

2015

מדריך לקהלי יעד

היעדרויות עובדים
ירושלים, טבת התשע"ז ינואר 2016

מטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה | אגף תורה וניהול ידע



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

ראש הצוות צוות המדיניות

מר ניר שקד, סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש, רשות המים.
גב' סימה תרשה דאי, מנהלת תחום ארגון ושיטות, משרד הכלכלה.
מר רונן דסה, מנהל תחום הון אנושי, נציבות שירות המדינה.
גב' רונית רוזין, מנהלת מחוז ת"א, רשות האכיפה והגבייה.
מר עוזי בלשאי, מנהל משאבי אנוש, רשות המיסים.
גב' מרגלית משה, מנהלת משאבי אנוש, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
מר נאדר אלקאסם, מנהל תחום (תכנון ובקרה), נציבות שירות המדינה.
גב' עידית קמחי, עמיתה במכון מנדל למנהיגות.
ימית זיגרון ולירון רובין, סטודנטיות מלוות במסגרת פרקטיקום, אוניברסיטת
חיפה.
הדר רוקח, סטודנטית משאבי אנוש, רשות המים.

צוות בקרה עריכה תרשימי זרימה כתיבת מדריך

גב' עדית הילה נחמן, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
קבוצת פארטו

תוכן עניינים

_Toc439063559

3	תקציר מנהלים
4	רקע לשינוי
6	תהליך העבודה
12	התועלות הנובעות מיישום המדיניות החדשה
12	תועלות עבור שירות המדינה
13	תועלות עבור העובד
14	מה היה ומה השתנה?
15	כלי עבודה
16	נספחים
16	נספח א' – הטיפול בעובד בהתאם לסוג ההיעדרות
16	נספח ב' – סט הערכים והמסרים לניהול וסיוע בנושא ההיעדרויות

תקציר מנהלים

במסגרת יישום הרפורמה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוחלט על הקמת צוות, כחלק מתכנית "עץ הדעת", אשר יגבש מסמך מדיניות בנושא היעדרויות, כדי לבחון נושא זה לעומק ובכדי ליצור סטנדרטיזציה בניהול היעדרויות בשירות הציבורי.

ההיעדרויות בשירות הציבורי משפיעות לא רק על תפוקות העובדים וכפועל יוצא מזה על השירות שניתן לציבור, אלא גם על התרבות הארגונית עצמה של השירות שנותנת לגיטימציה להיעדרויות מרובות שיוצרות תדמית שלילית לשירות (אם כי מרבית העובדים נעדרים פרק זמן סביר במהלך שנת עבודה).

הצוות נדרש להתייחס לנושאים הבאים:

- גיבוש מסמך מדיניות לבחינת תופעת היעדרות עובדים בשירות המדינה.
- הגדרת היעדרות.
- ניתוח המצב הקיים והגדרת הבעיה המרכזית וגורמי השורש.
- הצגת חלופות לפתרון הבעיה.

צוות המדיניות למד את נושא ההיעדרויות במשרדים השונים, במגזר העסקי, בעולם ובאמצעות סקירה ספרותית. הגדיר מה היא היעדרות ומה הבעיה בשירות הציבורי. לאחר מכן נבחנו 9 חלופות, לפי קריטריונים נורמטיביים וקריטריונים ביצועיים, במסגרת סל כלים פרקטי לניהול ההיעדרויות.

לאחר ניקוד החלופות השונות עפ"י הקריטריונים נבחרו תשעתם לשמש כסל כלים מגוון לניהול היעדרויות. מטרת סל הכלים הנבחר היא לסייע למנהלים לנהל את סוגיית ההיעדרות וליצור סטנדרט בנושא ההיעדרויות שיוטמע הן על ידי נציבות שירות המדינה, והן באמצעות הענקת סמכויות ביצוע נרחבות למשרדים ולמנהלים עצמם. לכל כלי פורטו העקרונות המנחים ליישום, יתרונותיו ואף חסרונותיו.

בעתיד יפותחו הכלים לעומק ותיבחן ישימותם תוך קביעת מדדי בקרה, מדדי הצלחה ומדדי ביצוע ויישום.

