



משרד החינוך  
המנהל למדע וטכנולוגיה

תכנית לימודים במקצוע

# ניהול משאבי אנוש

(ניהול משאבי אנוש ג')

מהדורת מעודכנת לשנה"ל תשע"ד	רמת לימודים 2 יח"ל	סמל המקצוע 17.10
--------------------------------	-----------------------	---------------------

ועדת היגוי

- פרופ' במברגר פיטר - יו"ר ועדת ההיגוי, פרופ' בהתנהגות ארגונית ומשאבי אנוש, בית ספר למנהל עסקים – אוניברסיטת תל-אביב
- ד"ר מגדה גרוס - מרכזת הועדה. ממונה מגמות (ניהול מערכות חברה ותעשייה) ומפמ"ר מגמות ניהול עסקי והנדסת תעשייה וניהול, משרד החינוך, מנהל מדע וטכנולוגיה.
- פרופ' (אמריטוס) משולם אילן - בית ספר לניהול חיפה, פרופ' לניהול אסטרטגי של המשאב האנושי
- ד"ר שושנה שור - מרצה בפקולטה מדעי החברה – משאבי אנוש, המכללה האקדמית אשקלון
- ברכה ברבר - מפקחת במגמת ניהול עסקי, משרד החינוך
- נואה נורית - מדריכה ומורה בבית ספר תיכון, במגמת ניהול עסקי
- ערבה אסתר - מרכזת פדגוגית ומורה מובילה בבית ספר תיכון
- פורת בתיה - מדריכה ומרכזת מגמה בבית ספר תיכון במגמת ניהול עסקי.

© 2013 כל הזכויות שמורות  
משרד החינוך

## תוכן העניינים

## עמוד

4	.....התפיסה הרעיונית של התוכנית
5	.....מטרות התוכנית
8	.....דרכי הוראה/למידה מומלצת
9	.....ראשי פרקים
10	.....נושאי לימוד
15	.....מונחים מרכזיים
23	.....ביבליוגרפיה מומלצת

## התפיסה הרעיונית של התכנית

R. Likert, מגדולי הוגי הדעות במדעי החברה ומבכירי החוקרים של התנהגות הגורם האנושי בארגוני עבודה, קבע בספרו:

(The human organization) New York: McGraw Hill, 1967, כי בכל

פעילות של ארגון כלשהו ניכרת טביעת חותמם של עובדיו ושל המוטיבציה שלהם.

ככל שהעובדים בעלי נתונים משובחים יותר ורמת המוטיבציה שלהם גבוהה יותר, כן תושג רמת אפקטיביות ארגונית גבוהה יותר. לפיכך המטלה החשובה ביותר, המופקדת בידי הדרג הניהולי של ארגון, הוא ניהול הנכס האנושי, כלומר ניהול המשאב האנושי.

**לשם כך נוצר תחום הדעת של ניהול משאבי אנוש, שייעודו לחשוף ולפתח:**

1. ידע בעניין מאפייני אנשים ותפקידים.
2. בעניין אמצעי גיוס והתאמת עובדים לתפקידים, באופן שתושג הסתגלות תפקודית מרבית.
3. בעניין דרכי הדרכה ופיתוח עובדים - להשביח נתוניהם התפקודיים וגם להכינם לקידום מקצועי.
4. ידע באשר לשיטות של הערכת תפקוד ותגמול.
5. ידע בנושא הבטחת רווחה וגהות בעבודה.
6. ידע שעניינו גישות בקרה על האפקטיביות והיעילות של הטיפול בגורם האנושי בארגון.

תכנית הלימודים בניהול משאבי אנוש מיועדת אפוא לחשוף את התלמידים לכלים, מודלים, גישות ותיאוריות להבנת התחום כפי, שהוא מתבצע הלכה למעשה בארגונים השונים. כמוכן נפרסים בפני הלומד הכיוונים החדשים של ניהול המשאב האנושי בעידן של הפיתוח הטכנולוגי המואץ והגלובליזציה.

## מטרות התוכנית

1. **יכיר את תחום ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון.**
  - 1.1 יכיר את תחומי הפעילות של ניהול משאבי אנוש בארגון.
  - 1.2 יסביר את התפקידים ותחומי האחריות המוטלים על תחום משאבי אנוש.
2. **ידע לזהות את הגישות המרכזיות, שעליהן מבססים את ניהול המשאב האנושי.**
  - 2.1 יסביר את 5 הגישות המרכזיות.
  - 2.2 יבדיל בין 5 הגישות המרכזיות.
3. **יבין את הצורך בתכנון מטרות משאבי אנוש בהלימה עם אסטרטגיה ארגונית כוללת של הארגון.**
  - 3.1 יסביר את חשיבות ההלימה של מטרות תכנון משאבי אנוש עם אסטרטגיה ארגונית כוללת.
  - 3.2 ינתח את תהליך תכנון משאבי אנוש.
4. **יכיר את תחום הפעילות של חקר תפקידים.**
  - 4.1 יסביר מהו תחום חקר תפקידים.
  - 4.2 ינתח את ההיבטים השונים המאפיינים הגדרת תפקיד.
5. **יכיר מקורות וכלים לגיוס עובדים.**
  - 5.1 יסביר את הקשר בין תכנון וגיוס כוח אדם.
  - 5.2 ינתח את ההיבטים השונים המאפיינים הגדרת תפקידים.
  - 5.3 יכיר את חשיבות איוש התפקידים בארגון.
  - 5.4 ידגים בין כלי האיוש השונים.
  - 5.5 יסביר את הקריטריונים לאיוש תפקידים.
  - 5.6 יסביר את חשיבות ההגינות באיוש תפקידים.
6. **יכיר את תהליך הקליטה והחיברות.**
  - 6.1 ימנה את הגורמים המשפיעים על תהליך הקליטה
  - 6.2 יתאר את תהליך החיברות בעבודה.
7. **יבין את התרומה של ההדרכה לעובד ולארגון.**

