

מדעי הניהול

מגמת ניהול עסקי

הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: ארבע שעות.

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

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

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

ג. חומר עזר מותר בשימוש: אין.

ד. הוראות מיוחדות:

- כתבו את תשובותיכם בעט בלבד.
- ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.
- 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 כטייטה (ראשי פרקים, חישובים וכדומה).
כתבו "טייטה" בראש כל עמוד טייטה. כתיבת טייטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 6 עמודים ו-3 עמודי נספח.

השאלות בשאלון זה מנוסחות בלשון רבים,
אף על פי כן על כל תלמידה וכל תלמיד להשיב עליהן באופן אישי.

בהצלחה!

השאלות

פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)

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

שאלה 1

(6 נק') א. ציינו **שלוש** דרכים אפשריות להתקשרות בין עובד ובין מעביד.

לפי חוק שעות עבודה ומנוחה, כל עובד זכאי ל-14 ימי חופשה שנתית בשנה הראשונה להעסקתו. גיא החל לעבוד כפועל ייצור במפעל "הטקסטיל". בהסכם ההעסקה האישי שלו עם המפעל נקבע שגיא יהיה זכאי ל-21 ימי חופשה בשנה. במפעל "הטקסטיל" יש גם הסכם קיבוצי, ובו נקבע שכל עובד זכאי ל-18 ימי חופשה שנתית בשנה הראשונה להעסקתו.

(8 נק') ב. לכמה ימי חופשה שנתית זכאי גיא? נמקו את התשובה.

(8 נק') ג. הסבירו מהו הסכם קיבוצי. ציינו בין מי למי הוא נחתם, ומה מטרתו.

שאלה 2

(8 נק') א. ציינו **ארבע** זכויות נלוות לשכר העבודה של עובד כאשר קיימים יחסי עובד-מעביד.

(6 נק') ב. גיל ביצע עבודה אצל עומר, ובעבור עבודתו עומר צריך לשלם לו 10,000 ש"ח. גיל לא קיבל את התשלום. לאיזו ערכאה משפטית יכול גיל לפנות כדי לתבוע את התשלום בכל אחד מהמקרים הבאים:

1. התשלום הוא שכר עבודה.

2. התשלום אינו שכר עבודה אלא תשלום לעצמאי.

יהושע עבד כגנן פעם בחודשיים במשך שנה עבור עיריית קריית הברון. שעות עבודתו היו לפי לוח הזמנים שקבעה העירייה, ואת הכלים לעבודת הגינון קיבל מהעירייה. בפסח קיבל יהושע מתנת חג כמו שאר עובדי העירייה. שכרו שולם לו כנגד קבלה שהנפיק והגיש לעירייה, כל חודשיים, ללא תלוש משכורת. בסוף השנה הודיעה העירייה ליהושע על הפסקת ההתקשרות עימו. יהושע הגיש לבית הדין לעבודה תביעה כנגד העירייה בגין זכאותו, כמו כל עובד שכיר, לתשלום בעבור הודעה מוקדמת וחופשה שנתית. העירייה טוענת כי יהושע לא הועסק כשכיר כלל.

(8 נק') ג. על מה מתבסס יהושע בטענתו שהוא היה עובד שכיר בעירייה? הביאו מן הפתיח תיאור התומך בתשובתכם.

פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)

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

שאלה 3

לפני כשנתיים הופיע רופא בדיון של ועדה בכנסת. הרופא, שנשכר על ידי חברה גדולה למשקאות כדי לייצגה בדיון, הציג עצמו כמי שפועל למען בריאות הציבור ונמנע מלומר את מי הוא מייצג באמת. רק במאמצים רבים הצליח יו"ר הוועדה לחלץ ממנו את המידע הזה, והדבר עורר סערה ציבורית. עקב זאת האיצה הלשכה לאתיקה הרפואית בהסתדרות את הדיון בעניין קביעת כללים בנושא. הלשכה קבעה שלא מוצדק להצר את צעדי הרופאים, וכי מעתה אין מניעה שרופאים יקבלו תשלום בעבור ייצוג של חברות מסחריות, בכפוף לחובת הגילוי.

(5 נק') א. הסבירו מהי אתיקה מקצועית, ומה חשיבותה.

(4 נק') ב. רבים טענו כי קביעתה של הלשכה לאתיקה בהסתדרות הרפואית "תפגע באמון הציבור ובבריאותו ובמעמד הרופאים". הסבירו טענה זו.

(4 נק') ג. הסבירו את חשיבותו של קוד אתי ארגוני לעבודה השוטפת במוסדות רפואיים (בתי חולים, קופות חולים).

