



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מינהל וכלכלה

30%

התוכנית מתאימה לשאלונים שסמלם

839183 , 839282 , 839283



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

אמיר סיסו, גולדי אקרמן, ורד לוי, זהר עצמון
ארגון 'מסילה' - כתיבת נושא ההעשרה 'ניהול פיננסי'

ייעוץ אקדמי

פרופ' מיכל בירון, ד"ר גילה אורן, ד"ר עדית סולברג

ייעוץ פדגוגי

ניסים ספז, סיגל ביתן, רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' ענת מנחם ריינר

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול, ריכוז והפקה

גב' רעות מידד, רשת עמל

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

תודות

גב' ברכה ברבר, גב' אירית דואק, מר יגאל בן אהרון,
גב' נורית נואה, גב' רחל שכטר

תמונת השער: By aurielaki /shutterstock

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

תוכן העניינים

1. מבוא: מידענות ואוריינות עסקית-כלכלית 8

- 1.1 אוריינות עסקית-כלכלית 8
- 1.2 מידע ומידענות 9
 - 1.2.1 אוריינות דיגיטלית 9
 - 1.2.1.1 נתונים 9
 - 1.2.1.2 איתור נתונים 10
 - 1.2.1.3 תצוגות גרפיות להצגת הנתונים 10
 - 1.3 תקציב, בנק ואמצעי תשלום 11
 - 1.3.1 מסחר חליפין לכסף 11
 - 1.3.2 תקציב 11
 - 1.3.2.1 תקציב המדינה 11
 - 1.3.2.2 חשיבות ניהול התקציב 11
 - 1.3.3 בנק 12
 - 1.3.3.1 בנק ישראל 12
 - 1.3.3.2 בנק מסחרי 12
 - 1.3.4 אמצעי תשלום 13

2. הארגון 14

- 2.1 מהו ארגון? 14
- 2.2 סוגי ארגונים 14
 - 2.2.1 סיווג ארגוני לפי תחום הפעילות 15
 - 2.2.2 סיווג ארגוני לפי מגזר הפעילות / מטרות הפעילות 15
 - 2.2.3 סיווג ארגוני לפי מרחב הפעילות הגיאוגרפי 15
 - 2.2.4 סיווג ארגוני לפי תהליכי ייצור 16
 - 2.2.5 סיווג ארגוני לפי טכנולוגיה 17
 - 2.2.6 סיווג ארגוני לפי צורת הבעלות 17
- 2.3 חזון ארגוני, ערכים ומטרות 17

18.....	2.3.1 חזון ארגוני.....
18.....	2.3.2 ערכים
18.....	2.3.3 מטרות.....
19.....	2.4 מאפייני סביבה ארגונית
19.....	2.4.1 סוגי סביבות
19.....	2.4.2 ממשקים עם ארגונים נוספים

נושא ללימודי העשרה

22	2.5 מגמות כלל-עולמיות שיצרו אזרחות חברתית תאגידית
----------	---

3. סביבות הארגון..... 24

24	3.1 סביבות המאקרו של הארגון.....
24	3.1.1 הסביבה הכלכלית.....
25	3.1.1.1 התוצר
26	3.1.1.2 צמיחה.....
26	3.1.1.3 מיתון

מאמר לקריאה ודין בכיתה..... 27

27	3.1.1.4 שינויים ברמת המחירים במשק.....
29	3.1.1.5 תעסוקה ואבטלה.....
29	3.1.1.6 מסחר בין-לאומי – יבוא ויצוא
30	3.1.2 סביבה פוליטית.....
30	3.1.3 סביבה חברתית
30	3.1.4 סביבה דמוגרפית
31.....	3.1.5 סביבה טכנולוגית.....
31.....	3.2 סביבות המיקרו של הארגון.....
32	3.2.1 הסביבה האוהדת.....
32	3.2.1.1 מוסדות פיננסיים

32	3.2.1.2 לקוחות וספקים
32	3.2.1.3 גורמי ביניים
32	3.2.2 הסביבה המתחרה
32	3.2.3 הסביבה הפנים-ארגונית

נושאים ללימודי העשרה

33	3.3 ערך נקוב (נומינלי) וערך ריאלי
33	3.4 ניהול פיננסי
33	3.4.1 תקציב - חשיבותו, בנייתו וניהולו
39	3.4.2 בנקאות
43	3.4.3 קניות
47	3.4.4 מדברים על כסף
50	3.4.5 אושר ועושר

4. מבוא לתמחיר

54	4.1 גורמי ייצור
56	4.1.1 סיווג גורמי ייצור לפי היקף הייצור
57	4.2 סיווג עלויות (הוצאות) ייצור
57	4.2.1 הוצאות משתנות והוצאות קבועות
59	4.2.2 הוצאות ישירות והוצאות עקיפות
62	4.3 הכנסות
62	4.4 הוצאות
63	4.5 חישובי רווח
65	4.6 מודל נקודת איזון
66	4.6.1 חישוב נקודת איזון
68	4.6.2 חישוב פדיון בנקודת איזון

5. מבוא לחשבונאות 70

5.1 דוח רווח והפסד 71

5.1.1 כללים חשבונאיים לעריכת דוח רווח והפסד 71

5.1.2 מבנה כללי של דוח רווח והפסד 72

6. תורת השיווק 82

6.1 מהו שיווק? 83

6.1.1 השיווק ומטרותיו 83

6.1.2 צרכים, רצונות וביקוש 83

6.1.3 ערך לצרכן ושביעות רצון 85

6.1.4 עסקת חליפין 85

6.2 תמהיל השיווק 86

6.2.1 המוצר, מוצרים תחליפיים 86

6.2.2 מותג 87

6.2.3 מיצוב 87

6.2.4 מאמצי קידום המכירות 88

6.3 פניה של התחרות 89

6.3.1 פירמה, שוק וענף 89

6.3.2 מודל SWOT 90

6.4 התוכנית השיווקית 91

נושאים ללימודי העשרה

6.5 פילוח ובידול, מגמות חדשניות בעולם השיווק, ומודלים נוספים להבנת סביבת התחרות 93

7. משאבי אנוש 97

7.1 ההון האנושי 97

7.2 גיוס עובד לארגון 98

7.2.1 הגדרת תפקיד 98

99	7.2.2 שיטות גיוס
100	7.3 יחסי עבודה
101	7.4 דיני עבודה
101	7.4.1 יחסי עובד-מעביד
101	7.4.2 דרכי התקשרות בין עובד למעביד
102	7.4.3 צורות העסקה
104	7.5 מהותם ומשמעותם של חוקי המגן ככלי מינימום
104	7.6 חוקי המגן
104	7.6.1 חוק שכר מינימום, התשמ"ז – 1987
105	7.6.2 חוק שעות עבודה ומנוחה, התשי"א – 1951
105	7.6.3 חוק הגנת השכר, התשי"ח – 1958
105	7.6.4 חוק הודעה מוקדמת לפיטורים ולהתפטרות, התשס"א – 2001
105	7.6.5 חוק פיצויי פיטורים, התשכ"ג – 1963
105	7.6.6 חוק חופשה שנתית, התשי"א – 1951
106	7.6.7 דמי הבראה
106	7.6.8 חוק דמי מחלה, התשל"ו – 1976
107	7.7 חוקי עבודה נבחרים
107	7.7.1 חוק עבודת נוער, התשי"ג – 1953
107	7.7.2 חוק שוויון הזדמנויות בעבודה, התשמ"ח – 1988
107	7.7.3 חוק למניעת הטרדה על רקע מגדרי, התשנ"ח – 1998
108	7.7.4 פנסיה על-פי צו הרחבה
109	רשימת המקורות

1. מבוא: מידענות ואוריינות עסקית-כלכלית

מטרות פרק **המבוא** הן לפתח אצל הלומד:

- את הכרת העולם העסקי ואת אופן פעולתו.
- יכולת לזהות צורך מתוך הזדהות עם תחושת חוסר של צרכים בסיסיים.
- הבנת תהליכים ניהוליים והכרת מושגים ותרומתם לפעילות העסקית של הארגון.
- הבנת מטרות הארגון ויכולת להצביע על המידע החסר בהינתן החלטה שצריכה להתקבל.
- יכולת לאתר נתונים במרשתת, הבנת נתונים גרפיים ויכולת לגזור מהם מסקנות לשם הבנת פעילות הארגון ולשם מתן המלצות לשיפורים.
- הבנת מושגים כלכליים וסוגיות כלכליות במשק ובארגונים השונים.

1.1 אוריינות עסקית-כלכלית

המשמעות הבסיסית של המילה **אוריינות** היא היכולת לכתוב ולקרוא, והיא מכוונת ליכולות קוגניטיביות (מצבור הידע שנרכש באמצעות למידה או חוויה) שבבסיסן הבנה ויישום. מכאן נגדיר:

אוריינות כלכלית היא המידה שבה מבין הפרט מונחים כלכליים מרכזיים ועד כמה הוא בטוח ביכולתו לנהל את כספיו האישיים בקבלת החלטות נאותה לטווח הקצר ובתכנון לטווח הארוך תוך שימת לב לאירועי החיים האישיים ולכלכלה המשתנה (Remund, 2010).

אוריינות עסקית משמעה פיתוח ושיפור של יכולות האדם להתמודד בסביבות עסקיות המוכוונות לחשיבה עסקית. בהקשר הספציפי שלנו היא עוסקת בשני עקרונות: אחד הוא החוסר, כלומר **צורך** שלא בא על סיפוק; ואחד הוא **התהליך הניהולי**, כלומר פעולות שנעשות כדי לקבל תוצאה מסוימת. זאת, בהלימה להגדרת 'הארגון' לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (ה-OECD) – ארגון בין-לאומי של המדינות המפותחות המקבלות את עקרונות הדמוקרטיה הליברלית והשוק החופשי. ההגדרה שנתן הארגון לאוריינות עסקית מדגישה שיש ליצור מודעות גבוהה לסיכונים כלכליים ולהזדמנויות כלכליות וכי יש לפתח כישורים המאפשרים לפרט לעשות בחירות מושכלות וצעדים אפקטיביים שישפרו את התנהלותו הכלכלית (OECD, 2010).

צורך

צורך הוא ליבת הפעילות הכלכלית. תחום הפסיכולוגיה עוסק בכל מיני צרכים. להלן הגדרה רלוונטית לענייננו:

צורך הוא **תחושת מחסור פיזיולוגית או פסיכולוגית המעיבה על רווחתו האישית של הפרט** (Maslow, 1987), קרי – צורך מתעורר כאשר חסר לפרט משהו, ותחושת המחסור גורמת לו לפעול כדי למלא את החוסר.

שאלה לתלמידים ?

אילו צרכים יש לבני אדם? האם אתם יכולים לדרג אותם לפי סדר חשיבות/עדיפות?
האם כל בני האדם יציבו צרכים אלה באותו סדר עדיפות? מהן הסיבות לכך?

נעת נגדיר את העיקרון הבסיסי הנוסף של הפעילות הכלכלית, והוא ניהול.

