

## מדור ראיונות



### על פרויקט ההעסקה הישירה וניהול משאבי אנוש באוניברסיטה ריאיון עם שרה צזנה לרגל פרישתה לגמלאות

ראיינו אריה רשף ולליב אגוזי

שרה צזנה החלה עבודתה באגף משאבי האנוש באוניברסיטת חיפה בשנת 1985 עם סיום תואר שני במדעי ההתנהגות והניהול בפקולטה לתעשייה וניהול בטכניון. בינואר 2019 פרשה לגמלאות בתפקידה האחרון כראש אגף משאבי האנוש באוניברסיטת חיפה.

נפגשנו עם שרה לריאיון על התפקיד ועל פרויקט יישום ההעסקה הישירה של עובדי ועובדות הניקיון באוניברסיטה.

#### איך הגעת לתחום משאבי אנוש?

הגעתי לתחום משאבי אנוש די במקרה. חברה שלמדה איתי הייתה ראש מדור סגל מנהלי באגף משאבי אנוש והיא הציעה לי לבוא לאוניברסיטה על מנת לבצע ניתוחי עיסוקים של העובדים ולסייע למוטי כהן, שהיה ראש אגף כח-אדם כאשר החל לקדם פרויקט זה. בהמשך, נשארתי, והתמקדנו בפיתוח כלים ופיתוח אמצעים לניהול משאבי אנוש באוניברסיטה בצורה מתקדמת תוך אימוץ כלים מקצועיים שהופיעו בספרות המקצועית. התמקדנו באותו זמן בניית עיסוקים, הערכת ביצוע ובנושא התגמולים. אני הגעתי עם הידע של הספרות המקצועית מהטכניון ומוטי חיבר אותי למציאות הארגונית. באשר לניתוח עיסוקים, החלטנו שלא מבצעים ניתוח של כל התפקידים, אלא עושים באופן הדרגתי על פי מה שנדרש. אם יש תפקיד חדש עושים ניתוח, אם מתפנה תפקיד עושים ניתוח וכך הלאה.

לאחר מכן החלטנו שצריך תהליך מסודר של הערכת עובדים. באותה תקופה היו כ-500 עובדים בסגל המנהלי. המרכיב הקשה יותר בתהליך היה עצם התנעת המהלך. כלומר, איך אתה באמת מצליח להניע מהלך כזה בסגל המנהלי ולקבל את שיתוף הפעולה הן מצד המנהלים והן מצד ועד העובדים, כי הרי בסופו של דבר, כולנו יודעים שכשאנחנו עובדים בארגון ציבורי קיים קושי בביצוע מהלכים שכאלה וצריך לחפש את הדרך הנכונה כדי להטמיע את זה. אחת הדרכים היעילות לקדם את המהלך הייתה למחשב את התהליך. כתוצאה מכך יכולנו לספק דו"חות לכל מנהל על העובדים שלו ולהבהיר כי המשובים לא נשארים באיזשהו תיק זנוח. מעבר לכך, התאפשר לנו גם לראות את נתוני הרוחב על כלל העובדים.

ניסינו לתת לזה ערך יותר יישומי ובשילוב של ציוני הערכת הביצוע במשולב עם הערכת המוטיבציה של העובד ניתן היה לראות מה נדרש לעשות עם עובדים מצטיינים, עם עובדים שחסרה להם הכשרה ועם עובדים שיש לשקול סיום העסקתם.

אני לא יכולה להגיד שבקטע הזה מאד הצלחנו אבל יצרנו כאן כלי משמעותי ששימש אותנו לא מעט שנים. בנוסף, גם נוצר סוג של אמון שכשהמנהל נותן הערכה לעובד זה לא משהו שנזרק בתוך התיק ושוכחים ממנו אלא משהו שמתקיים באופן מאד מסודר. לאחר מכן כשהיינו דנים בעובדים – בקידומים לתפקידים אחרים, קידומים בתגמולים וכו' התחשבנו בהערכה של אותו עובד.

