

מדינת ישראל
משרד ההשכלה הגבוהה והמשלימה
האגף לחינוך מבוגרים

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

תיכונות
ככה עולים כיתה בחיים

ארגון ומינהל
(התנהגות ארגונית)
הוראות לנבחן

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
<hr/>	
סה"כ: 100 נקודות	

ג. מלאו את הפרטים הבאים:

פרטי הנבחן:	פרטי מרכז ההשכלה:										
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. על פי תורת ההוגנות, איזה מבין הבאים הוא חלק מתפוקות העבודה:

א. השכלה

ב. שכר

ג. עבודה קשה

ד. מקצועיות

2. מתיאוריות המוטיבציה אפשר ללמוד:

א. כי לא קיים קשר בין מוטיבציה וצורך

ב. כי מוטיבציה יכולה להיות תגובה לצורך

ג. רק למניעים חיצוניים יש השפעה על העובד

ד. בלתי אפשרי לנסות להבין מה מניע אנשים

3. בריאיון עבודה:

א. חשוב להיות צנוע

ב. אסור לשאול על השכר

ג. חשוב להיות כנים

ד. אסור לשאול שאלות

4. עידוד מורלי מתבטא ב:

א. העשרת תפקיד

ב. בונוס

ג. שכר עידוד

ד. רכב צמוד

5. לגודל הקבוצה:

א. אין קשר ליחסים בין חברי הקבוצה וליכולת הביצוע של הקבוצה

ב. יש השפעה על יחסי התפקיד, על האווירה ועל יכולת הביצוע של הקבוצה

ג. אין קשר לדרך הניהול המומלצת בקבוצה

ד. השפעה רק על מצב הרוח של חברי הקבוצה

6. תיאורית הצרכים של מאסלו:

- א. טוענת כי כל האנשים מונעים ממימוש עצמי
- ב. מתבססת על השוואות
- ג. טוענת כי צורך יכול להתעורר רק לאחר שקודמו במדרג מומש
- ד. טוענת כי האנשים מונעים מהערכה וכבוד

7. על פי מק'ארגור:

- א. לכל המנהלים יש גישה התחלתית שלילית כלפי הכפופים להם לעבודה
- ב. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד עצלן מטבעו
- ג. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד מונע על ידי תמורה כספית בלבד
- ד. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד בעל רצון, דמיון ויכולת

8. הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה:

- א. היא עידוד חומרי
- ב. היא מעשה נדיר
- ג. היא עידוד משולב – חומרי ומורלי
- ד. היא עידוד מורלי

9. מהי דוגמה לקבוצת עבודה בלתי פורמלית?

- א. צוות חדר ניתוח בבית חולים
- ב. צוות פקידים בסניף בנק
- ג. קבוצת כדורגל במפעל
- ד. קבוצת פיתוח מוצר במפעל

10. הצורך בהגשמה עצמית:

- א. מופיע אצל מאסלו בבסיס הפירמידה
- ב. בא לידי מימוש אצל כולם
- ג. נחשב לפי מאסלו לצורך הכי הכרחי
- ד. ימומש רק לאחר שסופקו הצרכים האחרים

11. בקורות חיים:

- א. מומלץ לא לציין גיל
- ב. צריך למקד את הפרטים הרלוונטיים
- ג. חשוב לפרט לגבי המשפחה
- ד. חובה לפרט שמות ממליצים

12. במהלך מציאת מקום עבודה חדש:

- א. יש להתמקד באתר אינטרנט אחד, שבו יש את ההצעות הטובות ביותר
- ב. אין מה להתאמץ, העבודה "תמצא אותך"
- ג. יש להקדיש את מלוא הזמן והמשאבים ולחפש בכל דרך אפשרית
- ד. יש להתמקד רק בקרובי משפחה בעלי קשרים

