



## נייר מדיניות בנושא:

# עידוד מעברי רוחב של עובדים באוניברסיטה העברית

מציגות:

נטלי בן-עובדיה

נועה גורדון-אסייג

שרית דרורי-סימון

נעה פרס-כהן

מעין צוק-פרי

פרופ' רענן סוליציאנו-קינן

מתרגלת: חנה קדרון

מוגש אל:

סמנכ"ל משאבי אנוש באוניברסיטה העברית, מר דותן זיידל

כעבודת סיום בקורס

"עתודה ניהולית – תשפ"א"

ירושלים, יולי 2021

תמוז, תשפ"א

## תוכן עניינים

2	.....	תקציר מנהלים
3	.....	רקע
3	.....	תופעות בלתי רצויות
8	.....	הגדרת הבעיה
9	.....	חלופות
12	.....	הערכת החלופות
17	.....	המלצת המדיניות
18	.....	רשימת מקורות
20	.....	נספחים

## תקציר מנהלים

מסמך זה התגבש מתוך מחשבה של חברות הקבוצה כי אחת מהתופעות המרכזיות שאנו מזהות כתופעה מעכבת באוניברסיטה, היא הימצאותם של עובדים שנים רבות בתפקידם. לכך התלוותה תחושת הבטן כי מרבית עובדי האוניברסיטה אינם מעוניינים לבצע מעבר לתפקיד רוחב (היינו לתפקיד בו מתח הדרגות זהה לזה שלהם) ואף רואים זאת כדבר הנתפס שלילי.

תהינו האם יש ממש בהשערתינו זו ובחרנו לערוך סקר שיבחן את עמדות המנהלים מחד והעובדים מאידך באשר למעבר של עובדים באוניברסיטה לתפקידי רוחב.

בסקר שערכנו גילינו כי לא זו בלבד שרוב העובדים אינם מעוניינים לבצע מעברי רוחב ותופסים מעבר כזה כשלילי, יש פער בין תפיסתם זו לבין תפיסת המנהלים בארגון שרואים בצעד כזה דבר חיובי לארגון ולעובדים.

בנוסף על כך גילינו, באופן לא מפתיע, כי ככל שעובדים נמצאים בתפקידם זמן רב יותר כך הם חשים יותר שחיקה ומיצוי, וגם המנהלים סברו כי הם חשים שחיקה ומיצוי מצידם של עובדים אותם הם מנהלים ואשר נמצאים בתפקידם שנים רבות. עוד נמצא, כי ככל שעובדים נשארים זמן ארוך יותר בתפקידם, כך הולכת וקטנה נכונותם לבצע מעבר רוחב.

ממחקרים עולה כי תחושות של מיצוי ושחיקה פוגעות ברווחת הארגון והעובד כאחד וכי הישארות של עובדים שנים רבות בתפקידם פוגעת באפקטיביות הארגון ובאפקטיביות העובד.

בעינינו, על מנת לפתור את התופעות הבלתי רצויות הנובעות מן המצב הנוכחי, יש לייצר כלים לעידוד מעברי רוחב שידגישו את התפיסה החיובית שרוחשים בארגון למעברים מסוג זה ואשר יקלו על העובדים לבצע אותם בפועל.

אנו מבקשות לייצר קול קורא שנתי שיצא מטעם ההנהלה לעובדים להגשת מועמדותם לתפקידי רוחב. משרות העובדים שיענו לקול הקורא יהוו את מאגר המשרות אליהן אפשר יהיה להתנייד. הנתונים של העובדים ושל המשרות ישוקללו במערכת שידוך יציב שתאפשר שידוך והצרחה אופטימלית בין העובדים תוך אישור המנהלים ביחידות הקולטות. הנעת תהליך מסוג זה תהווה הצהרה של ההנהלה לעובדים כי יש ציפייה, עידוד והערכה לביצוע מעברים רוחביים בארגון והסרת חסמים כגון ועדת בחירה שמרתיעה מועמדים רבים.

המסמך מוגש לסמנכ"ל משאבי אנוש האמון על פיתוח האסטרטגיה לפיתוח וניהול ההון האנושי באוניברסיטה.

## רקע

מסמך זה התגבש מתוך רצון לבדוק את תופעת הימצאותם של עובדים שנים רבות בתפקידם ואת ההנחה כי עובדים בארגון אינם מעוניינים לבצע מעברים לתפקידי רוחב.

על מנת לבחון את הנושא ערכנו בשני סקרים שנועדו לבחון את עמדות המנהלים מחד והעובדים מאידך באשר למעברי רוחב.

## הסקרים

הסקר למנהלים נשלח לסגל מינהלי בכיר מורחב (50 מנהלים) מהם ענו 34 מנהלים.

63.6% מהם משתייכים ליחידות מטה, 36.4% ליחידות אקדמיות.

סקר עובדים נשלח ל-1500 עובדים (כל עובדי הסגל המינהלי למעט עובדי מעבדה ועובדים בחוזה) מהם ענו 319 עובדים.

מצ"ב הסקרים בנספחים א' ו-ב'.

## התופעות הבלתי רצויות שעלו מהסקרים

מתוך ניתוח הסקרים דלינו שלוש תופעות בלתי רצויות הקשורות ומשפיעות זו על זו :

### 1. תחושות מיצוי ושחיקה בקרב עובדים שנמצאים בתפקידים שנים רבות

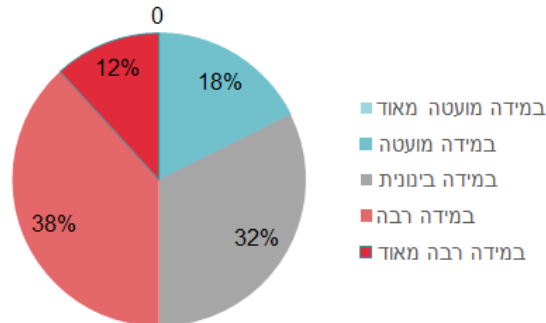
שחיקה לרוב מאופיינת כדלדול או ריקון פיסי ונפשי, תשישות רגשית, תחושה של נתק, איבוד מאפיינים אישיים ותחושה מופחתת של הישג אישי. הסובלים משחיקה מדווחים על רמות נמוכות של שביעות רצון, וכן תופעות כגון דיכאון, נדודי שינה ושינויים במצב הרוח.<sup>1</sup>

בסקר המנהלים שערכנו שאלנו לגבי תחושת המיצוי והשחיקה של העובדים המועסקים בתפקידים שנים רבות. אף אחד מהמנהלים לא ענה כי העובדים הנ"ל שחוקים "במידה מועטה מאוד". מחצית מהמשיבים השיבו כי עובדים אלו שחוקים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד".

