



משרד החינוך התרבות והספורט  
המנהל למדע וטכנולוגיה

תכנית לימודים במקצוע

# ניהול משאבי אנוש

(ניהול משאבי אנוש)

מהדורת ניסוי מעודכנת לתשס"ה ספט' 2004	רמת לימודים 2 יח"ל	סמל המקצוע 17.10
--	-----------------------	---------------------

## חברי ועדת ההיגוי

- פרופ' יעקב קדם** - יו"ר הוועדה. ראש החוג להנדסת תעשייה וניהול ופרופסור חבר בבית הספר הגבוה להנדסה ועיצוב ע"ש שנקר. מרצה בכיר באוניברסיטת בר אילן ובמכון האקדמי-טכנולוגי, חולון.
- ד"ר מגדה גרוס** - מרכזת הוועדה. ממונה על מגמות ניהול מערכות חברה ותעשייה ומפמ"ר מגמות תעשייה וניהול וניהול עסקי, משרד החינוך מינהל מדע וטכנולוגיה.
- שלמה ארליך** - נציג התעשייה, מנהל תפעול, חברת YES מע"מ.
- ד"ר אבינועם בן אריה** - מרצה באוניברסיטת ת"א, הפקולטה להנדסה ובמכללת רופין.
- אביבה בשן** - מרצה באוניברסיטת ת"א, בי"ס להנדסאים, במכללה האקדמית להנדסה - ת"א ובאוניברסיטת דרבי - במסלול מינהל עסקים MBA, מנהלת תחום פיתוח מערכות הדרכה בחברת לוגיק.
- פרופ' אהוד מניפז** - ראש המחלקה למינהל עסקים ומרצה במחלקה להנדסת תעשייה וניהול, פרופסור מן המניין למינהל עסקים, פרופסור מן המניין להנדסה תעשייה וניהול באוניברסיטת בן גוריון, באר שבע.
- ד"ר יוסי פוגל** - מרצה במכללת רופין ובמכללת יהודה ושומרון בפקולטה למינהל עסקים.
- סיגל קורדובה** - מרכזת מגמת תעשייה וניהול ומורה בכירה בעמל ב, פתח-תקווה. מדריכה במגמת תעשייה וניהול במשרד החינוך.
- ד"ר יעקב רונינוביץ** - מרצה בכיר בפקולטה להנדסת תעשייה וניהול בטכניון.
- סא"ל אסף שולמן** - נציג צה"ל. ראש ענף תעשייה וניהול במפקדת קצין חימוש ראש

# ניהול משאבי אנוש

## תוכן העניינים

### עמוד

3	התפיסה הרעיונית של התכנית
4	מטרות כלליות
5	מטרות אופרטיביות
6	דרכי הוראה/למידה מומלצת
7	ראשי פרקים
8	נושאי לימוד
14	מונחים מרכזיים
21	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: (Mc Graw 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 ידע (1) 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 להכניס לקידום מקצועי, (4) וכן ידע באשר לשיטות של הערכת תפקוד ותגמול, ידע (5) בנושא הבטחת רווחה וגהות בעבודה, וידע (6) שעניינו גישות בקרה על האפקטיביות והיעילות של הטיפול בגורם האנושי בארגון.

תכנית הלימודים בניהול משאבי אנוש מיועדת אפוא לחשוף את התלמידים לעיקר גופי הידע שנצברו בנושאים האלה, ומכך נגזרות המטרות הכלליות והאופרטיביות המוצגות בהמשך.

## מטרות כלליות של התוכנית

1. הבנת תרומתו של ניהול משאבי אנוש לניהולו 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 וניהול 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 השונות בניהול משאבי אנוש.

