

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה	
1	22	<p>פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על אחת מבין השאלות 1-2.</p> <p>א. הסעיפים שאינם חוקיים, והסבר:</p> <p>3. שבוע העבודה: מיום שלישי בשבוע עד ליום ראשון שאחריו, כולל ימי שישי ושבתי. יום המנוחה - יום שני.</p> <p>הסבר: יום המנוחה במדינת ישראל נקבע לפי דתו של העובד, ולא יינתן יום זה כאשר אינו אחד מאלה: שבת, ראשון או שישי.</p> <p>4. הפסקה אחת של 10 דקות בכל יום עבודה.</p> <p>הסבר: ההפסקה קצרה מדי. לפי החוק אורכה צריך להיות חצי שעה רצופה ליום עבודה בן 8.5 שעות.</p> <p>5. העובדת מתחייבת שלא תגיש תביעה כלשהי כנגד המעסיק.</p> <p>הסבר: זכותו של כל עובד לתבוע את מעבידו אם הפר את אחד מתנאי חוזה ההעסקה, ולא חוקי שהמעביד ימנע ממנו הגשת תביעה בבית משפט.</p> <p>6. העובדת מתחייבת שאחרי תקופת העסקתה אצל המעסיק היא לעולם לא תקים מסעדה איטלקית בארץ.</p> <p>הסבר: איסור על תחרות שאינו מוגבל בזמן אינו חוקי. זכותה של העובדת להקים מסעדה לאחר תקופת צינון.</p>	100	<p>4 × 12.5% לכל סעיף לא חוקי; 4 × 12.5% לכל הסבר</p>	
	10		<p>ב. לא. חוקי המגן הם קוגנטיים, המעניקים לכלל העובדים זכויות מינימום. בחוזה העסקה אישי אסור לקבוע תנאים הגורעים מהזכויות שהחוק עצמו מעניק לעובד (כמו שכר מינימום, חופשה שנתית, פיצויי פיטורין).</p>	100	<p>50% לתשובה שלילית; 50% להסבר</p>
	6		<p>ג. לא. סעיפים נורמטיביים בהסכם קיבוצי הם קוגנטיים. חוזה העסקה אישי אינו יכול לבטל זכויות המוקנות לעובד מכוח הסכם קיבוצי.</p> <p>הסכם קיבוצי יגבר על החוזה האישי, אלא אם תנאי החוזה האישי מיטיבים עם העובד לעומת ההסכם הקיבוצי.</p>	100	<p>50% לתשובה שלילית; 50% להסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% להסבר המונח; 50% להסבר החישוב	100	א. פיצויי פיטורין הם כספים המשולמים לעובד בסיום תקופת העסקתו אצל המעביד ו/או עם פיטוריו, כפיצוי על אובדן מקור פרנסתו. [כספים אלה חובה על המעביד להפריש מדי חודש בתקופת ההעסקה והם שייכים לעובד] דמי הפיצויים מחושבים לפי מספר שנות עבודתו של העובד אצל המעסיק (במשך שנה לפחות) כפול השכר החודשי ברוטו (או: שכר חודשי ברוטו לכל שנת עבודה).	22 6	2
25% לזכאי לפטר; 25% לאינו חייב בתשלום פיצויים; 50% לנימוק	100	ב. כן. אברהם זכאי לפטר את שאול בשל עבירת המשמעת (חשף את מעבידו ועובדים אחרים לסיכון בריאותי חמור) וגם יכול לשלול ממנו דמי פיצויים בנסיבות אלה. בעבר היו מקרים שעובד פוטר מעבודתו ולא קיבל פיצויים מכוח הסכמים קיבוציים שקובעים שעבירת משמעת חמורה יכולה לגרום לפיטורין בלי זכות לפיצויים.	10	