- 7.1 יסביר את חשיבותה של הדרכת עובדים.  
7.2 יפרט את הקווים המנחים בתהליך הדרכה
- 8. יכיר את משמעות הפיתוח המשאב האנושי.**
- 8.1 יסביר את חשיבות פיתוח עובדים ומנהלים בארגון.  
8.2 יסביר מהו "ניהול יכולות" והקשר בינו להתפתחות העובד בארגון.
- 9. יכיר את תחום הערכת תפקוד עובדים בארגון.**
- 9.1 יסביר את תרומת הערכת העובדים לעובד ולארגון.  
9.2 ימנה את ההטיות האפשריות בתהליך הערכה והשלכותיהם.  
9.3 יפרט את המקורות להערכת עובדים.  
9.4 יסביר את החשיבות של הדרכת המעריכים והמשוב בהערכה.
- 10. יבין את חשיבות הנעת עובדים להצלחת הארגון.**
- 10.1 יבדיל בין המודלים ותיאוריות העוסקות בהנעת עובדים.  
10.2 יסביר את הקשר בין ההנעה לביצועי העובד.
- 11. יכיר את דרכי התגמול של העובדים בארגון.**
- 11.1 יבדיל בין סוגי התגמול השונים.  
11.2 יזהה את האפשרויות לקביעת תמריצים לעובדים.
- 12. יבין את חשיבות הטיפול ברווחת העובדים.**
- 12.1 יסביר את הקשר בין רווחת העובדים לשביעות רצון בעבודה.  
12.2 יתאר את תפקידי הרווחה בארגון.
- 13. יבין את החשיבות בבטיחות וגהות בעבודה.**
- 13.1 יבדיל בין בטיחות לבין גהות בעבודה.  
13.2 יתאר את דרכי התמודדות הארגון בשמירה על בטיחות וגהות בעבודה.
- 14. יכיר את המצב של הפסקת קשר "עובד – מעביד".**
- 14.1 ימנה את המצבים האפשריים להפסקת קשר עובד – מעביד.  
14.2 יבחין בין המצבים האפשריים להפסקת קשר עובד – מעביד.
- 15. יבין את השינויים הצפויים בניהול המשאב האנושי בעידן התפתחות הטכנולוגיה ובעידן הגלובליזציה.**
- 15.1 יסביר מהי גמישות בניהול משאבי אנוש.  
15.2 יסביר את השפעת ההתפתחות הטכנולוגית והגלובליזציה על מאפייני ניהול משאבי אנוש במאה ה-21.

## דרכי הוראה / למידה מומלצות

מומלץ כדי להבטיח את הטמעת החומר הנלמד להשתמש במגוון דרכים ושיטות הוראה, כגון:

- הוראה פרונטאלית על ידי המורים.
- קריאה וניתוח מאמרים מכתבי-עת, לדוגמא: "משאבי אנוש", "סטטוס", "ניהול".

- ניתוח אירועים המצויים בביבליוגרפיה המומלצת בעברית.
- צפייה בסרטי הדרכה
- משחקי תפקידים (להמחשת מבחנים מצביים, ראיון העסקה, מתן משוב על הערכת תפקוד וכדומה).
- התנסות מעשית (ביצוע תרגיל חקר תפקוד, עיצוב גיליון הערכת תפקוד לפי תבנית מסוימת, פתרון מבחן אישיות או כושר וכדומה).
- הכרת שאלונים ששימושם נפוץ ביותר.

### **בנוסף לדרכי הוראה אלו מומלץ:**

- סיורים במחלקות, משאבי אנוש של ארגונים שונים, כגון בנקים, חברות תעשייתיות, קופות-חולים, בתי-חולים וכיוצא באלה.
- מרצים אורחים מתחומי ניהול משאבי אנוש: מנהלי משאבי אנוש, מנהלי הדרכה, העוסקים באיוש משרות, חשבי שכר ותנאי עבודה וכדומה.
- שימוש בתוכנת מחשב לניהול מערכות שכר ויצירת קובצי נתונים של עובדים.



## נושאי הלימוד בניהול משאבי אנוש

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד	פרק מס'
5	ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון	1
15	התפתחות היסטורית – גישות מרכזיות	2
20	תכנון משאבי אנוש	3
15	חקר (ניתוח) תפקידים (ניתוח עיסוקים כמותי ואיכותי)	4
20	גיוס מיון ואיוש עובדים	5
15	קליטה וחיברות	6
15	הדרכה	7
10	פיתוח המשאב האנושי וניהול יכולות	8
20	הערכת תפקוד עובדים	9
20	הנעת עובדים	10
10	תגמול עובדים	11
15	רווחת עובדים בארגון	12
10	בטיחות וגהות בעבודה	13
10	הפסקת הקשר "עובד – מעביד"	14
10	מגמות בניהול משאבי אנוש	15
<b>210</b>	<b>סה"כ</b>	

