

# תוכן העניינים

9	מבוא
11	הבעת תודה
<b>אישיות המנהל</b>	
15	מי אתה? הכר את עצמך
25	חוסן נפשי
41	הבנת הסביבה
61	אנושיות
73	אינטגריטי – יושרה
83	בגרות ורצינות
103	מיומנויות והתנהלות עצמית
<b>...ודרכי עבודתו</b>	
121	אקלים ארגוני
149	תמיכה, הערכה ותיגמול
169	ביקורת ומשמעת
187	הנחיה והצבת יעדים
201	ארגון העבודה, חלוקת סמכויות ותחומי אחריות
217	איוש והצבה
235	חניכה, קידום ופיתוח
247	יחס אנושי
258	סיכום
260	רשימת העצות

# מבוא

ארגונים מודרניים בעולם הרחב משקיעים משאבים רבים בהון האנושי. תיגמול כספי, אנרגיות ניהול, מערכות הדרכה והעשרה ופעילות רווחה ענפה הפכו את העובדים למקור ההוצאה המרכזי במרבית הארגונים המודרניים.

השאיפה להפיק ממשאב יקר זה את התועלת הרצויה מתמקדת בשני תחומי פעילות מרכזיים, שבהם יש לממונה הישיר תפקיד מרכזי ורב השפעה: שימור עובדים והנעתם.

התלות הגוברת של הארגונים בעובדיהם, בעיקר המקצועיים והמובילים שבהם, העלתה בשנים האחרונות את חשיבותו של התחום הראשון: 'שימור העובדים' [Retention], כלומר הרצון להשאירם בארגון.

צוותים שלמים ביחידות משאבי אנוש מתועלים לביצוע משימה חשובה זו, בעיקר באותם הארגונים שבהם המשאב האנושי נחשב לחיוני. תשומת לב רבה מוקדשת לתרבות הארגונית. מסגרות של עבודת צוות וסביבה של פיתוח וצמיחה פועלות כדי לשכנע כל העת את עובדי הארגון כי "מקומכם איתנו".

גם מערכות השכר והתיגמול נרתמות למשימה זו. למשל, אחת הסיבות המרכזיות לחלוקת אופציות היא הרצון לקשור עובדים חיוניים עם הארגון ועם המחויבות למטרותיו.

אך כל 'מעודדי שימור' אלו מתגמדים אל מול גורם השימור המרכזי – הממונה הישיר – כלומר 'הבוס'. זהו גורם רב השפעה על איכות חייו של העובד במקום העבודה ואף מחוצה לו. ההשפעה כה עצומה עד כי שום אופציה, רכב צמוד, או יום כיף במדבר יהודה לא יוכלו למתן אותה.

התחום השני הוא היכולת להביא את העובדים לידי מיצוי יכולותיהם וכישוריהם, ולעורר בהם את המוטיבציה לתרום לארגון ולהשקיע בקידומו. גם במקרה זה יכולת הניהול של הממונה הישיר, מנהיגותו, וההערכה שהוא מעורר אצל עובדיו הן גורמי הנעה רבי עוצמה, יותר מכל כלי תיגמול אחר.

הספר שלפנינו מיועד לאותם מנהלים ישירים, אנשי שדרת הארגון, העוסקים במורכבת שבמלאכות והחשובה שבהן: ניהול עובדים. הספר מכיל 150 רעיונות ועצות מעשיות, העוסקים באישיותו של המנהל ובדרכי עבודתו, פרי ניסיונם המעשי והרחב של מנהלים מצליחים רבים מארגונים מובילים במשק, וניסיוני האישי.

כמה מהעצות עשויות אולי להצטייר במבט ראשון כמובנות מאליהן, אבל המציאות העגומה מוכיחה שרבים אינם מיישמים אותן, משום שלא כל מה שמוכן מאליו והגיוני הוא גם קל לביצוע.

ההסברים והדוגמאות החיות אשר לצד העצות מסייעים להמחישן ומציעים דרכים ליישומן.

ונסיים בעצה ראשונה לקורא־המנהל: השתמש רק בעצות התואמות את השקפת עולמך, אישיותך וסגנוןך הניהולי. עצה שנייה: קרא גם את העצות האחרות. כי מי יודע, אולי תגלה בהן עולם חדש...

בהצלחה,

שוקי שטאובר

# הבעת תודה

ספר זה לא היה יוצא לאור במתכונתו המיוחדת אלמלא תרומתה המשמעותית של קבוצת מנהלים מוכשרים בחברות מובילות במשק, שתרמו מניסיונם האישי בניהול עובדים:

אורי וייס, מיכאל המל, ירון כסלו, ארז בנוביץ, דני גנוסר,  
ג'וש רוטשטיין, עידו קדים, מרסלו יופה, גיא ידלין, ירון הורוביץ,  
יפית מרק, לילי נגר, תמיר בושניצקי, גבי ג'רבי, ורה סטרדי,  
דוד פרנס, רוני מרום, מוטי אלמוז, קובי טולדנו ועוד גבאי.

יבואו כולם על התודה והברכה.

שוקי שטאובר