ניהול

ניהול הוא תהליך של הובלת משימות לכדי השלמתן ביעילות בעזרת אנשים ועמם יחד. התהליך כולל פונקציות של תכנון, ארגון, הובלה ושליטה (Robbins & Coulter, 1996). ישנם סוגי ניהול שונים, אך כולם בסופו של דבר מגלמים את **סדר הפעולות שיש לנקוט כדי לעבור ממצב קיים למצב רצוי**.

1.2 מידע ומידענות

1.2.1 אוריינות דיגיטלית

אוריינות (או מוכוונות) דיגיטלית היא ההבנה שכל נגיעה לעולם העסקי חייבת להיות מגובה ביכולת להשתמש בכלים דיגיטליים. מגוון הכלים הוא עצום וכבר מזמן שאינו מתמצה במחשב ובחיבור לאינטרנט. חלק נרחב מהפעילות הכלכלית נעשה במרחב הדיגיטלי: עסקות חליפין, פעילות שוק ההון והבנקאות הפרטית – אלה דוגמאות לכך שהסביבה הכלכלית בעידן הנוכחי הולכת ונכחדת מהמרחב הפיזי. כאן נדגיש שני נושאים: את החשיבות ההולכת וגדלה של נתונים ובעיקר בהקשר של קבלת החלטות; ואת ההבנה שהנתונים האלה אפשריים לאיסוף בצד הסבר הדרכים לאסוף אותם.

1.2.1.1 נתונים

נתונים הם עובדות פשוטות, לרוב מספרים גולמיים. על מנת שנתונים ייהפכו למידע בעל משמעות, יש צורך לפרש אותם. נדגים זאת: העולם שסביבנו מפיק נתונים מבלי הפסק. למשל, מדווחים שהטמפרטורה בחוץ היא 22 מעלות צלזיוס. המידע ניתן לנו ואין הוא בשליטתנו, אך אופן השימוש בו הוא על פי רוב כן בידיים שלנו – נוכל להשתמש במידע על הטמפרטורה כדי להחליט מה ללבוש. חשוב להדגיש כי המידע כשלעצמו אינו ערובה לקבלת החלטה נכונה, אלא הידע שצברנו באותו התחום שבו מתקבלת ההחלטה. ייתכן כי בפעם הראשונה שבה זו הייתה הטמפרטורה בחוץ בחרנו ללבוש מעיל. רק החוויה של לבישת מעיל בטמפרטורה הזאת יכולה ללמד אותנו אם זו הבחירה הנכונה בעבורנו. ייתכן כי לנו באופן אישי מעיל הוא אכן הבחירה הנכונה. כעת, נתון נוסף כמו אחוזי לחות יכול בהחלט לשנות את מידת ההתאמה של מעיל באותה טמפרטורה, למשל אם אחוז הלחות גבוה מאוד. כלומר, בין שנקטנו פעולה אקטיבית כדי לרכוש את הידע ובין שהוא תוצר של ניסיון שנצבר ובין שאנו מאותם אנשים שנוהגים להחליט על-פי ה"אינטואיציה" – שאיפתו הטבעית של האדם היא לקבל החלטה על בסיס ידע.

❓ תרגיל - קבלת החלטות

עליכם להחליט בעניין יישור שיניים, אם מומלץ לעבור טיפול כזה.
בשלב ראשון, בטרם יהיו לכם פרטים נוספים, נסו להחליט אם הייתם ממליצים לחברכם לעבור טיפול כזה.

כאמור, ידע הוא תוצר של מידע שעבר תהליך. בעולם העסקי, יש מקום לדון בשאלה מה עושים כשאינ ידע וצריך לקבל החלטה? נושא המידע מטופל בשני שלבים:

שלב ראשון: איתור נתונים – בהדגשת הפן הדיגיטלי;

שלב שני: הצגת הנתונים – הצעד הראשון בהפיכת המידע לידע.

1.2.1.2 איתור נתונים

איתור נתונים, מכל סוג שהוא, זו מיומנות. אפשר לומר בהכללה שמיומנות זו כוללת **שלושה** רבדים:

- מה לחפש?
- איפה לחפש?
- איך להתייחס למידע שנמצא?

מה לחפש? – לכאורה זה מובן מאלין, אך לא תמיד אנחנו יודעים מה אנחנו מחפשים. חשבו על אדם שמתלונן בפני רופא על סחרחורות. האם הרופא יחפש בעיה שמקורה בעיניים? אולי באוזניים? ואולי בכלל בעמוד השדרה? כלומר, לא תמיד ישנו קשר ברור בין מידע שמחפשים ובין התחום שבו צריך לקבל החלטה. שאילתה (Query) היא הכלי שבאמצעותו ניתן לפנות לבסיס הנתונים לצורך מיון, פילוח וניתוח של הנתונים (מתוך: **חמדת הדרום**).

אתרי חיפוש ומאגרי מידע

איפה לחפש? – שאלה זו עוסקת בידע ספציפי להפעלת מנוע חיפוש כזה או אחר. מנוע החיפוש הנפוץ ביותר הוא גוגל, אך לא מעט מהמידע נמצא היום גם ברשתות חברתיות כמו פייסבוק ולינקדין, וגם במאגרי מידע ייעודיים כגון מכון היצוא, הלמ"ס, דן אנד ברדסטריט (B&D).

איך להתייחס למידע שנמצא? – ההיבט החשוב ביותר בהקשר של מיומנות איתור מידע הוא החשיבה הביקורתית. זהו מנגנון הרסן שעוצר אותנו לשאול מה מידת אמינותו של המקור שלפנינו; מי עומד מאחורי מידע זה? האם מדובר בדעה או בעובדה? מי מרוויח מהפצת המידע? דבר נוסף שיש לשים לב אליו בנוגע לנתונים הוא ההבדל בין נתון אחד בודד לבין מגמה. הדבר עשוי לסייע לנו להבחין בנורא אזהרה. למשל, חריגה חד-פעמית בחשבון הבנק, שחוזרת למסגרת בחודש הבא – זה לא נורא, אבל כשהחוב נמשך ונראית מגמת עלייה – יש בעיה.

חקר אתרים

כיום, בכל חיפוש עולים מאות אתרים אשר כביכול יכולים לעזור בנושא המבוקש. יש לזהות אילו אתרים הם בעלי אמינות גבוהה, למשל אתרים בחסות אקדמית או ממשלתית, לעומת אתרים הפועלים לשם מטרה שאינה עולה בקנה אחד עם מסירת מידע טהור. יש אתרים שמעוניינים לשווק "בדלת האחורית" מותג או שירות, ויש אפילו הפועלים לגנוב מידע חסוי למטרות שונות. כמו בדואר האלקטרוני, שבו התוכנה מסננת הודעות ספאם או מתריעה על היתכנות וירוסים או תוכן זדוני, כך גם באתרים מושתל לפעמים תוכן זדוני. לעתים המידע הניתן באתרים אלו אינו אמין או לא מדויק ואף שגוי. לכן חשוב ללמוד ולהכיר כיצד פועלים מנועי החיפוש, מטעם מי המידע, מי מפיץ אותו ועוד.

לכל כתובת של אתר יש סיומת שיכולה להעיד על השתייכותו של האתר. לדוגמה, הסיומת gov אופיינית לאתר ממשלתי, ויש סבירות גבוהה לגבי אמינות המידע הנמסר באתר זה.

ניתן ללמוד על מבנה של כתובות אתרים ועל סיומותיהן הגנריות באתר שכתובתו:

<https://www.webremarketing.com>

1.2.1.3 תצוגות גרפיות להצגת הנתונים

הצגה בטבלה – המוח האנושי שואף באופן טבעי לעשות סדר בכל מקום שיש בו אי-סדר. כך למשל, הצגת נתונים בטבלה מקלה את ההתמצאות ומאפשרת הסקת מסקנות מושכלת מאוסף נתונים שאורגן על-פי קריטריונים מסוימים.

הצגה גרפית – יש מגוון דרכים להצגה גרפית של נתונים: תרשים זרימה, דיאגרמה ועוד. בכל אופני ההצגה הגרפית המידע מונגש בצורה חזותית, אינטואיטיבית יותר, והדבר מקל על המתבונן להסיק מסקנות מהנתונים. כפעילות המשך לבניית טבלה, ניתן להמיר אותה להצגה גרפית פשטנית בסגנון של תרשים עוגה או מערכת של שני צירים.

המשך - תרגיל בקבלת החלטות ?

כעת, בידיכם חוברת הסבר מפורטת בנושא יישור שיניים: למי מיועדים טיפולים מסוג זה, מהם הסיכונים ומהן תופעות הלוואי לטווח הקצר והארוך, מהם סיכויי ההצלחה ומה העלויות של הטיפול, מי המטפלים המומלצים ועוד.

בהתחשב בשני השלבים הנ"ל של הטיפול במידע, מהי תשובתכם כעת?

1.3 תקציב, בנק ואמצעי תשלום

1.3.1 מסחר חליפין לכסף

בעבר, הכלכלה הייתה מבוססת על **סחר חליפין**. זוהי שיטת הסחר העתיקה ביותר בעולם, שמשמעותה החלפת מוצר תמורת מוצר אחר. פעולה זו נקראת גם עסקת בארט (Barter).

כיום, **כסף** הוא אמצעי החליפין המשמש במסחר, והוא מסייע לנו לפשט את תהליך הקנייה, המכירה והתשלום בעבור סחורות או שירותים שאנחנו זקוקים להם (מתוך: **להבין את הכסף**).

1.3.2 תקציב

תקציב (Budget) מוגדר **כתוכנית עסקית** המבטאת בערכים כספיים. זהו כלי ניהולי שמטרתו **תכנון הוצאות והכנסות של הארגון** בתקופה מסוימת לפני תחילת הפעילות. לרוב, נעשה תכנון תקציבי לתקופה של שנה, המקבילה **לשנת מס** (תקציב שנתי), אך לעיתים נעשה תכנון תקציבי למשך חייו של **פרויקט** (תקציב פרויקטלי) או לתקופה ארוכה יותר או קצרה יותר (תקציב רבעוני, תקציב חד-שנתי, תקציב חודשי) וכדומה (מתוך: **ויקיפדיה**).

1.3.2.1 תקציב המדינה

תקציב המדינה הוא דוח שבו מרוכזות ההוצאות או ההכנסות המתוכננות של הממשלה לתקופה מוגדרת (בדרך כלל שנה), ובו נקבעים הסכומים שיוקצבו למשרדי **הממשלה** לשנת פעילות, בכל אחד מסעיפי ההוצאה של כל משרד.

תקציב המדינה הוא הביטוי המובהק ביותר של מדיניות הממשלה, משום שהוא קובע את הסכומים שיוקצבו לכל אחת ממטרותיה של הממשלה (מתוך: **ויקיפדיה**).

1.3.2.2 חשיבות ניהול התקציב

ניהול התקציב מתבסס על קביעת סעיפי תקציב המייצגים מגזר בארגון או פעילות בארגון. לעיתים מחולקים הסעיפים לתת-סעיפים ואף בחלוקות משנה נוספות, כך שהסעיף ברמה הנמוכה ביותר משקף פעילות שהארגון מעוניין להקצות לה משאבים ולעקוב אחר ניצולם. במקרים רבים, המבנה התקציבי מייצג סוגי הוצאה והכנסה המקבילים לסעיפי דוח רווח והפסד (מתוך: **ויקיפדיה**).

