



עובדי מעבדה

בין סגל מנהלי לסגל אקדמי

נייר מדיניות במסגרת תכנית עתודה ניהולית לסגל בכיר תשפ"א

מוגש לרקטור האוניברסיטה
וסגן נשיא למו"פ

מגישות-
מיה חבר
ד"ר נטלי כהן
קרן שושנה
מיה שרמן

מנחים -
פרופ' רענן סוליציאנו-קינן
חנה קדרון

יולי 2021

תוכן עניינים

1.	תקציר מנהלים	3
2.	הלקוח	4
3.	רקע	5
4.	תופעה בלתי רצויה	10
5.	הגדרת הבעיה	10
6.	חלופות לפתרון הבעיה	11
7.	מדדים להערכת החלופות	13
8.	בחינת החלופות	15
9.	חלופה נבחרת	16
10.	נספח	17

תקציר מנהלים

עובדי מעבדה "תלושים" - בין סגל מנהלי לסגל אקדמי

במסגרת תכנית עתודה ניהולית לסגל בכיר, התבקשו לכתוב נייר מדיניות בנושא העומד על סדר יומה של הנהלת האוניברסיטה. אחת הסוגיות שהנהלה הבכירה העלתה לפתחנו עסקה בעובדי מעבדה, בין סגל מנהלי לסגל אקדמי. העובדה ש-281 עובדי אוניברסיטה שמרביתם בעלי תואר ד"ר מוגדרים מצד אחד ע"י האוניברסיטה כחלק מהסגל המנהלי ובד בבד עוסקים בעיקר במחקר ומקודמים ע"י הסגל האקדמי, הצביעה על כך שמדובר בנושא בעל חשיבות עליונה. מתוך סקרנות גדולה לנושא והסתכלות מקצועית מגוונת שכל אחת מאתנו מביאה באמתחתה מתוקף תפקידנו בארגון, התגבשו כצוות והתחלנו לחקור אותו.

ד"ר נטלי כהן- מוגדרת כעובדת מעבדה ולאחרונה מנהלת את מעבדותיהם של שני חוקרים בפקולטה לחקלאות. נטלי נמנית עם סקטור עובדי המעבדה, חיה ונושמת את הקונפליקט אותו התבקשו לבחון.

מיה שרמן- ראש מדור חו"ל ברשות למו"פ. מכירה היטב את האספקטים המגוונים בניהול המחקר באוניברסיטה ומצויה בקשר עם עובדי מעבדה במסגרת הגשות מענקי מחקר ובניהול השוטף של המחקר.

מיה חבר- מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני באגף משאבי אנוש. אחראית במסגרת תפקידה על קורסים והשתלמויות עבור הסגל המנהלי הכולל את הסקטור המדובר. בעקבות קורס פיתוח מיומנויות ניהול אשר התקיים לראשונה בתשפ"א, בו עלו סוגיות הקשורות להעסקתם, לתפקידם ולרמת מחבורותם של עובדי המעבדה ליחידה ולארגון, מצאה את הנושא כרלוונטי וכבעל חשיבות רבה להצלחת המחקר באוניברסיטה ועל כך נרחיב בהמשך.

קרן שושנה- מנהלת אדמיניסטרטיבית במכון למדעי כדור הארץ בו עובדים 11 עובדי מעבדה בתפקידים שונים. במסגרת תפקידה, קרן פוגשת ומתמודדת עם האתגרים היומיומיים הניצבים לפתחם של עובדי המעבדה והדיסוננס בין תפיסתם ומחויבותם הרבה לתפקידם לבין האופן שבו האוניברסיטה תופסת אותם באספקטים שונים של ניהול היחידה.

לכולנו היה ברור שקיימת כאן תופעה מורכבת וטעונה בקרב עובדי המעבדה ומשם יצאנו למסע לבחינת התופעה הבלתי רצויה. פגשנו בעלי תפקידים רבים המכירים לעומק ומזוויות שונות את מורכבות עבודת סקטור עובדי המעבדה ביניהם: סגן נשיא למו"פ, סמנכ"ל משאבי אנוש, מנהלת צב"מ, חוקרת ותיקה, נציגת ועד בכ"מ, מנהלת גיוס ותקינה, מנהלת כוח אדם בפקולטה, עוזר למנהל כ"א ועוד. כמו כן ערכנו שיחות נוספות עם חוקרים ומנהלות מעבדה נוספות.

בעקבות פגישות וראיונות עלו סוגיות רבות ומגוונות ומתוך צורך ברור להתמקד בסוגיה מרכזית המעסיקה עובדים אלו, חיברנו סקר מקיף אשר נשלח לסקטור זה. ממצאי הסקר העיקריים הראו כי עובדים אלו אינם מחוברים לאוניברסיטה, לייעודה ומטרותיה ואף חשים כי מאפייני תפקידם תואמים יותר למאפייני תפקידי הסגל האקדמי בתחומי המחקר. כידוע עפ"י תפיסת האוניברסיטה והליכי עבודתה עובדים אלו נמנים עם הסגל המנהלי, דבר המוביל לתחושת תלישות ותסכול מצדם. ממצאים אלו הובילו אותנו לתופעה הבלתי רצויה כי אין מיצוי אופטימלי של ההון האנושי והאיכותי בסקטור זה ובכך נגרם נזק לארגון.

בחלופה הנבחרת מומלץ לאוניברסיטה להקים פורום משולב מטה-שטח של עובדי המעבדה ביחידות השונות באוניברסיטה לצד בעלי תפקידים. בחירה בחלופה זו תעלה את רמת המחבורות של עובדי המעבדה לארגון באמצעות יצירת שיח אינטראקטיבי בין עובדי המעבדה להנהלת האוניברסיטה, ותיתן משקל גדול יותר

למקצועיותם וניסיונם של העובדים בעת קבלת החלטות מערכתיות, ובכך תממש את פוטנציאל התרומה שלהם לקידום המחקר באוניברסיטה.

הלקוח

מוגש לרקטור- פרופ' ברק מדינה וסגן נשיא למו"פ- פרופ' ראם סרי

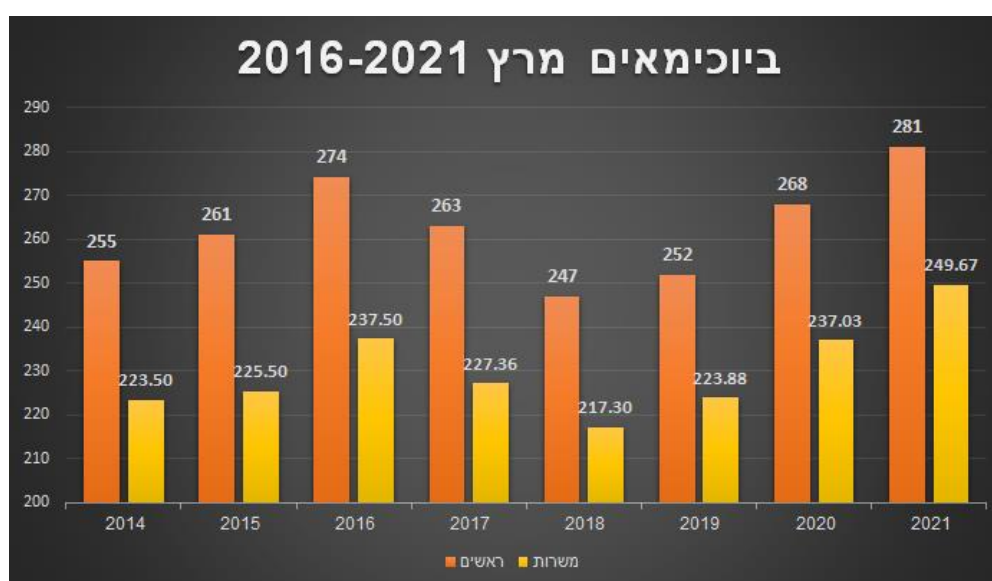
לפי חוקת האוניברסיטה העברית הרקטור הוא הראש האקדמי של האוניברסיטה ובידיו מלוא הסמכויות בעניינים אקדמיים. הרקטור מכהן לצד נשיא האוניברסיטה, שהוא "ראש האוניברסיטה ונושא באחריות לפני חבר הנאמנים לניהול האוניברסיטה, לרמתה ולאיכותה". הרקטור מופקד על מכלול ההיבטים האקדמיים שבפעילות האוניברסיטה, ובכלל זה הוראה, מחקר ופעילות ציבורית של חברי הסגל.

פרופ' ראם סרי, סגן נשיא למחקר ופיתוח והראש האקדמי המנהל את הרשות למחקר ופיתוח. רשות זו אמונה על קידום, לווי והסדרת פעילויות המחקר באוניברסיטה, בכל הקמפוסים ובקרבת כלל אוכלוסיית החוקרים שלה. הרשות אחראית על עידוד וקידום פעולות המחקר המתנהלות באוניברסיטה.

כמובילי ומנווטי הישגי המחקר באוניברסיטה, הרקטור וסגן הנשיא למו"פ עשויים יחד לחדד את תפיסת האוניברסיטה, ולהבליט בקרב הסגל האקדמי והמנהלי את חשיבות סקטור עובדי המעבדה למחקר הנעשה בארגון ולסייע בחיזוק זהותם התפקידית כבעלת חשיבות קריטית להצלחת המחקר בארגון ובכך להגביר פרודוקטיביות המחקר בו.

חוד החנית באוניברסיטה העברית הינו מחקר חדשני ופורץ דרך. הישגי המחקר העיקריים באוניברסיטה נמדדים בעיקרם בכמות פרסומי מאמרים בכתבי עת אקדמיים עפ"י קריטריונים ידועים, כמות מסיימי תארים מתקדמים בזמן וגיוס מענקי מחקר. הישגי המחקר הללו מתורגמים למשאבים העומדים לרשות האוניברסיטה וממצבים אותה כמוסד אקדמי מוביל ואיכותי.

לצד החוקרים, אוכלוסיית עובדי המעבדה בפקולטות הניסוייות מהווה עמוד תווך ומשענת יציבה באמצעותה מתאפשר לחוקרים לעסוק במדע.¹ לראיה ניתן לראות כי בשנים האחרונות ישנה עליה במספר התקנים הנפתחים לסקטור זה (גרף 1).



גרף 1 - מספר עובדי מעבדה המשווייכים לבכ"מ באוניברסיטה העברית בשנים 2016-2021. מכיוון שחלק ניכר מעובדי המעבדה אינם מועסקים במשרה מלאה הם מוצגים בגרף גם כמספר העובדים (ראשים) לצד מספר המשרות (המלאות). בגרף מוצגים מספר העובדים והמשרות הכולל בכל שנה.

כיום כל חוקר חדש הנקלט באוניברסיטה זכאי במסגרת סל קליטתו לתמיכת עובד מעבדה בהיקף של חצי משרה ולעתים אף יותר מתוך הבנת חשיבותו הקריטית של סיוע זה לביצוע המחקר ולעבודתו של עובד המעבדה ותרומתו בדרכים מגוונות לעשיית המדע.

בעבר עובד המעבדה נקרא לבורנט, תפקיד אשר לא דרש השכלה אקדמית. אולם בשנים האחרונות מאפייני הגיוס השתנו והנטייה היא לקלוט עובדי מעבדה בעלי תואר ד"ר ואף קו"ח הכוללים פוסטדוקטורט. מתוך 281 עובדי המעבדה **187 בעלי תואר ד"ר (67%)**.