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 יש להגדיר מדיניות סדורה בנושא היעדרות עובדים.

הגדרת היעדרות הינה – שעות (מתוך שעות הפעילות המוגדרות) בהן העובד אינו נוכח בעבודה באישור (אינו מדווח במערכת הנוכחות בסטטוס נוכחות/תפקיד). לרבות מחלה, חופשה, ימי בחירה, הכשרות, הדרכות ולימודים, חל"ד, מילואים ופעילות גיבוש ורווחה (למעט ימי שבתון).

הבעיה הקיימת בניהול היעדרויות - מעבר לפגיעה בעבודה השוטפת ובתפוקות, אחת הבעיות העיקריות בהיעדרויות ואופן ניהולן הוא עצם השפעתן על התרבות הארגונית במשרדי הממשלה. פערים בניהול היעדרויות ובסל הכלים לטיפול בהיעדרויות בין המשרדים השונים יוצר חוסר אחדות ותדמית שלילית לשירות הציבורי הן כלפי פנים (בתרבות הארגונית) והן כלפי חוץ (בשירות הניתן ללקוח).

נמצא כי היעדרות נחשבת לאחת התופעות המשפיעות ביותר במקום העבודה, שכן היא גורמת לפגיעה בעבודה השוטפת, ירידה בפריון העבודה ואף לפגיעה במורל העובדים (דביר, 2010¹). ניתן להצביע על מספר גורמים כלליים להיעדרות העובד: אישיות, מאפיינים סוציו-דמוגרפיים ומשתנים תעסוקתיים, גישה לעבודה, קונטקסט חברתי, שיקולי עלות-תועלת והימנעות ממצבי לחץ ושחיקה.

הסיבות לבעיית היעדרויות בשירות הציבורי הן מגוונות, בין אם זה עקב אי קיומה של שיטה ומדיניות מוסדרת לניהול היעדרויות על כל פניה, היעדר נורמות מקובלות כחלק מהתרבות הארגונית שיוצרות מחויבות של העובד כלפי הארגון ותפקידו, נושא היעדרויות אינו נמצא על סדר היום הניהולי ואף חוסר נגישות לנתוני היעדרות של העובדים.

¹ דביר, ע. (2010). ההשפעה המתערבת של קונפליקט עבודה-משפחה על הקשר בין מחויבות ארגונית לבין היעדרויות מורות. אוניברסיטת חיפה, עבודת גמר מחקרית (תזה) המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת התואר "מוסמך".

על מנת לבחון את נושא ההיעדרויות בשירות המדינה, מינה נציב שירות המדינה צוות שמטרתו גיבוש מדיניות בנושא זה. צוות המדיניות נדרש ליצור תשתית וכלים שישימשו את כלל המשרדים בניהול ההיעדרויות ושינוי התרבות הארגונית הקיימת.

לשם כך הצוות השתמש **במספר מתודולוגיות:**

- סקירה ספרותית על נושא ההיעדרויות.
- סקירת המצב הקיים בשירות המדינה.
- ניתוח נתוני היעדרויות עובדים לשנת 2014 מ-24 משרדים (8,170 עובדים), תוך שימוש בפילוחים שונים: מגדר, גיל, דירוג, סוג חוזה והיעדרות של ימי חופשה לעומת היעדרות ללא חופשה.
- ראיונות בשני גופים שונים: גוף רגולטורי (רשות המים) וגוף שירותי (רשות האכיפה והגבייה). המראיינים היו מדרגים שונים וברמות ותק שונות.
- סקר עמדות (ברשות המים ורשות האכיפה והגבייה), שבחן את דעת העובדים לגבי הסיבות והגורמים להיעדרות.
- בחינה ביחס למגזר הציבורי במדינות ה-OECD.
- בחינה ביחס לארגונים עסקיים בישראל (חברת פרטנר, חברת AIG וחברת IBM).
- סקר סמנכ"לים בשירות הציבורי.

