



משרד החינוך
המינהל למדע ולטכנולוגיה

תכנית לימודים

שם התכנית: **ניהול תעשייתי ב**

מקצוע: **ניהול משאבי אנוש**

כיתה: **י"ד**

תשס"ח 2007

ניהול משאבי אנוש

התפיסה הרעיונית של התכנית

ניהול משאבי אנוש נועד לחשוף ולפתח ידע בנושאים הבאים:

1. מאפייני אנשים ותפקידים;
2. אמצעי גיוס והתאמת עובדים לתפקידים שונים, כך שההסתגלות התפקודית תהיה מרבית;
3. שיטות הדרכה ופיתוח עובדים, במטרה להשביח את תפקודיהם וגם להכינם לקידום מקצועי;
4. ידע בשיטות של הערכת תפקוד ותגמול;
5. ידע בהבטחת רווחה וגהות בעבודה;
6. ידע בגישות בקרה על התכליתיות והיעילות של הטיפול בגורם האנושי בארגון.

תכנית הלימודים בניהול משאבי אנוש מיועדת אפוא לחשוף את התלמידים לתחומי הידע העיקריים שנרכשו בנושאים שלעיל, ומכך נובעות המטרות הכלליות והאופרטיביות המובאות בהמשך.

מטרות כלליות

1. הבנת תרומתו של ניהול משאבי אנוש לניהול הכולל התקין של הארגון.
2. הכרת הפונקציות השונות של ניהול משאבי אנוש (גיוס, איוש, הדרכה, הערכה).
3. הכרת מושגים, גישות, שיטות, כלים, עקרונות ושיקולים בתכנון ובניהול השלבים השונים במערכת משאבי אנוש בארגון.
4. הכרת יחסי הגומלין בין הסביבות הארגוניות הפנימיות והחיצוניות ובין אפיוני הרכיבים השונים של מערכת ניהול משאבי אנוש בארגון.
5. פיתוח חשיבה ביקורתית בנושא הערכת היתרונות והחסרונות של הכלים והשיטות השונים בניהול משאבי אנוש.

מטרות אופרטיביות

עם סיום לימודיהם, התלמידים:

1. יסבירו את השפעתן של גישות ניהוליות שונות על התפתחותו ההיסטורית של תחום ניהול משאבי אנוש.

2. יגדירו את מושגי היסוד בחקר עיסוקים.
3. ?מנו את האמצעים השונים לגיוס עובדים.
4. יתארו את היתרונות והחסרונות של הכלים והשיטות השונים לאיוש תפקידים.
5. ?מנו את השיקולים השונים הכרוכים בבניית מערכת איוש תפקידים.
6. יזהו את היעדים, השלבים, הבעיות והפתרונות בקליטת עובדים חדשים בארגון.
7. יסבירו את הקריטריונים להערכת אפקטיביות והשגת יעדים של תכניות הדרכה.
8. יסבירו את השימושים האפשריים בתכניות השונות של הערכת תפקודם של עובדים.
9. יסבירו את חשיבותו של פיתוח הקריירה מנקודת הראות של העובדים והארגון.
10. יציגו את האופן שבו סוגי גמולים שונים (בנוסים, אופציות, אחריות) עשויים לשמש גורמי הנעה שונים בעבודה.
11. יכירו שיטות הערכה שונות של עיסוקים ויצינו את יתרונותיהן וחסרונותיהן.

דרכי הוראה/למידה מומלצות

- יש להשתמש בשיטות הוראה מגוונות כדי להבטיח הטמעה מרבית של החומר הנלמד. מומלץ אפוא לשלב בין השיטות המוצעות כאן:
1. הוראה פרונטלית על ידי המורים.
 2. קריאה וניתוח מאמרים מכתבי עת, כמו למשל **משאבי אנוש, סטטוס, ניהול**.
 3. ניתוח אירועים המוזכרים בביבליוגרפיה המומלצת בעברית.
 4. צפייה בסרטי הדרכה.
 5. ביקורים במחלקות ובאגפים של משאבי אנוש של ארגונים שונים כגון בנקים, חברות תעשייתיות, קופות חולים, בתי חולים ועוד.
 6. הזמנת מרצים אורחים מתחומי ניהול משאבי אנוש: מנהלי משאבי אנוש, מנהלי הדרכה, ממונים על איוש משרות, חשבי שכר וכדומה.
 7. שימוש בתוכנת מחשב לניהול מערכות שכר ויצירת קובצי נתונים של עובדים; משחקי תפקידים להמחשת מצבים שונים כגון ראיון העסקה, מתן משוב על הערכת תפקוד ועוד.
 8. התנסות מעשית וביצוע תרגיל חקר תפקוד, עיצוב גיליון הערכת תפקוד לפי תבנית מסוימת, פתרון מבחן אישיות או כושר וכדומה.
 9. הכרת שאלונים שהשימוש בהם נפוץ מאוד.