המחקר באוניברסיטה מתקדם כל הזמן, עמו שיטות המחקר משתכללות שהופכות מורכבות יותר ובהתאמה, רף הדרישות לתפקיד לעובדי המעבדה עולה גם הוא בהיבטי השכלה וניסיון. כיום עובדי המעבדה הם ברובם חוקרים אשר צמחו במעבדות המחקר. הם בעלי ידע רב ומסוגלות לביצוע מחקר עצמאי. סקטור עובדי המעבדה מסייע בשילוב ופיתוח הידע האקדמי, המקצועי והטכני, העברתו והנחלתו לקבוצת המחקר במעבדה - עובדים ותלמידים. ההשכלה והניסיון שעובדי המעבדה מביאים עימם מאפשרים להם להיות שותפים בהליך המחקר המדעי ולהוות מכפיל כוח כיד ימינו של החוקר.

לכל פן בעבודת המחקר במעבדות צמודות חוקרים ובמעבדות הצב"מ קיימת השפעה גדולה על הגדלת משאבי הארגון באופנים הבאים :

- סיוע והדרכת תלמידי מחקר (מוסמך, דוקטורט ופוסט דוקטורט) בביצוע עבודת המחקר, לימוד ופיתוח שיטות מחקר, יישום וניתוח תוצאות. תרומת עובדי המעבדה לסיום עבודת מחקרם של התלמידים בזמן, היא גדולה ועל כך האוניברסיטה מקבלת בהתאם תגמול מות"ת.
- רוב עובדי המעבדה שותפים בכתיבת מאמרים יחד עם החוקר ותלמידי המחקר. בהתאם לכך, האוניברסיטה מקבלת תגמול על כמות פרסומי מאמרים מדי שנה.
- עובדי המעבדה מסייעים ושותפים לפיתוח רעיונות, תזות ובכתיבת הצעות מחקר. באופן זה עובדי המעבדה מאפשרים את הגדלת מקורות המימון העומדים לרשות הארגון.
- עובדי המעבדה אמונים על הניהול האופרטיבי השוטף של מעבדות המחקר ומאפשרים לחוקרים לעסוק במדע.
- עובדי המעבדה מתנסים ומפתחים שיטות מחקר מגוונות אשר מסייעות בקידום מחקר עדכני ופורץ דרך שתוצריו הם תגליות, פטנטים ופרסומים.

בעקבות פגישות וראיונות שערכנו עם בעלי תפקידים מגוונים, עלו מספר סוגיות שאותן ביקשנו לבדוק :

1. כותרת התפקיד (title) - "עובדי מעבדה" מציפה שתי סוגיות.
 - א. חוסר אחידות חוצה ארגון בכותרת התפקיד. עובדים אלו נקראים ביחידות ומוגדרים בכמה אופנים: עובד מעבדה/טכנאי/מנהל מעבדה/תומך מחקר. סוגיה המייצרת אי-נוחות, בלבול ארגוני או תיאום ציפיות שגוי. לעומת זאת בהליכים ארגוניים פורמליים של הארגון הם נקראים "עובדי מעבדה".
 - ב. כותרת התפקיד "עובדי מעבדה" מצמצמת בהגדרתה את חשיבותם המקצועית של העובדים הללו לארגון.
2. נבחנה גם מידת מעורבותם ושיתופם של עובדי המעבדה בהחלטות המתקבלות ע"י ההנהלה הנוגעות למחקר (לדוגמה סגירת מחסן כימיקלים, אפיון תהליכי עבודה במערכת ה-SAP) ומידת שביעות הרצון מקיום/אי-קיום פורומים מקצועיים.
3. סוגיית ביטחון תעסוקתי והעסקה בחלקיות משרה תקנית וחלקיות משרה מכסף רך; התאמת הסכם קיבוצי של דירוג ביוכימאים לתפיסת העבודה היום (לדוגמה פרוצדורות קידומים); מידת שביעות הרצון מהשכר בשלבים שונים של הקריירה.
4. בדיקת הדיסוננס הנובע מהשוני בין תפיסת הארגון המשייכת את עובדי המעבדה לסגל המנהלי לעומת תפיסתם העצמית של עובדי המעבדה כרואים את עצמם משתייכים לסגל האקדמי.
5. רמת מחוברות בשלוש רמות: לממונה הישיר, למכון/יחידה ולארגון.

על מנת למפות את הבעיות העיקריות ולמקד את בחירתנו בתופעה בלתי רצויה אחת החלטנו לערוך סקר מקיף בקרב הסקטור המדובר. הסקר כולל כ-30 שאלות שונות שבוחנות את הסוגיות לעיל. דאגנו שכל סוגיה תבוא לידי ביטוי בלפחות שאלה אחת מתוך שאלות הסקר. הסקר נשלח ל-281 עובדי בכ"מ באמצעות מערכת הדיוור האוניברסיטאית. על הסקר ענו כ-42% מהעובדים (119). שמחנו על רמת ההיענות הגבוהה

שהעידה על עיסוק רב של העובדים בסוגיות שהעלינו. גם ההערותⁱⁱ אותן קיבלנו בליווי הסקר העידו כי עובדי המעבדה שבעי רצון על כך שנושא זה זוכה להתייחסות באוניברסיטה.

ממצאים מהסקר

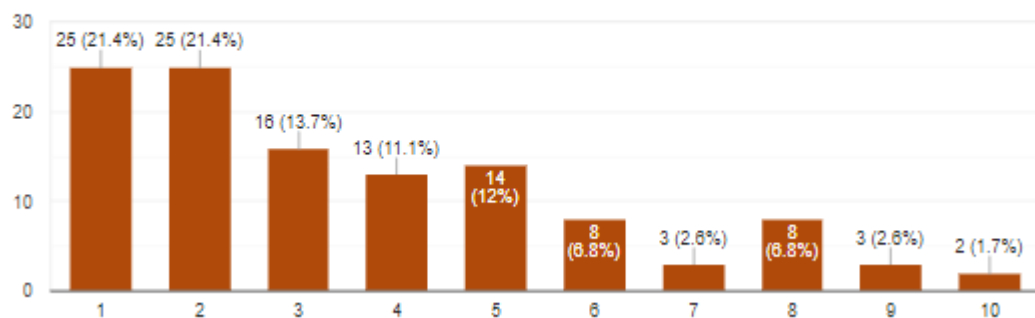
כאמור על הסקר ענו 119 עובדים השייכים לכל הפקולטות הניסוייות, כמחציתם מהפקולטה למדעי הטבע. רובם המכריע של כלל המשיבים הם עובדי מעבדה צמודי חוקרים, כעשירית מהם עובדי מעבדות צב"מ ומיעוט קטן של עובדי מעבדות הוראה. כ-50% מהעובדים מועסקים מתקציבי אוניברסיטה בלבד, כ-40% משילוב בין תקציב אוניברסיטה לתקציבי מחקר ו-11% מתקציבי מחקר בלבד.

בסקר עלו ממצאים רבים, חלקם מובהקים יותר וחלקם מובהקים פחות.

בשאלת הדמיון לעבודת הסגל המנהלי ניכר שמרבית עובדי המעבדה לא רואים את עבודתם כדומה לסגל המנהלי:

מהירותך עם עבודת הסגל המנהלי והאקדמי באוניברסיטה, עד כמה עבודתך דומה לעבודת הסגל המנהלי?

117 תגובות

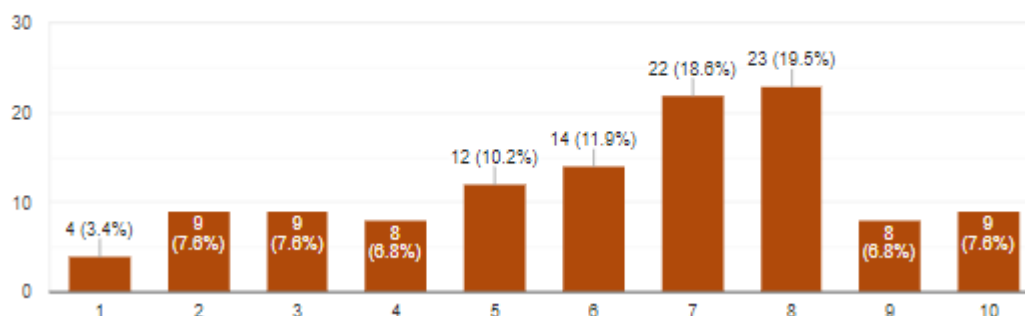


אחת המשיבות ענתה: "אני בעצם חוקרת על תקן מנהלי טכני, יש לי מעבדה משלי, מנחה סטודנטים (יחד עם סגל אקדמי כי לא יכולה להנחות לבד), מלמדת קורסים, מגישה ומקבלת גרנטים, וכמובן עורכת מחקר, ובנוסף עושה גם את כל הדברים המנהליים והטכניים. בימים אלו מנסים להעבירי למסלול האקדמי המקביל, זה ישפר את השכר ויאפשר לי להיות עצמאית יותר ולא לבקש אישור כל פעם שמגישה הצעת מחקר. אבל לשם כך אני מוותרת על הקביעות שלי (מבחירה) "

בשאלה האם עבודתם בעלת מאפיינים הדומים לעבודת הסגל האקדמי ניכר שמרבית העובדים רואים את עבודתם כדומה לעבודת הסגל האקדמי:

מהיכרותך עם עבודת הסגל המנהלי והאקדמי באוניברסיטה, עד כמה עבודתך דומה לעבודת הסגל האקדמי?

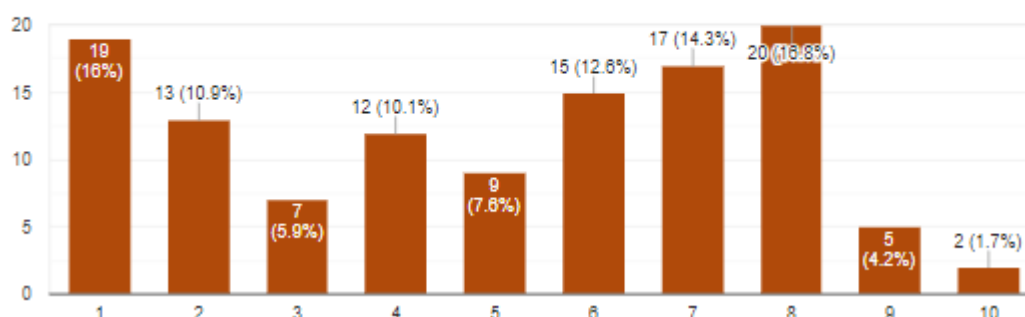
118 תגובות



בשאלת שביעות הרצון מהשכר היה שוני רב בתשובות הסקר. לא הייתה מגמה מסוימת בתשובות, גם לא בקרב עובדים חדשים/ותיקים, צמודי חוקר/צב"מ וכו'. השכר תלוי מאוד בוותק, בתואר, בקידומים וכו' וקשה לדעת מתוך הנתונים הדמוגרפיים מה ההסבר לשונות.

עד כמה את שבעת רצון משכרך?

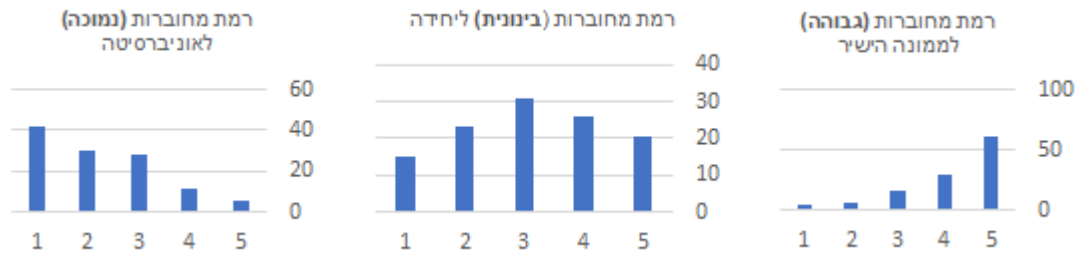
119 תגובות



ניכר שהעובדים מרוצים באופן כללי מתנאי העסקתם באוניברסיטה, באופן כללי מעבודתם באוניברסיטה, וכן שהגדרת התפקיד שלהם תואמת את התפקיד במציאות. ניכר גם שהם מעורבים בקבלת החלטות במעבדה.

