

2015

אוריינטציה לשירות – מדריך מדיניות מקוצר

ירושלים, תמוז התשע"ה יולי 2015 – שינוי
תאריך – עדכון התאריך

מטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה | אגף תורה, מחקר וניהול ידע



מדריך זה זה גובש כחלק מתוכנית 'עץ הדעת' לגיבוש וכתובת מדיניות בתחום ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ראש הצוות צוות המדיניות

גב' רינה ברקת, ראש תחום הדרכה והשתלמויות, כנסת
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 עימנואל, 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
גב' אפרת לוי-רוזנברג, סגנית מנהל אגף בכיר בקרה
גב' טליה מנשה, מנהלת תחום - בקרת ניהול ההון האנושי אגף בכיר בקרה
גב' שרון כהן, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
קבוצת פארטו

צוות בקרה

עריכה כתיבת מדריך

תכן עניינים

- 3 תקציר מנהלים
- 5 רקע לשינוי
- 7 תהליך העבודה
- 10 התועלות הנובעות מיישום המדיניות החדשה
- 10 תועלות עבור שירות המדינה
- 11 תועלות עבור העובד
- 12 מה היה ומה השתנה?
- 13 כלי עבודה

תקציר מנהלים

מדריך זה מתבסס על מסמך המדיניות אשר בחן את הצורך בעדכון המדיניות הקיימת בנושא אוריינטציה לשירות המדינה, תוך מיסוד, הבנייה ויצירת סטנדרטיזציה של תהליך קליטת עובד חדש בשירות המדינה.

לתוכנית אוריינטציה יש כמה מטרות עיקריות (Brown 2005). ראשית, תוכניות אוריינטציה מאפשרת ליעל 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, שכן הן מאפשרות להם להבין ביתר פירוט מהי מהות תפקידם, ומה מקומם בארגון. יתר על כן, הפחתת החרדה מאפשרת לעובדים החדשים קליטה מהירה יותר. שלישית, תוכניות אוריינטציה טובות עשויות להפחית את שיעור עזיבת העובדים זמן קצר לאחר קליטתם לארגון. רביעית, תוכניות שכאלו מפחיתות את המשאבים הדרושים מאנשים בתוך הארגון, דוגמת עמיתים ומנהלים, לצורך קליטת העובד החדש. לבסוף, הן מאפשרות עריכת תיאום ציפיות, ופיתוח גישה חיובית ומחויבות רגשית של העובד החדש הן כלפי התפקיד והן כלפי מקום העבודה.

כיום, ישנה שונות רבה בין משרדי הממשלה בכל הקשור לתוכניות קליטה ואוריינטציה הניתנות לעובדים חדשים בכל הקשור לשירות המדינה. השונות באה לידי ביטוי בשלושה היבטים עיקריים:

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

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



← **חיבור ערכי לשירות המדינה** - רוב תהליכי הקליטה המשרדיים שנבחנו מוכוונים להקניית אוריינטציה משרדית ויחידתית ולא ליצירת אוריינטציה לשירות המדינה כארגון-על.

בתהליך העבודה המוצע נבנה סרגל קליטה אחיד לקליטת עובדים חדשים בשירות המדינה. בסרגל זה שולבו "אבני דרך" אשר נועדו ליצור תהליך מובנה הנשען על רציונל אחיד, שבסופו של תהליך יתרום ליצירת חיבור לאתוס ולערכים של שירות המדינה. כל זאת, תוך שימוש בלומדה, ערכת קליטה אחידה וניהול ימי אוריינטציה שיפותחו על ידי נציבות שירות המדינה. סרגל הקליטה האחד יוצר סטנדרטיזציה בתהליכי הקליטה של העובדים בין המשרדים השונים, עתיד לשפר את האפקטיביות בכניסתם של עובדים חדשים לשירות, להגביר את הניידות של העובדים בין המשרדים השונים, וכל זאת תוך פיתוח מקצועיותם של העובדים.