ניהול פיננסי של ארגון טומן בחובו תחומי פעילות שונים, לרבות ניהול תזרים המזומנים, ניהול מקורות האשראי, ניהול התקציב וניהול התמחיר. אחד הנושאים הבסיסיים והמהותיים הוא ניהול התקציב. התקציב הוא כלי ניהולי משמעותי ביותר בכל דרגי הניהול, ולפיכך ניהול התקציב הוא בגדר חובה, בלא קשר לגודל העסק.

התקציב הוא מעין מצפן המאפשר לארגון ללכת בדרך הנכונה, בסטיות מינימליות. זהו כלי חיוני לתכנון, לביצוע ולבקרה של תהליכים המביאים בסופם צמיחה לארגון.

1.3.3 בנק

בנק הוא מוסד פיננסי שעיסוקו העיקרי הוא טיפול ותיווך בכסף.

1.3.3.1 בנק ישראל

בנק ישראל הוא הבנק המרכזי בישראל, השייך למדינה. מטרתו לנהל את המדיניות המוניטרית (מהמילה מוניטה בלטינית, שפירושה מטבע) כדי לפקח על כמות **אמצעי התשלום במשק** ולהשפיע על הפעילות הכלכלית במדינה. הבנק פועל על-פי חוק שנחקק בשנת 2010. בראש הבנק עומד נגיד בנק ישראל המתמנה על ידי נשיא המדינה, על-פי המלצת הממשלה, לתקופה של חמש שנים.

מטרות בנק ישראל

- שמירה על יציבות המחירים
- תמיכה ביציבות ובפעילות הסדירה של המערכת הפיננסית
- תמיכה בהשגת יעדי הממשלה, בעיקר בתחומי הצמיחה, התעסוקה וצמצום הפערים החברתיים.

תפקידי בנק ישראל

- הנפקת השטרות והמטבעות של המדינה
- ניהול מדיניות מוניטרית
- פיקוח על הבנקים המסחריים
- החזקת יתרות מטבע החוץ של המדינה וניהולן
- תמיכה בפעילות הסדירה של שוקי מטבע החוץ בישראל
- ייעוץ לממשלה בעניינים כלכליים
- ניהול מערכות מידע וסטטיסטיקה על כלכלת ישראל
- הסדרת מערכת התשלומים והסליקה במשק
- ייצוג המדינה במוסדות הפיננסיים הבין-לאומיים.

(מתוך: בנק ישראל)

1.3.3.2 בנק מסחרי

בנק מסחרי הוא מוסד בנקאי העוסק, ברישיון על-פי חוק, במתן הלוואות, בקבלת פיקדונות, בניהול חשבונות עובר ושב במטבע מקומי ובמטבע חוץ ללקוחותיו, ובהעמדת קווי אשראי לחברות ולמיזמים עסקיים. בנק מסחרי מספק ללקוחותיו אמצעי תשלום כמו המחאות וכרטיסי אשראי, לעתים בשילוב חברות אשראי חיצוניות. בדרך כלל הוא מעניק ללקוחותיו גם גישה לשוק ההון וייעוץ השקעות.

1.3.4 אמצעי תשלום

אמצעי תשלום הוא אמצעי המשמש לתשלום בעת קנייה: כסף מזומן, כרטיס אשראי, המחאה – שיק, הוראת קבע.

כסף: אמצעי תשלום מוסכם (שטרות, מטבעות) המשמש לתשלום בעבור קניית סחורות, שירותים ועוד.

כרטיס אשראי (credit card): סוג של כרטיס חיוב המשמש אמצעי תשלום חלופי למזומנים, כשלרוב הלקוח מחויב באמצעותו על העסקה במועד מאוחר ממועד ביצוע העסקה.

המחאה – שיק: שטר שבו מורה אדם או חברה לבנק שלו למשוך מחשבונו בתאריך הנקוב סכום כסף לטובת הנפרע.

הוראת קבע: שיטת תשלום שבה הלקוח מורה לבנק לכבד אוטומטית דרישת תשלום שתגיע מגוף מסוים, ולהעביר את סכום הכסף הנדרש ישירות מחשבונו.

2. הארגון

מטרות פרק **הארגון** הן לפתח אצל הלומד:

- יכולת להבדיל בין ארגון ובין צורות התאגדות אחרות שאינן ארגון.
- יכולת לזהות השתייכות של ארגון לאחד משלושת המגזרים.
- יכולת להבחין בין ארגון מקומי (לוקאלי) ובין ארגון רב-לאומי (גלובלי).
- יכולת להצביע על מקור גורמי ההשפעה החיצוניים לארגון.

2.1 מהו ארגון?

השאלה מורכבת במידת-מה, ויש הגדרות שונות למונח ארגון. אחת ההגדרות המקובלות לארגון היא:

קבוצת אנשים הפועלים בתיאום ובמשותף למען השגת מטרה משותפת, כאשר עומדים לרשותם משאבים (הון, כוח אדם, חומרים, ציוד מכונות ועוד).

הגדרה אחרת לארגון באה מגישת המערכת הפתוחה, והיא:

מערכת חברתית העוסקת בהפקת שיטתית ומתמשכת של מוצרים ושירותים, באמצעות מחזורי פעילות תכליתית של בני אדם, ואשר מתקיימת כתוצאה של יחסי חליפין עם הסביבה אשר במחיצתה היא פועלת (סמואל, 1996).

נוכל למשל לומר שהמתנ"ס השכונתי הוא ארגון, ובאותה נשימה – שבית חולים גם הוא ארגון. מנגד, האם לכולנו ברור שהחבר'ה שמשחקים יחד כדורגל ביום שישי, החברים מהטיול המאורגן של הקיץ, או האנשים שהפגינו בכיכר אינם ארגון? תחילה נתאר סוגים שונים של ארגונים ואחר כך נשוב לשאלה זו (בסעיף 2.3).

2.2 סוגי ארגונים

יש ארגונים שונים ומגוונים. אין ארגון אחד דומה למשנהו, כמעט כפי שאין אדם דומה לרעהו. ובכל זאת, נבקש להציג כמה חלוקות-על של ארגונים באשר הם, על-פי מאפיינים בסיסיים שמבדילים בין סוגים של ארגונים.

מקובל לסווג ארגונים על-פי **שישה** מאפיינים:

- תחום הפעילות
- מגזר הפעילות / מטרות הפעילות
- מרחב פעילות גיאוגרפי
- תהליכי ייצור
- טכנולוגיה
- צורת הבעלות

2.2.1 סיווג ארגוני לפי תחום הפעילות

ארגון מסחרי: ארגון העוסק בקנייה ובמכירה של סחורות לשם הפקת רווחים. ארגון מסחרי הוא בעצם מתווך: הוא קונה סחורה, בדרך כלל מוצרים, מיצרנים שונים ובכמויות גדולות, ומוכר אותה בכמויות שונות, על-פי דרישה.

ארגון שירותי: ארגון המספק שירותים לקהל לקוחות (למטרת רווח – ארגון עסקי, או ללא כוונת רווח כמו מלכ"ר). לדוגמה: בנק, חברת ביטוח, חברת ייעוץ.

ארגון יצרני: ארגון המייצר מוצרים כדי למכור אותם ולהרוויח ממכירתם. לדוגמה: מפעלי מזון, נגריות.

החלוקה לא תמיד ברורה וחותרת. ישנם ארגונים המוכרים מוצרים ונותנים שירותים עבור המוצרים שנמכרו (כגון חברה המוכרת מזגנים, אבל גם מתקינה אותם ונותנת שירותי תיקון), וישנם ארגונים שמייצרים ומוכרים את תוצרתם וגם מוצרים נוספים שהם קונים.

ארגון ידע: כל ארגון המעניק ידע כמו בית ספר, אוניברסיטה, ספרייה, מכללה, אתרי לימוד / מידע. במכלול ארגוני הידע קיימים ארגוני הזנק, ארגוני מחקר וארגוני מו"פ – מחקר ופיתוח.

ארגון הזנק (סטארט-אפ): זהו סוג של ארגון ידע. ארגון זה מפתח רעיון למוצר חדשני ומנסה להגיע לייצור אב-טיפוס של המוצר. המאפיינים שלו הם חדשנות, יצירתיות, חוסר היררכיה ארגונית, צמיחה ארגונית. יש בארגונים אלו שתי בעיות עיקריות: גיוס כספים להשקעה; והישרדות בשוק תחרותי – עד שהארגון בוחר לצאת מהפעילות העסקית (עושה "אקזיט") וחברה עשירה קונה אותו. אותה חברה עשירה עושה זאת מתוך שתי מטרות אפשריות: לשכלל את הקיים, את האב-טיפוס שפיתחה חברת ההזנק; או (במקרה שהאב-טיפוס נועד להתחרות במוצר שלה) – לחסל אותו כדי שהמוצר שלה ימשיך להיות מוביל בשוק. קיימות דוגמאות רבות לחברות הזנק ישראליות שפיתחו יישומון (אפליקציה) ייחודי ונרכשו למשל על ידי חברה אמריקנית.

2.2.2 סיווג ארגוני לפי מגזר הפעילות / מטרות הפעילות

ארגונים כישויות נוצרים כאמור כדי להגשים תכלית המוגדרת באופן רחב כללי וממצה בחזון, ובאופן ממוקד ומדויק במטרות.

המציאות כידוע מורכבת יותר. לא אחת נראה ארגונים אשר פועלים ללא חזון הלכה למעשה, או כאלה שחזונם שונה מתכלית פעילותם בפועל (כפי שזו מצטיירת ממטרותיהם), בין במתכוון ובין לאו. ארגונים זונחים לעתים את חזונם, או משנים אותו תוך כדי פעילות או לא מצליחים לפעול למימוש.

מבחינת תכלית הפעילות, נוכל לאפיין שלושה סוגים עיקריים של ארגונים (Blau & Scott, 1962):

ארגונים מהמגזר הציבורי – 'המגזר הראשון': ארגונים שתכליתם לספק שירותים ציבוריים כפי שהגדירה המדינה.

ארגונים מהמגזר הפרטי – 'המגזר השני': ארגונים שתכליתם להניב רווח לבעליהם.

ארגונים מהמגזר הלא פרטי ולא ציבורי – 'המגזר השלישי': ארגונים שתכליתם אינה להפיק רווחים ואשר פועלים למען מטרות חברתיות (מכונים מלכ"ר – מוסד ללא כוונת רווח).

2.2.3 סיווג ארגוני לפי מרחב הפעילות הגיאוגרפי

ארגונים פועלים באזור מסוים. בעבר, ועד לא מכבר, יכולת התנועה של בני האדם הייתה מוגבלת למדי. היכולת של ארגונים לפעול בשטחים רחבים הייתה מוגבלת אף היא. במרוצת המאה ה-20 חלו תהליכים נרחבים שהקלו הן את

היכולת של בני אדם לנוע ממקום למקום (תשתיות כבישים, תחבורה ציבורית ותעופה אזרחית), והן את יכולתם לתקשר ממקומות מרוחקים (טלפון, פקסימיליה, אינטרנט). תהליכים אלו השפיעו בהתאמה על היכולת של ארגונים לפרוץ את המגבלות הגיאוגרפיות. לפי זה, נאפיין שני סוגי ארגונים:

ארגון מקומי (לוקאלי) – ארגון שפועל בשוק המקומי בלבד.

