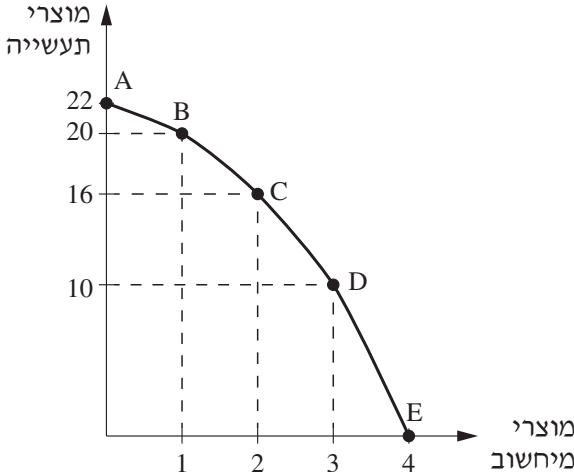
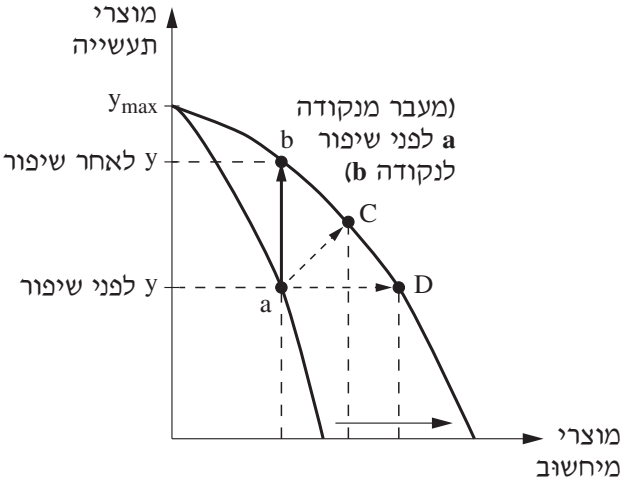


דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה         | ניקוד בנק'            | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ניקוד ב-%     | הנחיות להערכה         |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
|---------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|------------------------|---|-------------|-----------------------------------|---|-------------|-----------------------------------|---|-------------|-----------------------------------|---|-------------|-----------------------------------|---|-------------|-------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 20<br>7               | <p>נדרש לענות על שאלה אחת מכל פרק, ועל שאלה אחת נוספת על-פי בחירה, ובסך-הכול על חמש שאלות.</p> <p><b>פרק ראשון: מיקרו-כלכלה</b></p> <p>א. עקומת תמורה לאפשרויות הייצור במשק:</p>  <p>תעסוקה מלאה במשק היא מצב שבו כל גורמי הייצור המבקשים תעסוקה מועסקים.</p> <p>ב. העלות האלטרנטיבית הכוללת והעלות האלטרנטיבית הממוצעת לייצור <b>מוצרי תעשייה</b> בכל אחת מאפשרויות הייצור במשק:</p> <table><tr><th>אפשרות הייצור</th><th>עלות אלטרנטיבית כוללת</th><th>עלות אלטרנטיבית ממוצעת</th></tr><tr><td>A</td><td><math>4 - 0 = 4</math></td><td><math>\frac{4 - 0}{22} = \frac{4}{22}</math></td></tr><tr><td>B</td><td><math>4 - 1 = 3</math></td><td><math>\frac{4 - 1}{20} = \frac{3}{20}</math></td></tr><tr><td>C</td><td><math>4 - 2 = 2</math></td><td><math>\frac{4 - 2}{16} = \frac{2}{16}</math></td></tr><tr><td>D</td><td><math>4 - 3 = 1</math></td><td><math>\frac{4 - 3}{10} = \frac{1}{10}</math></td></tr><tr><td>E</td><td><math>4 - 4 = 0</math></td><td><math>\frac{4 - 4}{0}</math></td></tr></table> <p><math>\text{עלות אלטרנטיבית כוללת} = Y_{\max} - Y_i</math><br/><math>\text{עלות אלטרנטיבית ממוצעת} = \frac{Y_{\max} - Y_i}{X_i}</math></p> | אפשרות הייצור | עלות אלטרנטיבית כוללת | עלות אלטרנטיבית ממוצעת | A | $4 - 0 = 4$ | $\frac{4 - 0}{22} = \frac{4}{22}$ | B | $4 - 1 = 3$ | $\frac{4 - 1}{20} = \frac{3}{20}$ | C | $4 - 2 = 2$ | $\frac{4 - 2}{16} = \frac{2}{16}$ | D | $4 - 3 = 1$ | $\frac{4 - 3}{10} = \frac{1}{10}$ | E | $4 - 4 = 0$ | $\frac{4 - 4}{0}$ | 100 | <p>50% לסרטוט העקומה;<br/>10% לצירים, שמות ופרופורציות;<br/>40% להסבר</p> |
| אפשרות הייצור | עלות אלטרנטיבית כוללת | עלות אלטרנטיבית ממוצעת                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               |                       |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
| A             | $4 - 0 = 4$           | $\frac{4 - 0}{22} = \frac{4}{22}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                       |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
| B             | $4 - 1 = 3$           | $\frac{4 - 1}{20} = \frac{3}{20}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                       |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
| C             | $4 - 2 = 2$           | $\frac{4 - 2}{16} = \frac{2}{16}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                       |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
| D             | $4 - 3 = 1$           | $\frac{4 - 3}{10} = \frac{1}{10}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                       |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
| E             | $4 - 4 = 0$           | $\frac{4 - 4}{0}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                       |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |
|               | 8                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 100           | 20% לכל שורה בטבלה    |                        |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                                   |   |             |                   |     |                                                                           |

