

מחווון לשאלון לדוגמה: השלמה בניהול עסקי סמל: 771701 מועד: אביב תשפ"ג, 2023

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		פרק ראשון: מינהל (40 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 1-3 (לכל שאלה – 20 נקודות).		
1	20	מנהיגות, קבלת החלטות ושינוי ארגוני		
	12	א. 1. סגנון המנהיגות של מנכ"ל המפעל – מנהיגות סמכותית (אוטוריטטיבית). יתרונות – שניים מבין: - קביעת מטרות ברורות ודרכי פעולה אחידות מקטינה את הסיכוי לסטייה ולטעויות. - היעדרו של דיון משותף מאפשר הפעלה מהירה של חברי הקבוצה ללא עיכובים. - קביעה מדויקת של תחומי הסמכות והאחריות מונעת כפילויות, בזבוז ואי-סדר. - פיקוח צמוד ומשמעת בעבודה מוודאים שיתקבלו התוצאות הרצויות להנהלה. - מאפשרת קבלת החלטות מהירות והחלטיות. 2. דרך קבלת החלטות – תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות. לפי תיאוריה זו, קבלת ההחלטה מתבצעת באופן מהיר ויעיל במצבים מורכבים. בעקבות משבר הסלמונלה שפקד את המפעל, המנכ"ל סרטט לעצמו דרכי פעולה אפשריות לנוכח האילוצים שהוא נתון בהם, ובחר בדרך הפעולה הראשונה המוכרת לו מתוך ניסיונו. חשוב לזכור כי מודל זה פועל היטב בקרב מקבלי החלטות מנוסים, המזהים מניסיונם סימנים שונים של מצבים הדורשים החלטה מהירה.	100	25% לסגנון המנהיגות; $2 \times 12.5\%$ לכל יתרון; 25% לדרך קבלת ההחלטות; 25% להסבר
	8	ב. סוג השינוי – שינוי מבני. כיצד השינוי בא לידי ביטוי בפתיח: - שיתוף פעולה בין יחידות – המפעלים ושרשרת האספקה ירוכזו תחת חטיבה אחת. - שינוי במבנה – "ריכוז המטות של היחידות העסקיות". - שינוי בהגדרת התפקידים, אופי חלוקת המשימות, היחסים בין המחלקות והסמכויות בארגון.	100	50% לסוג השינוי; 50% לביטוי בפתיח

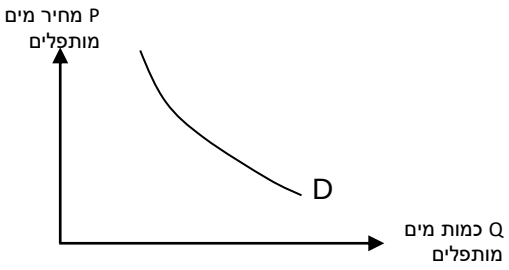
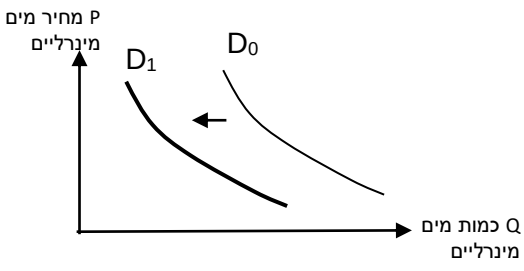
השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																					
2	20	יזמות ומבוא לתורת הארגון																							
	8	א. השלמת הטבלה:	100	12x8.3% לכל סיווג																					
<table><tr><td>סיווג על-פי:</td><td>מכון "מיי"</td><td>קוסמטיק-טק בע"מ</td></tr><tr><td>תחום הפעילות</td><td>שירותי, מסחרי, יצרני</td><td>יצרני, מסחרי</td></tr><tr><td>מגזר הפעילות</td><td>פרטי</td><td>ציבורי</td></tr><tr><td>מרחב הפעילות הגיאוגרפי</td><td>מקומי</td><td>מקומי</td></tr><tr><td>צורת הבעלות</td><td>בעלות יחיד</td><td>חברה בע"מ</td></tr><tr><td>טכנולוגיה</td><td>Low Tech</td><td>High Tech</td></tr><tr><td>תהליך הייצור</td><td>יחידני</td><td>סדרתי</td></tr></table>					סיווג על-פי:	מכון "מיי"	קוסמטיק-טק בע"מ	תחום הפעילות	שירותי, מסחרי, יצרני	יצרני, מסחרי	מגזר הפעילות	פרטי	ציבורי	מרחב הפעילות הגיאוגרפי	מקומי	מקומי	צורת הבעלות	בעלות יחיד	חברה בע"מ	טכנולוגיה	Low Tech	High Tech	תהליך הייצור	יחידני	סדרתי
סיווג על-פי:	מכון "מיי"	קוסמטיק-טק בע"מ																							
תחום הפעילות	שירותי, מסחרי, יצרני	יצרני, מסחרי																							
מגזר הפעילות	פרטי	ציבורי																							
מרחב הפעילות הגיאוגרפי	מקומי	מקומי																							
