

 הנחיות נציב שירות המדינה	הדרכה וקליטת עובדים חדשים
תאריך: כ"ט באייר התשע"ו, 6 ביוני 2016 מספר הנחיה: 5.1	אוריינטציה לשירות

אוריינטציה לשירות

1. כללי

א. לתהליך האוריינטציה וקליטת עובד ישנה חשיבות רבה ליצירת חיבור לאתוס ולערכים של שירות המדינה, כמו גם קליטה טובה יותר המאפשרת עקומת למידה מהירה יותר. לפיכך, מדיניות הקליטה המוצעת במסגרת נוהל זה כוללת אבני דרך מרכזיות המייחסות לתהליכי חניכה חשיבות רבה כשהרציונל המנחה את הנוהל הוא קליטה אופטימלית לתפקיד ולשירות המדינה.

ב. לאור המדיניות החדשה, נציבות שירות המדינה 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 המשרדית תוטל על המשרדים.

ג. [פרק 54](#) לתקשי"ר עוסק בהדרכת עובדים חדשים. במסגרת פרק זה נקבעו הוראות בדבר שלבי קליטת עובד חדש, תוך חלוקת אחריות הביצוע בין האחראי במשרד לבין מנהל היחידה או הממונה הישיר. בנוסף הפרק מגדיר את קורסי ההדרכה לעובדים חדשים שיבוצעו במהלך ששת חודשי העבודה הראשונים ומצויים באחריות הממונה על ההדרכה במשרד.

2. מטרת ההנחיה

א. לערוך היכרות של העובד עם המערכת הממשלתית הרחבה, לרבות התרבות, המבנה, שיטות וממשקי עבודה ובעלי התפקידים המרכזיים הן ברמה המשרדית והן ברמה הבין-משרדית.

ב. למסד באופן אחיד בכל משרדי הממשלה את אופן קליטת עובד חדש בשירות תוך מתן כלים למנהלים ולעובדים.