כ-20% ממשיבי הסקר נדרשו במסגרת תפקידם לגייס מימון לשכרם, דבר המעיד על חוסר יציבות תעסוקתית וכן כ-20% נתקלו במצב בו המשך העסקתם הועמד בסימן שאלה. אחת המשיבות כתבה: "המשכורת וההתייחסות לא תואמים את צרכי העבודה. העבודה בחצי משרה בתקן לא מאפשרת יציבות תעסוקתית"

בשאלות רמת המחבורות ניכרת מובהקות גבוהה ברמת מחבורות גבוהה לממונה הישיר, רמת מחבורות בינונית ליחידה ורמת מחבורות נמוכה לאוניברסיטה.



לסיכום, אלה הממצאים העיקריים שעלו מתוך הסקר:

1. עובדי המעבדה תופסים את עבודתם כבעלת משמעות וחשיבות רבה לעשיית המחקר והמדע.
2. כלל המשיבים בסקר ציינו כי מאפייני עבודתם דומים באופן חד משמעי לעבודת הסגל האקדמי ושונים מעבודת הסגל המנהלי.
3. מתוך הסקר עולה חוסר שביעות רצון של עובדי המעבדה ממידת השתתפותם המצומצמת בפורומים המקצועיים הנערכים באוניברסיטה. במקרים רבים הם אינם שותפים כלל בפורומים כאלה.
4. פער דרמטי ברמת המחוברות. מידת המחוברות של העובדים לממונים האקדמיים ולמעבדה הייתה גבוהה באופן מובהק. מידת מחוברותם ליחידה היא בינונית ומנגד מידת מחוברותם לאוניברסיטה כארגון היא נמוכה מאוד.

לאור זאת, בחרנו להתמקד בסוגיה זו. במוקד נושא הנעת העובדים, ניצבת סוגיית **מידת המחוברות של העובדים לארגון**. ארגונים רבים בעלי מדדי הצלחה גבוהים, מייחסים חשיבות כמעט עליונה לרמת מחוברות העובדים אשר באה לידי ביטוי בהזדהותם עם מטרות ויעוד הארגון. עובדים שמידת המחוברות שלהם לארגון היא גבוהה הם כאלה שמבינים לעומק את מטרות הארגון, מביעים את מחויבותם לפעול להשגת המטרות הללו ויחד עם המנהלים בודקים ומתכננים את אופני הפעולה למימושןⁱⁱⁱ. למעשה הגברת מידת המחוברות של העובדים לארגון היא הדרך העיקרית שבאמצעותה ניתן לרתום את העובדים לשיפור הישגי האוניברסיטה, קרי הגדלת מספר פרסומים, הגברת שיתוף הפעולה בכתיבת הצעות מחקר בסיוע עובדי המעבדה, הידוק שת"פ בנושא הדרכת תלמידי מחקר על מנת שיסיימו בזמן וכו'.

מחקרים בתחום מראים כי עובדים בעלי רמת מחוברות גבוהה, מתאפיינים במדדי הצלחה בתחום החדשנות, הבאת פתרונות יצירתיים, רמת פרודוקטיביות גבוהה יותר, וכפועל יוצא שיפור מהותי בהשגת מטרות הארגון. כפי שזיהינו בתוצאות הסקר ובראיונות שערכנו עם בעלי תפקידים בכירים באוניברסיטה, המודעות לחשיבות הנושא היא גבוהה בקרב המנהלים והיחידות בשטח אך צריך לחזק אותה ולהגביר את המודעות אליה בצמרת ההנהלה בכירה ולהעביר את המסר חזרה אל העובדים בשטח.

זאת ועוד, עפ"י הספרות בתחום, עובד יחוש מחובר לארגון אם הוא ידע לשם מה נדרשת העבודה שהוא מבצע, באילו כיוונים היא אמורה לקדם ולפתח אותו, מה חשיבותה עבור הארגון ומהם הישגי הארגון הסופיים המתאפשרים בזכות עבודתו. כמו כן, הבנת ההנהלה לגבי חשיבות תרומתו של העובד לארגון מסייעת רבות לעובדים לחוש כשותפים מלאים לעשיית הארגון. דבר המגביר את תחושת האחראיות שכל עובד חש כלפי האוניברסיטה ולא רק כלפי המעבדה והממונה האקדמי. מכאן שכלל שהעובדים יחוו

שהארגון מתייחס אליהם כאל שותפים וככל שישתפו אותם בחשיבות העבודה שהם מבצעים והמטרה שהאוניברסיטה משיגה, כך תגבר מחוברות העובדים לארגון.

בנוסף, הגברת מחוברות העובדים דורשת יצירת אווירה שבה העובדים יודעים שהם יכולים להביע את דעתם בחופשיות בכל הקשור לעבודתם ולמטרות הארגון. כלומר ניתן ורצוי לנקוט בפעולות ויצירת פלטפורמות מתאימות שבהן עובד יכול להביע את דעתו, למתוח ביקורת, להתייעץ, ולייצר networking עם קולגות מיחידות אחרות.

תופעה בלתי רצויה

כאמור שני ממצאים עיקריים שעלו באופן מובהק מהסקר שערכנו הם :

1. פער מהותי בין רמת המחוברות גבוהה של העובד למעבדה בה הוא עובד, למחקר ולממונה האקדמי לעומת רמת מחוברות נמוכה מאוד לארגון.
2. ניכר כי מתקיים דיסוננס בין האופן שבו עובדי המעבדה תופסים את תפקידם כבעל מאפיינים דומים לתפקידי הסגל האקדמי, לבין האופן שבו האוניברסיטה רואה את תפקידם ומשייכת אותם לסגל המנהלי.

כלומר הדיסוננס בין תפיסתם העצמית כמשתייכים לסגל האקדמי אל מול הארגון הרואה את עובדי המעבדה כחלק אינטגרלי מהסגל המנהלי, בשילוב רמת מחוברות נמוכה לארגון, מובילים **לחוסר מיצוי הפוטנציאל הגלום בסקטור המדובר**. מכיוון שמדובר בהון אנושי מהמעלה העליונה הגדלת מיצוי הסקטור המדובר ישפיע ישירות על הגדלת כמות הפרסומים, קבלת מענקי מחקר, פיתוח שיטות מחקר חדשות והאוניברסיטה רק תרוויח מהגדלת מחוברות הסקטור לארגון.

אחת המשיבות בסקר ניסחה זאת באופן יפה: "בתור עובדת חדשה באופן אישי היו לי כמה מחשבות לעזוב את העבודה למרות שאני רואה את הפוטנציאל שבה. לצערי התגמול הכספי נמוך מאוד במיוחד כשרוב העובדים בעלי תארים מתקדמים ויש תחושת תסכול מהפער בין הסגל האקדמי לבינינו למרות שבפועל הפער באופי העבודה הוא לפעמים לא מאוד גדול. אני מאמינה שיש פוטנציאל להעסיק את עובדי המעבדות כמרצים, מובילי פרויקטים ועוד בנוסף לעבודת המעבדה היומיומית, מה שיקדם את איכות ומגוון המחקר באוניברסיטה וימנע שחיקה של העובדים."

הגדרת הבעיה

האוניברסיטה לא מכירה מספיק במובחנות הסקטור כבעל מאפיינים הייחודיים לו, דבר המוביל לתחושת תלישות מ"האוניברסיטה" ובעיה בהגדרת זהותם בין הסגל האקדמי לסגל המנהלי.

חלופות לפתרון הבעיה

1. שינוי שם

שינוי שם הסקטור מ"עובדי מעבדה/ טכנאים/ לבורנטים" ל"מובילי מעבדות מחקר".

מחקרים רבים מראים כי קיימת קורלציה בין חשיבות שם התפקיד והגדרתו למחויבות העובד, זהותו התפקידית בארגון, יעילותו ותפוקות עבודתו. עפ"י מודל שם ומאפייני התפקידⁱ ניתן לנתח כל תפקיד באמצעות חמישה מאפייני ליבה (גיוון במיומנויות, זהות המשימה, חשיבות המשימה, אוטונומיה ומשוב). חמשת מאפייני התפקיד משפיעים על שלושה מצבים פסיכולוגיים אותם חווה עובד (תחושת משמעות בעבודה, תחושת אחריות לתוצאות העבודה וידע על תוצאות העבודה). שלושת המצבים הפסיכולוגיים מובילים בתורם, לתוצאות בעלות חשיבות לעובד ולארגון (מוטיבציה פנימית, ביצועים איכותיים, שביעות רצון ושיעור היעדרויות נמוך). כאשר ישנה הלימה בין שם התפקיד אותו מבצע העובד למאפייני התפקיד בפועל, העובד מרגיש כי הסביבה מכירה את תפקידו ורואה את פועלו. כאשר שם התפקיד לא תואם את ביצוע התפקיד או כלל לא מעיד על מאפייני התפקיד, בפועל העובד חש מתוסכל ושקוף גם אם בפועל תפקידו בעל חשיבות עליונה לארגון.

הצעד הראשון בדרך לחיבורם לארגון ובכדי להדגיש את חשיבותם הרבה, על הארגון לשנות את שמם לשם התואם ליכולות ולמאפייני תפקידם בפועל, לדוגמא "מובילי מעבדות מחקר".

2. הגדרת סקטור חדש - "סגל מחקר"

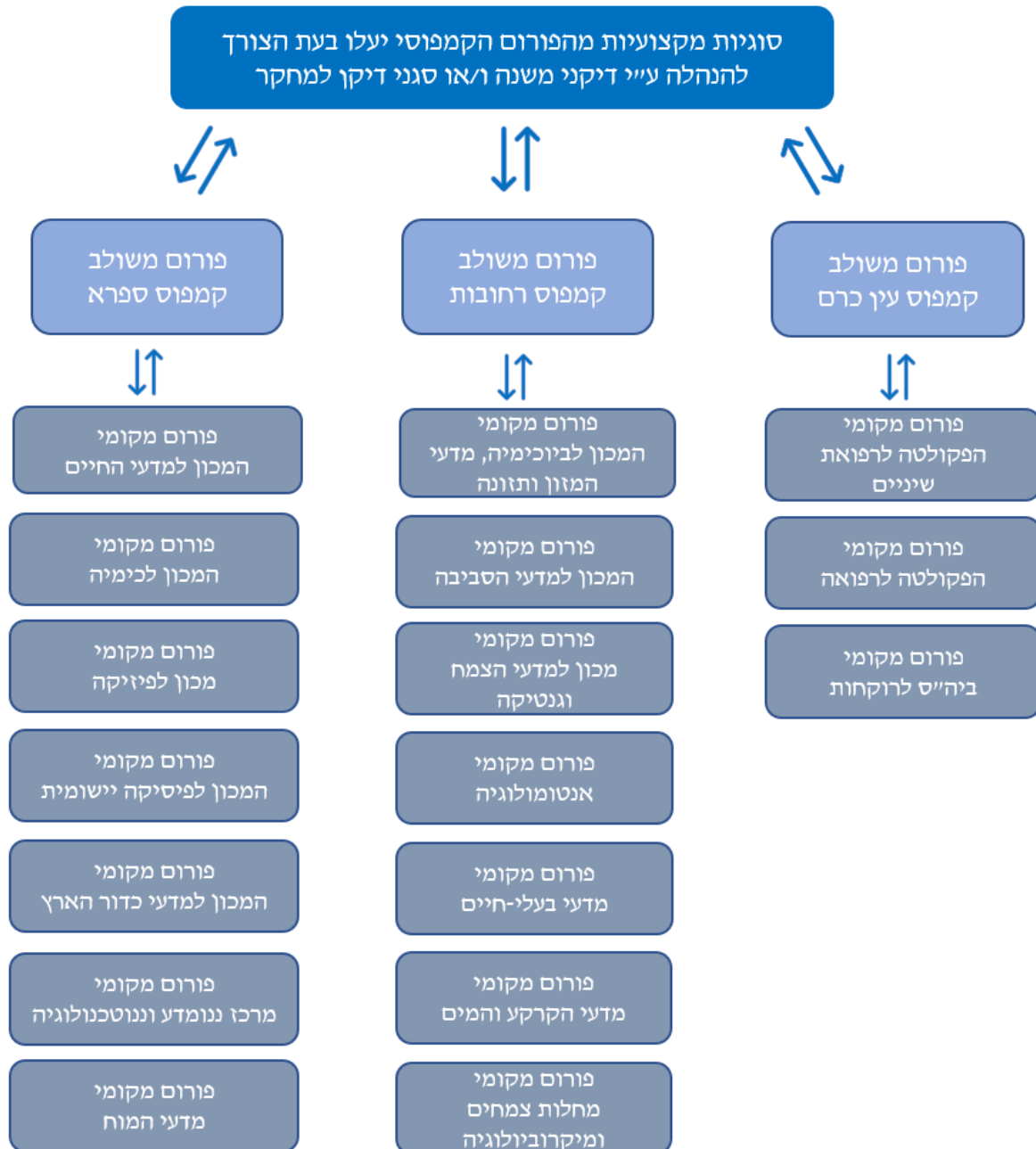
באוניברסיטה העברית קיימים שני סקטורים מרכזיים: הסגל המנהלי והסגל האקדמי. עובדי המעבדה שייכים על פי הגדרות הארגון לסגל המנהלי. שיוכם לסגל זה מקורו בתהליכים היסטוריים באוניברסיטה ובבחירה להעסיקם בהסכמים קיבוציים של דרוג זה. עם זאת, בשיוך של עובדים אלה לסגל המנהלי ישנה מידה רבה של מלאכותיות. כאשר בחנו לעומק את מאפייני התפקיד של עובדי המעבדה, הן מבחינה אובייקטיבית של תחומי העיסוק, הן מבחינת הרקע המחקרי והאקדמי שממנו הם צמחו והן באופן בו הם תופסים את עצמם, אנו מוצאות כי הקירבה העניינית הינה רבה יותר לסגל האקדמי.