צורת הבעלות	בעלות יחיד	חברה בע"מ																							
טכנולוגיה	Low Tech	High Tech																							
תהליך הייצור	יחידני	סדרתי																							
12		ב. 1. הסכם מייסדים הוא חוזה משפטי ועסקי, אשר מסדיר בצורה נוחה ומפורטת את דרכי ההתנהלות והזכויות של הצדדים שלוקחים חלק בהקמה של חברה או של סטרטאפ; סוג של "חוקה" הקובעת כללים שלפיהם יש לנהוג בשגרה ובמצבים מסוימים בנושאים האלה: • סמכות ואחריות – אילנית חייבת להבטיח לעצמה כי הנוסחה שהציעה תהיה סודית ולא תימכר לגורמים אחרים, וכך גם המדענים אשר מספקים את הטכנולוגיה. • ההתנהלות של הצוות במיזם – תדירות קיום ישיבות, תדירות עדכונים, אופן העברת המידע. • פיננסים – מדיניות מימון, גיוס כספים. • קבלת החלטות. • חלוקת רווחים. • לוי'ז לבניית אב-טיפוס, לפיילוט, להשקה. 2. התוכנית העסקית נועדה לבדוק את הכדאיות של פיתוח המוצר ושיווקו. השאלות שעל היזמים לענות עליהן בתוכנית: • כמה יעלה לייצר את המוצר • מה צריך כדי לייצר את המוצר הסופי • כמה יעלה לייצר מוצר אחד • כמה מוצרים יימכרו בשבוע • באיזה מחיר יימכר המוצר • באילו ערוצי שיווק ניתן להשתמש • קביעת משימות – מי עושה מה • מהם תאריכי היעד לסיום המשימות	100	25% למהו הסכם מייסדים; 3x10% לכל נושא שנכלל בו; 3x15% לכל סעיף בתוכנית העסקית																					

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	20	קבלת החלטות ושינוי ארגוני		
	10	א. שלושה משלבי תהליך קבלת ההחלטות שנדרשה להם החברה בהחלטה על הרחבת הפעילות לפיתוח וייצור משחקי מחשב: • תיאור הבעיה והגדרתה – החברה זיהתה בעיה ברווחיות. כעת היא צריכה להגדיר במדויק את הבעיה שנוצרה, לבחון מצב קיים מול אפשרויות חדשות שעומדות בפניה. • איסוף מידע ואינטגרציה שלו – הנהלת החברה צריכה לאסוף מידע בנושא משחקי חשיבה ומשחקים המובילים כיום בשוק, למיין ולסנן אותו, לעמוד על מהימנות מקור המידע ולהתמקד במידע החשוב והרלוונטי. חשוב לשלב ולהצליב בין הנתונים הקיימים. ככל שהחברה תאסוף מידע רב ומדויק יותר כך יצטמצם מרחב אי-הוודאות, ותתקבל החלטה מושכלת יותר. • גיבוש חלופות – החברה צריכה להיות יצירתית ולחפש כמה שיותר חלופות ולא להסתפק באלה המובנות מאליהן. עליה להשוות בין האפשרויות באמצעות בדיקת יתרונות וחסרונות של כל אחת מהן. ההחלטה שתבחר תשפיע על עתידה של חברת "לוגיקט". • ניתוח והערכה של החלופות – בשלב זה הצטבר בידי מקבלי ההחלטות בחברת "לוגיקט" מידע מגוון הכולל נתונים מספריים, דוחות, הערכות מצב, רעיונות שונים, לקחים מהחלטות קודמות, דעת מומחים וכדומה. בשלב הערכת החלופות רצוי שהחברה תעשה גם ניתוח עלות-תועלת או ניתוח סיכון-תועלת לכל חלופה. • בחירת החלופה – החברה נדרשת לקבל החלטה תוך בחירה מושכלת בחלופה המועדפת. חברת "לוגיקט" בחרה לפתח ולייצר משחקי מחשב נוסף על משחקי החשיבה. • משוּב – חשוב שחברת "לוגיקט" תפעיל משוּב, כדי לקבל מידע על תהליך קבלת ההחלטה לאורך כל שלביו, ולבחון אותו. החברה תוכל לבדוק האם צץ מידע חדש או שינוי לאורך התהליך; ולאחר הבחירה בחלופה – האם נפתרה הבעיה? מה היו העלויות הכרוכות בקבלת ההחלטה? האם הושגה התוצאה הרצויה? ועוד. שלב זה יכול לתרום לשיפור תהליכי קבלת ההחלטות שתתקבלנה בחברה בעתיד.	