50% לתשובה שלילית; 50% לנימוק	100	ג. אברהם לא פעל כדין. שאול צבר את זכותו למשכורת בעבור עבודתו בפועל, ואין לזה קשר לעבירת המשמעת. שכר על עבודה שנעשתה צריך להיות משולם בכל מקרה.	6	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	13 5	<p>פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 3-5.</p> <p>א. דיילמה אתית מתארת התנגשות בין שני ערכים שונים ששניהם ראויים וצודקים. בסביבתו העסקית של כל ארגון יש גורמים וערכים רבים – ניצול משאבים, שמירה על איכות הסביבה, דאגה לשלום הציבור, השקעה בקהילה, לקוחות, רווחים. מטבע הדברים, יש מדרג ערכים וסדרי עדיפות או דגשים שכל חברה קובעת לעצמה.</p> <p>הדיילמה האתית שעולה מן הפתיח לשאלה מצויה בקשר שבין החברה לסביבת הלקוחות שלה. מצד אחד מטרת החברה להפיק רווחים, ומצד אחר – לתת מידע אמין ללקוחותיה ולזכות בנאמנותם למוצריה. החברה כנראה חששה מכך שפרסום הממצאים ירתיע את הצרכנים מלרכוש את מוצריה באופן בלתי הפיך. החברה נהגה בחוסר הגינות ובחוסר יושרה כלפי הלקוחות. היא חששה מירידה במכירות והקטנת הרווחים והסתירה מהם מידע זה. החברה העמידה את רווחיה האישיים מעל לדאגה לבריאותם.</p>	100	50% להסבר; 50% לניתוח הדיילמה מהפתיח
5	5	<p>ב. הגישה הפילוסופית שבאה לידי ביטוי בהתנהלותה של חברת "כלי-קל" היא הגישה התועלתנית (ג'ון סטיוארט ומיל). על-פי גישה זו, מקבל ההחלטות מונחה על-ידי התוצאות האפשריות של פעולות חלופיות, והוא יבחר בפעולה שתביא נהנים רבים ככל האפשר. גישה זו שואפת למקסם רווחים, כאשר היא מתייחסת למכלול בעלי עניין חיצוניים, ומדגישה תוצאות בבחינת "המטרה מקדשת את האמצעים".</p>	100	50% לשם הגישה; 50% להסבר
3	3	<p>ג. [תורת המצוות בנויה על התחייבות מוסרית לנהוג לפי עקרונות שמבטיחים כי האמצעים לא יקדשו את המטרה, ולכן זו תתמוך בהכרח בזכויות אדם בסיסיות, כגון הזכות לקבל מידע אמין ורלוונטי]</p> <p>פעולה אחת שהחברה הייתה יכולה לעשות אילו נקטה את גישת תורת המצוות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - לידע את קהל הצרכנים בדבר הסכנה הטמונה בחימום הכלים שהיא מייצרת, למשל באמצעות תווית על האריזה. - להפסיק את ייצור המוצרים ולעבור לחומרי גלם אחרים. 	100	הנבחנים אינם נדרשים להסביר את הכתוב בסוגריים.

