

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

שם הקורס: אתיקה ניהולית  
מספר הקורס: 209.6215  
שם המרצה: ד"ר אריה רשף  
שעות קבלה: בתיאום מראש  
דוא"ל: [areshef@edu.haifa.ac.il](mailto:areshef@edu.haifa.ac.il)  
טל': 050-8244779

מחזור ח' - כיתת חוחית  
10 ביולי - 4 בספטמבר, 2018

## *Highlighting the missing human in HR*

### א. מטרת הקורס

להציג בפני תלמידי ביה"ס לניהול במגמת ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש היבטים שונים הקשורים בהתנהגויות אתיות בסביבה עסקית ומשמעותם לניהול המשאב האנוש, לטפח את המודעות והרגישות שלהם לתוצאות האפשריות של התנהגות לא הולמת מבחינה אתית של עובדים ומנהלים בארגונים, ולהקנות להם כלים שיאפשרו להם להטמיע תרבות אתית בארגונים. במסגרת הקורס נבחן ונפתח את המרכיבים האתיים של ניהול משאבי אנוש, תוך יצירת מסד תיאורטי ומעשי, שיפותח, יעובד וייכתב על ידי משתתפי הקורס, במטרה ליצור חומר יסוד בסיסי בנושאי אתיקה בניהול משאבי אנוש לעוסקים בניהול, פיתוח ותכנון משאבי אנוש.

### ב. הנחות היסוד ולוגיקת מבנה הקורס

המשבר הכלכלי העולמי שהתרחש ב-2008 ואשר אותותיו ניכרים עד היום, המחיש לכולנו כמה הרסנית יכולה להיות התנהגות לא אתית של מנהלים וארגונים. בסביבה התובענית הנ"ל אמור מנהל משאבי אנוש להתמודד במקרים רבים עם קונפליקט יומיומי המלווה את תפקידו. מחד, הוא חבר בהנהלת הארגון ותפקידו לסייע לארגון בהשגת התוצאות העסקיות ללא כל סנטימנטים, ומאידך הוא מופקד על טיפוח המשאב האנושי של הארגון, תוך שמירה קפדנית על כבוד האדם ובריאותו, תפקיד הדורש אחריות, אמפתיה וגילוי יחס הוגן לעובדים. מנהל משאבי אנוש אמור להיות נציג העובדים בהנהלה ונציג ההנהלה בקרב העובדים, תפקיד שיש בו באופן מובנה קונפליקט נאמנויות. קיימים חוקרים והוגי דעות הטוענים כיום כי המונחים: "משאבי אנוש" ו"ניהול משאבי אנוש" נמצאים בסתירה

## התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

עם התפיסה החדשה הלא היררכית של מבנים ארגוניים חדשניים ותפיסת האדם העובד במאה ה-21, במיוחד כשמדובר בעובדי ידע הנדרשים לגלות אחריות ויוזמה אישית בפיתוח הקריירה שלהם. הטענה שעולה היא, שהשיח הנובע מהמושג "משאבי אנוש" מעודד תפיסת יחסי עבודה שגורמת לדה-פרסונליזציה ולדה-הומניזציה של העובד, כחפץ שמשתמשים בו להשגת מטרות הארגון, ותו לא. השפעת השימוש בטכנולוגיות מידע חדשות, מעוררת את החשש מאובדן הפן האנושי באינטראקציה ארגונית, ומכאן יוצאת הקריאה המהווה את החזון של הקורס להדגשת האנושיות בניהול המשאב האנושי.

מתוצאות מחקרים שעסקו בתיאור הבעיות האתיות שאיתם מתמודדים ארגונים בארץ ובעולם, עולה כי ניהול המשאב האנושי בארגון, הן על ידי מנהלים קוויים והן על ידי מנהלי משאבי אנוש, מהווה מדרך הטבע, את המקור הגדול ביותר לבעיות אתיות. מכאן עולה החשיבות של מנהל משאבי האנוש בזיהוי, טיפול וייעוץ בסוגיות אתיות בארגון.

סקרים שנערכו בקרב מנהלים בארה"ב, מצביעים על כך שרבים מהם רואים את תפקיד מחלקת משאבי אנוש כגורם מרכזי בהטמעת תרבות אתית בארגון. יש כאלה המרחיקים לכת יותר, וטוענים כי תפקידו של מנהל משאבי אנוש לשמש כמצפן וכמצפון הארגון, וכי הטמעת שיקולים אתיים בתרבות קבלת ההחלטות של הארגון היא מטלה מקצועית ייחודית שמנהל משאבי האנוש צריך לקחת על עצמו.