### **האם מחשבתם את התהליך?**

כן, הכל היה ממוחשב אני מדברת על שנת 88, היום זה נראה טריוויאלי. אז הערכנו ביצועים עפ"י ציונים והסתכלנו על סטיות התקן והשונויות בין היחידות ובין הציונים שנתנו מנהלי היחידות ויכולנו להבחין אילו מנהלים מחמירים יותר ואילו מחמירים פחות. בחידוש תהליך הערכה בתקופה האחרונה, החלטנו באופן מודע שלא להשתמש במחשוב לאור אימוץ המגמה שתופסת של צמצום הדגשת הציונים המספריים וחזוק של הערכה מילולית והתייחסות לחוזקות וחולשות ומה נדרש לשיפור. זאת הדרך שאנחנו הולכים בה כיום. הגישה המספרית סטטיסטית נראתה לנו פחות מתאימה ויעילה היום.

### **זה היה מכשול טכנולוגי?**

כן, היה גם מכשול טכנולוגי אבל אחרי שעשינו בנצ'מארקינג החלטנו שאנחנו לא רוצים למחשב את זה. היה לנו חשוב יותר שיהיה טופס הערכה מילולי ופחות היה חשוב לנו הציון המספרי. אנחנו לא רצינו להגיע לכך שבתקופות של קידום נסתכל רק על הציון. רצינו שתהיה הערכה מילולית, ובעיקר שיתאפשר שיח בין המנהל לעובד.

עוד תהליך שעברנו היה כשעמוס שפירא מונה בשנת 2012 להיות נשיא האוניברסיטה הוא רצה ליישם תכנית מדדים KPI (Key Performance Indicators). גם כאן השקענו מאמץ רב בפיתוח ובהסברה - מה זה KPI וזאת מתוך כוונה לקבל את שיתוף הפעולה מהמנהלים. ה KPI היה יחידתי, אבל החלטנו שבמסגרת הערכת הביצוע של העובדים שה KPI יתבצע גם ברמה האישית. הערכת ביצוע נעשתה אחת לשנה. בשנה הראשונה הפעלנו לחץ ניכר ונעשו הערכות ביצוע רבות. בשנה השנייה גם הפעלנו הרבה לחץ אבל בשנה השלישית קצת מיתנו את הלחץ.

### **עשיתם הדרכות למנהלים?**

ברור. מנהל שלא עבר הדרכה לא העביר שיחת הערכה. גם מנהל שהיה פחות משנה בתפקידו לא ביצע הערכה. כמו כן, לא בוצעה הערכה על עובדים שהיו בתפקידם פחות משנה. באופן טבעי לא היו לנו 100% הערכות.

### **מה הלקחים שלך מהתהליך?**

הקריטריונים להערכה השתנו עם השנים, אבל ראינו שההערכות לא משתנות הרבה משנה לשנה ולכן יש לשקול אם נדרשת הערכה מידי שנה מעבר לכך, אני חושבת שמה שחשוב בתהליך זה השיחה בין המנהל לעובד ואת המהלך הזה צריך לחזק דבר נוסף שיש לחשוב עליו הינו הצורך להפריד בין הערכה לקידום, כי מה שחשוב לנו ולעובד זאת הביקורת על מה טוב מה טוב מאד מה פחות ומה צריך לשפר. מעבר לכך, בעיקר לאכוף את הנוהל להערכה ומשוב בארגון.

### **אילו פעילויות משאבי אנוש נוספות בצעתם שהיו משמעותיות לתפקוד העובדים?**

ש: נושא הגיוס- אתחיל מזה שצריך לגייס את האנשים המתאימים. כאן המעורבות של משאבי אנוש היא מאד משמעותית. אני לא מדברת על שליטה בתהליך כי בסופו של דבר המנהל הקולט צריך להחליט עם מי מתאים לו לעבוד. אבל תהליך הסיוע למנהלים בבחירת העובדים המתאימים היא מטלה חשובה של האגף.

הדבר הנוסף הוא להכשיר את המנהלים לניהול, כי הרבה פעמים מנהל היחידה בא עם הידע המקצועי שלו ופחות יודע מה זה ניהול משאבי אנוש ואיך לנהל אנשים. דבר נוסף זה להיות מחוברים אלינו, לבוא אלינו עם בעיות שאותרו ולנסות למצוא פתרונות משותפים גם בהיבט המקצועי של העובד וגם בהיבט האנושי.

