

האנשים הם הכל

"זה לא רק הכסף" מוכיח שניהול עובדים איכותי הוא הרבה יותר מאשר שכר כספי. טוב יעשו המנהלים אם יפנימו את ההכרה שגם עבור העובדים הכסף (למרות חשיבותו) אינו הכל, וכי יש בידיהם אמצעים רבים לסייע לעובדים לצמוח ולממש את עצמם בארגון, שהם כה תורמים להצלחתו. ספר מומלץ למנהלים, לאנשי משאבי אנוש ולסטודנטים

חברתית-תאגידית (CSR), להיבטים של סביבת העבודה ולאיוון בין עבודה לפנאי, המשפיעים כולם, עמוקות, על תדמית הארגון ובהתאם – על מידת האטרקטיביות שלו. המבוא הרביעי והאחרון הוא ביוגרפיה קצרה של כל אחד מ-10 הארגונים המשתתפים בספר כרקע כללי לכל מה שיוצג בהמשך.

ששת השערים של הספר מהווים מארוז מקיף לששת התחומים השונים שהוזכרו קודם כביטויים שונים של מישורי חיי העבודה והתוצרים:

① שייכות – מנועי ההשתייכות הם: התרבות הארגונית של הארגון (ובתוך כך נושאים דוגמת: ההשתייכות לפירמה גלובאלית, ותק הארגון, גודל, תחלופת עובדים וערכים שונים); התקשורת הארגונית הנקוטה בו (ובתוך כך נושאים דוגמת: הקמת מערך התקשורת וכלי התקשורת); וכן תרומתו לקהילה (ובתוך כך נושאים דוגמת: מעורבות בקהילה ודרכי הפעילות הארגונית).

② פיתוח אישי – מנועי הפיתוח הם: למידה והעשרה אישית ומקצועית וכן קידום וניוד.

③ תנמולים – מנועי התגמול הם: שכר בסיס, שכר מותנה ביצועים, הטבות שוות כסף וכן הוקרות.

④ ניהול ישיר – מנועי איכות הניהול הם: בחירת מנהלים, פיתוח ניהולי והערכת ביצועים.

⑤ התפקיד – מנועי התפקוד המיטבי הם: בחינת ההתאמה לתפקיד, קליטה לתפקיד, מבנה והעשרת תפקידים וכן הדרכה והכשרה.

⑥ סביבת העבודה – מנועי הסביבה התומכת הם: גיבוש חברתי, הטבות ומתנות, הנאים פיזיים ורווחה.

בסוף כל פרק מופיע ריכוז של "משפטי מפתח", המסייעים לקורא לסכם את הפרק והתובנות, או המסרים העיקריים שלו. תוספת זו שימושית בשל

"זה לא רק הכסף"

ניהול עובדים כארגונים איכותיים

שוקי שטאובר (2008)

יהושוע שטאובר – ספרי ניהול ועסקים

עברית, 297 עמוד, רכה, 94 ₪

פתח ספרו החדש, אומר שוקי שטאובר כי מטרתו היא להציג תהליכי ניהול עובדים, שונים ומגוונים, בזכותם הופכים ארגונים ומעסיקים לאטרקטיביים. לצד הניתוח הכללי, מביא הספר את סיפוריהם של 10 ארגונים (שמונה גדולים ושניים בינוניים) המדגימים בתהליכי ניהול העובדים שלהם את התובנות שהמחבר מבקש להדגיש. יחד עם הסיפורים המעניינים של החברות, נכללים בספר פרקים רבים שנכתבו על-ידי מומחים ויועצים מהשורה הראשונה בארץ.

הספר כולל ארבעה מבואות ושישה שערים שונים, המכסים ספקטרום נרחב של נושאים. מחוץ למבוא המנדטורי, שבו מציג המחבר את הרציונאל שעומד בבסיס החיבור, ישנם בספר שני מבואות נוספים: האחד תיאורטי והשני מעשי. תחת הכותרת "תשתית תיאורטית", מביא המחבר דיון קצר בנושא ההנעה (מוטיבציה) ונשען על מודל ERG של קלייטון אולדרפר, כיסוד ההמשגה שגיבש, אשר גורסת כי סיפוק צרכי הפרט נעשה בשני מישורים:

① מישור חיי העבודה – הכולל ממונה ישיר, תפקיד הולם וסביבה ראויה.

② מישור התוצרים – הכולל תחושות חיוביות, פיתוח אישי ותגמול חומרי.

בהמשך ותחת הכותרת "תשתית מעשית", נדרש המחבר למונה אחריות

שוקי שטאובר



ההסתמכות הרבה על עדויות רבות במגוון רחב של נושאים, המצוטטות ממקור ראשון (testimonials). בסוף הספר מובא נספח הכולל מידע שימושי רב מהארץ ומהעולם בנוגע לגישות השונות של מדידת סביבות עבודה. בנוסף, אי אפשר שלא לציין את הבחירה בסדרה של ציטוטים נפלאים מאת ש"י עגנון, הלקוחים כולם מספרו "תמול שלשום".

"ארגונים אינם אלא מסגרות ערטילאיות המורכבות מאנשים"
המדור שמח לארח זו הפעם התשיעית את שוקי שטאובר, הכותב הניהולי הישראלי הפורה ביותר כיום. כעיתונאי, איש תקשורת, סופר ומור"ל, החי שנים רבות את תחום הניהול בכלל וניהול משאבי-אנוש בפרט, מצליח שטאובר לשים את האצבע מעת לעת על הנושא, או המגמה, החמים ביותר בשוק ולספק לנו – בניגוד לספרות הזרה והמתורגמת (לא תמיד בזמן אמת) – את תמונת המצב המקומית העדכנית. מסיבה זו "זה לא רק הכסף" מגיע לשולחננו בעיתוי נכון.