---

<sup>1</sup> מיכל אלפסי-הנלי, (2016), שחיקת עובדים בישראל ממצאי סקר גישוש, (2016), משרד הכלכלה והתעשייה. <https://employment.molsa.gov.il/Research/Documents/X13285.pdf>, (תאריך השליפה: 26 ביוני, 2021).

מה מידת הסכמתך להיגדים הבאים  
בנוגע לעובדים הנמצאים בתפקידם  
שנים רבות: אני מרגישה  
שהעובד/ת חש מיצוי ושחיקה

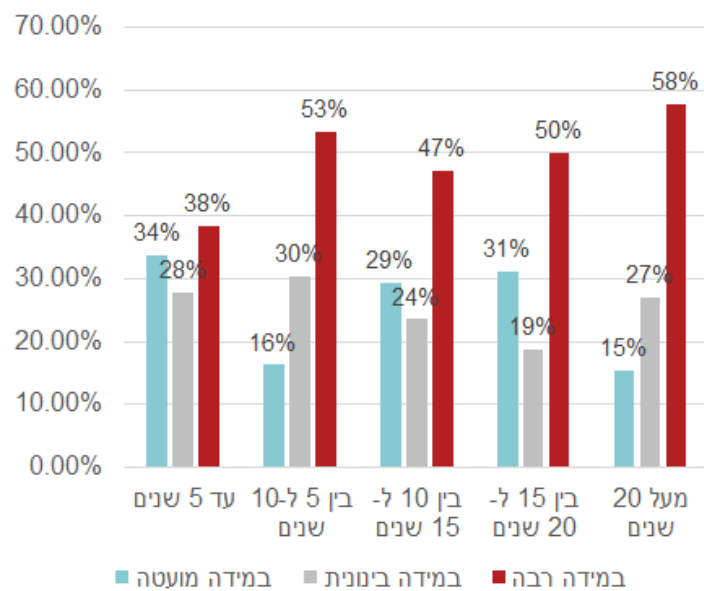


בסקר העובדים שאלנו האם בשלב זה של חייהם המקצועיים הם חשים מיצוי בתפקידם.

בגרף המובא להלן איחדנו בין התשובות "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" ובין "במידה מועטה" ל"במידה מועטה מאוד".

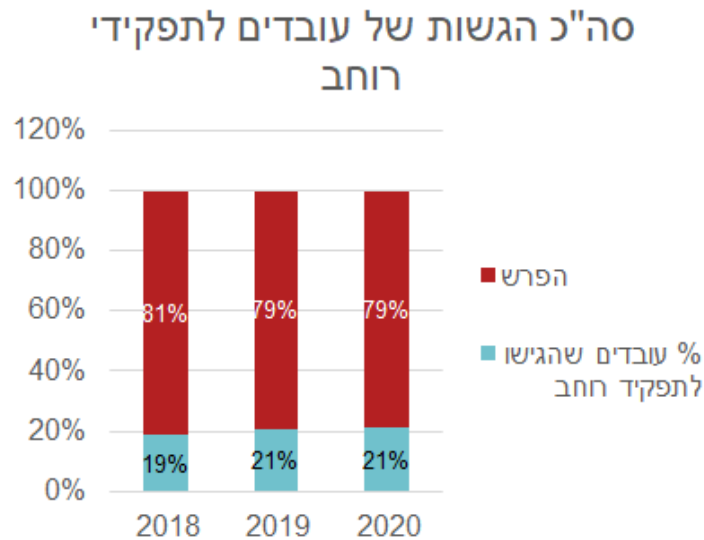
ניתן לראות כי ככל שהוותק בתפקיד עולה – כך עולה גם תחושת המיצוי בתפקיד.

ותק בתפקיד ופילוח מיצוי בתפקיד

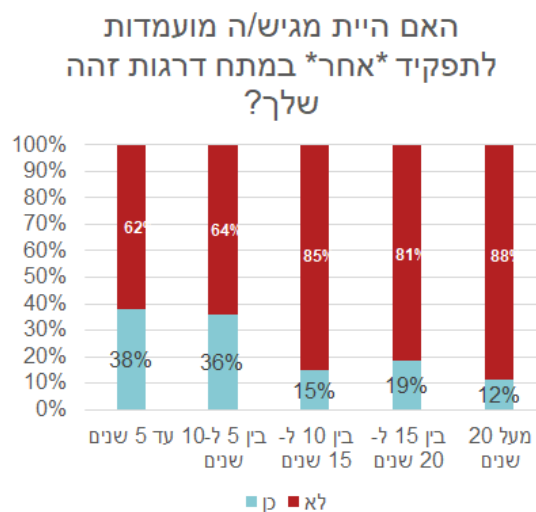


## 2. נכונות הולכת ופוחתת לביצוע מעברי רוחב ככל שעולה הוותק בתפקיד

ביסוס לתופעה הבלתי רצויה הזו מצאנו בבחינת מספר העובדים אשר הגישו מועמדות לתפקידי רוחב בשלוש השנים האחרונות (2018-2020) - מבדיקת הנתונים עולה, כי מספר העובדים שמגישים מועמדות לתפקידי רוחב עומד על כ-20% מסך כל העובדים מגישי המועמדות. ייתכן שאחוז זה נמוך אף יותר מאחר וחלק מהעובדים הגישו עצמם לכמה משרות רוחב.



בסקר מצאנו כי ככל שעובד נמצא זמן רב יותר בתפקיד, כך הוא פחות מעוניין במעבר לתפקיד רוחב, והסירוב לעשות מעבר כזה הולך ועולה ומגיע עד לכמעט 90%.



מבין כל העונים, 75% ענו כי לא יגישו מועמדות לתפקיד רוחבי דומה לשלהם ומבין מי שרמת המיצוי שלהם בתפקידם הנוכחי בינונית ומעלה 76% לא יעשו כן.

הסיבות העיקריות שעלו מהסקר בהקשר של חוסר נכונות לבצע את המעבר הן חוסר הרצון לעבור את תהליך המכרז "בשביל אותו דבר", תפיסה שזה "לא שווה את זה" והעובדה כי אין שינוי צפוי בשכר.