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ניקוד ב-% | הנחיות להערכה                  |    |    |               |    |    |               |    |    |    |    |    |    |    |              |    |    |    |    |    |    |    |              |     |                                                |
|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|----|----|---------------|----|----|---------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------|-----|------------------------------------------------|
|       | 5          | <p>ג. היות שחל שיפור טכנולוגי בייצור של מוצרי מיחשוב, אפשר לייצר אותה כמות של מוצרי מיחשוב בפחות גורמי ייצור, ואת גורמי הייצור האלה להפנות לייצור מוצרי התעשייה. לפיכך ניתן להגדיל את היקף הייצור של מוצרי התעשייה בלי לפגוע בהיקף הייצור של מוצרי המיחשוב. ניתן להמחיש זאת באיור הבא. הנבחן לא נדרש להציג אותו.</p>                                                                                                                                                                          | 100       |                                |    |    |               |    |    |               |    |    |    |    |    |    |    |              |    |    |    |    |    |    |    |              |     |                                                |
| 2     | 20<br>5    | <p>א. במצב של שיווי המשקל בתחרות: <math>Q_D = Q_S</math>, ולכן:</p> $100 - 3P = -20 + 2P$ $120 = 5P \Rightarrow P = 24$ <p>24 ש"ח <math>P =</math> מחיר שיווי משקל</p> <p>28 liter <math>Q = 100 - 72 =</math> כמות שיווי משקל</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 100       | 50% למחיר ש"מ<br>50% לכמות ש"מ |    |    |               |    |    |               |    |    |    |    |    |    |    |              |    |    |    |    |    |    |    |              |     |                                                |
|       | 10<br>(5)  | <p>ב. 1. הכמות המבוקשת והכמות המוצעת בשוק החלב כפונקצייה של המחיר בשוק מחושבות על ידי הצבת כל מחיר בכל אחת מהפונקציות (של ההיצע ושל הביקוש) הנתונות בשאלה.</p> <table border="1" data-bbox="590 1890 1208 2038"><tr><td>27</td><td>26</td><td>25</td><td>24</td><td>23</td><td>22</td><td>21</td><td>P (ש"ח לליטר)</td></tr><tr><td>34</td><td>32</td><td>30</td><td>28</td><td>26</td><td>24</td><td>22</td><td><math>Q_S</math> (ליטר)</td></tr><tr><td>19</td><td>22</td><td>25</td><td>28</td><td>31</td><td>34</td><td>37</td><td><math>Q_D</math> (ליטר)</td></tr></table> | 27        | 26                             | 25 | 24 | 23            | 22 | 21 | P (ש"ח לליטר) | 34 | 32 | 30 | 28 | 26 | 24 | 22 | $Q_S$ (ליטר) | 19 | 22 | 25 | 28 | 31 | 34 | 37 | $Q_D$ (ליטר) | 100 | 2 $\times$ 25% לכל שורה בטבלה<br>(3.5% לכל תא) |
| 27    | 26         | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 24        | 23                             | 22 | 21 | P (ש"ח לליטר) |    |    |               |    |    |    |    |    |    |    |              |    |    |    |    |    |    |    |              |     |                                                |
| 34    | 32         | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 28        | 26                             | 24 | 22 | $Q_S$ (ליטר)  |    |    |               |    |    |    |    |    |    |    |              |    |    |    |    |    |    |    |              |     |                                                |
| 19    | 22         | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 28        | 31                             | 34 | 37 | $Q_D$ (ליטר)  |    |    |               |    |    |    |    |    |    |    |              |    |    |    |    |    |    |    |              |     |                                                |

