

## בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

### תואר שני

1243.3555- פרויקט: פרקטיקום בייעוץ ארגוני וניהול משאבי אנוש1

### Practicum in Organizational Consulting and Human Resource Management

(דרישות קדם: התנהגות ארגונית,

במהלך לימודי הקורס על הסטודנטים לקחת לפחות קורס אחד מהרשימה: ניהול משאבי אנוש, ניהול צוותים בארגונים,

תהליכי שינוי, תהליכי גיוס ומיון, מנהיגות, התנהגות ייעוצית, ניהול הלמידה הארגונית)

### תשפ"ב קורס שנתי

| קבוצה | יום<br>בשבוע | שעה         | תאריך בחינה                             | מרצה              | דואר אלקטרוני        | טלפון       |
|-------|--------------|-------------|-----------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------|
|       | שני          | 18:45-21:30 | <a href="#">כמפורט בלוח<br/>הבחינות</a> | ד"ר רוית כהן מיתר | ravit@post.tau.ac.il | 0544-660644 |

שעת קבלה – בתיאום מראש  
יום שני

### היקף הלימודים

היקף הקורס: 2 י"ס

הערה: על פי צרכי הפקולטה, ייתכן שהפורמט ישונה לשתי מחציות של הוראה פרונטלית ושתי מחציות של ליווי צוותים ועבודה בארגונים.

ECTS = 4 י"ס = 1 ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

### תיאור הקורס

קורס פרויקט הפרקטיקום נועד לאפשר התנסות מעמיקה ומקיפה, רכישת מיומנויות ותובנות מעשיות בתהליכי הייעוץ הארגוני וניהול משאבי אנוש בארגונים. הקורס מיועד לאלה המעוניינים להתפתח אישית ומקצועית בתחום הייעוץ הארגוני, הפיתוח ארגוני וניהול משאבי אנוש. במסגרת הפרקטיקום נבחן את ההיבטים המעשיים של ניהול משאבי אנוש וייעוץ ארגוני, נפתח ידע רלבנטי לעיסוקים אלה ונעבוד על פיתוח הכישורים הנדרשים. הפרקטיקום בבסיסו מכון לחיבור בין עולם הידע, המודלים והמושגים הנרכשים במסגרת הלמידה האקדמית, לבין עולם

המעשה הייעוצי והניהול. הקורס יכלול לימוד של תיאוריות ומודלים מעשיים לעבודה ותרגול מיומנויות בייעוץ וניהול משאבי אנוש. הוא ישלב התנסות מעשית של עבודה בארגון ייעוצי או במחלקת משאבי אנוש והתלוות ליועצים או למנהלי משאבי אנוש. במהלך השנה יתבצע פרויקט אשר בו יבוצע פרויקט משמעותי עבור ארגון או עמותה. הפרויקט יאפשר רכישת ניסיון אמיתי ופרקטי בפרויקט ייעוצי עצמאי או בפרויקט ניהולי עצמאי. דוח הפרויקט יישלב תאור של העשייה וביסוסה על מאמרים אקדמיים. הקורס נועד לאפשר מרחב התייעצות ולמידת עמיתים למשתתפים בשאלות, דילמות וסוגיות מעשיות עמן הם נתקלים בעבודתם בארגון. בקורס ייבחנו דילמות מרכזיות מתחום הייעוץ, ההנחיה, ניהול משאבי אנוש וסוגיות שבהם יתקלו הסטודנטים במהלך עבודתם בשדה המקצועי. מטרת קבוצת ההדרכה של הפרקטיקום היא ללוות ולתת ליווי, והנחייה לסטודנטים בעבודת הפרקטיקום ולספק כלים ייעוציים ולוונטיים לעבודה. במסגרת הפרקטיקום תתאפשר גם התבוננות וביחנת תכנים אישיים ובירור מהלך ההתפתחות האישי של כל אחד ואחת ממשתתפי הקורס.

### תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להבין תהליכים ארגוניים דרך עבודה מעשית בארגון, לנתח מצבים ארגוניים באמצעות מודלים תאורטיים ויישומיים, להכיר מגוון כלים ומתודולוגיות ייעוציים, וליישם את המודל המתאים ביותר בהתאם לאיפיונים הספציפיים (כולל יכולות לאבחון ארגוני, מיקוד צרכים, תוצאות ומטרות).
2. להכיר ולהבין מגוון סוגיות מקצועיות בארגונים.
3. להתנסות באופן מעשי בעולם וסביבת העבודה המקצועית בתחום שבו הוא מעוניין להתמחות כחבר צוות בארגון – כחבר צוות ייעוצי או כחבר צוות משאבי אנוש.
4. לפתח ראייה מערכתית ואינטגרטיבית להבנת מצבים ארגוניים (שינוי מיקוד מקריאת מפה ספציפית של "כאן ועכשיו" להבנה מערכתית).
5. להתנסות בפרויקט מעשי ומימוש של תהליך ייעוצי מלא או פרויקט מש"א מקיף - התנסות באופן אינטגרטיבי במהלך ייעוצי מתחילת תהליך ההכרות, זיהוי צרכים, מיקוד תוצאות או אבחון ועד לשלב גיבוש המלצות התערבות, ליווי, הנחייה, מתן משותב והפקת לקחים.
6. להכיר את עולם ניהול משאבי אנוש ליווי וניהול מעגל חיי העובד: מיון, גיוס, פרט ורווחה, פיתוח מקצועי ואישי של עובדים ומנהלים, ליווי תהליכי שינוי, פיתוח ארגוני, מדיניות תגמולים והערכת עובדים, חניכה וליווי מנהלים.
7. לפתח מיומנויות אישיות ובינאישיות הנחוצות לעבודת הייעוץ ועבודת ניהול המשאב האנושי (מיומנויות של ראיון, משותב, התערבויות ייעוציות ועוד).
8. להכיר ולהתנסות בהנחיה, הדרכה ועמידה מול קבוצה (מיומנויות קריטיות ליועץ ולמנהל משאבי אנוש): עקרונות, התמודדות עם קבוצה, הנעה ויצירת אנרגיה, התמודדות עם התנגדויות.

9. להכיר ולהבין את המשמעויות של התפקיד המשתנה של מנהל משאבי אנוש כשותף אסטרטגי בארגון הקשר עם עובדים ומנהלים בארגון ומיצוב מנהל משאבי אנוש כמומחה ובעל אימפקט מקצועי וערך ייחודי.

### הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

| אחוז | מטלה                                                                                                                                                         | תאריך                | גודל קבוצה/ הערות |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
| 40%  | השתתפות פעילה בכיתה- כולל שיתוף בדילמות מהעבודה בארגון ומהפרויקט הייעוצי הנחייה בכיתה והצגת מצגת אחת (מצגת מסכמת על הפרויקט הייעוצי)                         | במהלך השנה           | אישי              |
| 60%  | דוח סיכום של הפרויקט אשר התבצע במהלך השנה, אשר יוגש למרצת הקורס. הדוח ישלב תיאור וסיכום של כל הפרויקט וחיבור למאמרים רלוונטיים מתוך רשימת הז'ורנלים המצורפת. | שבוע לאחר תום הסמסטר | 2-3 סטודנטים      |

\* חובת נוכחות בכל השיעורים.

\* 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)

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

### מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה. מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.

### 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.

## פירוט המטלות בקורס

**דוח סיכום פרויקט** - סיכום הפרויקט הייעוצי- : הפרויקט יכול להתבצע במסגרת ההתמחות בארגון או כפרויקט ייעוצי או הקשור לניהול מש"א בעבודה.