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% להסבר של שקיפות ארגונית; 50% לקשר בינה לאתיקה	100	<p>א. שקיפות ארגונית – התנהלות של ארגון באופן המאפשר גישה למאגרי המידע שלו, כגון התנהלות כספית ודרכי פעולה; העברת מידע אמיתי, עדכני ורלוונטי לכל חלקי הארגון, ולגורמים חיצוניים שקשורים עם הארגון. פעילות כנה וגלויה וחשיפה בפני אחרים מחשבות ופעולות כדי לקבל משוב.</p> <p>הקשר בין שקיפות ארגונית לאתיקה: אתיקה של ארגון היא תפיסה סדורה בדבר ההתנהגות הראויה במסגרת הארגון. שקיפות מאפשרת ליותר אנשים להיחשף להתנהלות הארגון ומשחררת אותו מחשדות בהתנהלות לא כשרה. במילים אחרות, הן כרוכות זו בזו – אתיקה יוצרת אווירה המעודדת חשיפה של אמת בארגון, והשקיפות מרסנת/מונעת שחיתויות. אתיקה איננה אפשרית אם הארגון אינו נוהג בשקיפות ואינו מדווח בכנות וביושר על פעולותיו.</p>	13 5	4
3 × 25% לכל דרך; 25% להסבר של אחת הדרכים	100	<p>ב. שלוש דרכים להטמעת תוכנית אתיקה בארגון, והסבר אחת מהן:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>פיתוח נהלים והתאמתם</u> – קביעת נוהלי עבודה ליישום התוכנית. - <u>העמקת המודעות לאתיקה בקרב חברי הארגון</u> – פיתוח תוכניות הדרכה שבעזרתן תוטמע החשיבות והמודעות לכל נושאי האתיקה בארגון. - <u>פיתוח מנגנוני בקרה ואיכות</u> – כגון מבקר פנימי או הממונה על האתיקה שתפקידם לפתח מנגנונים אלה ולבחון את יעילותם. בדיקה יסודית אם כללי האתיקה מובנים ומיושמים לפני שמתקדמים לשלבים הבאים. - <u>מנהלים המשמשים מודל לחיקוי</u> – בכוחם לעצב את דפוסי ההתנהגות בארגון ואת הנורמות הנוהגות בו על-ידי תנועה בין הרובד הגלוי – הנהלים והמדיניות שהם מכתיבים, ובין הרובד הסמוי – פעולותיהם ומסרים בלתי פורמליים שהם מעבירים לעובדים בשגרת היום-יום. 	5	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
	100	<p>ג. הטמעת כללי האתיקה אכן יוצרת תרבות ארגונית, מחזקת את מחויבות האנשים לארגון ונותנת להם כלים לפתור דילמות אתיות שונות. האווירה שנוצרת, של פתיחות, שקיפות והגינות, משמשת כר נוח להחיל שינוי ארגוני <u>ולהפחית את ההתנגדות לו</u> – ככל שיהיו יותר שקיפות ואווירה תומכת בארגון, כך תגדל נכונות העובדים לפעול להגשמת חזונו של הארגון.</p> <p>הטמעת האתיקה כשלעצמה היא חלק מתהליך שינוי, שמתבטא בהקניית נהלים חדשים, דרכי עבודה חדשות וכדומה. לפיכך, תהליך שינוי יכול להתבצע בד בבד עם הטמעת אתיקה בארגון.</p>	3	
			13	5
3 × 33.3% לכל התאמה	100	<p>א. סגנון הניהול של כל אחד ממנהלי הרשת, על-פי אדיג'ס:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מנהל סניף ירושלים הוא יזם / מבעיר שריפות. - מנהל סניף תל אביב הוא יצרן תוצאות / זאב בודד. - מנהל סניף חיפה הוא מנהלן / ביורוקרט. 	4	