תכנים

שעות	נושאי לימוד
4	1. ניהול משאבי אנוש בארגון
6	2. תכנון משאבי אנוש
10	3. ניתוח עיסוקים
10	4. גיוס עובדים ואיוש תפקידים
6	5. קליטת עובדים
8	6. הדרכה ופיתוח של המשאב האנושי
6	7. ניהול קריירה בארגון
8	8. הערכת עובדים
14	9. תגמול עובדים
72	סה"כ

פירוט התכנים וחלוקת השעות המוצעת

שעות	נושאי לימוד	
4	ניהול משאבי אנוש בארגון	פרק 1
	הגדרת מושגים מרכזיים	1.1
	חשיבות הנושא בארגון	1.2
	התפתחות התחום	1.3
6	תכנון משאבי אנוש	פרק 2
	שילוב תכנון משאבי אנוש באסטרטגיה הארגונית	2.1
	תהליך תכנון משאבי אנוש	2.2
	ניתוח צרכים לעומת מאגר קיים	2.3
10	ניתוח עיסוקים	פרק 3
	מונחי יסוד בניתוח עיסוקים	3.1
	תהליך ניתוח עיסוקים: שימוש בכלים של תעשייה וניהול, חקר זמן ושיטות	3.2
	הערכת עיסוקים: הערכות תחומי תפקיד, שיטות להערכת עיסוקים	3.3
	הקשר בין ההערכה לתגמול	3.4

שעות	נושאי לימוד	
10	<p align="center">גיוס עובדים ואיוש תפקידים</p> <p>תהליך הגיוס, מקורות לגיוס</p> <p>חיפוש מועמדים, מכרז, פרסום</p> <p>חברות השמה</p> <p>הגדרת תפקיד בארגון</p> <p>ראיון תעסוקתי</p> <p>מבחנים פסיכומטריים, גרפולוגיים, סוציומטריים, מרכז הערכה</p> <p>נתונים ביוגרפיים</p> <p>מכתבי המלצה</p> <p>הגינות באיוש: מניעת אפליה</p>	<p align="center">פרק 4</p> <p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.5</p> <p>4.6</p> <p>4.7</p> <p>4.8</p> <p>4.9</p>
6	<p align="center">קליטת עובדים</p> <p>חוזה עבודה ותנאי תעסוקה</p> <p>תהליך הקליטה בארגון</p> <p>היכרות עם מנהלים ובעלי תפקידים</p> <p>חוזה פסיכולוגי וקליטה תרבותית בארגון</p>	<p align="center">פרק 5</p> <p>5.1</p> <p>5.2</p> <p>5.3</p> <p>5.4</p>
8	<p align="center">הדרכת ופיתוח של המשאב האנושי</p> <p>ניתוח צורכי ההדרכה בארגון: ברמת הארגון, העיסוק והעובד</p> <p>הגדרת קדימויות בהדרכה</p> <p>תהליך ההדרכה: קביעת עקרונות, תכנים ואמצעים</p> <p>הערכת היעילות של תהליכי הדרכה</p> <p>פיתוח מנהלים</p> <p>פיתוח עובדים</p>	<p align="center">פרק 6</p> <p>6.1</p> <p>6.2</p> <p>6.3</p> <p>6.4</p> <p>6.5</p> <p>6.6</p>
6	<p align="center">ניהול קריירה בארגון</p> <p>הגדרת קריירה כחלק מניהול משאבי אנוש</p> <p>שלבי הקידום</p> <p>ניהול תכנית קריירה ככלי ניהולי להנעת עובדים</p>	<p align="center">פרק 7</p> <p>7.1</p> <p>7.2</p> <p>7.3</p>