הקורס יתמקד בפיתוח הרגישות המוסרית של משתתפי הקורס, תוך היכרות עם בעיות אתיות המרכזיות בניהול משאבי אנוש, ויקנה למשתתפים מיומנויות בניתוח סוגיות אתיות ארגוניות ובהטמעת תרבות אתית בארגונים בהם הם פועלים.

### ג. שיטת הלמידה

הקורס משלב חומר תיאורטי שיועבר בהרצאות פרונטליות עם דיונים שיושתתו על קריאת מאמרים מהספרות המקצועית, ניתוח אירועים מדמי מצבי אמת, צפייה בקטעי סרטים רלוונטיים, וניתוח קטעי עיתונות עדכניים רלוונטיים. הקורס ינוהל כקבוצת למידה יוצרת.

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

#### ד. חובות התלמידים

השתתפות **מלאה פעילה** בשיעורים (כולל קריאה שבועת של מאמרים עפ"י הנחיית המרצה) - **10%**

הגשת **תרגיל אישי קצר** בניתוח דילמה אתית מעולם העבודה בנושא הקשור בניהול משאבי אנוש - **30%**

הצגה והגשה של **עבודה קבוצתית** מסכמת שתעסוק באחת מהסוגיות האתיות המרכזיות בניהול משאבי אנוש (כל קבוצה תנתח נושא ספציפי). העבודה תכלול סקירת ספרות בנושא ניתוח סוגיות אתיות מרכזיות והנמלצות לדרכי פעולה בארגונים. כל קבוצה תציג את העבודה בכיתה - **60%**

#### ה. נושאי הקורס עפ"י שבועות הלימוד

1. **מבוא לאתיקה עסקית** - הגדרת התחום, התפתחות תחום האתיקה בארגונים, הקשר בין התנהגות אתית לביצועי הארגון.

2. **הבסיס הנורמטיבי של האתיקה היישומית** - סקירת הגישות הפילוסופיות העיקריות בתחום האתיקה בעסקים ויישומן לתחום ניהול המשאב האנושי. פרק זה יעסוק בשאלה, מה צריך (should) מנהל משאבי אנוש לעשות על מנת להיות נאמן לעקרונות האתיים שאמורים לכוון את פעילותו.

#### - תרגיל אישי בניתוח סוגיה אתית

3. **הבסיס ההתנהגותי** - התמקדות בהבנת הסיבות לקיום הפערים בין החובה המוסרית המודגשת בתפיסות הפילוסופיות, לבין ההתנהגות היומיומית של המנהל בסביבה העסקית, והכרת ההטיות הקוגניטיביות והלחצים הפסיכולוגיים המשפיעים על התנהגות מנהלי משאבי בארגונים עסקיים וציבוריים.

4. **תפקידו של מנהל משאבי אנוש בטיפוח האתיקה הארגונית** - מאפייני תרבות ואקלים אתיים בארגונים, אחריות חברתית תאגידית, פיתוח והטמעה של קודים אתיים, היכרות עם תקנים בינלאומיים

5. **המשמעות האתית של ניהול משאבי אנוש בארגונים גלובליים** - האם יש לנהוג ברומא כרומאי, או שיש לפעול עפ"י כללי האתיקה והמוסר של ארץ הבסיס של הארגון?

6. **השפעת טכנולוגיות המידע על ניהול משאבי אנוש** - תוצאות השימוש המוגבר והתלותי במערכות מידע (big data) בארגונים בכלל, ובניהול משאבי אנוש בפרט על העובדים.

7. **סוגיות אתיות בניהול משאבי אנוש** - שמירת סודיות ופרטיות, התייחסות לשונות דתית ולאומית, גיוס אבחון והשמת עובדים, שכר ותמריצים, קידום העברה ופיטורים, הדרכה ופיתוח, שכר ותגמולים, הערכת ביצועים, בטיחות ובריאות העובד, דפוסי תקשורת בארגון וניהול יחסי עבודה.