ארגון עולמי (גלובלי) – ארגון שפורץ את הגבולות הגיאוגרפיים ופועל בכמה מקומות בעולם (אם בהפעלת סניפים במדינות שונות ואם במתן שירות או מכירת מוצר ללקוחות במדינות שונות).

דוגמאות

'העמותה לצדק סביבתי' הוא ארגון אשר פועל שלא למטרת רווח וחזונו הוא לעשות צדק סביבתי בישראל. זהו ארגון מקומי (לוקאלי) אשר פועל בגבולות מדינת ישראל בלבד. 'גרינפיס' גם הוא ארגון ללא כוונת רווח שפועל לשמירה על הסביבה, אלא שהוא פועל לשמירה על העולם כולו – הוא נוכח ופועל במדינות רבות ובהן ארצות הברית וישראל. מכאן ש'גרינפיס' הוא ארגון עולמי (גלובלי). כזכור, ארגונים ללא כוונת רווח משתייכים **למגזר השלישי**.

'קפה נמס' היא רשת בתי קפה ישראלית שפועלת בשטח מדינת ישראל בלבד. לפיכך היא ארגון מקומי (לוקאלי). לעומתה, 'סטארקופי' היא רשת בתי קפה הפועלת בכמה מדינות ברחבי העולם, ולפיכך היא מוגדרת ארגון עולמי (גלובלי). שתי החברות משתייכות כמובן **למגזר השני**.

אשר **למגזר הראשון**, כאשר בוחנים את שאלת המרחב הגיאוגרפי שבו פועל הארגון מתקבלת תמונה שונה במעט. תפקידו של המגזר הראשון הוא לספק שירותים לציבור, והציבור הוא תושבי המדינה שאליה משתייך המגזר הזה ולכן לא ניתן לכאורה לאפיין ארגון ציבורי שהוא גלובלי. עם זאת, ישנם כמה מקרים שעשויים כן לענות על ההגדרה הזאת. ארגון האומות המאוחדות (האו"ם) הוא ארגון שפועל לסייע לאזרחים במדינות שונות, בדרך כלל מדינות שמתקשות לספק שירותים בסיסיים לתושביהן. כך למשל, האו"ם באמצעות ארגוני משנה יכול לסייע בטיפול במקורות מים, בהספקת תרופות או בשמירה על הביטחון באזורי סכסוך. ארגונים נוספים שהם דומים באופיים יכולים להיות האיחוד האירופי, נאט"ו, ה-OECD. האחרון, ארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי, הוא ארגון בין-לאומי של המדינות המפותחות המקבלות את עקרונות הדמוקרטיה הליברלית והשוק החופשי. מקורותיו בארגון לשיתוף פעולה אירופי שהוקם כארגון כלכלי מקביל לנאט"ו, וזאת כדי לסייע ביישום תוכנית מרשל לבנייה מחדש של אירופה לאחר מלחמת העולם השנייה.

2.2.4 סיווג ארגוני לפי תהליכי ייצור

נוהגים לסווג ארגונים יצרניים על-פי אופי התהליך שבו הם מייצרים את מוצריהם, והוא נגזר בראש ובראשונה מהמוצר. לפי זה, נאפיין **שלושה** סוגי ארגונים:

ייצור יחידני – ייצור של מוצר ייחודי. בתהליך זה מיוצרים מוצרים בודדים לפי הזמנה והמוצר אינו עובר בפס ייצור. כל מוצר כזה הוא יחיד ואישי, והוא מורכב בדרך כלל ממספר ניכר של חומרים ורכיבים. איכות המוצר ועלות הייצור שלו גבוהות וכך גם מחירו (למשל רהיט בעיצוב ייחודי).

ייצור המוני – ייצור מוצרים בסדרות גדולות. זהו תהליך מתועש שבו מיוצרים מוצרים שיש להם ביקוש גדול וקבוע. לכל מוצר (או קבוצת מוצרים) יש קו ייצור משלו ומכונות ייצור ספציפיות למוצר, שהן יקרות, ולכן ההשקעה הראשונית בהקמת המפעל גבוהה. בגלל הכמות הגדולה המיוצרת, העלות ליחידת מוצר יורדת ואפשר למכור אותו בזול (למשל טקסטיל).

ייצור סידרתי – ייצור מוצרים בסדרות קטנות עד בינוניות, לפי הזמנה או למלאי. גם בתהליך זה העבודה מתבצעת בתחנות, אך משתמשים באמצעי ייצור משותפים למגוון מוצרים וניתן לייצר כמה יחידות מכל מוצר במקביל (למשל קולקציה אופנתית מסוימת או מהדורה מוגבלת של פריטים).

2.2.5 סיווג ארגוני לפי טכנולוגיה

ארגוני HIGH TECH (טכנולוגיה עילית, תעשייה עילית) – השם הכללי של ארגונים העוסקים בטכנולוגיה מתקדמת. לרוב הכוונה לתעשיות הקשורות לעולם המחשוב, אך גם לתעשיות האלקטרוניקה, הביוטכנולוגיה ואחרות.

ארגוני LOW TECH (ארגונים מסורתיים) – ארגונים המבוססים על טכנולוגיה בתעשייה המסורתית, טכנולוגיה פשוטה ולא מתוחכמת, המשתמשים במערכות ייצור שאינן מצריכות השקעה גבוהה יחסית.

2.2.6 סיווג ארגוני לפי צורת הבעלות

ארגונים מסווגים לפי צורת הבעלות שלהם, וזה מחייב את הארגון לנהוג על-פי הכללים המתאימים לסוג הבעלות שלו. ארגון יכול להיות בבעלות פרטית, הוא יכול להיות שותפות, חברה בע"מ, חברה ציבורית, חברה ממשלתית ואגודה שיתופית.

בעלות פרטית – ארגון שבעליו הוא אדם יחיד. דוגמאות: משרד עורך דין, חנות, מפעל לייצור נעליים.

שותפות – ארגון שנמצא בבעלות משותפת של כמה אנשים. חלקו היחסי של כל שותף בארגון נקבע בהסכמה בין השותפים, על-פי השקעתו הכספית של כל שותף או על-פי תרומתו הייחודית להתפתחותו ולקידומו של הארגון (כמו השקעת ידע). רווחי הארגון מתחלקים בין השותפים, וכל אחד מהם מקבל את חלקו על-פי מה שנקבע בהסכם השותפות.

חברה בע"מ (חברה בעירבון מוגבל) – התאגדות של אדם, כמה בני אדם או תאגידים, שנרשמה על-פי חוק אצל רשם החברות. כל אדם יכול להקים חברה אם החברה אינה נוגדת את החוק או אם פעילותה בלתי מוסרית.

חברה בע"מ היא ישות משפטית לכל דבר ועניין, כלומר קיימת הפרדה בין בעלי החברה לחברה עצמה. האחריות לחובות היא של החברה ולא של בעלי המניות. כלומר, במקרה שהחברה נקלעת לקשיים כספיים ונאלצת להכריז על פשיטת רגל, רכושם הפרטי של הבעלים לא נפגע. בנסיבות מסוימות יכול בית המשפט להרים את מסך ההתאגדות של החברה ולייחס את חובותיה לבעלי המניות.

חברה ציבורית – חברה שמניותיה נסחרות בבורסה, והציבור הרחב יכול לרכוש אותן. הבעלות על חברה ציבורית יכולה להיות כולה בידי משקיעים פרטיים, או שחלקה בבעלות הממשלה וחלקה בבעלות משקיעים פרטיים.

חברה ממשלתית – חברה שנמצאת בבעלותה הבלעדית של הממשלה, או שהממשלה היא אחד השותפים העיקריים בה. לממשלה בעלות על חברות הפועלות בתחומים שבהם חיוני להבטיח הספקת מוצרים או שירותים לאזרחים. חברות לדוגמה: מקורות, התעשייה האווירית, חברת החשמל.

אגודה שיתופית – זהו סוג של תאגיד, היינו קבוצה של אנשים המתאגדים יחד להשגת מטרה משותפת, ומקימים גוף שהוא ישות משפטית נפרדת, כלומר הזהות של התאגיד שונה מהזהות של החברים בו.

2.3 חזון ארגוני, ערכים ומטרות

מטרתנו היא להניח כמה יסודות מרכזיים אשר באמצעותם נוכל לבחון אם קבוצת האנשים שעומדת לפנינו היא אכן ארגון. מדובר בשלושת היסודות האלה: **חזון**, **ערכים ומטרות** שחברי הקבוצה חולקים באופן עקרוני במשותף. ואולם, השלישייה הזאת כשלעצמה אינה ממצה ויש לבחון היבטים נוספים בבואנו להכריע בשאלת קיומו של הארגון. כל אחד מהיסודות הללו צריך שיתקיים במלואו וכך גם הקשר המשולש ביניהם. **ארגון ייתפס כ'ארגון' אם הוא אכן מקיים הלכה למעשה התקדמות מוחשית לעבר החזון שהוגדר, תוך שמירה על ערכים והצבת מטרות בדרך.**

דוגמה – Google

החזון המוצהר של גוגל הוא "לארגן את כל המידע בעולם ולהפוך אותו לנגיש ושימושי בעבור כולם". אילולא נוצר מידע חדש בעולם, קרוב לוודאי שגוגל כבר הייתה מספיקה לארגן את כולו ולהפוך את חזונה למציאות. משימתה היא אתגר מתמשך שמתווה לה את הדרך יום יום לאתר דרכים חדשות אשר עשויות להפוך את החזון למציאות. לשם כך עליה להכיר טוב יותר את המשתמשים שלה. לפיכך, גוגל הציבה לעצמה **מטרה** לבנות מערכת הפעלה לטלפונים ניידים – אנדרואיד שמה. כיום, מערכת זו היא הפופולרית ביותר בעולם, ובהיותה כזו היא מסייעת לגוגל להתקדם לעבר הגשמת חזונה. **באשר לערכים**, גוגל חרתה על דגלה את המשפט *Don't be evil* ('אל תהיה רשע') – משפט שמזוהה עם הארגון באופן עמוק כל כך עד שהיווה בסיס לדיון עקרוני בשאלה עד כמה הארגון אכן מחויב לו, דיון שאף ייתכן שהביא את גוגל לידי ההחלטה לשנות את נוסח המשפט ואולי להסירו בכלל.

כעת נסביר מהו כל אחד מהיסודות של הארגון: חזון, ערכים ומטרות.

2.3.1 חזון ארגוני

חזון הוא דימוי מנטלי עתידי של מצב רצוי (אידיאלי) ואפשרי של הארגון או של תת-היחידות הארגוניות. החזון, שהוא בבחינת ה"אני מאמין" הארגוני, מגדיר את הזהות הארגונית ואת המשמעות המיוחדת לעשייה הארגונית. החזון אינו מגדיר מה עושים אלא הוא משמש השראה לעשייה (סמואל, 1996). חזון הוא סרטוט של מציאות שעדיין איננה קיימת, אבל כזו שהארגון שואף ליצור. בנייתו של חזון לבדו בדרך כלל אינה מספיקה לשם הגשמתו. כלומר, היכולת לצייר תמונה של העתיד, מפורטת ככל שתהיה, היא כשלעצמה חסרה מידע נוסף ההכרחי להוצאתה אל הפועל. אל החזון צריכים להתלוות גם מטרות וערכים.

