

# מטלת מנחה (ממ"ן) 13

הקורס: 10434 – התנהגות ארגונית מקור

חומר הלימוד למטלה: פרקים 12, 13

מספר השאלות: 5

משקל המטלה: 5 נקודות

סמסטר: 2025א

מועד אחרון להגשה: 12/01/2025

## ישנן שתי אפשרויות להגשת מטלות:

- שליחת מטלות באמצעות מערכת המטלות המקוונת באתר הבית של הקורס
  - שליחת מטלות באמצעות הדואר או הגשה ישירה למנחה במפגשי ההנחה
- הסבר מפורט מופיע ב"נוהל הגשת מטלות מנחה".

## שאלה 1 (10 נקודות)

קצין רפואה ראשי בצה"ל, תא"ל פרופ' אלון גלזברג, מספר כי במסגרת תפקידו, הוא הבחין כי חלה עלייה של עשרות אחוזים בבקשות של חיילים להיפגש עם קצין בריאות נפש (קב"ן). "כשהייתי חייל הייתה סטיגמה על פגישה עם קב"ן, וזו הייתה טעות. היום כבר אין סטיגמה, והביקוש אדיר, אבל לקח לצה"ל הרבה זמן להבחין בשינוי ולגבש אסטרטגיה להתמודדות עמו. מערך בריאות הנפש הוא אחד השמרניים ביותר שיש. לפני שנה וחצי התרעתי בפני מפקדי המערך כי בקרוב יגיע היום שבו לא יצליחו לעמוד עוד בביקוש, וכי צריך לחשוב על הרחבת המערך והכנסה של שירותי מיון וטיפול מרחוק, אך הם מיאנו להקשיב ולהיערך לכך. ככה המשכנו איזה זמן, עד שבבסיס האימונים של חטיבת גבעתי הקב"ן עזב ולא הצלחנו למצוא לו מחליף. התחלנו להפעיל שיחות מרחוק עם קב"נים שישבו בתל השומר, ומהר מאוד גבעתי נהפך לבסיס עם הנתונים הגבוהים ביותר בצבא - פחות נשירה, יותר יציאה לקורסי פיקוד. זו השתנות משמעותית, שקפצה על כולם בין רגע בלית ברירה, אבל יש היום הבנה שזה עובד ואנחנו מכוונים כעת ליעד של 100% מהמפגשים מרחוק".

התייחסו למודלים לקבלת החלטות בארגונים (סעיף 13.2.2). קבעו מהו המודל המאפיין את ההחלטה להפעלת שירותי רפואה מרחוק במערך בריאות הנפש בצה"ל, הסבירו את המודל, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי תוך שימוש במושגיו המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.

## שאלה 2 (10 נקודות)

בימים אלה עובדים בחברת האופנה 'קסטרו' על השקת "קסטרו החדשה" - מהלך שאמור להחזיר לחיים את מי שהייתה רשת האופנה המצליחה במדינה ובשנים האחרונות נקלעה לדשדוש, ששיאו בא לידי ביטוי לפני חודשים ספורים במבצע חיסול מלאי אגרסיבי בחנויות של פריטי קולקציות מעונות קודמות. בצוות הניהולי של קסטרו התנהלו דיונים קדחתניים לאחר המשבר שעברה הרשת בשנים האחרונות. צוותי השיווק

של הרשת הציעו כי הבעיה של החברה נמצאת במוצר עצמו, וכי עיצוב הבגדים לוקה, שכן אינו קולע לטעמן של נשים בנות 40 פלוס שצמחו עם הרשת וגם לא לטעמן של בנות הדור הצעיר. טענות אחרות התייחסו לכך שהתמחור של הקולקציות לא תאם את איכותן. לעומת קולות אלה, סבר המנכ"ל החדש כי ב'קסטרו' מתמקדים במוצרים אבל לא שואלים "מה הלקוחות מחפשים ואיך להביא אליהם את כל הנערות שחיות באינסטגרם ולהביא פרזנטורים שיבעירו מחדש את המותג". לאחר מה שתואר כ"עימות על סף פיצוץ" בישיבות הסגורות בחברה, גברו הקולות שקראו לשינוי הקו העיצובי של החברה, ובהתאם הכריע המנכ"ל כי על החברה לנסות לייצר בגדים בגזרות אופנתיות יותר.

