



תואר ראשון
7051-1221 למידה ופיתוח ארגונים
Organizational learning and development
Developing adaptive & learning organization

דרישות קדם: התנהגות ארגונית – בציון של 78 ומעלה

סמסטר א' – שנה"ל תש"פ - קורס במתכונת של חצי סמסטר החל מ 3.12

פרטי הקבוצות בקורס

קבוצה	יום בשבוע	שעה	מרצה	דואר אלקטרוני
01	ה'	08:00-12:00	ד"ר יעל קריל	yael.krill@intel.com

עוזר הוראה: יימסר בהמשך
שעת קבלה: בתיאום מראש

היקף הלימודים

2 ש"ס

תיאור הקורס

המשאב האנושי בארגונים הינו המשאב היקר ביותר בארגונים עתירי ידע, מהווה את המפתח לליתרון תחרותי, זהו המשאב הנדיר ביותר ובלתי ניתן לחיקוי. עובדים בעת הזו מדגישים את היכולת ללמוד ולהתפתח בארגון כאחד הגורמים המהווים הגורם המכריע בהחלטתם על בחירה בארגון כזה או אחר. לכן, ארגונים רבים משקיעים באסטרטגיות של למידה ופיתוח ארגוני אשר יקנו לארגון יכולת חדשנות וגמישות. על אחת כמה וכמה, בעידוד הקורונה, חלים תהליכי שינוי בחשיבות הלמידה הארגונית ומצד שני בהעדפות הלומדים לגבי אופן הלמידה.

בקורס זה נלמד אסטרטגיות של זיהוי מגמות עתידיות, נכיר שיטות לזיהוי פערי ידע ופיתוח תוכן ונבין איזה טכנולוגיות למידה ניתן להפעיל בעולם משתנה ומורכב. כמו כן נבין כיצד מאתרים עובדים בעלי יכולת למידה, התפתחות ומוכנות להשתנות, כמו גם חוסן רגשי שיאפשר להם התמודדות עם תהליכי שינוי.

בנוסף, נבין כיצד זרוע הלמידה והפיתוח הארגוני, מסייעת בתהליכי חישה של בריאות ארגונית, שביעות רצון, התאמת מנהלים לתפקידים, כוונות הישארות/עזיבה, מוטיבציה ועוד. המידע עוזר בהתוויית מבנים ארגוניים, החלטות פרסונליות וכן יזום של שינוי, עיצוב מחדש של תהליכים ארגוניים ופיתוח תכניות לפיתוח ההון האנושי.

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להכיר מגמות בתחום הלמידה הארגונית והתמרה של של מגמות אלה לאור המגפה העולמית.
2. לחבר בין עולם הלמידה הארגונית לאסטרטגית ההון האנושי בארגון.
3. להבין את החיבור בין יכולת למידה הארגונית ותהליכי הערכת עובדים, , פיתוח ושינוי ארגוני
4. ליצור מנגנונים של ניתוח מידע וידע כדי להסיק מסקנות ארגוניות
5. להבין את עולם הלמידה הארגונית משלב ניתוח פערי ידע ועד יישום טכנולוגיות למידה

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

אחוז	מטלה	תאריך	גודל קבוצה/ הערות
25%	עבודה בזוגות או בשלשות – הכנת מצגת במתכונת TED talk		חלוקה לצוותים תערך בכיתה
10%	השתתפות פעילה - השתתפות פעילה		נוכחות וירטואלית ויזואלית (שימוש בוידאו בזום)
65%	תרגיל בית במתכונת זוגית	העבודה תמסר בתאריך 23 בינואר, וחובת הגשה עד ה-30 לינואר (שבוע)	תרגיל הבית יינתן במתכונת של case שיש להשיב על שאלות, יינתן שבוע להגשה.

* עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים (סעיף 5).
* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

פירוט המטלות בקורס

במסגרת הקורס נדרשת נוכחות והשתתפות פעילה בשיעורים, קריאת חומר רקע, הכנת עבודה והצגתה במסגרת של TED TALK בכיתה בשבע דקות בלבד (ככלי לתרגול העברת מסרים מרכזיים באופן תמציתי), ובחינה מסכמת של החומר בתום הקורס (הנחיות מפורטות להכנת העבודה והמצגת הקבוצתית ימסרו בנפרד). העבודה כוללת הצעה לפיתוח תכנית למידה לארגון שנמצא בתהליכי שינוי אסטרטגי/ מיזוג ורכישה, העבודה תוגש בצוותים של 2-3 משתתפים, על כל צוות להכין תכנית למידה ופיתוח ארגוני על פי הקייס, תוך שימוש ואינטגרציה של ידע נרכש, הגשת העבודה באורך של עד 3 עמודים. בנוסף המשתתפים יבצעו תרגילים אישיים ויתבקשו לשתף בניסוניהם האישי – השתתפות פעילה תאפשר תוספת של 10%. הבחינה המסכמת – במתכונת של 72 שעות ביתיות, תחול על כל חומר הקורס ומשקלה יהיה 65% מציון הקורס .

(כל אי עמידה במי ממטלות הקורס מחיבת הודעה מראש) במייל

תקציר הקורס

נושא מס 1 – 25.11 – שיעור בזום - יתחיל בשעה 10:15, שיעור ב-10.12 – הבנת הקשר בין אסטרטגיה עסקית ארגונית ואסטיגית ההון האנושי והלמידה הארגונית, הכרות עם עולם הלמידה של האדם הבוגר. הכרות עם עולם הלמידה הארגונית ככלי משמעותי ליצירת משמעות והנעת העובד

נושא מס 2 – 2.12 - שיעור פרונטלי - תרגום יעדים ארגוניים לצרכי הדרכה org capability planning, בניית מערך sensing לאיתור צרכי הדרכה, הובלת קבוצות מיקוד ושימוש בשגרירי למידה ובניית סקרים. שימוש בנתונים ארגוניים כגרון הערכות עובדים וסקרים נוספים לעיצוב צרכי למידה.

נושא מס 3 – 16.12 – שיעור בזום (אורח מהתעשייה) - חיבור בין תהליכי פתוח ארגוני לבין פיתוח מסלולי קאריירה ופיתוח טאלנט בערוצים שונים (ניהולי וטכני מקצועי), בניית מסלולי קאריירה ולמידה וכן תכנית אישיות לטאלנט ארגוני. הכרות עם מודלים לניהול קאריירות בארגון, שימוש בלמידה ארגונית ככלי לבניית לכידות ואפקטיביות צוותית

נושא מס 4 – 23.12 – שיעור פרונטלי - כלי התחקור לשם עידוד למידה צוותית וחיבור למושג הבטחון הפסיכולוגי, שימוש במודלים שונים של הכלה כדי לעודד ריבוי דעות. תהליכי הערכת אפקטיביות למידה הארגונית והכרות עם מודלים כגון קירפטריק ומודלים כמותיים אחרים.

נושא מס 5 – 30.12 - שיעור בזום (אורח מהתעשייה) - כיצד למידה ארגונית יכולה לתמוך במאמצי גוון והכלה בארגון וכן מאמצי חדשנות והגמשה ארגונית, נכיר מתודולוגיות agile ככלי מרכזי בלמידה ארגונית בימים אלה. נבין כיצד למידה תומכת במאמצים ארגוניים באמצעות learn, relearn and unlearn

נושא מס 6 – 6.1 – שיעור פרונטלי - עולם הלמידה הארגונית בעידן הפוסט קורונה? – איזה טכנולוגיות ישמשו את הלומד החדש, כיצד ניתן להשתמש במגוון למידות פנים אל פנים ומקוונת, תוך הכרת טווח הקשב בעולם בהפרעה, טכנולוגיות של מיקרו – למידה, מישחוק של למידה, on the job , case study , Nudge

מדיניות שמירה על טווח ציונים

בחוג לניהול מונהגת מדיניות שמירה על טווח ציונים. מדיניות זו מתייחסת לממוצע הציונים הסופיים בקורס. מידע בנושא זה מתפרסם בהרחבה בתקנון החוג/בסעיף ציונים.