הפרויקט כולל את כל שלבי הליווי והעשייה : הכרות, ניתוח צרכים ומיקוד תוצאות, או אבחון, איסוף נתונים, המלצות, התערבות וליווי תהליך השינוי, הפקת לקחים. סיכום פרויקט משאבי אנוש: כולל כל השלבים: ניתוח צרכים או אבחון, בחירת פרויקט, איסוף נתונים, יישום הפרויקט, הפקת לקחים. (פירוט המטלה יינתן בנפרד).

הדוח ישלב סיכום אינטגרטיבי של הלמידה במהלך השנה- הן מהלמידה בארגון או מהפרויקט הייעוצי או פרויקט בתחום משאבי אנוש. סיכום זה יכלול גם חיבור לחומרים אקדמיים רלוונטיים. על הסטודנטים להתבסס על מאמרים אקדמיים רלוונטיים – 2-5 הלקוחים מתוך ז'ורנלים אקדמיים מובילים- מתוך רשימת הז'ורנלים המצורפת. יש חשיבות רבה לכלול ביסוס תאורטי של התובנות, אופן הביצוע והתוצאות במחקרים אמפיריים ומודלים תאורטיים. יש להגיש את הפרויקט בסוף הסמסטר.

**השתתפות בכיתה**- שיתוף בדילמות מהעבודה בארגון, מהתלוות ועבודה לצד מנהלים ויועצים ומהפרויקט הייעוצי, הנחייה בכיתה, הצגת מצגת אחת בכיתה : **בסוף השנה: כנס במתכונת TED**: הצגת הפרויקטים, פידבק מהמשתתפים.

## תכנית הקורס \*

מבנה המפגשים

בחלק הראשון של כל שיעור יוקדש זמן ללימוד תוכן תיאורטי ובחלק השני לעבודה קבוצתית סביב דילמות ועוציות.

- תיבחן אפשרות להעברת חומר תיאורטי של הקורס במחצית ראשונה של כל סמסטר, עבודה אינטסיבית יותר בארגונים ליווי פרטני וליווי פרויקטים במחצית השניה של כל סמסטר.

| מפגש   | תאריך | נושאים                                                                                                                      | מטרות                                                                                                                    | קריאה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| שבוע 1 | 19.10 | הקדמה, סקירה כללית, עקרונות העבודה בפרקטיקום, הכנה לעבודה בארגונים והכנה לפרויקטים, הכרות.                                  | הצגת הקורס, מטרות, תכנון הפרקטיקום, ציפיות מהקורס, עבודה על זהות היועץ, מנהל מש"א תפיסת תפקיד.                           | <p>Cummings, S.T. &amp; Worley, C.G. (2011). <i>Organization Development and Change</i>. 10th ed. South-Western. Chapter 3: The <i>Organization Development Practitioner</i>.</p> <p>Rothwell, W.J., &amp; Stavros, J.M. (2015) <i>Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change</i>, 4th Edition, Willy.</p> <p>Turner, (1982) "Consulting is More than Giving Advice", Harvard Business Review</p>                      |
| שבוע 2 | 26.10 | החוזה הייעוצי הכרות עם הנועץ, הגדרת ההיקף המתודולוגיה של האבחון הארגוני, עבודה עם מטאפורה ארגונית חשיבה תוצאתית זיהוי צרכים | <p>החוזה הייעוצי ויצירת קשר עם הנועץ. כתיבת ההצעה לארגון.</p> <p><b>מרצה אורחת:</b><br/><b>אורלי אדם- בנק פועלים</b></p> | <p>Alderfer, C.P. (1980). The Methodology of Organizational Diagnosis. <i>Professional Psychology</i>, Vol 11, 459-468</p> <p>Peter Block, (2011), "The Contracting Meeting", <i>Flawless Consulting</i>, Jossey Bass, Chapter 5 [p 67-107]</p> <p>7s model –Waterman</p> <p>Weisbord, M,R (1976) <i>Organizational Diagnosis: Six places to look for trouble with or without theory</i>. <i>Group and Organization Studies</i>, 1 v 4 430-447</p> |