65% מהעונים כתבו כי היו שמחים להשתתף בתוכנית אוניברסיטאית של חילופי תפקידים לרוחב. מה שהיה מעודד אותם לעשות זאת ברמה הגבוהה ביותר הוא יתרון בקידום עתידי, תגמול כספי, הכשרה אוניברסיטאית והיותה של התוכנית יוקרתית ובעידוד ההנהלה.

בבנצ'מרק שערכנו עם אוניברסיטאות אחרות מצאנו כי גם להן אין כלים לעידוד מעברי רוחב וגם בהן הגשת מועמדות של עובדים לתפקידי רוחב אינה רווחת. באוניברסיטת בן גוריון הציעו לעובדים לאתר בני זוג עימם יוכלו לבצע הצרחה רוחבית, באישור המנהלים. בפועל, רק זוג אחד פנה, והמהלך לא צלח.

באוניברסיטת תל אביב הגישו בשנה החולפת רק 15% מבין העובדים מועמדות לתפקידי רוחב. גם שם אין כלים לעידוד מעבר רוחבי.

מנהלת תחום הגיוס בבר אילן ציינה בפנינו כי מועמדות של עובדים לתפקידי רוחב נדירות ואין כלים לעידוד עובדים לעשות כן.

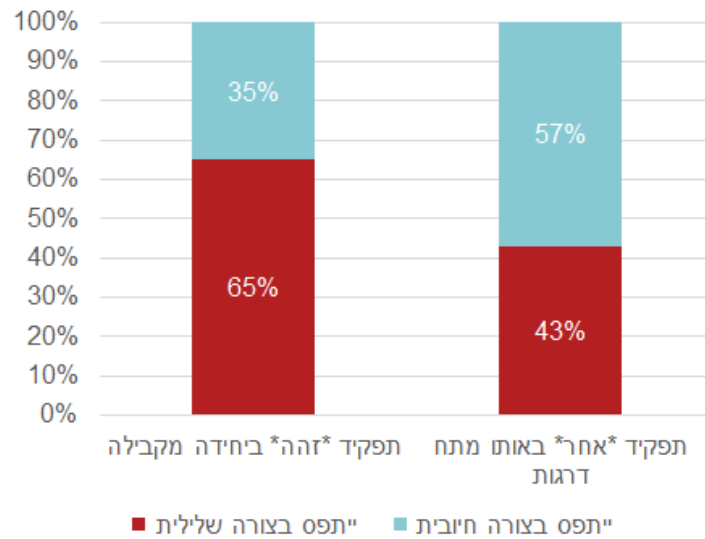
### **3. פער תפיסות בנוגע למעברי רוחב בין עובדים למנהלים**

מהסקר עלה בצורה ברורה כי מוטיבציה עובדים לביצוע מעבר רוחבי נמוכה. מעבר לכך, רובם סבורים כי ביצוע מהלך כזה ייתפס הן ע"י עובדים אחרים והן ע"י הארגון כשלילי, זאת בעוד שעמדת המנהלים בארגון היא שמעברי רוחב הינם דבר חיובי התורם לעובד ולארגון.

מקרב כלל העונים על סקר העובדים, כשליש מהם סברו כי אם יעברו לתפקיד אחר באותו מתח דרגות כשלהם הסביבה לא תבין אותם, תחשוב שהם לא מספיק טובים על מנת להתקדם, יעלו תהיות מה המניע שלהם, פירוש המהלך כמצוקה וכד'. ראה דוגמאות תשובות מילוליות בנספח ג'.

אותה מגמה נמשכת גם כאשר בוחנים את תשובותיהם לשאלה של מי שהעידו על עצמם כי כן יסכימו לבצע מהלך של מעבר רוחבי. אפילו בקרב קבוצה זו רבע מבין העונים כתבו כי התפיסה של הסביבה את המהלך תהיה שלילית.

## תפיסת עובדים כלפי מעבר רוחבי של תפקיד: ניתוח תשובות מילוליות



מהתשובות לשאלות אלו ניתן להבין שמעבר רוחבי הוא מהלך שאנשים יכולים להבין ביחס לאחרים, אך חושבים שאם היו עושים אותו בעצמם היה נתפס באור שלילי. הדבר מדגיש את חשיבות מקום ההנהלה בעידוד והדגשת התפיסה החיובית של ביצוע מהלך כזה על ידי עובדים.

כאמור, בניגוד לעמדות השליליות של מרבית העובדים, כל המנהלים סברו כי מעבר רוחבי של עובדים הינו דבר טוב ויעיל לארגון ולעובד. המנהלים סברו כי הוותק הממוצע שצריך להיות לעובד בתפקיד הוא של 5.5 שנים. חלק מהיתרונות שהוזכרו על ידי המנהלים למעבר רוחבי הינם יציאה מקיבעון, מניעת שחיקה, רענון היחידה והעובד, שינוי אווירה ותחומי עיסוק, שינוי ושיפור תהליכים, יצירת מוטיבציה ועניין, שיתוף ידע, קבלת פרספקטיבות מגוונות ועוד.<sup>2</sup>

חלק מהמנהלים הזכירו בדבריהם כי יש בארגון אתוס שגוי כי מעבר כזה מעיד על כישלון ואת הצורך בתוכנית כוללת על מנת שמהלך כזה יצליח.

עדות נוספת לתפיסה החיובית של מנהלים כלפי מעברי רוחב של עובדים ניתן למצוא בבדיקת אחוזי הקבלה של עובדים שהגישו מועמדות לתפקידי רוחב במהלך שלוש השנים האחרונות. מבין עובדים אלו התקבלו לתפקיד 50% מהם (!) - מה שאכן מעיד על התפיסה החיובית של מנהלים בארגון לצעד שכזה.

<sup>2</sup> Earney S, Martins A. (2019), "Job rotation at Cardiff University Library Service: A pilot study", *Journal of Librarianship and Information Science*, 41(4), pp. 213-226.



## הגדרת הבעיה

כפועל יוצא של שלוש התופעות הבלתי רצויות עליהן עמדנו, הקשורות ושלוכות זו בזו, הגענו למסקנה כי הבעיה הקיימת בארגון הינה העדר כלים לעידוד עובדים לביצוע מעברי רוחב.

המצב הנוכחי מייצר קיבעון מחשבתי לעובד ולארגון, תחושות מיצוי ושחיקה וחוסר מיצוי פוטנציאל אפשרי של העובדים. בארגון גדול ומורכב כשלנו, בו קיים שוני וגיוון עצום אף בין אותם תפקידים ביחידות שונות, יש להציע כלים על מנת לאפשר לעובדים גיוון ומיצוי מבלי בהכרח לעשות מעבר אנכי, לטובת העובד והארגון כאחד.

