



מטרה

1. מטרת ההוראה זו היא להבטיח קליטה הוליסטית, מובנית ואחידה של כלל אוכלוסיית עובדי צה"ל בהיבטי מקצועיות, אחידות ארגונית והשתלבות חברתית – באופן אשר מקצר ומייעל את תקופת ההסתגלות, מבסס את תחושת השייכות לצה"ל ושואף להביא את העובד לתפקוד מלא בפרק זמן אופטימלי לצד שיקוף כלל חובותיו וזכויותיו.

תחולה

2. המדיניות חלה על כלל עובדי צה"ל אשר נקלטים למערכת (מלבד חניכים) החל ממועד קליטתם לצה"ל ועד לתום חצי שנת עבודה.

עקרונות מנחים

3. אחריות מוגדרת- לכל בעל תפקיד אחריות ברורה ומוגדרת בתהליך.
4. ליווי פעיל- העובד אינו נקלט לבדו, תפקיד המפקדים והיחידה לספק לעובד מעטפת מלאה בעת תקופת ההסתגלות.
5. מדידה ומשוב- איסוף משוב מובנה בנקודת זמן קבועה לשיפור מתמיד.

בעלי תפקידים מעורבים

6. **ק' משא"ן ע"צ** – ינהל את תהליך ההסתגלות העובד ביחידה לרבות יצירת סגירות מול העובד במעמד הקליטה ליחידה, הנגשת תנאי העסקת העובד למפקד, וידוא קביעת ראיונות לעובד מול המפקדים, תיעוד הראיונות בתיק המסמכים של העובד במערכת אנשים ולהוות מוקד ידע בעבור המפקדים והעובדים בתהליך, בדגש על החובות והזכויות של העובד, בהיבטי דיווחי נוכחות, משמעויות שכריות ומעטפת הפרט.
7. **מפקד ישיר**- מעבר לפיקוד ולניהול היומיומי, יבצע המפקד הישיר שיחת קליטה ראשונית, יגדיר יעדים ברורים ויעניק ליווי שוטף ומשוב לעובד. על המפקד חובת היכרות עם משמעויות העסקת עובד צה"ל תחת פיקודו.
8. **מפקד בכיר**- בדרגת סא"ל ומעלה / אע"ב, אשר מעבר לניהול השוטף יבצע לעובד שיחת היכרות ויודא שתהליך ההסתגלות מבוצע באופן תקין.
9. **חונך** - עמית לצוות / ליחידה (ע"צ או איש קבע) אשר מטרתו להעניק לעובד ליווי חברתי ומקצועי, לשמש ככתובת זמינה לשאלות ולסייע בהשתלבות ביחידה.
10. **מרכז תע"ץ** - יבצע למידה מתמדת של תהליך ההסתגלות, יפתח כלים טכנולוגיים למיטוב תקופת ההסתגלות, בין היתר באמצעות תהליכים דיגיטליים ואוטומטיים בדחיפה (כגון שאלונים למפקד ולעובד) ויעדכן את המדיניות מעת לעת, בראייה כלל ארגונית. בנוסף, מרכז תע"ץ יבצע בקרה שוטפת על ביצוע תקין של התהליך, בין היתר באמצעות תיעוד ברשומת ובמסגרת ביקורות ביחידות.

שם הוראה: שילוב עובד חדש ביחידה	מספר: 20-52	כותב ההוראה: מדור פרט
עמוד 1 מתוך 11		תאריך עדכון אחרון: 01/09/2026



11. השלבים בתהליך ההסתגלות:

משימה	טווח זמן לביצוע	פירוט	אחראי
קליטה לצה"ל	יום הקליטה	קליטת העובד ברשומת ומסירת 'קלט קליטה'	מרכז תע"ץ
צ'ק ליסט משרד משא"ן	עד 3 ימי עבודה מיום הקליטה	ביצוע צ'ק אפ במשרד המשא"ן לרבות- הדרכה ראשונית אודות דיווחי נוכחות, הסבר על אופן תשלום השכר, שעות העבודה ותנאי העסקה כלליים	ק' משא"ן ע"צ
שיחת פתיחה מפקד ישיר	עד 3 ימי עבודה מיום הקליטה	שיחת קליטה ראשונית עם המפקד הישיר- תיאום ציפיות, שיקוף יעדים, נהלים וכדומה	מפקד ישיר
*הצמדת חונך (מומלץ)	שבועיים מיום הקליטה	הצמדת חונך עמית לטובת היכרות עם היחידה, ליווי שוטף, וידוא קבלת מענה לוגיסטי	מפקד ישיר יצוות ע"צ או איש קבע מהיחידה
שיחת היכרות מפקד בכיר	שבועיים מיום הקליטה	שיחת היכרות ראשונית עם מפקד בכיר, הצגת חזון, מבנה ארגוני וכדומה, וידוא תהליך הסתגלות תקין	מפקד בכיר (סא"ל ומעלה / אע"ב)
שיחת הסתגלות	חודשיים מיום הקליטה	סיכום משוב של ביצוע התפקיד, עמידה ביעדים, תאום ציפיות, נקודות לשימור ולשיפור	מפקד ישיר
שאלון השתלבות	חצי שנה מיום הקליטה	ביצוע שאלון דיגיטלי מקיף אודות אופן ההשתלבות בארגון, איתור נקודות לשימור ולשיפור	מרכז תע"ץ

***הצמדת חונך**- תבוצע ע"י המפקד הישיר. על החונך לסייע לעובד הנקלט בהשתלבותו החברתית בצוות וביחידה, בהכרת בעלי התפקידים השונים, ובמענה לשאלות כלליות.

רמ"ד אחראי לעדכונים ושינויים: רמ"ד פרט

** הוראה זו מנוסחת בלשון זכר לצורך הנוחות, אך תחולתה היא על נשים וגברים כאחד.

שם הוראה: שילוב עובד חדש ביחידה	מספר: 20-52	כותב ההוראה: מדור פרט
עמוד 2 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון: 01/09/2026	

צ'ק ליסט משא"ני לע"צ שנקלט ליחידה

למילוי ע"י קצין משא"ן ע"צ עד שלושה ימים ממועד קליטת העובד

- קצין/ת משא"ן ע"צ יקר/ה-
על מנת לייצר סגירות בתהליך ההסתגלות של ע"צ חדש ביחידה ולהעניק מענה הוליסטי, יצרנו בשבילך צ'ק ליסט קבוע לעובד/ת צה"ל חדש/ה שנקלט ביחידתך (בציון מספר הוראת המדיניות הרלוונטית).
- יש לבצע את הצ'ק ליסט לכל עובד חדש אשר נקלט ביחידה ולוודא סגירות מול הגורמים הרלוונטיים.
- לאחר ביצוע הצ'ק ליסט, יש להחתים את העובד ולארכב מסמך זה לתיק המסמכים של העובד.