חלופה זה מציעה להקים סקטור חדש באוניברסיטה שייקרא "סגל מחקר". סגל זה יהא מובחן משני הסגלים האחרים, מאפייניו הייחודיים יקבלו ביטוי ע"י הארגון והוא לא "יבלע" כבן חורג בקרב הסגל המנהלי. באופן זה, צרכיו הייחודיים יבואו לידי ביטוי, החל מתהליכי גיוס מותאמים, תהליכי קידום, תהליכי פיתוח וייצוג מול ההנהלה בוועד נפרד. מהלך זה יבטיח את שינוי התפיסה הארגונית כלפי הסקטור, ייתן לו מקום וביטוי נפרד ויעלה את תחושת השייכות והמחויבות של העובדים לאוניברסיטה.

כפי שאחת המשיבות בסקר כתבה: "בהיותנו במעמד מינהלי, התייחסות המערכת אלינו מבחינת צרכים מקצועיים היא כאל העובדים המנהליים מה שיוצר הרבה פעמים גם מתחים וגם תיסכול. גם פיצול המשרות הוא לא נכון ופוגע בנו מקצועית. מבחינת הכשרתנו והיכולות שלנו היינו יכולים לתמוך בחוקר הרבה יותר ממה שקורה בפועל."

3. פורום משולב - מטה שטח

במטרה לאפשר לעובדי המעבדה להשמיע את קולם, להיות שותפים בקבלת החלטות ולהגדיל את הנראות שלהם למול הנהלת האוניברסיטה, חלופה זו מציעה להקים פורום עובדי מעבדה בשני רבדים: פורום מקומי ברמת היחידה ופורום משולב ברמת הקמפוס. ניתן לראות את המבנה הארגוני בתרשים הבא:



א. הקמת פורום מקומי בכל היחידות האקדמיות בפקולטות הניסוייות ע"י הנהלת היחידה. מטרת פעילות הפורומים בשטח היא רתימה ושיתוף עובדי המעבדה בהעלאת סוגיות ובעיות מקצועיות ומנהליות. כוחו וייחודו של הפורום בכל יחידה הוא בהגדרת במרחב הקשבה פתוח וענייני לבעיות המקצועיות העולות במסגרת העבודה השוטפת במעבדות וביחידות הצב"מ. מנהלת

אדמיניסטרטיבית של כל יחידה תוביל את הפורום ותוודא שתכניו עניינים, ושהוא מתקיים באופן קוהרנטי ורציף בהתאם לצרכי העובדים.

ב. הקמת פורום משולב מטה-שטח. בפורום "המשך" לפעילות הפורום המקומי, ישתתפו דיקניות משנה, נציגי עובדי מעבדות מכל יחידה ומנהלות אדמיניסטרטיביות. עפ"י הצורך ובהתאם לסוגיות מקצועיות שיועלו, יוזמנו נציגי יחידות נוספות. מטרת הפורום היא דיון בבעיות רוחביות ומשותפות למספר יחידות באותה פקולטה או בעיות שלא נפתרו ברמת היחידה ומצריכות דיון וסיוע מטה. בנוסף, יידונו גם סוגיות והנחיות היורדות מכיוון ההנהלה לשטח ומשמעותן. מיסודו של פורום זה ושמירה על פעילותו הרציפה באמצעות יצירת שיח אינטראקטיבי בין עובדי המעבדה להנהלה יעלו את רמת המחברות שלהם לארגון.

קיימים באוניברסיטה מספר רב של פורומים מקצועיים בעיקר בקרב בעלי תפקידים רוחביים מקבלים כגון חשבים, דיקני משנה, מנהלות אדמיניסטרטיביות ועוד. הפורומים כוללים פגישות קבועות, דיונים בנושאים משותפים ושיתוף ידע האחד עם השני. לאחרונה ובסמוך לכתיבת נייר המדיניות הוקמו פורומים מקומיים של עובדי מעבדה במכון למדעי החיים ובמכון למדעי כדור הארץ שכבר נותנים את אותותיהם.

מתוך הסקר: "אנחנו "שקופים" להנהלת האוניברסיטה וכל מיני החלטות נלקחות (סאפ, מנח"ם. סגירת מחסן כימיקלים...) מבלי לקחת בחשבון איך הם ישפיעו על מעבדות המחקר."

מדדים להערכת החלופות

על מנת לבחון את החלופות השונות, הגדרנו מספר מדדים ונתנו משקל לכל אחד מהם. להלן הסבר לגבי המדדים ומשקלם בתהליך ההערכה:

1. תועלת - באיזו מידה החלופה הנבחרת תסייע להגברת תחושת המחברות לאוניברסיטה ויצירת זהות ארגונית לסקטור עובדי המעבדה. מדד זה הינו המדד החשוב ביותר לצורך הפחתת הבעיה ולכן קיבל משקל של 40%.
2. ישימות טכנית - מתייחסת ליכולת להוציא את החלופה לפועל מבחינה אופרטיבית ועד כמה היא מורכבת ליישום. ליישומות הטכנית השפעה מכרעת על בחירת החלופה ולכן קיבלה משקל של 20%.
3. ישימות פוליטית - מתייחסת לגורמים פוליטיים בתוך הארגון אשר יכולים להיות בעלי אינטרסים שונים לחלופה הנבחרת ולסייע או להתנגד ליישום החלופה. זהו קריטריון בעל חשיבות והשפעה על החלופות ולכן קיבל משקל של 20%.
4. עלות כספית - הערכת העלות הכוללת של הוצאה לפועל של כל חלופה בתוך הארגון. לקריטריון זה ניתן משקל של 15%.
5. השפעות חיצוניות - כיצד ישפיע יישום החלופה על גורמים נוספים שאינם קהל היעד. במקרה זה מדובר למשל על הסכמי שכר חיצוניים, הסתדרות העובדים, השפעה על סקטורים אחרים כתוצאה מהחלופות. קריטריון זה קיבל משקל של 5%.

כל החלופות שבחנו קיבלו את הציון בין 1 (נמוך) לבין 5 (גבוה) -

מזדים	משקל	שינוי שם	הגדרת סקטור חדש	פורום משולב מטה- שטח
תועלת	40%	2	5	4
ישימות טכנית	20%	4.5	1	3.5
ישימות פוליטית	20%	2.5	1	4
עלות כספית	15%	4.5	2	4
השפעות חיצונית	5%	4	2	4.5
ממוצע משוקלל	100%	3.075	2.8	3.925

בחינת החלופות

תועלת

חלופת שינוי השם תביא לדעתנו תועלת גבוהה אך לא לאורך זמן. אנו סבורות ששינוי השם הינו צעד הכרחי וחיוני, אך זהו צעד ראשון לקראת צעדים משמעותיים יותר אשר יאפשרו יצירת זהות קולקטיבית בתוך הארגון ולכן קיבלה את הציון 2. לחלופת הגדרת סקטור חדש תהיה תועלת משמעותית, אמיתית וארוכת טווח ולכן קיבלה את הציון המירבי 5. לחלופת פורום משוב מטה-שטח תהיה השפעה רבה על התועלת שכן באמצעותה קולם יישמע, הפער התפיסתי לגביהם יצטמצם ולכן חלופה זו קיבלה את הציון 4.

ישימות טכנית

חלופת שינוי השם היא החלופה הקלה ביותר ליישום וביצוע מבחינה טכנית, ועל כן קיבלה את הציון הגבוה ביותר (4.5) מבין החלופות. חלופת יצירת סקטור חדש היא מורכבת, דורשת שינויים מבניים ושינויים בתפקידים ולכן קיבלה את הציון הנמוך ביותר (1) מבין החלופות. יצירת פורום משולב הינה חלופה שמבחינה טכנית אמנם דורשת התארגנות, תיאומים, זימון מנחים ומרצים, עם זאת היא איננה מסובכת ליישום ולכן קיבלה את הציון 3.5.

ישימות פוליטית

חלופת שינוי השם עלולה לייצר התנגדויות של גורמים שונים במערכת ולכן קיבלה ציון 2.5. חלופת הגדרת סקטור חדש הינה החלופה המורכבת ביותר מבחינה פוליטית. המשמעות היא שינוי של מערך הכוחות, הוצאתו של הסקטור מהסגל המנהלי ויצירת סקטור חדש שעלול לשנות את מערך הכוחות בארגון. מכאן שהיא קיבלה ציון 1. לעומת זאת, חלופת פורום משולב מטה-שטח הינה החלופה הקלה ביותר מבחינת היישום הפוליטי שלה. המשמעות שלה הינה יצירת מנגנוני שיח, הידברות ולמידה ולכן אנחנו לא צופות שתהיה התנגדות פוליטית ליישם אותה, לכן קיבלה ציון (4).

עלות כספית חלופת שינוי השם היא החלופה הזולה ביותר, המצריכה שינוי חד פעמי במערכות האוניברסיטאיות והעלות שלה היא הזולה ביותר לכן קיבלה את הציון 4.5. חלופת יצירת סקטור חדש הינה החלופה היקרה ביותר, שכן דורשת יצירת מנגנון חדש לטיפול בסקטור, כולל בחינה מחודשת של הטיפול במשרות והיתכנות הוספת תקנים ולכן קיבלה את הציון 2. לחלופה של יצירת פורום מטה-שטח תהיה עלות זמני תיאום, חדר ישיבות, כיבוד שאף על פי שזו עלות שוטפת כל שנה מדובר בעלות זניחה. לכן היא קיבלה את הציון 4.