### **לעבוד מול המנהלים או מול העובדים?**

ש: זו אחת התובנות שלי בנושא, אשר התפתחו במהלך השנים. פעם חשבתי שמנהל משאבי אנוש צריך לדעת לעשות הכל, והיום אני יודעת שבעצם מי שצריך לעשות את זה אלה הם מנהלי היחידה וכשאתה רוצה להעביר נושא /פרוייקט / מהלך חדש המנהלים הינם סוכני השינוי. ואם אתה לא תכשיר אותם אתה לא תקבל את התפוקות הטובות ביותר. מצד שני אתה לא יכול לשכוח את העובדים. ואתה לפעמים מטפל בעובדים ברמה אישית. מאד השתדלנו שלעובדים תהיה דלת פתוחה.

המטרה שלנו הייתה ברב המקרים לקדם עובדים מתוך האוניברסיטה. מאד השתדלנו בעניין הזה. למשל, היו מספר מקרים שפנינו באופן יזום לעובדים שיפנו למכרז או שאפשרנו לעובדים שרוצים לקבל הכנה לריאיון, לשבת עם אחראית העסקה וללמוד איך אתה מביא את עצמך הכי טוב בריאיון. זה לא נעשה באופן יומיומי כמובן. דרך אגב, גם אחרי שעבדת עם עובד אתה לא תמיד רואה את זה בריאיון. אחרי הריאיון ניתנה לעובדים המעוניינים בכך הזדמנות לקבל משוב על הריאיון. לא כולם ניצלו וגם אחרי המשוב חלק קיבלו מה שאמרו להם וחלק לא קיבלו.

### **מה לדעתך הייתה הפעילות המשמעותית ביותר שבצעת?**

גולת הכותרת שלי הייתה בשעתו טיפול במתח גמולים. בפרוייקט זה חילקנו את תפקידי המינהל הקיימים ל- 9 שלבים - דרגים. השיבוץ של תפקידים בדרגים היה תוצאה של קריטריונים שונים כמו מורכבות התפקיד, עצמאות, ביקוש והצע בשוק, השכלה נדרשת. במקביל לאותם דרגים הוגדר מתח גמולים המהווים את שכרו של העובד. כך כל בעל תפקיד יודע באיזה דרג הוא יושב ובמקביל יודע מה סף הגמולים שהוא יכול לקבל. בכל תפקיד שיצא למכרז פנימי פרסמנו את הדרג ומתח הגמולים שלו. בדיוני קידומים פעמיים בשנה יכולנו לדון בכל עובד בהשוואה לפי התפקיד והדרג שלו.

דבר נוסף שעשינו, בשנת 95 כשנכנס פרופ' אהרון קלרמן לתפקיד סגן נשיא למנהל, פיתחנו את פרויקט שאיפה למצוינות שכלל מספר פרויקטים. אחד הפרוייקטים היה להגיע לאחוז מסוים של בעלי תואר בין עובדי המנהל באוניברסיטה. התחלנו ממרכזות החוגים כי חשבנו שמי שמטפלת בסטודנטים, צריכה גם לדעת מה עובר על הסטודנטים בשנות לימודיהם. יצרנו קשר עם החוג לשירותי אנוש וכל שנה הצטרפו כמה עובדות לחוג לשירותי אנוש כדי לגמור תואר ראשון. נוצר מצב שתוך כמה שנים כל העובדות שהגיעו כעובדות צעירות לאוניברסיטה סיימו תואר ראשון. חלק גדול מהן המשיך לאחר מכן לתואר שני. בחלק מן המקרים מהלך זה יצר תסכול בקרב עובדים שלא התקדמו לאחר מכן לתפקידים אחרים מסיבות שונות.

לשאלתך לגבי עתודה ניהולית, נמנענו מכך, על מנת שלא ליצר תסכול. עם זאת, קיימנו מספר ניכר של השתלמויות למנהלים קיימים בנושא פיתוח מנהלים לצורך שיפור איכות הניהול.

בעבודה עם ברוך מרזן, סגן הנשיא והמנכ"ל הייתי רוצה להדגיש מספר נושאים חשובים שבצענו לדעתי האחד - סקר שביעות רצון, שהפך להיות סקר שנתי שבחן את שביעות הרצון של העובדים בסגל האקדמי ובסגל המנהלי כמו גם הסטודנטים. החשיבות שבסקרים אלה – לא הייתה הסקר עצמו, אלא מה עושים עם תוצאות הסקר וכיצד מקדמים פתרונות לקשיים שהתגלו. אני חושבת שהסקר שיקף תובנות ידועות אבל אפשר טיפול באופן מסודר ומוגדר. השתמשנו בסקר גם כדי ללמוד על תוצאות של שינויים ארגוניים, שהיו במהלך השנים ואני מאמינה, שקבלנו תוצאות שאפשרו להבין היכן צריך להמשיך ולתקן והיכן יש שביעות רצון ממה שנעשה.