| מפגש      | תאריך | נושאים                        | מטרות                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | קריאה                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|-------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |       | כתיבת הצעה<br><br>תמונות עולם |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | מורגן, ג. דימויים של ארגון. פרק 10<br>המטפורה 331-337,<br>פרק, 11 קריאת החיים<br>הארגוניים ועיצובם 339-356<br><br>אדיג'ס, יצחק (2000), ניהול הצמיחה<br>והתחדשות הארגון, פרק 10: 177-201,<br>פרק 11: 203-204, פרק 12: 215-233 |
| שבוע<br>3 | 2.11  | ניהול מערך משאבי<br>אנוש      | תפיסות מרכזיות בניהול מערך<br>משאבי אנוש: עקרונות, תפקידיו<br>המרכזיים של מערך משאבי אנוש.<br>מנהל מש"א כשותף אסטרטגי.<br><b>מעגל חיי העובד:</b> מיון, גיוס, פרט<br>ורוחה, פיתוח מקצועי ואישי של<br>עובדים ומנהלים, ליווי תהליכי שינוי,<br>פיתוח ארגוני, מדיניות תגמולים<br>והערכת עובדים, חניכה וליווי<br>מנהלים. פרישה ופיטורים<br><br><b>מרצה אורחת: איה לחמי- חברת איה<br/>לחמי</b> | ניהול משאבי אנוש, משולם והרפז,<br>2015, פרקים 5, 7, 8<br><br>Peter Cappelli, (2015), Why We<br>Love to Hate HR...and What HR Can<br>Do About It, Harvard Business<br>Review                                                  |
| שבוע<br>4 | 9.11  | אניאגרם                       | עבודה עם שונות –<br><br>הכרות עם הסגנון האישי                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                              |

| מפגש   | תאריך | נושאים                                                                                                                   | מטרות                                                                                                                                                                                                                                                                                       | קריאה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| שבוע 5 | 16.11 | גישות לאיסוף מידע ומחקר- תצפיות, סקרים וטכניקות של מחקר שוק<br><br>איסוף מידע<br><br>מיומנויות בייעוץ ובניהול משאבי אנוש | ראיונות, תצפיות, סקרים<br>איסוף מידע וניתוחו- האתגרים של היועץ ושל המנהל.<br><br>Mini skills: שאלת שאלות, שיקוף, סיכום, פירוש, ראיון, מיסגור, עימות, תקשורת אמפטית, משוב, (הערכת ביצועים)<br>כיצד אנשים לומדים ומתפתחים<br><br>הערכת עובדים<br><br><b>מרצה אורחת: נאוה קז- חברת סטרטסיס</b> | Andreasen (1985) 'Backward' Market Research", Harvard Business Review<br><br>Fombrun, C.J. & Nevins M.D, (2003), Advice Business, The: Essential Tools and Models for Management Consulting Ch. 11: Gathering Data and Diagnosing Situations, by Toby J. Tetenbaum and Ron Carucci.<br><br>Anderson, D.L. (2011), Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, Sage, , Ch. 7 p.119-143<br><br>Marshall Goldsmith ( 2015), A 6-Part Structure for Giving Clear and Actionable Feedback, Harvard Business Review<br><br>Liane Davey ( 2015), Deliver Feedback That Sticks, Harvard Business Review<br><br>Batista, E. ( 2015) How Great Coaches Ask, Listen, and Empathize, Harvard Business Review |
| שבוע 6 | 23.11 | <b>הנעה ומחברות</b>                                                                                                      | מגמות בניהול מחברות של עובדים – גורמים משפיעים ותוצאות<br><br><b>מרצה אורח: ד"ר דן הרמן</b>                                                                                                                                                                                                 | B. SCHAUFELI, et al., 2002, THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH, Journal of Happiness Studies<br><br>Wollard, k.k. et al., Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature, 2011, Advances in Developing Human                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