2.3.2 ערכים

הערכים יהיו למצפן ומצפון המסייעים בקבלת החלטות, והם כללי ההתנהגות או עקרונות הפעולה שעל פיהם מצפה הארגון שיפעלו מנהליו ועובדיו בעודם חותרים להשגת המטרות. הערכים הם קולו הפנימי של הארגון שמתמזג עם הקול החברתי, והכרחי שיעלו בקנה אחד עם המטרות והחזון של הארגון. נוסף על כך, הערכים מבטאים מסרים רלוונטיים גם לבעלי עניין חיצוניים (כמו לקוחות, ספקים או הציבור הרחב) ובכך ממצבים את הארגון כלפי חוץ (סמואל, 1996).

2.3.3 מטרות

מטרות הן יעדים מוחשיים בני השגה שניתנים להגדרה במונחים של זמן, מקום, תקציב וכדומה, ואם נגדירים נכון יגבר הסיכוי שהמציאות שתיוולד ממימושם היא המציאות שקיוונו ליצור לארגון. מטרות מחזקות את תחושת השייכות של חברי הארגון לארגון, והן מעניקות לגיטימציה לפעולות הארגון בעיני בעלי עניין חיצוניים (סמואל, 1996).

נבחין בין מטרות הצהרתיות ובין מטרות תפעוליות:

מטרות הצהרתיות הן מטרות ארגוניות רשמיות – מטרות שהארגון מכריז בפומבי ובאופן רשמי שהוא חותר להגשים במהלך קיומו ופעילותו. זו הצהרה ברורה על הייעוד והשליחות של הארגון ועל תחומי פעולתו ותרומותיו. לעתים מכלילים בהצהרה גם את הסיבות לייסודו של הארגון ואפילו את העקרונות שלפיהם הוא נועד לפעול במהלך קיומו כארגון (סמואל, 1996). דוגמה לכך היא ההכרזה על הקמת מדינת ישראל.

מטרות תפעוליות הן יעדים בני ביצוע שאפשר להגדירם במונחים מדויקים של משאבים כגון זמן, תקציב וכוח אדם, ולמדוד את מידת השגתם. מטרות מסוג זה נקבעות במהלך התפעול השוטף של ארגון במתכונת של תוכניות פעולה.

תוכנית עבודה שנתית, תוכנית חומש, תוכנית השקעות ותוכנית ייצור – אלה דוגמאות נפוצות של מטרות תפעוליות.

2.4 מאפייני סביבה ארגונית

כל ארגון פועל בסביבה ארגונית ומקיים יחסי גומלין עם סביבתו. סביבה ארגונית הם כלל הגורמים החיצוניים, המצויים מחוץ לגבולות הארגון, המשפיעים על מבנהו, על הרכבו, על תפקודו ועל שלמותו של הארגון. גורמים אלה יכולים להיות תרבות, כלכלה, פוליטיקה, אקלים, טכנולוגיה, מתחרים ועוד. היות שהסביבה הארגונית משפיעה על פעילות הארגון ואפילו על שרידותו, על הארגון להכיר את סביבתו ולנהל את פעילותו בהתאם.

2.4.1 סוגי סביבות

סביבה יציבה – סביבה שלאורך זמן אין בה שינויים גדולים ולא צופים שיהיו כאלה; סביבה שקטה שיש בה ודאות ושבה מידת האיום לארגון שואפת לאפס. מידת התחרותיות בסביבה זו מוגבלת כך שקיימת נאמנות גבוהה יחסית של לקוחות למוצרי הארגון. בסביבה יציבה הארגון יכול לבנות תוכנית עבודה לטווח ארוך (משרדי ממשלה, קק"ל, החברה להגנת הטבע).

סביבה תחרותית – סביבה שפועלים בה מתחרים לארגון, העוסקים בתחום דומה, והארגון חייב להתאים את פעילותו לצעדי המתחרים (חברות אופנה, חברות מזון).

סביבה סוערת – סביבה שיש בה שינויים ברמה גבוהה. זוהי סביבה חיצונית מאיימת ובלתי צפויה. בסביבה זו יש הרבה מתחרים ואין עליהם מידע. התחרות מתמדת – השינויים בסביבה מהירים, האיום גדול ולא ניתן לחיזוי והוודאות שואפת לאפס (התחרות בין חברות הסלולר, חברות הכבלים).

2.4.2 ממשקים עם ארגונים נוספים

ארגון מכל סוג שהוא, קטן כגדול, לוקאלי כגלובלי, ממגזר כזה או אחר, אינו פועל בחלל ריק. ארגון חי בסביבה וככזה הוא מקיים קשרי גומלין עם סביבתו (בנקים, מתחרים ועוד). בסעיף זה נעסוק בארבעה גורמים עיקריים שיש לארגון ממשק רציף עימם ואשר הוא נדרש לתת עליהם את הדעת, ואלה הם:

- רגולציה
- תקינה
- מידת התחרותיות בשוק
- אזרחות חברתית תאגידית

רגולציה

רגולציה (ויסות, הסדרה) מכוונת להתערבות של גופים ומוסדות ממשלתיים (נקראים רגולטורים) בהתנהלות הפעילות של השוק הפרטי, בשם האינטרס הציבורי. אחריות הרגולטורים היא לוודא שהתנהלות השוק תקינה, שיש תחרותיות ואף למנוע כשלי שוק הגורמים נזקים לציבור. גופים ומוסדות רגולטוריים הם בעלי מומחיות והתמקצעות בתחום פעילותם ועל כן אמון הציבור בהם רב (Majone, 1997). תהליך ההסדרה נעשה בחקיקת חוקים, בהתקנת תקנות, בפיקוח ובאכיפה ברמות כאלו ואחרות – הכול כדי לוודא שכל העוסקים במלאכה יפעלו באופן מיטבי ועל-פי רוח קובעי המדיניות. חשוב לציין שארגון מעצם טבעו חשוף לרגולציה של כמה רגולטורים שונים שעוסקים בהיבטים שונים של פעילות הארגון.

דוגמה

תיקנים ('ג'וקים') הם אורחים לא רצויים בדרך כלל, ואם ניתקל באחד מהם על-פי רוב נתקשר לחברת הדברה. חברת

הדברה, מתוקף שימושה ברעלים, צריכה להיות מפקחת. כשאנו מזמינים מדביר אלינו הביתה, אנו רוצים להיות רגועים שהחומרים שהיא משתמשת בהם מונעים כניסת חרקים אך אינם פוגעים בבריאותם של יושבי הבית. כאן הרגולטור נכנס לתמונה. יכול להיות שמשרד הבריאות הוא שיגדיר אילו חומרים מותרים ואילו אסורים לשימוש בקרבת בני אדם. משרד התעשייה והמסחר עשוי להיות מי שמגדיר מהי ההכשרה הנדרשת כדי לעסוק בהדברה ולפיכך מדביר שלא יעבור את ההכשרות המתאימות לא יקבל רישיון לעסוק במקצוע. עבודה ללא רישוי, אם זה נדרש, היא למעשה עבירה על החוק. קיימים כמובן גורמים נוספים שעוסקים בפעילות השוטפת של העסק: רשות המיסים שמגדירה סוגיות חשבונאיות של העסק, משרד התחבורה שמתווה מדיניות של שינוע חומרים מסוכנים ועוד.

בענפים עתירי ידע וממון יש בעלי תפקידים בכירים אשר עיקר עיסוקם הוא רגולציה. בתחום הבנקאות והביטוח למשל ישנם מפקחים ייעודיים שמנטרים באופן שוטף את פעילות הגופים הפיננסיים ונותנים להם הנחיות כדי לוודא שהאינטרסים של הציבור והמדינה נשמרים. כך למשל, המפקח על הביטוח יכול להוציא הנחיה שעוסקת בדוחות השנתיים שהחברות מפיקות ללקוח ולדרוש מהן להבליט או להוסיף סעיף מסוים שמגביר את השקיפות של המידע ללקוח. המפקח יכול לטרפד את מיזוגן של שתי חברות פיננסיות גדולות, באופן ישיר או באמצעות הממונה על ההגבלים העסקיים, כדי לוודא שהתחרות לא נפגעת, וכדומה.

תקינה

תקן הוא מסמך שמפורטות בו דרישות טכניות למוצר כדי שיתאים לייעודו. התקן דן בתכונות שונות של מוצר, כגון החומרים שהוא מורכב מהם, מבנה, מידות, תפעול, סימון ואריזה. קיימים תקנים למוצרים ולשירותים. את הכנת התקנים מרכז אגף התקינה, ולשם כך הוא מפעיל ועדות ציבוריות שחברים בהן נציגים ממגזרים שונים של המשק: יצרנים, קבלנים, מוסדות מדע ומחקר, מעבדות בדיקה וכדומה. תקנים משמשים כלי עזר חשוב לשמירה על האיכות והאחידות של המוצר או השירות, והם חשובים ביותר לבטיחות הציבור ולבריאותו, לשמירה על הסביבה ולהגנה על הצרכנים (מתוך: **מכון התקנים הישראלי**).

הגלובליזציה גרמה לכך שרוב הסחר העולמי מושפע כיום מתקנים, וגם ישראל, כשחקנית במגרש הגלובלי, נדרשת להשתלב ולאמץ תקנים בין-לאומיים.

התקינה הבין-לאומית, דרך גופי התקינה הבין-לאומיים כגון ISO (International Standards Organization), היא אמצעי לחיזוק התעשייה והחברות הישראליות, להגדלת יכולת התחרות ולהגדלת הייצוא (מתוך: **מכון התקנים הישראלי**).

מידת התחרותיות בשוק

לצורך הדיון נתמקד במגזר השני בלבד – המגזר הפרטי, ונניח בצד את המגזרים הראשון והשלישי – לא שעניין התחרותיות אינו נוגע להם, אלא שהוא מתקיים בהם בצורה שונה במעט. בהינתן הדיון במגזר השני בלבד, ננסה לחדד את מושג התחרותיות. אם אדם רוצה לבנות את ביתו וישנה חברת בנייה אחת בלבד – אותה חברה אינה פועלת בשוק תחרותי. מנגד, ככל שיש ארגונים רבים יותר שמספקים את אותו השירות או המוצר, הסביבה שבה פועל כל אחד מהארגונים האלה תחרותית יותר. היכולת של ארגון להתחרות תלויה כמובן בכמות הארגונים שמולם הוא מתחרה, אך היא גם נגזרת של משתנים נוספים, כמו רגולציה.

אזרחות חברתית תאגידית

אחריות (חברתית) תאגידית (CSR – Corporate social responsibility) היא שם כולל לסדרת כללי התנהגות המיועדים לתאגיד המבקש להיחשב לארגון המתנהל כ"אזרח" הגון, הנוהג כראוי כלפי מחזיקי העניין הסובבים אותו.

