

מדעי הניהול

מגמת ניהול עסקי

הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: ארבע שעות.

ב. מבנה השאלון ומפתח ההערכה: בשאלון זה ארבעה פרקים:

נקודות	22	פרק ראשון: דיני עבודה
נקודות	26	פרק שני: אתיקה וערכים בארגון
נקודות	26	פרק שלישי: התנהגות ארגונית
נקודות	26	פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור
נקודות	100	סך-הכול

בשאלון זה אחת-עשרה שאלות. יש לענות על **שבע** מהן, לפי ההנחיות.

ג. חומר עזר מותר בשימוש: אין.

ד. הוראות מיוחדות:

1. כתבו את תשובותיכם בעט בלבד.

2. ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.

3. בנספח לשאלון זה מובא מילון מונחים בשפות עברית, ערבית, אנגלית ורוסית. תוכלו להיעזר בו בעת הצורך.

כתבו **במחברת הבחינה בלבד**, בעמודים נפרדים, כל מה שברצונכם לכתוב **כטיוטה** (ראשי פרקים, חישובים וכדומה).

כתבו "טיוטה" בראש כל עמוד טיוטה. כתיבת טיוטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 6 עמודים ו-3 עמודי נספח.

בהצלחה!

השאלות

פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)

ענו על אחת מבין השאלות 1-2 (לכל שאלה – 22 נקודות).

שאלה 1

10 נק') א. מרים התקבלה לעבודה באחת המסעדות של רשת מסעדות איטלקיות. לפניכם חלק מהסעיפים של חוזה ההעסקה האישי שנחתם בין מרים למעסיקה החדש. ציינו אילו מן הסעיפים **אינם** חוקיים, והסבירו מדוע.

1. העובדת תחל את עבודתה ביום 1.1.2022 .

2. החוזה תקף מיום תחילת העבודה עד ליום 1.1.2023 .

3. שבוע העבודה: מיום שלישי בשבוע עד ליום ראשון שאחריו, כולל ימי שישי ושבת.
יום המנוחה – יום שני.

4. שעות העבודה: מ־8:00 עד 16:30 , והפסקה אחת של 10 דקות בכל יום עבודה.

5. העובדת מתחייבת שלא תגיש תביעה כלשהי כנגד המעסיק.

6. העובדת מתחייבת שאחרי תקופת העסקתה אצל המעסיק היא לעולם לא תקים מסעדה איטלקית בארץ.

6 נק') ב. האם בחוזה העסקה אישי ניתן לקבוע תנאים הגורעים מהזכויות המוקנות לעובד מכוח החוק? הסבירו.

6 נק') ג. האם חוזה העסקה אישי יכול לבטל זכויות המוקנות לעובד מכוח הסכם קיבוצי? הסבירו.

שאלה 2

6 נק') א. הסבירו מהם פיצויי פיטורין, וכיצד מחושבים דמי הפיצויים לעובד בסיום העסקתו.

שאל עובד אצל אברהם כמה שנים. נוכח מגפת הקורונה דרש אברהם משאול שיציג לו "תו ירוק" או לחלופין שייבדק בדיקת קורונה ויציג אישור שתוצאת הבדיקה שלילית. שאול לא עשה את הנדרש, ואף הציג לאברהם אישור מזויף שלפיו כאילו נבדק וקיבל תוצאה שלילית. אברהם, שנתון ב"קבוצת סיכון" מפאת גילו ומצב בריאותו, ושאינו יכול להרשות לעצמו להסתכן בהידבקות בקורונה, כעס על התנהגותו של שאול, שמהווה עבירת משמעת חמורה.

10 נק') ב. האם אברהם זכאי לפטר את שאול בשל עבירת המשמעת, והאם הוא יכול לשלול ממנו את דמי הפיצויים בנסיבות אלה? הסבירו את התשובה.

6 נק') ג. בשל התנהגותו של שאול נמנע אברהם מלשלם לו את משכורתו החודשית. האם אברהם פעל כדין? נמקו את התשובה.

פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 3-5 (לכל שאלה – 13 נקודות).

שאלה 3

חברת "כלי-קל" מייצרת ומשווקת כלי אוכל לשימוש חד-פעמי. במחקר פנימי שערכה החברה נמצא כי חימום הכלים במכשיר מיקרוגל גורם לשחרור אדים רעילים הגורמים נזק למערכת הנשימה. ואולם, החברה נמנעה מלדווח לציבור על ממצא זה.

