



ניהול קשרי עובדים

Employee Relations

מרצה: ד"ר מיכל סלצקי

93-437-03

היקף שעות: 2 ש"ש

מסטר: קיץ

שנת לימודים: תש"פ

קורס מתוקשב באינטרנט (תכנית ינשופים ד')

דוא"ל: michal.seletzky@gmail.com

אתר הקורס באינטרנט: באמצעות מערכת "למידה" (Moodle).

* הסבר יינתן בתחילת הקורס!

א. תוכן הקורס ומטרותיו:

לקשרי עובדים (Employee /Member Relations) כמה מטרות, ביניהן: הגברת יחסי אמון בין ההנהלה לעובדים; יידוע העובדים על פעולות הארגון והישיג; חיזוק המוטיבציה בקרב העובדים והזדהותם עם הארגון ועם מטרותיו. מחקרים מורים כי המודעות וההבנה שמגלים העובדים הן לארגון והן לצרכיו תורמות לשביעות רצון רבה יותר בקרבם, להגברת המוטיבציה שלהם ולהתמודדות טובה יותר של הארגון בעת משבר. ההנחה היא כי שיתוף פעולה בין מחלקת משאבי האנוש בארגון לבין מחלקת יחסי הציבור מסייעת לרתימת העובדים להצלחתו של הארגון בעת שגרה ולהצלחתו בתקופות של משבר.

במסגרת קורס זה תינתן, בין היתר, לסטודנטים תמונה מקיפה אודות המשמעות של קשרי עובדים ותקשורת ארגונית; האינטראקציה שבין קשרי עובדים, יחסי ציבור ומשאבי אנוש; החשיבות של תרבות ארגונית לבין ביצועי של הארגון והצלחתו; הקשר שבין עיצוב אסטרטגיה ארגונית לבין קשרי עובדים וכן התנהלות הנהלת הארגון ותפקיד העובדים במצבי משבר. במהלך הקורס יוצגו מקרי בוחן מהארץ ומהעולם וישולבו סרטונים להמחשת הנלמד.

ב. תכנית הקורס ורשימת קריאה:

חלק א': ניהול קשרי עובדים ותקשורת פנים ארגונית

1. הגדרות ומונחים מרכזיים: קשרי עובדים; יחסי ציבור ותקשורת פנים ארגונית
2. יחסי ארגון – עובדים; מעורבות עובדים והצלחה ארגונית

חלק ב': ניהול משאבי אנוש בארגון וקשרי עובדים

1. עלייתו של תחום ניהול משאבי אנוש
2. מבנה מערך משאבי אנוש
3. גישות מרכזיות לתיאור תפקיד מערך משאבי אנוש בארגון; ותחומי אחריותו
4. מודלים בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש



חלק ג': תרבות הארגון

- ג.1. תרבות הארגון – מהי?; הגדרות, מרכיבים וחשיבות
- ג.2. ניהול תרבות הארגון: השותפות בין הדרג הניהולי לבין מערך משאבי אנוש
- ג.3. ניהול תרבות בארגון הגלובלי

חלק ד': ניהול חבר עובדים

- ד.1. סגנונות ניהול והשלכותיהם על ניהול חבר עובדים
- ד.2. המטלות העיקריות של ניהול עובדים
- ד.3. תחלופה של עובדים ושימורם
- ד.4. מבט לעתיד התחום

חלק ה': הקשר שבין עיצוב תכנית אסטרטגית ביחסי ציבור לבין ניהול קשרי עובדים

- ה.1. עיצוב אסטרטגיה ארגונית
- ה.2. מחקר; תכנון; תקשורת והערכה
- ה.3. ניהול בין-לאומי של משאבי אנוש; וניהול כוח עבודה רב-תרבותי

חלק ו': התנהלות ארגונית במצבי משבר

- ו.1. משבר – מהו?
- ו.2. התנהלות הארגון ותפקיד העובדים בעת משבר
- ו.3. סכסוכי עבודה ושבתות
- ו.4. תרבות ארגונית ואוטונומיה תקשורתית בעת משבר

ג. תכנית הוראה מפורטת לכל השיעורים:

חלק א': קשרי עובדים ותקשורת פנים ארגונית

שיעורים 3-1

א.1. הגדרות ומונחים מרכזיים: קשרי עובדים; יחסי ציבור ותקשורת פנים ארגונית

קריאת חובה:

Guth, D. W. & Marsh, C. (2012). *Public Relations: A Values-Driven Approach*. (5th edit). Boston, MA: Allyn and Bacon, 1-7.