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. קבוצת עבודה לא פורמלית יכולה לכלול עובדים מיחידות שונות. נכון / לא נכון
2. ההשתייכות לקבוצה מספקת לעובד תחושת שייכות וזהות. נכון / לא נכון
3. הכרת הנורמות הארגוניות הכרחית על מנת לתפקד נכון בארגון. נכון / לא נכון
4. הנעה (מוטיבציה) היא הבאת העובד לעשייה ללא צורך בכפייה ולחץ. נכון / לא נכון
5. שתי התיאוריות של מק'גרגור מאמינות שהעובד אחראי. נכון / לא נכון
6. התיאוריה של מאסלו זכתה לביקורת. נכון / לא נכון
7. אין צורך להתכונן לריאיון עבודה. נכון / לא נכון
8. קבוצות עבודה מפעילות לחצים על חבריהן כדי שלא יסטו מהנורמה. נכון / לא נכון
9. על פי מאסלו, צרכים רוחניים קודמים לצרכים גופניים. נכון / לא נכון
10. תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור מצמיחות עובדים חסרי יוזמה. נכון / לא נכון
11. על פי אדאמס, העובד חש הוגנות כאשר לדעתו התגמולים שהוא וחבריו לעבודה מקבלים אינם זהים. נכון / לא נכון
12. כדאי לשקר בריאיון עבודה כדי להסתיר חולשות אופי. 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

יוסף ואברהם הם מנהלי מחלקות ייצור במפעל המתמחה בייצור צעצועים. במפעל מועסקים 300 עובדים בתפקידים שונים.

יוסף מנהל את מחלקת משחקי הקופסה. הוא חושב שאין טעם לצפות מהעובדים שישקיעו מאמץ בעבודה. מניסיונו הרב כמנהל מחלקה הוא למד, שהעובדים עצלנים וחסרי יוזמה, "רואים רק את הכסף", ואם רוצים שהעבודה תתבצע כראוי, יש לדאוג לפיקוח קפדני ובקרה מתמדת עליהם. בשבוע הבא מתוכננת לו נסיעת עסקים לחו"ל, והוא חושש שללא נוכחותו במפעל, העובדים יתבטלו ולא יתפקדו כמעט.

אברהם מנהל את מחלקת צעצועי העץ. הוא סבור שעובדים מטבעם רוצים לתרום לארגון, ויש לספק להם הזדמנויות לביטוי עצמי במסגרת העבודה. הוא מאמין שיש להאציל סמכויות ולשתף אותם בהחלטות כדי שישקיעו בעבודה ויתרמו להצלחת המפעל. לאחרונה שלושה עובדי ייצור ממחלקתו הגישו להנהלת המפעל הצעת ייעול שחסכה למפעל כסף רב, וזיכתה אותם בבונוס כספי נכבד.

מק'גרגור טוען שהתנהגות העובדים מושפעת מתפיסות שיש למנהלים על עובדיהם.

1. א. מהי תיאוריה X ומהי תיאוריה Y ? (6 נק')

תיאוריה X ותיאוריה Y הן תפיסות שיש למנהל על עובדיו. תיאוריה X מניחה כי העובד הוא עצלן מטבעו, מנסה להימנע מעבודה ולא לוקח אחריות. כדי להשיג את מטרות הארגון יש לפקח עליו ולתת לו הנחיות כל הזמן. גישה זו טוענת כי העובד הוא חומרני, אין לו רצון לתרום לארגון והדבר היחיד שחשוב לו הוא השכר. תיאוריה Y מניחה כי העבודה טבעית לאדם, אדם מסוגל לפיקוח עצמי ומעדיף לקחת אחריות. בארגון הפועל לפי תיאוריה Y למנהל גישה שונה לחלוטין. הוא מאמין כי העובד אוהב ורוצה לעבוד, יש לו דמיון ורצון ויש לתת לו את התנאים וההזדמנות כדי לבטא את יכולותיו ואז הוא יתרום למפעל ויגלה נאמנות ומסירות.