- 5 נק' א. הסבירו מהי דילמה אתית, ונתחו את הדילמה האתית שעולה מן הפתיח לשאלה.
- 5 נק' ב. איזו גישה פילוסופית באה לידי ביטוי בהתנהלותה של חברת "כלי-קל"? הסבירו גישה זו.
- 3 נק' ג. הציעו פעולה **אחת** שהחברה הייתה יכולה לעשות אילו נקטה את גישת תורת המצוות.

שאלה 4

חברת "ערך וערכים" מצהירה בפרסומיה כי היא פועלת על-פי תוכנית אתיקה סדורה ומתוך שקיפות מלאה.

- 5 נק' א. הסבירו מהי שקיפות ארגונית, ומה הקשר בינה ובין אתיקה.
- 5 נק' ב. ציינו **שלוש** דרכים להטמעת תוכנית אתיקה בארגון, והסבירו **אחת** מהן.
- 3 נק' ג. הטמעת כללי האתיקה בארגון יוצרת תרבות ארגונית. הסבירו כיצד הטמעת כללי האתיקה בארגון מסייעת ביישום של שינוי ארגוני.

שאלה 5

רשת "מניס" האירופית לשיווק מוצרים לתינוקות פתחה שלושה סניפים בישראל: בירושלים, בתל אביב ובחיפה. לכל סניף מונה מנהל, והמנהלים קיבלו הדרכה מקיפה בתחומי הניהול והאתיקה המקובלים ברשת. בפועל, נראה כי שלושת המנהלים שונים זה מזה מבחינת סגנון הניהול ומבחינת אופן קבלת החלטות והטיפול בסוגיות אתיות. לפניכם חלק מן המאפיינים של כל מנהל.

- מנהל סניף ירושלים נע תמיד קדימה; יש לו רעיונות חדשים כל העת, ועובדיו מרגישים מותשים מקצב השינויים בפעילותו.
- מנהל סניף תל אביב ממוקד בטיפול בנושאים בוערים, מקבל החלטות בעצמו ואינו מתייעץ עם עובדיו.
- מנהל סניף חיפה ממלא את תפקידו "לפי הספר" בלי לשנות דבר; הוא מתקשה לתפקד בתנאי עמימות ואי-ודאות, ואינו מסוגל להחליט ולפעול במהירות בתגובה לשינויים בסביבה.

- 4 נק' א. זהו, על-פי אדיג'ס, את סגנון הניהול של כל אחד ממנהלי הרשת.
- 5 נק' ב. הסבירו מה תפקידו של המנהל בסוכן שינוי, וציינו פעולה **אחת** שעליו לעשות כדי להצליח בתפקיד זה.
- 4 נק' ג. הסבירו מדוע חשוב לארגונים לקבל החלטות מתוך שיקולים אתיים.

פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 6–8 (לכל שאלה – 13 נקודות).

שאלה 6

חברת "שיווק לכול" משווקת רהיטים בארץ ובעולם. הנהלת החברה התכנסה לדון במשבר הכלכלי הפוקד את המשק ובהשלכותיו על פעילות החברה. בדיון הציג מנכ"ל החברה נתונים המצביעים על ירידה במכירות החברה, וציין בפני חברי ההנהלה כי מצב זה מחייב טיפול מיידי.

(5 נק') א. הסבירו מהו שינוי ארגוני, ומה מטרתו.

(4 נק') ב. ציינו על-פי הפתיח לשאלה גורם אפשרי אחד המחייב תהליך של שינוי בחברת "שיווק לכול", והסבירו אותו.

(4 נק') ג. ציינו והסבירו שתי סיבות אפשריות להתנגדות של עובדים לתהליך של שינוי ארגוני.

שאלה 7

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 פועלת החברה.

(6 נק') א. הסבירו מהי מערכת פתוחה, וציינו את מרכיביה.

(3 נק') ב. צטטו מתוך הפתיח לשאלה ביטוי אחד לפעילות החברה כמערכת פתוחה.

(4 נק') ג. לפניכם רשימת מאפיינים של מערכת פתוחה. בחרו שניים מהם, והסבירו אותם.