Doorley, J. & Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. NY: Taylor & Francis Group, 127-158.

Verčič, A. T., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future, *Public Relations Review*, 38, 223-230.

ירקצי, ד. ואשכנזי, א. (18/2/2017). חצי מיליון שקל לפורש: הטייסים והנהלת אל על חתמו הסכם קיבוצי חדש. *אתר וואלה*, אוחזר מתוך

<http://news.walla.co.il/item/3041520>

מלינצקי, ג. (16/2/2017). הסתיים המשבר באל על: אלה פרטי ההסכם עם הטייסים. *TheMarker*, אוחזר מתוך

<http://www.themarker.com/consumer/tourism/1.3864148>



שיעורים 5-4

א.2. יחסי ארגון – עובדים; מעורבות עובדים והצלחה ארגונית

קריאת חובה:

Men, L. R. (2015). The internal Communication Role of the Chief Executive Officer: Communication Channels, Style, and Effectiveness, *Public Relations Review*, 41, 461-471.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study, *Public Relations Review*, 41, 129-131.

Welch, M. (2012). Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication, *Public Relations Review*, 38, 246-254.

רז-חיימוביץ, מ. (5/9/2018). ועד אל על לעובדים: אל תעבירו לחברה הצעות ייעול. גלובס, אוחזר מתוך

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001252785>

קריאת רשות:

Isaacson, W. (2012). The Real Leadership Lessons of Steve Jobs, *Harvard Business Review*, (April Issue), <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs>

חלק ב': ניהול משאבי אנוש בארגון וקשרי עובדים

שיעורים 9-6

ב.1. עלייתו של תחום ניהול משאבי אנוש

קריאת חובה:

גלוברזון, א. וכרמון, ע. (1988). אנשים בארגון: ניהול משאבי אנוש. תל אביב: הוצאת ספרית המינהל, 7-12.

ב.2 מבנה מערך משאבי אנוש

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 222-213.

ב.3. גישות מרכזיות לתיאור תפקיד מערך משאבי אנוש בארגון; ותחומי אחריותו

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 73-57; 56-54.

ב.4. מודלים בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 89-81.



חלק ג': קשרי עובדים, משאבי אנוש; וניהול תרבות הארגון

שיעורים 10-12

ג.1. תרבות הארגון – מהי?; הגדרות, מרכיבים וחשיבות

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 187-174.

דרור, י. (28/3/2005). הבולדוזר האנושי במסדרונות הכחול הגדול. עיתון הארץ, אוחר מתוך <http://www.haaretz.co.il/literature/1.1514617>

קריאת רשות:

פרסיקו, א. (11/7/2017). פטריק דרהי: לא מרוויחים שקל מ 24news. העין השביעית, אוחר מתוך <http://www.the7eye.org.il/255809>

Castillo, M. (1/11/2018). Google employees around the world are walking out today to protest the company's handling of sexual misconduct. CNBC, Retrieved from <https://www.cnbc.com/2018/11/01/google-employees-walk-out-in-protest-of-sexual-misconduct-handling.html>

ג.2. ניהול תרבות הארגון: השותפות בין הדרג הניהולי לבין מערך משאבי אנוש

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 192-187.

ג.3. ניהול תרבות בארגון הגלובלי

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 197-195.

חלק ד': ניהול חבר עובדים

שיעורים 13-17

ד.1. סגנונות ניהול והשלכותיהם על ניהול חבר עובדים

קריאת רשות:

ב"ז, א. (6/4/2017). הדיקטטור. העין השביעית, אוחר מתוך <http://www.the7eye.org.il/242964>

גלברזון, א. וכרמי, ע. (1988). אנשים בארגון: ניהול משאבי אנוש. תל אביב: הוצאת ספרית המינהל, 54-43.

ד.2. המטלות העיקריות של ניהול עובדים

קריאת חובה:

כהן, ב. (2011). משאבי אנוש: פיתוח והדרכת עובדים ומנהלים. תל אביב: הוצאת 'מערכת', 20-17.



משולם, א. והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 266-269; 318-323; 339-362; 427-430; 447-515; 534-537.

קריאת רשות:

גלוברזון, א. וכרמי, ע. (1988). אנשים בארגון: ניהול משאבי אנוש. תל אביב: הוצאת ספרית המינהל, 62-68.

ד.3. תחלופה של עובדים ושימורם

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 295-318.

ד.4. מבט לעתיד התחום

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 554-559.