3. מטרת מדיניות אוריינטציה לשירות המדינה

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

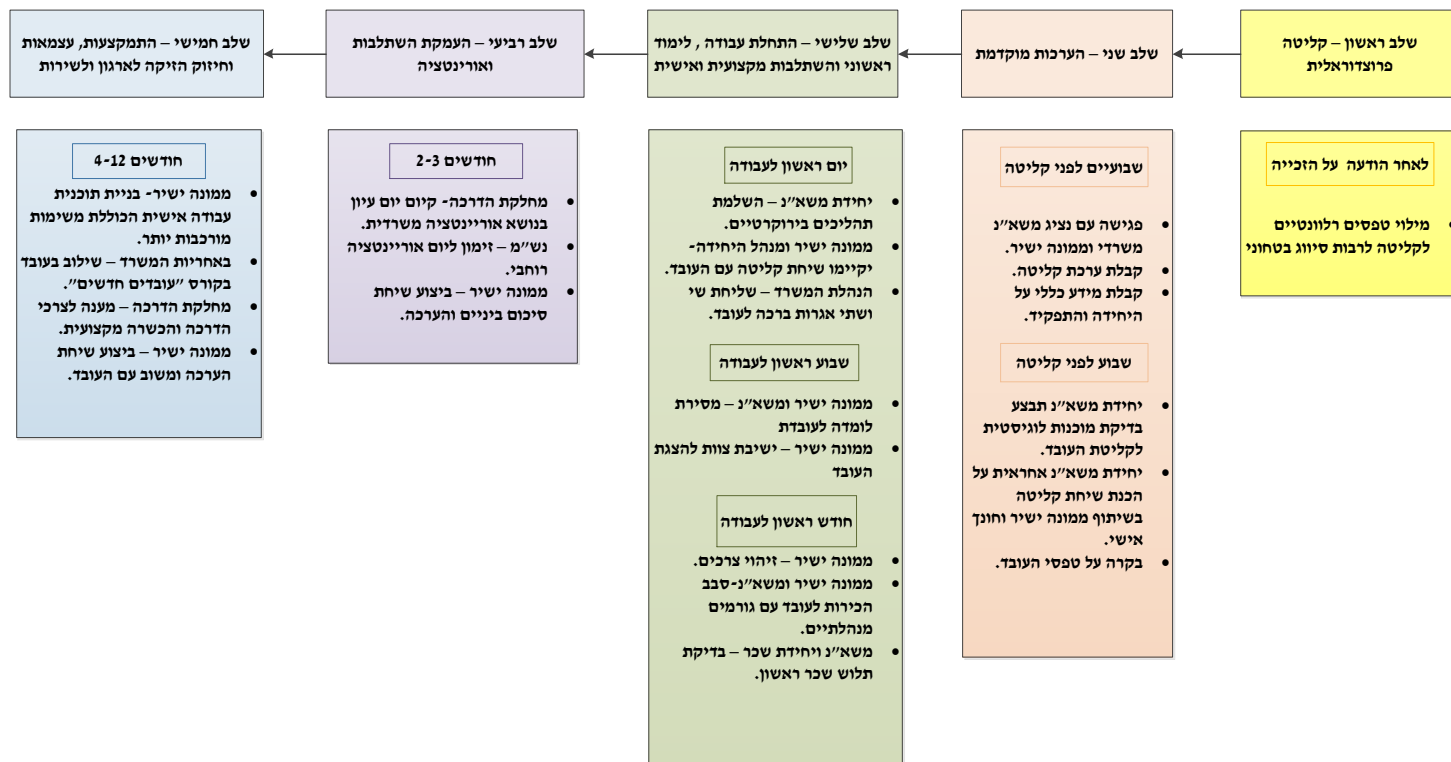
4. יעדי המדיניות

- א. מעורבות פעילה של גורמי מפתח בתהליך ובעלי אחריות ביצוע.
- ב. הפעלת "גורם מתכלל" בקליטה (ברמת נציבות שירות המדינה וברמת משרד).
- ג. יצירת מערך כלים טכנולוגיים תומכי תהליך (לומדות, ערכות קליטה, ערכות הדרכה).
- ד. יישום והטמעה של סרגל קליטת עובד מובנה.
- ה. הכשרות לבעלי תפקידים רלוונטיים.
- ו. מימוש תכנית "ימי אוריינטציה רוחביים".

הנחיות נציב שירות המדינה	הדרכה וקליטת עובדים חדשים
תאריך: כ"ט באייר התשע"ו, 6 ביוני 2016 מספר הנחיה: 5.1	אוריינטציה לשירות

5. תהליך העבודה

להלן שלבי הקליטה השונים בהם יעברו עובדים חדשים על ציר הזמן:



א. **שלב ראשון - קליטה פרוצדוראלית:** שלב זה מתחיל מיד לאחר בחירת העובד לתפקיד.

בשלב זה נדרש העובד למלא טפסים הרלוונטיים לקליטתו, לרבות סיווג ביטחוני.

ב. **שלב שני - היערכות מוקדמת:** בשלב זה שמתקיים לפני תחילת העבודה תתבצע הערכות משרדית ארגונית.

1) **כשבועיים לפני תחילת העבודה** יפגוש העובד את נציג יחידת משאבי האנוש ואת הממונה הישיר לצורך התנעת תהליך הקליטה, קבלת ערכת קליטה וקבלת מידע כללי על היחידה והתפקיד.

2) **כשבוע לפני תחילת העבודה** יחידת משאבי האנוש תערוך בדיקת מוכנות לוגיסטית לקליטת העובד, לרבות סידור עמדת העבודה והציוד הנדרש לתפקיד, ביצוע שיחת הכנה לשיחת קליטה עם הממונה ישיר וחונך על האופן בו יש לקלוט את העובד, בקרה על הטפסים וחווה העבודה של העובד על מנת לוודא כי הם תקינים וכי אושרו על-ידי הגורמים הרלוונטיים.