רקע לשינוי

בשנת 2013 החליטה הממשלה לאמץ את עיקריו של **דו"ח ועדת הרפורמה** לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה (החלטה מס' 481). במסגרת דו"ח הרפורמה הוגדר כי 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. תהליכי אוריינטציה מאפשרים ליעל את תהליך הקליטה, משום שהם מסייעים לעובד "להיכנס לעניינים" בצורה מהירה יותר, ובכך מקטינים את עלויות הקליטה של העובדים החדשים בטווח הארוך. שנית, יש בכוחן להפחית את החרדה הטבעית שמרגישים העובדים החדשים, שכן הן מאפשרות להם להבין ביתר פירוט מהי מהות תפקידם, ומה מקומם בארגון. יתר על כן, הפחתת החרדה מאפשרת לעובדים החדשים קליטה מהירה יותר. שלישית, תוכניות אוריינטציה טובות עשויות להפחית את שיעור עזיבת העובדים זמן קצר לאחר קליטתם לארגון. רביעית, תוכניות שכאלו מפחיתות את המשאבים הדרושים מאנשים בתוך הארגון, דוגמת עמיתים ומנהלים, לצורך קליטת העובד החדש. לבסוף, הן מאפשרות עריכת תיאום ציפיות, ופיתוח גישה חיובית כלפי הן התפקיד והן מקום העבודה עבור העובד החדש¹.

בהתייחס לנושא האוריינטציה לשירות המדינה, צוין בדו"ח הרפורמה כי ההישג הנדרש הוא :

- ← 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.

כיום, ישנה **שונוות רבה בין משרדי הממשלה השונים בכל הקשור לתוכניות קליטה ואוריינטציה**. השונוות באה לידי ביטוי בשלושה היבטים עיקריים:

- **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 מתייחסים לשלב הקליטה כחלק מתהליך שלם המתחיל מרגע ההודעה לעובד על קבלתו

¹ (Brown 2005).

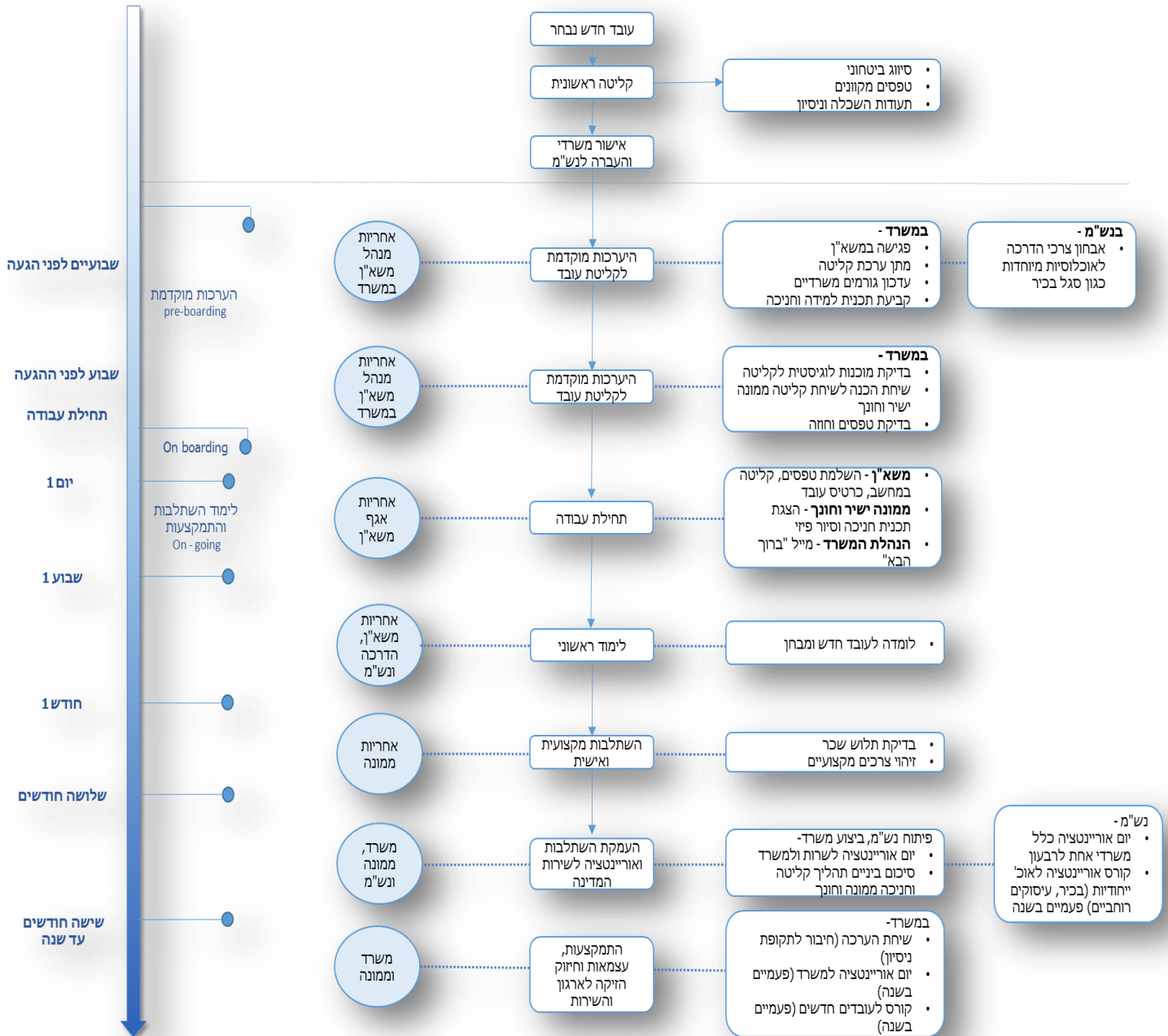
לתפקיד, ונמשך על-פני נקודות זמן שונות במהלך השנה הראשונה להעסקתו.