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל). שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר. לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

הערות	נושאים	נושא	תאריך	שבוע
קריאת חובה פריט מספר 11	<ul style="list-style-type: none"> • יכולת היועץ הארגוני להבין אסטרטגיה עסקית, ארגונית וכן אסטרטגית הון אנושי ולמידה ליעדי הארגון. □ הבנת מפת הלמידה של מבוגרים וכיצד היא משפיעה על למידה ארגונית • כניסה אפקטיבית של היועץ הארגוני, יצירת החוזה הפסיכולוגי ובניית תכנית ההתערבות המותאמת לצרכי הארגון. □ שימוש ביועצים חיצוניים ומומחי למידה או שינוי ארגוני - הערכת התאמת יועצים לארגון, תחימת עיסוקם ובניית חוזה עבודה מולם. • כיצד מערך יעיל של למידה ארגונית מהווה גורם מרכזי בהשתייכות, מוטביציה וכוונת הישגיות של הון אנושי בעיקר תוך הבנה של צרכי דורות שונים של עובדים. 	<p>חיבור בין אסטרטגיה וניהול למידה ארגונית, על תפקידו של היועץ הארגוני בחיבור בין האטסטרגיה לבין הלמידה הארגונית. על מפת הלמידה של מבוגרים.</p> <p>על שימוש ביועצים חיצוניים ומומחי למידה – התקשרות עם גורמי חוץ. על מקומה של למידה ארגונית ככלי לשימור מוטיבציה ושימור עובדים.</p>		1

<p>קריאת חובה פריט מס 11</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Org capability planning היעדים העסקיים ותרגומם לצרכי הדרכה □ בניית מערך sensing לזיהוי צרכים דרך שגרירי למידה □ בניית סקרים לזיהוי צרכי למידה והדרכה בארגון, איתור פערים בין מצב קיים לרצוי הובלת קבוצות מיקוד, nominal group technique brainstorming לקידום למידה ארגונית. □ חיבור בין תהליכי הערכת עובדים לבין איתור צרכי למידה – הסקת מסקנות וניתוח מגמות וסוגיות מרכזיות מבוססי שאלונים לעיצוב צרכי הלמידה הארגונית 	<p>כיצד מאתרים צרכי למידה ארגונית שימוש במתודולוגיות שונות (סקרים, שגרירים, קבוצות מיקוד ועוד) להבנת מגמות וצרכים. חיבור בין עולם הערכת העובדים – הסקת מסקנות וניתוח מגמות לעולם הלמידה הארגונית.</p>		<p>2</p>
<p>קריאת חובה פריט מס 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ חיבור בין תהליכי פתוח ארגוני לבין פיתוח מסלולי קאריירה ופיתוח טאלנט בערוצים שונים (ניהולי וטכני מקצועי) • בניית מסלולי קאריירה • בניית תכניות אישיות לטאלנטים תפורות לצרכי העובד והארגון • הכרות עם מודלים לניהול קאריירות העוסקים בחיבור בין כשורים, תשוקה וצרכים ארגוניים. • בניית לכידות תוך צוותית, ובינצוותית סביב יעדים משותפת והסרת חסמים לאפקטיביות • התייחסות למסלולי קאריירה של אנשי משאבי אנוש 	<p>בניית מסלולי קאריירה בארגון, פיתוח טאלנטים תוך תפירה אישית לצרכי העובד / מנהל. תפקיד מערך הלמידה והפיתוח הארגוני בניית צוותים, Crossi collaboration</p>		<p>3</p>
<p>פריט חובה קריאה פריט מספר 22</p> <p>6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • שימוש בתהליכי תחקור כדי לעודד למידה צוותית מתמדת, חיבור לבטחון הפסיכולוגי הנדרש כדי לשתף בהצלחות וטעויות. • שיפור מתמיד במערך הלמידה הארגונית דרך שימוש בטכניקות 	<p>למידה באמצעות תהליכי תיחקור הפקת לקחים, ותהליכי משוב.</p>		<p>4</p>