שאלה 4

לחברת "המתכנן" ניסיון עתיר שנים בתחומי הפיננסים, הביטוח וההשקעות. החברה גיבשה קוד אתי מתוך שאיפה ליצור תרבות ארגונית וערכית כגורם מפתח להצלחתה, והיא מכוונת את עובדיה לנהוג על פי הקוד. לפיכך, החברה נחשבת כבר שנים ארוכות למובילה בתחומה.

(4 נק') א. הציגו על-פי הפתיח **שלושה** ערכים של אתיקה שיש לצפות שייכתבו בקוד האתי של חברת "המתכנן", והסבירו את חשיבותם המיוחדת לתחום העיסוק של החברה.

(4 נק') ב. תארו **שתי** השפעות אפשריות של הקוד האתי על התרבות הארגונית של חברת "המתכנן".

לחברת "המתכנן" הייתה שנה מוצלחת מבחינת המכירות בתחום הביטוח, והיקף המכירות עלה על היעד המצופה מסוכני הביטוח. בהנהלה התעוררה דילמה: האם לחלק בונוסים לכלל אנשי המכירות של החברה, או רק לסוכני הביטוח?

(5 נק') ג. 1. לאיזו גישה פילוסופית של המוסר והאתיקה קשורה הדילמה המתוארת? תארו בקצרה גישה זו.

2. ציינו חיסרון **אחד** של הגישה שצינתם.

שאלה 5

לכל מנהל סגנון ניהול אישי הנובע מאישיותו ומאופי הארגון שהוא מנהל. גישתו של המנהל כלפי סוגיות אתיות בארגון קשורה גם היא לסגנון הניהול שלו. לכל סגנון ניהול יש השפעה אחרת על גישתו של המנהל כלפי סוגיות של אתיקה.

(5 נק') א. הסבירו כיצד מתאפיין כל אחד מסגנונות הניהול: "זאב בודד" ו"בירוקרט".

(4 נק') ב. הסבירו כיצד ייגש כל אחד מהמנהלים – "הזאב הבודד" ו"הבירוקרט" – לטיפול בבעיות הקשורות באתיקה.

בעשור האחרון ארגונים רבים הבינו כי למנהלים יכולה להיות תרומה משמעותית להטמעתו של הקוד האתי בארגון.

(4 נק') ג. תארו את תפקידו של מנהל הארגון כסוכן שינוי בתהליך הטמעת הקוד האתי בארגון.

פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות)

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

שאלה 6

לרשת המסעדות "פיצלה" 21 סניפים בארץ והיא מעסיקה 120 עובדים. הרשת מציעה תפריט איטלקי ובו מגוון של פיצות, פסטות וסלטים, והיא משווקת את מוצריה גם בישיבה במקום וגם במשלוחים. עקב המצב הביטחוני, בשנה האחרונה פחתו הכנסות הרשת ב-50% לעומת השנה הקודמת, והרשת נקלעה לקשיים כספיים. צבי, מנכ"ל הרשת, הבין שהרשת לא תוכל להמשיך לפעול במתכונת הקיימת, וכי נדרשים שינויים כדי לעבור את התקופה הקשה עד שיגיעו "ימים טובים יותר".

צבי זימן את מנהלי הסניפים לסדרת פגישות במשרדו, ובהן דנו המשתתפים בהצעות לפעולות שניתן לעשות כדי לחלץ את הרשת מקשייה ובקבלת החלטה על עתידה של הרשת.

5 נק' א. 1. מה הגישה (או המודל) לקבלת החלטות שנקט צבי? צטטו מן הפתיח את המשפט שתומך בתשובתכם.

2. ציינו שני יתרונות של הגישה לקבלת החלטות שנקט צבי.

4 נק' ב. צבי הקים צוות שמטרתו לחזות את היקף המכירות הצפוי בשלוש השנים הבאות.

הסבירו מהו חיזוי סובייקטיבי, וציינו מהו החיסרון העיקרי בטכניקת החיזוי.

4 נק' ג. הציעו, על פי הגישה הכלכלית-רציונלית לקבלת החלטות, פעולה אחת שניתן לעשות כדי לשקם את רשת "פיצלה".

שאלה 7

טלי ושירין הן חברות ותיקות. טלי עובדת כמנהלת לשכה במשרד עורכי דין, ושירין עובדת כמזכירה בחברת הייטק גדולה המפתחת מוצרים "חכמים" בעבור משרד הביטחון.

בפגישתן האחרונה עלה בשיחתן נושא ההנעה בעבודה של כל אחת מהן. טלי אמרה שהמניע העיקרי שלה בעבודה הוא "היחסים החברתיים וגם הכבוד וההערכה שאני מקבלת מעמיתיי במשרד". לעומתה, שירין הדגישה כי "המניע העיקרי שלי הוא השכר, וזו גם הסיבה שאני בודקת כל הזמן האם שכרי תואם את רמת ההשקעה שלי בעבודה, והאם אני לא מקופחת לעומת עובדים אחרים".