שעות	נושאי לימוד	
8	<p align="center">הערכת עובדים</p> <p>כלים למדידה ולהערכה של ביצועי העובדים</p> <p>הערכת כמותית ואיכותית של ביצועים</p> <p>מתן משוב לעובד</p> <p>שילוב ההערכה כחלק מתהליך ניהול ופיתוח משאבי אנוש בארגון</p> <p>הפעלת מערכת הערכה כתהליך ארגוני</p> <p>תמיכת ההנהלה וצוות המנהלים בתהליך ההערכה</p>	<p align="center">פרק 8</p> <p>8.1</p> <p>8.2</p> <p>8.3</p> <p>8.4</p> <p>8.5</p> <p>8.6</p>
14	<p align="center">תגמול עובדים</p> <p>שילוב הנעת עובדים בתגמול: שילוב תורות הנעה כגון סולם הצרכים של מסלו, גורמי שביעות רצון בעבודה של הרצברג, תורת ההוגנות של אדמס</p> <p>מודל הצבת היעדים של לוק</p> <p>מודל עיצוב ההתנהגות של מק-גריגור</p> <p>גישות שונות לתגמול כספי ואחר</p> <p>שילוב הערכת עובדים בתגמול</p>	<p align="center">פרק 9</p> <p>9.1</p> <p>9.2</p> <p>9.3</p> <p>9.4</p> <p>9.5</p>
72	סה"כ	

מושגים עיקריים

המושג	הסבר
איוש תפקידים/משרות (Staffing Position)	תהליך שייעודו לאתר את העובדים בעלי הסיכויים הטובים ביותר ולהציבם בתפקיד המוגדר.
אפליה בתהליך הבחירה (Discrimination)	מצב שבו למועמדים בעלי סיכויים שווים להסתגל בהצלחה לעבודה במשרה פנויה יש סיכויים לא שווים לעבור את תהליך הבחירה.
אפקט הילה (Halo Effect)	שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המערך מפתח נטייה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך.
אפקטיביות בבחירת מועמדים (Selection)	מידת השגת המטרות. פעולה הנעשית כשמספר המועמדים גבוה ממספר המשרות הפנויות. במצב כזה בוחרים את בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר.
דירוג (Ranking)	סולם המתאר את ההיררכיה הארגונית ואת מתח הדרגות הענפי/מקצועי (מהנדסים, מורים, רופאים). העובד מתוגמל לפי דירוגו ודרגתו.
הדרכת עובדים (Employees/Workers Training)	תהליך של הכשרה מתוכננת הנועד ליצור שינוי מתוכנן בידע, במיומנויות, בעמדות ובהתנהגויות כדי להקנות לעובד כישורים הנחוצים לתפקוד אפקטיבי.
הטבות (Benefits)	גמולים הניתנים לעובדים בתפקיד ובארגון מסוים. למשל ביטוח מקיף לרכב, הוצאות חינוך ילדים, או הוצאות בריאות ועוד.
העשרת עיסוקים (Job Enrichment)	תהליך שבו מטלות מקובצות יחד כדי להעשיר את מידת הגיוון של פעילויות העבודה, מורכבות העבודה ומידת שיקול הדעת.
הערכת עמיתים (מבחן סוציומטרי) (Peer Assessment)	שיטה שבה קבוצת שווים מעריכים איש את רעהו על פי ממדים התנהגותיים שאפשר לצפות בהם (כלומר שאפשר לאסוף מידע על ההתנהגויות האלה) באינטראקציה השגרתית המתנהלת בין העמיתים באותה קבוצה.
הערכת תפקוד (Performance Appraisal)	הערכת מידת הצלחה שבה העובד ממלא את דרישות התפקיד והארגון הצפויים ממנו.