50% להסבר תפקיד המנהל; 50% לפעולה אחת	100	<p>ב. המנהל כסוכן שינוי הוא גורם התומך בעיצוב והטמעה של תהליכים המסייעים לארגון בהתמודדות מוצלחת עם שינויים בכלל ועם אימוצו של קוד אתי בפרט. הוא הגורם שנוקט פעולות על מנת לשנות תהליכים בהתנהגותם של אנשים או של המערכת.</p> <p>פעולה אחת שעליו לעשות כדי להצליח בתפקיד זה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - לשמש דוגמה אישית בהתנהגותו ובקבלת ההחלטות שלו. - לנהוג בשקיפות כלפי עובדי הארגון. - להשקיע בהסברה לגבי כללי האתיקה, חשיבותם ומטרותיהם. ללוות את עובדי הארגון בתהליך ההטמעה. - להשקיע בהדרכת העובדים ולאמן אותם במצבי דילמות אתיות (סדנאות וכו'). להראות מעורבות בתהליך. - לפקח על יישום כללי האתיקה בארגון. - למנות ממונה על האתיקה בארגון ולרכז את הנושא בידי. 	5	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ג. נושא האתיקה הארגונית תפס מקום חשוב בשנים האחרונות בעולם העסקי. לבעלי המניות, למשקיעים, ללקוחות, לספקים ולקהילה חשוב לעבוד עם ארגונים המשקיעים בנושאים אלו. קבלת החלטות מתוך שיקולים אתיים בארגונים מבטאת את השקעתם בחשיבות הנושא ומאפשרת להם להציג את הפעולות שהם עושים בתחום זה בשקיפות לכל בעלי העניין. עמידה בכללי אתיקה יכולה להפחית את הסיכוי לתלונות ולתביעות משפטיות של לקוחות ועובדי הארגון ובכך להפחית סיכונים לארגון. הדבר יכול לתרום לעליית ערך המניות של הארגון, לגיוס של עובדים בעלי שם ואף גיוס של משקיעים מהארץ ומהעולם, להעלאת מוניטין הארגון, להקניית יתרון תחרותי ולבסוף גם להגדלת הרווחיות.</p> <p>פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 6-8.</p>	100	יש להסתפק באחת מן הפסקאות הכתובות כאן.
6	13			
	5	<p>א. שינוי ארגוני הוא תהליך שבו חברה או ארגון משנים את שיטות הפעולה, את התהליכים או הטכנולוגיות, את המבנה הארגוני, או את האסטרטגיות שהם נוקטים. על-פי רוב, השינוי הארגוני מתרחש בתגובה ללחצים חיצוניים או פנימיים, או בניסיון למנוע אותם; תהליך מתמשך של מעבר ממצב ארגוני א' למצב ארגוני ב'.</p> <p>מטרת תהליך השינוי היא להשיג ביעילות את מטרות הארגון ולהגשים את חזונו; להתאים את המערכות ואת התהליכים הארגוניים לשינויים החיצוניים שמתרחשים בסביבה.</p>	100	60% להסבר המונח; 40% למטרה
	4	<p>ב. גורם אחד מתוך הפתיח לשאלה המחייב תהליך של שינוי בחברה, והסבר:</p> <p>– משבר כלכלי במשק – גורם חיצוני, מאקרו-כלכלי, שיכול להשפיע על רווחיות החברה, כגון ירידה בהכנסות הלקוחות או אבטלה (הלקוחות קונים פחות או מעדיפים מוצרים זולים יותר), עליית שער הריבית שיוצרת קשיים בקבלת אשראי.</p> <p>– גורם ההישרדות – הארגון נמצא במצב של ירידה במכירות. אם לא יעבור שינוי, הוא לא ישרוד בשוק.</p> <p>– גורם הרווח – הנתונים מוכיחים ירידה בהכנסות וארגון עסקי חייב להרוויח.</p>	100	60% לציון הגורם; 40% להסבר