בסופו של התהליך נמצא כי לא קיימת מדיניות סדורה לניהול ההיעדרויות ועקב כך נוצרה תרבות ארגונית שנותנת לגיטימציה להיעדרויות, אם כי רוב העובדים נעדרים למספר ימים סביר (מתוך ניתוח ההיעדרויות נמצא כי- 42% הם ימי חופשה, 34% הם ימי מחלה).

לאחר הגדרת הבעיה וסקירת נושא ההיעדרויות הן בארץ והן בעולם גיבש הצוות פתרון בדמות סל כלים פרקטיים וקלים ליישום שיוכלו לשמש את המנהלים במשרדים השונים.

תהליך העבודה

להלן מוצג סל הכלים להתמודדות עם בעיית ההיעדרויות:

החלופות נבחנו על פי 6 קריטריונים:

✓ קריטריונים נורמטיביים (בדקו התכנות) – אפקטיביות, יעילות, שרותיות וייצוג הולם ושוויוני.

✓ קריטריונים ביצועיים (בדקו שימות) – יישומיות פוליטית ויישומיות מעשית.

** תדמית השירות נבחנה כערך מוסף.

החלופות מוקמו לפי אופן השימוש של כל כלי על הציר הריכוזי-ביזורי:

1. ריכוזי נציבות וביזורי משרד – הרחבת ו/או פיתוח כללים גנריים ופיתוח כלים חדשים לניהול היעדרויות בהתאמה למטרות היחידה.
2. ביזורי משרד – פיתוח כללים ופירוט לכלי יבוצע על-ידי כל משרד.
3. ריכוזי נציבות – פיתוח כללים ופירוט לכלי יבוצע על-ידי הנציבות.

סל כלים להתמודדות עם בעיית ההיעדרויות



1. הפקה ושיקוף נתוני היעדרות נגישים לעובד ולמנהל.

- מהות הכלי:
 - שיקוף ו"דחיפת" נתוני היעדרות לעובד, למנהל הישיר ולמנהל היחידה ברמה החודשית למייל+ עיבוד וניתוח הנתונים ברמה אישית וארגונית.
- יתרונות:
 - ידע ושקיפות- העלאת מודעות העובד וחזוק המחויבות
 - נתונים זמינים שיוכלו לסייע בקבלת החלטות ניהוליות.
- חסרונות:
 - ידע על ניצול ימי היעדרות עלול להוביל לניצול מספר הימים המקסימלי.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ריכוזי נציבות וביזורי משרד.

2. קביעת רף נוכחות נדרש.

- מהות הכלי:
 - קביעת רף נוכחות המאפשר את מימוש המשימות והאחריות הנגזרות מהתפקיד (בתהליך שיתופי).
 - הרף יהווה מדד נוסף שישוקלל בתהליכי משאבי אנוש שונים (הערכת עובדים, תגמולים והוקרות, מכרזים ועוד).
 - אין שינוי בהיקף סל הזכאויות.
- יתרונות:
 - שיתוף ומעורבות העובדים בתהליך יצמצם התנגדויות, יצור מחויבות ויוריד את מספר ההיעדרויות.
 - קביעת רף אחד בראייה ערכית ועל בסיס תפוקות.
- חסרונות:
 - הרף עלול להוביל לניצול מספר הימים המקסימלי.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ריכוזי נציבות.
- ערך מוסף: תדמית חיובית לשירות הציבורי.

3. הערכת עובדים מבוססת תפוקות ויעדים המתייחסת לסוגיית ההיעדרות.

- מהות הכלי:
 - מדידת תפוקות.
 - הצגה וניתוח נתוני ההיעדרויות על גבי גיליון ההערכה למול הרף שיקבע.
- יתרונות:
 - הערכת מנהל מדויקת יותר על בסיס נתונים.
 - העלאת תפוקות והפחתת היעדרויות.
- חסרונות:
 - עלול ליצור התנגדות אצל העובדים שכן העלאת נושא ההיעדרויות על סדר היום עלול לפגוע בציוני ההערכה.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ריכוזי נציבות.
- ערך מוסף: שיפור תדמית עובדי הציבור.

4. מנגנון לניהול הטיפול בפרט בעובד הנעדר.