שם העובד	מספר העובד	תאריך קליטה	מועד ביצוע

למילוי ע"י קצין משא"ן ע"צ

חומר	משימה	סטטוס - יש לסמן X			הערות
		בוצע	לא בוצע	לא רלוונטי	
רשומות	בדיקה במערכת אנשים שנתוני העובד מוזנים באופן תקין (עד ולא יאוחר ממועד גזירת שכר)				
	הזנת נתוני שיובוץ ותיקוף עץ מבנה לעובד יש לוודא שיוך למפקדים (מפקד ישיר ובכיר), והזנת מסגרת (ענף, מחלקה ומדור)				
	בדיקת זכאויות שלא הוזנו לפני גזירת שכר - זמן נסיעה, חיילית מעל 10%, חשבון בנק וכד'				
יחידה	קידוד כרטיס מפל"ז והפנייה לגורם מחשוב היחידתי לפתיחת משתמש וקבלת הרשאות				
	דגשים יחידתיים				
	להכניס לרשימת תפוצה יחידתית - של כלל אזרחים (מייל /וואצפ)				
	נדרש לוודא קביעת שיחת פתיחה אצל מפקד ישיר עד שלושה ימים מיום הקליטה				
שכר ונוחות	נדרש לוודא קביעת שיחת פתיחה אצל מפקד בכיר עד שבועיים מיום הקליטה				
	נספח תנאי העסקה - שליחה למדור קליטה לאחר המילוי וחתימה				
	פתיחת כרטיס עובד במערכת לביא- לשייך להסכם הנכון בהתאם למשרת העובד ותנאי העסקתו, הגדרת הפסקה, גמיש/רגיל, רכב שירות, ספרת ביקורת למתש				
	הסבר על דיווחי השכר (יש להציג דוגמה לדוח חודשי) דגשים: להסביר לגבי שעות נוספות/עודפות, שעות המתנה, כוננות, תורנות (ככל שיהיה רלוונטי לעובד), דיווח באפליקציה, שעות כניסה ויציאה - משמעות עד 7 דקות ומעל 8 דקות, דיווח מחלה, שעות נוספות חריגות, משימה חוצת לילה, עבודה רגילה/בשעות נוספות לאחר 22:00 (טווח שעות לילה), חופשת תמורה לילה (לא גמיש בלבד), זכאויות - יום בחירה (לאחר 68 ימי העסקה), מל"ת - יומיים בשנה, ימי חופשה- זכאות שנתית למול שנה קלנדרית, צבירת ימי חופשה עד 59/66 בהתאמה, חופשות מרוכזות לאע"צים (פסח וסוכות)- להסביר על הדיל.				
	הסבר על תלוש השכר לרבות שכר עידוד (מתי מקבלים, איך מופיע בתלוש)				
	הסבר על שעת התחלה וסיום - בתפקיד מחוץ ליחידה (לא רלוונטי לעובדים שאופי עבודתם באופן גורף הינו מחוץ ליחידה)				
	למסור לעובד ביד - סיכום חופשות שנתי ומסמך ימי בחירה לשנה"ע הנוכחית				
	ימי מחלה שאינם ע"ח סל שעות המחלה ילד בעל מוגבלות- 52 שעות, שעות הריון לעובדת- 40 שעות, מחלה אגף השיקום				
	הוצאות אישיות בתפקיד - הצגת טופס וזכאויות (24-71) (24-71)				
	כלכלה ביחידה - להסביר לעובד שמנוכים לו 27.90 ש"ח בחודש לטובת כלכלה ביחידה אם לא מתכוון לאכול בחד"א ביחידה - יש למלא טופס ביטול כלכלה במחנה ולדווח במערכת אנשים (24-73)				
זכאויות פרט	עובד גמיש- גמישות חודשית משמעותית והשלכות, אין זכאות לתמורה לילה בגין העסקה בשעות נוספות בתחום הלילה, הסבר על אופן חישוב/תשלום שעות נוספות/עודפות, קוד העדרות לעובד גמיש (41-02)				
	שעון גמיש- גמישות יומית (20-60)				
	תוספת מעונות - זכאות לילדים עד גיל 5 ובתנאי שבו/בת הזוג לא מקבלים מעבודתם / אינם בחופשת לידה (לא רלוונטי לחוזה אישי) (50-78)				
	משרת הורה - קיצור של חצי שעה להורה לילדים מתחת לגיל 12 אוטומטי לעובדות, לעובדים - ע"ב הגשת בקשה ובתנאי שההורה הנוסף אינו/היא מממש/ת במקום עבודתם , לעובד רגיל חצי שעה ראשונה מעבר לתקן משרת הורה - בערך של 100%, לגמיש לאחר השלמת תקן חודשי במשרת הורה (40-03)				
	זכאויות בתחום הרכב (60-71 / 60-11)				
	היתר עבודה נוספת- להסביר לעובד כי במידה ומעוניין לעבוד בעבודה נוספת, חובה עליו להגיש בקשה להיתר, אי דווח וקבלת היתר עלול לפגוע בעובד (60-15)				
	לימודים תוכ"ש- להסביר לעובד כי אם מעוניין ללמוד תוך כדי עבודה עליו להגיש בקשה 100% משרה, ללא סטודנטים והעסקה ארעית (32-32)				
	קורסים צבאיים והשתלמות בשכר (32-13 / 32-14)				

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 3 מתוך 11		תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026