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>יתקבל גם:</p> <p>- גורם התחרות – הארגון חייב לעבור שינוי על מנת שיוכל להתמודד עם המתחרים בענף.</p> <p>ג. שתי סיבות אפשריות להתנגדות של עובדים לתהליך של שינוי ארגוני, והסבר:</p> <p>- חשש מן הלא נודע – הפחד נובע מתחושה של ניגוד בין רצון העובדים להמשיך במהלך העבודה הידוע והמוכר ובין אי-הוודאות כיצד יסתיים תהליך השינוי.</p> <p>- חשש מפגיעה כלכלית</p> <ul style="list-style-type: none"> • שינויים בארגון יכולים לגרום לפיטורי עובדים. • הקטנת השכר בשל ביטול נורמות ופרמיות או מהפחתה של שעות נוספות. <p>- חשש מפגיעה במעמד המקצועי והאישי</p> <ul style="list-style-type: none"> • קושי להשתלב בעבודה על-פי המתכונת החדשה. • צורך להשתלם וללמוד נושאים חדשים. • ביקורת על התפקוד ועל איכות העבודה. • כפיפות למנהלים חדשים ובלתי מוכרים. • חוסר סיפוק מהעבודה או מהתפקיד החדש. <p>- חשש מפגיעה בקשרים חברתיים</p> <ul style="list-style-type: none"> • פירוק המסגרת החברתית וניתוק קשרי ידידות שנוצרו במהלך שנות עבודה ארוכות. • בואם של עובדים חדשים, בלתי מוכרים, עלול לגרום לשינויים במסגרת החברתית ובאווירה הקיימת בארגון. 	100	<p>2 × 25% לכל סיבה; 2 × 25% לכל הסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
			13	7
40% להסבר המונח; 3 × 20% לציון של כל מרכיב	100	<p>א. מערכת פתוחה היא מערכת שמקיימת קשרי גומלין עם הסביבה החיצונית שלה כדי לפעול ולהתקיים. מרכיביה הם תשומות-המרה-תפוקות. הארגון מייבא מהסביבה תשומות (משאבים כגון כוח אדם, חומרי גלם, ידע, לקוחות וכו'), ומעבד אותן בתהליך ההמרה לתפוקות, שהן המוצרים/שירותים שהארגון מספק לסביבה.</p>	6	
	100	<p>ב. ציטוט של ביטוי אחד לפעילות החברה כמערכת פתוחה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - חברת "דרדקים" מייצרת אופנה עילית לתינוקות ומשווקת אותה בארץ ובחו"ל. - כדי להמשיך ולהצליח בתחרות מול חברות ענק בתחום... - החליטה הנהלת החברה לערוך שינויים בתהליכי העיצוב והייצור ולהתאימם לתרבויות האזוריות שבהן היא פועלת. 	3	
2 × 50% להסבר של כל מאפיין	100	<p>ג. הסבר של שניים ממאפייני מערכת פתוחה:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. גבולות ברורים – לכל מערכת יש גבולות ברורים המפרידים בינה לסביבתה. מהפכת הטכנולוגיות החדשות והגלובליזציה בשנים האחרונות מטשטשות במידה רבה את הגבולות הללו. 2. סדר היררכי – בכל ארגון קיימות תת-מערכות היוצרות סדר היררכי ומתארות יחסי סמכות ואחריות. 3. מנגנוני משוב – מנגנונים שונים הנשלחים מהארגון אל הסביבה לצורך איסוף מידע כדי שהארגון יוכל להתאים את פעילותו ולהסתגל לשינויים החלים בסביבתו. 4. מנגנוני שימור והסתגלות – מנגנונים פנים-ארגוניים כמו תרבות הארגון שמאפשרים לארגון להסתגל לשינויים, ליזום אותם אך גם לשמר את ייחודו. 5. ריבוי זרכים להשגת המטרות – קיימים מסלולים ואמצעים חלופיים להשגת מטרות הארגון, והכול לפי הקשרים בין כל מרכיבי המערכת ובינם לבין סביבת הארגון. 	4	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	13			