1. גבולות ברורים

2. סדר היררכי

3. מנגנוני משוב

4. מנגנוני שימור והסתגלות

5. ריבוי דרכים להשגת המטרות

שאלה 8

יחידת משאבי אנוש במפעל "אחיד ומיוחד", המייצר בגדי עבודה, ערכה סקר בקרב העובדים כדי לזהות את הגורמים המשפיעים על הנעתם בעבודה. על-פי דיווחי העובדים: חלקם מרגישים שאינם מקבלים תמורה הולמת למאמצים שהם משקיעים בעבודה; חלקם רואים במפעל מקום המאפשר להם מימוש עצמי; וחלקם מרגישים כי ההנהלה אינה מציבה להם יעדים ברורים ומאתגרים.

(4 נק') א. הסבירו את המונח הנעה בעבודה.

(6 נק') ב. ציינו שתי תיאוריות הנעה שמתייחסות לדיווחי העובדים בסקר, וצטטו מן הפתיח את המשפט המתאים לכל תיאוריה.

(3 נק') ג. ציינו שני יעדים של המנהל בהנעת עובדים.

פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 9–11 (לכל שאלה – 13 נקודות).

שאלה 9

חברת "בריאם בע"מ" היא חברה ציבורית ידועה המייצרת תוספי תזונה וחיטופי בריאות לספורטאים. החברה פועלת בשוק המקומי והבין-לאומי חמש שנים, ומעסיקה כ-200 עובדים בארץ ובמדינות אירופה. מנכ"ל החברה מעסיק דובר במשרה מלאה, ונוסף על כך הוא מרבה להתראיין לעיתונות המקצועית על התפתחות החברה ומוצריה ועל החידושים בענף בכלל. החברה מפרסמת את מוצריה ברדיו ובטלוויזיה, במסר המדגיש את איכות המוצרים ואת יתרונותיהם.

(4 נק') א. הסבירו מהם יחסי ציבור, ומה תרומתם לארגון כאשר הם פנים-ארגוניים וכאשר הם חוץ-ארגוניים.

(4 נק') ב. ציינו על-פי הפתיח שני אמצעי מדיה, והסבירו כיצד כל אחד מהם משמש את חברת "בריאם בע"מ" להפצת מידע.

לאחרונה פורסם בכלי התקשורת כי חברת "בריאם בע"מ" נכשלה בפיתוח מוצר וכי תסגור סניפים בכמה מדינות באירופה ותפטור כ-50 עובדי ייצור. הידיעה גרמה לירידת ערך המניה של החברה בבורסה ופגעה בתדמית החברה.

(5 נק') ג. לפניכם חלק מהפעולות הנדרשות בניהול משבר תקשורת. בחרו שתיים מהן, והסבירו כיצד חברת "בריאם בע"מ" תבצע כל פעולה.

1. ניתוח הבעיה

2. זיהוי נקודות תורפה

3. בחירת צוות תגובה

4. מתן תדרוך / תגובה

שאלה 10

לקראת החגים התכנסו 120 עובדי חברת "כל-סניט בע"מ", המייצרת כלים סניטריים, להרמת כוסית. באירוע דיבר המנכ"ל באריכות על ההיסטוריה של החברה, ואחר כך הוסיף שקיימות תוכניות חדשות לתקופה הקרובה אך נמנע מלפרט אותן. כשהחלו לעלות שאלות בעניין זה עזב המנכ"ל את המקום. לאחר האירוע החלו לזרום בקבוצות התקשורת של העובדים מסרים של אכזבה ואף שמועות על כוונה לסגור את החברה ולהעביר את הפעילות לחו"ל.

ערב היציאה לחופשת החגים קיבלו כלל עובדי החברה מכתב מהמנכ"ל, ובו נכתב: "זהו יום קשה בעבורי. מאמצי להשביח את ערך החברה לא צלחו. לצערי אנו נאלצים להפסיק את הייצור בחברה. נעשה ככל יכולתנו על מנת לסייע לכם במציאת מקורות תעסוקה חלופיים". למכתב צירף המנכ"ל נתונים פיננסיים ומידע מפורט על צעדים ניהוליים ופיננסיים שנעשו בחברה בשנה האחרונה.

(6 נק') א. 1. הסבירו מהן הפרעות (או תקלות) בתקשורת הארגונית.

2. ציינו שתי הפרעות בתקשורת העולות מן הפתיח לשאלה, והסבירו אותן.