- מהות הכלי:
 - בנייה ותפעול מנגנון לטיפול פרט על-מנת לדאוג לרווחת העובדים, ואף להגברת תחושת המחויבות והשייכות לארגון.
 - כל מנהל ידווח על היעדרות חריגה² של עובדים.
 - ובמקביל, אפשרות לדיווח סלולרי יומי על היעדרות (גם עתידית), לנוחות העובד, לממונה ולמשאבי אנוש.
 - דיווח נוכחות חודשי כרגיל.
 - מנגנון מפורט ומוסדר לטיפול בעובד הנעדר³ - טבלת הסדרה של פעולות הטיפול בפרט שצריכות להתבצע בכל אירוע היעדרות ע"י הגורמים השונים.
 - מעקב אחר הטיפול בעובדים הנעדרים בהתאם למנגנון (ידני/טכנולוגי).
- יתרונות:
 - מדיניות אחידה ומובנית (גם בתקשי"ר) לטיפול מיטבי בפרט ובעובד הנעדר, בהתאם לסוג ההיעדרות.
 - מייצר תחושת שייכות ומחויבות של העובד כלפי המנהל וכלפי הארגון ומעלה את התפוקות והשירות.

² תאונת דרכים/עבודה, אשפוז, חולה למעלה משבוע, אבל, מילואים ממשוכים, אירוע חריג.

³ ראה נספח א'.

- שיפור הטיפול בפרט ע"י העלאת הבעיה בעיתוי קרוב לזמן ההיעדרות.
- שימוש קל ונוח, המערכת תהיה זמינה מכל מקום ובכל זמן.
- תדמית חיובית של הארגון כלפי חץ וכלפי פנים.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ריכוזי נציבות.
- ערך מוסף: תדמית חיובית, תומכת ועוזרת של שירות המדינה הן כלפי חוץ והן כלפי פנים.

5. תכנון היעדרויות צפויות (ברמת הפרט וברמת הארגון).

- מהות הכלי:
 - חיוב תכנון חופשות ריכוזי בתחילת שנה על-ידי העובד ותיקופו.
 - תכנון פעילות ארגונית (הדרכה, רווחה) בהתאם.
 - הטמעת "חופשה מרוכזת" לכלל העובדים⁴ ו/או "הפחתת פעילות"⁵.
 - אפשרות למערכת טכנולוגית שתראה תמונת מצב עתידית משקפת.
- יתרונות:
 - תכנון נכון ואפקטיבי של הלו"ז הארגוני, כך שתתאפשר רציפות בפעילות המשרד והתאמה בין פעילות המשרד לחופשות העובדים.
 - חופשה מרוכזת תוביל לחיסכון במשאבים.
 - קיום בקרה על ניצול ימי החופשה של העובד, כדי שיוכל "להתרענן".
- חסרונות:
 - פגיעה בשירות לציבור בזמן חופשות מרוכזות.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ביזורי משרד.

6. גיבוש סט ערכים ומסרים לניהול וסיוע בנושא היעדרויות ופיתוח כלים להעברתם.

- מהות הכלי:
 - כתיבת בנק ערכים ומסרים⁶ שיחדדו את חשיבות הנוכחות בעבודה בכלל ובשירות הציבורי בפרט במטרה למנוע היעדרויות.
 - פיתוח סט כלים למנהלים ולמשאבי האנוש לשם מימוש והקניית הערכים והמסרים בקרב העובדים⁷.

⁴ מלבד חריגים, תורנים ובעלי יתרת ימי חופשה שלילית.

⁵ בפרק זמן מסוים בו לא מתקיימות פעילויות ואירועים חשובים, כנסים והדרכות ברמת הארגון.

⁶ ראה נספח ב'.

• יתרונות:

- כל משרד יוכל להחליט כיצד ואיך להוביל את השינוי בתרבות הארגונית.
- יצירת תחושת מחויבות ומעורבות בקרב העובדים, ובכך שיפור שביעות הרצון והשירות הניתן.
- פיתוח המנהלים ופתיחתם לנושאים חדשים מול העובדים.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ביזורי משרד.

7. מנגנון להבטחת הרציפות התפקודית בזמן היעדרות, הכולל נהלים לגיבוי ומחליפים.