	4	<p>א. הנעה בעבודה היא סך כל הכוחות, הדחפים והצרכים המביאים את העובד לפעול להשגת מטרות; מכלול של מניעים אשר גורמים לעובד רצון ונכונות להשקיע מאמץ למען השגת מטרות הארגון שבו הוא עובד.</p>	100	
	6	<p>ב. שתי תיאוריות הנעה המתייחסות לדיווחי העובדים בסקר, וציטוט מתאים לכל תיאוריה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - תיאוריית ההוגנות של אדמס - "חלק מן העובדים מרגישים שאינם מקבלים תמורה הולמת למאמצים שהם משקיעים בעבודה". - תיאוריית הצרכים של מאסלו - "חלקם רואים במפעל מקום המאפשר להם מימוש עצמי". - תיאוריית היעדים של לוק - "וחלקם מרגישים כי ההנהלה אינה מציבה להם יעדים ברורים ומאתגרים". 	100	<p>2 × 25% לציון שמה של כל תיאוריה; 2 × 25% לכל ציטוט</p>
	3	<p>ג. שני יעדים של המנהל בהנעת עובדים:</p> <ul style="list-style-type: none"> - הגברת שביעות הרצון של העובדים. - הגברת תחושת השייכות של העובדים לארגון. - עידוד עובדים לבצע משימות בדרכים מקוריות ויצירתיות. - צמצום הפיקוח והאצלת אחריות וסמכות. - פיתוח תרבות ארגונית של מחויבות אישית. - יצירת אקלים של שיחה ודיאלוג עם העובד, ולא מתן הוראות. - ביצועי עובדים בצורה יעילה ואיכותית. 	100	<p>2 × 50% לכל יעד</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	13 4	<p>פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 9-11.</p> <p>א. יחסי ציבור הם פעולה יזומה מצד הארגון, אשר מטרתה לגייס אהדה ותמיכה פנימית וחיצונית מהציבור ויצירת תדמית חיובית ומוניטין הרצויים לארגון.</p> <p>תרומתם של יחסי הציבור לארגון:</p> <p>יחסי ציבור חוץ-ארגוניים מסייעים בשמירה על התדמית החיובית של הארגון ובטיפוחה בסביבה החיצונית של הארגון, למשל באמצעות תרומה לקהילה.</p> <p>יחסי ציבור פנים-ארגוניים יוצרים אווירה ואקלים חיובי בקרב העובדים (בתוך הארגון). העובדים הם "הפנים של הארגון" וחשוב שייצגו את הארגון בדרך הנכונה.</p>	100	50% להסבר המונח; 25% לתרומה חוץ-ארגונית; 25% לתרומה פנים-ארגונית
	4	<p>ב. שני אמצעי מדיה וכיצד הם משמשים את חברת "בריאים בע"מ" להפצת מידע:</p> <p>- עיתון - מנכ"ל החברה מרבה להתראיין לעיתונות המקצועית, ודואג להעביר מסר לקוראי העיתון, שהם גם קהל היעד שלו - קהל הספורטאים - הצרכנים העיקריים, ומיידע אותם על התפתחות החברה ועל החידושים בפיתוח מוצרים.</p> <p>- רדיו וטלוויזיה - החברה מפרסמת באמצעות מסרים המדגישים את איכות המוצרים והיתרונות שיש בצריכתם.</p> <p>- דובר - החברה מעסיקה דובר במשרה מלאה, ותפקידו לטפח את הדיאלוג בין הארגון לציבור לצורך יצירת הבנה וגיוס אהדה ותמיכה. הדובר מעביר מידע לציבור באמצעות הודעות לתקשורת הנמסרות בשמו, יוצר סקירה תקשורתית ומעביר מידע כדיעות חדשות המשאירות את הארגון בתודעת הלקוחות.</p>	100	2 × 25% לכל אמצעי מדיה; 2 × 25% לכל הסבר

