

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

**שם הקורס: למידה ארגונית - הדרכה ופיתוח מנהלים**

**מספר הקורס: 209.6207**

**שם המרצה: ד"ר טוביה מלמד**

**שעות הלימוד: ימי ג', 18:00 עד 21:00**

**שעות קבלה: בתיאום מראש**

**דואר אלקטרוני: [TMelamed@ClearWater-UK.com](mailto:TMelamed@ClearWater-UK.com)**

### מחזור ז' – כיתת זמיר

**תקופה 6 – אוקטובר-דצמבר 2017**

#### מטרות הקורס:

הקורס עוסק בהיבט האסטרטגי של פיתוח המשאב האנושי של ארגונים, כדי לאפשר הן צמיחה והן הבטחת ההמשכיות והרצף העסקי של ארגונים. תוכני הקורס עוצבו לאורך שני ממדים דו-קוטביים - האחד הוא רמת ההתערבות - ארגונית לעומת פסיכולוגית. ההתערבות הארגונית בוחנת את השקפת הארגון ותפיסתו את ניהול תהליכי הלמידה, כפי שהם באים לידי ביטוי באינטראקציה בין תרבות למידה ארגונית ומגוון המתודולוגיות שמפעילים ארגונים, כדי לפתח ולטפח מנהיגות, כושר ניהולי וידע טכני-מקצועי. מהצד הקוטבי של ממד זה, ניתנת התפיסה הפרטנית של המנהל בארגון. הסטודנטים מוזמנים לבחון שלושה מסלולים הקשורים לפיתוחו האישי של המנהל - מסלול איכותני (מה צריך להיות כדי להיות מנהיג?); מסלול מצבי (מה צריך מנהיג לדעת?); ומסלול פונקציונלי (מה צריך מנהיג לעשות?).

הממד השני הוא, פרספקטיבת הלמידה - תיאורטית-אקדמית לעומת יישומית-ייעוצית. נקודת המבט התיאורטית מתמקדת בבחינה של נושאי המנהיגות וניהול ובהיבטים הקשורים לפיתוחם. הממד היישומי מביט על פיתוח ניהול ומנהיגות מבחינה פרקטית ומגישה של ייעוץ ארגוני. הסטודנטים ייחשפו לעקרונות היסוד של פיתוח מנהיגות, ויבחנו תשובות לשאלות החינוכיות של איך לבחור, לחנך ולאמן מנהיגים ברמה קבוצתית, תפעולית ואסטרטגית.

למרות שהלמידה תתבצע במסגרת הרצאות ודיונים, ההיבט היישומי-ייעוצי יאפשר למידה ברמה של חוויה אישית. הסטודנטים ייחשפו לתוכניות פיתוח מנהיגות וניהול מהשטח, כפי שהן מיושמות בתעשיית הייעוץ הארגוני, וכן יחוו תוכניות אלו הן כמשתתפים בתוכנית פיתוח מנהיגות וניהול והן כמנחים של תוכניות פיתוח.

#### הגישה בקורס:

השיעורים מבוססים על שילוב של מצגות רב-מדיה, דיונים פתוחים ותרגול. כל חומרי הקורס מצויים במערכת ה-Moodle.

התכנים יועלו לאתר רק לאחר השיעור. אנא עדכנו את פרטיכם האישיים לשם קבלת עדכונים בדוא"ל מהמרצה, וכן לצורך כתיבה אליו.