המושא	הסבר
הצבה (Placement)	איוש התפקיד במועמד מתאים. במקרה זה משתדלים להציב בכל משרה את המועמד המתאים ביותר מבין המועמדים הזמינים. ואולם, ייתכן שמועמד זה הוא בעל סיכויים בינוניים להסתגל לעבודה.
חווה/הסכם עבודה	מסמך שנחתם בין צדדים ומבטא הסכמה ביניהם. ביטוי לתמימות דעים (הסכמה) בין הצדדים (עובד-מעביד) בנוגע לחובות ולזכויות של כל אחד מהצדדים בכל הקשור ליחסי עבודה.
חקר תפקידים (ניתוח עיסוקים) (Position (Office) Analysis)	<p>תהליך קביעתם של:</p> <p>א. דרישות הביצוע, המטלות והנתונים האנושיים (כשרים, כישורים) הדרושים בעבודה כלשהי בארגון.</p> <p>ב. פרופיל הגמולים המוצעים על ידי עבודה לסיפוק צרכים אישיים של המועסקים בה.</p> <p>תוצרי חקר תפקידים יכולים להיות איכותיים (כלומר תיאוריים) או כמותיים (כלומר מספריים). למשל: "נדרש כושר השפיטה" (תפוקה איכותית) לעומת "נדרשת רמה 4- בכושר שיפוט" (בסולם של 6 דרגות).</p> <p>תוצרי תהליך חקר התפקידים משמשים למטרות שונות, כגון איוש תפקידים/משרות, עיצוב תכניות להדרכת עובדים, קביעת התחומים להערכת תפקודם של עובדים בתפקיד מסוים.</p>
מבחן פסיכולוגי (Psychological Test)	כלי המודד באופן אובייקטיבי מדגם התנהגות מסוימת כדי ללמוד ממנו על כושר או על מאפיין אישי של המועמד. האובייקטיביות מתבטאת באחידות התהליכים לניהול המבחן ולבדיקת תוצאותיו. העיקרון במבחן פסיכולוגי הוא יצירת מצב של גירוי שהתגובות לו ניתנות למדידה סטנדרטית.
מבחני אישיות (Personality Tests)	מבחנים שנועדו לבחון היבטים ריגושיים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל: מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.
מבחני כושר (Aptitude (Ability) Tests)	מבחנים שנועדו למדוד פוטנציאל שבעזרתו יוכל הפרט ללמוד מיומנות מסוימת, אם יקבל הכשרה או אימון לכך. למשל: מבחן תפיסת צורות, מבחן זריזות אצבעות, מבחן כושר מילולי.

המושא	הסבר
מבחני מצב (Situational Tests)	מבחנים המושתתים על מצבים ומטלות הקשורים לתפקיד שאליו המועמד מתבקש להתקבל, והחיוניים להסתגלות מוצלחת בעבודה. מתוך התמודדות המועמדים עם מצבים/מטלות אלה מקישים על אופן הסתגלותו בתפקיד האמתי.
מבחני משכל (General Intelligence Tests)	מבחנים הבודקים את יכולת הלמידה של היחיד ומנבאים את הצלחתו בעתיד במצבים שבהם נדרש ליישם את הנלמד.
מבחנים גרפולוגיים (Graphology Tests)	מבחנים שנועדו להעריך את אישיותו של המועמד לפי סימני כתב ידו. הנחתם של המבחנים הגרפולוגיים היא כי תצורות הכתב, תנועותיו ואופן ארגונו משקפים את האישיות.
מוטיבציה (הנעה)	כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.
מערכות תגמול (Compensation Systems)	מדיניות, שיטות ונהלים שעל פיהם מתוגמלים העובדים בארגון על עבודתם.
מרכז הערכה (Assessment center)	מסגרת בחינה שבה המועמד לתפקיד עובר סדרה מגוונת של מבחנים (מבחני מצב, מבחני אישיות, מבחני כושר) וראיונות, במגמה לגבש הערכה כוללת על התאמתו לתפקיד. ייחודה של מסגרת זו הוא השימוש בכלים מגוונים הבוחנים מאפיינים שונים (כשרים, תכונות, התנהגויות), באמצעות ריבוי של גורמי הערכה.
משוב על הערכת תפקוד (Appraisal Interview)	שיחה מובנית שבמהלכה המעריך משוחח עם המוערך על התרשמויותיו מתפקודו, הן כדי להעניק חיזוקים על הישגים ועל התנהגויות רצויות, והן כדי להחליט על יעדי שיפור בתחומים שבהם נתגלו ליקויי תפקוד.
ניתוח עיסוקים	רצף פעולות שתפקידן לזהות את המטלות שיש לבצע בעיסוקים שונים, תוך קביעת הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהעובד וכן את תנאי ביצוע העיסוק. ניתוח עיסוקים כמותי – שיטה לניתוח העיסוק המבוססת על קריטריונים מוגדרים ההופכים את תיאורי העיסוק, הדרישות, והתפקודים לנתונים בני מדידה כמותית.