השפעות חיצוניות

לא צפויות השפעות חיצוניות משמעותיות ביישום חלופות שינוי שם ומיסוד פורומים של מטה-שטח לכן הן קיבלו ציונים 4, 4.5 בהתאמה. לשינוי שם עלולה להיות מעט יותר השפעה חיצונית שכן הם שייכים לארגון יציג בהסתדרות שעשוי להיות בעל עניין כלשהו אבל לא משמעותי. עם זאת, לחלופת יצירת סקטור חדש עלולות להיות השפעות חיצוניות כגון השפעה על עובדים אחרים בסגל המנהלי (לדוגמא החלשת כוחם מול ההנהלה וכן השפעה מטעם ההסתדרות אשר חברי הסקטור משתייכים אליה). לכן היא קיבלה ציון 2.

חלופה נבחרת

בסיכום הדברים, לאור בחינת החלופות השונות בהתאם לקריטריונים שהוגדרו, **החלופה הנבחרת הינה חלופת פורום משולב מטה-שטח**, אשר קיבלה את הציון המשוקלל הגבוה ביותר (3.925) לעומת החלופות האחרות אשר קיבלו ציונים יותר נמוכים.

אנו מאמינות כי בחירה בחלופה זו תעלה את רמת המחוברות של עובדי המעבדה לארגון באמצעות יצירת שיח אינטראקטיבי בין עובדי המעבדה להנהלת האוניברסיטה, ותיתן משקל גדול יותר למקצועיותם וניסיונם של העובדים בעת קבלת החלטות מערכתיות, ובכך תממש את פוטנציאל התרומה שלהם לקידום המחקר באוניברסיטה.

ⁱ <https://www.nature.com/articles/nj7505-433a>

ⁱⁱ ראה נספח 1.

ⁱⁱⁱ Shuck, Brad; Wollard, Karen K. (2011). "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resources*. **13** (4): 429–446. doi: [10.1177/1523422311431220](https://doi.org/10.1177/1523422311431220)

^{iv} If Not You ,Who? Cracking the Code of Employee Disengagement (Second Edition) Paperback – January 2 ,2017

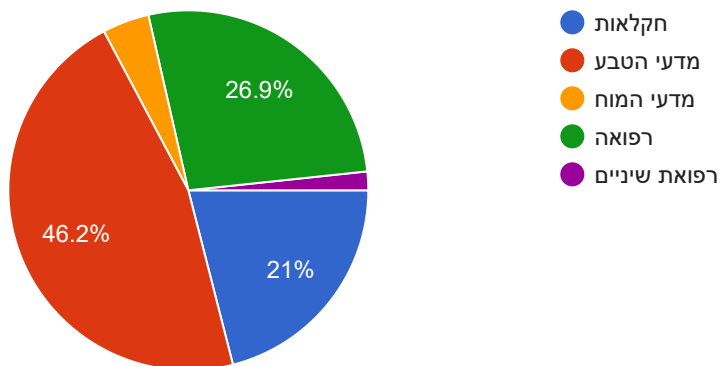
סקר עובדי בכ"מ

119 תשובות

פרסום של ניתוח מאפייני האינטרנט

באיזו פקולטה את עובדת?

119 תגובות



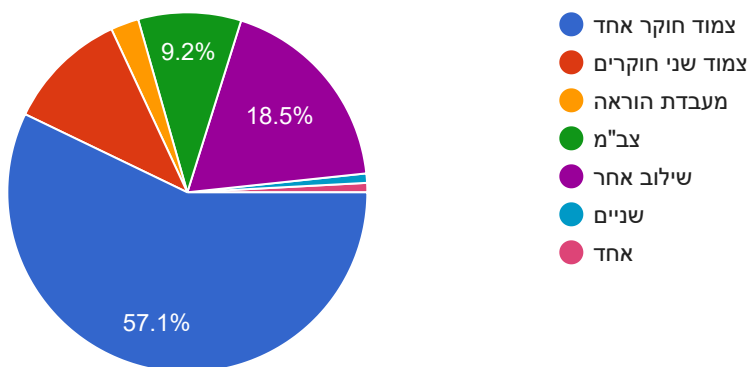
Connected undefined

[Rate Us](#)

00:00:00

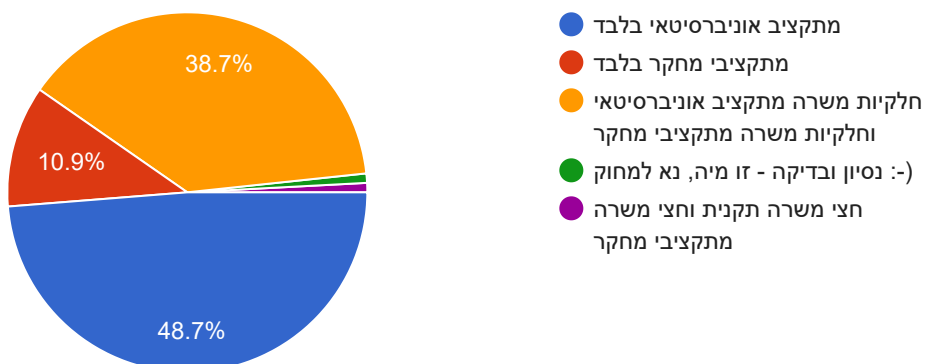
הגדרת תפקיד

119 תגובות



כיצד משרתך ממומנת?

119 תגובות



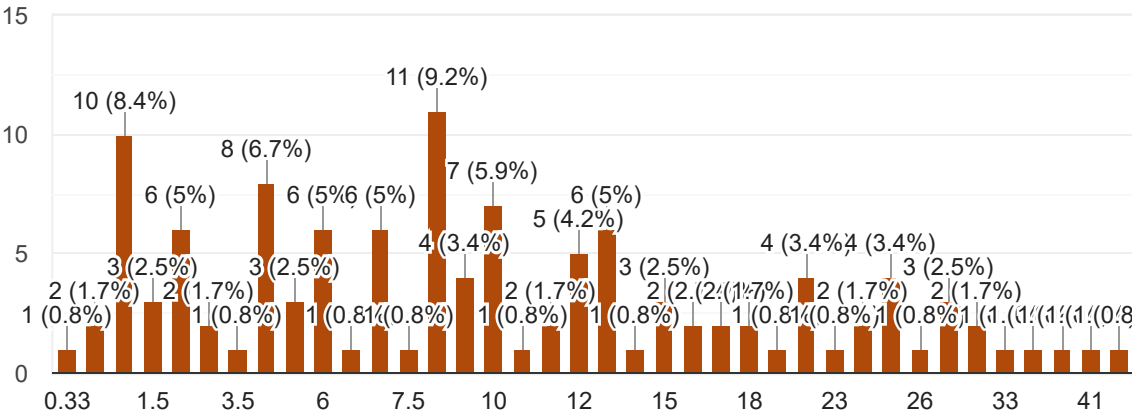
Connected undefined

Rate Us

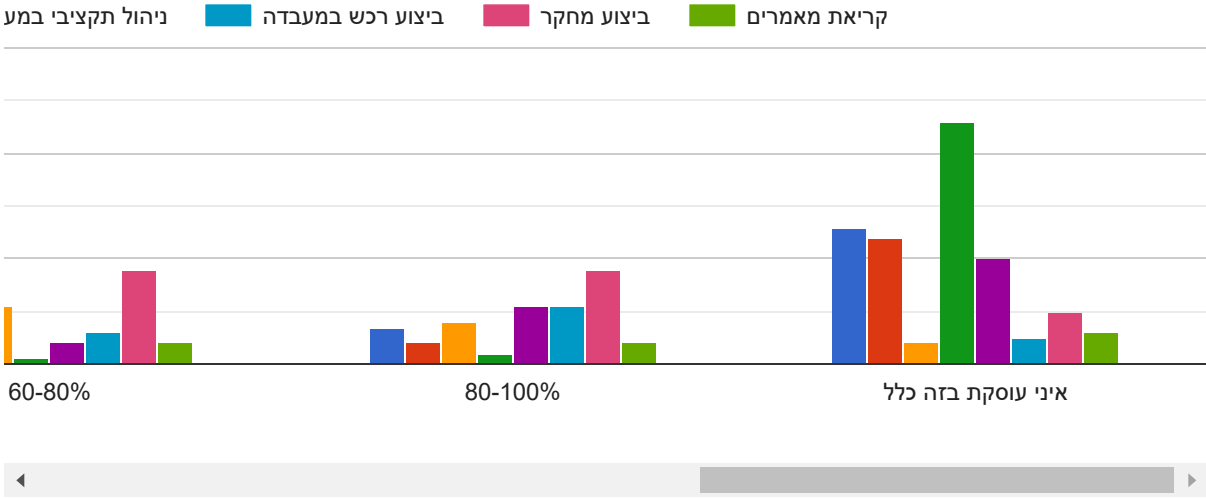
00:00:00

מספר שנים כעובדת מעבדה (הזן מספר בלבד)

119 תגובות



ציני מה אחוז הזמן השנתי שאת מקדישה במסגרת תפקידך לכל אחד מהתחומים הבאים



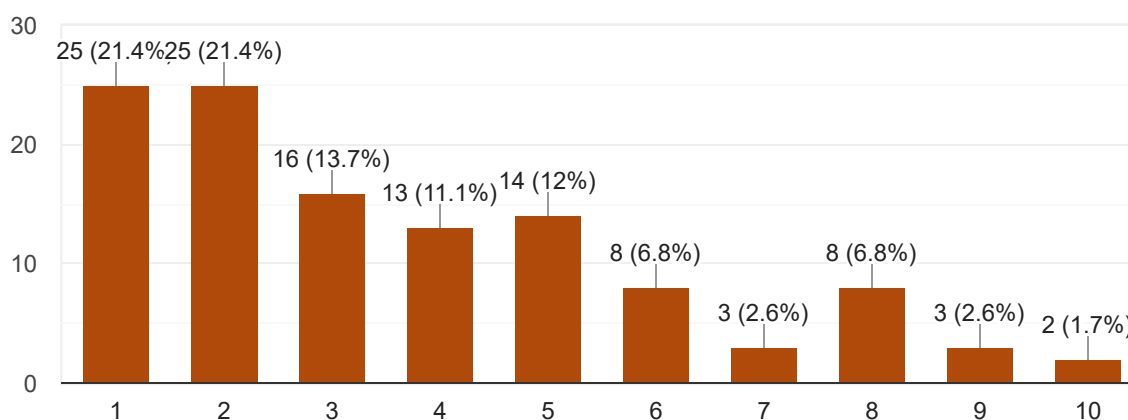
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

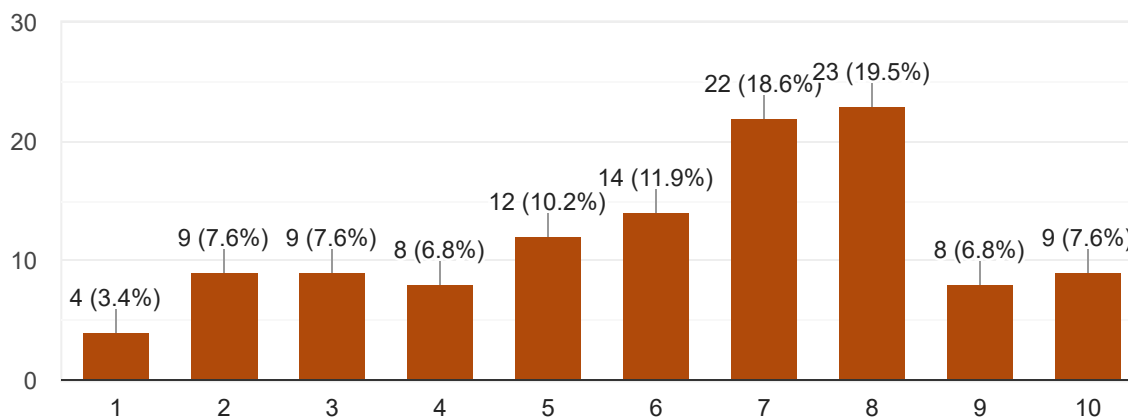
מהיכרותך עם עבודת הסגל המנהלי והאקדמי באוניברסיטה, עד כמה עבודתך דומה לעבודת הסגל המנהלי?