מאז ומתמיד נמתחה ביקורת על ארגונים הנוהגים שלא כשורה עם הסובבים אותם. לעתים, כדי להסוותה, הם נהגו לעשות פעולות חיוביות, חד-פעמיות או מתמשכות. רבות מפעולות אלו היו עשייה פילנתרופית שלא בהכרח קשורה לתחומי פעילותם, כמו תרומות כספיות לטובת אוכלוסיות חלשות בחברה. חברות רבות פעלו במשך שנים רבות למען הקהילה, גם ללא הזרז של הביקורת הציבורית, מעצם תפיסתם הפילנתרופית של בעליהן – שהארגון נהנה מרווחים בזכות הקהילה שרוכשת את מוצריו או את שירותיו, ועל כן מן הראוי להשיב לה כגמולה. בחלק מהארגונים סברו, מן

הסתם, כי יש בכך מעין "פעולה מונעת" כדי להשקיט מראש ביקורת על ארגונים נצלניים שכל מטרתם להניב רווח, גם על חשבון רווחתם של אחרים.

בשנים האחרונות חל שינוי בגישה זו. שורה של התרחשויות הביאה ארגונים עסקיים רבים לידי ההכרה שאין די בתרומה לקהילה, רחבה ונאה ככל שתהיה. במילים אחרות, ארגון אינו יכול לתרום כספים רבים למוזיאונים או לילדים במצוקה ובה בעת לדחוק בברוטליות את רגלי מתחריו, להסכים לניצול עובדיו של קבלן המשנה שלו, לזהם את הסביבה, ובסופו של דבר לרחוץ בניקיון כפיו רק משום שתרם ברוחב לב לנזקקים. גברה באופן דרמטי הדרישה מארגונים להתנהגות כוללת ראויה, כזו שאינה רואה את שורת הרווח הפיננסי בלבד אלא גם את התועלות החברתיות והסביבתיות של פעילותם. גישה זו מכונה בעגה המקצועית Triple Bottom Line – קרי, לא "שורה תחתונה" אחת (רווחיות) אלא שלוש – גם תועלת חברתית וסביבתית (מתוך: ויקיפדיה).

נושא ללימודי העשרה

2.5 מגמות כלל-עולמיות שיצרו אזרחות חברתית תאגידית

התביעה ההולכת וגוברת ל"אזרחות" ראויה של ארגונים נוצרה על רקע התפתחותן של מגמות כלל-עולמיות שחברו יחדיו ואופיינו בתוך זמן קצר יחסית, ואלה הן:

- פרשות שחיתות גדולות, כגון אלו של חברות הענק האמריקניות אנרון וורלדקום, שגם הביאו את אחת מפירמות רואי החשבון הגדולות בעולם לידי מחיקה מהמפה – גילוי יצר מהומה רבה וחיזק את הדרישה לאכיפה ולוויסות, שמשמעם בחינה קפדנית יותר של חברות עסקיות וביקורת על חברות אלה. ארגונים שונים הבינו שנגדשה הסאה וכי עליהם לשפר את התנהגותם.
- הגלובליזציה העצימה עוד יותר את כוחן של חברות רב-לאומיות, עד כי השפעתן וכוחן של הגדולות שבהן רבים יותר מאלו של ממשלות רבות. הגודל מחייב, וחברות אלו מבינות שאין להן ברירה אלא לנהוג באחריות ולא לקדש את שורת הרווח בלבד, שאם לא כן יחזרו אליהן תוצאותיהם של מעשים לא נאותים כבומרנג, תוצאות שאף עשויות להזיק לעולם כולו – לסביבה ולחברות האנושיות שבתוכן הן פועלות.
- ההתפתחות המואצת של מערכות התקשורת העולמית, ובראשן רשת האינטרנט, יצרה מצב שבו התנהגותן של חברות חשופה לעין כול ומידע על עשייתן מתפשט במהירות הבזק. כיום קשה הרבה יותר מבעבר להסתיר התנהגות לא נאותה. חברת האופנה נייקי למדה זאת על בשרה כאשר פורסם דבר ניצולם של ילדים במפעלים של קבלני משנה שלה בארצות מתפתחות. חברת האינטרנט יאהו ספגה קיתונות של ביקורת כאשר הסכימה לחשוף בפני השלטונות את זהותם של גולשים שכתבו באינטרנט נגד המשטר בסין (חבר קונגרס אמריקני כינה אותה "ענק טכנולוגי וגמד מוסרי").
- המגזר השלישי, של ארגונים ללא כוונת רווח, מתפתח בקצב מואץ. רבים מארגוני המגזר השלישי רואים בחזית עשייתם את המאבק נגד חברות עסקיות המנצלות לרעה את כוחן לשם עשיית רווחים. ארגוני המגזר השלישי נהיו לגורם שחברות עסקיות, גדולות וחזקות ככל שתהיינה, אינן יכולות להתעלם ממנו.
- השינויים הדרסטיים באקלימו של כדור הארץ נעשו נושא מרכזי בשיח הציבורי בשנים האחרונות. דחיפה משמעותית נתנו לכך גם אל גור, שכמעט נבחר לנשיא ארצות הברית, וספרו או סרטו 'אמת מטרידה' (*An Inconvenient Truth*). כיום, ארגונים רבים מבינים את מידת השפעתם על איכות הסביבה ונערכים להחלת שיפורים משמעותיים בתחום. הם נוהגים כך גם מתוך תפיסת עולם אחראית וגם מתוך רצון לצמצם ביקורת ציבורית ולהימנע מעונשים אפשריים שהרגולטור עשוי להשית עליהם.
- התהודה שזכתה לה האחריות התאגידית יצרה מערכות אוניברסליות ומקומיות של דיווח ומדידה, המאפשרות לתת ציונים לארגונים ולדרג אותם ביחס לארגונים אחרים. הרצון לקבל גושפנקה ודירוג ראוי גם על ביצועים שאינם פיננסיים, אף הוא גורם המעודד חברות עסקיות להעניק תשומת לב משמעותית לאחריות תאגידית.
- עקב התהודה שיצרה האחריות התאגידית בשנים האחרונות, משקיעים רבים, גדולים כקטנים, מגלים עניין הולך וגובר בהתנהגות החברה שבה הם משקיעים, ולא רק ברווחיה. החברות מבינות כי "אזרחות טובה" תורמת לאטרקטיביות של מנייתן. עקב זאת החלו להיווצר מדדים של השקעות אתיות. (Socially Responsible Investment) SRI הוא שם כולל למדדי השקעות אתיות. מדדים אלו מאפשרים למשקיעים לשלב שיקולים אתיים בבחירת תיק ניירות הערך שלהם. כיום מעריכים כי שוק ההשקעות האתיות בעולם הוא כעשרה אחוזים מהיקף שוק ההון כולו. התפתחותן של קרנות השקעה "ירוקות" הפועלות בתחום זה היא אחד הביטויים הבולטים של תופעה זו.
- שיעור העובדים המתוחכמים מתוך כלל המועסקים עולה בקצב מואץ, וכך גם התלות של הארגונים בעובדים כאלו. מחקרים מצביעים על מגמה ברורה של ציפייה בקרב העובדים להתנהגות נאותה מצד הארגונים שהם מועסקים בהם. לפיכך, התנהגות כזו מסייעת בגיוס עובדים מבוקשים ובשימורם של עובדים שהארגון חפץ ביקרם.

- תדמית – אם רבים וטובים עושים זאת, כבר אי אפשר שלא להצטרף למגמה כדי להיראות טוב. לדוגמה, מעורבות בפרויקטים חברתיים, בעיקר בארצות נחשלות, נהייתה לדרך פופולרית של חברות למרק את המותג שלהן ולהימנע מהתקפות על היותן מכונה צינית להפקת רווחים. כיום, שום מנכ"ל של חברה בין-לאומית גדולה אינו רוצה להיתפס כמי שלא עשה דבר למען אפריקה.

כדי שארגונים יוכלו לפעול ברוח האחריות התאגידית, היה צורך להגדיר תחומי עשייה מוחשיים וקריטריונים ברורים: לצורך מדידה והשוואה פנימית – של פעילות הארגון כיום לעומת עשייתו בעבר וזאת כדי לבחון עד כמה השתפר; ולצורך מדידה והשוואה חיצונית – לעומת ארגונים אחרים, על-פי סטנדרטים מקובלים.

מקובל לסווג את מכלול העשייה של האחריות התאגידית ל**שמונה** תחומי פעילות מרכזיים, המקיפים את מגוון הקשרים שמקיימים ארגונים עם מחזיקי העניין שלהם. התחומים הם:

1. אתיקה בעסקים – התנהגות נאותה כללית, עסקית וניהולית, כמו מניעת שחיתות; תמחור הוגן; הקפדה על דיני עבודה והעסקת עובדים בתנאים נאותים.
 2. ממשל תאגידי – החלת שקיפות ראויה ודיווח באמצעות מנגנונים בהנהלה ובדירקטוריון, המאפשרים לארגון להתנהל על-פי עקרונות אתיים, כמו ייצוג הולם של דירקטורים חיצוניים; הפרדה בין תפקידי ההנהלה לתפקידי הדירקטוריון; שקיפות בניהול תגמול בכירים; וגם ניהול, דיווח ושקיפות בנושאים חברתיים-סביבתיים.
 3. מוצרים, פרסום, שיווק ושירות לקוחות – הגינות מסחרית על כל היבטיה.
 4. שותפים ושרשרת ההספקה – מתן יחס הוגן לשותפים ולספקים (בפועל, הזרז להתפתחותו של תחום זה היה העבודה עם ספקים בעולם השלישי).
 5. שמירה על זכויות האדם וזכויות האזרח – במישורי העשייה השונים.
 6. מחויבות לאחריות סביבתית, לאיכות הסביבה ולעקרונות של קיימות (Sustainability – תפיסת עולם רחבה שעיקרה ההכרח לקיים את צורכי האנושות בדור הנוכחי בלי להקריב את יכולתם של הדורות הבאים לקיים את צורכיהם שלהם) – הקטנת השפעות סביבתיות שליליות, שימוש מופחת באנרגייה, מיחזור חומרי גלם, טיפול בשפכים, ועוד.
 7. יצירת סביבת עבודה הוגנת, למשל, שמירה על חוקי העבודה ועל כבודו של העובד; יצירת סביבת עבודה מתקדמת, הכוללת פיתוח הון אנושי, איזון בין העבודה לשעות הפנאי, ועוד.
 8. אחריות חברתית, פילנתרופיה והתנדבות – מעורבות בקהילה ובכללה מדיניות התרומה לקהילה (אם באמצעות תרומת כספים לקהילה ולנזקקים ואם באמצעות תרומת זמן עבודה כשעות התנדבות של העובדים).
- אפשר לסווג את הפעילות גם בדרכים אחרות. למשל, לאנשי שוק ההון הבוחנים את ביצועי הארגונים העסקיים היה נוח לסווג את הפעילות לשלושה תחומים מרכזיים: סביבה, חברה וממשל. על-פי גישה אחרת, שלושת התחומים – מעורבות בקהילה, שמירה על איכות הסביבה ושמירה על סביבת עבודה הוגנת ומתקדמת – עומדים כל אחד בזכות עצמו, ואילו שאר חמשת התחומים – יכולים להיכלל במסגרת-על שאפשר לכנותה "התנהגות עסקית נאותה" (מתוך: ויקיפדיה).

