

מדינת ישראל  
משרד ההשכלה הגבוהה והמשלימה  
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה : גמר  
מועד הבחינה : מועד קיץ תשפ"א, 2021  
היקף הבחינה : 1 יח"ל  
מספר שאלון : 990401

**תיכונות**  
ככה עולים כיתה בחיים

**ארגון ומינהל**  
מחונן

א. משך הבחינה : שלוש שעות.

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

פרק ראשון :	$40 = (4 \times 10)$ נקודות
פרק שני :	$20 = (2 \times 10)$ נקודות
פרק שלישי :	$20 = (1 \times 20)$ נקודות
פרק רביעי :	$20 = (5 \times 4)$ נקודות
	סה"כ : 100 נקודות

ג. מלאו את הפרטים הבאים :

<b>פרטי הנבחן :</b>	<b>פרטי מרכז ההשכלה :</b>										
מספר הנבחן ברשימה : _____	שם המוסד : _____										
שם משפחה + פרטי : _____	שם היישוב : _____										
ת.ז. <table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>											שם מרכז הבחינה : _____

שם המעריך : _____
ציון הבחינה : _____

**בהצלחה !**

## פרק ראשון (40 נקודות)

לפניכם 12 שאלות סגורות. עליכם לענות על עשר שאלות בלבד.  
הקיפו בעיגול את התשובה המתאימה ביותר (לכל תשובה נכונה 4 נקודות).

1. מה מהגורמים הבאים אינו מגביר מוטיבציה של עובד?

- א. בונוסים על הישגים
- ב. פיקוח מתמיד על העובד
- ג. עידוד מורלי
- ד. קורס השתלמות במקצוע

2. על פי מאסלו, עובדים מונעים בין היתר מ:

- א. צרכים חברתיים
- ב. צרכים בסיסיים
- ג. צורכי ביטחון
- ד. כל התשובות נכונות

3. הנורמות בקבוצה:

- א. יוצרות הרגלי התנהגות
- ב. יכולות להשתנות
- ג. מונעות התמודדויות וריבים בקבוצה
- ד. כל התשובות נכונות

4. בכתיבת קורות חיים:

- א. צריך לספר בהרחבה מדוע אתה מתאים לתפקיד
- ב. צריך להיות יצירתי ומקורי
- ג. צריך להיות ענייני ורשמי
- ד. צריך להפוך חסרונות ליתרונות

5. תורת ההוגנות של אדמס:

- א. ממליצה על מתן עידודים חיוביים
- ב. טוענת שמוטיבציה של עובדים מושפעת מהשוואות שהם עושים ביניהם
- ג. מסבירה שמימוש עצמי מאוד חשוב
- ד. מציעה פתרונות לעובדים מקופחים

6. לפי תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרבור:

- א. העובד מתנהג לפי הציפיות של המנהל ממנו
- ב. לכל עובד יש מוטיבציה גבוהה
- ג. תמיד הכסף הכי חשוב לעובד
- ד. מנהל X עדיף על מנהל Y

7. קבוצת עבודה פורמלית:

- א. נוצרת על ידי העובדים על בסיס של חברות ביניהם
- ב. נוצרת על ידי המעסיק לשם ביצוע עבודות
- ג. נוצרת לשם בילוי חד פעמי
- ד. חשובה לעובדים, אבל המעסיק מתנגד לה

8. כשמחפשים מקום עבודה חדש:

- א. אין טעם לפנות למעסיק באופן עצמאי
- ב. אין צורך להתאמץ כי "העבודה תמצא אותך"
- ג. יש להקדיש את כל הזמן והמאמצים, ולחפש בכל דרך אפשרית
- ד. יש לפנות לחברת כוח אדם אחת בלבד

9. כשהמעסיק מתכנן עידודים לעובדים:

- א. כדאי לתת לכולם רק כסף
- ב. כדאי לתת לכולם רק עידודים מורליים
- ג. אין צורך להתחשב במצב הכלכלי של הארגון
- ד. כדאי לשים לב שלאנשים שונים יש צרכים שונים

10. הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה:

- א. היא עידוד חומרי
- ב. היא עידוד משולב
- ג. מתאימה לתיאוריה X
- ד. היא עידוד מורלי

11. עידוד חומרי יכול להיות:

א. תעודת הוקרה

ב. **בונוס כספי**

ג. העשרת עיסוקים

ד. דברי הערכה ושבח

12. **בראיון עבודה המרואיין:**

א. צריך לספר על בני משפחתו

ב. **צריך להיות ענייני וממוקד**

ג. צריך לספר על התחביבים שלו

ד. צריך להשמיץ את המעסיק הקודם שלו

## פרק שני (20 נקודות)

לפניכם 12 היגדים, בחרו עשרה מתוכם.