חשוב לנו לציין כי ראינו בסקר נושא נוסף, אליו לא התייחסנו בעבודה זו, והוא שקיימת "נקודת שבר" בטווח הוותק שבין 5-10 שנים. בטווח שנים אלה, הנכונות של עובדים מנהליים לבצע מעבר רוחבי פוחתת באופן משמעותי. לממצא זה משמעות מכיוון שזוהי נקודת הזמן אותה מנהלים מגייסים מציינים כוותק בו מומלץ לעבור תפקיד.

## חלופות

מובילות עובדים בארגון הינה גורם מרכזי וחשוב בהתפתחותו. מתן הכלים לביצוע מעברי רוחב ברמה הארגונית ותמיכת ההנהלה בהם ישפיעו על האופן שבו נתפסים מעברים כאלו בארגון ומכאן גם על הנכונות הגדלה של עובדים לבצע אותם.

בעבודתנו זו התמקדנו בשלוש חלופות השונות זו מזו מהותית, שכל אחת מהן יכולה להוות כלי שיצמצם את התופעות הבלתי רצויות עליהן עמדנו ואשר נובעות ממיעוט מעברים רחביים בארגון.

### חלופה 1: מערכת שידוך יציב להתאמת עובדים למעברי רוחב

מטרת חלופה זו היא הקמת מאגר עובדים המעוניינים לבצע מעברי רוחב וביצוע התאמה מקסימלית בין עובדים שיבצעו הצרחה בתפקידים.

בשלב ראשון תוקם ועדת היגוי שתחליט מהם הקריטריונים שעל העובדים לעמוד בהם על מנת להשתתף בתוכנית מעברי רוחב (מתח דרגות, ותק בתפקיד, עיסוק מקצועי ועוד). הוועדה תרכב מנציגי הסגל הבכיר, אגף משאבי אנוש וועד העובדים. לאחר קבלת ההחלטה על הקריטריונים יצא קול קורא מטעם ההנהלה לעובדים בעלי אותם קריטריונים, המזמין אותם להשתתף בתוכנית כזו תוך הבעת עידוד לביצוע מהלך שכזה והדגשת היותו של המסלול שונה ממסלול המכרזים המוכר.

בשלב הבא יגישו עובדים המעוניינים בביצוע מעבר רוחב את מועמדותם במערכת. בעת ההגשה הם יתבקשו לציין את מאפייני התפקיד הנוכחי שלהם (היקף משרה, מתח דרגות, קמפוס, תחום עיסוק) וכן את העדפותיהם בנוגע למאפייני התפקיד אליו יעברו. משרות העובדים שיגישו מועמדות לתוכנית יהוו את מאגר המשרות שביניהן ניתן יהיה לעשות הצרחה. המערכת תדע להצביע על התאמות אפשריות של הצרחות בהתאם להעדפות העובדים.

בשלב השלישי עובדים שנמצאו מתאימים להצרחה על ידי המערכת ירואיינו על ידי המנהלים המגייסים. השאיפה היא כי ניתן יהיה להציע שלוש אפשרויות לכל עובד/ת, אך זאת יהיה כאמור בתלות לעובדים שיצטרפו לתוכנית.

לאחר הראיונות ביחידות יתבקשו המנהלים המגייסים, העובדים המתראיינים ומשאבי אנוש לדרג במערכת את מידת ההתאמה של כל אחת מהמשרות/כל אחד מעובדים המועמדים, בהתאמה.

בשלב האחרון המערכת תמצא "שידוך יציב" להצרחה בין שני עובדים- הצרחה שהיא האופטימלית מבחינת רצון היחידה, רצון העובדים והעדפותיהם הראשוניות.

היה והצרחה בין שני עובדים לא תצלח, העובדים ישובו למאגר ותבצע התאמה מחודשת.

החלופה מתבססת על התאמה שתעשה לאלגוריתם בשם "קבלה נדחית" (deferred acceptance). האלגוריתם פותח על ידי שני חוקרים אמריקאים, מומחים לתורת המשחקים - לוי ס. שפלי, שזכה בפרס נובל ב-2012 (במשותף עם אלוין רות) ועמיתו דיוויד גייל.<sup>3</sup> המערכת תוקם על בסיס עבודתו של פרופ' נעם ניסן, שנועדה לבצע שידוך בין חברי שתי קבוצות בצורה התואמת ביותר להעדפותיהם. האלגוריתם יותאם לצורך הספציפי שלנו והפרמטרים במערכת יקבעו מראש בהתאם להחלטות ועדת ההיגוי והעדפות העובדים והמנהלים אשר יעדכנו בה את רצונותיהם. חלופה זו דורשת התאמת האלגוריתם לצרכינו וכרוכה באיפיון, הטמעה ותפעול על ידי יחידת הגיוס. יתרונות החלופה הם עצם קיומה המצביע על עידוד הנהלת האוניברסיטה לביצוע מעברי רוחב, ופישוט תהליך מעבר תפקיד- מערכת שידוכים ולא דרך מכרז, אשר עובדים רבים נרתעים ממנו. חסרון החלופה הוא שהמערכת מבצעת התאמה טכנית שיכולה לא לצאת לפועל בסופו של יום עקב אי הסכמת המנהל לקליטת העובד ביחידה הקולטת.

## **חלופה 2: תגמול כספי**

במטרה לעודד עובדים להגיש מועמדות ולבצע מעבר לתפקידי רוחב, חלופה זו מציעה מתן תגמול כספי. מטרת התגמול העלאת המוטיבציה של העובדים לביצוע מעבר רוחבי, שיקוף של עידוד ההנהלה למעבר שכזה והדגמה לכך שהארגון מוכן להשקיע כספים על מנת לתגמל עובדים שבחרים לעשות כן. תמרוץ חומרי הינו כלי ניהולי בעל חשיבות גבוהה. תמרוץ הינו חלק חשוב מתוך מנגנון מיצוי הפוטנציאל של ההון האנושי בשירות הציבורי והוגדר כקיום מערכת לקידום ולעידוד מצויינות, חדשנות ועמידה מיטבית במימוש משימות המשרדים ויחידות הסמך. המערכת תפעל בשילובם של המרכיבים הבאים: תרבות ארגונית וערכית הולמת, גולציה מתואמת ותומכת ומנגנוני תמרוץ חומריים ולא חומריים אפקטיביים.<sup>4</sup> כשעובדים בארגון מחליפים תפקיד ישנה ציפייה לתגמול כספי כלשהו. למדנו על כך מניתוח התשובות לשאלת הסקר לעובדים בנוגע לסיבות שעשויות לעודד אותם לבצע מעבר רוחבי. כאשר נשאלו ישירות האם תגמול כספי יוכל לגרום להם לרצות לבצע מעבר רוחבי 67% מהמשיבים ענו שזה יכול לעודד אותם, 61% ענו שקיצור פז"מ יוכל לעודד אותם ויתרון בקידום עתידי ענו 71% מהמשיבים. זאת בעוד שבאופציות אחרות שאינן כרוכות בתגמול חומרי כלשהו, כגון הכשרה אוניברסיטאית וליווי השיבו רק 55% ו-41% בהתאמה כי סיבות אלו ישפיעו עליהם לרצות לבצע מעבר רוחב.