השני - עסקנו רבות בהגדלת אחוז בני המיעוטים בסגל המנהלי באוניברסיטה. כשהתחלנו לפני 7 שנים היו 2.8% בני מיעוטים בסגל המנהלי. שיעור זה היה יחסית גבוה בין האוניברסיטאות. השקענו בכך עבודה מרובה ובשנה האחרונה עמד שיעור בני המיעוטים על 5.8%. יתכן שהמספר נשמע נמוך, אך התהליך אינו פשוט והדרך עוד ארוכה. (הערת העורך: ללא עובדי הניקיון).

פעילות נוספת חשובה לדעתי, שנעשתה בשנה האחרונה ואני מאמינה שלאור חשיבותה בחיזוק הקשר בין האוניברסיטה והקהילה ולאור ההדים הטובים שהגיעו, תהפוך למסורת שנתית, הינה יום "עושים טוב לקהילה" – יום בו עובדי האוניברסיטה בסגל המנהלי והאקדמי מתנדבים ביחד באחד המקומות בחיפה – בבתי ספר או בגינות הקהילתיות או בבתי אבות ועוד.

#### **מה היו המכשולים בנושא העסקת בני מיעוטים?**

במקרה זה מדובר לרוב בגיוס חיצוני וזאת לאחר שכבר עברו ויה דולורוזה עם נסו לגייס עובד מבפנים. הליך הגיוס הינו מורכב ולרוב צריך להיעשות בזמן קצר - איסוף מספר מספק של קורות חיים, שהיווה בעיה בפני עצמה, פניה לאנשי קשר ולעמותות מחייב זמן ארוך לעיתים, נכונות של מנהלים להיות גמישים בנושא זה ועוד ועוד .... רצינו לעשות זאת באופן משתף, תוך הכשרת לבבות ולא כופה ועם זאת להגיע לתוצאות המקוות והמיועדות. התוצאות מדברות בעד עצמן.

#### **אנחנו מדברים על ארגון שיש לו מטרה, ארגון אקדמאי – האם למשאבי אנוש יש השפעה על החלק האקדמי?**

אני מאמינה שיש השפעה, אבל חלקית והייתי שמחה אם הייתה יותר גדולה. אבל, גם כאן אני מאמינה שהשפעה זו תגדל ברבות הימים. נראה לי שבשנים האחרונות רואים שינוי. הרקטור עשה לאחרונה קורס של שלושה ימים לראשי חוגים. אגף משאבי אנוש, הוזמן להעביר שם הרצאה ובעיקר להדגיש את הממשק של האגף עם הסגל האקדמי ועם בעלי התפקיד הניהולי של ראשי חוגים.

בנוסף, קידמנו את ההיכרות בין האגף והסגל האקדמי. אני ומנהלת המחלקה לסגל אקדמי באגף נהגנו להזמין ולהיפגש עם כל אחד מראשי החוגים החדשים עם כניסתם לתפקיד ולהציג בפניהם את הממשקים הקיימים, הסברנו מתי כדאי שיפנו לעזרתנו והצענו להם ליווי והנחיה באמצעות Coacher. לשמחתי, היו כאלה ששמחו לקבל סיוע זה נעזרו בשרות הזה. אני חושבת שראשי חוגים שמקבלים היום את התפקיד

מבינים את אופיו הניהולי של התפקיד ואת החשיבות של רכישת כלים ניהוליים על מנת להצליח בו. מעבר לכך, מנהלת המחלקה לסגל אקדמי ואחראית סגל אקדמי בכיר הנהיגו יוזמה של פגישות אישיות עם חברי סגל אקדמי חדשים להסבר הממשקים והקשר של חברי הסגל עם האגף. אני מאמינה כי בכך הקשר התהדק.

בשנה האחרונה הנהגנו מפגש חגיגי של הנהלת האוניברסיטה עם חברי הסגל האקדמי הבכיר ובני ובנות זוגם על מנת לחזק את החשיבות שרואה האוניברסיטה בהם. ההדים היו טובים ואני מקווה כי תחילה של מסורת זו תימשך.