**התייחסו למודלים לקבלת החלטות בארגונים (סעיף 13.2.2). קבעו מהו המודל המאפיין את ההחלטה של חברת 'קסטרו' לשינוי הקו העיצובי של החברה, הסבירו את המודל, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי תוך שימוש במושגיו המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.**

### **שאלה 3 (10 נקודות)**

לכאורה, היה זה רק עניין של זמן עד שמדריך 'מישלן' היוקרתי, שממליץ על מסעדות ומדרג אותן בדירוג הכוכבים המפורסם, יגיע גם לישראל. למעשה, לאחר תקופת התדיינות ממושכת בין נציגי המדריך לבין נציגי משרד התיירות שכללה בחינה מדוקדקת של הכדאיות הצפויה לענף המסעדות בפרט ולענף התיירות בכלל, לצד משא ומתן עיקש על התרומה התקציבית של משרד התיירות לכניסתו של המדריך לזירה הישראלית, חוזה כבר היה על השולחן. לפי מספר מקורות, אנשי 'מישלן' פנו כמה פעמים למשרד התיירות על מנת לחתום על החוזה, אבל נתקלו בגרירת רגליים מצד המשרד. נראה כי הסיבה בעטיה החוזה לא הושלם, היא חילופי השלטון. שר התיירות הנכנס הצהיר מספר פעמים כי לא ייתן יד לתקצוב מיזמים קולינריים שאינם כשרים, ולכן בחר שלא לאשר את החוזה כפי שגובש, שכן דירוגי המדריך נותנים בעקיפין עליונות למסעדות שאינן כשרות. כעת, ממתנינים הצדדים לראות האם יחודש המשא ומתן ובאילו תנאים.

**התייחסו למודלים לקבלת החלטות בארגונים (סעיף 13.2.2). קבעו מהו המודל המאפיין את מעורבותו של משרד התיירות בכניסתו של מדריך 'מישלן' לישראל, הסבירו את המודל, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי תוך שימוש במושגיו המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.**

### **שאלה 4 (10 נקודות)**

הנהלת הפקולטה לרפואה באוניברסיטת תל-אביב הכריזה על המהפכה הצפויה בלימודי הרפואה: גידול של כמעט 50% במספר הסטודנטים ומהפך בתוכנית הלימודים כולה. כבר שנים צופים במערכת הבריאות בחרדה על המחסור ההולך וגובר ברופאות וברופאים בישראל בחוסר מעש. הבעיה אמנם ידועה זה זמן רב, אולם לאחרונה, ממשלת ארה"ב הודיעה כי רק בוגרים של בתי ספר לרפואה שיעמדו בקריטריונים של הפדרציה העולמית לחינוך רפואי יוכלו להשתלב במערכת הבריאות האמריקאית בלימודים, התמחות או עבודה. המשמעות הייתה כפולה: ראשית, התוכנית של אוניברסיטת תל-אביב, שלא עמדה בקריטריונים אלה, התרוקנה בין-לילה מן הסטודנטים תושבי חו"ל שלמדו בה. ושנית, לא נותרה ברירה אלא לערוך תכנון מחדש של ההכשרה, דבר שפתח דלת אליה התפרצה בשמחה ובמרץ דיקנית הפקולטה החדשה פרופ' קרן

אברהם, שנבחרה לתפקיד בספטמבר 2022. "אלה שינויים שחייבים לעשות, ואני מברכת על כך שהבשילו התנאים להוציאם את הפועל", אמרה פרופ' אברהם. "יצרנו תכנית לימודים חדשה והגדלנו משמעותית את מספר הסטודנטים ואני צופה שהדבר יתרום משמעותית לחוסן של מערכת הבריאות בישראל".