- **ההשקעה בעובד החדש** - קיימת שונות רבה בהיקף המשאבים המיועדים על-ידי המשרד לביצוע התהליך, והיא נמצאת על הטווח שבין חלוקת טפסים ערכת קליטה לעובד החדש ועד תהליכי הדרכה וחניכה מתקדמים.
- **חיבור ערכי לשירות המדינה** - רוב תהליכי הקליטה המשרדיים שנבחנו מוכוונים להקניית אוריינטציה משרדית ויחידתית.

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. ישנו נוהל קליטה קיים אך אין בו סטנדרטיזציה עבור כלל המשרדים.

על מנת לבחון את נושא הקליטה והאוריינטציה שירות המדינה, מינה נציב שירות המדינה צוות שמטרתו גיבוש מסמך מדיניות בנושא זה. הצוות נדרש, בין היתר, לתת דעתו לגיבוש התפיסה התורתית לבניית תהליך גנרי ואחיד לקליטה, חניכה וליווי של עובד חדש בשירות המדינה, תוך דגש על חיבור העובד לקוד האתי ולאיתוס של שירות המדינה; לגיבוש הצעה לכלי הטמעה אחידים בתהליך הקליטה בשירות המדינה (ערכת קליטה, תהליכי הדרכה וחונכות); ולבניית מתווה לתהליך בקרה על תהליך הקליטה.

תהליך העבודה



להלן נציג את שלבי העבודה בתהליך העבודה החדש -

1. **קליטה פרוצדוראלית** – המתחילה במועד בחירתו של עובד לתפקיד.

במסגרת שלב זה מתבצעות הפעולות הבאות :

- **טפסים** - על העובד למלא את הטפסים הרלוונטיים לקליטתו, לרבות סיווג בטחוני.
- **אישור משרדי** - סיום מילוי הטפסים, אישור משרדי של העובד והעברה לאישור נש"מ.

2. **שבוע - שבועיים לפני ההגעה - Pre boarding – הערכות מוקדמת :**

- **הערכות משרדית ארגונית (שבועיים לפני ההגעה)** - פגישה עם נציג יחידת משאבי אנוש להתנעת תהליך הקליטה ועם הממונה הישיר לקבלת מידע כללי על היחידה והתפקיד. קבלת ערכת קליטה.
- **נש"מ (עד שבועיים לפני ההגעה)** - תבצע אבחון צרכי הדרכה וחניכה של אוכלוסיות מיוחדות, כגון: סגל בכיר ועיסוקים רוחביים.
- **הערכות משרדית לוגיסטית (עד שבוע לפני ההגעה)** - בדיקת מוכנות לוגיסטית לקליטת העובד, לרבות סידור עמדת העבודה והציוד הנדרש לתפקיד, ביצוע שיחת הכנה לשיחת קליטה ממונה ישיר וחונך ובקרה על הטפסים וחומה העבודה של העובד על מנת לוודא כי הם תקינים וכי אושרו על ידי הגורמים הרלוונטיים.

3. **תחילת עבודה – On boarding :**

- **תחילת עבודה (היום הראשון)** - יוקדש לקבלת פנים ולבניית הקשר הראשוני של העובד עם המשרד הקולט. **יחידת משא"ן** תוודא השלמת הטפסים, קליטה במחשב והנפקת כרטיס עובד. **הממונה הישיר ומנהל היחידה הקולטת** יערכו שיחת קליטה ויציגו לעובד את תכנית החניכה. בהמשך יקיימו סיור פיזי במתקני המשרד והיחידה. **הנהלת המשרד** תשלח לעובד 2 הודעות דואר אלקטרוני : "ברוך הבא" מטעמו של נציב שירות המדינה ובחתימתו ומייל נוסף מטעמו של מנכ"ל המשרד ובחתימתו.
- **לימוד ראשוני (שבוע ראשון)** - בשבוע זה יחל תהליך לימוד ראשוני של העובד אשר יגובה בלומדה לעובד חדש (בפיתוח נש"מ) ובחשיפה הדרגתית של העובד לנושאים מקצועיים רלוונטיים. הממונה הישיר יקיים ישיבת צוות להיכרות ראשונית וליצירת חיבור אישי בין העובד החדש לעובדי היחידה.