מבחינות רבות סוגיית ההנעה של העובדים הייתה ונותרה האתגר הניהולי הראשון במעלה של מנהלים בכל רמות המדרג הניהולי. בימים עתירי תהפוכות שכאלה מהותו וטיבו של החיבור בין אנשים וארגונים אינו מובן מאליו כלל. ארגונים נאבקים כיום בארבע זירות מובחנות במאמץ להניע את עובדיהם בצורה מיטבית:

- 1 שימור עובדים (גם באמצעות Talent Management, בעיקר מול המוגדרים כישרונות שעלולים להיות מושא למאמצי חיזור של מתחרים).
- 2 תחלופה רבה ביחידות קצה המצויות בממשק אינטנסיבי עם לקוחות

(למשל מוקדי שירות).

3 שילוב התמהיל של התגמול החומרי והנפשי – לראשונה תחת הכותרת תגמול כולל (Total Compensation).

4 הקשר או החיבור של האנשים לארגון (Employee Engagement), לנוכח הקלות הרבה (שלא לומר "הבלתי נסבלת" בפרפראזה על קונדרה) של ההתניידות בין-ארגונים – בעיקר בשל מעבר האחריות לניהול הקריירה הפרטית מהסתמכות מוסדית (בעבר) להסתמכות אישית (בהווה).

מסיבות אלו, ספר שדן בפרוטרוט בששת המימדים העיקריים של הקשר בין אנשים לארגונים (והם: זיקה\שייכות, פיתוח\צמיחה, תגמול, ניהול, תפקיד הפרט וסביבת העבודה) ומציג תיאוריה לצד פרקטיקות מובילות של 10 ארגונים ישראליים שונים, מהווה תוספת נחוצה וראויה למדף הספרים הניהולי של המנהל הישראלי.

שטאובר צולל לקרביים של השאלה המרכזית ביותר והיא מה (באמת) הופך ארגון לאטרקטיבי בעיני עובדים? בכסיס האטרקטיביות הארגונית מצויים המוטיבין שלו ועוצמת המותג, וכד בכד גם התדמית המצרפית של הארגון בעיני עובדיו, שמהווה אומדן תקף לאיכות ניהול ההון האנושי בו. מאחר שחלק מהתחרות הנטושה כיום בין ארגונים היא גם על משיכת ושימור כישרונות, חפצים ארגונים ישראליים רבים להיות מדורגים גבוה בסקרים שמודדים, למשל, את "החברות שהכי טוב לעבוד עבורן" (שעורכת חברת BDI מזה כמה שנים). יחד עם זאת, לא ברור באם ארגונים מחליטים להיות אטרקטיביים במודע, או שזה פשוט קורה להם כפועל יוצא של ניהול מושכל ואיכותי.

בלשון שווה לכל נפש ו"בגובה העיניים" מפרק שטאובר לגורמים את חוויית ההעסקה הפרטנית, תוך שהוא מציין וממפה את מירב התחומים הניהוליים והארגוניים הרלוונטיים לנושא הנדון. כספר יישומי במהותו, הוא מאזן היטב בין תיאוריה לפרקטיקה ומצליח לעגן ולנתח את התהליכים השונים הנקוטים בחברות, שנכללו בו.

סגנון הכתיבה ההיררכי של המחבר הוא לוגי מאוד, ולאחר שהוא משרטט את "גבולות הגזרה", הוא יוצא לתאר בפירוט כל מטר מרובע בה. חבל רק שלאחר המבואות והכניסה המסודרת והמדורגת לנושאים הרבים והשונים – אין בספר איזו אמירה מסכמת ואינטגרטיבית של המחבר לגבי המציאות התאגידית הישראלית שאותה תיאר.

עבודתו של שטאובר מספקת את אחת ההצעות המעמיקות ביותר לתחום ניהול ההון האנושי בארגונים ישראליים, ואת הגישור האולטימטיבי בין ניהול כוח-אדם של פעם (שכר, הטבות ורווחה) לניהול ההון האנושי של היום (פיתוח אישי, תקשורת פנים-ארגונית ואחריות חברתית). הספר מומלץ למנהלים בכל רמות המדרג הארגוני, לעוסקים במשאבי אנוש ובפיתוח ארגוני בתוך ומחוץ לארגונים ולסטודנטים שעושים את צעדיהם הראשונים במדעי החברה – כמו גם לכל אלה שמבקשים, מעת לעת, לקרוא בשפה העברית על מה שמתרחש כיום בארגונים כחול-לבן.

לסיכום, "זה לא רק הכסף" מוכיח לנו בדיוק את מה שטוענת הכותרת: ניהול עובדים בארגונים איכותיים הוא הרבה יותר מאשר השכר הכספי שמשולם להם, וטוב יעשו מנהלים אם יפנימו את ההכרה שגם עבור העובדים הכסף (למרות חשיבותו) אינו הכל, ולארגון עומדים אמצעים רבים ומגוונים לסייע לאנשים לצמוח ולממש את עצמם בסביבה שבה הם מבלים בין שליש למחצית מחייהם – תוך שהם תורמים באופן ניכר להצלחתו העסקית של ארגונם ולהעצמת מיצובו. ■

הכותב הוא מומחה בפסיכולוגיה חברתית-תעסוקתית ארגונית, ועמית הוראה בבית-הספר למדעי-המדינה באוניברסיטת חיפה ובביה"ס למנהל עסקים בקריה האקדמית - אונו