



נוהל קליטת עובד מנהלי חדש ביחידה

מבוא:

תהליך קליטה מוצלח של עובד¹ תורם מקצועית הן לעובד והן ליחידה, משפר את תחושת השייכות שלו לאוניברסיטה בכלל וליחידה בפרט, מגביר את שביעות הרצון של העובד מן התפקיד ומסביבת העבודה ומסייע בהעלאת המוטיבציה ובשיפור התפוקות.

תהליך הקליטה מתחיל מרגע ההודעה על קבלת העובד לתפקיד, נמשך דרך "חווית" היום הראשון ביחידה ועובר דרך תהליכי החפיפה, עד תום תקופת החניכה (כשנה).

תהליך החפיפה, מטרתו לאפשר למידה ממוקדת של התפקיד באמצעות העובד אשר מילא את התפקיד עד כה. ראשיתו של תהליך החפיפה הינו מיום הגעת העובד ליחידה ועד כ-14 יום לאחר מכן (תקפה זו יכולה להתקצר או להתארך בהתאם לתפקיד), והוא מתרחש מקביל לתהליך החניכה.

תהליך החניכה מיועד לסייע לעובד ללמוד את התפקיד לעומקו, כמו גם להסתגל לתרבות הארגונית ביחידה. תהליך זה נמשך בהתאם לצרכי הנחנך ועשוי להימשך עד כשנה מיום הקבלה ליחידה.

מטרת נוהל זה הינה לסייע לקליטה מוצלחת של עובד ביחידה. האחריות לתהליך הינו של **המנהל הקולט** ועליו להיערך לקראתו ולוודא את הצלחתו.

קיימת הבחנה בין קליטת עובד לתפקיד חדש מתוך האוניברסיטה לבין עובד חדש חיצוני. עובד חדש חיצוני יוזמן לימי עיון לעובדים חדשים המאורגנים ע"י יחידת ההדרכה באגף משאבי אנוש. כמו כן, יש להביא לידיעת העובד החדש את קיומו של אתר משאבי אנוש הכולל את פירוט תנאי ההעסקה של העובדים.

¹ השימוש ב"עובד" הינו מטעמי נוחות לשונית והוא מכון גם לעובדת



היערכות לקליטת עובד חדש: ביחידה (מתוך / מחוץ לאוניברסיטה)

שלבי התהליך-

1. היערכות המנהל לקליטת העובד וקביעת תכנית קליטה.
2. הכנת "מחברת חפיפה" (ע"י העובד שסיים את התפקיד). רצוי שיהיה קובץ ממוחשב אשר במידת האפשר יופיע בתיקייה משותפת ויהיה נגיש לכל עובדי היחידה הרלוונטיים על פי שיקולי המנהל.
3. קליטת העובד ביום העבודה הראשון- בהתאם לנוהל קליטה ביחידה כפי שיפורט בהמשך.
4. **תקופת חפיפה.**
5. **תקופת חניכה** – ע"י קולגות ובעלי תפקידים רלוונטיים (כשנה).

1. הערכות המנהל לקראת קליטת עובד חדש ביחידתו:

- א. אחריות ובקרה על כתיבת "ספר תפקיד"- מסמך הכולל סוגיות בעבודה, תרחישים, תקדימים ודרכי טיפול (המלצה כי ספר זה יתנהל בשוטף).
 - ב. אחריות ובקרה על כתיבת מחברת חפיפה מובנת וביצוע בקרה על תכניה.
 - ג. קביעת תכנית חפיפה וחניכה בהתאם להגדרות ודרישות התפקיד.
 - ד. הערכות לקליטת העובד- בהתאם לנוהל קליטה ביחידה.
 - ה. בקרה על תהליכי החפיפה והחניכה שנקבעו.
- ו. מומלץ לקיים מספר פגישות לתיאום ציפיות במהלך תקופת הקליטה. ביום הראשון שיחת הכרות ותיאום ציפיות. לאחר שלושה חודשים ולאחר חצי שנה יש לקיים שיחת מחצית תקופת הניסיון. שיחות אלו תתועדנה וישתתפו בהן המנהל הישיר והעובד. רצ"ב קישור לטפסים.

2. הכנת מחברת חפיפה (קובץ ממוחשב):

- תיאור התפקיד ומטרתו- בהתאם לתיאור התפקיד כפי שפורסם במכרז/ בפרסום המשרה.
- פירוט הפעולות מרכזיות.
- נהלי עבודה (מומלץ לצרף קישורים/ תרשימי זרימה).
- תיאור מחזור חיי התפקיד לאורך שנה אקדמית, ע"פ ציוני דרך חודשיים.
- ממשקים ארגוניים.
- הגדרה וטיפול בנושאים חריגים.
- רשימת אנשי קשר.