- **השתלבות מקצועית ואישית (חודש ראשון) -** חודש זה יוקדש לתחילת השתלבות מקצועית ואישית ולזיהוי צרכים מקצועיים בהתאם לתכנית החניכה. כמו כן, 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).
- **העמקת השתלבות ואוריינטציה לשירות המדינה (חודשיים - שלושה חודשים מיום תחילת העבודה) -** חודשים אלו יוקדשו להעמקה ולהשתלבות. באחריות המשרד לקיים ימי עיון בנושא אוריינטציה לשירות המדינה ולמשרד לכלל העובדים החדשים, בתדירות של פעמיים בשנה². בתום תקופה זו משא"ן וממונה ישיר יערכו סיכום ביניים והערכה של תהליך הקליטה והחניכה עד כה.
- **התמקצעות, עצמאות וחזוק הזיקה לארגון ולשירות המדינה (שישה חודשים עד שנה) -** חודשים אלו יוקדשו להתמקצעות ולבניית עצמאות מקצועית, כאשר בסופה תבוצע לעובד שיחת הערכה ומשוב, תוך חיבור לתקופת הניסיון³. בתקופה זו יורחבו סמכויות התפקיד, העובד ישולב בתהליכי קבלת החלטות ובניית תכנית עבודה אישית הכוללת משימות מורכבות יותר. בהיבט ההדרכתי העובד ישולב ב"קורס לעובדים חדשים"⁴. במהלך המחצית השנייה מחלקת ההדרכה המשרדית תעניק לעובד, כחלק מאבחון צרכים רציף, מענה לצרכי ההדרכה וההכשרה המקצועית.

² ביצוע ימי העיון המשרדיים יהיה על-פי המתווה שיוגדר על-ידי נש"מ.

³ ראה מסמך לקהלי יעד בנושא תקופת ניסיון.

⁴ 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.

התועלות הנובעות מיישום המדיניות החדשה

למיסוד תהליך קליטת העובד והאוריינטציה לשירות מספר תועלות. את התועלות הללו ניתן לסווג לשני תחומים מרכזיים:



תועלות עבור שירות המדינה

← **שיפור תדמית השירות הציבורי** - 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 מוביל האמון על פיתוח וניהול ההון האנושי ויעמידו את השירות הציבורי לצד החברות המובילות במשק.

← **חיבור רגשי של העובד לשירות המדינה** - ביצוע אוריינטציה רוחבית לשירות הציבורי, בכלל משרדי הממשלה, תיצור את תחילתו של החיבור הרגשי של העובד לשירות המדינה ולערכיו, ובכך תחזק את "גאוות היחידה" ואת רצונו להצטרף לשירות המדינה.

← **הגברת האפקטיביות** - ניצול מיטבי של תקופת קליטתו של העובד לכניסה מהירה לתפקיד, תוך הגדרה ברורה של תיאום הצפיות מהעובד אל מול הנדרש ממנו כחלק מתכנית החניכה שהוגדרה בראשית התהליך תגביר את האפקטיביות בכניסת עובדים בצורה מיטבית לעבודתם החדשה.

← **סטנדרטיזציה** - הטמעת תהליך קליטה אחיד בכלל השירות הציבורי, המשולב עם מסרים הנוגעים לאתוס ולערכי השירות הציבורי, תוך הגדרת תכנית עבודה ומשימות, הנגשת המשאבים הדרושים לביצוע התפקיד, הגדרת תכנית חניכה וחפיפה וביצוע מבדקי ידע ושיחות הערכה תכופות, באופן אחיד בכלל השירות הציבורי.

← **חיסכון בעלויות** - 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. בנוסף, הכניסה המהירה של העובדים לתפקיד תביא אף היא לחיסכון בעלויות.

← **יצירת סינרגיה בפעילות המשרדים** - תהליך זה יסייע בבניית תהליכים של שימור ושיתוף ידע בצד יצירת קשרים מקצועיים ושיח בין המשרדים השונים.

← **מוטיבציה לניידות בין המשרדים** - מאחר שתהליך הטמעת אוריינטציה לשירות מובילה לבניית זהות על-ארגונית חזקה ולא רק משרדית, החלופה עשויה לחזק את המוטיבציה לניידות של עובדים איכותיים בין המשרדים.