המושא	הסבר
	<p>ניתוח עיסוקים איכותי – שיטה המבוססת על תיאור מילולי של בעל העיסוק על אודות מאפייני העיסוק: תיאור העבודה המבוצעת, סביבת העבודה, מיומנויות וכישורים, תרומת העבודה לארגון, מידת היזמה של בעל העיסוק, סוג החלטות שצריך לקבל בעת ביצוע העבודה וכו'.</p>
נתונים ביוגרפיים (Biodata)	<p>סיפורי התנהגות של מועמד, המספקים מידע על מצבים שונים הרלוונטיים למשרה, ומצבים שהמועמד התוודע להם והאופן שבו הגיב עליהם. מהתגובות לסיפורים אלה מקישים על התנהגות המועמד במצבים דומים, בתפקיד או במשרה שהגיש מועמדותו להם.</p>
קליטה ארגונית (Organizational Orientation)	<p>מכלול הפעילויות הננקטות כדי להכניס עובד חדש לתפקידו בארגון (כגון הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים בארגון, לימוד התמצאות פיזית בארגון, הטמעת הערכים והנורמות ההתנהגותיות המחייבים בארגון).</p>
ראיון העסקה (בחירה) Employment (Selection Interview)	<p>שיטת איסוף מידע על כשריו, כישוריו, תכונותיו האישיות והתנהגותו של מועמד, על ידי שאלות במפגש פנים אל פנים של המראיינים עם כל מועמד.</p>
רוטציה תפקידית (Job Rotation)	<p>התנסות מודרכת בסדרת תפקידים, בפרקי זמן המוגדרים מראש, במגמה לאפשר למודרך לרכוש כישורים חדשים ולהתוודע לתפקידים אמתיים ולהתמודדות עמם.</p>
תגמול (Reward)	<p>תמורה שמקבל העובד עבור ביצוע.</p>
תכנון משאבי אנוש (Human Resource Planning)	<p>תהליך קביעת תחזית צרכיו של ארגון בבעלי תפקידים שונים ועיצוב התכנית למילוי צרכים אלה. המטרה היא שבכל נקודת זמן יעמדו לרשות הארגון האנשים המתאימים ביותר למילוי התפקידים הדרושים.</p>
תמריצים (Incentives)	<p>גמולים המוצעים לעובדים נוסף על שכרם הרגיל ונקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או הקבוצתי), או לפי תרומתם לשיפור בביצועי הארגון.</p>

המושג	הסבר
תפקיד (Position, Office)	כלל המטלות ותחומי האחריות הממציים את סך כל העבודה המוטלת על מועסק בארגון. למשל, מנהל פיתוח תכניות הכשרה בבית החולים "המבריא". מספר התפקידים והמשרות בארגון הוא כמספר המועסקים בו.
תקן כוח אדם	סך כל המשרות שיש להן אישור תקציבי. בתקן מופיעים הפרטים המצביעים על מספר המשרות, תואר המשרות, הדרגה הצמודה למשרות, הכפיפות ומקום העבודה.

ביבליוגרפיה

1. בר-חיים, א., האוניברסיטה הפתוחה, **ניהול משאבי אנוש** (יחידות 1–10), 1988.
2. א' גלין וע' כרמי, **ניהול 2000 ניהול גמיש**, המכללה למנהל, (1990).
3. כהן, ב"ת ור' וגרנט-פורת, **פיתוח משאבי אנוש והדרכה**, גומא-צ'ריקובר, 1995.
4. יהושע שטאובר, **דרושים ותהליכי גיוס ומיון עובדים בארגונים בישראל**, הוצאת טורקיז, 2002.