לתמרוץ עובדים יתרונות רבים בהם הגברת המוטיבציה של העובדים, סיוע בגיוס ושימור של עובדים יותר טובים, סיוע בהטמעת שינויים ארגוניים, העצמת המנהלים ועוד.<sup>5</sup> בחלופה זו אנו מציעים כי עובדים אשר יגישו מועמדותם למכרזים לתפקידי רוחב ויזכו בהם (הליך מכרזי רגיל) יתוגמלו בשני אופנים: מענק חד פעמי וקיצור פז"מ לדרגה הבאה שלהם.

<sup>3</sup> D. Gale and L. S. Shapley: "College Admissions and the Stability of Marriage", American Mathematical Monthly 69, 9-14, 1962

<sup>4</sup> נציבות שירות המדינה, (2013), דו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה [https://www.gov.il/BlobFolder/reports/reform\\_report2013\\_1/he/reformReport2013\\_0.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/reform_report2013_1/he/reformReport2013_0.pdf), < (תאריך השליפה 03.07.2021), עמ' 25.

<sup>5</sup> נציבות שירות המדינה, המטה ליישום הרפורמה אגף תורה וניהול ידע, (2017), מסמך מדיניות בנושא תגמול ותמרוץ עובדים בשירות המדינה [https://www.gov.il/BlobFolder/policy/reward\\_policy/he/tagmul-policy.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/policy/reward_policy/he/tagmul-policy.pdf), < (תאריך השליפה 26.6.2021), עמ' 5.

המענק החד פעמי יהיה תשלום בגובה 2,500 ₪ מגולמים לשכר שיינתנו לעובדים שעברו לתפקיד רוחב בתום תקופת הניסיון הנהוגה על פי כללי האוניברסיטה. הסכום מקביל לסכום הניתן בפרס הצטיינות אוניברסיטאי גבוה.

קיצור פז"מ לדרגה הינו תגמול חומרי לטווח היותר רחוק- קיצור פז"מ בשנה לדרגה הבאה (רגילה או אישית).

חסרון החלופה הוא בכך שלא בכל המקרים מתן תגמול הוא הפתרון לשחיקת העובדים ולאי הגשת מועמדות לתפקידי רוחב אך כאמור גם אם מתן התגמול לא יהיה התמריץ העיקרי לאותם עובדים, אין ספק שהוא יתרום ולא יזיק.

### **חלופה 3: קורסים להכשרה מקצועית**

במכרזים רבים ישנה דרישה או יתרון לניסיון קודם בתחום לתפקיד המוצע. דרישה זו לא מאפשרת לחלק מהעובדים להגיש מועמדות למכרזים מכיוון שאינם עומדים בדרישות הסף של הניסיון בתחום, או אם מדובר על יתרון בניסיון, יהיו עובדים שיוותרו מראש על הגשת מועמדותם.<sup>6</sup> חלופה זו באה לתת מענה למצב זה באמצעות קיום קורסים להכשרה מקצועית שיינתנו בשלושה תחומים מרכזיים המהווים תנאי בסיס לרוב התפקידים המנהליים באוניברסיטה: מנהל תלמידים, כוח אדם וכספים.

השתתפות בקורס וסימו בהצלחה יהוו חלופה לניסיון בתחום זה במכרזים. יחידת ההדרכה והפיתוח הארגוני באוניברסיטה תהיה אחראית לפיתוח, בניית וניהול הקורסים. לכל נושא יפתחו שני קורסים בשנה. הקורסים יהיו ברמה גבוהה עם מספר מצומצם של משתתפים ולמידה משמעותית.

יתרונה של חלופה זו הוא עידוד מעבר לתפקידי רוחב בתחומים שונים ועידוד התמקצעות העובדים במספר תחומים, מעבר ידע בין יחידות ושימור ידע ארגוני, וכן חידוש מוטיבציה והוספת עניין עבור עובדים החשים מיצוי ושחיקה.

בסקר המנהלים שקיימנו הם נשאלו בנוגע למידת הסכמתם להיגדים בנושא יתרון של מעבר עובדים במתח דרגות זהה מתחום שונה. ניתוח התשובות מראה שמנהלים רואים זאת בעין יפה וסבורים שעובדים המגיעים מתחומים אחרים מביאים עימם ערך מוסף. 82% מהמנהלים ציינו שידע וניסיון מתחום אחר מהווה בעיניהם יתרון בתפקיד חדש.

החיסרון בחלופה זו הוא בכך שיתכן כי בסופו של יום, בפועל, כאשר מנהלי היחידות יידרשו לבחור במכרז מבין עובדים בעלי ניסיון ועובדים נטולי ניסיון, הם יעדיפו את העובדים בעלי הניסיון, ולכן זו חלופה שיכולה להתגלות כאליה וקוץ בה- במקום שהמהלך יעודד עובדים לבצע מעבר רוחבי, הוא עלול לייצר תסכול בקרב מי שסיימו את הקורסים.

---

<sup>6</sup> מערכת HRus, שלושה יתרונות של הסבת מקצוע בתוך הארגון, <<https://www.hrus.co.il/3-%D7%99%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%A9%D7%9C-%D7%94%D7%A1%D7%91%D7%AA-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2-%D7%91%D7%AA%D7%95%D7%A-%D7%94%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F/>> (תאריך עדכון המסמך 25 בינואר, 2018).

