

שם המרצה: ד"ר אתי פז

שם הקורס: ניהול משאבי אנוש

סוג הקורס: שיעור

שנת לימודים: תשע"ח

סמסטר: שנתי

נקודות זכות: 2

רציונאל ומטרות הקורס

בעשורים האחרונים חלות תמורות משמעותיות בעולם יחסי העבודה, בניהול בכלל ובניהול המשאב האנושי בפרט. בקורס יוצג מגוון רחב של נושאים הקשורים בניהול המשאב האנושי וזאת כדי להרחיב הסיכויים לעמוד באתגר הניהולי המורכב המתמקד בהלימה בין הארגון ויכולותיו לבין הסביבה המשתנה. מטרות הקורס הן:

- לחשוף את האתגרים העומדים בפני מנהל משאבי אנוש.
- להציג את התפישה העכשווית למיצוב המנהל ומערכת משאבי אנוש, בארגון.
- לבסס את הגישה שמנהל משאבי אנוש הוא שותף אסטרטגי בקבלת החלטות בארגון.
- להגדיר את תפקיד מנהל מערך משאבי אנוש כאחראי לבניית אסטרטגיה למערך משאבי אנוש הנגזרת מהאסטרטגיה העסקית של הארגון.
- להעניק כלים ומיומנויות שיסייעו למנהל להתמודד עם האתגרים השונים.

נושאי הקורס

1. מהות ניהול משאבי אנוש
2. הגישה האסטרטגית לניהול משאבי אנוש
3. ניהול תרבות הארגון
4. תכנון מערך משאבי אנוש
5. איתור מיון וגיוס עובדים
6. הערכת הביצוע, וניהול ביצועים
7. ניהול מערך התגמולים
8. ניהול שינויים ופיתוח ארגוני
9. יחסי עבודה
10. משאבי אנוש בארגון הגלובלי

תכנית הוראה לפי שיעורים

מספר השיעור	נושא השיעור	קריאה נדרשת (מספרי הפריטים ברשימת הקריאה)
1.	מהות ניהול משאבי אנוש הנחות יסוד בתפיסת ניהול משאבי אנוש.	28, 3
2.	מניהול מנגנון לניהול ההון האנושי התפתחות משאבי אנוש במקביל להתפתחות החשיבה הניהולית, האתגרים העומדים בפני הארגון ומערך משאבי אנוש	4,5,29
3-4	הגישה האסטרטגית לניהול משאבי אנוש מהי אסטרטגיה ? אסטרטגית משאבי אנוש, ניהול מסורתי לעומת ניהול אסטרטגי. בסיס תיאורטי לניהול אסטרטגי של משאבי אנוש, אסטרטגית משאבי אנוש ברמות הארגון. תהליך קביעת האסטרטגיה הארגונית.	6
5	ניהול תרבות הארגון הגדרה, מרכיבים, חשיבות, קשר לפעילויות משאבי אנוש, תפקיד משאבי אנוש בטיפוח תרבות הארגון, השפעת הגומלין בין דרך הניהול ובין מערך משאבי אנוש. מכשלות בטיפוח תרבות הארגון.	9,30,41,43
6.	דרישות התפקיד של ניהול מערך משאבי אנוש.	23,25,35
7.	תכנון מערך משאבי אנוש תיכון תפקידים – מהות, חשיבות לצמיחה אישית והנעה, ניתוח תפקידים – מדוע חשוב, גישות שונות, פיתוח משפחות תפקידים,	26,7
8.	איתור מיון וגיוס עובדים איתור עובדים- חשיבות, פיתוח מקורות, תהליך קליטה, בחירה והצבה שיטות מיון, חשיבות, מיון קורות חיים והמלצות, ראיון כניסה – סוגי ראיונות, חשיבות, סיכונים, סוציאליזציה וחניכת עובדים, תפקיד משאבי אנוש מול תפקיד הניהול בהליך איוש עובדים, היבט החוק	10,32,36
9.	הדרכת עובדים ופיתוחם מהי הדרכה ומהו פיתוח? חשיבות לארגון, לניהול וליחיד, תפישת הארגון את הדרכה ופיתוח כהשקעה ארגונית או כהוצאה, תכנון פעילות הדרכה ופיתוח, ניתוח צרכי ההדרכה לתפקיד ולאדם. קביעת תכנית ההדרכה מי? מתי? היכן? מי מבצע? כלים לזיהוי צרכי ההדרכה והפיתוח, מעקב על תוצאות ההדרכה ושימוש מרבי בידע, דפוסי הדרכה ופיתוח שונים, ניהול ופיתוח צוותי הערכת הפיתוח וההדרכה, הערכת מרכיבי ההדרכה והפתוח, ביצוע ותוצאות	11,20
10	תפקיד מערך משאבי אנוש בניהול כישרונות ושימורם. שיטות לתמריצים, גמישות ארגונית ושיטות תגמול גמישות.	12