[illegible]

| מפגש              | תאריך                 | נושאים         | מטרות                                                                                                                                                                                        | קריאה                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-----------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                       |                |                                                                                                                                                                                              | <p>School of Business , Harvard Business Review</p> <p>Moss Kanter Rosabeth, 2003, Leadership for change :Enduring Skills for Change Masters, Harvard Business Review</p> <p>Anderson, D.L. (2011), Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, Sage, Ch. 7</p> |
|                   | מחצית שניה של סמסטר א |                | <p>עבודה עצמאית בארגונים</p> <p>ליווי אישי</p> <p>קידום פרויקט ייעוצי</p>                                                                                                                    | <p>סטודנטים שירצו יוכלו להיפגש עם המרצה לצורך ליווי אישי באותו שבוע</p>                                                                                                                                                                                                                     |
| שבוע 1 (סמסטר ב') | 8.3                   | התערבות בארגון | <p>בניית תכנית התערבות ,</p> <p>ליווי תוכנית ההתערבות,</p> <p>התמודדות עם האתגרים בתהליך (חוק קאנטר)</p> <p>הצגת התוצאות והתוכנית לארגון</p> <p><b>מרצה אורחת- שונית נחושתן - תמורות</b></p> | <p>Cummings, S.T &amp; Worley, C.G (2011). Organization Development and Change.10th ed. South-Western.</p> <p>Chapter 9: Designing Interventions.</p>                                                                                                                                       |

| מפגש   | תאריך | נושאים                                                 | מטרות                                                                                                                                                                       | קריאה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|-------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| שבוע 2 | 15.3  | ייעוץ אישי<br><br>ניהול עסקים קטנים<br>ועסקים משפחתיים | עקרונות בייעוץ אישי<br>כיצד עובדים עם הנועץ<br>כיצד מייצרים ערך<br><br><b>הרצאת אורח: ליאת גנתי רודיטי-מנכ"ל משותף היתרון השלישי:<br/>עולם העבודה החדש ותפקיד מנהל מש"א</b> | Landsberg, M., (2009). The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You                                                                                                                                                                                                                         |
| שבוע 3 | 22.3  | עבודה עם מגוון<br><br>תרבות הארגון:                    | ניהול מגוון:<br>ניהול טאנלנטים<br>שינוי תרבותי,<br>תהליך בניית ערכים בארגון.<br>תרבות ארגונית בחברות גלובליות<br><b>מרצה אורחת- גיתית בראל- מקס</b>                         | Katzenbach, J.R., Steffen.I., & Kronley, C., Cultural Change That Sticks, 2012, Harvard Business Review<br><br>Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng Y.J., The Leader's to Corporate Culture, Harvard Business Review, 2018<br><br>ניהול משאבי אנוש, משולם והרפז, 2015, פרק 3 עמודים 174-200                                                 |
| שבוע 4 | 5.4   | פיתוח מנהלים                                           | קורסי פיתוח מנהיגות<br>ופיתוח מנהלים:<br>מתודולוגיות, תכנים וכלים,<br>התמודדות עם התנגדויות,<br><br><b>מרצה אורחת- רחלי פלומין</b>                                          | Harrison Monarth (2015) Evaluate Your Leadership Development Program, Harvard Business Review<br><br>Collins, D.B., & Holton, E.F., (2004) The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 15, no. 2, Summer<br>Wiley Periodicals, Inc. |