ג. **שלב שלישי - התחלת עבודה, לימוד ראשוני והשתלבות מקצועית ואישית:** שלב זה מתרחש החל מיומו הראשון של העובד בעבודה ועד לסוף החודש הראשון.

 הנחיות נציב שירות המדינה	הדרכה וקליטת עובדים חדשים
תאריך: כ"ט באייר התשע"ו, 6 ביוני 2016 מספר הנחיה: 5.1	אוריינטציה לשירות

(1) התחלת עבודה (היום הראשון) -

- יחידת משאבי האנוש תשלים סידורים בירוקרטיים לקליטת העובד: השלמת טפסים, קליטה במחשב והנפקת כרטיס עובד.
- הממונה הישיר ומנהל היחידה הקולטת יערכו שיחת קליטה, יציגו תכנית חניכה ויערכו סיור במתקני המשרד והיחידה.
- הנהלת המשרד תשלח שי צנוע לעובד ובנוסף שתי איגרות "ברוך הבא" מטעמו של נציב שירות המדינה ומנכ"ל המשרד.

(2) לימוד ראשוני (שבוע ראשון) -

- העובד יקבל לומדה וייחשף באופן הדרגתי לנושאים מקצועיים רלוונטיים.
- הממונה הישיר יקיים ישיבת צוות להיכרות ראשונית וליצירת חיבור אישי בין העובד החדש לעובדי היחידה.

(3) השתלבות מקצועית ואישית (חודש ראשון) -

- באחריות הממונה לזהות צרכים מקצועיים ראשוניים בהתאם לתכנית החניכה.
- קיום סבב היכרות של העובד החדש עם גורמי מפתח מנהלתיים (כדוגמת: הדרכה, רווחה, שכר, מעמד האשה, מערכות מידע).
- תבוצע בדיקה של תלוש השכר הראשון (באחריות העובד בסיוע מחלקת שכר ויחידת משאבי אנוש).

ד. שלב רביעי - העמקת השתלבות ואוריינטציה לשירות המדינה: שלב זה נפרש בין החודש

- ה-2 לחודש ה-3 מיום תחילת העבודה.
- מחלקת ההדרכה במשרד תקיים יום עיון בנושא אוריינטציה למשרד, לכלל העובדים החדשים, בתדירות של פעמיים בשנה¹.
- העובד יזומן ליום אוריינטציה רוחבי שיעשה ע"י נציבות שירות המדינה לצורך חשיפתו לחזון וליעדי שירות המדינה (כולל אוריינטציה לאוכלוסיות ייחודיות).
- בתום תקופה זו יחידת משאבי אנוש והממונה הישיר יערכו סיכום ביניים והערכה של תהליך הקליטה והחניכה.

ה. שלב חמישי - התמקצעות, עצמאות וחיזוק הזיקה לארגון ולשירות: שלב זה נפרש בין

- החודש ה-4 לחודש ה-12 לשנת העבודה הראשונה.
- העובד ישולב בתהליכי קבלת החלטות ובבניית תכנית עבודה אישית הכוללת משימות מורכבות יותר.
- העובד ישולב ב"קורס לעובדים חדשים"².
- מחלקת ההדרכה המשרדית תעניק לעובד, כחלק מאבחון צרכים רציף, מענה לצורכי לצרכי הדרכה והכשרה המקצועית.

¹ ביצוע ימי העיון המשרדיים יהיה על-פי המתווה שיוגדר על-ידי נש"מ.

² 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.

 הנחיות נציב שירות המדינה	הדרכה וקליטת עובדים חדשים
תאריך: כ"ט באייר התשע"ו, 6 ביוני 2016 מספר הנחיה: 5.1	אוריינטציה לשירות

- בסוף תקופה זו תבוצע לעובד שיחת הערכה ומשוב, תוך חיבור לתקופת הניסיון על-פי הנחיית נציב [מספר 1.10](#).