## מטרות לימודיות אופרטיביות

עם סיום לימודיו התלמיד :

1. יסביר את השפעתן של גישות ניהוליות שונות על התפתחותו ההיסטורית של תחום ניהול משאבי אנוש.
2. יגדיר את מושגי היסוד בחקר עיסוקים.
3. יבחין בין טכניקות שונות של חקר עיסוקים איכותי וכמותי וידע לתאר את אופן השימוש בהן.
4. ימנה את האמצעים השונים לגיוס עובדים.
5. ינסח מודעת "דרושים" לגיוס עובדים חדשים למשרה פנויה.
6. יתאר את היתרונות והחסרונות של הכלים והשיטות השונים לאיוש תפקידים.
7. ימנה את השקולים השונים הכרוכים בבניית מערכת איוש תפקידים.
8. יזהה את היעדים, השלבים, הבעיות והפתרונות בקליטת וחברות עובדים חדשים בארגון.
9. יסביר את הקריטריונים להערכת אפקטיביות (השגת יעדים) של תכנית הדרכה.
10. יבנה תכנית הדרכה בסיסית לפי עקרונות עיקריים של הדרכה אפקטיבית.
11. יסביר את השימושים האפשריים בתבניות השונות של הערכת תפקודם של עובדים.
12. יסביר את חשיבות פיתוח הקריירה מנקודת הראות של העובד והארגון.
13. יציג את האופן שסוגי גמולים שונים (דוגמה, בונוסים, אופציות, אחריות) עשויים לספק גורמי הנעה שונים בעבודה.
14. יכיר שיטות הערכה שונות של עיסוקים ויציין יתרונותיהן וחסרונותיהן.
15. יעריך את החשיבות של אבטחת בטיחות וגהות בעבודה.
16. יתנסה בהפעלת תוכנה ממוחשבת לחישוב ולעיצוב רשימות נתוני עובדים.
17. יסביר את חשיבותם ואת אופן פעולתם של מנגנוני ניווד חיצוני של עובדים ושל בקרת משאבי אנוש.

## דרכי הוראה מומלצות

- יש להשתמש במגוון שיטות הוראה כדי להבטיח הטמעה מרבית של החומר הנלמד. מומלץ אפוא להשתמש בשיטות המוצעות כאן במשולב.
- הוראה פרונטלית על ידי המורים.
- קריאה וניתוח מאמרים מכתבי-עת, לדוגמא: "משאבי אנוש", "סטטוס", "ניהול".
- ניתוח אירועים המצויים בביבליוגרפיה המומלצת בעברית.
- צפייה בסרטי הדרכה
- ביקורים במחלקות, באגפי 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.
- 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.

## ניהול משאבי אנוש

מס' שעות מומלצות		נושא הלימוד	
2		ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון	1.
12		התפתחות היסטורית: סקירת הגישות המרכזיות שעיצבו את התחום	2.
8		תכנון משאבי אנוש	3.
18		חקר (ניתוח) תפקידים כמותי ואיכותי (ניתוח עיסוקים)	4.
15		גיוס עובדים	5.
25		איוש תפקידים בארגון	6.
8		קליטה וחיברות	7.
31		הדרכה ופיתוח	8.
8		ניהול קריירות	9.
15		הערכת תפקוד העובדים (הערכת ביצועי העובד)	10.
25		תגמול עובדים	11.
6		רווחת עובדים בארגון	12.
13		בטיחות וגיהות בעבודה	13.
12		הפסקת הקשר "עובד-מעביד"	14.
12		ניהול משאבי אנוש ממוחשב	15.
210 שעות	סה"כ		