| מפגש      | תאריך | נושאים                                                                                                                             | מטרות                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | קריאה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |       |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Orlando J. Olivares, O.J., (2011)<br/>The formative capacity of<br/>momentous events and leadership<br/>development<br/>, Leadership &amp; Organization<br/>Development Journal<br/>Vol. 32 No. 8,<br/>pp. 837-853</p> <p>Clarke, N., (2010), The impact of a<br/>training programme designed to<br/>target the emotional intelligence<br/>abilities of project managers<br/>, International Journal of project<br/>management, Vol, 28 , (5) pp. 461-<br/>468</p> <p>Beer M, MAGNUS Finnstrom &amp;<br/>Derek S., (2016), Why Leadership<br/>Training Fails and what to do about<br/>it ,Harvard Business Review</p> |
| שבוע<br>5 | 12.4  | <p>הערכות ביצועים</p> <p>או</p> <p>צוותים ופיתוח<br/>צוותים.</p> <p>סוגי קבוצות<br/>והתערבויות<br/>בקבוצות ובצוותים<br/>בארגון</p> | <p>תפיסה ומתודולוגיות להערכות<br/>ביצועים בארגונים</p> <p>מאפייני עבודת צוות טובה</p> <p>פיתוחי צוותים</p> <p>ניהול צוות שאתה יורש</p> <p>צוותי שיפור , צוותי יישום וצוותי<br/>משימה- עקרונות , מודלים, כלים<br/>ומתודולוגיות (כולל עבודה בטבע,<br/>מודל של טוקמן, מקנזי )</p> <p><b>מרצה אורחת- איילת דביר- שיכון<br/>ובינוי</b></p> | <p>Cummings, S.T &amp; Worley, C.G<br/>(2011). Organization Development<br/>and Change.10th ed. South-<br/>Western.<br/>Chapter 12: Interpersonal and<br/>Group Process Approaches. pp.<br/>253-273</p> <p>Garfield. J. &amp; Stanton K. (2005),<br/>Building Effective Teams in Real<br/>Time, Harvard Business Review</p> <p>Rock, D., Grant., H. &amp; Grant., H.,<br/>(2016), Why Diverse Teams Are<br/>Smarter, Harvard Business Review</p> <p>Yorton.T., (2015) 3 Improve<br/>Exercises That Can Change the Way<br/>Your Team Works, Harvard Business<br/>Review</p>                                               |

| מפגש   | תאריך | נושאים                                                     | מטרות                                                                                                                                                                                                                                                                                             | קריאה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------|-------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |       |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Jon R. Katzenbach; Douglas K. Smith(2013), HBR,<br/>Discipline of Teams, HBR,</p> <p>Salas, E., Shuffle, M., Thayer, A., Bedwell, B., &amp; Lazzara, E., 2014<br/>Wiley Periodicals, Inc.<br/>Understanding Teamwork in Organizations and Improving<br/>Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide,</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| שבוע 6 | 19.4  | עבודה עם הנהלות                                            | <p>מאפיינים ייחודיים של צוותי הנהלה לעומת צוותים אחרים</p> <p>בניית אסטרטגיה – תפקיד היועץ, תפקיד מנהל מש"א</p> <p>פיתוח צוות הנהלה</p> <p>עבודה על נושאים אסטרטגיים</p> <p>או על פי בחירת המשתתפים: כוח והשפעה</p> <p>אינטליגנציה רגשית בניהול</p> <p><b>מרצה אורחת- שירה שיינפלד- תנובה</b></p> | <p>Katzenback., Jon, 1997, The Myth of Top management teams, Harvard Business review.</p> <p>Biron, M. &amp; Bamberger, P., (2010) "The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-being and Performance: Taking Agent Preferences, Self-Efficacy and Operational Constraints Into Account" Human Relations, 63, 163-191</p> <p>Collins, D.B., &amp; Holton, E.F., (2004), The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001, Human Resource Development Quarterly, vol. 15, no. 2, Wiley</p> |
| שבוע 7 | 15.4  | <p>סיכום ופרידה מהנועץ / ממחלקת משאבי אנוש סיום העבודה</p> | <p>סיכום ופרידה</p> <p>התייעצות והכנה לפרויקטים ייעוציים</p>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| מפגש         | תאריך | נושאים                                                           | מטרות                                                 | קריאה                                                                                   |
|--------------|-------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| שבוע<br>8-13 |       | עבודה בארגונים<br>ליווי צוותים<br>בהתערבות<br>הייעוצית והארגונית | תיקונים אחרונים של פרויקט ארגוני<br>לפני הגשתו לארגון | ליווי הצוותים בהתאמות אחרונות לפני<br>הגשת הפרויקטים לארגון לאור המשוב<br>שהתקבל מהכיתה |
| שבוע<br>14   | ייקבע | הצגת פרויקטים<br>בסגנון TED                                      | משוב מהעמיתים- מפגש אופציונלי                         |                                                                                         |