#### 8. הצגת עבודות הסיכום על סוגיות אתיות בניהול משאבי אנוש

### מרכיבים אתיים בניהול משאבי אנוש - תפיסות כלליות

Chidi, O.C., Ogunyomi, O.P. & Badejo, A.E. (2012). Promoting ethical HRM practices in work organizations in Nigeria: Roles of HR professionals. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 116-131.

Csillag, S. (2013). Walking a thin line? Connecting ethical theory and practice: A co-operative inquiry with human resource management practitioners. *Action Learning*, 10(2), 124-147.

Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278

Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30(3-4), 269.

Habib Rana, M., & Shaukat Malik, M. (2016). Human resource management from an Islamic perspective: A contemporary literature review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 109-124.

Simmons, J. (2008). Ethics and morality in human resource management, *Social Responsibility Journal*, 4 (1), 8-23.

Sloan, K. & Gavin, J. (2010). Human resource management: Meeting the ethical obligations of the function. *Business and Society Review*, 115(1), 57-66.

Stainer, L. (2009). Organizational exploration of human resources: The ethical pathway. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(4), 392-399.

רשף, א. (2013). "על הצורך בהדגשת האנוש בניהול משאבי אנוש", ידיעון המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, מרץ 5-7.

רשף, א., צפריר, ש. הראלי, ש. ואהרון, ע. (2004). "מנהל משאבי אנוש מצפן ומצפון מוסרי של הארגון", *נטו פלוס*, 171, 67-70.

### תיאור כלל הדילמות האתיות הניצבות בפני מנהל משאבי אנוש

Androniceanu, A. (2013). Ethical values and the human resources behaviour in public management. *Administratie Si Management Public*, (20), 49-61.

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

\*Christopher, O.C., Ogunyomi, O.P. & Badejo, A.E. (2012). Promoting ethical human resource management practices in work organizations in Nigeria: Roles of HR Professionals. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 116-131.

Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 103-114

### תפיסת בעלי העניין בניהול משאבי אנוש

Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30(3-4), 269.

### קודים אתיים

דירוג מעלה לאחריות חברתית 2012.

הקוד האתי של העמותה הישראלית לניהול, פיתוח, וחקר המשאב האנושי  
<http://www.ishrm.org.il>

קוד אתי לעוסקים ביחסי עבודה. מוגש מטעם האגודה הישראלית לחקר יחסי העבודה.

Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 32, 247-262.

### אחריות חברתית תאגידית ומנהל משאבי אנוש

\*רשף, א. (2009). "אחריות חברתית של תאגידים (CSR) - מיתוס ומציאות". *משאבי אנוש*, 10-1, 260-259.

Buciuniene, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24

Fuentes-Garcia, F., Nunez-Tabales, J. & Veroz-Herradon, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 27-44.

Jamali, D. R., El Dirani, A., M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics*, 24(2), 125-143.

**מנהל משאבי אנוש והטמעת תרבות אתית בארגון**

אדם, א. (2009). תהליך הטמעה אפקטיבי של קוד אתי בקהילה מקצועית. *משאבי אנוש*, 253, 56-67, 254.

רשף, א. (2002). "שימוש בדרמה לפיתוח האתיקה בארגון". *משאבי אנוש*, 179, 15-20.

Ardichvili, A. & Jondle, A. (2009). Ethical business cultures: A literature review and implications for HRD. *Human Resources Development Review*, 8(2), 223-244.

Bartels, K. K., Harrick, E., Martell, K. & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 799-804.

Berenbeim, R. E. (2010). Utilizing HR and ethics and compliance collaboration to promote an ethical culture. *Employment Relations Today*, 37(1), 17-26.

Foot, M. F. & Ruona, W. (2008). Institutionalizing ethics: A synthesis of frameworks and the implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 7(3), 292-308.

\*Lieber, L. (2010). HR's role in creating and maintaining a code of conduct to promote an ethical organizational culture. *Employment Relations Today*, 37(1), 17-26.

Mackenzie, C., Garavan, T. N. & Carbery, R. (2011). Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations: Conceptualizing the contribution of human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(4), 346.

Semrádová, I. (2009). Ethical aspects of corporate culture. *Ekonomie a Management*, 4, 69-75.

Waring, C. G. (2004). Measuring ethical risk climate. *The Internal Auditor*, 61(6), 71-76.

\*Weaver, G. R. & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1), 113.