100	33.3% לכל שלב שמתואר כהלכה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	10	ב. 1. תמיכה ועזרה – תמיכה ועזרה כוללות הכשרה ואימון למיומנויות החדשות הנדרשות בשל השינוי; מתן הזדמנות להסתגל לפעילויות ולתפקידים החדשים; ותמיכה חברתית ורגשית במי שעוברים את תהליכי השינוי. יתרון התמיכה מתבטא בעיקר בשלבי ההסתגלות לשינוי. התמיכה מחלישה את ההתנגדות ומחזקת את הביטחון בנכונות השינוי. החברה תוכל לבצע הדרכות קבוצתיות ואישיות כהכנה למציאות החדשה ועד לסיוע פרטני לאנשים שמתקשים ומרגישים מחוסרי כלים להתמודד עם המציאות הארגונית החדשה. חשוב להדריך ולהכשיר אנשים במחלקות השונות שילוו את העובדים ברמה היום-יומית, כדי לוודא שאנשים לא "נופלים בין הכיסאות" ברמה האישית וכמובן ברמה המקצועית. 2. לימוד והסברה – אחד הגורמים למכשול ההתנגדות הוא חוסר ידע או אי-הבנת השינוי המתוכנן. על כך אפשר להתגבר באמצעות לימוד והסברה, אשר יבהירו את הצורך וההיגיון שבשינוי, שיבוא לידי ביטוי בפיתוח וייצור משחקי מחשב כדי לעמוד בתחרות עם החברות בשוק המשחקים וכדי שהחברה תהיה רווחית ותמשיך לפעול. היתרון של שימוש באמצעים אלה טמון ביכולתם לא רק להפחית התנגדויות ולשכנע, אלא גם לגייס את תמיכת העובדים. תנאי הצלחתה של הסברה הוא אמון בין העובדים ובין מתכנני השינוי, למשל החברה יכולה להשקיע בהסברה לעובדים ובלימוד פיתוח משחקי מחשב כך שיוכלו להתקדם ולגוון את תפקידם. כך החברה יכולה להפחית את התנגדות העובדים לשינוי תוך יצירת מחויבות ליישומו. אין ספק שהדבר מחייב השקעה ניכרת של זמן ושל משאבים לגיוס המחויבות של העובדים.	100	2×50% לכל תת-סעיף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
פרק שני: ניהול משאבי אנוש (40 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 4-6 (לכל שאלה – 20 נקודות).				
4	20	קליטה וחברות		
	10	א. תהליך הקליטה הוא מכלול הפעולות הננקטות כדי להכניס עובד חדש לתפקידו בארגון ומהווה שלב קריטי בתהליך החברות של העובד בארגון. תהליך קליטה טוב ויעיל מסייע לעובד ללמוד את תפקידו כראוי, להרגיש שייכות, להבין את תרבות הארגון ולמי עליו לפנות כדי לקבל עזרה. תהליך קליטה טוב יחזק את תחושת השייכות של העובד בחברה, יגביר את המוטיבציה שלו בעבודה ויגרום לו להישאר זמן רב יותר בחברה.	100	50% לחשיבותו של תהליך הקליטה; 50% להשפעתו על המוטיבציה
	10	ב. שתי פעולות לשיפור תהליך הקליטה של עובדים חדשים: • לבנות תהליך קליטה מסודר וברור שיפרט את כל שלבי הקליטה של העובד. • להדריך את המנהלים על תהליך הקליטה ולהגדיר את תחומי האחריות שלהם בתהליך. • להציג בפני העובדים החדשים את תהליך הקליטה ולהסביר להם את המצופה מהם בתהליך זה.	100	2x50% לכל פעולה
5	20	שוויון הזדמנויות בעבודה		
	10	א. חוק שוויון הזדמנויות בא לידי ביטוי בתהליך הגיוס ואיוש התפקידים בכך שעל הארגון והמנהלים לגייס את העובדים על-פי הכישורים והמיומנויות שלהם ולא להפלותם מכל סיבה שאינה רלוונטית לתפקיד. בתהליך הגיוס הארגון חייב להקפיד שתהליך המיון יהיה הוגן ויעניק הזדמנות שווה לכל המועמדים לתפקיד, שלא ייכנסו בו שיקולים בלתי רלוונטיים – דת, הורות, היריון, מקום מגורים וכדומה. דוגמה אחת להפרת הוראות החוק: הפליה בין מועמד גבר למועמדת אישה לתפקיד; בין מועמד יהודי למועמד ערבי.	100	60% לחוק; 40% לדוגמה