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' (5) | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ניקוד ב- % | הנחיות להערכה                                                                                      |
|-------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                | <p>2. עקומת הביקוש (<math>D</math>) ועקומת ההיצע (<math>S</math>) של חלב, וסימון נקודת שיווי המשקל בין העקומות <math>(28, 24)</math>:</p> <p><b>שוק החלב</b><br/>(תחרות משוכללת)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            | <p>14% לעקומת הביקוש;<br/>14% לעקומת ההיצע;<br/>14% לנקודת ש"מ;<br/>8% לצירים, שמות פרופורציות</p> |
|       | 5              | <p>ג. הטענה <b>איננה נכונה</b>. מונופול הוא מצב שבו יצרן יחיד במשק שולט על כל השוק ויכול לקבוע כרצונו את מחיר השוק של המוצר שהוא מייצר משום שאין בשוק מוצר תחליפי. יצרן החלב שנהיה מונופול ייצר כל עוד הפדיון השולי (<math>MR</math>) שלו גבוה או שווה לעלות השולית (<math>MC</math>) שלו. ניתן להמחיש זאת באיור הבא. הנבחן <b>לא</b> נדרש להציג אותו.</p> <p><b>שוק החלב</b></p> <p>בתחרות משוכללת המשק מייצר בנקודה <math>A</math>, כמות של <math>Q_0</math> במחיר <math>P_0</math>. מהאיור נראה שמונופול מייצר פחות יחידות מאשר שוק תחרותי (<math>Q_1 &lt; Q_0</math>) והמחיר ליחידה גבוה יותר (<math>P_1 &gt; P_0</math>).</p> <p>אם כן, היווצרותו של מונופול בשוק החלב תגרום לקיטון בכמות החלב המשווק, ורמת המחירים של החלב <b>תשתנה – תגדל</b>.</p> | 100        | <p>50% לתשובה נכון או לא נכון;<br/>50% לנימוק</p>                                                  |

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ניקוד ב- % | הנחיות להערכה                                                 |
|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|
| 3     | 20<br>8    | <p><b>פרק שני: סטטיסטיקה א'</b></p> <p><b>א. דיאגרמת עץ</b> לתיאור אוכלוסיית הבוגרים על-פי נתוני השאלה:</p> <p>* לוקים או לא לוקים בעודף משקל</p>                                                                                                                                                        | 100        | 50% לבניית הקשרים בעץ;<br>50% לערכים<br>(4% לכל קשר ולכל ערך) |
| 6     | 6          | <p><b>ב. ההסתברות שאדם בוגר שנדגם באקראי הוא אלמן בעודף משקל:</b></p> $P(\text{אלמן עם עודף משקל}) = 0.05x$ $0.2 \cdot 0.5 + 0.5 \cdot 0.4 + 0.25 \cdot 0.3 + 0.05x = 0.4$ $0.1 + 0.2 + 0.075 - 0.4 = -0.05x$ $0.05x = \underline{0.025} \quad (x = 0.5)$                                                | 100        |                                                               |
| 6     | 6          | <p><b>ג. ההסתברות שאדם בוגר שאינו בעודף משקל ושנדגם באקראי הוא רווק:</b></p> $\frac{0.2 \times 0.5}{0.2 \cdot 0.5 + 0.5 \cdot 0.6 + 0.25 \cdot 0.7 + 0.05 \cdot 0.5} =$ $= \frac{0.1}{0.1 + 0.3 + 0.175 + 0.025} = \frac{0.1}{0.6}$ <p><math>P(\text{לוקים   עודף משקל}) = \underline{0.1667}</math></p> | 100        |                                                               |