# פרוט נושאי הלימוד בניהול משאבי אנוש

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

## 1. ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון.....5

1.1 תחומי הפעילות של ניהול משאבי אנוש בארגון

1.2 תפקידים ותחומי אחריות

## 2. התפתחות היסטורית – גישות מרכזיות.....15

2.1 הגישה הביורוקרטית

2.2 גישת הניהול המדעי

2.3 גישת יחסי אנוש

2.4 גישת ניהול משאבי אנוש

2.5 גישת ניהול יכולות/כשרונות (Talent Management)

## 3. תכנון משאבי אנוש.....20

3.1 מטרות תכנון משאבי אנוש

3.2 אסטרטגיה ארגונית כוללת בתכנון משאבי אנוש

3.3 תהליך תכנון משאבי אנוש

3.3.1 בדיקת מאגר קיים של כוח אדם בארגון

3.3.2 חיזוי צרכים עתידיים

3.3.3 ניתוח מאגר קיים של כ"א בארגון והתאמתו לצרכים עתידיים

3.3.4 התאמת תכנון משאבי אנוש למדיניות הכוללת של הארגון

3.3.5 התייחסות לשונות בתהליך התכנון

## 4. חקר (ניתוח) תפקידים (ניתוח עיסוקים) – כמותי ואיכותי.....15

4.1 חקר תפקידים בארגון ומטרותיו.

4.1.1 הסיבות לעריכת חקר תפקידים.

4.1.2 שימוש בחקר תפקידים.

4.2 הגדרת התפקיד

4.2.1 כישורים

4.2.2 כפיפות

4.2.3 תחומי אחריות

4.2.4 תקן ודירוג

**5.1 הקשר בין תכנון כוח אדם וגיוס**

**5.2 מקורות וכלים לגיוס עובדים**

5.2.1 שיקולים אסטרטגיים לגיוס עובדים מהארגון ומחוץ לארגון

5.2.2 רשתות חברתיות, אתרים באינטרנט

5.2.3 ערוצי פרסום לגיוס עובדים

**5.3 כלי איוש**

5.3.1 מכתבי ייחוס

5.3.2 ראיונות קבלה

5.3.3 מבחנים : פסיכומטריים, מצב

5.3.4 מכתבי יושר והגינות

**5.4 קריטריונים להערכת כלי איוש**

5.4.1 תקפות

5.4.2 מהימנות

5.4.3 עלות

5.4.4 ישימות

**5.5 איוש תפקידים בארגון**

5.5.1 קריטריונים ואמות מידה לאיוש תפקידים

5.5.2 תפקידו של המנהל הישיר בתהליך

**5.6 הגינות באיוש תפקידים**

5.6.1 מניעת אפליה נגד נשים

5.6.2 מעוטים/ דת

6. קליטה וחיברות..... 15

**6.1 חשיבות תהליך הקליטה**

**6.2 הגורמים המשפיעים על קליטת העובד בארגון**

6.2.1 ההנהלה

6.2.2 העמיתים לעבודה

6.2.3 העובד

**6.3 תהליך החיברות בעבודה**

6.3.1 הכרת נהלים ושגרת העבודה

6.3.2 הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים לתפקיד

6.3.3 הכרת המדרג הארגוני ודפוסי התקשורת הנהוגים

6.3.4 התמצאות פיזית בארגון

6.3.5 הפנמת ערכים ונורמות של הארגון

6.3.6 לימוד קריטריונים וסוגי תגמול

6.3.7 פיתוח זהות ארגונית

6.3.8 תיאום ציפיות עובד/ארגון

6.3.9 מצבי ניכור בעבודה והשלכותיהם

**7.1 ההדרכה בארגון ומטרותיה**

**7.2 צורכי הדרכה**

7.2.1 ברמת הארגון

7.2.2 ברמת העיסוק

7.2.3 ברמת העובד היחיד

**7.3 קביעת קדימויות בהדרכה**

**7.4 הקווים המנחים את תהליך ההדרכה**

7.4.1 הגדרת עקרונות הדרכה כלליים עפ"י צרכי הארגון

7.4.2 התאמת ההדרכה למאפייני המודרכים

7.4.3 קביעת תכני ההדרכה

7.4.4 שיטות ואמצעי הדרכה

7.4.5 הערכה אפקטיבית (השגת מטרות ויעדי ההדרכה)

7.4.6 הערכת היעילות הכלכלית של ההדרכה

10.....פיתוח המשאב האנושי וניהול יכולות.8

**8.1 פיתוח המשאב האנושי**

8.1.1 פיתוח עובדים

8.1.2 פיתוח מנהלים

**8.2 ניהול יכולות (Talent Management)**

8.2.1 מהות המושג "ניהול יכולות".

8.2.2 מטרות "ניהול יכולות" בארגון

8.2.3 הקשר בין "ניהול היכולות" להתפתחות העובד בארגון

20.....הערכת תפקוד עובדים (הערכת ביצועי העובד).9

**9.1 הערכת ביצועי עובדים**

**9.2 מטרות בהערכת עובדים**

9.2.1 שיפור תפוקה

9.2.2 הקצאת התגמולים (חומריים ובלתי חומריים)

9.2.3 בניית יחסי עבודה בין ממונים לכפופים.