תחום	משימה	סטטוס - יש לסמן X			הערות
		בוצע	לא בוצע	לא רלוונטי	
חובה	מועדון צרכנות חבר - להנחות את העובד להתקשר כחודש לאחר הקליטה ולברר מה הזכאויות שלו (אם ומעוניין)				
	אתר עולם ואתר ארגון עובדי צה"ל - להציג לעובד את האתרים ולהסביר לו את החשיבות של האתרים הנ"ל (שי לחגים, נופש ועוד) - חוברת זכויות ארגון עובדי צה"ל				
	לתת לנקלט את שמו של יו"ר הועד ביחידה + טלפון לעדכן גם את הועד שנקלט עובד חדש				
תיאום מס	פורשי קבע / עובדי צה"ל היתר עבודה פרטית - תיאום מס חובה עובד מטפל ישירות מול מס הכנסה ומופת				
הגשת מידע	אזור אישי באתר צה"ל תלוש שכר, אישור העסקה, טופס 106, בקשת היתר יציאה לחו"ל (חופשה), פתיחת בקשה לחידוש הצהרה על רכב, פתיחת בקשה ל"עובד גמיש"				
	מסירת פרטי העובדת הסוציאלית לעובד וסריקת הברקוד לאיגרת המערך הסוציאלי				
	סריקת קישור למסע הקליטה הדיגיטלי לעובדים חדשים (לא רלוונטי לעובדים בהעסקה ארעית) והסבר לעובד כי מידע מפורט זמין בשבילו באזור האישי ב צ 360				

משימות להמשך טיפול:

חתימת העובד/ת

שם מלא	דרגה	מספר אישי	חתימה

חתימת קצין משא"ן ע"צ

שם מלא	דרגה	מספר אישי	חתימה

*יש לסרוק ולארכב בתיק המסמכים של העובד במערכת אנשים.

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 4 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026	

מחווה לשיחת פתיחה ע"י מפקד ישיר לע"צ שנקלט ליחידה
אחריות- מפקד ישיר | מועד לביצוע- עד שלושה ימים מתאריך קליטת העובד

- מפקד/ת יקר/ה,
מחווה זו נועד לסייע לך בביצוע ראיון ראשוני לע"צ חדש שנקלט תחת פיקודך.
מטרת הריאיון הינה לקבוע שיחת היכרות ראשונית, הצבת יעדים ברורים ותחומי אחריות ווידוא כי קיימת סגירות בעת הסתגלות העובד ליחידה.
- דגשים חשובים בעת ביצוע ראיון:
 - מומלץ לעיין בפרטי העובד מראש.
 - היו קשובים לדברי העובד/ת וזהו פערים. השתדלו לייצר שיח פתוח ולוודא כי העובד מרגיש בנוח להציף פערים אישיים, מקצועיים, לוגיסטיים.
 - במידה והעובד מרגיש כי אינו מכיר גורם מסוים או למי לפנות, לדוגמה: למי פונים בבעיה לוגיסטית- הקפידו להסביר בצורה ברורה ולייצר חיבוריות בין העובד לבע"ת הרלוונטיים.
 - אם נדרש, העבירו משימות להמשך לגורמים הרלוונטיים על מנת לייצר סגירות ולתת לעובד תחושה שרואים אותו ודואגים לו.
- בעמוד הבא מופיע לנוחיותכם פורמט ראיון מובנה בו ניתן להיעזר לטובת ביצוע הריאיון ותיוקו.

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 5 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026	

שיחת פתיחה לעובד צה"ל חדש ביחידה

שם העובד/ת	מספר עובד/ת	תאריך קליטה	מועד הריאיון

שאלות הסתגלות:

שאלה	במידה רבה מאוד				במידה מועטה מאוד
באיזו מידה קיבלת מגורמי המשא"ן ביחידה את המידע הדרוש ביום הקליטה?	5	4	3	2	1
באיזו מידה ברור לך מה מצופה ממך במסגרת התפקיד?	5	4	3	2	1
האם אתה יודע למי לפנות עם בעיה מקצועית	5	4	3	2	1
האם אתה יודע למי לפנות עם בעיה לוגיסטית	5	4	3	2	1
האם אתה יודע למי לפנות עם בעיה אישית	5	4	3	2	1
באיזו מידה קיבלו אותך בצורה נאותה ביחידה / בצוות?	5	4	3	2	1

האם ישנם כלים שעדיין חסרים לך? פרטי

הצגת תחומי האחריות בתפקיד:

הצגת מטרות ויעדים בתפקיד:

סיכום דברי המפקד:

סיכום דברי העובד:

משימות להמשך טיפול:

שם המפקד	דרגה	מספר אישי	חתימה

*יש למסור עותק לעובד, לקצין משא"ו ע"צ למפקד בכיר ולתיעוד בתיק המסמכים באנשים.