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ניקוד ב-% | הנחיות להערכה                                                                                          |
|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4     | 20         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |                                                                                                        |
|       | 7          | <p>א. ההסתברות שרפת אקראית תספק מעל 2,060 ליטר חלב ליום:</p> <p>תפוקת חלב ברפת אחת מבין ה־ 35 :</p> $X \sim N(\mu = 2,050, \sigma^2 = 100)$ $P(X > 2,060) = 1 - \Phi\left(\frac{2,060 - 2,050}{\sqrt{100}}\right) = 1 - \Phi(1) =$ $= 1 - 0.8413 = \underline{\underline{0.1587}}$                                                                                            | 100       | <p>34% ל־ Z (תקנון)</p> <p>33% להוצאת הערך מהטבלה</p> <p>33% להפחתה מ־ 1</p>                           |
|       | 8          | <p>ב. ההסתברות שכמות החלב הכוללת תעלה על 71,800 ליטר ביום:</p> <p>תפוקת חלב של כל 35 הרפתות:</p> $Y \sim N(\mu = 35 \times 2,050, \sigma^2 = 35 \times 100)$ $\mu = 71,750, \sigma^2 = 3,500 \rightarrow \sigma = 59.16$ $P(Y > 71,800) = 1 - \Phi\left(\frac{71,800 - 71,750}{59.16}\right) =$ $= 1 - \Phi(0.845) = 1 - 0.7995 = \underline{\underline{0.2005}}$             | 100       | <p>25% להגדרת המשתנים</p> <p>25% ל־ Z (תקנון)</p> <p>25% להוצאת הערך מהטבלה</p> <p>25% להפחתה מ־ 1</p> |
|       | 5          | <p>ג. ההסתברות שכמות החלב שתעובד במחלבה במשך שלושה ימים תעלה על 215,500 ליטר:</p> $Z \sim N(\mu = 3 \times 35 \times 2,050, \sigma^2 = 3 \times 35 \times 100)$ $\mu = 215,250, \sigma^2 = 10,500 \rightarrow \sigma = 102.469$ $P(Z > 215,500) = 1 - \Phi\left(\frac{215,500 - 215,250}{102.469}\right) =$ $= 1 - \Phi(2.439) = 1 - 0.9995 = \underline{\underline{0.0075}}$ | 100       | <p>25% להגדרת המשתנים</p> <p>25% ל־ Z (תקנון)</p> <p>25% להוצאת הערך מהטבלה</p> <p>25% להפחתה מ־ 1</p> |

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד<br>בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ניקוד<br>ב-% | הנחיות להערכה                   |
|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| 5     | 20            | <b><u>פרק שלישי: יחסי עבודה</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |                                 |
|       | 6             | א. על-פי חוק "יישוב סכסוכי עבודה", הכרזה על סכסוך עבודה ועל שביתה ניתנת לאחר <b>תקופת צינון</b> . לפי החוק, חייב צד בסכסוך למסור הודעה לצד השני ולממונה על יחסי עבודה, 15 יום לפני כל שביתה או השבתה. באופן זה ניתנת לצדדים הזדמנות להירגע ולמצוא פתרון לסכסוך. ארגון המרצים של רשת המכללות לא אפשר תקופת צינון ולכן לא נהג על-פי חוק. | 100          | 50% לתשובה כן/לא;<br>50% לנימוק |
|       | 6             | ב. המרצים בחרו לשבות <b>שביתה חלקית</b> (או בדרך של <b>עיצומים</b> ): המרצים לא ייתנו שיעורים בכיתות, אך יהיו נוכחים בחדרם במכללות, כלומר ייתנו שירות חלקי.                                                                                                                                                                            | 100          | 50% לסוג השביתה;<br>50% להסבר   |
| 6     | 8             | ג. <b>שני</b> חוקי עבודה מרכזיים שעליהם הסתמכו המרצים בדרישותיהם:<br>1. לשלם לעוזרי ההוראה שכר מינימום – <b>חוק הגנת השכר</b> . או: <b>חוק שכר מינימום</b> .<br>2. לשלם את דמי החופשה לשנה"ל תשע"ז – <b>חוק חופשה שנתית</b> .                                                                                                          | 100          | $2 \times 50\%$ לכל חוק         |
|       | 20            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |                                 |
|       | 6             | א. שיטת השכר המתאימה לעובדי הייצור ואשר תעלה את היעילות בעבודה היא <b>שכר עידוד</b> . קובעים <b>נורמה</b> שעל העובד לבצע, ובעבורה הוא מקבל שכר בסיס. עובד שתפוקתו מעל הנורמה יקבל תוספת <b>פרמיה</b> בהתאם להספקו הנוסף. בשיטה משולבת זו (של שכר קבוע + פרמיה) יש עידוד אישי לעובד – ככל שישפר את יעילות עבודתו כך ישתכר יותר.         | 100          | 50% לשיטת השכר;<br>50% להסבר    |