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ג. הסבר של שתיים מהפעולות שחברת "בריאם בע"מ" יכולה לעשות:</p> <p>1. ניתוח הבעיה – ניתוח הבעיה, הבנתה וניסוחה בפני כלל כלי התקשורת, העובדים, הלקוחות והספקים. על החברה גם להציג את האמצעים להתמודדות עם הבעיה שנוצרה ואת הדרכים של החברה להתמודד איתה.</p> <p>2. זיהוי נקודות תורפה – מדובר בחברה ציבורית הפועלת בשוק המקומי והבין-לאומי, בעלת מוניטין ותדמית חיובית, ולכן חשוב שהנוק לא יהיה בלתי הפיך ויש למזער אותו ככל האפשר. סכנה לירידת ערך דרסטית של מניית החברה בבורסה.</p> <p>3. בחירת צוות תגובה – יכול להיות המנהל, הדובר, יועץ ארגוני או גורם חיצוני אחר. בחירה קפדנית של נותן התגובה חשובה להעברת מסר אמין ומקצועי (אפשר לבחור בדמות המזוהה בקלות על-ידי הלקוחות עם החברה). היות שמדובר בשמועה על פיטורי עובדים, חשוב להיעזר ביועץ ארגוני ולפנות בהסבר גם לעובדים.</p> <p>4. מתן תדרוך / תגובה – חשוב שהמידע שיועבר בתקשורת ההמונית יהיה אמין ושקוף ומנוסח היטב, כדי לשלוט בפרשה ולמנוע מצב של עמימות ואי־ודאות בתגובות הנמסרות. זה יכול להיות באתר אינטרנט, ברדיו או בטלוויזיה – הבחירה בערוץ חשובה כדי להגיע אל קהל היעד. זה הזמן שבו המנכ"ל צריך ליזום ריאיון לעיתונות המקצועית (באמצעות הדובר או יח"צ) או, יש להניח, שהכתבים עצמם יבקשו את תגובתו להתפתחות חשובה זו. במה זו יכולה לשמש אמצעי לשקיפות כלפי בעלי העניין.</p>	100	2 × 50% לכל הסבר

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
<p>40% לתת-סעיף 1; 60% לתת-סעיף 2 2 x 15% לציון כל הפרעה; 2 x 15% להסבר כל הפרעה;</p>	100	<p>א. 1. הפרעות (או תקלות) בתקשורת הארגונית הן חסמים לזרימת תקשורת יעילה בארגון, הנוצרים כאשר קיים הבדל משמעותי בין המסר שנשלח ובין המסר שהתקבל. מקורן של הפרעות יכול להיות אצל היוזם, בעיתוי, במסר, בצינורות התקשורת או אצל הקולט.</p> <p>2. שתי הפרעות בתקשורת העולות מן הפתיח, והסבר:</p> <ul style="list-style-type: none"> - השמטת מידע – היוזם, מנכ"ל החברה, מסנן את המידע/אינו מפרט ומעביר מידע חלקי. השמטה מכוונת בהעברת המסר בעת עזיבת המקום בלי להתייחס לשאלות הנמענים. - אי-התמקדות במסר העיקרי – המנכ"ל האריך בהיסטוריה של החברה (מידע לא רלוונטי למצב הקיים) אך קיצר במסר שמעניין יותר את העובדים – עתידם התעסוקתי בחברה. - הצפה של מידע – שנגרמה לאחר האירוע, בעת שהחלו לזרום בקבוצות התקשורת של העובדים מסרים של אכזבה ואף שמועות בגלל חוסר הבהירות והרמזים מצד המנכ"ל. העובדים לא הבינו ולא הצליחו לעבד את המידע. - עיתוי גרוע – המנכ"ל פנה ברמזים בהרמת כוסית ושלח מכתב פיטורין ערב היציאה לחופשת החגים. - צינור בלתי מתאים – המנכ"ל בחר במכתב, שאינו מאפשר לנמענים לשאול שאלות ולנהל דיאלוג. 	13 6	10