### **את הגעת ללא ניסיון ניהולי איך היה המעבר לניהול?**

תהליך הכניסה לתפקיד הניהולי, היה מאד הדרגתי. עבדתי צמוד לראש האגף והייתי מעורבת בהיבטים השונים באגף. עם זאת, לא ניתן להתעלם מהעובדה שיש שינוי וחלק מהעובדים עליהם אתה אחראי עמיתים ועכשיו אתה מנהל. זה לא תמיד היה פשוט. בהמשך כשאתה מקבל עובדים יותר צעירים אתה כבר יותר בר סמכא, כבר יש לך את סוג של "דרגות על הכתפיים" ובתפקיד אתה מהווה יותר סוג של מנטור. להגיד שגם אז זה פשוט לא הייתי אומרת.

### **אם הייתה לך הזדמנות לעשות קדנציה של ראש מנהל בפקולטה האם היית עושה זאת ?**

אני חושבת שכן. אני סבורה כי ביצוע תפקיד שטח חשובה לתפיסת התפקיד ביחידת מטה, מרחיבה את הידיעות ואת ההתנסויות וזו המלצתי לעובדים בכלל ולעובדי האגף בפרט.

### **במבט לעתיד מה האתגרים שעומדים בפני המחליף שלך? עצות למחליפך?**

בעידן הטכנולוגיות המתקדמות, חשוב קודם כל לקדם את הטכנולוגיות האפשריות והמתאימות לצרכי העבודה העכשוויים ובמקביל להיות קשוב לאנשים – לעובדים, ולנסות להשיט את האוניה הענקית והמורכבת יחד – סגל אקדמי ומנהלי להשגת היעדים האוניברסיטאיים הקרובים כמו גם היותר רחוקים.

מעבר לכך, צריך לזכור את מקומו המיוחד של הסגל המנהלי בקידום יעדי האוניברסיטה ואת חשיבותו המרכזית בקידום.

### **ספרי קצת איך הגיעו להעסקה ישירה מה היה התהליך?**

מנקודת המבט שלנו (מ"א) בחודש מרץ 18 הודיע לי סגן הנשיא והמנכ"ל שהועד המנהל החליט לעבור להעסקה ישירה של עובדי הניקיון. זו לא הייתה הפתעה מרעושה שהרי היו כבר הכנות מוקדמות של בחינת התכנות ונתונים כספיים כבר קודם לכן, אבל לעיתים עד שדברים קורמים עור וגידים – לוקח קצת זמן. הדבר שקצת הפתיע אותי היה שהחליטו לעשות את זה ב"זבנג וגמרנו" ולא באופן הדרגתי כמו שחשבתי שיקרה, בניין בניין תוך הפקת לקחים והסקת מסקנות.

### **תתארי את התהליך שעברתם ליישום ההחלטה.**

מבחינה אישית אני מאד מסכימה עם ההחלטה הערכית. אבל מצד שני חשבתי לעצמי שאם היו מקבלים את ההחלטה לפני 2015, אז זו הייתה החלטה מצוינת. ב 2015 נחתם ההסכם עם ההסתדרות לגבי תנאי העסקה של עובדי חברות הניקיון ומצבם השתפר מאד. חשבתי שבמצב כזה העסקה ישירה כבר לא תשפר

הרבה.

הוקם צוות בראשות סגן הנשיא והמנכ"ל ובהשתתפות משאבי אנוש, יעוץ משפטי, משק ומבנים, דוברות, נציג הוועד. לצוות הצטרף גם יועץ מקצועי שעזר לנו להתמודד עם המציאות הזאת.

הקמנו צוות משנה באגף משאבי אנוש שכלל נציגים של היחידות הרלוונטיות תוך הסתייעות צמודה עם היועצים המשפטיים והיועץ החיצוני – עודד נוריאל. עודד היה זה שראה תמיד את האור בקצה המנהרה והדגיש בפנינו את תחושת ההוקרה של עובדי הניקיון בבחינת "איזו מתנה אתם נותנים להם". הראיה הוורודה שלו הייתה מאד חשובה כי היו גם ימים לא פשוטים עם תחושה קצת אפורה.