חלק ה': הקשר שבין עיצוב תכנית אסטרטגית ביחסי ציבור לבין ניהול קשרי עובדים

שיעורים 18-21

ה.1. עיצוב אסטרטגיה ארגונית

קריאת חובה:

בר-חיים, א., ורדי, י. והופשטטר, ה. (2011). *ניהול משאבי אנוש*. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, יחידה 11, 265-279.

רוזן, א. (2000). יחסי ציבור כזרוע של הניהול, בתוך: א. רוזן (עורכת), *דיבור עם הציבור*. (עמ' 127-129). תל-אביב: פקר הוצאה לאור בע"מ.

משולם, א. והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 104-112.

ה.2. מחקר; תכנון; תקשורת והערכה

קריאת חובה:

Guth, D. W. & Marsh, C. (2012). *Public Relations: A Values-Driven Approach*. (5th edit). Boston, MA: Allyn and Bacon, 188-217, 228-246.

משולם, א. והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 225-231.

קריאת רשות:

לימור, י., לשם, ב. ומנדלזיס, ל. (2014). *יחסי ציבור - אסטרטגיה וטקטיקה*. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, 224-258.

רוזן, א. (2000). אפקטיביות של יחסי הציבור. בתוך: א. רוזן (עורכת), *דיבור עם הציבור*. (עמ' 137-147). תל-אביב: פקר הוצאה לאור בע"מ.



כהן, ב. (2011). משאבי אנוש: פיתוח והדרכת עובדים ומנהלים. תל אביב: הוצאת 'מערכת', 159-157; 193-194

ה. 3. ניהול בין-לאומי של משאבי אנוש; וניהול כוח עבודה רב-תרבותי

קריאת רשות:

בר-חיים, א., ורדי, י. והופשטטר, ה. (2011). ניהול משאבי אנוש. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, יחידה 11, 285-280.

חלק ו': התנהלות ארגונית במצבי משבר

שיעורים 25-22

1.1. משבר – מהו?

קריאת רשות:

Coombs, W. T. (2002). Deep and Surface Threats: Conceptual and Practical Implications for 'Crisis' vs. 'Problem', *Public Relations Review*, 28(4), 339-345.

2.2. התנהלות הארגון ותפקיד העובדים בעת משבר

קריאת חובה:

Johansen, W., Aggerholm, H. K. & Frandsen, F. (2012). Entering New Territory: A Study of Internal Crisis Management and Crisis Communication in Organizations, *Public Relations Review*, 38, 270-279.

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 200-198.

קריאת רשות:

לימור, י., לשם, ב. ומנדלזיס, ל. (2014). יחסי ציבור - אסטרטגיה וטקטיקה. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, 356-353.

3.1. סכסוכי עבודה ושבתות

קריאת חובה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. תל אביב: אוניברסיטת חיפה ומשכל, 484-471.

סיידמן, ד. (30.11.2018). האם כדאי להעסיק בארגון עובדים אקטיביסטים? כלכליסט, אוצר מתוך <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3750951,00.html>

גן-אל, א. (19.8.2018). עובדי גוגל נוקטים אקטיביזם: קוראים להנהלה לא להיכנע לסין. גלובס, אוצר מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001250602>

4.1. תרבות ארגונית ואוטונומיה תקשורתית בעת משבר

קריאת חובה:

Marra, F. J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, *Public Relations Review*, 24(4), 461-474.



שיעור 26

סיכום וחזרה לקראת המבחן

ד. דרישות קדם:

אין

ה. דרישות הקורס:

1. **מטלות**** – במהלך השנה יינתנו לסטודנטים 8 מטלות (בחני בקיאות קצרים), מתוכן הם יתבקשו להגיש 5 מטלות שאותן הם יצטרכו לעבור בציון משוקלל עובר.

הנחיות מפורטות אודות המטלות יוצגו בהנחיות באינטרנט וגם במפגש הפרונטאלי הראשון עם המרצה.

**** ביצוע חמש המטלות הינו חובה והוא מהווה תנאי מקדים לאישור גישה למבחן המסכם**

2. **מבחן מסכם** – בסיומו של הקורס ייערך מבחן שיכלול את ההרצאות ואת הביבליוגרפיה. מטרתו לבחון בקיאות בחומר, יכולת אנליטית ויישום הנלמד.

ג. מרכיבי הציון הסופי:

20% - ביצוע של 5 מטלות (מתוך 8 מטלות)

80% - מבחן מסכם

ציון עובר בקורס: 60

בהצלחה!

ו. שם הקורס באנגלית:

Employee Relations