## ניהול משאבי אנוש

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד	
2	<b>ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון</b> 1.1 תחומי הפעילות של ניהול משאבי אנוש בארגון 1.2 תפקידים ותחומי אחריות	
12	<b>התפתחות היסטורית: סקירת הגישות המרכזיות שעיצבו את התחום.</b>	
	2.1	הגישה הביורוקרטית (וובר)
	2.2	גישת הניהול המדעי (טיילור)
	2.3	גישת יחסי האנוש (מאיו)
	2.4	גישת ניהול משאבי אנוש (מיילס)
8	<b>תכנון משאבי אנוש</b>	
	3.1	מטרות תכנון משאבי אנוש
	3.2	אסטרטגיה ארגונית כוללת ותכנון משאבי אנוש
	3.3	תהליך תכנון משאבי אנוש
	3.3.1	בדיקת מאגר קיים של כ"א בארגון
	3.3.2	חיזוי צרכים עתידיים במשאבי אנוש
	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	הערכת האפקטיביות של תהליך התכנון
18	<b>חקר (ניתוח) תפקידים (ניתוח עיסוקים) – כמותי ואיכותי</b>	
	4.1	השיטה הפונקציונלית (Functional Job Analysis)
	4.2	שיטת הגדרות תכולת העבודה
	4.2.1	הגדרת מטלות התפקיד / משרה
	4.2.2	הגדרת הכשרים וכישורים לביצוע מטלות התפקיד והמשרה
	4.2.3	הגדרת משרה, תפקיד
	4.3	שיטת מקורמיק (באמצעות שאלון PAQ) [Position Analysis Questionnaire]

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד	
	חקר תפקידים על פי הגישה ההנדסית (הניהול המדעי של טיילור).	4.4
	תרשים של תהליך העבודה	4.4.1
	חקר תנועות בעבודה (motion study)	4.4.2
	חקר זמן (time study)	4.4.3
	דגימת העבודה (work sample)	4.4.4
	קביעת תקני זמן עבודה (standard time)	4.4.5
	חקר תפקידים על פי גישת יחסי אנוש	4.5
	אבחון הפוטנציאל ההנעתי של התפקיד (באמצעות שאלון JDS (Job Diagnostic Survey) של האקמן (ואולדהם)	4.5.1
	אבחון דפוסי הגמולים התעסוקתיים (באמצעות שאלון MJDQ של דאוויס ולופקויסט) (Minnesota Job Description Questionnaire)	4.5.2
15	<b>גיוס עובדים</b>	
	הגדרת התפקיד	5.1
	5.1.1 דרישות	
	5.1.2 כישורים	
	5.1.3 כפיפות	
	5.1.4 תחומי אחריות	
	5.1.5 תקן ודירוג	
	מקורות וכלים לגיוס עובדים	5.2
	5.2.1 מקורות לגיוס – פנים וחץ ארגוני	
	5.2.1 ערוצי פרסום לגיוס עובדים	
25	<b>איוש תפקידים בארגון</b>	
	קריטריונים ואמות מידה לאיוש תפקיד	6.1
	קריטריונים להערכת כלי איוש (תקיפות, מהימנות, עלות, ישימות)	6.2
	כלי איוש שונים (מכתבי ייחוס, ראיונות קבלה, Biodata, פסיכומטריים – אישיות + כשרים) מבחני מצב, מכתבי יושר והגינות	6.3
	הגינות באיוש תפקידים (מניעת אפליה נגד נשים, מעוטים וכיוצא באלה).	6.4