9.2.4 שיפור שיטות העבודה

**9.3 הטיית בהערכה**

9.3.1 הנטייה למרכז

9.3.2 הנטייה לקצוות

9.3.3 אפקט ההילה

**9.4 מקורות ההערכה**

9.4.1 הערכת ממונים

- 9.4.2 הערכת עמיתים
- 9.4.3 הערכת כפופים
- 9.4.4 הערכה עצמית
- 9.4.5 הערכה חיצונית
- 9.4.6 הערכת 360 מעלות

9.5 הדרכת מעריכים

9.6 משוב בהערכה

10. הנעת עובדים.....20

10.1 חשיבות הנעת עובדים

10.2 מודלים ותיאוריות בהנעת עובדים

- 10.2.1 מדרג הצרכים של מסלו
- 10.2.2 התיאוריה הדו-גורמית של הרצברג
- 10.2.3 תיאוריית ערכיות-תועלת-ציפייה של וורום
- 10.2.4 תיאורית ההוגנות של אדמס
- 10.2.5 תיאורית הצבת היעדים של לוק
- 10.2.6 תיאורית עיצוב ההתנהגות של מק'גרור

10.3 תפקיד המנהל בהנעת עובדים

10.4 הקשר בין מוטיבציה לביצוע

11. תגמול עובדים.....10

11.1 סוגי התגמול

- 11.1.1 חומרי
- 11.1.2 מורלי
- 11.1.3 חומרי/מורלי (משולב)

11.2 תגמול על בסיס תפקוד

- 11.2.1 תמריצים אישיים (בונוסים על: חסכון בעלויות, יוזמות, הצעות ייעול ושיפור)
- 11.2.2 תמריצים קבוצתיים
- 11.2.3 תמריצים ארגוניים (אופציות, מניות, תכניות סקנלון)

11.3 אפליה בתגמול

11.4 קוטביות בתגמול בתפקידים שונים

12. רווחת עובדים בארגון.....15

12.1 רווחת עובדים כמניע מרכזי של המשאב האנושי

- 12.1.1 שרותי רווחה והנעה בעבודה
- 12.1.2 שרותי רווחה ושביעות רצון בעבודה (הזדהות העובד)
- 12.1.3 שרותי רווחה ותרומתם לחיי העובד

	<b>12.2 תפקידי הרווחה בארגון</b>	
	12.2.1 תמיכה סוציאלית	
	12.2.2 תמיכה כלכלית	
	12.2.3 תמיכה רפואית	
	12.2.4 פעולות תרבות	
	<b>12.3 עתיד הרווחה התעסוקתית</b>	
	12.3.1 בהיבט כלכלי	
	12.3.2 בהיבט אידיאולוגי	
	12.3.3 בהיבט מקצועי ארגוני	
<b>10.....</b>	<b>13 בטיחות וגהות בעבודה.....</b>	
	13.1 חשיבות בטיחות בעבודה	
	13.2 חשיבות גהות בעבודה	
	<b>13.3 סיבות לתאונות בעבודה וליקויים בריאותיים</b>	
	13.3.1 גורמי לחץ ושחיקה הגורמים לנזקי בריאות	
	13.3.2 הרגלי התנהגות מזיקים : עישון, צריכת סמים, שתיית יתר, אכילת יתר	
	<b>13.4 אמצעים למניעה וטיפול בתאונות עבודה</b>	
	13.4.1 תכניות טיפול בגורמי לחץ ושחיקה	
	13.4.2 תכניות גמילה מהרגלי התנהגות מזיקים	
<b>10.....</b>	<b>14 הפסקת הקשר "עובד-מעביד".....</b>	
	14.1 סיום חוזה עבודה	
	14.2 התפטרות	
	14.3 פיטורין	
	14.4 פרישה לגמלאות	
<b>10.....</b>	<b>15 מגמות בניהול משאבי אנוש.....</b>	
	15.1 גמישות בניהול משאבי אנוש	
	15.2 גמישות במקום העבודה	
	15.3 ניווד בארגונים	
	15.4 למידה ארגונית	
	15.5 שיתוף ידע בין עובדים ולמידה א-פורמלית	
	15.6 בניית יכולת לעמוד בתחרות גלובלית	

## מילון מושגים מרכזיים

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
<p>תהליך שייעודו לאתר את העובדים בעלי הסיכויים הטובים ביותר ולהציבם בתפקיד המוגדר.</p>	Staffing positions	איוש תפקידים/משרות
<p>מצב שבו למועמדים בעלי סיכויים שווים להסתגל בהצלחה לעבודה במשרה פנויה יש סיכויים לא שווים לעבור את תהליך הבחירה.</p>	Discrimination	אפליה בתהליך הבחירה
<p>שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המעריך מפתח נטיה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך</p> <p style="text-align: center;">מידת השגת המטרות</p>	Halo effect	אפקט הילה
<p>פעולה הנעשית כשמספר המועמדים גבוה ממספר המשרות הפנויות. במצב זה בוחרים את בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר.</p> <p>מכלול הפעילויות המיועדות לחשוף ולבטל גורמי סיכון בריאותיים בעבודה (כגון איתור גורמי לחץ ושחיקה) ועצוב תכניות פעולה למניעתם או לצמצומם/ביטולם.</p>	Selection	בחירת מועמדים
<p>בטיחות – מתייחסת למיגון פיזי מכונה ואדם כדי למנוע פגיעה מיידיה</p> <p>גהות – מתייחסת לאמצעי ניטור למניעת נזקי בריאות</p>	Health and safety at work	בטיחות וגהות בעבודה
<p>תהליך שבו הארגון מחפש עובדים מתאימים לאיוש משרות, כדי לבצע ולהגשים את מטרות הארגון. הגיוס הוא בהתאם לדרישות ולתקן.</p>		גיוס עובדים
<p>טכניקה המשמשת לאיסוף מידע בדגימה אקראית או התפלגות פעילות המבוצעת על ידי עובד בתפקידו. המטרה היא לקבוע את כמות העבודה בכל מטלה.</p>	Work sampling	דגימת עבודה
<p>סולם המתאר את ההיררכיה הארגונית ומתח הדרגות הענפי/מקצועי (מהנדסים, מורים, רופאים) העובד מתוגמל בהתאם לדירוג ודרגתו.</p>		דירוג
<p>המיקום של העובד בסולם הדירוג ובהיררכיה של הארגון. הדרגה משפיעה על רמת השכר והיא אישית.</p>		דרגה