הקיפו בעיגול אחת משתי האפשרויות: "נכון" או "לא נכון"  
(לכל תשובה נכונה 2 נקודות).

1. עידוד משולב הוא אחת הדרכים לשיפור מוטיבציה. נכון / לא נכון
2. על פי מאסלו, כל בני האדם מגיעים למימוש עצמי. נכון / לא נכון
3. בריאיון עבודה לא מתמקדים בשכר. נכון / לא נכון
4. מוטב להעביר ביקורת על עובד מאשר לא להתייחס אליו בכלל. נכון / לא נכון
5. לפי תורת ההוגנות של אדמס, עובדים משווים ביניהם את שכרם. נכון / לא נכון
6. קבוצת עבודה פורמלית נוצרת ביוזמת העובדים. נכון / לא נכון
7. נורמות של קבוצה יכולות להשתנות. נכון / לא נכון
8. בריאיון עבודה אין צורך להקפיד על הופעה ועל לבוש. נכון / לא נכון
9. בקבוצה פורמלית אין נורמות קבועות. נכון / לא נכון
10. בקורות חיים הכותב צריך לציין את כל העבודות שביצע בחייו. נכון / לא נכון
11. לפי מאסלו, אדם דואג קודם כול לצרכיו הבסיסיים. נכון / לא נכון
12. לפעמים עידוד מורלי חשוב יותר מעידוד חומרי. נכון / לא נכון

## פרק שלישי (20 נקודות)

לפניכם שני נושאים. בחרו אחד מהם והקפידו לענות על כל השאלות הכלולות בו (לכל נושא מלא נכון - 20 נקודות). את התשובות יש לכתוב במחברת הבחינה.

### נושא ראשון – מוטיבציה

מיכל ויאיר עובדים ביחד כמתמחים במשרד של עורכי דין ומרוצים מאוד ממקום העבודה. יום אחד שוחחו ביניהם והשוו את תנאי העסקתם ואת שכרם. התברר להם ששניהם בעלי אותם כישורים: שניהם סיימו לימוד משפטים, ולשניהם זהו המשרד הראשון שקיבל אותם להתמחות. למרבה ההפתעה התברר ליאיר בשיחה, שהוא מקבל שכר נמוך יותר משכרה של מיכל.

1. הסבירו איך תשפיע השיחה הזאת:

א. על המוטיבציה של יאיר. נמקו. (5 נק')

**המוטיבציה שלו תרד כי התברר לו, שלמרות שלו ולמיכל יש בדיוק אותם כישורים, אותם תנאי עבודה ואותו ותק, הוא מקבל שכר נמוך מזה של מיכל.**

ב. על המוטיבציה של מיכל. נמקו. (5 נק')

**המוטיבציה של מיכל תעלה כי היא תרצה לשמור על השכר הגבוה שקיבלה בהשוואה ליאיר.**

2. א. לאיזו תיאוריה של מוטיבציה מתאים האירוע הזה? סמנו את התשובה הנכונה. (5 נק')

- פירמידת הצרכים של מאסלו.

- מנהל X ו-Y של מקיגורגור.

- תיאוריית ההוגנות של אדמס.

ב. הסבירו מה אומרת התיאוריה שבחרתם. (5 נק')

**אדמס טוען בתיאוריה שלו, כי המוטיבציה של עובדים מושפעת מהשוואות של השכר שהם**

**עושים ביניהם. כאשר עובד יודע ששכרו הוגן ביחס לאחרים, המוטיבציה שלו תהיה גבוהה.**

**כאשר ההשוואה תראה לו ששכרו נמוך יותר, המוטיבציה שלו תהיה נמוכה.**

## נושא שני – השתלבות במקום העבודה

מיכאל עבר עם משפחתו לגור במקום מרוחק מאוד ממקום עבודתו. לכן, למרות שאהב את המקום הוא נאלץ להתפטר.