ב. הסבירו איזו תיאוריה מנחה את אברהם ביחסו לעובדים, ואיזו תיאוריה מנחה את יוסף ביחסו לעובדים. בססו את דבריכם על הקטע. (8 נק')

אברהם מתאים לתיאוריה Y הטוענת שיש להטיל אחריות על העובד, לסמוך עליו ולשתף בהחלטות. יוסף מתאים לתיאוריה X המניחה כי העובד עצלן מטבעו, לא רוצה לעבוד, וללא פיקוח הדוק לא יבצע עבודתו כהלכה.

2. מהי הגישה שממליץ עליה מק'ארגור. זו של אברהם או זו של יוסף?

(6 נק') בתשובתכם התייחסו להשפעה של כל גישה על מוטיבציית העובדים ועל הצלחת הארגון. מק'ארגור ממליץ על תיאוריה Y, גישתו של אברהם. המלצתו מתבססת על ההנחה שגישת המנהל משפיעה על המוטיבציה והתנהגות העובדים. אפקט של פגמליון/נבואה שמגשימה את עצמה - הציפיה להתנהגות יוצרת התנהגות. מנהל בגישת X המניח כי העובד הוא בטלן מטבעו, פסיבי, וללא פיקוח הדוק לא יבצע את המשימה כראוי, יתנהג לעובדיו בצורה קפדנית, לא יסמוך עליהם ולא יאציל סמכויות - יקבל עובדים בעלי מוטיבציה נמוכה בעבודה, שעושים רק את מה שאומרים להם במפורש, חסרי יוזמה ומעוף ואם המנהל לא נמצא לא יעשו כלום מעצמם. דבר זה פוגע בהצלחת הארגון. מנהל בגישה Y מניח כי עובדיו אוהבים ורוצים מטבעם לעבוד, מעדיפים לקחת אחריות ומסוגלים לעשות פיקוח עצמי. מנהל זה מצפה מעובדיו לעשייה חיובית, תומך בהם, משתף אותם בארגון ומספק להם הזדמנויות לבטא את יכולותיהם. הוא נותן אחריות לעובדיו ומעצים אותם. מנהל כזה יקבל עובדים מחויבים לארגון בעלי מוטיבציה חיובית נאמנות ומסירות לעבודה. העבודה מתבצעת בצורה טובה גם כשהמנהל נעדר מהארגון והארגון צומח מכך.

נושא שני – השתלבות במקום העבודה

אורית סיימה בהצטיינות את לימודיה באוניברסיטה, וקיבלה תואר ראשון בשיווק. לאחר שחזרה מטיול של שלושה חודשים בדרום אמריקה, החליטה להיעזר בקשרי משפחה וחברים למציאת עבודה. היא כתבה קורות חיים בכתב ידה העגול והנאה, ותיארה את ההיסטוריה המקצועית שלה בצורה סיפורית ומעניינת. בחלק של השכלה והשתלמויות, היא ציינה תחילה את לימודי התיכון ואחר כך את הלימודים באוניברסיטה. בהמשך הדף, כדי להרשים, היא פירטה תחביבים רבים והוסיפה שמות שני ממליצים.

1. הציגו ארבע שגיאות שעשתה אורית בקורות החיים שכתבה. (10 נק')
נדרשות ארבע שגיאות לתשובה מלאה:

א. כתיבת קו"ח בכתב יד במקום הדפסת קו"ח

ב. כתיבה סיפורית ומעניינת במקום כתיבה עניינית ואפקטיבית

ג. בהשכלה והשתלמויות - ציינה לימודי תיכון ואחר כך לימודי אוניברסיטה, מהעבר להווה, כאשר הרישום הנכון הוא מההווה לעבר. קודם נציין את הלימודים באוניברסיטה ואח"כ נציין את הלימודים בתיכון.

ד. פירטה תחביבים רבים

ה. הוסיפה שמות ממליצים

2. אורית החליטה להסתייע בקשרי משפחה, חברים ומכרים.