	10	ב. השיקולים לקבלת החלטה על קידום עובד מבחינת תפקיד או תנאים צריכים להיות ענייניים. העובדים צריכים להימדד על-פי הביצועים שלהם בפועל ולא על-פי קריטריונים אחרים שאינם רלוונטיים לתפקידם ולתפקודם בארגון, כמו למשל דתם או מקום מגוריהם. המנהלים בארגון צריכים להעריך את ביצועי העובדים בתפקיד ולפי זה לקבל החלטה על קידומם.	100	

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	20	רווחת העובדים בארגון		
	10	א. לפעילויות הרווחה בארגון יש כמה מטרות, ובהן יצירת סביבת עבודה נעימה ומפנקת שתאפשר לעובדים לבצע את תפקידם בצורה טובה ; גיבוש חברתי וחיוק המחוברות של העובדים – כל אלו משפיעים על חוויית העובד בארגון, על המחוברות שלו לארגון ועל הרצון להשקיע ולתרום לארגון שהוא עובד בו. עובד שמרגיש שהארגון משקיע בו, המוטיבציה שלו תעלה.	100	
	10	ב. <u>שני</u> שירותי רווחה <u>נוספים</u> שניתן לספק בארגון, והדגמה : - תמיכה סוציאלית בעובדים במצבי משבר, לדוגמה תמיכה רגשית בעת אובדן של בן משפחה, תמיכה רגשית בתהליכי גירוש וכד'. - תמיכה כלכלית לעובדים שיש להם קשיים כלכליים, לדוגמה הלוואות לעובדים. - תמיכה רפואית לעובדים עם בעיה רפואית, לדוגמה סבסוד ביטוח בריאות, ליווי במחלות קשות. - קידום בריאות העובד, לדוגמה פעילויות ספורט, תזונה בריאה במשרד, הרצאות בנושאי בריאות וכד'.	100	25%×2 לכל שירות ; 25%×2 לכל דוגמה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון (20 נקודות) נדרש לענות על שאלה אחת מבין השאלות 7-8 (20 נקודות לשאלה).				
7	20	מבוא לכלכלה: ביקוש והיצע של מוצר, שיווי משקל בשוק תחרותי; מימון: הלוואה לפי החזר קרן קבוע		
	7	א. עבור צרכני המשק מים מותפלים הם מוצר ניטרלי, כלומר צריכתם אינה מושפעת משינוי בהכנסה; גידול בהכנסה לא ישנה את גודל הביקוש למים מותפלים, ואין שינוי (תזוזה) בעקומת הביקוש. 	100	50% להסבר; 50% לסרטוט
	7	ב. הצרכנים במשק שותים מים מינרליים או מים מותפלים, כלומר שני המוצרים הם מוצרים תחליפיים. אם מחיר מים מותפלים ירד, אז הצרכנים ישתו יותר מים מותפלים, והביקוש למים מינרליים ירד. עקומת הביקוש למים מינרליים תזוז שמאלה. 	100	50% להסבר; 50% לסרטוט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב- %	הנחיות להערכה																														
	6	ג. 1. לוח סילוקין עבור המכונה : התשלום לקרן בכל שנה : $M : 4 = 3$: 12 הריבית השנתית : $r = 0.05$ <table border="1"> <thead> <tr> <th>מס' תשלום</th><th>תשלום קרן (מיליוני ש"ח)</th><th>תשלום ריבית (מיליוני ש"ח)</th><th>סה"כ תשלום (מיליוני ש"ח)</th><th>יתרת קרן (מיליוני ש"ח)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 היום</td><td></td><td></td><td></td><td>12</td></tr> <tr> <td>1</td><td>3</td><td>$12 \cdot 0.05 = 0.6$</td><td>3.6</td><td>9</td></tr> <tr> <td>2</td><td>3</td><td>$9 \cdot 0.05 = 0.45$</td><td>3.45</td><td>6</td></tr> <tr> <td>3</td><td>3</td><td>$6 \cdot 0.05 = 0.3$</td><td>3.3</td><td>3</td></tr> <tr> <td>4</td><td>3</td><td>$3 \cdot 0.05 = 0.15$</td><td>3.15</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> 2. מנהל הכספים של המשק הגביל את התקציב השנתי עבור המכונה ל- $M = 3.5$. אך על-פי לוח הסילוקין, התשלום הראשון עבור המכונה הוא $M = 3.6$, כלומר הוא חורג ממגבלת התקציב ולכן המשק לא יכול לרכוש את המכונה.	