117 תגובות



מהיכרותך עם עבודת הסגל המנהלי והאקדמי באוניברסיטה, עד כמה עבודתך דומה לעבודת הסגל האקדמי?

118 תגובות



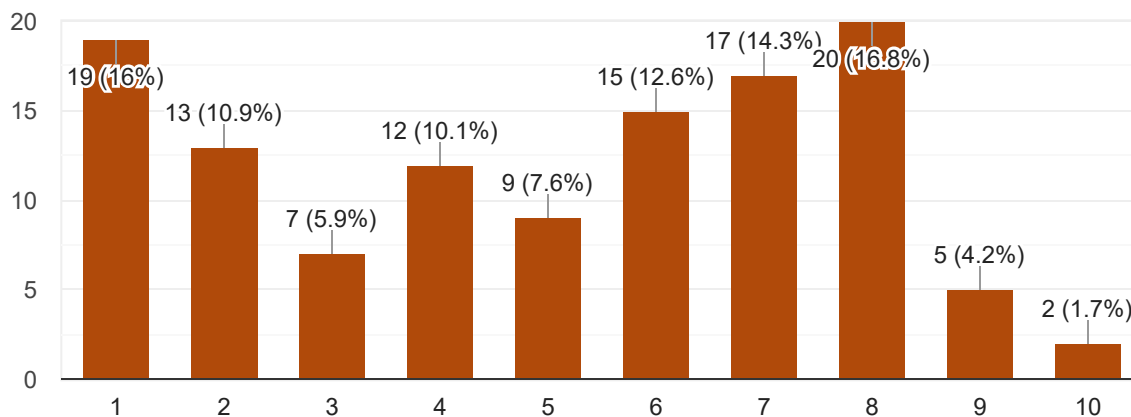
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

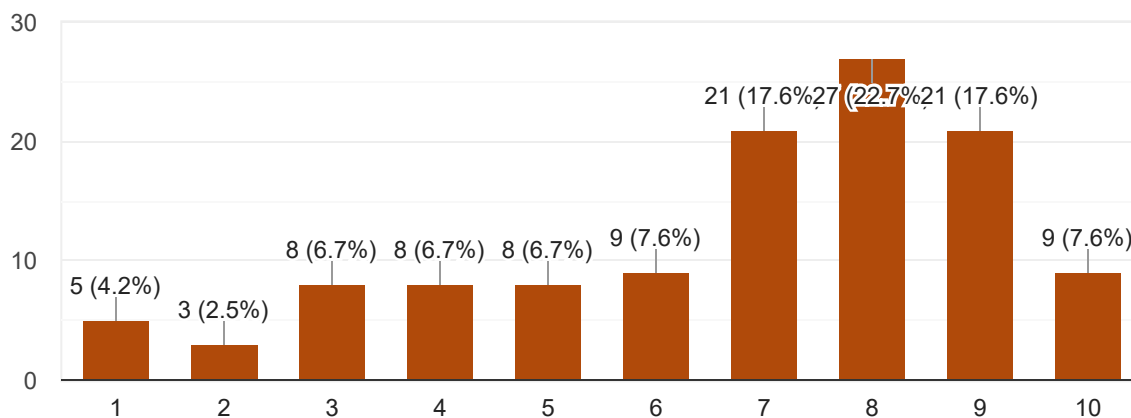
עד כמה את שבעת רצון משכרך?

119 תגובות



באיזו מידה את שבעת רצון מתנאי העסקתך?

119 תגובות



Connected undefined

Rate Us

00:00:00

אנא פרטי

60 תגובות

עבודת המחקר מצוינת, אבל השכר וחוסר יציבות תעסוקתי מתחת לכל ביקורת

האונ' מאוד מקשה על עובדים שרוצים לעבוד , החל מסכת יסורים של סבב אישורים כדי לעבוד בשישי, לעבוד לפני 7:30, לעבוד מהבית. התייחסות אלינו כאל סגל מנהלי הוא פשוט לא נכון

באתי עם ניסיון בתחום הפרמצבטיקה עם ניסיון של 5 שנים כמהנדסת ואני לא מדורגת כמהנדסת , שכר התחלתי לא משביע רצון והבנתי שהעלאות הן רק מקידום והשתלמות ולוקח המון שנים לראות שינוי משמעותי בשכר

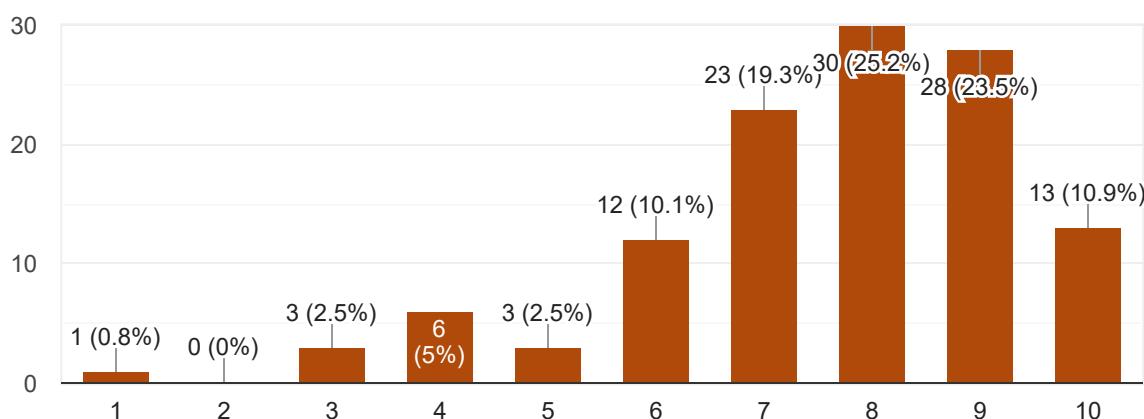
ההיתי מעדיפה ליהות בתקן קבוע ולא עראי

השכר ההתחלתי נמוך מאוד וגם אם הוא עולה עם השנים, הוא לא משקף את מספק השנים אותם למדתי והשקעתי בלימודי ובטח לא קרוב לשכר המשולם בתעשייה

אין פרופורציה בין ההשקעה, המסירות והזמירות שלי ובין השכר לפי שעה. ישנה הגבלה של שכר שאותו ניתן לקבל- היקף שעות נוספות, היקף הוראה. עבודתי חופפת את זו של הסגל האקדמי 1:1 ולמרות זאת אני נבחנת בזכויות מגדלת של סגל מנהלי

עד כמה הינך שבעת רצון באופן כללי מעבודתך באוניברסיטה?

119 תגובות



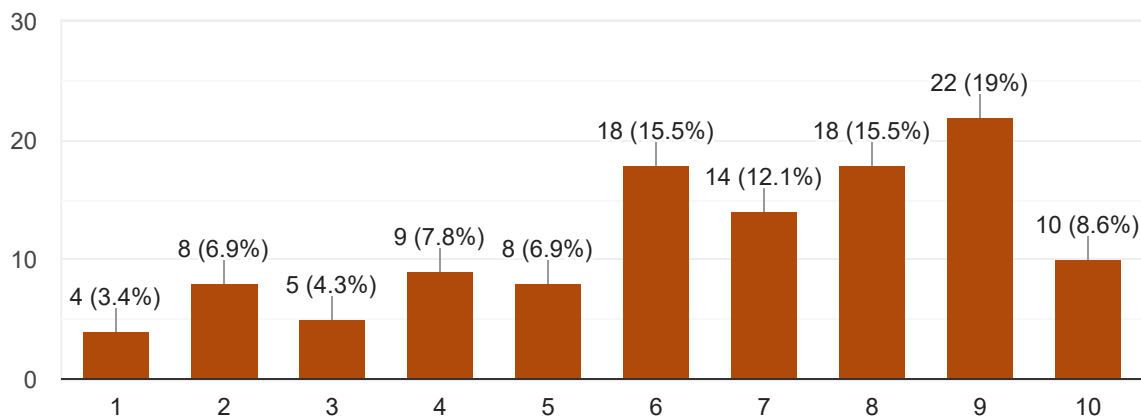
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

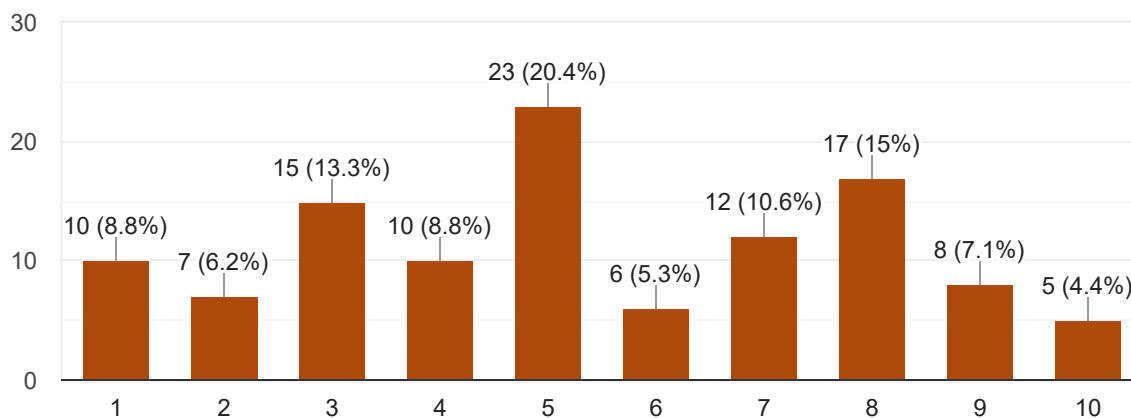
באיזו מידה הגדרת התפקיד שלך תואמת את התפקיד אותו את מבצעת במציאות?

116 תגובות



עד כמה את מרוצה ממידת השתתפותך בפורומים מקצועיים?

113 תגובות



x



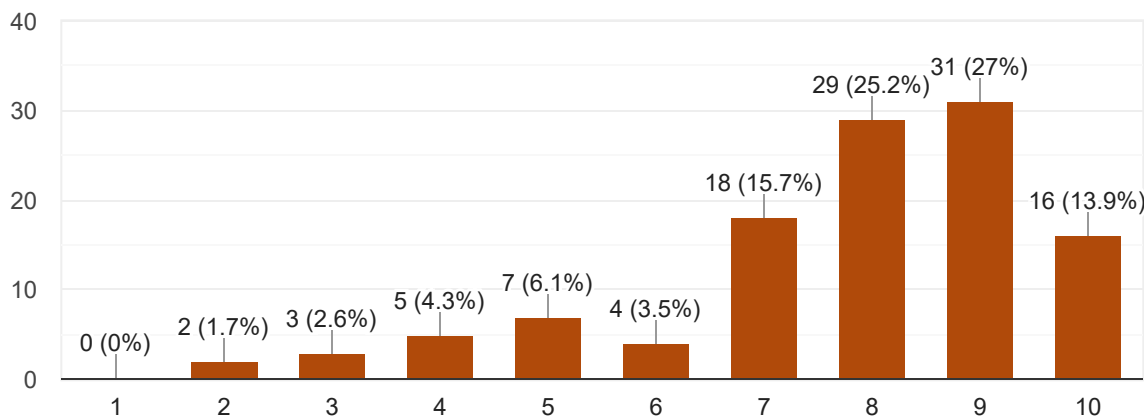
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

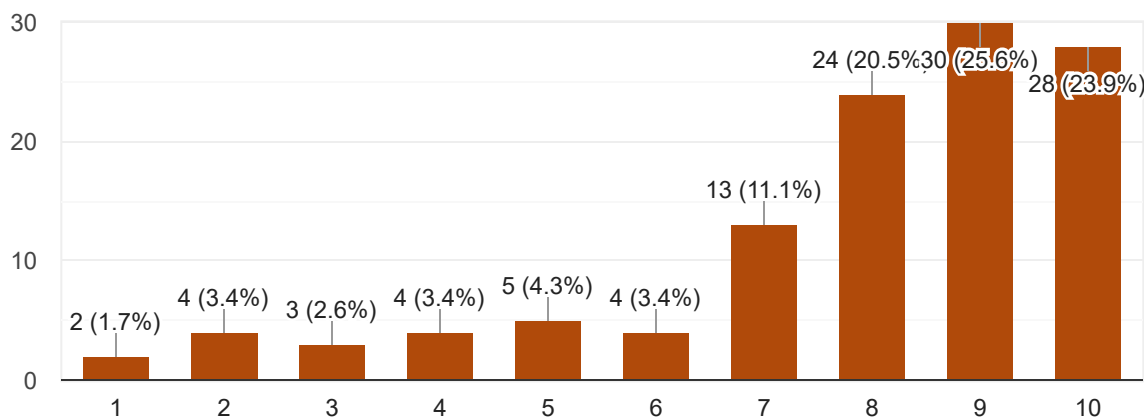
באיזו מידה את מעורבת בקבלת החלטות בניהול המעבדה?