היינו מחויבים לממש את ההחלטה בפרק זמן קצר של 5 חודשים בלבד על ארבעה מתוך חמישה בנינים באוניברסיטה. ההחלטה הייתה שהמעבר יהיה בתקציב הקיים. עשינו בנצי-מארקינג באוניברסיטאות אחרות. ויצמן תמיד העסיקו בהעסקה ישירה ואריאל שהיא אוניברסיטה חדשה יחסית גם היא יישמה תהליך של העסקה ישירה. אנחנו היינו הראשונים מבין האוניברסיטאות שבצענו את המעבר מהעסקת קבלן להעסקה ישירה ותחושת החלוציות הייתה חלק מאד משמעותי בעבודה שלנו ובמוטיבציה לכל אורך הדרך.

לפרויקט הזה יש שותפים רבים – ראש אגף משק ומבנים, מנהל אחזקה משקית, מנהלת הפרויקט באגף משאבי אנוש. הקמנו צוותי משנה, שכל אחד מהם התייחס לנושאים אחרים כגון: איך מעסיקים?, איך מגייסים? האם ממשכים עם העובדים הקיימים? האם מביאים עובדים חדשים? האם מביאים עובדים מחוץ לחיפה או מתוך חיפה? מי האנשים שרוצים לעבוד בניקיון? איך אנחנו מגיעים אליהם? האם יש ביקוש? מהו המבנה הארגוני? איך לנהל את זה? איזה סוג הדרכות צריך לתת להם?

הבנו שיש לנו כאן אתגרים רבים, אבל החלטנו שיוצאים לדרך ואם נדרש נתקן תוך כדי תנועה. העיקר היה לעמוד במימוש ההחלטה בצורה הטובה ביותר שאנחנו יכולים. נצמדנו להגדרות של הוועד המנהל שנשארים באותה מסגרת תקציב. זה אפשר העסקה בשכר מינימום אולם עם תנאי העסקה של האוניברסיטה כלומר מספר ימי חופשה, מספר ימי מחלה ואופן ניצול ימי מחלה כמקובל באוניברסיטה. המשמעויות של זה עצומות. העסקה בחמישה ימי עבודה לעומת שישה אצל הקבלן, העסקה במשרה מלאה ולא באופן חלקי. הקשר עם הקבלנים נעשה באמצעות אגף משק ומבנים וגם הוא לא היה פשוט.

בסופו של דבר לאחר השלמת הפרק הזה הצלחנו בזמן קצר ביותר לגייס עובדים ל-68 משרות קבועות ועוד 11 לפי משרות שעתיות להשלמות ולימי שישי. חלק מן העובדים היו עובדי הקבלן וחלק אחר נדרשו לגייס באופן עצמאי. פניה שלנו למספר חברות כח אדם, נתקלה בקושי אמיתי ובהסבר שלהם, מדוע אנחנו מכניסים עצמנו לצרה, שלא נצליח לגייס והם כמובן לא יכולים לסייע בידינו. דיברנו עם נציגי עמותות כדי להגיע לעובדים בדאלית אל כרמל ועוספיה. גם הם הסבירו לנו כמה האפשרות שלהם לסייע לנו הינה בעייתית. כמו למשל, המשמרת השנייה נגמרת ב 22:00 ואיך עובדת תחזור לבד באוטובוס. איך מצב זה עלול להיתפס בעיני החברה. פנינו למרכזי קליטה מתוך מטרה לקלוט עובדים יוצאי אתיופיה. גם שם ההצלחה הייתה קטנה. הסתבר לנו שהמהלך אינו פשוט בלשון המעטה והתחושה הייתה שאנחנו פועלים כנגד הזמן...

דבר נוסף שהיה בעייתי - אנחנו באגף משאבי אנוש יודעים לגייס עובדים אבל גיוס "בוטיק" לפי צרכי היחידות כאשר נדרש תפקיד חדש, כאשר מתפנה תפקיד וכיו"ב. היינו מגייסים 60 עובדים בשנה. לא ידענו לגייס גיוס מסה – לגייס 70 עובדים בבת אחת. יש לציין שהזמן היה בעוכרנו. התחלנו את התהליך באפריל והיעד לתחילת ההעסקה הישירה היה בראשון לאוקטובר. כאן צריך לזכור שבחודש אוגוסט יש חופשה

מרוכזת מעבר לכך שבחודש זה יש גם חופשה לילדים ויש לנו עובדות שהן אימהות לילדים קטנים. בחודש ספטמבר הנוכחי – חודש החגים היו בסך הכל 6 ימי עבודה. היינו צריכים לעשות תכנית עבודה מאד הדוקה. היה חשש מאד גדול אבל באמת התקדמנו בצעדים משמעותיים עם עזרה רבה ושיתוף פעולה של כולם.