## הערכת החלופות

קריטריונים להערכת חלופות ומשקלם, ראה נספח ד'

ממד	משקל	מערכת שידוכים	תגמול כספי	קורסים להכשרה מקצועית
תועלת	35%	4.33	3.67	2.67
ישימות פוליטית	25%	3	2	4
עלות כספית	20%	5	1	4
ישימות טכנית	15%	4	5	4
השפעות חיצוניות	5%	5	1	5
ממוצע משוקלל	100%	4.12	2.78	3.58

1. תועלת בצמצום התופעות הבלתי רצויות

א. מערכת שידוכים (4.33)

ציון	תופעה בלתי רצויה
4	<u>שחיקת עובדים ותחושת מיצוי בתפקיד:</u> שימוש במערכת יגרום לחידוש מוטיבציה בקרב העובדים ובכך לצמצום תחושות מיצוי ושחיקה.
4	<u>נכונות נמוכה של עובדים לביצוע מעבר רוחבי:</u> מערכת השידוכים תהיה חדשנית, פשוטה וללא הליך מכרזי. הנגשת האפשרות לביצוע מעבר רוחבי תעלה את הנכונות לביצועו.
5	<u>פער בין תפיסת מנהלים לתפיסת העובדים בביצוע מעבר רוחבי:</u> עידוד ההנהלה לשימוש במערכת והצגת יתרונותיה יצמצמו את הפער בין תפיסת המנהלים לתפיסת העובדים.
4.33	<b>ציון ממוצע</b>

ציון	תופעה בלתי רצויה
3	<p><u>שחיקת עובדים ותחושת מיצוי בתפקיד :</u></p> <p>עובדים החשים שחיקה מחפשים שינוי. תגמול כספי הוא לא בהכרח הגורם החשוב לו ביותר. עם זאת, אנו מעריכות שבקרב חלק מהעובדים, קיימת חשיבות כלשהי לתגמול זה.</p>
4	<p><u>נכונות נמוכה של עובדים לביצוע מעבר רוחבי :</u></p> <p>קבלת תגמול כספי תעלה את נכונותם של עובדים רבים לביצוע מעבר תפקידים רוחבי.</p>
4	<p><u>פער בין תפיסת מנהלים לתפיסת העובדים בביצוע מעבר רוחבי :</u></p> <p>קיומו של תגמול כספי כתמריץ לביצוע מעבר רוחבי ישקף את עידוד ההנהלה לנושא זה ובכך יביא לצמצום הפער בין תפיסת המנהלים לתפיסת העובדים.</p>
3.67	ציון ממוצע

ציון	תופעה בלתי רצויה
4	<p><u>שחיקת עובדים ותחושת מיצוי בתפקיד :</u></p> <p>הכשרות מקצועיות בתחומי עניין חדשים יביאו לחידוש המוטיבציה והוספת עניין לעובדים החשים שחיקה ומיצוי בתפקידם.</p>

2	<p><b>נכונות נמוכה של עובדים לביצוע מעבר רוחבי :</b>  השתתפות בהכשרות מקצועיות בתחומים חדשים תפתח עבור עובדים ללא ניסיון את האפשרות להתמודד על משרות שקודם לכן לא היו אופציונליות עבורם. גידול במגוון המשרות הרלוונטיות תעלה נכונותם לביצוע מעבר רוחבי. עם זאת, קיים החשש שמבחינת מנהלי היחידות, הכשרה זו תהיה נחותה משמעותית מעובדים בעלי ניסיון בפועל.</p>
2	<p><b>פער בין תפיסת מנהלים לתפיסת העובדים בביצוע מעבר רוחבי :</b>  קיים חשש שלמרות ההכשרות המקצועיות הללו, מנהלי היחידות ימשיכו להעדיף עובדים בעלי ניסיון.</p>
2.67	<p><b>ציון ממוצע</b></p>

## 2. ישימות פוליטית

א. מערכת שידוכים (3) :

כיום נציג ועד העובדים משתתף בכל ועדות המכרזים למשרות פנויות. תיתכן התנגדות מצד ועד העובדים למערכת השידוכים מאחר והוועד אינו צד לתהליך. בנוסף, תיתכן התנגדות ממנהלי היחידות הקולטים, מאחר והבחירה האופטימלית במערכת השידוכים לא מבטיחה בחירה של המועמד המועדף עליהם ספציפית.

ב. תגמול כספי (2) :

ועד העובדים יתמוך בתגמול העובדים אך לאור מגבלות תקציב, ההנהלה תבקש לשקול את הנושא בהתאם לסדרי עדיפויותיה.

ג. קורסים להכשרה מקצועית (4) :

צפויה התנגדות נמוכה מצד בעלי האינטרסים השונים באוניברסיטה. צפוי שהוועד וההנהלה יתמכו בתהליך.

## 3. עלות כספית

א. מערכת שידוכים (5) :

בהתאם לבדיקה שנערכה עם פרופ' ניסן, עלות הקמת המערכת מוערכת בכ- 70,000 ₪. העסקת עובד בשליש משרה לצורך תפעול שוטף של המערכת תעלה כ- 38,400 ₪ בשנה.

ב. תגמול כספי (1) :

בשלוש השנים האחרונות, התקבלו למשרות במתח דרגות זהה כ-10 עובדים בממוצע. נראה כהצלחה מעבר רוחבי של 30 עובדים בשנה.

הערכת עלות קיצור בשנה של פז"מ לדרגה-

בוצע חישוב של תוספת השכר החודשית הצפויה במעבר בין דרגה 38 ל-39 (תוספת של 481 ₪) וכן במעבר בין דרגה 42 ל-43 (תוספת של 3,224 ₪). תוספת השכר החודשית הממוצעת היא בסך 1,852.5 ₪ לעובד/ת.

מחישובים אלה עולה כי עלות קיצור בשנה של פז"מ לדרגה ל-30 עובדים תעמוד על 669,900 ₪ בשנה (1,852.5 ₪ כפול 12 חודשים כפול 30 עובדים).

הערכת עלות מענק חד פעמי-

עלות מענק חד פעמי בגובה 2,500 ₪ מגולם לשכר (עלות מעביד מוערכת 3,667 ₪) לכ-30 עובדים הינה בסך 110,000 ₪ בשנה.

סה"כ עלות מוערכת של חלופה זו הינה בסך של כ-776,900 ₪ בשנה.

ג. קורסים להכשרה מקצועית(4) :

בהתאם לבדיקה עם יחידת ההדרכה, עלות קורס הוא כ-20,000 ש"ח. הערכת העלות השנתית של 6 קורסים בשנה (2 מחזורים של קורסים בשלושה נושאים) כ-120,000 ש"ח בשנה.

4. ישימות טכנית

א. מערכת שידוכים(4) :

איפיון מערכת השידוכים מוערך בכ-6 חודשים.