5 נק' א. איזו תאוריית הנעה באה לידי ביטוי בדברי טלי, ואיזו תאוריית הנעה באה לידי ביטוי בדברי שירין? נמקו את התשובה.

4 נק' ב. הסבירו כיצד יכולים מנהלי הארגון להשפיע על עמדתה של שירין כלפי מקום העבודה שלה. בתשובתכם התייחסו למושג אחד מבין השניים: "מחויבות ארגונית" או "אזרחות ארגונית".

4 נק' ג. יש הטוענים כי היכרות מעמיקה של המנהלים עם המגוון התרבותי של עובדי הארגון (ומכאן הכרת ההבדלים ביניהם מבחינת ערכים והתנהגות בין-אישית) יכולה לסייע למנהלים לשפר את הנעת העובדים בארגון. כתבו הסבר שתומך בטענה זו.

שאלה 8

חברת "בא לי בית" מספקת כוח אדם סיעודי לארגונים גדולים, והיא מעסיקה כ-120 עובדים המתמחים בתחומים רפואיים שונים. עובדי החברה מחולקים לקבוצות עבודה, וכל קבוצה מופנית לעבודה בארגונים כגון בתי חולים, מרכזי שיקום ובתי אבות. את ההרכב של כל קבוצה מבחינת ההתמחות קובעת החברה על פי דרישת הארגון שמזמין את שירותיה.

(5 נק') א. 1. הסבירו מהי קבוצת עבודה פורמלית.

2. ציינו את סוג (שם) קבוצת העבודה שמספקת חברת "בא לי בית" ללקוחותיה (לארגונים).

מעת לעת החברה עורכת מפגשים בין העובדים על מנת להקל על העובד את ההסתגלות לקבוצתו ולחברת "בא לי בית". באחד המפגשים שערכה החברה נתבקשו העובדים למלא שאלון קצר. מניתוח השאלונים הסתבר שקיימים קונפליקטים בין העובדים בקבוצות העבודה השונות.

(4 נק') ב. מה החשיבות של זיקת היחיד לקבוצה? הסבירו את החשיבות הן ליחיד והן לקבוצה.

(4 נק') ג. ציינו שני אזורי התנהגות לפתרון קונפליקטים, ותארו כיצד כל אזור התנהגות יכול לשמש את מנהלי החברה לפתרון קונפליקטים וליצירת אווירה רגועה בין חברי הקבוצות.

פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות)

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

שאלה 9

חברת ביומד ישראלית פיתחה גלולת הרזיה מהפכנית. בעוד החברה ממתינה לאישור ממינהל המזון והתרופות האמריקני (FDA), היא כבר החלה בייצור הגלולה, ואנשי השיווק כבר החלו לגבש תוכניות לשיווקה.

לאחרונה קיבלה החברה הודעת דחייה במתן האישור לשיווק הגלולה, ולפיכך הוחלט להפסיק את ייצורה עד שיתקבל האישור המיוחל. מנכ"ל החברה הודיע למנהל מחלקת הייצור להפסיק את הייצור לאלתר עד להודעה חדשה, בלי לפרט את הסיבה לכך. עובדי הייצור והשיווק קיבלו את ההודעה בדאגה, והחלו להתכתב בקבוצות וואצאפ ולשתף בחששותיהם. בתוך כך הופצו שמועות: "החברה מפסיקה את פעילותה בארץ בגלל המלחמה", "משרד הבריאות עומד לסגור את החברה בארץ", "החברה נקלעה לקשיים כספיים והיא מתכננת לפטר עובדים". כל המסרים האלה גרמו לתחושה של חוסר אמון בחברה והשפיעו לרעה על תפקודם של העובדים בכל הדרגים.

5 נק') א. ציינו שני סוגי תקלות בתקשורת שאירעו בחברת הביומד, וצטטו מן הפתיח תיאור מתאים לכל תקלה.

4 נק') ב. אפשר להניח שאילו החברה הייתה פועלת אחרת, התקלות בתקשורת לא היו קורות כלל. כיצד הייתה החברה צריכה לפעול כדי למנוע את התקלות בתקשורת כמתואר בפתיח?

4 נק') ג. הציעו לחברה שתי דרכים להתמודדות עם התקלות בתקשורת, והסבירו כל דרך שהצעתם.

