

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

דרישות קדם:
סמסטר א' – שנה"ל תש"פ

פרטי הקבוצות בקורס

משרד	טלפון	דואר אלקטרוני	מרצה	שעה	יום בשבוע	קבוצה
NA	0547885106	yaelkril@intel.com	דר יעל קריל	8:15-12:00	חמישי	

עוזר הוראה: יעל זיידברג
שעות קבלה: בתיאום מראש
מועד בחינה: 72 שעות, מועד בהסכמה

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%	מיני מטלות ידע – 2 עמודים	17.12	זוגות
25%	קריאת מאמר ושיתופו – 5 שקפים	7.1	זוגות
50%	בחינת בית מסכמת – שני עמודים	מפורט בלוח הבחינות	אישית

* 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 תרגיל, התגן מאמר 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 (או מבחן הבית) תחול על כל חומר הקורס ומשקלה יהיה 65% מציון הקורס .

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

שעור מס 1 – 3.12 – הכרות ותאום צפיות - עולם בהפרעה השפעה על למידה, פיתוח וייעוץ ארגוני - מה זה עולם בהפרעה, ברבור שחור וVUCA, מערבולת הפרעה, מה ההבדל בין שינוי והשתנות, כיצד זה משפיע על ארגונים, השלכות לעולם הייעוץ הארגוני, השלכות לנושא הלמידה הארגונית, איך יראה הארגון ביום שאחרי

שעור מס 2 – 10.12 – מהי למידה ארגונית - כיצד התפתחה ומהו הערך לארגונים, תפיסת life long learning, מהם דרכי הפעולה של למידה ארגונית – כלים מרכזיים SWOT, תחקיר, הארגון הלומד, גישת יצירת הידע, 'UPSKILLING/RESKILLING' על התרבות הארגונית וההנהלה ותמיכתם בתהליכי למידה, ידע גלוי וסמוי, למידה ארגונית – עקרונות, כלים ושיטות, עולם הלמידה לאן?

שעור מס 3 – 17.12 – זיהוי צרכי למידה והערכת אכות - כיצד מעריכים צרכי למידה – כלים ושיטות, ניתוח מטלות, ניתוח מסוגלות ארגונית, ניתוח צרכי הפרט והצוות – בהקשר של שלבי מחזור הצוות, ושלבי התפתחות הצוות, שיטות להערכת אפקטיביות של למידה ארגונית

שעור מס 4 – 24.12 – מהו ייעוץ ארגוני - עיקרי התפקיד של היועץ הארגוני, הכרת והבנת הלקוח – החוזה הפסיכולוגי, כניסה אפקטיבית לתפקיד ייעוצי – מודל פרא, אתיקה של ייעוץ ארגוני, כשלים של יועצים ארגוניים, ביצוע אנליזה ארגונית באמצעות כלים: Balanced scor card, Hreb stokes model

שעור מס 5 – 31.12 – בין חזון ואסטרטגיה ללמידה ופתוח ארגוני - שאלות מרכזיות בתחום האסטרטגיה – סוגי אסטרטגיה, Start with the Why? חזון ומשמעות, חזון מכוון אסטרטגיה, אסטרטגיה בעולם בהפרעה? – אפקט הפרפר, בין אסטרטגיה ללמידה ארגונית, ליווי השינוי

שעור מס 7 – 7.1 - תהליכי גוון ועדוד חדשנות ארגונית - ל החשיבות של מגוון תעסוקתי, מדוע ארגונים שמים על זה דגש, מודל מארגן לייעוץ ארגוני לגוון וניהול הגיוון, חשיבות הבטחון הפסיכולוגי לתהליכי גוון והלכה, על גוון בהקשר של ניהול דורות בארגון, מודלים של מוטיבציה בהקשר של דור הY

שעור מס 6 – 14.1 - פתוח טאלנט ככלי להנעת עובדים – שינוי תפיסה לגבי ניהול ההון האנושי ומגמות בניהול טאלנט ארגוני, נדירות ההון האנושי, התפקיד של ההנהלה ושל משאבי אנוש בניהול טאלנט ארגוני, יצירת משמעות ככלי ניהולי מרכזי, ניהול בין דורי, למה צריך לשים לב, "מכבי תשוקה" ארגונית

מועד	קריאת חובה	צפיית חובה / מטלה
3/12 עולם בהפרעה	https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/	מפת התפתחות של בוגרים - גניפר גרבר https://www.youtube.com/watch?v=pQpybfAzMM4&feature=youtu.be
10/12 למידה ארגונית	https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html	אנגלה דוקוורת – GRIT https://www.youtube.com/watch?v=H14bBuluwB8
17/12 הערכה ארגונית	https://www.gloat.com/ups-killing/	הגשת תרגיל בנושא Upskill/reskill

סיימון סינק Start with the why https://www.youtube.com/watch?v=IPYeClIXpw	https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html	24/12 ייעוץ ארגוני
משימת הצגת מאמר	https://www.executestrategy.net/blog/write-good-vision-statement	31/12 חזון ואסטרטגיה
אורחת לילך הראל – מנהלת פתוח ארגוני, אינטל קריית גת The power of vulnerability בראון ברנה https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability	https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2015.1035599?src=recsys&journalCode=wasw21	7/1 גוון והכלה
	https://www.edgepointlearning.com/blog/talent-development-strategies/	14/1 פתוח טאלנט

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 עינייני 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.