יישום הנלמד (הידע, המיומנויות) בתכנית הדרכה לתפקוד בפועל בעבודה.	Transfer of training	העברת למידה
הדרכה המתבססת על תכניות למידה שיטתיות וממושכות, המועברות בידי מדריכים מקצועיים מומחים בתחומם, והמתנהלת מחוץ למסגרת העבודה.	Off-the-job training	הדרכה חוץ תפקידית
תהליך של הכשרה מתוכננת הנועד ליצור שינוי מתוכנן בידע, במיומנויות, בעמדות ובהתנהגויות כדי לצייד את העובד בכישורים הנחוצים לתפקוד אפקטיבי בתפקידו.	Employees, workers training	הדרכת עובדים
מועמדים שעברו בהצלחה את תהליך הבחירה (selection) אך בפועל התגלו כבלתי מתאימים לתפקיד שנבחרו אליו.	False positive	החלטת בחירה מוטעית חיובית
מועמדים שכשלו בתהליך הבחירה (selection) ולכן נדחו. לו התקבלו היו מסתגלים היטב, מתפקדים היטב בתפקיד.	False negative	החלטת בחירה מוטעית שלילית
גמולים הניתנים לעובדים בתוקף עבודתם בתפקיד ובארגון מסוים. למשל, כיסוי בטוח מקיף לרכב, כיסוי הוצאות חינוך ילדים או כיסוי הוצאות בריאות וכיוצא באלה.	Benefits	הטבות
תהליך שבו מטלות מקובצות יחד כדי להגביר את מידת הגיוון של פעילויות העבודה, מורכבות העבודה ומידת שיקול הדעת.	Job enrichment	העשרת עיסוקים
שיטה שבה קבוצת שווים מעריכים איש את רעהו על פני ממדים התנהגותיים שיכולים לצפות בהם (שיכולים לאסוף מידע על ההתנהגויות האלה) באינטראקציה השגרתית המתנהלת בין העמיתים באותה קבוצה.	Peer assessment	הערכת עמיתים (מבחן סוציומטרי)
הערכת מידת ההצלחה שבה העובד ממלא את דרישות התפקיד והארגון המצופות ממנו. פעולה של איוש התפקיד במועמד מתאים. במקרה זה משתדלים להציב בכל משרה את המועמד המתאים ביותר מבין הזמינים. ואולם, אפשר שמועמד זה הוא בעל סיכויים בינוניים להסתגל לעבודה.	Performance appraisal	הערכת תפקוד
	Placement	הצבה
מסמך שנחתם בין 2 צדדים ומבטא הסכמה ביניהם. ביטוי לגמירות דעת (הסכמה) בין הצדדים (עובד-מעביד) של חובות וזכויות של כל אחד מהצדדים בכל מה שקשור ליחסי עבודה.		חוזה / הסכם עבודה



<p>ככל שההחלטות המוטעות, החיוביות והשליליות, מזעריות יותר, כן ייחשב תהליך הבחירה כמדויק יותר.</p>	Accurate prediction	חיזוי מדויק
<p>תהליך ההסתגלות החברתית והפסיכולוגית של העובד החדש בארגון במטרה לגבש הזדהות עם הארגון.</p>	Organizational socialization	חיברות ארגונית
<p>תהליך קביעת (א) דרישות הביצוע מטלות והנתונים האנושיים (כשרים, כישורים) הנחוצים בעבודה כלשהי בארגון. (ב) פרופיל הגמולים המוצעים על ידי עבודה לסיפוק צרכים אישיים של המועסקים בה. תוצרי חקר תפקידים יכולים להיות איכותיים (כלומר תיאוריים) או כמותיים (כלומר מספריים). למשל, "נדרש כושר השפיטה" (תפוקה איכותית) לעומת "נדרשת רמה 4 בכושר שיפוט" (על סולם בעל 6 דרגות).</p> <p>תוצרי תהליך חקר התפקידים משמשים למטרות שונות, כגון איוש תפקידים/משרות, עיצוב תכולת תכניות הדרכת עובדים, קביעת התחומים להערכת תפקודם של עובדים בתפקיד נתון.</p>	Position (office) analysis	חקר תפקידים (ניתוח עיסוקים)
<p>תת מטלה המהווה בסיס מוגדר ומצומצם לביצוע אחת המטלות שעל עובד ליישם בארגון.</p> <p>השגת מטרה תוך ניצול אופטימלי של המשאבים (מקסימום תפוקות במינימום תשומות)</p> <p>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 גירוי שהתגובות אליו ניתנות למדידה סטנדרטית.</p>	Psychological test	יסוד יעילות מבחן פסיכולוגי
<p>מבחנים שנועדו לבחון אספקטים ריגושיים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל, מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.</p> <p>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.</p> <p>מבחן המושתת על מצבים ומטלות הקשורים לתפקיד שאליו המועמד מתבקש להתקבל, מצבים/מטלות חיוניים להסתגלות מוצלחת בעבודה. מתוך התמודדות המועמדים עם מצבים/מטלות אלה מקישים על אופן ההסתגלותו בתפקיד האמיתי.</p> <p>מבחנים הבודקים את יכולתו של היחיד ללמידה ומנבאים הצלחתו בעתיד במצבים של יישום הנלמד.</p>	Personality tests Aptitude (ability) tests Situational tests General	מבחני אישיות מבחני כושר מבחני מצב מבחני משכל