דגם תשובות לשאלון **ניהול תעשייתי א'**, סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ניקוד ב-% | הנחיות להערכה                                                                          |
|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|       | 8          | <p><b>ב. הסבר שניים</b> ממרכיבי <b>המערכת הסוציאלית</b> של העובדים בחברה:</p> <p><b>ביטוח לאומי</b> – גוף לאומי הדואג ל: נכים, קשישים, נפגעי עבודה, יולדות, משפחות ועוד.</p> <p><b>מערכת הפנסיה בישראל</b> – חוק הפנסיה מחייב כל מעסיק לנכות משכרו החודשי של העובד סכום לצורך קצבה שתיתן לעובד בהגיעו לגיל פרישה. מטרת החוק לדאוג לכך שאזרחי המדינה לא יישארו חסרי הכנסה לכשיזדקנו.</p> <p><b>קופות גמל וביטוח מנהלים</b> – קופות חיסכון לעובד אשר בהן מופקדים כספים המנוכים משכר העובד וכספים שמפריש בעבורו המעביד. עם פרישתו מן העבודה, או בתום תקופה נקובה, יקבל העובד את כל כספי החסכונות האלה.</p> <p><b>ביטוח בריאות</b> – מגן על העובד במצבי חולי. חוק ביטוח בריאות מכסה את הוצאותיו של החולה בכל הנוגע למחלות שלקה בהן ולטיפול בריאות שהוא זקוק להם.</p> | 100       | <p><math>2 \times 25\%</math> לכל מרכיב</p> <p><math>2 \times 25\%</math> לכל הסבר</p> |
|       | 6          | <p><b>ג. שלושה</b> יתרונות שהעברת פעילות הייצור לסין תקנה לחברה:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• חיסכון בעלויות ייצור</li> <li>• זמינות כוח אדם</li> <li>• שיתוף פעולה עם משקיעי-חוץ</li> <li>• אפשרות ניווד עובדים</li> <li>• אפשרות ניווד הון</li> <li>• אפשרות שימוש בטכנולוגיות בין-לאומיות</li> <li>• שימוש בידע זר, עדכני, מתקדם.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 100       | <p><math>3 \times 33.3\%</math> לכל יתרון</p>                                          |

דגם תשובות לשאלון **ניהול תעשייתי א'**, סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד<br>בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ניקוד<br>ב-% | הנחיות להערכה                                |
|-------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|
| 7     | 20<br>8       | <p><b><u>פרק רביעי: פסיכולוגיה תעשייתית</u></b></p> <p><b>א.</b> על-פי תיאוריית ההוגנות של אדמס, ככל שאי-הצדק הנתפס גדול יותר כך גוברת השאיפה של העובד לתקן את המצב ולהפכו להוגן יותר על פי תפיסתו. כאשר מדובר במצב של חוסר תגמולים על מאמץ מיוחד, העובדים יגבילו את משך שהייתם במקום העבודה רק לשעות העבודה המקובלות וכמות העבודה תפחת.</p> <p>סוכני המכירות המשתכרים שכר גלובלי חשים קיפוח בשל תפיסתם את שכרם כבלתי פרופורציוני להשקעתם בעבודה, ולכן הפחיתו את מאמציהם בעבודה (היקף המכירות ירד) באופן שיחס השכר למאמץ ישתווה.</p> <p>ככל שהעובד יתפוס את מצבו כהוגן יותר, כך יהיה לו נוח יותר לתפקד בו. במצבים בלתי מאוזנים יידחף העובד לחפש פתרונות שיאזנו את שכרו ואת ציפיותיו. התחושה של "פיצוי על חסר" תביא לידי הפחתת המאמץ מצד העובד, אך לא בהכרח לשינוי המצב מצד ההנהלה. לפי תיאוריה זו, החברה יכולה לשפר את שביעות הרצון של סוכני המכירות באמצעות <b>תקשורת גלויה</b> בנושא תנאי העבודה של עובדים שונים ושכרם בארגון, אשר מונעת היווצרות "מיתוסים" בלתי מבוססים סביב מערכת השכר.</p> <p><b>מידע נאות</b> מאפשר לעובד למקם את עצמו במערכת מציאותית באשר לשכרו, ולהרגיש שהוא מתוגמל בהתאם למאמציו ולהשקעתו בעבודה.</p> | 100          | 50% לקישור לתיאוריה של אדמס; 50% לדרך השיפור |
| 7     | 7             | <p><b>ב.</b> <b>שני</b> כלים להנעת סוכני המכירות להגדלת היקף מכירותיהם:</p> <p><b>ניהול לפי יעדים (MBO)</b> – נהוג מאוד במכירות לקבוע לסוכנים יעדי מכירה. השגת יעדים אלה בידי הסוכנים תזכה אותם בתגמול כספי נוסף על שכרם הרגיל, במתנות ואפילו בנסיעה לחו"ל.</p> <p><b>שכר ותגמולים</b> – מתן תמריצים, פרמיות, רווחים ובונוסים, עמלות מכירה, כתוספת לשכר הרגיל.</p> <p>במקרה של סוכני מכירות אפשרי גם: <b>הכרה בהישגי העובד</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 100          | 2 × 50% לכל כלי                              |