3. סביבות הארגון

מטרות פרק **סביבות הארגון** הן לפתח אצל הלומד:

- יכולת לנתח את סביבות המאקרו ואת סביבות המיקרו של ארגון;
- יכולת לנתח את הסביבה המיקרו-כלכלית והמאקרו-כלכלית של ארגון;
- יכולת לשייך ארגון לסקטור עסקי על-פי המאפיינים הנלמדים;
- יכולת לנתח ניתוח עקרוני את השפעתו של אירוע ברמת המשק על הארגון היחיד;

הקדמה

הארגון מושפע מסביבתו, הן מהסביבה הפנימית והן מהסביבה החיצונית ובכללה הסביבה העולמית. כל התרחשות משמעותית בעולם משליכה על פעילותם של הארגון והמשק. הסביבות גם הן משתלבות זו בזו ומשפיעות זו על זו – כמו אבן הנזרקת למים ומכה גלים, כך סביבה אחת משיקה לסביבותיה ויוצרת תהודה.

הסביבה שאנו חיים בה משפיעה עלינו ועל החברות הפועלות סביבנו. ניתן ללמוד זאת גם מנושא אזרחות חברתית תאגידית (ראו פירוט בפרק הארגון, סעיף 2.4.2), שבו בולטים יחסי הגומלין בין הארגון לסביבתו. לסביבה הייחודית לכל ארגון יש השפעה על הצלחתו הפוטנציאלית.

הסביבה החיצונית של כל ארגון מורכבת מכמה מעגלים: המעגל הקרוב ביותר בסביבה זו הוא הסקטור שבו פועל הארגון; סביבות המאקרו כוללות את שני המעגלים הנוספים: המשק המקומי והכלכלה העולמית. בכל אחד מן המעגלים יש כמה משתנים הפועלים על הארגון.

3.1 סביבות המאקרו של הארגון

בסביבות המאקרו של הארגון נמצאים הגורמים במשק המקומי והגורמים במשק העולמי המשפיעים על הארגון. סביבות המאקרו כוללות מגוון של סביבות, וכל סביבה ניתנת לניתוח:

סביבה כלכלית, סביבה פוליטית, סביבה טכנולוגית, סביבה דמוגרפית, סביבה חברתית, סביבה משפטית, סביבה תרבותית, סביבה בין-לאומית (גלובלית), סביבה פיזית, ועוד.

אנו נדון בחלק מסביבות אלה, ובעיקר נתמקד בניתוח הסביבה הכלכלית.

3.1.1 הסביבה הכלכלית

כולנו מקבלים החלטות כלכליות, החל ברמת הפרט – כאדם פרטי, עסק יחיד, וכלה ברמה הלאומית והבין-לאומית. מדע הכלכלה עוסק בניתוח התנהגויות כלכליות וחיזוי מצבים שונים שעשויים להתרחש כפועל יוצא של ההחלטות הכלכליות שתתקבלנה. מדע זה אינו מדויק, אך באמצעות הבנת הכוחות הפועלים בשטח יכול הארגון לנתח מצבים כלכליים ולהפיק מהם מסקנות לעתיד.

תורת הכלכלה נחלקת לשני תחומים עיקריים: מיקרו-כלכלה ומאקרו-כלכלה.

מיקרו-כלכלה

תחום זה מנתח את ההתנהגות הכלכלית של היחידה הבודדת: צרכן אחד, יצרן אחד, שוק של מוצר/שירות אחד, ולפיה הוא מציג את מאפייני השוק של אותו מוצר: ההיצע והביקוש למוצר, מחירו בשוק, הכמות שתירכש ממנו, והשפעות השינויים בהתנהגות זו על מאפיינים אלה, הן בשוק תחרותי והן בשוק שאינו תחרותי.

מאקרו-כלכלה

תחום זה עוסק בראייה הכוללת של המשק: כל המוצרים שמיוצרים במשק, רמת התעסוקה ורמת האבטלה במשק, שוק הכסף, שוק מטבע החוץ, ההשקעות במשק, השפעות פעילות הממשלה על המשק, השפעות פעילות הבנק המרכזי על המשק, ועוד.

ניתוח הסביבה הכלכלית של הארגון נעשה בהקשר של הגורמים המאקרו-כלכליים, ולפיכך נסביר אותם תחילה וגם נדגים את השפעותיהם האפשריות על ארגונים.

מושגי יסוד במאקרו-כלכלה

3.1.1.1 התוצר

התוצר הוא גודל מצרפי המבטא את סך כל התפוקות של המוצרים והשירותים שנוצרו במשך שנה אחת במשק במונחים כספיים.

מדוע נשתמש במונחים כספיים? במשק פועלים עסקים רבים: מפעלים יצרניים, מוסדות ללא כוונת רווח, משרדי ממשלה ועוד, חלקם מייצרים מוצרים מוחשיים וחלקם מספקים שירות. כיצד נחבר תפוקה של מפעל לייצור פלדה עם שעות עבודה של רופא במרפאה? כדי להגיע ליחידת מידה משותפת לכל הארגונים, נמיר את יחידות התפוקה שלהם למטבע המקומי.

מידת התוצר הלאומי מדי שנה משמשת בעיקר כלי לניתוח מצבו של המשק בהשוואה למדינות אחרות ולתקופות אחרות, ולניתוח מגמות במשק.

מושגים הקשורים לתוצר

תוצר לאומי: סך התפוקה של סחורות ושירותים של כל אזרחי המשק בעולם באשר הם.

תוצר מקומי: סך התפוקה של סחורות ושירותים שיוצרה במשק (גיאוגרפית), ללא קשר לאזרחות של היצרנים.

דוגמאות:

- התפוקה של פיליפיני העובד בישראל תימדד בתוצר המקומי, אך לא בתוצר הלאומי.
- התפוקה של ישראלי העובד בארצות הברית תימדד בתוצר הלאומי, אך לא בתוצר המקומי.
- התפוקה של ישראלי העובד בישראל תימדד בתוצר הלאומי ובתוצר המקומי.

תל"ג – תוצר לאומי גולמי: סך ערך המוצרים והשירותים שיוצרו על ידי גורמי הייצור של המשק בפרק זמן מסוים.

תל"ן – תוצר לאומי נקי: סך ערך המוצרים והשירותים שיוצרו על ידי גורמי הייצור של המשק בפרק זמן מסוים, בניכוי הפחת של המשק (פחת = סך ערך הירידה בערכם של גורמי הייצור במשק).

תוצר ממוצע לנפש

זהו התוצר המקומי המחולק במספר תושבי המדינה. תוצר ממוצע לנפש משקף (לדעת רבים) את רמת החיים במשק, ואילו תוצר לאומי הוא מדד לחוזק הכלכלי של המשק אך אינו מדד לרמת החיים.

דוגמה: התוצר המקומי של סין גדול בהרבה מהתוצר המקומי של מדינת ישראל, ולכן ניתן להסיק שכלכלת סין חזקה בהרבה מכלכלת ישראל. אך האם ניתן לקבוע שרמת החיים בסין גבוהה יותר מזו של ישראל? לא: התוצר המקומי הממוצע לנפש בישראל גדול הרבה יותר מזה של סין.

3.1.1.2 צמיחה

צמיחה כלכלית מבטאת גידול בתוצר המקומי של המשק, בהשוואה לשנים קודמות.

כפי שראינו בתוצר הממוצע לנפש, יש להתחשב בגורמים נוספים כגון הגידול באוכלוסייה (אם התוצר גדל פחות מקצב הגידול באוכלוסייה אזי אין צמיחה כלכלית).

צמיחה כלכלית חשובה מאוד, היות שהיא גוררת הצלחות כלכליות נוספות: חלק מהייצור מופנה להשקעה שמפתחת עוד יותר את יכולת המשק לייצר ולגדול; משקיעים מארצות נוספות מעוניינים להשקיע במשק צומח וכך מתרחב המעגל לצמיחה נוספת.

כאשר התוצר עולה, ויש צמיחה כלכלית – בדרך כלל עולה רמת החיים במדינה ועימה גם רמת התעסוקה.

3.1.1.3 מיתון

מיתון הוא מצב של האטה בפעילות הכלכלית במשק; בתקופת מיתון חלה ירידה בתוצר לעומת התקופה שלפניו. יש ירידה בביקושים (אנשים אינם קונים מוצרים ושירותים) ולכן היצרנים במשק מייצרים פחות, נסגרים מפעלים ומפטרים עובדים; לעובדים המפוטרים אין הכנסה, והביקוש שלהם למוצרים ושירותים פוחת. המשק נכנס לסחרור: קונים פחות – מייצרים פחות – מפטרים עובדים – וחוזר חלילה. האבטלה גוברת ורמת החיים במשק יורדת. כספי המשקיעים נשחקים, ונדרשת התערבות ממשלתית כדי לחלץ את המשק מהמיתון.

מיתון במשק הוא דוגמה ל"סביבה כלכלית" שחודרת עד לרמת הארגון. כל הארגונים מכל הסקטורים חשופים אליו. כאשר מתחילה ירידה בביקושים ברמת המשק (מיתון), נוצרת תגובת שרשרת שיכולה להחרף עד אשר יינקטו צעדים שיכולים לעצור אותה.

מאמר לקריאה ודין בכיתה

"למה יש צורך בצמיחה?"

"על-פי התפישה הכלכלית הרווחת, הצמיחה היא המטרה אליה יש לכוון את כלכלת המדינה. ברמת המיקרו, העסקים חייבים לצמוח, שכן מטרתם הראשונה היא לייצר רווחים למשקיעים. הצמיחה, שממעה גידול ברווחים, מאפשרת חלוקת דיווידנדים שמנים יותר למשקיעים. בימים אלו מימון העסקים מתבצע באמצעות שוק ההון, ושם יש להיאבק על כספם של המשקיעים. נתוני צמיחה טובים ימשכו משקיעים, וכך העסקים יוכלו להתפתח ולשגשג.

"עסקים צריכים לצמוח גם כדי ליהנות מ"יתרון הגודל" בייצור, לתפוס נתח שוק גדול יותר או כדי לצבור כוח מול עסקים אחרים. לא מזמן שמענו על ניסיון ההשתלטות של נוחי דנקנר על בנק הפועלים, ותרגיל ההתחמקות שביצעה שרי אריסון בכדי למנוע זאת. המהלך של אריסון דרש משאבים כספיים ניכרים ובלעדיהם היא הייתה מפסידה את השליטה בבנק.

"אך לא רק העסקים מכווני צמיחה, גם משקים שלמים ומדינות חייבים לצמוח. ראשית, יש להדביק את הילודה. בישראל של ימינו האוכלוסייה גדלה ב-1.7% מדי שנה, ולכן אם לא נגדיל את הכלכלה ב-1.7% הרי שלכל אדם יהיה נתח קטן יותר ב"עוגת" הייצור והצריכה. מעבר לכך, בכדי לצמצם את האבטלה יש להגדיל את היצע המשרות ולכן על הצמיחה להיות גדולה יותר מגידול האוכלוסייה. גם אם לא הייתה אבטלה, הרי צמיחה כלכלית משמעה שממוצע שכרו של כל עובד גבוה יותר - ולכן גם הרווחה גדולה יותר.