מספר השיעור	נושא השיעור	קריאה נדרשת (מספרי הפריטים ברשימת הקריאה)
11-12.	הערכת הביצוע, וניהול ביצועים החשיבות האסטרטגית של הערכת ביצוע, מתן משוב, ההחלטה על קריטריונים להערכה, התנהגות, מיומנות, תוצאות, קריטריון יחיד או ריבוי קריטריונים, שילוב תיזמון הערכה, מבצעי הערכה, המנהל, קבוצות עובדים, הערכה עצמית, גישות שונות להערכה עצמית, כפיפים, לקוחות, 360 מעלות, תהליך קביעת ציוני הערכה, תהליך הערכה, שגיאות נפוצות בהערכה. מתן משוב וחשיבותו, הקשר בין הערכה ופעילות הפיתוח וההדרכה. אסטרטגיות לשיפור ביצועים – חיזוק חיובי, ניהול עצמי, חונכות, מדידה – חשיבות מדידת פעילות משאבי אנוש, השימוש במדדים שונים למדידת תהליכי הקליטה, ניידות עובדים, תחלופת עובדים וכו', הכנת תכנית שיפור כתוצאה מהמדידה, תקשורת תהליכי המדידה, שיתוף עובדים וחשיבותה, תכנון משאבי אנוש ככלי למדידה והכוונה, עקרונות תכנון משאבי אנוש	14,21,22,37,38
13-14.	ניהול מערך התגמולים מדיניות התגמולים והקשר לאסטרטגיה, תאוריות בסיסיות לניהול תגמולים, תפקיד התגמול בהנעת עובדים, היבטים של שוויוניות ואתיקה, היבטים חוקיים, קביעת מדיניות תגמולים, תפקיד משאבי אנוש בניהול מערך התגמולים, תגמולים ותרבות הארגון קביעת תגמולים לניהול הבכיר, תגמול על בסיס יכולות, תגמול על בסיס ביצוע,	13,42
15	משאבי אנוש בראי הפיתוח הארגוני	
16	ניהול שינויים ופיתוח ארגוני המסגרת התיאורטית והמעשית לניהול שינויים, רמת השינוי – אישית, קבוצתית וארגונית. תהליך השינוי ומנהיגות הארגון, תפקיד מערך משאבי אנוש בניהול שינויים, תכנון משאבי אנוש, ניהול קיטון ארגוני וצמצומים, שונות בכוח האדם וניהולו, כישלונות וטעויות בניהול שינויים, תפקיד משאבי אנוש ברכישות ומזוגים, משאבי אנוש בעתות משבר.	8,24,31,34
17	למה שינויים נכשלים?. כישלונות וטעויות בניהול שינויים, התנגדות לשינויים.	33
18.	יחסי עבודה מיון מרכיבי יחסי העבודה בישראל ובעולם – השפעות של שינויים בעולם התעסוקה, הסכמים ענפיים, קיבוציים, צווי הרחבה והסכמים אישיים – דגשים של אסטרטגיות במשא ומתן. המשפטיזציה "של יחסי העבודה בישראל אל מול האלטרנטיבות של גישור, פישור ובוררות.	15
19.	תפקידו של מערך משאבי אנוש ביחסי העבודה שיתוף פעולה עם ועדים, יחסי הוגנות, אכיפת הסכמים, עדכון הוראות והסכמים, פעולות פרואקטיביות לצמצום פערים בין עובדים להנהלה, שיתוף עובדים, בקרה על מנהלים, הכנת מידע סטטיסטי לצורך משא ומתן הוגן, עידוד שקיפות מערכות.	32
20	משאבי אנוש בעתות משבר צמצומים ופיטורים	16

מספר השיעור	נושא השיעור	קריאה נדרשת (מספרי הפריטים ברשימת הקריאה)
21-22	משאבי אנוש בארגון הגלובלי אתגרי ניהול הארגון הגלובלי (ניהול שונות, תקשורת, מרחק, הבדלי תרבות, שפה), מהו ניהול משאבי אנוש בארגונים גלובליים? השפעת השוני בין הארצות השונות על ניהול משאבי אנוש, הבדלי התרבות, הכלכלה, והחוק, בחירת מנהלים לתפקידי חול ושליחת עובדים למשימות בינלאומיות, ניהול השונות הארגונית, העברת עובדים כחלק מהליך פיתוח והדרכת העובדים, החזרה הביתה התאמת ניהול מערך משאבי אנוש לניהול הגלובלי (חברת האם, הבנות ומערך משאבי אנוש).	17
23-24	סיכום והצגת עבודות	

דרישות קדם להשתתפות בקורס אין

דרישות החובה (מבחנים, עבודות, מטלות)

- השתתפות מלאה ופעילה בשעורים.. המתבססת על קריאה שוטפת של החומר הביבליוגרפי.
- עבודה (תוגש ע"י 3-4 סטודנטים, גודל הקבוצה ייקבע בהתאם לגודל הכתה)
- מבחן