מס' תשלום	תשלום קרן (מיליוני ש"ח)	תשלום ריבית (מיליוני ש"ח)	סה"כ תשלום (מיליוני ש"ח)	יתרת קרן (מיליוני ש"ח)	0 היום				12	1	3	$12 \cdot 0.05 = 0.6$	3.6	9	2	3	$9 \cdot 0.05 = 0.45$	3.45	6	3	3	$6 \cdot 0.05 = 0.3$	3.3	3	4	3	$3 \cdot 0.05 = 0.15$	3.15	0	100	70% ללוח הסילוקין ; 30% לתת-סעיף 2
מס' תשלום	תשלום קרן (מיליוני ש"ח)	תשלום ריבית (מיליוני ש"ח)	סה"כ תשלום (מיליוני ש"ח)	יתרת קרן (מיליוני ש"ח)																														
0 היום				12																														
1	3	$12 \cdot 0.05 = 0.6$	3.6	9																														
2	3	$9 \cdot 0.05 = 0.45$	3.45	6																														
3	3	$6 \cdot 0.05 = 0.3$	3.3	3																														
4	3	$3 \cdot 0.05 = 0.15$	3.15	0																														
8	20	מאקרו-כלכלה : הממשלה, מיסים, תקציב הממשלה ; מימון : ריבית פשוטה																																
	7	א. השפעת הגדלת שיעור המס הישיר : הגדלת מס ישיר על הכנסת הצרכנים במשק (למשל הגדלת מס ההכנסה) תביא להקטנת המשכורת נטו של הצרכנים. כתוצאה, הביקוש של הצרכנים למוצרים נורמליים יקטן, והביקוש שלהם למוצרים נחותים יגדל, ורמת החיים של הצרכנים במשק תרד. הגדלת המס הישיר תגדיל את הכנסות הממשלה, ולכן הגירעון בתקציב הממשלה יקטן, ואף ייתכן שהתקציב יתאזן, ואם ההכנסות תהיינה גדולות מההוצאות – ייווצר עודף תקציבי.	100	$3 \times 33.3\%$ לכל השפעה (על הצרכנים, על רמת החיים ועל תקציב הממשלה)																														

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב- %	הנחיות להערכה
	7	ב. השפעת הטלת המס העקיף: 1. <u>תקציב הממשלה</u>: יגדל, והגירעון יצטמצם, מכיוון שהגדלת המס משמעותה הגדלת ההכנסות של הממשלה. אם הכנסות הממשלה תהיינה שוות להוצאותיה ייתכן שהתקציב יתאזן, ואם ההכנסות יהיו גדולות מההוצאות ייתכן שיווצר עודף תקציבי. 2. <u>מחיר רכבי יוקרה</u>: יעלה, בשל תוספת המס שגובה הממשלה על כל רכב שנרכש. 3. <u>כמות רכבי היוקרה הנרכשת</u>: תרד, היות שמחיר המכוניות עלה, והצרכנים יבקשו לרכוש כמות קטנה יותר. 4. <u>רווחי יצרני רכבי היוקרה</u>: ירדו, כי יימכרו פחות רכבים, ואת המס היצרנים מעבירים לממשלה.	100	4×25% לכל השפעה
	6	ג. 1. <u>הצעה מחברה א'</u>: מחיר הרכב: 310,000 ש"ח מחצית מהתשלום בעוד שנתיים: $K = 155,000$ הריבית השנתית: $r = 0.12$ התקופה בשנים: $t = 3$ סכום ההחזר בתום 3 השנים: $A_t = K \cdot (1 + r \cdot t) = 155,000 \cdot (1 + 0.12 \cdot 3) = 210,800$ בעוד 3 שנים מעיין תחזיר <u>210,800 ש"ח</u>. 2. <u>הצעה מחברה ב'</u>: מחיר הרכב: $K = 320,000$ התקופה בשנים: $t = 2$ סכום הריבית: 38,400 ש"ח. נחשב את הריבית r: נוסחת סכום הריבית בחישוב ריבית פשוטה: $K \cdot r \cdot t$ $K \cdot r \cdot t = 320,000 \cdot r \cdot 2 = 38,400$ $r = 0.06$ שיעור הריבית השנתית הוא <u>6%</u>.	100	2×50% לכל תת-סעיף