Wells, D. & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resources training: An integrative framework. *Human Resource Management Review*, 11(1), 135-158.

### נושאים ספציפיים

#### **יחסי עבודה**

רשף, א. (2010). אתיקה ביחסי עבודה. זרקור על יחסי העבודה – הביטאון המקוון של האגודה הישראלית ליחסי עבודה, גיליון 1, 20-10.

Klikauer, T. (2012). The ethics of employment relations and human resource management: Kohlberg's seven levels of morality. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 37(2), 1-20.

McCabe, D. M. & Rabil, J. M. (2002). Administering the employment relationship: The ethics of conflict resolution in relation to justice in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 36, 33-48.

#### **אפליה**

\*Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 83-101.

רשף, א. (2014). סוגיות אתיות בניהול כישרונות. ידיעון המרכז לחקר ארגונים והמשאב האנושי, אוניברסיטת חיפה, מרץ, 11-8.

#### **בעיות אתיות בראיון עבודה**

Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 361-367.

#### **בטיחות בעבודה**

Pater, R. & Remmo, C. (2012). Personal responsibility for safety: Building a culture with workers & managers. *Professional Safety*, 57(9), 26-29.

#### **בעיות אתיות בחונכות**

McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2005). Ethical issues in mentoring: The role of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 569-582.

#### **פרטיות**

Anders, J. P. & Sven, O. H. (2003). Privacy at work ethical criteria. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 59-70.

James, S. T. (2000). Big business as big brother: Is employee privacy necessary for a human-centered management organization? *Business & Professional Ethics Journal*, 19(3), 13-28.

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

Nye, D. (2002). The "privacy in employment" critique: A consideration of some of the arguments for "ethical" HRM professional practice. *Business Ethics: A European Review*, 11(3), 224-232.

### אתיקה בעולם גלובלי

\*Grossman, W. & Schoenfeld, L. F. (2001). Resolving ethical dilemmas through international human resource management: A transaction cost economics perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1), 55-72.

Hulpke, J. & Lau, C. (2008). Business ethics in china: A human resource management issue? *The Chinese Economy*, 41(3), 58.

Kolk, A. & Van Tulder, R. (2004). Ethics in international business: Multinational approaches to child labor. *Journal of World Business*, 39, 46-90.

\*Thite, M. (2013). Ethics and human resource management and development in a global context: Case study of an indian multinational. *Human Resource Development International*, 16(1), 106-115.

### עובדי קבלן ועובדי כפיים

\*גוצלב, ר. ובנימין א. (2006). "גמדים או רובוטים: מחויבות ודה-הומניזציה כלפי עובדים זמניים בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי". *סוציולוגיה ישראלית*, 7(2), 37-64.

Forde, C. & MacKenzie, R. (2009). Employers' use of low-skilled migrant workers. *International Journal of Manpower*, 30(5), 437-452.

### E-HR

Francis, H., Parkes, C., & Reddington, M. (2014). E-HR and international HRM: A critical perspective on the discursive framing of e-HR. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1327.

### אתיקה בייעוץ ארגוני

Deaner, C. M. D. (1994). A model of organization development ethics. *Public Administration Quarterly*, 17(4), 435-446



התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

Egan, T.& Gellermann, W.(2005). Values, ethics, and practice in the field of organization development. In W.J. Rothwell & R, Sullivan (Eds.).Practicing Organizaion Development(pp.493-509).San Francisco, CA: Pfeiffer.

White,L.P and Wooten,K. C.(1983).Ethical dilemmas in various stages of organizational development. *The Academy of Management Review*, 8, 690-697

### תפיסות אתיות בעסקים

Badarraco, L. J. (2001). We don't need another hero. *Harvard Business Review*, 79(8), 120-126.

Chen-Fong, W. (2002). The relationship of ethical decision making to business ethics and performance in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 35, 163-176.

Beerl et al(2012). Advancing ethics in public organizations: The Impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*,112(1),59-78.

Christian, V. & Gumbus, A. (2009). Shades of gray: Applying professional codes of ethics to workplace dilemmas. *Organization Management Journal*, 6(3), 178-199.

Ferrel, O. C. & Fraderich, J. (1994). Ethics. Boston: Houghton Mifflin Company, Ch. 3 - Applying moral philosophies to business ethics, 51-64.

Gioia, D. A. (1992). Pinto fires and personal ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 205- 216.