• מהות הכלי:

- יצירת מנגנון ונהלים מובנים למערכת מחליפים בעת היעדרות, בהתאם לתפקיד.
- הגדרת אחריות על העובד הנעדר: חפיפה, העברת מידע לעמיתים, גישה לחומרים ומערכות מידע, סגירת משימות דחופות ועוד.
- העובד המגבה:
 - הגדרת הנהלים והמשימות המוטלות על העובד המגבה.
 - אפשרות למתן הוקרה/תגמול לעובד המגבה.
 - בתנאים מסוימים (משך זמן מקסימלי, תקציב, משרה קיימת) ובסמכות סמנכ"ל למנהל, ניתנת אפשרות להעלאת המשרה ל-200%.

• יתרונות:

- רציפות תפקודית שתוביל למקצועיות הן כלפי פנים והן כלפי מקבלי השירות.
- מחויבות של העובדים לתפקיד, לארגון ולעמיתים.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ביזורי משרד.
- ערך מוסף: תדמית חיובית לשירות הציבורי.

8. עבודה מהבית / אתר גאוגרפי אחר בשעות תקן.

• מהות הכלי:

- הסדר עבודה גמיש המאפשר לעובד להימנע מהיעדרות על-ידי ביצוע עבודתו שלא באתר העבודה המרכזי (אתר גאוגרפי אחר/ מהבית) בנסיבות ספציפיות, תוך הבטחת ביצוע תפוקות.

⁷ ראה נספח ב'.

- מוגבל: מקרים חריגים, קריטריונים, אישור מיוחד של המנהל הישיר, סט נהלים, דיווח שעות קפדני ומדידת תפוקות, תוך פיקוח ובקרה הדוקה.
- יתרונות:
 - גמישות תעסוקתית תוביל לשביעות רצון העובדים ותגדיל תפוקות.
 - חיסכון במשאבים בזמן העבודה מרחוק.
- חסרונות:
 - פתוח לניצול, יש צורך במשמעת עצמית גבוהה של העובד.
 - לא מתאים לנותני שירות.
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ביזורי משרד.

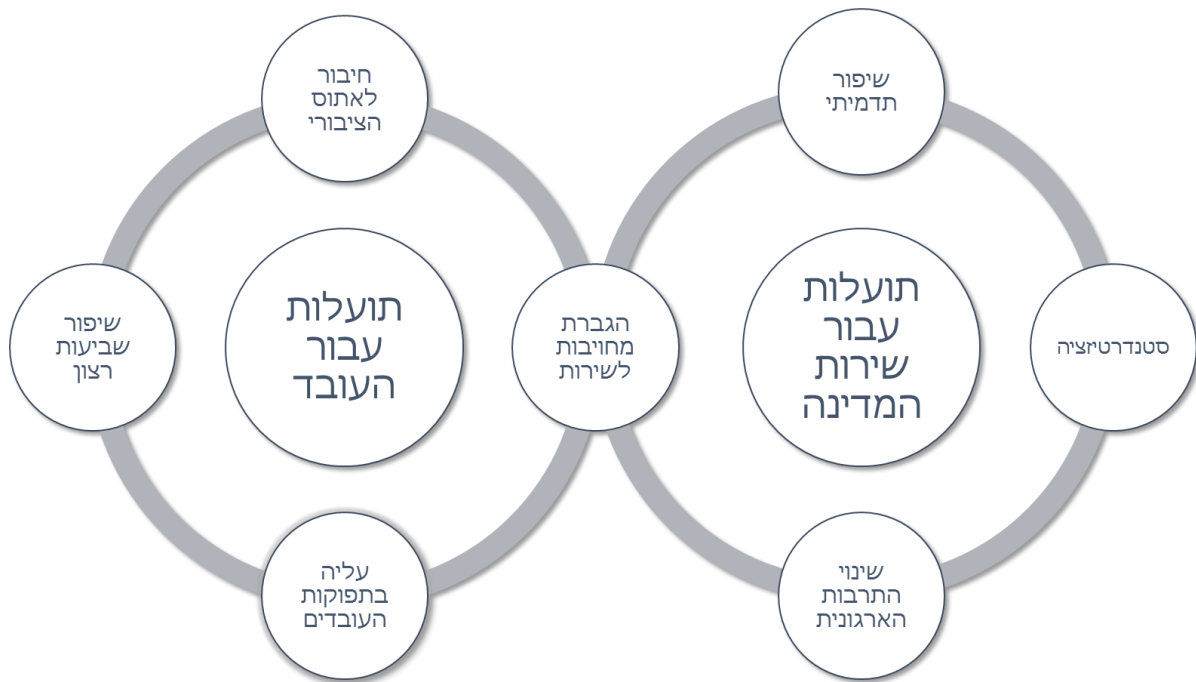
9. שינוי מנגנון הדרישות לגמול השתלמות והתנאים לביצוע ימים הסכמיים.