ב. תגמול כספי(5) :

הוספת רכיב שכר חדש במערכת השכר מוערך בכחודש.

ג. קורסים להכשרה מקצועית(4) :

בניית קורס מוערך בכ-4 חודשים.

5. השפעות חיצוניות

א. מערכת שידוכים (5) :

תהליך פנימי ללא השפעות חיצוניות.



ב. תגמול כספי (1) :

הסכם ההבראה של האוניברסיטה עם משרד האוצר יגביל משמעותית את מידת החופש בשינויי שכר.

ג. קורסים להכשרה מקצועית (5) :

תהליך פנימי ללא השפעות חיצוניות.

## המלצת המדיניות

החלופה המומלצת היא מערכת שידוכים. על מנת להעלות את המוטיבציה של העובדים ולהוריד את תחושת השחיקה יש להביא את כל הצדדים הקשורים לעניין להכרה כי חלופה זו תשרת את האינטרסים של הארגון. זה המקום לציין שנייר זה מציע רפורמה בתפיסות ארגוניות וניהוליות של האוניברסיטה. שימוש במערכת יגרום לחידוש מוטיבציה בקרב העובדים ובכך לצמצום תחושות מיצוי ושחיקה. אנחנו מאמינות שדרך המערכת נוכל לשמור על ארגון חדשני עם מוטיבציה גבוהה של עובדים מקצועיים. החלופה זכתה בציון המשוקלל הגבוה ביותר לאחר הערכת החלופות.

1. מיכל אלפסי-הנלי, (2016), שחיקת עובדים בישראל ממצאי סקר גישוש, (2016), משרד הכלכלה והתעשייה. <<https://employment.molsa.gov.il/Research/Documents/X13285.pdf>>, (תאריך השליפה: 26 ביוני, 2021).
2. דפנה ברמלי גולן, להחליף עבודה בלי לעזוב את החברה: 5 צעדים בדרך לניוד פנים-ארגוני מוצלח, גלובס, <<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001365640>>, (תאריך עדכון המסמך 30 במרץ 2021).
3. מערכת HRus, שלושה יתרונות של הסבת מקצוע בתוך הארגון, <<https://www.hrus.co.il/3-%D7%99%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%A9%D7%9C-%D7%94%D7%A1%D7%91%D7%AA-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2-%D7%91%D7%AA%D7%95%D7%9A-%D7%94%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F/>>, (תאריך עדכון המסמך 25 בינואר, 2018).
4. אפרת נוימן, (2018), "תורת המשחקים של עורכי הדין: התוכנה שמשדכת בין סטודנטים למקומות שבהם יתמחו", <<https://www.themarker.com/law/1.5792795>>, TheMarker, (תאריך עדכון המסמך 7 בפברואר 2018).
5. נציבות שירות המדינה, (2013), דו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה <[https://www.gov.il/BlobFolder/reports/reform\\_report2013\\_1/he/reformRepo-rt2013\\_0.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/reform_report2013_1/he/reformRepo-rt2013_0.pdf)>, (תאריך השליפה 03.07.2021).
6. נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה אגף תורה וניהול ידע, (2017), מסמך מדיניות בנושא תגמול ותמרוץ עובדים בשירות המדינה <[https://www.gov.il/BlobFolder/policy/reward\\_policy/he/tagmul-policy.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/policy/reward_policy/he/tagmul-policy.pdf)>, (תאריך השליפה 26.6.2021).
7. Baruch, Y., (2004), Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives, *Career Development International*, Volume 9, (Issue 1), pages 58-73.
8. Earney S, Martins A. (20019), "Job rotation at Cardiff University Library Service: A pilot study", *Journal of Librarianship and Information Science*, 41(4), pp. 213-226.

9. The Prize in Economic Sciences 2012. **NobelPrize.org**. Nobel Prize Outreach AB 2021. Sat. 26 Jun 2021. <<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2012/summary/>>
10. A. Wang and W. Wan, (2010), "An Exploration of Job Rotation of Administrative Staff Members in High Education," *International Conference on Management and Service Science*, pp. 1-4.

**נספח א' - סקר מנהלים**

מה מידת הסכמתך להיגדים הבאים בנוגע לעובדים הנמצאים בתפקידים שנים רבות:

[לעובד/ת התמקצעות רבה בתפקידו/ה]

[אני מרגישה/ה שיעילות העובד/ת פוחתת]

[לעובד/ת היכרות עם המערכת האוניברסיטאית]

[אני מרגישה/ה שהעובד/ת חש מיצוי ושחיקה]

[העובד/ת מכירה את האוירה ביחידה]

[לעובד/ת קושי באימוץ טכנולוגיות חדשות]

[המנהל/ת מכירה את העובד/ת על יתרונותיו/יה וחסרונותיו/יה]

[העובד/ת עלולה להיות מקובעת/ת מחשבתית]

[העובד/ת תורם/ת לשימור הידע היחידתי]

מה מידת הסכמתך להיגדים הבאים בנושא מעבר עובדים/ות לתפקידים במתח דרגות זהה \*באותו התחום\*?

[היחידה מרוויחה מכך שנוסף לה עובד/ת מקצועית, מביאה איתו/ה ידע וניסיון]

[אני חושבת/ת שעובדים/ות צריכים לנוע למעלה ולא בצורה רוחבית]

[היחידה מרוויחה עובד/ת המעוניין/ת לשנות ולגוון]

[לא ברורה לי המוטיבציה של עובד/ת במעבר רוחב]

[אני חוששת/ת שללא שינוי במתח הדרגות המוטיבציה של העובד/ת תהיה נמוכה]

מה מידת הסכמתך להיגדים הבאים בנושא מעבר עובדים/ות לתפקידים במתח דרגות זהה \*בתחום שונה\*?

[היחידה מרוויחה עובד/ת בעלת מוטיבציה שאינה נובעת מהרצון לעלות במתח הדרגות]

[היחידה מרוויחה עובד/ת עם ערך מוסף מתחום אחר]

[אני מעדיף/ה לבחור עובדים/ות מאותו תחום שבשבילם/ן זהו קידום]

[אני מעדיף/ה לבחור עובדים/ות שלא ידרשו הכשרה נוספת]

[אני חוששת/ת שללא שינוי במתח הדרגות המוטיבציה של העובד/ת תהיה נמוכה]

נשמח לשמוע את דעתכם/ן בנושא מעבר רוחבי של עובדים/ות מנהליים באוניברסיטה

מהו הותק של \*מרבית\* העובדים/ות ביחידתך בתפקידם/ן הנוכחי?

