כארגון מקצועי וסדור אשר רואה את ערך שירות הציבור כערך ראשון במעלה.

פרק בקרה

פרק בקרה במסמך מדיניות- צוות אוריינטציה לשירות המדינה

כללי

האגף לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה פיתח מנגנוני בקרה ליישום מדיניות אוריינטציה לשירות המדינה, באמצעות "נוהל חליפת בקרה", בהתאם לתורת הבקרה לניהול ההון האנושי ולתפישת ההפעלה הנובעת ממנה.

מטרות הנוהל

א. בחינת אופן השגת המטרה והיעדים של המדיניות, כמפורט להלן:

המטרה המרכזית היא יצירת זיקה וחיבור (שייכות והזדהות) של עובדים בשירות המדינה לחזון, לאתוס ולערכי שירות המדינה, תוך יצירת מחויבות רגשית גבוהה לשירות.

מטרות משנה:

1. שפה תהליכית אחידה בקליטת עובדים;
2. שירותיות גבוהה;
3. פיתוח "גאוות יחידה" כלל-ארגונית;
4. גיבוש זהות/אחריות בשירות המדינה;
5. ביסוס תשתיות לניוד איכותי בין משרדים;
6. הכרה בחשיבות הליך הקליטה כחלק מהותי בפיתוח עובדים ובבניית מסלול הקריירה שלהם;
7. שיפור חווית העובד הנקלט (תרבותית, חברתית, מקצועית ואישית);
8. שימור עובדים.

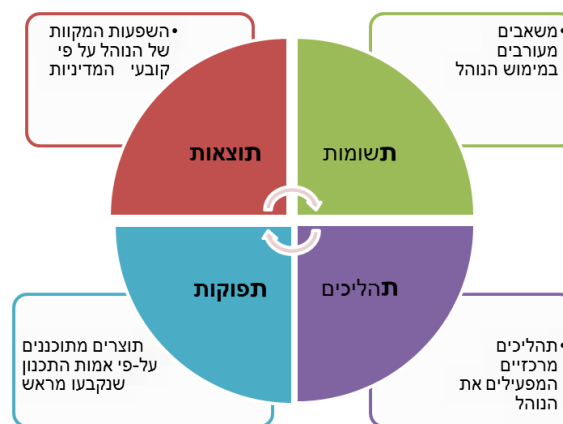
יעדים:

1. מעורבות פעילה של גורמי מפתח בתהליך ובעלי אחריות ביצוע;
2. הפעלת "גורם מתכלל" בקליטה (ברמת נציבות שירות המדינה וברמת משרד);
3. יצירת מערך כלים טכנולוגיים תומכי תהליך (לומדות, ערכות קליטה, ערכות הדרכה);
4. יישום והטמעה של סרגל קליטת עובד מובנה;
5. הכשרות לבעלי תפקידים רלוונטיים;
6. מימוש תכנית "ימי אוריינטציה רוחביים"

- ב. בדיקת היקף מימוש המדיניות, ההנחיות והאפקטיביות של השפעותיה.
- ג. המלצה לנציב שירות המדינה על עדכון או שינוי במדיניות בהתאם להישגים המתוכננים אל מול הביצועים בפועל.

שיטה וכלים לבקרה

הבסיס המרכזי לשיטת הבקרה נעוץ בניתוח המדיניות על-פי ארבעה מימדים של משאבים, תהליכים, תפוקות ותוצאות עם יחסי גומלין ביניהם ("ארבעת התווים"). הנחת היסוד בקביעת מידת ההצלחה היא כי אם יעדי הנוהל מושגים במונחי ארבעת התווים בתרשים שלהלן, הרי שתוכן הנוהל ומימושו מוצלחים המה:



מידת ההצלחה בהשגת היעדים תבחן על ידי מדדי בקרה. לכל יעד הוגדרו מספר מדדים כאשר תמהיל של מדדים משקף הצלחתו של יעד.

מדדים

מערך המדידה כולל מספר מדדי בקרה. להלן:

1. מדדי בקרה להנעה והטמעת התהליך

על מנת שתתקיים מדידה ובקרה שוטפת על יישום המדיניות, ישנם תנאים הכרחיים למערך המדידה אשר מהווים אבני דרך מרכזיות להנעת התהליך והטמעתו במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. לאחר שיתקיימו כל התנאים שלעיל, ניתן יהיה לבצע מדידת בקרה שוטפת על אופן יישום המדיניות והצלחתה, בהתאם ליעדים שנקבעו.

2. מדדי בקרה שוטפים

מדדי הבקרה השוטפים יכנסו לשגרות בקרה וניהול ברמת המשרדים (סמנכ"לי משאבי אנוש), נציבות (רפרנטים), ואגף הבקרה.