- מהות הכלי:
 - חיבור הכלים לתוכנית ההדרכה המשרדית.
 - המרת שעות גמול השתלמות וזכויות לימים הסכמיים בשעות מקצועיות (כחלק מתוכנית הדרכה והכשרה משרדית).
 - צמצום הדרישות, לדוגמא: הפחתת שעות גמול השתלמות.
- יתרונות:
 - העובד יקבל הכשרה רלוונטית לתפקידו, שתתרום לפיתוח המקצועיות ושיפור בביצועים, בשירות ובתפוקות.
 - צמצום היעדרויות.
- חסרונות:
 - פיתוח ותחזוקת תכנית הכשרה והדרכה לכל משרד.
 - עלול ליצור התנגדות של העובדים עקב "ויתור" על זכויות (בדיקת ישימות מול הסתדרות).
- מיקום בציר הריכוזי/ביזורי: ריכוזי נציבות וביזורי משרד.
- ערך מוסף: תדמית חיובית לשירות הציבורי.

סל הכלים נותן למנהלים מגוון של אפשרויות להתמודדות ולניהול הטיפול בהיעדרויות, וליישם בקלות ונוחות ללא תמיכה מגורמים חיצוניים. וכפועל יוצא יעצב תרבות ארגונית של מחויבות לתפקיד ולארגון ויקטין את מספר ההיעדרויות תוך הגדלת התפוקות ויצירת תדמית חיובית לארגון.

התועלות הנובעות מיישום המדיניות החדשה

למיסוד מדיניות הניהול ההיעדרויות מספר תועלות. את התועלות הללו ניתן לסווג לשני תחומים מרכזיים:



תועלות עבור שירות המדינה

← **שיפור תדמית השירות הציבורי** – יישום מדיניות לניהול היעדרויות, הן בפן הניהולי והן מבחינת שינוי התרבות הארגונית, יתרום במידה רבה לחיזוק המחויבות של העובדים, העלאת התפוקות שלהם ולעלייה ברמת השירות. כפועל יוצא מזה המהלך יוביל לשיפור תדמית השירות הציבורי בעיני העובדים ובעיני הציבור, ובכך יעמידו את השירות הציבורי לצד החברות המובילות במשק וה-OECD.

← **הגברת המחויבות של העובד לשירות המדינה** – חשיפת העובדים לבעיה ולהיעדרויות שלהם עצמם בנוסף לניהול ההיעדרויות ברמת הפרט, תחזק את הזדהות העובד עם הארגון ומטרותיו ותיצור תחושת שייכות אצל העובד כחלק מתרבות ארגונית תומכת נוכחות. כל אלו יובילו לחיזוק המחויבות של העובד לשירות המדינה וכנותן שירות למען הציבור.

← **סטנדרטיזציה** – הטמעת מדיניות אחידה בכלל השירות הציבורי, תוך הגדרת סל כלים מגוון והנגשת המשאבים הדרושים ליישומם תוביל לירידה בשיעור ההיעדרויות ולשינוי בתרבות הארגונית.