בעיה נוספת שנתקלנו בה הייתה שחלק גדול מעובדי חברות קבלן הינם בני משפחה. באוניברסיטה, לא מעסיקים קרובי משפחה, נושא מאד מוקפד היום. פעם דיברנו על שיטת הגיוס הטובה ביותר של "חבר מביא חבר". היום הטבענו את הסלוגן שהביא איל, סגן ראש האגף "חבר מביא אחר", גם על בעיה זו התגברנו ולבסוף קיבלנו אישור בתחום זה לאפשר גם גיוס מוגבל של בני משפחה וזאת על מנת לעמוד בלוח הזמנים.

גם פערי שפה ותקשורת היוו קושי. על מנת להתמודד עם אתגר זה דאגנו למתורגמנים לערבית ורוסית בעת הצורך. הדוגמא לכך הייתה שהעובדות באגף משאבי אנוש סיפרו שהן היו מתקשרות להזמין מועמד לריאיון היו מקרים של אנשים ששמעו עברית וסגרו את הטלפון. נתקלנו בעובדים שלא היה להם חשבון בנק. התקשורת במקרים רבים הייתה לא מול העובד עצמו אלא מול הבעל או מול הילד. כל הדברים האלה שאיתם היינו צריכים להתמודד הקשו על ההתקדמות. בתכנון, חשבנו לקיים ראיונות אישיים כמקובל בגיוס באוניברסיטה. אולם, בסופו של דבר כשהגענו לחודש יולי ומספר העובדים לא היה מספק החלטנו לוותר על הראיונות האישיים כמקובל. עשינו לעובדי הקבלן מפגשים קבוצתיים עם אגף משאבי אנוש ואגף משק ומבנים. מצאתי את עצמי מדברת מול מועמדים שונים, אשר השפה העברית לא שגורה בפהים והיינו צריכים ראש אגף משק ומבנים (מאי) ואני להתאים את השפה. הדגשנו בפניהם את העובדה שיש להם ולנו זכות להיות ראשוניים בפרויקט חברתי ויש להם אחריות לא פחותה להצלחת הפרויקט בבחינת החלוץ ההולך לפני המחנה. אם הפרויקט יצליח אצלנו – ארגונים אחרים יממשו גם אצלם. אחרי המפגש המשותף עברו המועמדים לחדרים שם נתבקשו למלא ערכת עובד חדש – הכוללת באופן טבעי טפסים רבים. הם מילאו את הטפסים בעזרת אחראית השמה ומתורגמן. כמו כן, עשינו ימי עיון ואוריינטציה לכל המועמדים שהתקבלו. הכנו ערכות קליטה כמקובל ואת שני הנהלים המרכזיים, נוהל בטיחות בעבודה והטרדה מינית תרגמנו לשלוש שפות – ערבית, רוסית ואמהרית. העובדות באגף משאבי אנוש נרתמו מאד וחלק מעבודה האדמיניסטרטיבית אף לקחו הביתה בחופשות באוגוסט ובספטמבר. מיותר לציין כי מאד הערכנו את ההירתמות הזו.

ימי האוריינטציה שקיימנו לעובדים, היו מאד חגיגיים, עם כיבוד, כולל שי קטן. המועמדים שהגיעו והיו רגילים לראות שמתקיימים כנסים כאלה לאחרים, התקשו להאמין שמפגש חגיגי זה היה מיועד להם. באותו מפגש קבלו העובדים את מכתב הקבלה, כשהמטרה העיקרית הייתה ליצור בהירות ומחויבות להגיע לעבודה בראשון לאוקטובר.