(4 נק') ב. הציעו דרך אחת שבאמצעותה יכול היה מנכ"ל החברה למנוע את ההפרעות בתקשורת שציינתם בסעיף א'2.

(3 נק') ג. ערב היציאה לחופשת החגים, המנכ"ל פנה במכתב אחיד בתוכנו ובפרטיו לכלל עובדי החברה, מכל הדרגים ותחומי הפעילות. הסבירו מה החיסרון בהעברת המסר בדרך זו.

שאלה 11

חברת "הזרם" מייצרת ומשווקת מים מינרליים. לאחרונה יצאה החברה בקריאה להחזרה (recall) של בקבוקי מים של 500 מ"ל שרכשו לקוחותיה, בשל חשד לזיהום שמקורו בחיידק "שיכול לפגוע בעיקר באנשים שמערכת החיסון שלהם מוחלשת". החברה פרסמה את תאריכי הייצור והברקוד המסומנים על הבקבוקים שיש להחזיר, וציינה כי תמורתם יינתנו בקבוקים אחרים או החזר כספי.

באמצעי התקשורת דיווחה החברה כי מדובר בחשד לתקלה בקו הייצור, והדגישה כי מקור המים נקי לחלוטין וכי בקבוקי המים מתאריכים אחרים ושאר מוצרי החברה תקינים ובטוחים לצריכה. החברה הודתה לצרכנים על שיתוף הפעולה, והצהירה כי תמשיך לעשות הכול כדי להבטיח ללקוחותיה שביעות רצון מלאה ממגוון מוצריה.

(4 נק') א. חברת "הזרם" דוגלת בתפיסה של הלקוח כערך מרכזי. הסבירו כיצד תפיסה זו מתבטאת בפתיח לשאלה.

בתהליך הקריאה להחזרת המוצר ביקש מנכ"ל החברה מהמנהלים להימנע מריבוי תשדורות, ליידע את העובדים באופן ברור בדבר התקלה ולבצע פעולות שונות לשמירה על תדמית החברה.

(5 נק') ב. הסבירו מהו ריבוי תשדורות, ומדוע ביקש מנכ"ל החברה מהמנהלים להימנע מריבוי תשדורות.

(4 נק') ג. הציעו למנהלי החברה פעולה אחת לחיזוק תדמית החברה, והסבירו כיצד תיושם הפעולה בחברה.

בהצלחה!

זכות היוצרים שמורה למדינת ישראל.

אין להעתיק או לפרסם אלא ברשות משרד החינוך.

תרגום המונח			המונח
אנגלית	רוסית	ערבית	
founding father	Отец-основатель	الأب المؤسس	אב מייסד
technological means of communication	Средства технологической коммуникации	وسائل الاتصال التكنولوجية	אמצעי תקשורת טכנולוגיים
organization's ethical climate	Этическая атмосфера в организации	المناخ الأخلاقي في التنظيم	אקלים אתי בארגון
organizational ethics	Этика организации	أخلاقيات تنظيمية / كياسة تنظيمية	אתיקה ארגונית
labor law court	Суд по трудовым делам	محكمة العمل	בית דין לעבודה
moral duties approach/theory (deontological ethics)	Теория нравственного долга	نظرية / نهج الواجبات	גישת תורת המצוות
spokesman	Докладчик / Официальный представитель	الناطق بلسان التنظيم	דובר
ethical dilemmas	Этические дилеммы	مشاكل متعلقة بالأخلاقيات التنظيمية	דילמות אתיות
dismissal pay	Выходное пособие	مدفوعات الإقالة	דמי פיטורין
implementation	Осознание	غرس / تنفيذ	הטמעה
holding back wages / delay in wages	Задержка заработной платы	تأجيل موعد دفع الراتب	הלנת שכר
the customer as a core value	Клиент как основная ценность	الزبون كقيمة رئيسية	הלקוח כערך מרכזי
motivation at work	Мотивация в работе	التحفيز في العمل	הנעה בעבודה
employment agreement	Трудовой договор	اتفاقية عمل / عقد عمل	הסכם עבודה
collective agreement	Коллективный договор	اتفاقية جماعية	הסכם קיבוצי
linkage / affinity	Связь / Близость	صلة	זיקה
personal employment contract	Личный / персональный / индивидуальный трудовой договор	اتفاقية عمل شخصية	חוזה העסקה אישי
annual leave	Ежегодный оплачиваемый отпуск	عطلة سنوية	חופשה שנתית