← **שינוי התרבות הארגונית** – מיצוב בעיית ההיעדרויות כחלק בלתי נפרד מהארגון והתרבות הארגונית שלו, בהובלת הדרג הניהולי וכחלק מתפקידו ואחריותו, תוך שימוש בסל הכלים, יתרמו לחיזוק הארגון והעצמתו, יעלו את שביעות רצון העובדים, יגבירו את מחויבות העובדים, יעלו את התפוקות, ישפרו את השירות וייצרו סטנדרט חדש שיוטמע כחלק מהתרבות הארגונית.

תועלות עבור העובד

← **חיבור של העובד לאתוס הציבורי** – באמצעות חיבור ושיתוף העובדים בתהליכי התייעלות במגזר הציבורי אנו יוצרים חיבור עמוק יותר של העובדים למגזר הפעילות אליו הם שייכים.

← **הגברת המחויבות של העובד לשירות המדינה** – שקיפות כלפי העובדים בכל הקשור להיעדרויות ומתן סל כלים התומך ומטפל בפרט, יצרו תחושת שייכות אצל העובד. כל אלו יובילו לחיזוק המחויבות של העובד לשירות המדינה וכנותן שירות למען הציבור.

← **שיפור שביעות הרצון מהעבודה** – סל הכלים מאפשר שקיפות לעובד, שיתוף שלו בקבלת החלטות ואף שיפור והשקעה בהדרכה המקצועית אותה הוא מקבל. כל אלו יחזקו את המוטיבציה והמחויבות שלו ליחידה ולשירות המדינה, ובכך יביאו לשיפור שביעות הרצון של העובד.

← **עליה בתפוקות העובדים** – ההנחה היא כי עובדים שבעי רצון ימנעו מהיעדרויות לא הכרחיות, ישפרו את ביצועיהם ויעלו את התפוקות. כמו-כן מעצם זה שעובדים יעדרו פחות, הם יוכלו להגדיל את תפוקתם, יותר שעות עבודה.

מה היה ומה השתנה?

בחלק זה נסקור את השינויים המרכזיים בין תהליך העבודה הקודם לבין תהליך העבודה החדש בכל הקשור לתחום ניהול ההיעדרויות:

נושא	המצב הנוכחי	המצב הצפוי
מדיניות ניהול היעדרויות	היעדר תפיסה אחידה בין המשרדים בכל הנוגע לניהול וטיפול בעובד הנעדר מוביל לשונות בין המשרדים, כך שכל משרד מיישם מדיניות שונה שהוא קבע ושאינה בהכרח תואמת את מדיניות השירות והתרבות הארגונית הרצויה.	מדיניות ניהול היעדרויות סדורה ואחידה המחייבת את כלל המשרדים, תוך הגדרת וסל כלים מגוון.
תרבות ארגונית	היעדר נורמות מקובלות כחלק מהתרבות הארגונית שיוצרות מחויבות של העובד כלפי הארגון ותפקידו, ומנגד תרבות שמאפשרת לגיטימציה להיעדרויות מרובות.	שינוי תפיסת סוגיית ההיעדרויות במטרה לחזק את מחויבות והזדהות העובדים עם הארגון ומטרותיו וכפועל יוצא מזה להעלות את התפוקות, לשפר את השירות הניתן לאזרח, לייצר תדמית חיובית לשירות הציבורי ולהטמיע תרבות ארגונית חדשה בנושא.
תפיסת בעיית ההיעדרויות	נושא ההיעדרויות אינו נמצא על סדר היום הניהולי למרות שמודעים לבעיה. בנוסף, חלק מהעובדים אינם מודעים למספר ההיעדרויות שלהם.	יצירת מודעות בקרב העובדים להיעדרויות שלהם עצמם. העלאת הנושא על סדר היום הניהולי תוך מתן סל כלים שימושי.
סל הכלים	לא קיים סל כלים לניהול ההיעדרויות. כל משרד פועל על פי שיקול דעתו.	פיתוח סל כלים מגוון וקל ליישום, שייתן מספר אופציות לניהול ההיעדרויות בהתאם לצורך.
משאבים תומכים לתהליך	היעדר כלים מתאימים ונוחים למנהלים כדי שיוכלו לעקוב אחר היעדרויות העובדים ולטפל בהם בצורה המיטבית.	פיתוח כלים הן טכנולוגיים והן פרקטיים (כגון הדרכות וסט מסרים) כדי להקל ולהנגיש את הניהול והטיפול בהיעדרויות.