115 תגובות



באיזו מידה ניתנת לך האוטונומיה ליוזמה של תהליכים ופיתוחים במעבדה?

117 תגובות



x



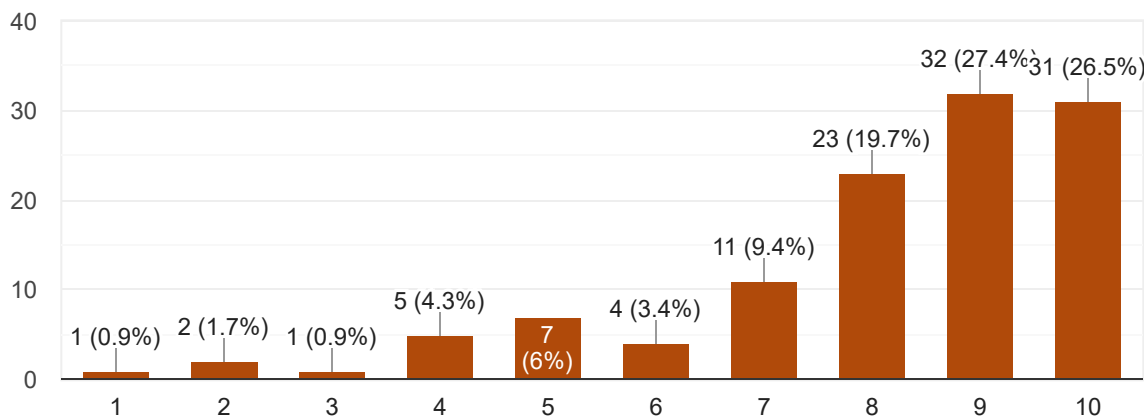
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

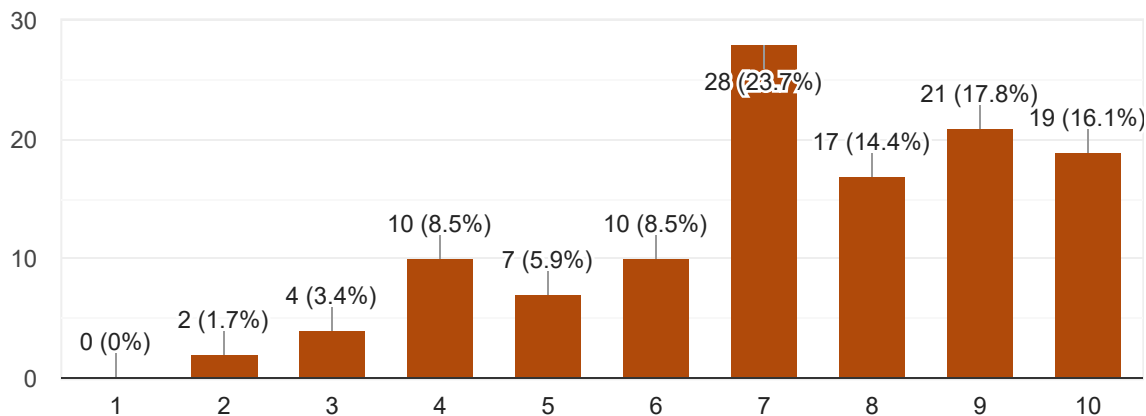
עד כמה ברורות לך הציפיות ממך במקום העבודה?

117 תגובות



באיזו מידה מקום העבודה נותן לך את האפשרות לעשות מידי יום את הדברים שבהם את מצטיינת?

118 תגובות



x



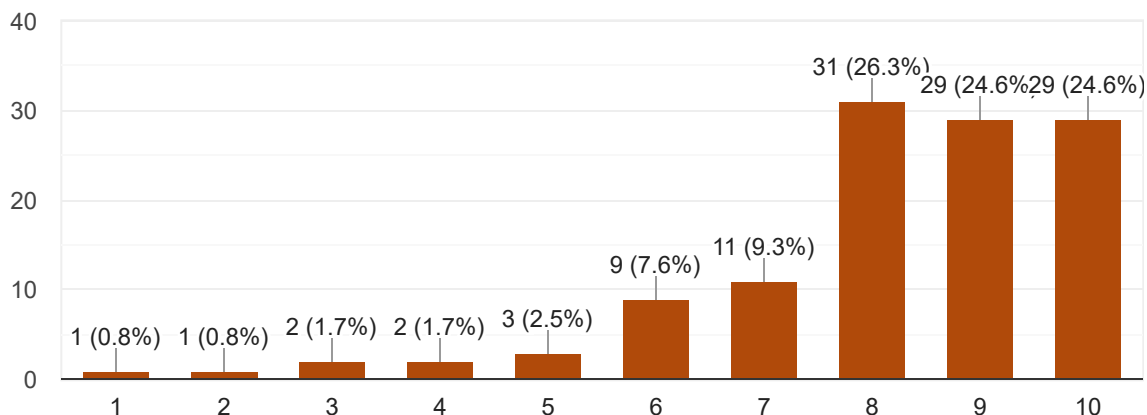
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

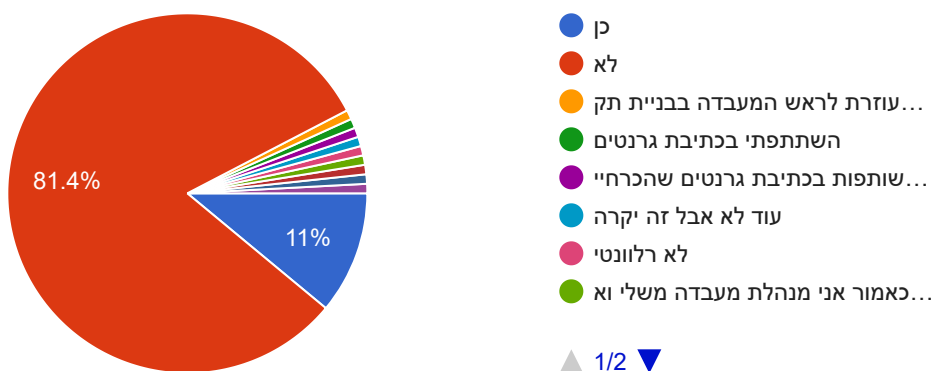
באיזו מידה את מרגישה שעבודתך בעלת חשיבות?

118 תגובות



האם במסגרת עיסוקך בתקציב נדרשת לגייס מימון להעסקתך?