3. קליטת עובד חדש ביחידה ביום העבודה הראשון:

- יום העבודה הראשון משמעותי עבור העובד, כמו גם עבור הארגון. קליטה מוצלחת ביום הראשון מותירה את אותותיה לאורך זמן ולכן דרושה תשומת לב ליום חשוב זה.
- היערכות מנהל היחידה הקולט את העובד החדש בהתאם להנחיות הבאות תתרום לקליטה מוצלחת ואפקטיבית ביחידה:
1. הכנה מבעוד מועד של עמדת עבודה - כולל מחשב, ציוד משרדי וכל פריט נוסף הנדרש לתחילת עבודה מוצלחת.
 2. לעובד חדש (חיצוני) יש לצרף שי ואגרת לעובד חדש מטעם אגף משאבי אנוש. השי יחולק ליחידות ויהיה באחריות מנהל כ"א/ עוזר המינהל ביחידה.
 3. בנוסף מומלץ לשים על שולחן העובד מכתב המברך אותו על הצטרפותו ליחידה/ארגון. ניתן גם לצרף משהו אישי כגון שוקולד, פרח וכו'.
 4. יש לקבוע סדר יום עבור יומו הראשון של העובד אשר יכלול, הדרכה ראשונית ברמה המקצועית וברמה הבינאישית, לרבות סיור היכרות עם עובדים בסביבתו ביחידה ופונקציות נחוצות (שירותים, קפיטריה וכו'), לרבות כל הדרכות הבטיחות הנדרשות בהתאם לתפקיד
 5. אם המנהל אינו פנוי לבצע את כל ההדרכה הראשונית, יש למנות אדם אחר שילווה את העובד לאורך יומו הראשון.
 6. יש ליידיע את העובד לגבי תהליך החניכה והחפיפה הצפוי לו.

4. החפיפה: (2 העובדים נמצאים, העוזב + החדש).

1. החפיפה האופטימלית תיערך בממוצע כשבועיים. יחד עם זאת, במצבים מסוימים תתארך או תתקצר התקופה ובהתאם לכך יש להיערך להכנת מחברת חפיפה מפורטת יותר.
2. החפיפה ויעדיה יוגדרו על ידי המנהל באופן ממוקד ואופרטיבי, למשל על פי תפוקות עבודה בשגרה, ממשקים ארגוניים, טיפול בחריגים.
3. יש לגלות רגישות למצבים בהם העובד העוזב טרם סיים את תפקידו, והעובד החדש נכנס לתפקיד ושניהם נמצאים בו זמנית (במיוחד במצבים בהם העובד פורש לגמלאות)



5. החניכה:

1. החונך ייקבע בתאום עם המנהל.
2. **מיהו חונך טוב:** החניכה תתבצע ע"י עובד מתחום עיסוק דומה אשר במקצועיותו ובאישיותו מתאים לערוך תהליך חניכה. החונך יהיה עובד אשר החניכה עבורו תהיה בגדר העשרת עיסוקים, והעצמה דו כיוונית שלו ושל הנחנך. יש לבחור אדם סבלני אשר מוכן לקבל טעויות ולהבין שהן כר ללמידה.
3. תוגדר **מסגרת חניכה** בהתאם לצרכי הנחנך, כאשר בתחילת התהליך הפגישות תהיינה תכופות יותר ובהמשך תרד התכיפות עד לסיום התהליך. מומלץ לקיים פגישת חניכה אחת לשבועיים ולאחר כשלושה חדשים יש לקיים פגישה חודשית. יש לעדכן את המנהל במהלך החניכה.
4. ישנן סוגיות מקצועיות אשר העובד יוכל ללמוד באמצעות בעלי תפקידים אחרים בארגון. יש להגדיר את הנושאים ובעלי התפקידים לכך.
5. תוגדר **מחברת/קובץ חניכה** אשר תכניה יעסקו בדילמות ודרכי פתרון להתמודדות עמן.

בברכת קליטה מוצלחת!



דף הכנת תכנית קליטה לעובד חדש (למנהל הקולט)

1. בדיקה שמחברת חפיפה הוכנה ע"י העובד העוזב _____

2. קליטה ביום הראשון

- הכנת טפסי עובד חדש למילוי + כרטיס אישי (מומלץ לעשות זאת כמה ימים לפני מועד תחילת העבודה)
 - הכנת עמדת מחשב + ציוד אישי
 - סיסמאות למחשב
 - אישור כניסה לרכב
 - בדיקת נהלי הבטיחות הנדרשים בהתאם לתפקיד (לומדות בטיחות נדרשות וכו')
 - לעובד חדש (חיצוני) - שי ואגרת לעובד חדש מטעם אגף משאבי אנוש
 - מכתב/ שי לעובד המברך את העובד לבואו.
3. **חפיפה** - זמן החפיפה בפועל (בו שני העובדים נמצאים)
נושאים עיקריים ותוכנית חפיפה

4. **חניכה** -

- מינוי חונך (קולגה לתפקיד) _____
 - נושאים עיקריים + תכנית מפגשים _____
-
-
- גורמים מקצועיים רלוונטיים נוספים שעליו לפגוש – שמות בעלי התפקידים + נושאי המפגש-



אגרת לעובד שעוזב את התפקיד

שלום רב,

בתקופה הקרובה תסיים את תפקידך ביחידה.

על מנת לצור מעבר טוב של ידע למחליפך העתידי, הנך מתבקש לכתוב מחברת חפיפה.

המחברת צריכה לכלול את הנושאים הבאים:

- תיאור התפקיד ומטרתו
- פירוט הפעולות המרכזיות
- נהלי עבודה (מומלץ לצרף קישורים/תרשימי זרימה)
- תיאור מחזור חיי התפקיד לאורך שנה אקדמית, ע"פ ציוני דרך חודשיים
- ממשקים ארגוניים
- הגדרה וטיפול בנושאים חריגים
- רשימת אנשי קשר (פנימיים + חיצוניים)

אנא העבר את המחברת לעיונו ולהערותיו של המנהל.

תודה על שיתוף הפעולה!