עשינו שינויים בהיערכות באוניברסיטה תוך כדי תנועה. למשל, הוסיפו תקן למשאבי אנוש וליחידות נוספות. דאגנו לתכנית הדרכה לא רק לנקלטים אלא גם לקולטים. דהיינו, אם קודם מנהל בניין היה לו מפקח מטעם הקבלן שהיה אחראי על עובדי הניקיון, עכשיו הקשר הוא ישירות שלו. הוא אחראי על ההגעה של העובדים בזמן, על ההיעדרויות על איכות העבודה שלהם וגם לגבי בעיות אישיות שיכולות להתעורר. לאור המגוון של העובדים הייתה תחושה של מגדל בבל, לא רק מבחינת השפה כי אם גם הבדלים תרבותיים שונים אותם צריך ללמוד ולהבין כיצד פועלים במרחב כזה. מינינו סגנית ערביה לממונה על מניעת הטרדה מינית.

### **האם היה דברור לפרויקט?**

הבנו כבר בשלב התכנון את חשיבות הדברור. היה לנו חשוב לצד הדברור החיצוני, שעליו אחראי דובר האוניברסיטה לעשות תהליך מסודר של הכשרת הלבבות פנימי, בבחינת הכנת סגל האוניברסיטה לשינוי וקבלתו באופן ראוי. עם הפרסום החיצוני באמצעות כתבות בעיתונות, די בתחילת הדרך הבנו שהתהליך הינו בבחינת אל חזור ... קיבלנו הרבה תגובות חלק אוהדות וחלק פחות. התגובות של העמיתים שלי באוניברסיטאות האחרות היו ביקורתיות מאד ואני יכולה אף להבין אותם. אני מקווה שהצלחה בקידום הפרויקט ויותר מכך בהצלחת התהליך עצמו הן מבחינת הארגון והן מבחינת העובדים יהוו בסופו של דבר טריגר ליישומם בארגונים רבים נוספים ובמוסדות האחרים להשכלה גבוהה.

### **אילו אתגרים יש בפרויקט הזה?**

הייתי מסתכלת על האתגרים בשני ממדי זמן: האתגר הראשון שהיה לנו בפרויקט זה היה להשיט את הסירה למקום מבטחים – דהיינו לדאוג שהעסקה ישירה עם כל הקשיים שביישום תתחיל ב-1 באוקטובר כפי שתוכנן באופן מלא וראוי. האתגר השני שהתוצר של עבודת הניקיון לא יינזק ולהיפך הלקוחות – סגל האוניברסיטה והתלמידים אף יהיו יותר שבעי רצון מהניקיון. אתגר נוסף ולא פחות חשוב ואולי זה שישפיע יותר מכל על שביעות הרצון של הסגל והתלמידים הינו השגת שביעות הרצון של עובדי ועובדות הניקיון עצמם. במידה והם אכן ירגישו יותר מחויבים ויותר מזוהים עם האוניברסיטה וילכו עם תחושה של גאווה יחידה – האתגר השני ימומש באופן טבעי.

אולם יש גם לזכור שחלק מן הבעיות שבגינן מנהלי משאבי אנוש חוששים מיישום העסקה ישירה של עובדי ניקיון הינו העתיד – פתרונות במצב של שחיקה של עובדי הניקיון, התמודדות עם הקושי הפיסי עם התבררות העובד או העובדת שהרי מדובר בתפקיד פיסי, השתלבות טובה במערך התפקידים באוניברסיטה ועוד ועוד...

### **אז איך את מסכמת את החוויה?**

ההתנסות שלי כפי שתיארתי את חלקה הייתה ממש בתחילת הפרויקט ובהתייחס אליה בלבד. אבל בתחושה שלי עשינו משהו טוב. היוזמה לפרויקט מבורכת ואני מאמינה כי יישומה אף הוכתר בהצלחה. עוד יש הרבה עבודה אבל הסך הכל היה מוצלח וחשוב חברתית. למרות החששות בתחילת הדרך אני שמחה לציין כי התחברתי מאד לפרויקט ואני מאמינה כי אוניברסיטת חיפה תרמה להיבטים כלל חברתיים אבל לא פחות מכך אף נתרמה ממנו. מעבר לכך, לראות את החינוך של עובדת הניקיון אצלנו בקומה והכרת התודה שלה, לאחר השינוי בהעסקתה, היה שווה את כלל המאמצים שנעשו. אני מאמינה שכל העובדים המעורבים בפרויקט (בלשכת סגן נשיא ומנכ"ל, באגף משאבי אנוש, באגף משק ומבנים, באגף כספים, בדברות) עשו זאת בתחושה של שליחות וגאווה לכל אורך הדרך.