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד
8	<b>קליטה וחיברות</b> 7.
	7.1 הבהרת ציפיות הארגון מהעובד
	7.1.1 חוזה עבודה
	7.1.2 תנאי תעסוקה
	7.2 תהליך החיברות בעבודה
	7.2.1 הכרת נהלים ושגרת עבודה
	7.2.2 הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים לתפקוד
	7.2.3 הכרת המדרג הארגוני ודפוסי התקשורת הנהוגים והמקובלים בו
	7.2.4 התמצאות פיזית בארגון וחדר אוכל, ספרייה, מגרשי חנייה, מתקני רענון
	7.2.5 הפנמת ערכים ונורמות של הארגון
	7.2.6 לימוד קריטריונים וסוגי תגמול
	7.2.7 פיתוח זהות ארגונית
	7.2.8 היווצרות החוזה הפסיכולוגי (קבלה הדדית): מדדי מידת ההצלחה של תהליך החברות
31	<b>הדרכה ופיתוח</b> 8.
	8.1 ההדרכה בארגון ומטרותיה
	8.2 צורכי הדרכה
	8.2.1 ברמת הארגון
	8.2.2 ברמת העיסוק
	8.2.3 ברמת העובד היחיד
	8.3 קביעת קדימויות בהדרכה
	8.4 תהליך ההדרכה
	8.4.1 הגדרת עקרונות הדרכה כלליים עפ"י צרכי הארגון
	8.4.2 התאמת ההדרכה למאפייני המודרכים
	8.4.3 קביעת תכני ההדרכה
	8.4.4 שיטות ואמצעי הדרכה
	8.4.5 הערכת אפקטיביות (השגת מטרות ויעדי ההדרכה)
	8.4.6 הערכת היעילות הכלכלית של ההדרכה
	8.5 פיתוח משאבי אנוש
	8.5.1 פיתוח עובדים
	8.5.2 פיתוח מנהלים

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד	
8	ניהול קריירות	
	הגדרת מהותה של קריירה ארגונית	9.1
	שלבי קידום בקריירה	9.2
	דפוסי קריירה אישית	9.3
	דפוסי קריירה ארגונית	9.4
	ניהול תוכניות קריירה	9.5
15	הערכת תפקוד עובדים_ (הערכת ביצועי העובד)	
	סיבות לביצוע ההערכה ברמת הפרט והארגון	10.1
	הטיות בהערכת תפקוד { הנטייה למרכז, הנטייה לקצוות: אפקט ההילה }	10.2
	תבניות (פורמטים) הערכה עיקריות	10.3
	Graphic Rating Scales – GRS סולמות גרפיים	10.3.1
	Behaviorally סולמות בעלי עוגנים התנהגותיים (Anchored Rating Scales – BARS)	10.3.2
	Behavioral סולמות תצפית התנהגותיים (Observation Scales – BOS)	10.3.3
	Mixed Standard סולמות מעורבי סטנדרטים (Scales – MSS)	10.3.4
	Forced Choice Scales – סולמות בחירה כפויה (FCS)	10.3.5
	גיוון מקורות ההערכה: הערכת 360 מעלות	10.4
	הדרכת מעריכים	10.5
	הקשר בין הערכת תפקוד עובדים לביצועי כלל הארגון	10.6
	שיטות מתן משוב על הערכת תפקוד (Performance appraisal feedback)	10.7
25	תגמול עובדים	
	מודלים ותיאוריות בהנעת עובדים כבסיס לקביעת תגמול	11.1
	מדרג הצרכים של מסלואו	11.1.1
	התיאוריה הדו-גורמית של הרצברג	11.1.2
	תיאוריית ערכיות – תועלת – ציפייה של וורום (Valence-instrumentality-expectancy-VIE)	11.1.3
	תיאורית ההוגנות של אדמס	11.1.4
	תיאוריית הצבת היעדים של לוק	11.1.5
	תיאוריית עיצוב ההתנהגות של מק'גרור	11.1.6