תועלות עבור העובד

← **פיתוח מקצועיות העובד** - תהליך קליטה מובנה יענה באופן מיטבי על צרכי העובד החדש, יקצר את עקומת הלמידה ויביא לתפוקות מקצועיות. איתור הצרכים המוקדם⁵ יאפשר לשפר יכולות אישיות, יביא להשתלבות מהירה יותר ויעצים את תחושת המסוגלות של העובד.

← **הגברת האפקטיביות** -הגברת האפקטיביות בביצועיו של העובד באמצעות "הכנסת העובד לעניינים" במהירות, זאת באמצעות תכנית חניכה מוגדרת, הדרכות של נש"מ והמשרד ועוד.

← **חיבור רגשי של העובד לשירות המדינה** - ביצוע אוריינטציה רוחבית, בכלל משרדי הממשלה, תיצור את תחילתו של החיבור הרגשי של העובד לשירות המדינה ולערכיו, ובכך תחזק את "גאוות היחידה" ואת רצונו להשתייך לשירות המדינה.

← **מוטיבציה לניידות בין המשרדים** - מאחר שתהליך הטמעת אוריינטציה לשירות מובילה לבניית זהות על-ארגונית חזקה ולא רק משרדית, החלופה עשויה לחזק את המוטיבציה לניידות בין המשרדים.

⁵ ע"י נש"מ

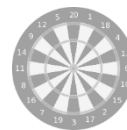
מה היה ומה השתנה?

בחלק זה נסקור את השינויים המרכזיים בין תהליך העבודה הקודם לבין תהליך העבודה החדש בכל הקשור לאוריינטציה לשירות:

נושא	המצב הנוכחי	המצב הצפוי
תהליך הקליטה	קיים נוהל קליטה, אך הוא איננו מוכוון ליצירת זיקה משותפת ואינו כולל "אבני דרך" הכוללות שלבים מוגדרים בתהליך ולוחות זמנים. כיוון שהנוהל נכתב לפני זמן רב, אין הוא מתאים לשינויים הרבים שחלו בתחומים שונים (כדוגמת טכנולוגיה)	נוהל קליטה סדור ואחיד המחייב את כלל המשרדים ויוצר אחדות, תוך שימת דגש על שיפור תדמיתו של שירות המדינה ויצירת "גאוות יחידה" עבור כלל עובדי המדינה.
הוראות התקשי"ר	הוראות התקשי"ר כלליות ופתוחות לפרשנות.	עדכון התקשי"ר כך שבמסגרתו יש הוראות מפורטות באשר לתהליך הקליטה הנדרש לעובד חדש.
טכנולוגיה תומכת	דפוסי עבודה מיושנים- מילוי טפסים באופן ידני, שימוש בלתי מספק בעזרים טכנולוגיים אשר עשויים לסייע לייעול תהליך הקליטה על ידי הפיכתו לידידותי למשתמש.	יצירת טפסים חדשים ומקוונים לקליטת העובדים, גיבוש מודולות הדרכה מובנות הנשענות על כלים טכנולוגיים מתאימים לשימוש כלל שירות המדינה. באופן זה, חסכון בזמן וניירת, ואף שיפור תדמית השירות (קדמה טכנולוגית).
משאבים תומכים לתהליך	איכות הקליטה והאוריינטציה מושפעים מהמשאבים וגודלם של המשרדים, ומתפיסת תהליך הקליטה כטכני במהותו.	יצירת הסטנדרטיזציה תסייע בצמצום הפערים באיכות הקליטה בין המשרדים, ותתרום לתפיסת תהליך הקליטה כחלק משמעותי במסלול הקריירה של העובד.

תהליך מוסדר ורציף החל בבחירת
העובד, תחילת עבודתו ופעילותו
בשנת העבודה הראשונה

**גאנט קליטה ואבני דרך
גנריות**



פותחה לומדה לעובד חדש, אשר
תסייע ביצירת אחדות בכניסה
לתפקיד ותנגיש את התהליך עבור
העובד.

לומדה לעובד חדש



הפיכת הטפסים למקוונים על מנת
לייעל את תהליך הקליטה

טפסים מקוונים



גיבוש ימי אוריינטציה רוחביים על
ידי הנציבות ליצירת חשיפה
לשירות המדינה (כולל אוריינטציה
לאוכלוסיות ייחודיות)

**ימי אוריינטציה לשירות
המדינה**



ערכת קליטה אחידה לכלל שירות
המדינה

ערכת קליטה



הגדרת השי הניתן לעובד ואיגרת
"ברוך הבא" ממנכ"ל המשרד
ומהנציב

**שי צנוע ואיגרת "ברוך
הבא"**