א. האם בחרה בדרך נכונה לחיפוש עבודה? נמקו. (4 נק')

כן, אורית בחרה בדרך הנכונה. רשת קשרים חברתיים היא אחת הדרכים המומלצות ביותר שכן זוהי הדרך שבה אחוז ההצלחה הוא הגבוה ביותר. השיטה עובדת כי אנשים אוהבים לעזור במיוחד כשקל לעזור. העיקרון הוא "חבר מביא חבר", ניתן לקבל מידע מחברים על התחום שבו רוצים לעסוק ואפשר להגיע להצעות עבודה שלא נגישות אחרת. ברגע שמגיעים למשרה פנויה, לא מתמודדים מול מאות אחרים שענו למודעה בעיתון אלא המועמד לבדו, לפעמים מועמד יחיד.

ב. הציגו שתי דרכים נוספות לחיפוש עבודה. (6 נק')

שתיים מהדרכים הבאות:

מכרזים, חיפוש עבודה באתרי אינטרנט, התנדבות, פנייה יזומה למקום עבודה, חברת כוח אדם/השמה, מודעות דרושים בעיתונים, לשכת תעסוקה

פרק רביעי (20 נקודות)

לפניכם שישה היגדים, בחרו חמישה מתוכם.

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

1. קבוצת עבודה בלתי פורמלית מקיימת יחסים ספונטניים בין חבריה.
הסבירו: קבוצת עבודה בלתי פורמלית נוצרת מיוזמת העובדים עקב עניין משותף/צרכי ידידות, חברה או אינטרס משותף. היא כוללת אנשים מרמות שונות בארגון והאווירה בה אינה פורמלית. היא מספקת צרכים חברתיים ונוצרת באופן ספונטני בין אנשים.
2. הנורמות בקבוצה יכולות להשתנות עם השנים.
הסבירו: נורמות הן כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה. הנורמות תלויות זמן ומקום. עם הזמן הן משתנות בהדרגה, וכך למשל, התנהגויות שלא היו מקובלות בעבר יכולות להיות מקובלות היום, ולהיפך. התנהגויות שהיו מקובלות בעבר אינן מקובלות היום.
3. עידוד חומרי יעיל, בעיקר, אצל עובדים בעלי הכנסה נמוכה ובינונית.
הסבירו: עובדים בעלי הכנסה נמוכה ובינונית רואים חשיבות רבה על כל תוספת שכר או הטבה המאפשרים להם להעלות את רמת חייהם. אם עובדים מקבלים משכורות גבוהות, תוספות השכר חייבות להיות גדולות כדי שתהיינה משמעותיות עבורם ושתשמשנה כגורם מניע.
4. עידוד מורלי יכול להיות עידוד קבוצתי.
הסבירו: ימי גיבוש, ארוחות משותפות, ימי כיף וטיולים הם דוגמות לעידוד מורלי קבוצתי. אלה עידודים המספקים צרכים פסיכולוגיים נפשיים.
5. מטרת קורות החיים היא להגיע לריאיון עבודה.
הסבירו: תהליך מיון עובדים מורכב ממספר שלבים. בכל שלב כמות המועמדים מצטמצמת עד הבחירה הסופית בעובד הרצוי. תפקיד קורות החיים הוא לייצג את המועמד בצורה מלאה, אמינה, מעניינת ומושכת כדי שיוכל לעבור בהצלחה את המיון הראשון המבוסס על קורות החיים ושיזומן לשלב הבא – לראיון.
6. תיאוריית ההוגנות של אדאמס מתבססת על השוואות.
הסבירו: על פי תיאוריית ההוגנות, כל עובד מחשב את היחס בין התגמולים שהוא מקבל מהארגון (שכר, קידום, הערכה וכו') לבין השקעותיו בארגון (זמן, מאמץ השכלה, כישורים וכו') ומשווה את עצמו לעובד אחר שהוא מעריך כדומה לו. אם היחס שווה קיימת הוגנות ואם לא אזי קיימת מוטיבציה לשינוי.

בהצלחה!