1. Collings, D.G & Mellahi, K. (2009) Strategic Talent Management a review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313
2. R. Bhatnagar J. (2009) "Talent management – competency development: key to global leadership", Industrial and Commercial Training, Vol. 41 Iss: 3, pp.118 – 132
3. The global war for talent: Journal of applied management (Volume 15, Issue 3, September 2009, Pages 273–285
4. K.S. (2007) "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, Vol. 26 Iss: 3, pp.239 - 260
5. Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away? Work, Employment & Society, 21(1), 121-141
6. Mc. Donnel, A. Lamare. R. Gunnigle. P. Lavelle. J (2010). Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. Journal of world business 45, p.150-160
7. Collings, G.S. Mellahi (2010) The barriers to effective global talent management: The example of corporate elite's in MNC. Journal of world business (2010) 143-149
8. Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? Journal of Vocational Behavior, 81(2), 271-.972
9. Caligiuri, P. (2006) Developing global leaders .Human resource management review (16) p. 219-228.
11. Jung, Insung, and Ilju Rha. "Effectiveness and Cost-Effectiveness of Online Education: A Review of the Literature." Educational Technology, vol. 40, no. 4, 2000, pp. 57–60. JSTOR, www.jstor.org/stable/44428629. Accessed 18 Aug. 2021.
12. "Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact", World Economic Forum. Sep 2015. [Source Link](#).
13. "Are we long or short on talent?", McKinsey & Company. By: Megan McConnell & Bill Schaninger, Jan 2019. [Source Link](#).
14. "Attracting and retaining the right talent", McKinsey & Company. By: Scott Keller & Mary Meaney, Nov 2017. [Source Link](#).
15. "The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class", Brookings. By: Homi Kharas, Feb 28, 2017. [Source Link](#).
16. "71% of Leaders Not Ready to Lead", Sigma Assessment Systems. By: Glen Harrison, 2016. [Source Link](#).
17. "This is what work will look like by 2030", World Economic Forum. By: Adam Jezard, Jan 10, 2018. [Source Link](#).
18. "Global Generations: A Global Study on Work-Life Challenges Across Generations", EY. 2015. [Source Link](#).
19. "Better Pond, Bigger Fish: Five ways to nurture developing leaders in an ecosystem for growth", Deloitte Insights. By: Andrea Derler, Stacia Garr, and Anthony Abbatiello, Jan 23, 2017. [Source Link](#).
20. "6 Studies Showing Satisfied Employees Drive Business", Glassdoor. By: Andrew Chamberlain, Dec 5, 2017. [Source Link](#).
21. "Are we long or short on talent?", McKinsey & Company. By: Megan McConnell & Bill Schaninger, Jan 2019. [Source Link](#).
22. "Soft skills training: Upskill your employees and increase ROI", Virtual Speech. By: Gini Beqiri, Sep 13, 2018. [Source Link](#)
23. <https://www.fastcompany.com/90650121/what-we-learned-about-the-future-of-education-from-covid-19>
24. Biley, Lipton, Miller, Moll : The 3 A's of inclusion - HBR- <https://www.harvardbusiness.org/insight/the-three-as-of-inclusion-awareness-authenticity-and-accountability/>

צפיית חובה

- **Start with the why** סיימון סינק <https://www.youtube.com/watch?v=IPYeCltXpxw>
- **GRIT** אנג'לה דוקורת <https://www.youtube.com/watch?v=H14bBuluwB8>

• מפת התפתחות של בוגרים - גניפר גרבי ברגר

<https://www.youtube.com/watch?v=pQpybfAzM4&feature=youtu.be>

<i>Good to Great</i> - Jim Collins	.1
<i>Thinking, Fast and Slow</i> by Daniel Kahneman	.2
<i>Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World</i> by John P. Kotter	.3
<i>The five dysfunctions of a Team</i> - Patrick Lencioni	.4
<i>Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results</i> by Judith Glaser	.5
<i>Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence</i> By Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee	.6
<i>Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business</i> By Charles Duhigg	.7
<i>ACT LIKE A LEADER, THINK LIKE A LEADER</i> – Herminia Ibarra	.8
<i>The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers (Paperback)</i> - Ram Charan	.9
<i>The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company</i> , by Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel	.10
<i>Inclusive Talent Management: How Business Can Thrive in an Age of Diversity...</i> Book by Danny Kalman and Stephen Frost	.11
<i>Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities</i> , Editors: Al Ariss, Akram (Ed.)	.12
<i>The Alliance: Managing Talent in the Networked Age</i> , Reid Hoffman	.13
<i>Resourcing and Talent Management</i> – Stephen Taylor	.14
<i>The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People</i> By Lance A. Berger, Dorothy R. Berger	.15
<i>Talent Mgt: How world leading corporations – manage develop and retain top talent</i> by Marshal Golsmith and Louis Carter	.16