<p>מבחנים שנועדו להעריך את אישיותו של מועמד לפי סימני כתב-ידו. הנחתם של המבחנים הגרפולוגיים היא כי תצורות הכתב, תנועותיו ואופן ארגונו משקפים את האישיות.</p>	<p>intelligence tests Graphology tests</p>	<p>מבחנים גרפולוגיים</p>
<p>מדידה היא מדויקת וללא טעויות אם הערכים המתקבלים במדידה זהים לערכים האמיתיים של הגורם הנמדד. בפועל, מהימנות משתקפת בכך שהתוצאות המתקבלות במדידות זהות חוזרות ונשנות, על אותם נבדקים ואותם תנאי מדידה הן דומות ככל האפשר.</p> <p>כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.</p>	<p>Reliability</p>	<p>מהימנות מוטיבציה (הנעה)</p>
<p>כלל השיטות שנועדו לקבוע את הזמן הממוצע להשלמת מטלה מסוימת בתפקיד.</p>	<p>Time studies</p>	<p>מחקרי זמן</p>
<p>כלל השיטות לקביעת התנועות הבסיסיות המתחייבות לביצוע מטלה מסוימת או תפקיד מסוים, במטרה לארגון אחר כך בסדר שיבטיח השלמת המטלה בדרך היעילה ביותר (חסכוני ביותר מבחינת זמן, מאמץ ותנועות עבודה).</p>	<p>Motion studies</p>	<p>מחקרי תנועה</p>
<p>רכיב, יעד מסוים בעבודה שביצעו משלים שלב בעבודה. למשל, "מכין תלבושות השחקנים להפקות השונות".</p>	<p>Task</p>	<p>מטלה</p>
<p>כושר, כישור או גמול תעסוקתי שהימצאותם או העדרם מכריעים בשאלה, אם יוכל עובד להסתגל בהצלחה בעבודה בארגון מסוים.</p>	<p>Predictor</p>	<p>מנבא</p>
<p>מדיניות, שיטות ונהלים שעל פיהם מתוגמלים העובדים בארגון בעבור עבודתם.</p>	<p>Compensation systems</p>	<p>מערכות תגמול</p>
<p>מסגרת בחינה שבה המועמד לתפקיד עובר סדרה מגוונת של מבחנים (מצב, אישיות, כושר) וראיונות במגמה לגבש הערכה כוללת על התאמתו לתפקיד. ייחודה של מסגרת זו בשימוש במגוון של כלים הבוחנים מגוון מאפיינים (כשרים, תכונות, התנהגויות) על ידי ריבוי של גורמי הערכה.</p>	<p>Assessment center</p>	<p>מרכז הערכה</p>
<p>שיחה מובנית שבמהלכה המעריך משוחח עם המוערך על התרשמויותיו מתפקודו הן כדי להעניק חיזוקים על הישגים והצגת התנהגויות רצויות, והן כדי להחליט על יעדי שפור בתחומים שבהם נתגלו לקויי תפקוד.</p>	<p>Appraisal interview</p>	<p>משוב על הערכת תפקוד</p>

<p>סיום תהליך ההעסקה בארגון מחמת התפטרות (עזיבה רצונית) או פיטורין (עזיבה לא רצונית, כפויה)</p>	<p>Work turnover or termination</p>	<p>ניוד חיצוני (פרישה או פיטורין מעבודה)</p>
<p>רצף פעולות שתפקידם לזהות את המטלות שיש לבצע בעיסוקים שונים, תוך כדי קביעת הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהעובד, וכן את תנאי ביצוע העיסוק</p> <p><b>ניתוח עיסוקים כמותי</b> – שיטה לניתוח העיסוק המבוססת על קריטריונים מוגדרים, ההופכים את תיאורי העיסוק, הדרישות, והתפקודים לנתונים הניתנים למדידה כמותית.</p> <p><b>ניתוח עיסוקים איכותי</b> – שיטה המבוססת על תיאור מילולי של בעל העיסוק אודות מאפייני העיסוק: תיאור העבודה המבוצעת, סביבת העבודה, מיומנויות וכישורים, תרומת העבודה לארגון, מידת היוזמה של בעל העיסוק, סוג החלטות שצריך לנקוט בעת ביצוע העבודה.</p>	<p>ניתוח עיסוקים</p>	
<p>יכולת ההנהלה לבצע שינויים ארגוניים ע"י הנהגת דפוסי עבודה גמישים המאפשרים להתמודד עם תנאים משתנים.</p>		<p>ניהול גמיש</p>
<p>אחד מענפי הניהול המרכזיים בארגון. עוסק בחיזוי, בקבלת החלטות, בקביעת מדיניות ובביצוע בכל הקשור בטיפול בגורם האנושי, מגיוסו וקליטתו ועד לפרישתו ולאחריה</p>		<p>ניהול משאבי אנוש</p>
<p>תחום העוסק בזיהוי הכישורים הנדרשים לארגון על מנת להשיג את יעדיו העסקיים המשתנים לאורך זמן. באיתור, שימור וקידום עובדים איכותיים של הארגון במטרה לשפר הרמה המקצועית של הארגון כולו.</p>	<p>Talent Management †</p>	<p>ניהול יכולות (כשרונות)</p>
<p>סיפורי התנהגות מועמד, המספקים מידע על מצבים שונים רלבנטיים למשרה, מצבים שאליהם נחשף המועמד וכיצד הגיב אליהם. מן התגובות לסיפורי התנהגות אלה מקישים על התנהגות במצבים דומים בתפקיד/משרה שהציג אליו/ה מועמדות.</p>		<p>נתונים ביוגרפיים</p>