118 תגובות



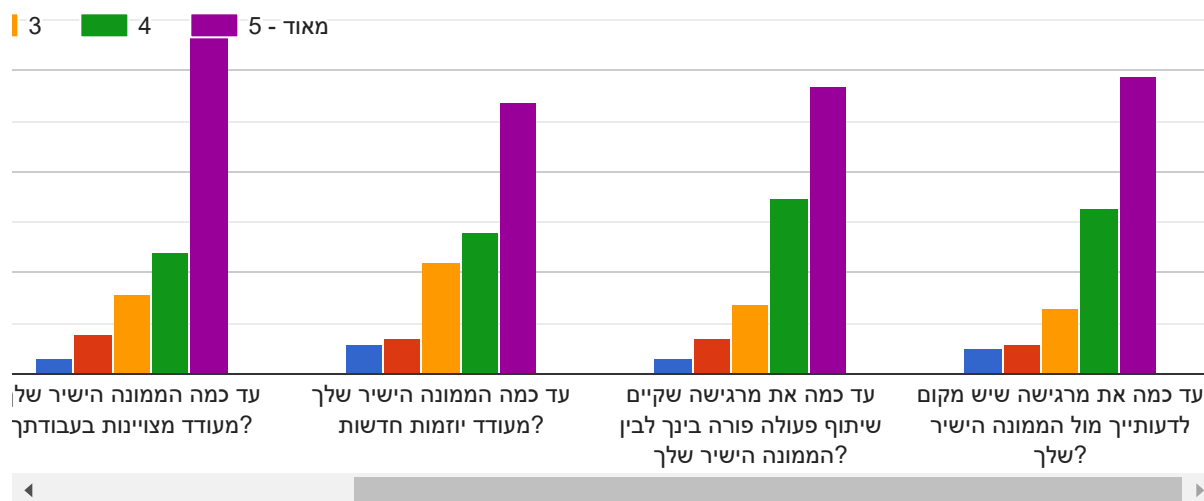
שאלות לגבי הממונה הישיר



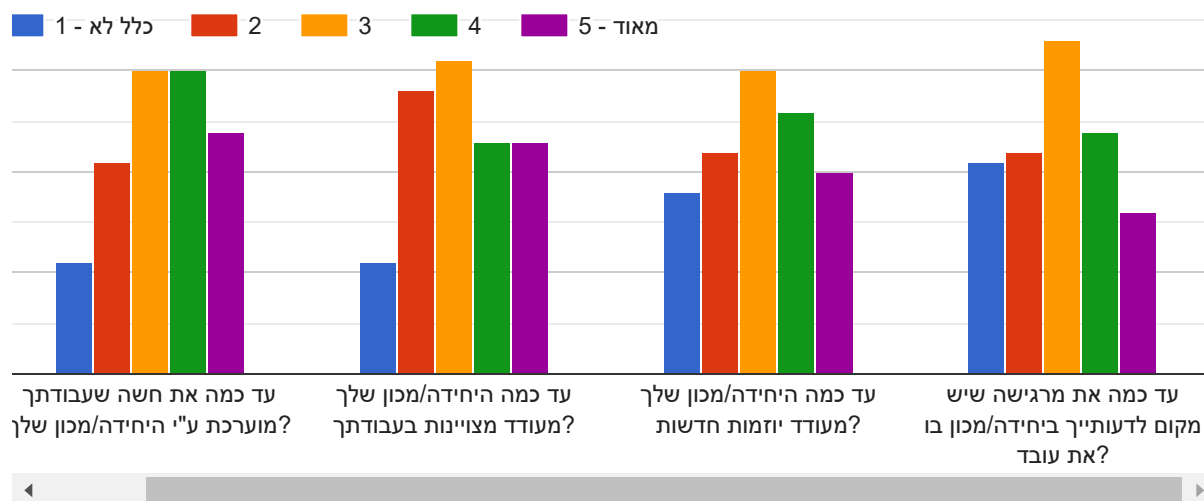
Connected undefined

Rate Us

00:00:00



שאלות לגבי היחידה/מכון



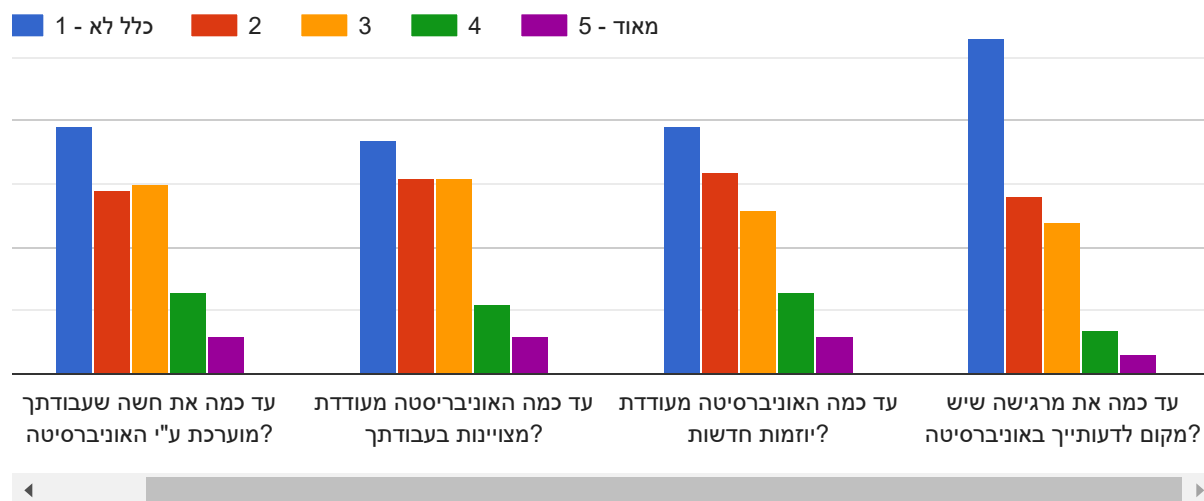
שאלות לגבי האוניברסיטה



Connected undefined

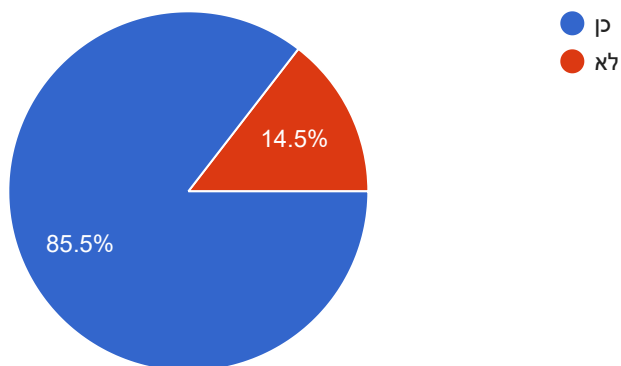
Rate Us

00:00:00



האם במהלך השנה האחרונה היו לך במקום העבודה הזדמנויות ללמוד דברים חדשים ולהתפתח?

117 תגובות



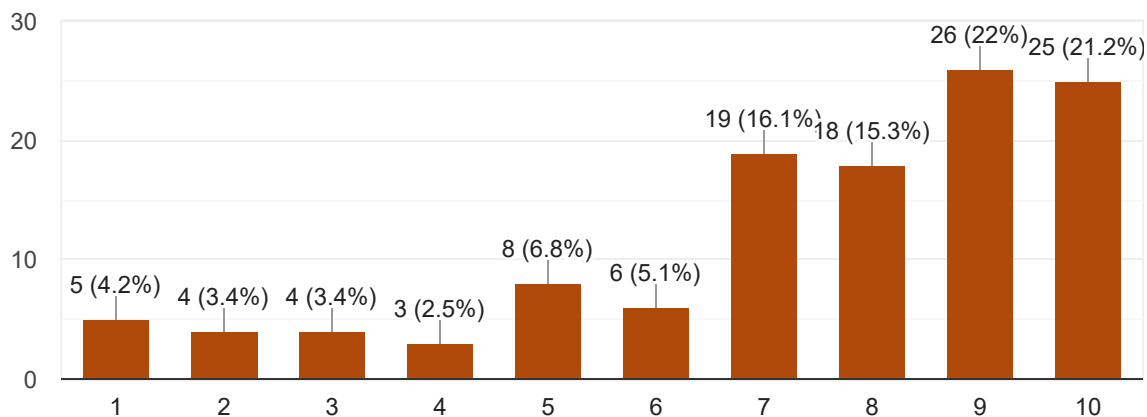
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

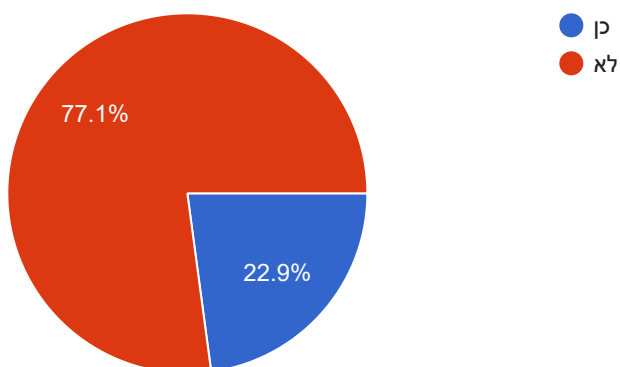
עד כמה את מרגישה כי יש לך יציבות תעסוקתית במקום עבודתך?

118 תגובות



האם נתקלת במצב בו המשך העסקתך הועמד בסימן שאלה לאור חוסר תקציב?

118 תגובות



Connected undefined

Rate Us

00:00:00

במידה וענית כן, אנא פרטי

32 תגובות

כל הזמן

משום שהעסקתי ממומנת ע"י מענקי מחקר של המעבדה אני תלויה רק בהם והעלות של המעבדה גבוהה ואין חלוקה בנטל מול האונ'

בגלל שכל משכורתי ממומנת ע"י תקציב החוקר בלבד. וזה כסף רך.

מחסור בגרנטים

כאשר הייתה לי חצי משרה תקנית החצי השני מומן ע"י חוקר, וכשנגמר תקציבו הופחת שכרי ב-25%

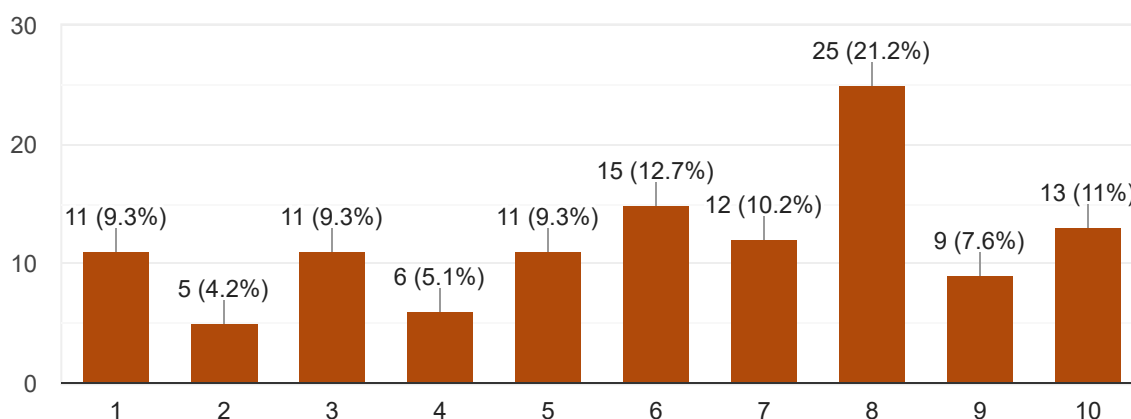
הייתי רוצה מאוד להמשיך לעבוד בשנים ארוכות באותו מקום רק ששומעת חוסר תקציבים אצל חוקרים וזה גורם חיפושי מעבדות דשים למנהחי מעבדות.

עבדתי שנים רבות על תקציבי מחקר וללא קביעות כולל בצב"מ

הייתי מעוסקת 8 שנים רק על התקציבים ללא משרה קבועה

עד כמה את נשארת בתפקידך מטעמי נוחות?

118 תגובות



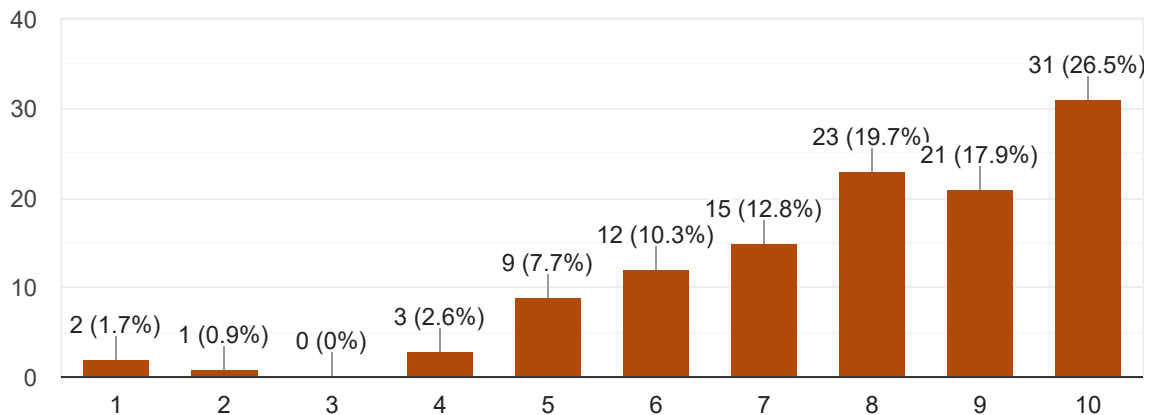
Connected undefined

Rate Us

00:00:00

באיזו מידה את נשארת בתפקידך מתוך עניין מקצועי?

117 תגובות



נשמח לקבל הערות והתייחסויות נוספות לנושא

43 תגובות

אני ממלאה תפקיד של כמה אנשים. חלק מהעבודה לא דורשת את הידע שלי וגורמת לבזבז הזמן שלי. כדאי להצליח להתקדם במחק שלי אני לפעמים עובדת יותר מ-50 שעות נוספות בחודש. הסיבה היחידה להמשיך לעבוד באוניברסיטה במשכורת מצחיקה שאני מקבלת, היא אפשרות להתקדם מקצועית ומחקרית, אם האוניברסיטה לא תאפשר את זה אני לא אמשך לעבוד בה.

אני מרגישה שהממונה הישיר והמרכז מכירים ביכולתי ובתרומתי למעבדה, כן הייתי מצפה להכרה גם מהאוניברסיטה, הן בבניית קורסים שחיוניים להתקדמותי (יש ניצנים של התחלה אבל הסקטור שלנו זקוק לקורסי העשרה נוספים בתומים נוספים כדי לא להישאר מאחור), הן בהגדרת התפקיד ובהתייחסות אלי לא כטכנאי במקרה הפחות טוב או כסגל מנהלי במקרה היותר טוב. אני לא מזכירה/רוכשת אלא עושה את המשימות הנוספות בנוסף לשאר המשימות האחרות שלי במעבדה

אני חושבת שהאוניברסיטה צריכה להעריך יותר את עובדי המעבדות להעלות את שכרם ולהשוות את היחס לסגל אקדמי, בייחוד כאשר מדובר בעובדים המחזיקים בתארים מתקדמים. לא חושבת שיש מקום לחלוקה בין סגל זה או אחר. לדוגמא, החובה על חתימה על כרטיס עובד, היקף תקנים, מפגשי סגל וכדומה

למרות הביקורת שיש לי על המערכת והדרך שבה מתיחסים אלינו, עדין אני מאוד אוהבת את עבודת המחקר האקדמית ולכן אני שמחה עם עבודתי.

x



Connected undefined

תוכן זה לא נוצר ולא נתמך על ידי Google. [דיווח על שימוש לרעה](#) - [תנאים והגבלות](#)

Rate Us

00:00:00

Google Forms