דגם תשובות לשאלון **ניהול תעשייתי א'**, סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ניקוד ב-% | הנחיות להערכה                                 |
|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------|
| 8     | 5          | <p><b>ג.</b> טיפוס המנהיג שיכול להגביר את שביעות רצונם של סוכני המכירות הוא <b>המנהיג המתגמל</b>. מנהיג זה יציב לסוכני החברה מטרות ויתגמל אותם על פי הישגיהם. תמורת השקעתם בהשגת המטרות הוא יספק להם תגמולים בלתי מוחשיים כמו תמיכה וחיזוקים ותגמולים מוחשיים כמו קידום בדרגה והעלאה בשכר. את פעילותו כלפי עובדיו הוא מבסס על "יחסי חליפין" (תן וקח) לאור היעדים שהציב להם, והם זוכים לתמורה הולמת לתפקודם.</p> <p>יצוין כי מנהל שמשלב סגנון של <b>מנהיגות מתגמלת</b> עם <b>מנהיגות מעצבת</b> סוחף אחריו את הכפופים לו ומביאם לידי התמדה ונחישות כדי להשיג את המטרות שהוצבו להם. מנהיג זה אינו רואה את ההשקעה היתרה של עובדיו כדבר מובן מאליה והוא דואג לתגמל אותם על כך.</p> <p><b>הערה:</b> תתקבל גם תשובה של <b>מנהיג מעצב</b> בלבד.</p> | 100       | 50% לטיפוס המנהיג;<br>50% להסבר               |
|       | 20         | <p><b>א.</b> <b>תקשורת ארגונית</b> כוללת את כלל האמצעים לניהול שיח בקרב העובדים, ובין העובדים להנהלה, לרבות תקשורת בין-אישית וערוצי הפצה המוניים.</p> <p><u>שני</u> כלים של תקשורת ארגונית על-פי האירוע:<br/>טלפונים ניידים; רשימת תפוצה בדוא"ל; כנסים; סדנאות.</p> <p><u>שני</u> כלים אפשריים נוספים:<br/>הנחיות ונהלים; עלון/ניוזלטר ארגוני; לוח מודעות; קבוצה פנימית ברשתות החברתיות או בוואטסאפ.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 100       | 20% להסבר המונח;<br>$4 \times 20\%$ לכל דוגמה |
|       | 6          | <p><b>ב.</b> "שבוע המודעות ליציבה ולארגונומיה" יכול לקדם את <b>התקשורת הבין-אישית</b> בחברה על ידי שיתוף העובדים בטיפים ובהמלצות בנושא יציבה נכונה וארגונומיה.</p> <p>העובדים ישוחחו ביניהם על הקושי לשבת שעות רבות מול המחשב, וישתפו זה את זה בבעיות בריאות שהם חווים בשל כך ובמידע על הדרכים שלהם להתמודד עם בעיות הקשורות לעניין הזה. כל אלה יכולים ליצור קרבה ותחושת הזדהות בין עובדים. ניתן גם לארגן כנסים בשילוב נופש ושיחות שכנוע אישיות.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 100       |                                               |

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשע"ח

| השאלה | ניקוד בנק' | פתרון                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ניקוד ב-% | הנחיות להערכה     |
|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|
|       | 5          | <p>ג. <u>שני</u> מרכיבים של <u>ההון החברתי הפנים-ארגוני</u> שיכולים לבוא לידי ביטוי בפעילויות "שבוע המודעות ליציבה ולארגונומיה":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• יחסים אישיים בין עובדים</li> <li>• נורמות ומטרות משותפות</li> <li>• תקשורת חברתית</li> <li>• תקשורת פנים-ארגונית</li> <li>• שפה ותוכן משותפים</li> <li>• תחושת אמון וקרבה בין עובדים</li> </ul> | 100       | 2 × 50% לכל מרכיב |