**התייחסו למודלים לקבלת החלטות בארגונים (סעיף 13.2.2). קבעו מהו המודל המאפיין את ההחלטה לערוך מהפכה בלימודי הרפואה באוניברסיטת תל-אביב, הסבירו את המודל, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי תוך שימוש במושגיו המרכזיים ועל בסיס המתואר בקטע.**

### שאלה 5 (60 נקודות)

קראו את הכתבה וענו על השאלות שלאחריה:

#### חוק 8 השניות: יש כמה סיבות לכך ששוב דילגו על קורות החיים שלך

מעובד מתוך כתבה באקונומיסט, 02/06/2024

דמיינו שאתם פוגשים אדם זר במסיבה. מה יגרום למפגש המקרי הזה להיות מוצלח? השיעור הראשון הוא - לעולם לא תהיה לך הזדמנות שנייה לעשות רושם ראשוני. השיעור השני - לא צריך לחבוש כובע בארט או להתעטף בצעיף עשוי פרווה כדי לבלוט. השיעור השלישי - לא לשכוח שהדברים שלא נאמרו חשובים לא פחות מהדברים שכן נאמרו. והנה, מסתבר שאותם עקרונות חלים גם על כתיבת קו"ח: זו לא רשימה של כל העבודות שהיו לכם. זו לא אוטוביוגרפיה, אלא - זה כלי שיווקי. הקהל שלכם הוא מגייסים ומנהלי כוח אדם, וכמו אורחים במסיבה - לא לוקח להם יותר מדי זמן להחליט אם הם רוצים להמשיך לשוחח אתכם או לא.

אז מצאתם משרה שנראית כאילו נתפרה בדיוק למידותיכם. שמחים ואופטימיים, אתם שולחים קורות חיים ומכתב נלווה, שמסביר למה דווקא אתכם כדאי לגייס למשרה. דקה לאחר מכן כבר קיבלתם מייל חוזר - קורות החיים התקבלו, וההתרגשות כבר אוחזת בכם. אבל דקה נוספת לאחר מכן, מתקבל מייל נוסף, המבשר כי למרבה הצער, לא נמצאתם מתאימים למשרה. החלום נגוז.

אם זה נראה לכם מהיר מדי ונטול סנטימנטים - אתם לא טועים. מחקרים הראו כי למעשה, ארגונים משקיעים 7.4 שניות בלבד בכל מועמד או מועמדת לתפקיד מסוים. ההיגיון של מגייסים ומנהלי כוח אדם פשוט - אין להם זמן לפגוש כל מועמד, להכיר אותם לעומק, ולהעריך בצורה מקיפה את מלוא היכולות, הכישורים והפוטנציאל שלהם. לכן הם מסתמכים על קורות החיים שלכם, ומניחים כי אפשר באמצעותם להבין מי אתם ומה אתם יכולים לעשות בצורה סבירה. וזהו. בדרך כלל, אגב, זה עובד. אמנם מחקרים שונים מצביעים על כך שהסינון הראשוני הכמעט אוטומטי הזה גורם להפסד של כוח אדם איכותי, בעיקר כזה המשתייך לקבוצות שיש להם ממילא תת-ייצוג בארגונים, כמו נשים ובני קבוצות מיעוטים, אולם שהאופן בו עובדים פוטנציאליים יודעים להציג את עצמם מלמד לא מעט על מידת התאמתם לארגון ועל אחיזתם בכישורי מפתח בשוק העבודה של היום כמו גמישות, אינטליגנציה חברתית ורגשית, ומוטיבציה. אז מה אתם יכולים לעשות כדי לדלג על המשוכה ולמשוך את תשומת לב של מגייסים? מחקר שפורסם ב"אקונומיסט" מציע כמה טיפים פשוטים על מנת שקורות החיים שלכם ייבחנו ברצינות.