- ייתכנו שינויים בנושאי הקורס בהתאם לצרכים שיעלו בקרב הסטודנטים

#### קריאת חובה

Alderfer, C.P (1980). The Methodology of Organizational Diagnosis. *Professional Psychology*, Vol. 11, No. 3 June p. 459-468.

Anderson, D.L. (2011) Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, Sage,

Andreasen, A.R., (1985) 'Backward' Market Research", Harvard Business Review

Batista, E. (2015), How Great Coaches Ask, Listen, and Empathize, Harvard Business Review

Beer M., MAGNUS Finnstrom & Derek S., (2016), Why Leadership Training Fails and what to do about it ,Harvard Business Review

Block, P., (2011), "The Contracting Meeting", Flawless Consulting, Jossey Bass, Chapter 5 [p 67-107]

Biron, M. & Bamberger, P., (2010) "The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-being and Performance: Taking Agent Preferences, Self-Efficacy and Operational Constraints Into Account" *Human Relations*, 63, 163-191.

Clayton, M. Christensen, C.M (2010), How Will You Measure Your Life? Harvard Business Review

Collins, D.B., & Holton, E.F., (2004), The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 2, Wiley

Collins, C.J.& Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies corporate advertising, and firm reputation. *Personal psychology*, Vol.57, Iss. 3

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2011), 10th ed. Organization Development and Change, Mason, Ohio: Southwestern.

Fombrun, C.J. & Nevins M.D, (2003), Advice Business, The Essential Tools and Models for Management Consulting, Ch. 11: Gathering Data and Diagnosing Situations, by Toby J. Tetenbaum and Ron Carucci.

Garfield. J. & Stanton K. (2005), Building Effective Teams in Real Time, Harvard Business Review

Monarath, H., (2015) Evaluate Your Leadership Development Program, Harvard Business Review

Katzenbach, J.R., Steffen.I. & Kronley, C., Cultural Change That Sticks, 2012, Harvard Business Review

Katzenback., Jon, 1997, The Myth of Top management teams, Harvard Business review

Kayes,D.C; Stirling, D., & Nielsen, T.M, (2007) , Building Organizational Integrity, Kellogg School of Business , Harvard Business Review

Keeney, R.L,Raiffa, H& Hammond, J.S. (2006), The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review

Davey, L., (2015), Deliver Feedback That Sticks, Harvard Business Review

Moss Kanter R., 2003, Harvard Business Review Leadership for change: Enduring Skills for Change Masters.

Goldsmith, M.,. (2015), A 6-Part Structure for Giving Clear and Actionable Feedback, Harvard Business Review

Park, T. & Saw, J.D., (2012), Turnover Rates and Organizational performance: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology

Mahzarin R. Banaji; Max H. Bazerman; Dolly Chugh (2003) How (Un)ethical Are you? Harvard Business Review

Olivares, O.J., (2011), The formative capacity of momentous events and leadership development , Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No. 8, 2011 pp. 837-853

Rothwell, W.J, &. Stavros, J.M (2015) Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change, 4<sup>th</sup> Edition, Willy

Rock, D., Grant. H. & Grant., H., (2016), Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review

Turner, (1982) "Consulting is More than Giving Advice", Harvard Business Review

Weisbord, M.R (1976), Organizational Diagnosis: Six places to look for trouble with or without theory. Group and Organization Studies, 1 v 4 430-447

Yorton.T. (2015) 3 Improve Exercises That Can Change the Way Your Team Works, Harvard Business Review