מכלול של מטלות שעובד אחד אמור לבצע	עיסוק
הפסקת עבודת העובד ביוזמת המעסיק חרף רצון העובד	פיטורין
צעד פורמלי לעובד השכיר המסיים את יחסי עובד – מעביד	פרישה
סיום העבודה בעיקר עקב גיל או מסיבות אחרות כמו בריאות. בעקבות הפרישה לגמלאות מקבל העובד במקרים רבים פנסיה מהמעביד או מקרן פנסיה, או כספים שצבר בתקופת עבודתו המשמשים לפרנסתו לאחר הפרישה.	פרישה לגמלאות
שיפור מעמדו של העובד, או שינוי תפקידו, המביאים לעלייה בהיררכיה הארגונית, להתקדמות בעבודה ולהטבת תנאי העבודה. זהו מעבר ממיצב (סטטוס) נתון למיצב גבוה יותר.	קידום עובדים
קבוצה יציבה של יחידות קובעות שזר כגון הארגון, הממשלה ואיגודים מקצועיים.	Wage contours קווי שכר
מכלול הפעילויות הננקטות כדי להכניס עובד חדש לתפקידו בארגון (כגון הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים בארגון, לימוד התמצאות פיזית בארגון, הפנמת הערכים והנורמות ההתנהגותיות המחייבות בארגון).	Organizational orientation קליטה ארגונית
ממד שעל פיו נמדדים תחומים שונים.	Criterion קריטריון (תבחין)
מערכת תפקידים בארגון המסודרים ברצפים אנכיים או אופקיים. תנועת העובדים ברצפים אלה המכונים מסלולי קריירה – מותנית בעמידה בדרישות פורמליות מוגדרות (כגון כישורים מסוימים, רמה קודמת של תפקוד, כשרים וכיוצא באלה).	Organizational career קריירה ארגונית
בניית תוכנית אישית לעובד המותאמת לכישוריו, לרצונו, לקידומו ולהכשרתו כדי שיגיע להגשמה עצמית ולמילוי תפקידי מפתח בעתיד	קריירה אישית
שיטת איסוף מידע על כשרי, כישורי תכונות האישיות וההתנהגות של מועמד על ידי תשאול במפגש פנים אל פנים של המראיין/ים עם כל מועמד.	Employment (selection) ראיון העסקה (בחירה)

	interview	
מכלול השירותים במקום העבודה שמטרתם "תחזוקה אנושית" (שוטפת, מונעת, שיקומית וכיוצא באלה) מיטבית. הם כוללים מתן ייעוץ אישי על ידי עובדים מקצועיים כדי לסייע בפתרון בעיות אישיות, בפעילויות חברתיות בשעות הפנאי ובגיבוש פעילויות ספורט וקידום תחביבים וכיוצא באלה.	Occupational welfare	רווחה תעסוקתית
התנסות מודרכת בסדרת תפקידים, בפרקי זמן שאורכם מוגדר מראש, במגמה לאפשר למודרך לרכוש כישורים חדשים ולהיחשף לתפקידים אמיתיים וההתמודדות עמם.	Job rotation	רוטציה תפקידית
היחס שבין מספר המועמדים לבין מספר התפקידים/משרות פנויות.	Selection ratio	שיעור בחירה
אחוז המועסקים בתפקיד מסוים שהסתגלותם לעבודה משביעה רצון (או שתפקודם משביע רצון לפי הגדרת הארגון) בטרם הופעל תהליך בחינה כלשהו.	Base ratio	שיעור הבסיס
תבנית הערכת תפקוד לפי תפוקות או איכויות של המוערך, כאשר רצף המספרים (דרגות) משקפים רמה – המעריך מסמן את הדרגה המתארת לדעתו את הרמה שתואמת למוערך ביחס לכל פריט הערכה (תפוקה כגון כמות או איכות העבודה או תשומה כגון חריצות).	Graphic rating format	תבנית הערכה גרפית
תבנית שעל פיה מעריכים את תפקודו של המוערך לנוכח סדרה של התנהגויות נשפטות הרלוונטיות/ חיוניות לתפקיד שהוא ממלא.	Behaviorally based format	תבנית הערכה התנהגותית
תמורה שמקבל העובד עבור ביצוע.		תגמול
בדיקה שלתכונה והסקה ע"פ תוצאות מדידה מסוימת. לדוגמה, האם ככל שנבחן ישיג ציון גבוה יותר במבחן שנועד למדור כושר מוטורי, אכן יצליח להרכיב יותר מנועים מפורקים ביחידת זמן נתונה.	Validity	תוקף, תקיפות
המדידה שמכשיר מדידה אכן מודד מושג תיאורטי המבקש למדוד. למשל, האם מבחן חשיבה לוגית אכן מודד את החשיבה הלוגית, ולא את ההסקה או את היכולת מילולית.	Construct validity	תוקף/תקיפות מבנה (מושגית)
מידת הקשר שבין ההצלחה החזויה לבין ההצלחה בפועל. למשל, האם לפי תיאורית ההסתגלות לעבודה ככל שהפער בין הצרכים, הנטיות המקצועיות של המועמד ובין הגמולים הקיימים בתפקיד, יהיה קטן יותר, כן תהיה גבוהה יותר	Predictive validity	תוקף/תקיפות נבויית