1. פשטות משקפת מקצועיות. אם למשל אתם שוקלים להוסיף סימן מיוחד עם ראשי התיבות שלכם לקו"ח, שקלו זאת שוב - זה סימן שאתם מתאמצים מדי. השתמשו בפורמט נקי ופשוט, והימנעו מפונטים פרוצים

ומפונפנים. וגם בהנחיה "להוסיף צבע" לקו"ח, אין הכוונה לרקע בצבע טורקיז. וגם אין זו דרישה לכתוב באופן ציורי ולהעדיף סגנון על פני תוכן. למעשה, קלישאות עלולות להיות הסיבה לכך שלא הוזמנתם לריאיון עבודה, וגם שגיאות כתיב. חשוב לבדוק שוב ושוב את הניסוחים ולהשקיע בהגהה. כמו כן, תופתעו לגלות באיזו תכיפות אנשים שוכחים להוסיף את שמם או פרטים ליצירת קשר. היפטרו מתיאורים נדושים כגון "מקצוען עם נשמה" או "דקדקן בפרטים". העובדות צריכות לדבר בעד עצמן. כמובן, לא כל העובדות. אתם אולי מניחים שהשלב המתקדם שהגעתם אליו במשחק וידאו זאת דרך חמודה לתאר את זריזות הידיים שלכם, אבל מגייסים בעיקר עלולים להניח שאתם מבזבזים יותר מדי שעות על גיימינג.

2. הקפידו על תמציתיות. אל תכתבו קו"ח בשעה. קחו את הזמן ללטש אותם. צמצמו, סננו וזקקו, כך שמה שנותר בקו"ח הוא תיאור תמציתי של היכולות שלכם. קורות חייו של כל אדם צריכים להיכנס לעמוד אחד - גם אם התמחתם בשמונה ארגונים או למדתם שבעה קורסים מקצועיים. כמו כן, אין שום סיבה להכניס לקו"ח הצהרות אישיות - לאף אחד אין זמן לזה. אם ביליתם שלושה שבועות בחופשת קיץ אחת בטמבוריה של דוד שלכם כשהייתם בני 17, אף אחד לא צריך לדעת את זה אם כבר עברתם את גיל 25. ככל שאתם מבוגרים יותר, עליכם לתעדף ניסיון בעבודה על פני השכלה.

3. הקדישו זמן להתאמה. אל תשלחו את אותם קורות החיים לכל ארגון, אלא התאימו את הקו"ח לעבודה שאליה אתם מנסים להתקבל. שנו את הניסוחים והדגישו את התחומים הרלוונטיים. אם לא תעשו כן - אתם מספרים את אותו סיפור לכל אדם שאתם פוגשים; לא כל מנהלי כוח האדם מתעניינים באותם הדברים ולא כל פרט בעבר התעסוקתי שלכם רלוונטי לכל ארגון או כל משרה.

#### **סעיף א (20 נקודות)**

התייחסו לפרדיגמה הקלאסית לחקר תקשורת ארגונית (סעיף 12.2.1). הסבירו את הנחותיה העיקריות של פרדיגמה זו, קבעו כיצד ניתן להבין את תהליכי המיון על בסיס קורות חיים המתוארים בכתבה דרך הפרדיגמה, ונמקו קביעתכם על בסיס המושגים המרכזיים של הפרדיגמה ועל בסיס המתואר בכתבה.

#### **סעיף ב (20 נקודות)**

התייחסו לפרדיגמה השיחנית לחקר תקשורת ארגונית (סעיף 12.2.3). הסבירו את הנחותיה העיקריות של פרדיגמה זו, קבעו כיצד ניתן להבין את תהליכי המיון על בסיס קורות חיים המתוארים בכתבה דרך הפרדיגמה, ונמקו קביעתכם על בסיס אחת הפרספקטיבות המרכזיות של הפרדיגמה ועל בסיס המתואר בכתבה.

#### **סעיף ג (20 נקודות)**

התייחסו למושג "רציונליות מוגבלת" (סעיף 13.1.3). הסבירו את המושג, קבעו כיצד הוא בא לידי ביטוי בתהליכי מיון של עובדים על בסיס קורות חיים, ונמקו בהתאם למאפייני המושג ולמתואר בכתבה.