6. בקרה מדידה והערכת ביצועים

א. כללי

הבקרה על יישום הנחיית נציב זו תתבצע על-ידי בחינת מידת השגת המטרות והיעדים של מדיניות הנציבות באמצעות מדדים מוסכמים, זיהוי חסמים ופערים במימושה (ברמת המשרדים/יחידות הסמך או בכלל שירות המדינה) והמלצות לפעילויות מתקנות.

ב. מדדים

- 1) בכדי לבחון את מידת השגת המטרות והיעדים שנקבעו לעיל, הוגדרו מדדי הצלחה עיקריים.
- 2) הצלחה, פירושה עמידה בנורמות אותן הגדירה הנציבות (ערך תקן לכל מדד). חישוב המדדים יתבצע בכל אחד מהמשרדים ויחידות הסמך ויאפשר שיקוף המגמה ברמת כל מדד על ציר הזמן והשוואת מידת ההצלחה בין המשרדים.
- 3) להלן ארבעת המדדים שנקבעו לבחינת אופן יישום מדיניות תקופת הניסיון לעובדים בשירות המדינה, מימוש ההנחיות והאפקטיביות של השפעותיה:

- א) **מעורבות פעילה של בעלי התפקידים בתהליך הקליטה** - קיום של שלושה מפגשים בין העובד החדש עם גורמי מפתח:
 - גורם מהנהלת המשרד
 - גורם מקצועי
 - גורם ממשאבי אנוש
- ב) **הכשרות בעלי תפקידים בקליטת עובד** - אחוז המנהלים שעברו הכשרה ייעודית לניהול תהליך הקליטה.
- ג) **ביצוע השלבים בסרגל הקליטה** - אחוז השימוש בכל אחד מהשלבים לכל עובד חדש (בדגש על קיומה של ערכת קליטה, תכנית חניכה מוסדרת, לומדה, יום אוריינטציה).
- ד) **זיקה וחיבור העובד לשירות המדינה ולארגון** - סקר עמדות בקרב העובדים החדשים.

ג. שגרות דיווח ובקרה

תכלית שגרות הדיווח לאפשר לאחראי במשרד/יחידת סמך ולמנהל משאבי האנוש יכולת בקרה עיתית וסדורה אחר יישום הנחיות הנציב וכן לאפשר להנהלת הנציבות להעריך את מידת יישום המדיניות ולבצע פעילויות מתקנות ככל שיידרש.

1) שגרות דיווח במערכת ממחושבת

- א) עד להשלמת פיתוח ההתאמות הנדרשות במערכת מרכזייה, על האחראי לוודא כי נתוני אוריינטציה לשירות מתועדים בתיקו האישי של העובד וכן בתבנית הדיווח.
- ב) עד השלמת הפיתוח על האחראי לוודא כי נתוני תהליך קליטת העובד וימי האוריינטציה מוזנים במערכת מרכזייה בהתאם למדיניות, כאמור לעיל ובהתאם להנחיות תהליך העבודה במערכת.

 הנחיות נציב שירות המדינה	הדרכה וקליטת עובדים חדשים
תאריך: כ"ט באייר התשע"ו, 6 ביוני 2016 מספר הנחיה: 5.1	אוריינטציה לשירות

(2) שגרות הדיווח והבקרה

- (א) **בקרה שוטפת** - על האחראי לוודא עמידה בהוראות הנוהל בקליטת עובדים ולמלא באופן שוטף את תבנית הדיווח.
- (ב) **דוח הערכת מצב תקופתי (משרדי)** - אחת לחציון מנהל משאבי אנוש יוודא כי כלל נתוני העובדים הנמצאים בתהליך הקליטה לשירות מדווחים בתבנית הדיווח.
- (ג) **דוח בקרה מסכם - דוח יישום מדיניות אוריינטציה לשירות שנתני (מערכתי)³** - אחת לשנה יעביר האחראי את תבנית הדיווח לרפרנט המשרד ולאגף הבקרה בנציבות, עד חודש מסיום השנה (בחודש ינואר).