כלי עבודה

מדיניות סדורה, אחידה ומפורטת
המחייבת את כלל המשרדים,
ומעוגנת בנהלי עבודה סדורים.

**מדיניות ניהול היעדרויות
סדורה**



סל כלים מגוון ופרקטי לשימוש
המנהלים בניהול היעדרויות.

סל כלים



פיתוח מערכות דיווח נגישות,
קלות לשימוש המאפשרות
שקיפות ונגישות מידע למנהלים.

פיתוח מערכות טכנולוגיות



מספר ערכים ומסרים אותם
המנהלים יוכלו להטמיע בקרב
העובדים באמצעי הדרכה שונים.

**סט ערכים ומסרים וכלים
להטמעתם**



נספחים

נספח א' – הטיפול בעובד בהתאם לסוג ההעדרות.

מנגנון לטיפול פרט בעובד הנעדר			
סוג היעדרות	סוג טיפול	אמצעים קיצוניים	במקרים קיצוניים
מחלה פעל שבוע שים	קשר סלפוני לאחר שבוע ימי מחלה ליווי שלישות/מקצועי במידת הצורך	מנהל ישיר משאבי אנוש/מחלקת רווחה	מנהל עקיף מעל שבועיים
	ביקור פיזי	מנהל ישיר, קולות	מנהל עקיף
מחלת ילד/ הורה העדרות פעל שבוע שים	קשר סלפוני כשההעדרות מעל לשבוע ימים ליווי שלישות/מקצועי במידת הצורך	מנהל ישיר משאבי אנוש/מחלקת רווחה	מנהל עקיף מעל שבועיים
	קשר סלפוני ביקור פיזי (כשהמצב חמור) הודעה במייל ליווי מקצועי וליווי שלישות	מנהל ישיר משאבי אנוש משאבי אנוש/מחלקת רווחה	מנהל עקיף
תאונת דרכים	קשר סלפוני	מנהל ישיר	מנהל עקיף
לימודים	שי/תשורה לחל הסיום	משאבי אנוש	
מילואים	ליווי שלישות	משאבי אנוש	
אבל	הודעה במייל ערכת אבל ביקור פיזי: לוויה (אופציה לזר מהארגון), שבעה	משאבי אנוש משאבי אנוש מנהל ישיר, עקיף, קולות	
	קשר סלפוני פעם ברבעון הזמנה לאירוע סוכס/קבלת מילים ברמת הארגון	מנהל ישיר משאבי אנוש	מנהל עקיף פעם בשנה
חל"ת	קשר סלפוני פעם ברבעון הזמנה לאירוע סוכס/קבלת מילים ברמת הארגון	מנהל ישיר משאבי אנוש	מנהל עקיף פעם בשנה
חופשת לידה	הודעה במייל שי/תשורה קשר סלפוני	משאבי אנוש משאבי אנוש מנהל ישיר, עקיף, קולות	

קולות** לא בגדר חובה, ניתן לתיקול דעתם
שלשות** אישור רופא/תעודת, אישור מיוחד לתוספת לזמן מחלה, עובד סוציאלי, רופא/תעודת וסל.
מדינת ישראל | מניבות שירות המדינה

31

נספח ב' – סט הערכים והמסרים לניהול וסיוע בנושא ההעדרויות.

ערכים ומסרים:

- מחויבות לארגון, לעמיתים ולצוות.
- מחויבות ללקוחות.
- חשיבות התפקיד.
- שירות המדינה כשליחות.
- "בנק" ימי המחלה כ"ביטוח" שנרצה לשמור את ניצולו לימים קשים.
- ערך החופשה ופעילויות הרווחה כהתרעננות חשובה הנחוצה לעובד.

כלים:

- סדנאות להעברת מסרים סדורה.
- מערכי שיעור.
- תוכניות הדרכה והכשרה.
- דפי מסרים ותקשור.
- פיתוח מנהלים.
- שיחות עובדים, ישיבות צוות, כנסים והדרכות.