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

**מבנה הציון:**

10%	נוכחות והשתתפות בשיעורים
90%	עבודה אישית
100%	סך הכל

**נושאי הקורס:**

1	<b>מורכבות ולמידה ארגונית</b> התמודדות עם מורכבות... חשיבה אסטרטגית וכשלים אסטרטגיים
2	<b>הבדלים בין-אישיים ולמידה ארגונית</b> מודלים של אישיות... הבדלים בין אישיים... השלכות להתפתחות ולמידה ארגונית זיהויות ניהול ופיתוח כשרונות
3	<b>סגנונות ניהול ומנהיגות</b> מבט היסטורי על גישות למנהיגות - גישת 'האדם הגדול' - מודלים מצביים - מנהיגות טרנספורמטיבית וטרנזאקציונלית - הבנת הבדלים בין-אישיים - מעבר לכריזמה: גישה רב-שכבתית למנהיגות - סגנונות אישיותיים ודינמיקה קבוצתית
4	<b>פיתוח וצמיחה אישית לעומת מניעת התדרדרות מנהיגותית</b> <b>מוטיבציה:</b> גישות, תיאוריות ומבט היסטורי - העשרת תפקידים - ניהול קונפליקטים - ניהול ביצועים - אינטראקציה בין מנהיגים לעובדים - 'זה הורג אותי לעבוד איתך' - ניהול ושליטה בהרגלי עבודה ואינטראקציה שליליים
5	<b>אימון אישי למנהלים - Executive Coaching</b> האג'נדה הארגונית - מסגרות המשגיות של אימון מנהלים אישי (coaching) - דיאגנוסטיקה התחלתית - מודלים של אימון מנהלים אישי (קואוצ'ינג) - האינטראקציה בין המאמן והמנהל המאמן
6	<b>פיתוח והדרכת מנהלים</b> ההבדלים בין פיתוח להדרכה - תוכניות פיתוח אישיות - מודלים של פיתוח מנהלים ומנהיגים - גישות להנחיית תוכניות פיתוח (גישה ייעוצית) - יישומיים פרקטיים - תקפות ויעילות של התערבויות לפיתוח מנהיגות - גישה ייעוצית לפיתוח מנהיגות (התחברות ארגונית, תכנון ופיתוח, ביצוע לקהל, משוב למשתתפים)
7-8	<b>תוכניות פיתוח ניהול</b> התאמת תרגילים לפיתוח מנהלי

**עבודה:**

המסמכים הרלוונטים יוצגו בכיתה ויועלו לאתר.

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

### חומרי קריאה

#### מפגש 1

1. Jaques, E. (1998). *Requisite Organization – A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership in the 21<sup>st</sup> Century*. Cason Hall, Arlington VA. -- חלק 2 – צמדי עמודים 18-32

#### מפגש 2

2. Fernandez-Aráoz, C., (2014). 21<sup>st</sup> century talent spotting: Why potential now trumps brains, experience, and competencies. *Harvard Business Review*, **92(6)**, June, 46-59.
3. <https://www.ClearWater-UK.com/MyBlog> -- Dr Tuvia Melamed's Blog

#### מפגש 3

4. Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationships between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **84(2)**, 347-381.
5. Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, **96(3)**, 574-587
6. [http://www.jimcollins.com/media\\_topics/level-5.html#audio=81](http://www.jimcollins.com/media_topics/level-5.html#audio=81)
7. Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, **65(3)**, 448-468

#### מפגש 4

8. Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. Lawrence Erlbaum, Mahwah NJ. – Chapter 6, 101-133
9. Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Atwater, L. (2010). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, **95(6)**, 1145-1153

#### מפגש 5

10. Zeos, P. & Skiffington, S. (2003). *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*. McGraw-Hill, Australia. – פרקים 3-4, עמודים 59-120
11. Ianiro, P. M., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2015). Coaches and Clients in Action: A Sequential Analysis of Interpersonal Coach and Client Behavior. *Journal of Business and Psychology*, **30(3)**, 435-456.
12. Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, H., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, **10(2)**
13. McKenna, D. D. & Davis, S. L. (2009). Hidden in Plain Sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, **2**, 244-260

התמחות בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש

### מפגש 6

14. Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, **92(7-8) July-August**, 54-61.
15. Charan, R., Barton, D. & Carey, D. (2015). People before strategy: A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*, **92(7-8) July-August**, 62-71.
16. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Second edition*. Doubleday/Currency –14, 9, 8, 4 פרקים

### מפגשים 7-8

17. Watkins M. D. (2012). How Managers Become Leaders. *Harvard Business Review*, **90** (6) 64-72.
18. Adair, J. (2009). *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development*. Kogan Page, London. –35-45 פרק 4 עמודים
19. Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, **65(3)**, 448-468
20. Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). Reinventing performance ranking: A radical new way to evaluate talent. *Harvard Business Review*, **93(4) April**, 91-105.
21. Abernathy, W. B. (2014). Beyond the Skinner box: the design and management of organization-wide performance systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, **34(4)**, 235-254.
22. Alavosius, M., Herbst, S., Dagen, J. & Rafacz, S. (2014). "Beyond the Skinner box": expanding behavior systems analyses. *Journal of Organizational Behavior Management*, **34(4)**, 255-264.
23. <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit3.php>
24. Van de Ven, A. H., Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25 (3)