מורגן, ג. דימויים של ארגון. פרק 10 המטפורה 331-337, פרק 11 קריאת החיים הארגוניים ועיצובם 339-356  
ניהול משאבי אנוש, משולם והרפז, 2015, פרקים 5, 7, 8

אדיג'ס, יצחק (2000), ניהול הצמיחה והתחדשות הארגון, פרק 10: 177-201, פרק 11: 203-204, פרק 12: 215-

233

רשימת ג'ורנלים לעבודה

[Academy of Management Journal](#)  
[Academy of Management Review](#)  
[Academy of Management Annals](#)  
[Academy of Management Discoveries](#)  
[Academy of Management Perspectives](#)  
[Administrative Science Quarterly](#)  
[Applied Psychology: An International Review](#)  
[European Journal of Work and Organizational Psychology](#)  
[Group & Organization Management](#)  
[Human Relations](#)  
[Journal of Applied Behavioral Science](#)  
[Journal of Applied Psychology](#)  
[Journal of Applied Social Psychology](#)  
[Journal of Management](#)  
[Journal of Occupational and Organizational Psychology](#)  
[Journal of Occupational Health Psychology](#)  
[Journal of Organizational Behavior](#)  
[Journal of Vocational Behavior](#)  
[Leadership Quarterly](#)  
[Organization Science](#)  
[Organizational Behavior and Human Decision Processes](#)  
[Organizational Psychology Review](#)  
[Personnel Psychology](#)

קריאת רשות

Carter, L., Sullivan R.L., Goldsmith, M, Ulrich D, Smallwood N (2013), *The Change Champion's Field Guide: Strategies and Tools for Leading Change in Your Organization*, 2nd Edition

Biron, M. & Bamberger., P. (2010) "The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-being and Performance: Taking Agent Preferences, Self-Efficacy and Operational Constraints Into Account" *Human Relations*, 63, 163-191. 2010.

De Waal, A.A. (2012). Characteristics of High Performance Organizations. *Business Management and Strategy*. 3(1).

Dyer, W.G. (2005) *Team Building: Past present and Future* in Rothwell. W.J and Sullivan, R. (eds) *practicing organization development* 2nd ed. Pffifer pp 403-419

Franco, M. and Almeida, J. (2011). Organizational Learning and Leadership Styles in Healthcare Organizations. *The Leadership and Organizational Development Journal*. 32(8). Pp. 782-806.

Hiller, N., DeChurch, L.A., Murase, T. & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177.

David-Blake, A., Broschak, J.P & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal* . Vol.46, Iss. 4, 475

Hackman, R.J., & Wageman, R., (2005), *A Theory of Team Coaching*, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 2, 269–287

Den Hartog, D.N, Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Journal of applied psychology*. Volume 53, Number 4, pp. 556-569

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard- the Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70 (1). Pp. 71-79.

Lang, G., Van der Molen, H, Trower, P & Look, R., (1990) *Personal Conversations: Roles and skills for counselors*. London: Rutledge  
Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited Building the Helping Relationship*.

Landsberg M., (2009), *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You*

Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited Building the Helping Relationship*. Addison – Wesley. Chapter 1: What is process consultation: pp. 3-23

Triest, j. (1999). The inner drama of role taking in organization. In: R. French & R. Vince (Eds.), *Group Relations, Management, and Organization* (pp., 209-223). Oxford University Press.)

Toseland R.W. & Rivas R.F (2012). *An Introduction to Group Work Practice*. 7 edition. Pearson: New York. Chapter, 11, *Task Groups: Foundation Methods*. 320-351  
Chapter 12- *Specialized Methods*, 352-369

Waterman (1982), 7s model

אדידג'ס, י. (1979). ניהול לקוי: סיבות וטיפול. תל-אביב.

קוהוט, ה. (2000) "כיצד מרפאת האנליזה". הוצאת עם עובד.

ביון, ו. (2003) "תיאוריה של חשיבה". במחשבה שניה. תולעת ספרים. עמ' 110-119