מדדי הביצוע מפורטים בטבלה הבאה:

קוד	עולם תוכן, מטרות או יעדים	שם המדד	תיאור מדד	סוג המדידה	יחידת מידה	תקופת המדידה	מימד המדידה	רף עמידה ביעדים תקן 100%
1	גורם מתכלל בתהליך הקליטה	מינוי "גורם מתכלל"	קיומו של גורם ברמת נציבות שירות המדינה ומשרד שבמסגרת תפקידו מנהל את התהליך באופן שוטף	תשומה	בינארי	2016	משרדים	קיים / לא-קיים
2	מערך כלים טכנולוגיים תומכי תהליך	קיום מערך כלים טכנולוגיים	קיומם של כלים טכנולוגיים תומכי תהליך הקליטה במלואו (ברמת אבני הדרך והתוצרים הנלווים כגון לומדות הדרכה וכדומה)	תשומה	בינארי	2016	נש"מ	עבור כל אבן דרך ותוצר שיקבעו מראש קיים/ לא קיים
3	סרגל קליטת עובד	יישום סרגל קליטת עובד	קיומו של סרגל קליטה (פירוט אבני הדרך, התוצרים ולוחות זמנים גנריים)	תשומה	בינארי	2016	משרדים	קיים / לא קיים
4	סרגל קליטת עובד	יישום קליטת סרגל קליטת עובד	יישומו במערך הקליטה במשרדים	תשומה	בינארי	2016	משרדים	יושם / לא-יושם
5	מעורבות גורמי מפתח בתהליך	מעורבות פעילה של בעלי תפקידים בתהליך הקליטה	קיום של שלושה מפגשים של העובד החדש עם גורמי מפתח : 1. גורם מהנהלת המשרד 2. גורם מקצועי 3. גורם משאבי אנוש	תהליך	אחד	2016	נש"מ	לפחות שני מפגשים מתוך השלושה או כולם? 67% או 100%
6	מעורבות גורמי מפתח בתהליך	הכשרות ייעודיות לבעלי תפקידים בקליטת העובד	אחד המנהלים שעברו הכשרה ייעודית לנושא	תוצאה	אחד	2016	נש"מ	לפחות 85% מהמנהלים
7	הטמעת סרגל קליטת עובד	מידת השימוש בסרגל הקליטה החדש	אחד העובדים שנקלטו על פי התהליך המובנה של הסרגל ועברו את השלבים הקריטיים שרבע צוות נש"מ לנושא, לדוגמא: • שיחת הכנה • מילוי כל הטפסים • קליטה במחשב • כרטיס עובד • תכנית חניכה • לומדה • יום אוריינטציה • שיחת הערכה • וכדומה....	תוצאה	אחד	2016	משרדים	עברו לפחות 85% מהשלבים בקליטה

8	תכנית "ימי אוריינטציה"	מימוש (ביצוע) התכנית	אחז מימוש המתווה של התכנית, על פי תכנית פרויקט שתקבע.	תוצאה	אחז	2016	משרדים	מימוש של כ- 80%
9	תכנית "ימי אוריינטציה"	מימוש (ביצוע) התכנית	אחז העובדים הנקלטים שעברו ימי אוריינטציה מתוך כלל העובדים שנקלטו.	תוצאה	אחז	2016	משרדים	לפחות 90% מהעובדים הנקלטים

שגרות ניהול

אגף בקרה יפעל להטמעת שגרות בקרה לבחינת יישום המדיניות, תוך שימוש בכלים של "חליפת הבקרה", הן ברמת משרדי הממשלה ויחידות הסמך והן ברמת נציבות שרות המדינה, כמפורט להלן:

סוג דיווח	מטרת הדוח	אחראי דיווח	תקופת דיווח	גורם מטפל / אחראי	הערות
דוח הערכת מצב תקופתי	לשקף תמונת מצב של קליטות העובדים במשרד בהתאם לאבני הדרך שבסרגל הקליטה לשירות המדינה	מנהל משאבי אנוש	רבעוני/חציוני	סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש	כל חציון
דוח המדיניות יישום	ביצוע פיקוח ובקרה אחר יישום המדיניות ויכולת לביצוע שינויים במידת הצורך	גוף מטה מתכלל/רפרנט המשרד בנש"מ	שנתי	סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש	כל שנה- דו"ח מובנה
דוח מדיניות- פרסום מדד	הצגת אופן הצלחת המדיניות ועמידה במטרה וביעדים בהתאם למדדי הבקרה שנקבעו	אגף הבקרה	שנתי	נציב שירות המדינה	יפורסם במסגרת דוח שנתי ברבעון ראשון של כל שנה

רשימת מקורות

אוסטרינסקי אינה (2006), אזרחות ארגונית, מחויבות ארגונית ושביעות רצון מהעבודה כפונקציה של איכות תהליך הקליטה של עובדים חדשים בארגונים, עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה

דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה (2013), , זמין בכתובת:
www.csc.gov.il/databases/articlesandpublications/documents/reformreport2013.pdf

Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. 2011. Assessing New Employee Orientation Programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5): 349–354.

Brown, J. 2005, Employee Orientation: Keeping new employees on board. *Management Resources*.

Grag mohit, Is New Employee Orientation Good Business Strategy? – Insights from MindTickle Research, MindTickle, last access 4/1/2014:

<http://www.mindtickle.com/blog/is-new-employee-orientation-good-business-strategy-research-insights/>

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66

Reese, V. 2005. Maximizing your retention and productivity with on-boarding. *Employment Relations Today*, 31(4): 23-29

Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 35–41.