נספח ב' - מחוון מוצע לשיחת היכרות מפקד בכיר

אחריות- מפקד בכיר (סא"ל ומעלה/אע"ב) | מועד לביצוע- עד שלושה ימים מתאריך קליטת העובד

4. מפקד/ת יקר/ה,
- מחוון זה נועד לסייע לך בביצוע ראיון פתיחה לע"צ חדש שנקלט ביחידתך.
- מטרת הראיון הינה לקבוע שיחת היכרות ראשונית, להציג לעובד בראיית מאקרו את יעדי היחידה ולוודא כי קיימת סגירות בעת הסתגלות העובד ליחידה.
5. דגשים חשובים בעת ביצוע ראיון:
- א. מומלץ לעיין בפרטי העובד מראש.
- ב. היו קשובים לדברי העובד וזהו פערים.
- ג. ודאו כי העובד עבר ראיון אצל קצין משא"ן ע"צ ואצל מפקד ישיר טרם הראיון.
- ד. הציגו לעובד את מבנה היחידה והענף בראיית מאקרו, על מנת לתת לעובד ראייה רחבה של התהליכים ביחידה.
- ה. אם נדרש, העבירו משימות להמשך לגורמים הרלוונטיים על מנת לייצר סגירות ולתת לעובד תחושה שרואים אותו ודואגים לו.
6. בעמוד הבא מופיע לנוחיותכם פורמט ראיון מובנה בו ניתן להיעזר לטובת ביצוע הראיון ותיוקו.

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 8 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026	

ראיון פתיחה לעובד צה"ל חדש (מפקד בכיר)

שם העובד	מספר העובד	תאריך קליטה	מועד הראיון

רקע כללי על העובד (מצב משפחתי, עיר מגורים, השכלה וכו'):

הצגת חזון היחידה ומבנה ארגוני:

סיכום דברי המפקד:

סיכום דברי העובד:

משימות להמשך טיפול:

שם המפקד	דרגה	מספר אישי	חתימה

*יש למסור עותק לעובד, לקצין משא"ו ע"צ למפקד בכיר ולתיעוד בתיק המסמכים באנשים

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 9 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026	

נספח ג' - מחוון מוצע לשיחת הסתגלות (חודשיים לאחר הקליטה)

שם העובד	מספר העובד	תאריך קליטה	מועד הריאיון

פתיח:

- יש להציג לעובד בקצרה את ההתרשמות הכללית עד כה, לרבות דוגמאות ספציפיות.
- יש להדגיש לעובד כי מטרת השאלון היא למידה, השתפרות ויצירת שיח פתוח ומיקוד המענה.

כן			לא		האם בוצעה לך חפיפה מסודרת?
1	2	3	4	5	במידה וכן, באיזו מידה החפיפה שלך הייתה מקיפה והכינה אותך בצורה מיטבית לתפקיד?
1	2	3	4	5	באיזו מידה ברור לך מה נדרש ממך בתפקידך?
1	2	3	4	5	עד כמה אתה מרוצה בתפקיד היום?

מה הכי מאתגר אותך כיום?

מהן תחושותיך הכלליות לגבי התפקיד והיחידה?

האם קיימים פערים המקשים עליך בביצוע תפקידך? (מקצועי, אישי, לוגיסטי):

מה לדעתך יכול היה להיעשות אחרת בעת קליטתך ביחידה?

הצגת ההתרשמות של המפקד בתקופה זו:

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 10 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026	

נקודות להמשך:

סיכום דברי המפקד:

סיכום דברי העובד:

משימות להמשך טיפול:

שם המפקד	דרגה	מספר אישי	חתימה

*יש למסור עותק לעובד, לקצין משא"ו ע"צ למפקד בכיר ולתיעוד בתיק המסמכים באנשים

שם הוראה : שילוב עובד חדש ביחידה	מספר : 20-52	כותב ההוראה : מדור פרט
עמוד 11 מתוך 11	תאריך עדכון אחרון : 01/09/2026	