³ מערכתי- כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך מלבד מערכת הביטחון
עמוד 5 מתוך 6

 הנחיות נציב שירות המדינה	הדרכה וקליטת עובדים חדשים
תאריך: כ"ט באייר התשע"ו, 6 ביוני 2016 מספר הנחיה: 5.1	אוריינטציה לשירות

נספח א' - צ'קליסט אוריינטציה לעובד חדש

שלב	משימה	אחריות ביצוע	מועד	בוצע/לא בוצע
ראשון	מילוי טפסים רלוונטיים לקליטת העובד	העובד + יחידת משאבי אנוש	בסמוך לבחירת העובד לתפקיד	
שני	זימון העובד החדש לפגישה עם הממונה הישיר + נציג יחידת משאבי האנוש לצורך התנעת תהליך הקליטה, קבלת ערכת קליטה וקבלת מידע כללי על היחידה והתפקיד	ממונה ישיר + יחידת משאבי האנוש	שבועיים לפני תחילת העבודה	
	בדיקת מוכנות לוגיסטית לקליטת העובד, סידור עמדת עבודה והציוד הנדרש, בקרה על הטפסים	יחידת משאבי האנוש	שבוע לפני תחילת העבודה	
שלישי	השלמת טפסים, קליטה במחשב, הנפקת כרטיס עובד ומסירת ערכת קליטה	יחידת משאבי האנוש	יום ראשון לעבודה	
	שיחת קליטה, הצגת תכנית חניכה וביצוע סיור במתקני המשרד והיחידה	ממונה ישיר + מנהל היחידה	יום ראשון לעבודה	
	שליחת שי צנוע לעובד 21 איגרות "ברוך הבא" מטעמו של נציב שירות המדינה ומנכ"ל המשרד	הנהלת המשרד + יחידת משאבי אנוש	יום ראשון לעבודה	
	קבלת לומדה	ממונה ישיר + יחידת משאבי האנוש	שבוע ראשון	
	קיום ישיבת צוות לצורך היכרות ראשוניים וליצירת חיבור עם עובדי היחידה	ממונה ישיר	שבוע ראשון	
	זיהוי צרכים מקצועיים ראשוניים בהתאם לתכנית החניכה	ממונה ישיר	חודש ראשון	
	קיום סבב היכרות עם גורמי מפתח מנהלתיים (הדרכה, רווחה, שכר, מעמד האשה, מערכות מידע וכד')	יחידת משאבי האנוש + ממונה ישיר		
	בדיקת תלוש השכר הראשון	עובד + מחלקת שכר + יחידת משאבי האנוש	חודש ראשון	
רביעי	השתתפות ביום אוריינטציה משרדי	מחלקת ההדרכה המשרדית	חודש 2-3	
	השתתפות ביום אוריינטציה רוחבי	נציבות שירות המדינה	חודש 2-3	
	קיום שיחת סיכום ביניים והערכה של תהליך הקליטה והחניכה	ממונה ישיר	חודש 2-3	
חמישי	שילוב העובד בתהליכי קבלת החלטות ובבניית תכנית עבודה אישית הכוללת משימות מורכבות יותר	ממונה ישיר	חודש 4-12	
	מתן מענה לצרכי ההדרכה וההכשרה המקצועית	יחידת ההדרכה	חודש 4-12	
	קיום שיחת הערכה ומשוב	ממונה ישיר	חודש 4-12	
בקרה	בדיקה כי נתוני העובדים הנמצאים בתהליך קליטה מדווחים בתבנית הדיווח	מנהל משאבי אנוש	חודש 6 וחודש 12	