שאלה 10

חברה ישראלית גדולה, שמייצרת בין השאר אביזרי בטיחות ביתיים לגיל השלישי, החליטה לתרום ממוצריה לאוכלוסיית הקשישים בארץ. החברה גייסה מתנדבים מכל הארץ, והמתנדבים פנו לבתי הקשישים וסיפקו להם את מוצרי החברה. מנהל השיווק של החברה התלבט באילו מסרים ואמצעים כדאי לפנות לציבור הרחב כדי ליידע אותו על התגייסות החברה למען הקשישים ועל מוצרי החברה.

5 נק') א. ציינו שתי החלטות עיקריות שהחברה צריכה לקבל בעניין ביצוע יחסי ציבור לפעילותה הוולונטרית, והסבירו כל אחת מהן. אפשר להסביר באמצעות דוגמה.

4 נק') ב. הציעו לחברה שני אמצעי מדיה מתאימים להפצת המסר שלה לציבור הקשישים. נמקו כל הצעה.

4 נק') ג. פרטו שתי סיבות לחשיבות של הערכת תוצאות המהלכים שנעשו במסגרת יחסי הציבור.

שאלה 11

ברשות המקומית "עץ הדקל" קיים מבנה ארגוני המשתלב עם ערוצי התקשורת הארגונית. יו"ר הרשות מוסר את הנחיותיו למנהלי התחומים השונים, ואלה מעבירים בצינורות המקובלים הוראות ביצוע לעובדים. מנהלי התחומים מדווחים ליו"ר הרשות על תוצאות הביצועים בשטח. בעלי התפקידים במחלקות השונות מתייעצים, מחליפים מידע ומתאמים פעילויות על פי הנדרש. כל המידע בנוגע לתושבים, לבנייה ולפיתוח מאורגן במסד נתונים.

4 נק') א. ציינו שניים מערוצי התקשורת הפורמלית הקיימים ברשות המקומית "עץ הדקל".

5 נק') ב. הסבירו כיצד שינויים ארגוניים תכופים יכולים להשפיע על התקשורת הארגונית הפורמלית בארגון.

4 נק') ג. הסבירו מהי תרומתה של התקשורת הא-פורמלית לתפעולה של הרשות המקומית.

בהצלחה!

נספח: מילון מונחים (3 עמודים)

לשאלון 717001, אביב תשפ"ה

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

תרגום המונח			המונח
אנגלית	רוסית	ערבית	
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	قيم	ערכים
paying in lieu of leave	получение оплаты за неиспользованный ежегодный отпуск	تعويض عن أيام العُطْل	פדיון ימי חופשה
dismissal compensations	Компенсация при увольнении	تعويضات الإقالة	פיצויי פיטורין
response team	Команда реагирования	طاقم الرد / التعليق	צוות תגובה
task group	группа целевого назначения	مجموعة مهمة	קבוצת משימה
working group	рабочая группа	مجموعة عمل	קבוצת עבודה
command group	командная группа	مجموعة قيادة	קבוצת פיקוד
independent contractor	Независимый подрядчик	مُقاوَل (متعهّد) مستقلّ	קבלן עצמאי
ethical code	Этический кодекс	الرمز السلوكي / الأخلاقي	קוד אתי
promotion	Продвижение сотрудников	ترقية القوى العاملة	קידום (כוח אדם)

תרגום המונח			המונח
אנגלית	רוסית	ערבית	
multiple communications (messages)	Многочисленные сообщения	כثرة الرسائل / כثرة الاتّصالات	ריבוי תשדורות
satisfaction	Удовлетворение	الرضا	שביעות רצון
reorganization	Организационное изменение	التغيير التنظيمي	שינוי ארגוני
Minimum wage	Минимальная заработная плата	الحد الأدنى للأجر	שכר מינימום
non-verbal language	Невербальный язык	اللغة غير الكلاميّة	שפה בלתי-מילולית
verbal language	Вербальный язык	اللغة الكلاميّة	שפה מילולית
organizational transparency	Прозрачность организации	شفافية تنظيميّة	שקיפות ארגונית
image	Имидж	صورة	תדמית
decision making process	Процесс принятия решений	سيرورة (عملية) اتّخاذ القرارات	תהליך קבלת החלטות
ethics program	План по этике	برنامج / خطّة الأخلاقيّات	תוכנית אתיקה
motivation theory	Теория импульса	نظريّة تحفيز	תיאוריית הנעה
outputs / productions	Продукты производства	مُخرجات / إنتاج	תפוקות
communication malfunctions / disorders / faults	Нарушения в связи / Нарушения в общении	عطل / خلل في الاتّصالات	תקלות / הפרעות בתקשורת
organizational communication	Коммуникация в организации	الاتّصال التنظيمي	תקשורת ארגונית
organizational culture	Культура организации	الثقافة التنظيميّة	תרבות ארגונית
inputs	Факторы производства / Экономические ресурсы	مدخولات	תשומות