שביעות הרצון בתפקיד. גובה המתאם השלילי בין ציון הפער לבין מדד שביעות הרצון מורה על תוקף ניבויי של ציון הפער.

<p>המידה שמכשיר מדידה (כגון מבחן אישיות או מבחן כושר מתמטי) מקיף מדגם מייצג של התחום הנמדד (כלומר האם המבחנים, שהוזכרו כאן כדוגמה, ממצים את כלל התכונות, הגורמים המרכיבים את האישיות או כלל היבטי, ביטויי הכושר המתמטי).</p>	<p>Content validity</p>	<p>תוקף/תקיפות תוכן</p>
<p>גישות עיוניות המנסות להסביר מה עשוי לגרום לעובדים להשקיע מאמצים ולהתמיד בחתירתם להשגת מטרות הנראות רצויות לארגון. ביתר פירוט, מהם הגמולים בעבודה באיזו כמות ובאיזה הרכב עשויים לגרום להנעה מרבית. למשל, תיאוריית הצרכים של מאסלו, תיאוריית ההוגנות של אדמס או תיאוריית הציפייה/ערכיות ותועלת של וורום.</p>	<p>Work motivation theories</p>	<p>תיאוריות הנעה בעבודה</p>
<p>תהליך קביעת צרכיו החזויים של ארגון בבעלי תפקידים שונים ועיצוב התכנית למילויים של הצרכים האלה. המטרה היא, כי בכל נקודת זמן יעמדו לרשות הארגון האנשים המתאימים ביותר למילוי התפקידים.</p>	<p>Human resource planning</p>	<p>תכנון משאבי אנוש</p>
<p>גמולים מוצעים לעובדים בנוסף לשכרם הרגיל והם נקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או הקבוצתי) או לפי תרומתם לשיפור בביצועי הארגון.</p>	<p>Incentives</p>	<p>תמריצים</p>
<p>כלל המטלות ותחומי האחריות הממציים את סך העבודה המוטלת על מועסק בארגון. למשל, מנהל פיתוח תכניות הכשרה בבית החולים "המבריא"; מספר התפקידים ומשרות בארגון הוא כמספר המועסקים בו.</p>	<p>Position, office</p>	<p>תפקיד</p>
<p>סה"כ המשרות שקבלו אישור תקציבי. בתקן מופיעים הפרטים : מס' המשרות, תואר המשרה, הדרגה הצמודה למשרה, הכפיפות ומקום העבודה</p>		<p>תקן כ"א</p>

## ביבליוגרפיה מומלצת

1. ניהול משאבי אנוש, 1988, רמת-אביב, האוניברסיטה הפתוחה (יחידות 1-10).
2. אורנר, א' (1993) משאבי אנוש, קריית ביאליק: אח.
3. גלין, א. כרמי ע. ניהול 2000 – ניהול גמיש (1990) תל אביב, המכללה למינהל.
4. גלברזון, א', וגלברזון, ש' (1995). בקרה והערכה בארגונים: ניהול על-פי מדידה. רמת-אביב: רמות – אוניברסיטת תל-אביב.
5. כהן, ב"ת וגרנט-פורת, ר' (1995) פיתוח משאבי אנוש והדרכה, תל-אביב: גומא – צ'רקובר.
6. כרמי, ע' וסער, א' (1993) ניהול משאבי אנוש, חולון: המרכז הטכנולוגי.
7. קנר, ש' (2003), משאבי אנוש בארגון, הוצאת נר.
8. קנר, ש' (2013), משאבי אנוש בארגון (חוברת עדכונים והשלמות לספר), הוצאת נר.
9. או"פ (2011), ניהול משאבי אנוש, יח' 8, 10, 11.

## ניהול משאבי אנוש

Erdogan, B. Liden, R.C. and Kraimer, M.L., (2006) "Justice and Leader - Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture". Academy of Management Journal. Vol 49

Harrison, D.A. Newman, D.A. and Roth, P.L. (2006), "How Important are Job Attitudes? Behavioral Outcomes and Time Sequences", Academy of Management Journal, Vol, 49

Greenhaus, J.H. and Powell, G.N. (2006), "When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment", Academy of management Review, Vol, 31

Avolio, Bruce, J.(2005), "Leadership Development in Balance", Mahwah, N.J: . Erlbaum