תרגום המונח			המונח
אנגלית	רוסית	ערבית	
"the carrot and the stick" rule	Закон кнута и пряника	قانون العقاب والمكافأة	חוק "המקל והגזר"
protective labor laws	Законы о защите трудового права	قوانين الحماية	חוקי מגן
objective prediction	Объективное прогнозирование	تنبؤ موضوعي	חיזוי אובייקטיבי
subjective prediction	Субъективное прогнозирование	تنبؤ غير موضوعي	חיזוי סובייקטיבי
integrity	честность	استقامة	יושרה
interpersonal relations	межличностные отношения / Управление персоналом	علاقات إنسانية	יחסי אנוש
PR – public relations	Связи с общественностью	علاقات عامة	יח"צ – יחסי ציבור
global village	Глобальная деревня	القرية العالمية	כפר גלובלי
generic model	Типовая модель	النموذج العام	מודל גנרי
rational model	Рациональная модель	النموذج المنطقي	מודל רציונלי
feedback mechanisms	Механизмы обратной связи	آليات المردود	מנגנוני משוב
open system	открытая система	منظومة مفتوحة	מערכת פתוחה
risk management	управление риском	إدارة المخاطرة / إدارة المخاطر	ניהול סיכונים
weakness point	Уязвимое место	نقطة ضعف	נקודת תורפה
change agent	подвижник изменений	وكيل تغيير	סוכן שינוי
information filtering	отбор информации	تصفية المعلومات	סינון מידע
digital age	Эпоха цифровых технологий	العصر الرقمي	עידן דיגיטלי
a sale transaction	Сделка по продаже	صفقة بيع	עסקת מכר
values	Ценности	قيَم	ערכים
paying in lieu of leave	получение оплаты за неиспользованный ежегодный отпуск	تعويض عن أيام العُطَل	פדיון ימי חופשה
dismissal compensations	Компенсация при увольнении	تعويضات الإقالة	פיצויי פיטורין

המונח	תרגום המונח		
	ערבית	רוסית	אנגלית
צוות תגובה	طاقم الردّ / التعليق	Команда реагирования	response team
קבוצת משימה	مجموعة مهمّة	группа целевого назначения	task group
קבוצת עבודה	مجموعة عمل	рабочая группа	working group
קבוצת פיקוד	مجموعة قيادة	командная группа	command group
קבלן עצמאי	مُقاوِل (متعهّد) مستقلّ	Независимый подрядчик	independent contractor
קוד אתי	الرمز السلوكيّ / الأخلاقيّ	Этический кодекс	ethical code
קידום (כוח אדם)	ترقية القوى العاملة	Продвижение сотрудников	promotion
ריבוי תשדורות	كثرة الرسائل / كثرة الاتّصالات	Многочисленные сообщения	multiple communications (messages)
שביעות רצון	الرضا	Удовлетворение	satisfaction
שינוי ארגוני	التغيير التنظيميّ	Организационное изменение	reorganization
שכר מינימום	الحدّ الأدنى للأجر	Минимальная заработная плата	Minimum wage
שפה בלתי-מילולית	اللغة غير الكلاميّة	Невербальный язык	non-verbal language
שפה מילולית	اللغة الكلاميّة	Вербальный язык	verbal language
שקיפות ארגונית	شفافيّة تنظيميّة	Прозрачность организации	organizational transparency
תדמית	صورة	Имидж	image
תהליך קבלת החלטות	سيرورة (عمليّة) اتّخاذ القرارات	Процесс принятия решений	decision making process
תוכנית אתיקה	برنامج / خطّة الأخلاقيّات	План по этике	ethics program
תיאוריית הנעה	نظريّة تحفيز	Теория импульса	motivation theory
תפוקות	مُخرجات / إنتاج	Продукты производства	outputs / productions
תקלות / הפרעות בתקשורת	عطل / خلل في الاتّصالات	Нарушения в связи / Нарушения в общении	communication malfunctions / disorders / faults
תקשורת ארגונית	الاتّصال التنظيميّ	Коммуникация в организации	organizational communication
תרבות ארגונית	الثقافة التنظيميّة	Культура организации	organizational culture
תשומות	مدخولات	Факторы производства / Экономические ресурсы	inputs