1. **The heart of the resilient leader**, punit Renjen
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>
2. **Now is the time to install life long learners** <https://www.harvardbusiness.org/now-is-the-time-to-instill-habits-that-create-lifelong-learners/>
3. **Reimagining the office and the work life after Covid -19.** <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>
4. **Rethink capabilities to emerge stronger from Covid-19** <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/rethink-capabilities-to-emerge-stronger-from-covid-19>
5. **Are we long or short on talent?"**, McKinsey & Company. By: Megan McConnell & Bill Schaninger, Jan 2019. [Source Link](#).
6. **"The Future of Jobs Report 2018"**, World Economic Forum. Sep 17, 2018. [Source Link](#).
7. **"Attracting and retaining the right talent"**, McKinsey & Company. By: Scott Keller & Mary Meaney, Nov 2017. [Source Link](#).
8. **"The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class"**, Brookings. By: Homi Kharas, Feb 28, 2017. [Source Link](#).
9. **"71% of Leaders Not Ready to Lead"**, Sigma Assessment Systems. By: Glen Harrison, 2016. [Source Link](#).
10. **Coronavirus: How the world of work may change forever** www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work
11. **9 future of work trends post covid** <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>
12. **The future of higher education after covid** <https://www.hepi.ac.uk/2020/10/16/the-future-of-higher-education-after-covid/>
13. **Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic**
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078>
14. **Cultivating Belonging in the Era of COVID-19: Putting the Three A's of Inclusion to Work**
<https://www.harvardbusiness.org/cultivating-belonging-in-the-era-of-covid-19-putting-the-three-as-of-inclusion-to-work/>
15. **Communicating in times of crisis -** https://orangeifiery.com/uploads/Orangeifiery_Navigatin
16. **Collings, D.G & Mellahi, K. (2009) Strategic Talent Management a review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313**
17. **R, Bhatnagar J. (2009) "Talent management – competency development: key to global leadership", Industrial and Commercial Training, Vol. 41 Iss: 3, pp.118 – 132**
18. **The global war for talent: Journal of applied management (Volume 15, Issue 3, September 2009, Pages 273–285**
19. **K.S. (2007) "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, Vol. 26 Iss: 3, pp.239 - 260**
20. **Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away? Work, Employment & Society, 21(1), 121-141**
21. **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**
22. **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**
23. **Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the**

24. *careers of high potentials, key experts and average performers? Journal of Vocational Behavior, 81(2), 271-972*
 25. **Caligiuri, P. (2006) Developing global leaders .Human resource management review (16) p. 219-228.**
 26. **"These Industries Will Face the Biggest Talent Shortages by 2030", LinkedIn. By: Samantha McLaren, Jul 24, 2018. [Source Link](#).**
 27. **"Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact", World Economic Forum. Sep 2015. [Source Link](#).**
 28. **"This is what work will look like by 2030", World Economic Forum. By: Adam Jezard, Jan 10, 2018. [Source Link](#).**
 29. **"Global Generations: A Global Study on Work-Life Challenges Across Generations", EY. 2015. [Source Link](#).**
 30. **"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](#).**
 31. **"6 Studies Showing Satisfied Employees Drive Business", Glassdoor. By: Andrew Chamberlain, Dec 5, 2017. [Source Link](#).**
 32. **"Are we long or short on talent?", McKinsey & Company. By: Megan McConnell & Bill Schaninger, Jan 2019. [Source Link](#).**
- "Soft skills training: Upskill your employees and increase ROI", Virtual Speech. By: Gini Beqiri, Sep 13, 2018. [Source Link](#)**

ספרים מומלצים

1. *Good to Great - Jim Collins*
2. *Thinking, Fast and Slow' by Daniel Kahneman*
3. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World by John P. Kotter*
4. *The five dysfunctions of a Team - Patrick Lencioni*
5. *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results by Judith Glaser*
6. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence By Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee*
7. *Smarter, Faster, Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business By Charles Duhigg*
8. *ACT LIKE A LEADER, THINK LIKE A LEADER – Herminia Ibarra*
9. *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers (Paperback)- Ram Charan*
10. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company, by Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel*
11. *Inclusive Talent Management: How Business Can Thrive in an Age of Diversity...Book by Danny Kalman and Stephen Frost*
12. *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities, Editors: Al Ariss, Akram (Ed.)*
13. *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age, Reid Hoffman*
14. *Resourcing and Talent Management – Stephen Taylor*
15. *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People By Lance A. Berger, Dorothy R. Berger*
16. *Talent Mgt: How world leading corporations – manage develop and retain top talent by Marshal Golsmith and Louis Carter*
17. *MY life behind the spiral – Steve Young*
18. *Radical candor – Kim Scott*
19. *Nine lies about Work – Marcus Buckingham*
20. *The innovators – Walter Isaacson*
21. *Design your work life – Bill Burnett*
22. *Lead from the outside – how to build your future and make real change*