מהו אופי היחידה שאת/ה מנהל/ת?

לתפיסתך, כל כמה שנים במוצע רצוי שעובד/ת יעבור/תעבור תפקיד?

**נספח ב' - סקר עובדים**

ותק באוניברסיטה

כמה שנים את/ה עובד/ת באוניברסיטה?

ותק בתפקיד נוכחי

כמה שנים אתה עובד/ת בתפקידך הנוכחי?  
מהו מתח הדרגות בתפקידך הנוכחי?  
האם אתה נהנה/ית בתפקידך?  
האם לדעתך אתה ממצה את כישוריך בתפקיד?  
האם בשלב זה אתה חשה מיצוי בתפקידך?

האם היית מגישה מועמדות לתפקיד \*אחר\* במתח דרגות זהה שלך?  
התמקצעות בתחום חדש  
מעבר ליחידה אחרת  
רצון לשינוי והתחדשות  
תגמול כספי  
תפיסה חיובית מצד הארגון  
לא אגיש מועמדות לתפקיד במתח דרגות זהה לשלי  
אחר

במידה והיו מציעים לך להשתתף בתכנית חילופי תפקידים לרוחב- האם היית מעוניינת בכך?  
אם בחרת "כן" - מה היה מעודד אותך להשתתף בתכנית כזו? [הכשרה אוניברסיטאית]  
אם בחרת "כן" - מה היה מעודד אותך להשתתף בתכנית כזו? [ליווי וחניכה]  
אם בחרת "כן" - מה היה מעודד אותך להשתתף בתכנית כזו? [תגמול כספי]  
אם בחרת "כן" - מה היה מעודד אותך להשתתף בתכנית כזו? [יתרון בקידום עתידי]  
אם בחרת "כן" - מה היה מעודד אותך להשתתף בתכנית כזו? [קיצור פז"מ לדרגה]  
אם בחרת "כן" - מה היה מעודד אותך להשתתף בתכנית כזו? [תכנית יוקרתית בעידוד ההנהלה]

כיצד לדעתך הסביבה בארגון (עובדים והנהלה) תתייחס למקרה בו תגיש/י מועמדות לתפקיד \*אחר\* באותו מתח דרגות?  
היה וזה רלבנטי עבורך, כיצד לדעתך הסביבה בארגון (עובדים והנהלה) תתייחס למקרה בו תגיש/י מועמדות לתפקיד \*זהה\* ביחידה מקבילה?  
כיצד אתה תופסת/עובדים/ות שעוברים/ות לתפקיד רוחב?  
נשמח לדעת האם יש לך דבר נוסף להעיר ולהאיר בנושא סקר זה?

### **נספח ג' - דוגמאות לתשובות מילוליות**

1. אם זה תחום אחר זה לגיטימי
2. בהרמת גבה ובחשדנות
3. המניעים למעבר יהיו מוטלים בספק וייתכן שמישהו שהסיבה למעבר היא מצוקה/ חוסר יכולת להסתדר בתפקיד הנוכחי
4. זה אומר משהו שלילי על אותה מחלקה אם אין קידום או הטבה נוספת בתפקיד החדש.
5. יראו בזה בעיה אישית עם המקום עבודה הנוכחי
6. יתהו מדוע אינני מנסה תפקיד במתח דרגות גבוה יותר, וינסו להבין מה לא בסדר איתי.

7. לא יתקבל בברכה
8. לרוב שלילי מאחר ויניחו שיש בעיה הם המנהל או התנאים הנוכחים
9. מהו הגורם ממנו מנסים לברוח?
10. מעבר לתפקיד רוחב "מחייב" הסבר "הגיוני" אחרת המהלך לא מתקבל כמהלך נכון בסביבה הקרובה ואף במטה
11. נתפש ככשלון
12. סביר להניח שייגידו שזה מיותר - לעזור מקום טוב למשרה באותם תנאים
13. סגל אקדמי יתמוך בכל עמדה שאביע. סגל מנהלי לא יבין את הרציונל
14. עובדים אחרים יביעו זלזול ותמיהה למה לי לעבור ללא קידום בדרגה. ההנהלה יכולה להעלב למה אני עוברת אם זה אותה דרגה
15. תחושה שלא טוב בתפקיד הנוכחי
16. תלוי אם הסיבה למעבר מספקת
17. תלוי בתפקיד. אם ניתן להסביר את המעבר בלימוד תחום ידע חדש זה יתפס טוב אבל ככלל זה עלול להתפס כמשהו בעייתי. גם תלוי כמה פעמים - בפעם הראשונה זה משהו חיובי, אחר כך יש ציפייה בחור בתפקידי קידום
18. תתייחס בחשדנות ובפליאה

#### **נספח ד' - קריטריונים להערכת חלופות**

1. תועלת בצמצום התופעות הבלתי רצויות (35%) - קריטריון זה מתייחס למידה שבה החלופה תטפל בכל אחת מהתופעות הבלתי רצויות. בחנו את התועלת בצמצום כל אחת מהתופעות הבלתי רצויות בנפרד. הציון הכולל של קריטריון זה חושב כממוצע של ההערכות הנפרדות. קריטריון זה קיבל משקל יחסי גבוה בשל חשיבותו הבסיסית בניתוח החלופות.
2. ישימות פוליטית (25%) - קריטריון זה מתייחס למידת היכולת להוציא לפועל את כל אחת מהחלופות בהתחשב במצב הפוליטי-ארגוני באוניברסיטה. בעלי האינטרסים הרלוונטיים הינם ועד העובדים, מנהלי היחידות והנהלת האוניברסיטה. קריטריון זה קיבל משקל יחסי גבוה לאור היותה של האוניברסיטה גוף ציבורי גדול רווי בעלי אינטרסים שונים ומגוונים.
3. עלות כספית (20%) - בקריטריון זה, הציון שניתן לכל אחת מהחלופות מתבסס על בחינת העלות הכספית של החלופה ביחס להיקף הפעילות הכספית באוניברסיטה וכן בהשוואה לעלות החלופות האחרות.
4. ישימות טכנית (15%) - בקריטריון זה בחנו את משך הזמן ממועד קבלת ההחלטה על יישום חלופה ועד למועד בו ניתן להתחיל וליישמה בפועל.
5. השפעות חיצוניות (5%) - קריטריון זה כולל את מידת ההשפעה של הסכמי העבודה הקיבוציים הקיימים, תקצוב האוניברסיטה על ידי ות"ת והסכם ההבראה עם האוצר, על כל אחת מהחלופות.