מרכיבי הציון הסופי (באחוזים)

- עבודה מסכמת –קבוצתית - 30% מבחן - 70%
- ציון עובר 60%

רשימת קריאות חובה

שעור	#	נושא
	1	משולם, א., הרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש הגישה האסטרטגית , אוניברסיטת חיפה "ספר הקורס"
	3	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 1 עמ' 13-35
	4	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 1 עמ' 35-54
	5	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 1 עמ' 54-73
	6	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 2 עמ' 74-112
	7	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 3 עמ' 113-149
	8	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 3 עמ' 149-173
	9	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 4 עמ' 174-200
	10	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 6 עמ' 233-261
	11	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 7 עמ' 264-293
	12	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 8 עמ' 295-316
	13	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 9 עמ' 319-362
	14	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 12 עמ' 426-449
	15	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 13 עמ' 451-484
	16	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 14 עמ' 509-512
	17	משולם, א., הרפז, י. (2015). פרק 15 עמ' 516-535

רשימת קריאות רשות

שעור	#	נושא
	20	אבירם, א. (2006). טיפוח מיומנויות וכישורים לשיפור ביצועים . תל אביב: פקר הוצאה לאור. עמ' 227-258.
	21	ברנע, נ. (2008). ייסורי ה ROI - על מדידת אפקטיביות הדרכה וצרות אחרות (חלק א') , משאבי אנוש , 242, עמ' 26-36.
	22	ברנע, נ. (2008). ייסורי ה ROI - על מדידת אפקטיביות הדרכה וצרות אחרות (חלק ב') , משאבי אנוש , 243, עמ' 38-42.
	23	גלוסקינוס א. (1998) פיתוח ארגוני: עבר הווה והאלף השלישי, פיתוח ארגוני בישראל כרך 2 (11)
	24	גלוסקינוס א. (2000) להעביר אותם במדבר: הנהגת שינויים בעת תמורות יסודיות, משאבי אנוש , ינואר 2000, גיליון 145, 26-31
	25	הס רענן. (2002). שינוי פרדיגמה בניהול משאבי אנוש או סיפור בגדי המלך החדשים. משאבי-אנוש מרץ 2002.
	26	לוי עמיר (2008), ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות . רמת גן: רימונים.

שעור	#	נושא
	27	מירוני מ. (2006). חידושים וחדשנות בניהול מו"מ ויישוב סכסוכים בעולם העבודה. <i>משפט ועסקים</i> כרך ג' עמ' 75-121 code:64480 . (יש גם ראיון מוקלט בספריה עם מירוני)
	28	משולם, א. (2001) משאבי אנוש על פרשת דרכים-להיות או לא להיות. <i>משאבי אנוש</i> , דצמבר
	29	סמואל, י., (2012) <i>ארגונים</i> , אוניברסיטת חיפה
	30	סקופ א. (2007), <i>המנהל הממוקד – תרבות ארגונית וחזון</i> . פרק 1
	31	פוקס, ש. (1998) <i>הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי</i> הוצאת בר אילן רמת גן פרקים: א, ב, ד, יג. 27-85
	32	פוקס, ש. (2002). אתגרי מיון וברירת עובדים. <i>ניהול</i> , אוקטובר-נובמבר: עמ' 8-14.
	33	פשר עדנה, (2010). <i>טעויות בניהול שינויים ירחון מזווית אחרת – אפריל הוצאת עדנה פשר</i>
	34	קוטר גיון, (2003). <i>להוביל לשינוי</i> , חלק ב: תל אביב: הוצאת מטר, עמ' 41-141
	35	קמינקא, ש. (2007). <i>מגמות חדשות בתחום משאבי אנוש, סטטוס</i> , ספטמבר
	36	רוזן, מ., ורוזן, י. (2007). <i>להפוך את אתר הבית למקור מוביל לגיוס עובדים</i> . <i>משאבי אנוש</i> , 229: עמ' 34-40.
	37	רול, צ. (2003). <i>השקענו...הדרכנו...ומה התוצאות?</i> : חמשת המוקדים לשיפור אפקטיביות בהדרכה (חלק ב'), <i>משאבי אנוש</i> , 192, דצמבר, עמ' 18-23.
	38	רול, צ. (2003). <i>השקענו...הדרכנו...ומה התוצאות?</i> : חמשת המוקדים לשיפור אפקטיביות ההדרכה (חלק א'), <i>משאבי אנוש</i> , 191, נובמבר, עמ' 36-40.
	41	Hofstetter, H. & Harpaz, I. (2011). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. , <i>International Journal of Human Resource Management</i> , pp. 1-22. Published online: 25 May
	42	Gagné; M. Forest, J. (2008). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 years of debate <i>Canadian Psychology</i> ; Aug 2008; 49, 3.p 225
	43	Schein E H (2002). The Enxiety of learning , <i>Harward Business Review March</i> , pp.100-106.