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד		
	הערכת עיסוקים כבסיס לתגמול		11.2
	תגמול על פי הערך/החשיבות היחסיים של התפקיד	11.2.1	
	קביעת הערך/חשיבות היחסיים לפי שיטת הערכת עיסוקים במתכונת דירוג עיסוקים	11.2.1.1	
	קביעת הערך/חשיבות היחסיים לפי הערכת עיסוקים במתכונת סיווג עיסוקים	11.2.1.2	
	קביעת הערך/חשיבות יחסיים לפי שיטת הערכת עיסוקים במתכונת השוואת גורמים	11.2.1.3	
	קביעת הערך/חשיבות יחסיים לפי שיטת הערכת עיסוקים במתכונת גישת הנקודות	11.2.1.4	
	סוגי התגמול		11.3
	חומרי	11.3.1	
	מורלי	11.3.2	
	חומרי / מורלי	11.3.3	
	תגמול תמריצי (incentive) על בסיס תפקוד		11.4
	תמריצים <b>אישיים</b> , בונוסים על חסכון בעלויות, בונוסים על יוזמות, בונוסים על הצעות ייעול ושיפור וכדומה)	11.4.1	
	תמריצים <b>קבוצתיים</b>	11.4.2	
	תמריצים <b>ארגוניים</b> (אופציות, מניות, תכניות סקנלון)	11.4.3	
6	<b>רווחת עובדים בארגון</b>		12
13	<b>בטיחות וגהות בעבודה</b>		13
	סיבות לתאונות עבודה וליקויים בריאותיים		13.1
	גורמי לחץ ושחיקה הגורמים נזקי בריאות	13.1.1	
	הרגלי התנהגות מזיקים: עישון, צריכת סמים, שתיינות-יתר, אכילת-יתר	13.1.2	
	אמצעים למניע וטיפול בתאונות עבודה		13.2
	תכניות טיפול בגורמי לחץ ושחיקה	13.2.1	
	תכניות גמילה בהרגלי התנהגות מזיקים	13.2.2	

מס' שעות מומלצות	נושא הלימוד	
12	14 הפסקת הקשר "עובד- מעביד"	
	14.1	סיום חוזה עבודה
	14.2	התפטרות
	14.3	פיטורין
	14.4	פרישה לגמלאות
12	15 ניהול משאבי אנוש ממוחשב	
	15.1	ניהול קובץ עובדים (תיקים אישיים)
	15.2	ניהול שכר עבודה
	15.2.1	נוכחות
	15.2.2	שכר עבודה והוצאות סוציאליות
	15.2.3	דיווחים לעובדים ולמוסדות
	15.3	השימוש במערכת משאבי אנוש ממוחשבת לצרכי ההדרכה ופיתוח

## מילון מושגים מרכזיים

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
תהליך שייעודו לאתר את העובדים בעלי הסיכויים הטובים ביותר ולהציבם בתפקיד המוגדר.	Staffing positions	איוש תפקידים/משרות
מצב שבו למועמדים בעלי סיכויים שווים להסתגל בהצלחה לעבודה במשרה פנויה יש סיכויים לא שווים לעבור את תהליך הבחירה.	Discrimination	אפליה בתהליך הבחירה
שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המערך מפתח נטיה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך מידת השגת המטרות	Halo effect	אפקט הילה
פעולה הנעשית כשמספר המועמדים גבוה ממספר המשרות הפנויות. במצב זה בוחרים את בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר.	Selection	אפקטיביות בחירת מועמדים
מכלול הפעילויות המיועדות לחשוף ולבטל גורמי סיכון בריאותיים בעבודה (כגון איתור גורמי לחץ ושחיקה) ועצוב תכניות פעולה למניעתם או לצמצומם/ביטולם. בטיחות – מתייחסת למיגון פיזי מכונה ואדם כדי למנוע פגיעה מיידית גהות – מתייחסת לחנוך לאמצעי ניטור למניעת נזקי בריאות	Health and safety at work	בטיחות וגהות בעבודה
טכניקה המשמשת לאיסוף מידע בדגימה אקראית או התפלגות פעילות המבוצעת על ידי עובד בתפקידו. המטרה היא לקבוע את כמות העבודה	Work sampling	דגימת עבודה

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
בכל מטלה. סולם המתאר את ההיררכיה הארגונית ומתח הדרגות הענפי/מקצועי (מהנדסים, מורים, רופאים) העובד מתוגמל בהתאם לדירוגו ודרגתו.		דירוג
המיקום של העובד בסולם הדירוג ובהיררכיה של הארגון. הדרגה משפיעה על רמת השכר והיא אישית.		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 מומדים התנהגותיים שיכולים לצפות בהם (שיכולים לאסוף מידע על ההתנהגויות	Peer assessment	הערכת עמיתים (מבחן סוציומטרי)



פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
האלה) באינטראקציה השגרתית המתנהלת בין העמיתים באותה קבוצה.		
הערכת מידת ההצלחה שבה העובד ממלא את דרישות התפקיד והארגון המצופות ממנו.	Performance appraisal	הערכת תפקוד
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.	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
ככל שההחלטות המוטעות, החיוביות והשליליות, מזעריות יותר, כן ייחשב תהליך הבחירה כמדויק יותר.	Accurate prediction	חיזוי מדויק
תהליך ההסתגלות החברתית והפסיכולוגית של העובד החדש בארגון במטרה לגבש הזדהות עם הארגון.	Organizational socialization	חיברות ארגונית
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.	Position (office) analysis	חקר תפקידים (ניתוח עיסוקים)
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).		
תוצרי תהליך חקר התפקידים משמשים למטרות שונות, כגון איוש תפקידים/משרות, עיצוב תכולת		

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
תכניות הדרכת עובדים, קביעת התחומים להערכת תפקודם של עובדים בתפקיד נתון.		
תת מטלה המהווה בסיס מוגדר ומצומצם לביצוע אחת המטלות שעל עובד ליישם בארגון.		יסוד
השגת מטרה תוך ניצול אופטימלי של המשאבים (מקסימום תפוקות במינימום תשומות)		יעילות
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.	Psychological test	מבחן פסיכולוגי
מבחנים שנועדו לבחון אספקטים ריגושיים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל, מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.	Personality tests	מבחני אישיות
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.	Aptitude (ability) tests	מבחני כושר
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 הסתגלותו בתפקיד האמיתי.	Situational tests	מבחני מצב
מבחנים הבודקים את יכולתו של היחיד ללמידה ומנבאים הצלחתו בעתיד במצבים של יישום הנלמד.	General intelligence tests	מבחני משכל
מבחנים שנועדו להעריך את אישיותו של מועמד לפי סימני כתב-ידו. הנחתם של המבחנים הגרפולוגיים היא כי	Graphology tests	מבחנים גרפולוגיים

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
תצורות הכתב, תנועותיו ואופן ארגונו משקפים את האישיות.		
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.	Reliability	מהימנות
כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.		מוטיבציה (הנעה)
כלל השיטות שנועדו לקבוע את הזמן הממוצע להשלמת מטלה מסוימת בתפקיד.	Time studies	מחקרי זמן
כלל השיטות לקביעת התנועות הבסיסיות המתחייבות לביצוע מטלה מסוימת או תפקיד מסוים, במטרה לארגן אחר כך בסדר שיבטיח השלמת המטלה בדרך היעילה ביותר (חסכוני ביותר מבחינת זמן, מאמץ ותנועות עבודה).	Motion studies	מחקרי תנועה
רכיב, יעד מסוים בעבודה שביצעו משלים שלב בעבודה. למשל, "מכין תלבושות השחקנים להפקות השונות".	Task	מטלה
כושר, כישור או גמול תעסוקתי שהימצאותם או העדרם מכריעים בשאלה, אם יוכל עובד להסתגל בהצלחה בעבודה בארגון מסוים.	Predictor	מנבא
מדיניות, שיטות ונהלים שעל פיהם מתוגמלים העובדים בארגון בעבור עבודתם.	Compensation systems	מערכות תגמול
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.	Assessment center	מרכז הערכה