	100	<p>ב. דרך אחת שבאמצעותה יכול היה מנכ"ל החברה למנוע את ההפרעות בתקשורת:</p> <ul style="list-style-type: none"> - בחירה בצינורות תקשורת מתאימים יותר להודעתו על השינויים העתידיים ועל הפיטורין. שיתוף של נציגות העובדים בארגון יכול היה לסייע. - ניסוח ההודעה באופן שתהיה חד-משמעית וללא רמזים, בצורה ברורה ומובנת כדי שלא להשאיר מקום לעמימות. - דחיית ההודעה למועד אחר, לאחר החגים. 	4	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	3	<p>ג. פנייה בתוכן אחיד לכלל עובדי החברה, בכל רמות הניהול, אינה נכונה. החיסרון בכך:</p> <ul style="list-style-type: none"> - אי-אחידות בכמות המידע וההבנה המקצועית שיש בקרב כלל העובדים - רמת המידע שונה מדרג אחד לאחר. ולכן גם הפרשנות ואי-הוודאות משתנות בין הדרגים (כתיבה בשפה שאינה מובנת לכלל העובדים, הצגת נתונים מקצועיים שמובנים ומוכרים רק לחלק מהעובדים). ככל שפער הרמות גדול יותר כך יכול לחול עיוות בתקשורת הנובע בעיקר מפרשנות שונה של המסר. - הצפה בכמות המידע, שאינו נחוץ לחלק מן הנמענים. - עיתוי בעייתי להעברת המסר: ערב היציאה לחופשת החגים. 	100	
11	13			
	4	<p>א. הלקוח כערך מרכזי - נקודת המוצא היא הלקוח וסיפוק צרכיו, ובתוך זה מתן מידע אמין ושקיפות כלפי הלקוחות ונטילת אחריות על תקלות ופגמים בייצור. גישה זו יוצרת בארגון שיפור מתמיד של תהליכים, מוצרים ושירותים לשביעות רצון הלקוח בהווה ובעתיד. חברת "הזרם" מנהלת דיאלוג עם הלקוחות בכל שלבי המשבר - החל במציאת החיידק ודיווח עליו (במיוחד הדאגה ללקוחות שיכולים להיפגע יותר מהמוצר בשל מערכת חיסון מוחלשת), עבור לקריאה להחזיר את הבקבוקים ולהודאה שמדובר בתקלה, וכלה באמירת תודה לציבור הלקוחות.</p>	100	
	5	<p>ב. ריבוי תשדורות הוא מצב של הצפת מידע מעבר ליכולת העיבוד של הנמען, עקב קבלת מידע מכמה אמצעים תקשורתיים בו-זמנית, כגון תקשורת המונים (טלוויזיה, רדיו) והמדיה. לעיתים הדיווחים סותרים זה את זה ומטעים את הנמען / מקשים עליו את ההבנה.</p> <p>מנכ"ל החברה טען כי יש להימנע מריבוי תשדורות מכיוון שחשוב שהמידע שיקבל הציבור על התרחיש שאירע יהיה ברור ומדויק, ללא סתירות - מסר אחיד שיעבור בצורה נכונה ומובנת לכולם, גם לעובדים וגם לגורמי חוץ (כל ערוץ תקשורת יכול להעביר את המידע אחרת ולקבל פרשנות אחרת). דבר זה יוצר אמינות. לעומת זאת, בלבול בציבור עלול ליצור בהלה ואי-אמון בחברה, ולהבריח לקוחות.</p>	100	50% להסבר המונח; 50% להסבר בקשת המנכ"ל

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ב

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ג. פעולה אחת לחיזוק תדמית החברה וכיצד היא תיושם:</p> <p>- גיוס מוביל דעה שיש לו השפעה משמעותית על קהל היעד, ובאמצעותו פרסום מידע חיובי על החברה ועל חוזקותיה ברשתות החברתיות.</p> <p>- איכות השירות היא הגורם החשוב בבניית תדמית החברה. היות שהעובדים מייצגים את החברה מול הלקוחות, ניתן לטייב את השירות על-ידי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • הטמעת ערך השירות ללקוח, העברת מסר ברור ומדויק לעובדים להדגשת החשיבות שהחברה מעניקה לשיפור השירות המתמיד ללקוח. • הדרכת העובדים ומתן אפשרות להפכם ליוזמי השיפורים למען הלקוחות. 	100	<p>50% לפעולה; 50% להסבר יישומה</p>