1. א. האם לדעתכם, כדאי למיכאל לבקש מהמעסיק שלו לעזור לו למצוא מקום עבודה חדש? נמקו. (5 נק' )

כדאי. מיכאל אהב את מקום העבודה והתפטר בגלל אילוצים. הוא גם הצליח בעבודה והיו יחסים טובים בינו לבין המנהל. המנהל יוכל לעזור לו כי המנהל אולי מכיר מקומות עבודה דומים במקום החדש של מיכאל. (לבודקים: לקבל כל ניסוח הגיוני אחר)

ב. ציינו והסבירו דרך נוספת לחיפוש של מקום עבודה. (5 נק' )

**תשובות אפשריות: עיתונים, חברת כוח אדם, חברים ובני משפחה, אינטרנט...**

כשיצא מיכאל לריאיון עבודה במקום עבודה חדש, הוא לבש בגדי ספורט כי התכוון ללכת מיד אחרי הריאיון לאימון במכון כושר. אל הפגישה הוא הגיע באיחור כי לא הכיר את המקום ולא ידע שבדרך לשם עלול להיות עומס כבד בדרכים.

2. הסבירו מהן שתי הטעויות שעשה מיכאל בריאיון העבודה.

א. לבש בגדי ספורט לריאיון: בגדי ספורט מתאימים רק לאימון ולא לריאיון רשמי. זה מראה על חוסר הבנה של האירוע.

ב. איחר לריאיון. זה מראה על זלזול ועל חוסר רצינות. היה צריך לבדוק מראש את הדרך ואת זמן ההגעה.

## פרק רביעי (20 נקודות)

לפניכם שישה היגדים, בחרו חמישה מתוכם.

הסבירו את הטענה/אמירה המוצגת בהיגד (לכל תשובה נכונה 4 נקודות).

1. לפעמים מניע חיצוני יכול להפוך למניע פנימי.  
לפעמים עובד מתחיל עבודה חדשה בגלל מניע חיצוני (למרות שהיא לא לרוחו, והוא צריך רק כסף).  
במשך הזמן מתברר לו שהעבודה מעניינת אותו וטובה לו – והיא הופכת למניע פנימי. הוא מרוצה ממנה ושמח לעבוד בה.
2. קורות חיים כותבים מההווה אל העבר.  
את המנהל מעניין הניסיון והוותק רק של השנים האחרונות שהן רלוונטיות לעכשיו. העבר הרחוק אינו מלמד על כישורי ההווה של העובד.
3. כדאי להתאים את העידוד באופן אישי לכל עובד.  
עובדים שונים נמצאים במצב כלכלי שונה: מי שמרוויח מעט כדאי לעודד אותו על ידי תוספת שכר. מי שמרוויח יותר, תוספת שכר לא בדיוק מעודדת אותו, לכן כדאי לתת לו, למשל, עידוד משולב. מי ששכרו גבוה מאוד – עדיף לעודד אותו באמצעות עידוד מורלי.
4. מק'גרגור לא ממליץ על תיאוריה X.  
לפי תיאוריה X המנהל אינו יוצר מוטיבציה אצל עובדיו: הוא מלחיץ אותם, מאמין שהם רוצים רק כסף, אינו נותן בהם אימון ומפקח עליהם כל הזמן.
5. קבוצת עבודה חייבת להתנהל לפי נורמות קבועות.  
הנורמות קובעות את כללי העבודה. כאשר הנורמות ידועות לעובדים, העבודה תתנהל בצורה מאורגנת ומסודרת והתוצאות יהיו יעילות. יהיה הספק טוב והאיכות של העבודה תהיה טובה.
6. אם אדם מתרגש בזמן ריאיון עבודה, כדאי לו לומר זאת.  
התרגשות בריאיון עבודה היא תופעה טבעית, אבל עלולה לשבש את הריאיון. אם המרואיין מתרגש, כדאי לו לעצור ולספר זאת למראיין. סביר להניח שהמרואיין יבין אותו ויקל עליו. אם מספרים על התרגשות, זה מלמד את המראיין על הכנות של המרואיין וזה חיובי.

**בהצלחה!**