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
שיחה מובנית שבמהלכה המערך 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.	Appraisal interview	משוב על הערכת תפקוד
סיום תהליך ההעסקה בארגון מחמת התפטרות (עזיבה רצונית) או פיטורין (עזיבה לא רצונית, כפויה).	Work turnover or termination	ניוד חיצוני (פרישה או פיטורין מעבודה)
רצף פעולות שתפקידם לזהות את המטלות שיש לבצע בעיסוקים שונים, תוך כדי קביעת הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהעובד, וכן את תנאי ביצוע העיסוק <b>ניתוח עיסוקים כמותי</b> – שיטה לניתוח העיסוק המבוססת על קריטריונים מוגדרים, ההופכים את תיאורי העיסוק, הדרישות, והתפקודים לנתונים הניתנים למדידה כמותית.		ניתוח עיסוקים
<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 ההחלטות שצריך לנקוט בעת ביצוע העבודה, וכו'.		
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.	Biodata	נתונים ביוגרפיים
מכלול של מטלות שעובד אחד אמור לבצע		עיסוק

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
קבוצה יציבה של יחידות קובעות שכר כגון הארגון, הממשלה ואיגודים מקצועיים.	Wage contours	קווי שכר
מכלול הפעילויות הנקטות 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
שיטת איסוף מידע על כשרי, כישורי תכונות האישיות וההתנהגות של מועמד על ידי תשאול במפגש פנים אל פנים של המראיינים עם כל מועמד.	Employment (selection) interview	ראיון העסקה (בחירה)
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

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
<p>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).</p>	Graphic rating format	תבנית הערכה גרפית
<p>תבנית שעל פיה מעריכים את תפקודו של המוערך לנוכח סדרה של התנהגויות נשפטות הרלוונטיות/ חיוניות לתפקיד שהוא ממלא. תמורה שמקבל העובד עבור ביצוע.</p>	Behaviorally based format	תבנית הערכה התנהגותית
<p>בדיקה של תכונה 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.</p>	Validity	תגמול תוקף, תקיפות
<p>המידה 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.</p>	Construct validity	תוקף/תקיפות מבנה (מושגית)
<p>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 שביעות הרצון בתפקיד. גובה המתאם השלילי בין ציון הפער לבין מדד שביעות הרצון מורה על תוקף נבויי של ציון הפער.</p>	Predictive validity	תוקף/תקיפות נבויי/ת
<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</p>	Content validity	תוקף/תקיפות תוכן

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
המרכיבים את האישיות או כלל היבטי, ביטויי הכושר המתמטי).		
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.	Work motivation theories	תיאוריות הנעה בעבודה
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.	Human resource planning	תכנון משאבי אנוש
גמולים מוצעים לעובדים בנוסף לשכרם הרגיל והם נקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או הקבוצתי) או לפי תרומתם לשיפור בביצועי הארגון.	Incentives	תמריצים
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.	Position, office	תפקיד
סה"כ המשרות שקבלו אישור תקציבי. בתקן מופיעים הפרטים : מס' המשרות, תואר המשרה, הדרגה הצמודה למשרה, הכפיפות ומקום העבודה		תקן כ"א

## 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. גלוברזון, 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). **ניהול משאבי אנוש**. קריית אונו : נר.

## עדכון מקורות בתוכניות לימודים – שנה"ל תשס"ז

### 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



כרמי, ע. (2002), יחסי עבודה בניהול משאבי אנוש, האוניברסיטה הפתוחה, יחידה 9

Jose, A. (2002), ed, Organized Labour in the 21<sup>th</sup> Century, International Institute for Labour Studies. Geneva

Kickul, J. and Liao-Troth, Matthew, A. (2003), "The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract", Mid-American Journal of Business

De Vos, Ans, Buyens, Dirk and Schalk, Rene (2003), "Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity", Journal of organizational Behavior

אתר מאמרים בנושא

[www.articles.co.il](http://www.articles.co.il)

תרבות ארגונית

Oregan, D.W. Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (2006), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences", Sage, Thousand Oaks, CA.

Gibson, J.L. et al, (2003), Organizations: Behavior, Structure and Process, Business Publication Inc, Plains, Texas

Tziner, A. (2002), Human Resource Management and Organization Behavior: Selecte Perspectives, (ch. 4)

Greenberg, I. & Baron, R.A. (2000), Behavior in Organizations, London: Prentice-Hall