"כיום גם המדינות, בדיוק כמו עסקים, נלחמות על כספם של משקיעים. לכן נתוני צמיחה ימשכו משקיעים שיאפשרו בניית מפעלים ומתן משרות לעובדים. מאידך, ליברליזציה של שווקי ההון מאפשרת לבעלי ההון הזרים למשוך את כספם בן ליל, ולכן על הממשלה להמשיך ולהראות אטרקטיביות למשקיעים כדי שימשיכו לנתב אליה את הונם. הצמיחה מתוארת גם כגורמת לשיפור באיכות הסביבה, כיוון שבמדינות המערב המצליחות ישנה מודעות סביבתית גבוהה המניבה השקעה באיכות הסביבה, בעוד בעולם השלישי הזיהום פושה".

(שחר דולב ודרור רשף, 17.12.2006)

שאלות לדיון בעקבות הקריאה

התחלקו לקבוצות. כל קבוצה צריכה לאסוף מתוך המאמר (ומידע אישי) טיעונים מנומקים לכך שהצמיחה היא המטרה שאליה יש לכוון את כלכלת המדינה.

3.1.1.4 שינויים ברמת המחירים במשק

מדד המחירים לצרכן

הממשלה הקימה גוף ציבורי מרכזי שתפקידו לנתח ניתוח סטטיסטי נתונים שונים שנאספים על ידי סוקרים במשק, ולפרסם אותם. גוף זה נקרא 'הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה' (הלמ"ס). עובדי הלשכה פיתחו שיטה המאפשרת לבדוק את שיעור השינוי במחירי המוצרים והשירותים במשק.

הם משתמשים בכלי השוואתי שנקרא **מדד המחירים לצרכן**, המודד את מחירו של "סל מוצרים" אופייני למשפחה ממוצעת, המורכב ממזון, הלבשה, דיור, תחבורה ועוד, ומשווה אותו למחירו של אותו "סל" בדיוק שנמדד בעבר. הערך המספרי של המדד מבטא את סך השינויים במחירו של אותו סל ביחס למחירו בתאריך מסוים.

מדד המחירים לצרכן משקף את השינוי במחירים. המדד החודשי מתפרסם בכל 15 בחודש. **מדד שנתי** הוא הסכום של כל המדדים החודשיים.

לדוגמה: בשנת 2014 היה מחיר הסל 10,000 שקלים, ואילו בשנת 2015 היה מחירו 10,500 שקלים. כלומר, המדד השנתי עלה בחמישה אחוזים (זימון והירש, 2012).

אחד היעדים המרכזיים של בנק מרכזי במדינה (בישראל הבנק המרכזי נקרא בנק ישראל) הוא לשמור על יציבות מחירים יחסית, שבה מדד המחירים לצרכן יעלה עלייה מינורית לפי יעדים שהגדיר הבנק. טווח הנורמה לעליית מחירים הוא בין אחוז אחד לשלושה אחוזים בשנה.

שיעורי האינפלציה והדפלציה נמדדים באמצעות השוואתם למדד המחירים לצרכן. כאשר המדד עולה, פירושו שקיימת אינפלציה במשק. כאשר המדד יורד קיימת דפלציה (זימון והירש, 2012).

אינפלציה

אינפלציה היא עלייה מתמשכת ברמת המחירים הכללית, הנמדדת על-פי מדד המחירים לצרכן.

אינפלציה גורמת לירידת ערך הכסף. לדוגמה, אם המחירים במשק עולים, אזי תמורת אותו סכום נוכל לרכוש פחות מוצרים מבעבר, כלומר כל שקל שווה פחות.

התהליך של עלייה ברמת המחירים הכללית עשוי להיגרם **משתי סיבות**:

אינפלציה של עלויות (הוצאות) – עליית מחירים של סחורות ושירותים במשק שנובעת מהתייקרויות של גורמי ייצור, כמו עליית שכר המינימום, עליית מחיר הדלק.

אינפלציה של ביקושים – אינפלציה הנובעת מעלייה בביקוש, ובתגובה היצרנים מעלים את מחירי המוצרים.

דפלציה

דפלציה היא ירידה מתמשכת ברמת המחירים בעקבות ירידה בביקוש או ירידה בהוצאות הייצור.

במצב של דפלציה ערך הכסף עולה: תמורת אותו סכום נוכל לרכוש יותר מוצרים מבעבר, כלומר כל שקל שווה יותר.

אם ירידת המחירים נוצרת בשל ירידה בביקוש, נוצר אפקט דומינו: מאחר שאין ביקוש למוצרים, נותר אצל היצרנים במשק עודף היצע של מוצרים; היצרנים מורידים מחירים כדי להיפטר מעודף ההיצע, ומייצרים כמות קטנה יותר של מוצרים; היות שאין צורך במספר עובדים כבעבר, היצרנים יפטרו עובדים, ההכנסות במשק יקטנו, הביקוש ימשיך לרדת, והמשק עלול להיכנס למיתון.

תרגיל לתלמידים ?

בדקו מה היו ערכי מדד המחירים שפרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בחודשים האחרונים. לפי זה קבעו: האם המשק במצב אינפלציה או דפלציה?

נושאים לדיון בכיתה ?

- א. שנות השמונים של המאה ה-20 היו שנים של סחרור אינפלציוני (אינפלציה דוהרת) בישראל. מה היו הסיבות לכך? אילו פעולות נקטה הממשלה לריסון האינפלציה?
- ב. באילו תנאים מתפתחת אינפלציה? מדוע ערך הכסף יורד? יש מדינות שבהן שיעור האינפלציה הוא מאות אחוזים בשנה, כמו זימבבואה ומדינות בדרום אמריקה. מה המכנה המשותף ביניהן?

3.1.1.5 תעסוקה ואבטלה

תעסוקה

האדם הוא המשאב החשוב ביותר במשק, ולכן כדאי לנצל את כוח האדם באופן מיטבי כך שכל מי שמחפש עבודה יהיה מועסק במשרה ההולמת את כישוריו.

תעסוקה מלאה – מצב שבו כל הפרטים המבקשים תעסוקה במשק מצליחים להשיגה. בתעסוקה מלאה אין הכרח שכל גורמי הייצור מנוצלים, אלא שאם גורם ייצור אינו עובד הרי זה מתוך בחירה ולא בשל קשיים במציאת תעסוקה.

תעסוקה מלאה במשק היא מצב נפלא לעובדים, אך היא מצמצמת את יכולת הבחירה של ארגונים לבחור בעובדים הטובים ביותר. בענף ההיי-טק הישראלי, למשל, יש מחסור חמור במהנדסים; רובם ככולם כבר מועסקים בארגון כזה או אחר. מצד אחר, אילו כל מחפשי העבודה היו מוצאים משרות פנויות, העובדים לא היו נאמנים למקום העבודה בידעם שאין להם תחליף.

אבטלה

אבטלה היא מצב שבו חלק מגורמי הייצור המבקשים עבודה אינם מועסקים.

מדד מקובל לאבטלה במשק הוא אחוז הלא מועסקים מכלל כוח העבודה במשק. במדינות מפותחות מקובל לראות בשיעורי אבטלה של עד חמישה אחוזים שיעורי אבטלה נורמליים, ואילו שיעורי אבטלה שמעל עשרה אחוזים נחשבים גבוהים.

לאבטלה גם מחיר כלכלי כבד. האבטלה פוגעת בצמיחה, כפי שהסברנו לעיל: מובטלים אינם יכולים לרכוש מוצרים מכיוון שאין להם הכנסה, וממילא המיתון מעמיק, דבר שגורר עוד אבטלה ועוד תסכול.

נוסף על כך, שיעורי אבטלה גבוהים הם מתכון למהומות פוליטיות ולאי-יציבות כללית במשק, הן כלכלית והן פוליטית וחברתית. במדינות שבהן שיעורי אבטלה גבוהים, מתלקחות מהומות, הפשיעה גוברת וצעירים מובטלים מתוסכלים מהמצב ומפגינים באמצעים אלימים ומתונים עד להפלת השלטון, או פונים לביצוע מעשי טרור.

3.1.1.6 מסחר בין-לאומי – יבוא ויצוא

בעבר היו הגבלות על היצוא והיבוא ועל הוצאה והכנסה של מטבע זר למדינה. כיום ברורה חשיבותם של היצוא והיבוא והסחר בין המדינות. לכל מדינה יתרון יחסי בייצור מוצרים מסוימים, או במתן שירותים מסוימים. במקום שכל מדינה תייצר את כל הסחורות והשירותים שהיא נזקקת להם, היא תייצר רק את מה שמשתלם לייצר במדינה זו, ואת כל השאר היא תייבא ממדינות אחרות שמתמחות בתחום זה. כך ניתן לרכוש מוצרים מצוינים במחירים משתלמים, להרחיב את הידידות בין מדינות ולזכות בהיצע של מגוון מוצרים.

יבוא

יבוא הוא רכישת סחורה או שירותים ממדינות אחרות.

יבוא גורם לאבטלה, כי המשק רוכש מוצרים המיוצרים בחו"ל במקום לרכוש מוצרים מתוצרת מקומית, ולכן היקף הייצור בארץ קטן והביקוש לעובדים קטן. כדי לצמצם את היבוא, הממשלה יכולה להתערב באמצעות הטלת מכסים, הגבלת יבוא, סיוע ליצרנים המקומיים וכן הלאה.

יצוא

יצוא הוא מכירת סחורה או שירותים למדינות אחרות.

יצוא תורם למשק: היקף הייצור במשק גדל, הצורך בגורמי ייצור גדל, לעובדים יש תעסוקה, ההכנסה עולה, הביקוש למוצרים גדל, והמשק נתון בצמיחה. זאת הסיבה שהממשלה מעודדת יצוא באמצעות מתן הקלות במיסוי, הכוונה וסיוע ליצואנים ועוד.

שני נושאים לדיון ?

א. מלחמת הסחר בין סין לארצות הברית והשלכותיה על הכלכלה המקומית והעולמית.

ב. במה ישראל מתמחה ומייצאת לחו"ל?

3.1.2 סביבה פוליטית

הסביבה הפוליטית של ארגונים מושפעת מפעולות של משרדי הממשלה, השלטון המקומי, המפלגות, האיגודים המקצועיים וקבוצות לחץ פוליטי – הארגונים הירוקים וכיוצא באלה. הפעילות של גופים אלו משפיעה על החקיקה, על חלוקת המשאבים, על הרגולציה, על הריבית במשק, על שערי מטבע החוץ, על המיסוי – ולכל אלה השפעה ישירה ועקיפה על הארגון.

3.1.3 סביבה חברתית

הסביבה החברתית מורכבת מהקהילות האנושיות שבאזור פעילותו של הארגון. הסביבה החברתית מאופיינת על-פי רמת ההשכלה של האוכלוסייה, רמת המעורבות הפוליטית שלה, האנשים המרכיבים אותה ועוד. הסביבה החברתית נוגעת לסוגיות וצרכים חברתיים ותרבותיים המשפיעים על מאפייני השוק ומוצריו. לדוגמה, הגידול במספרן של משפחות חד-הוריות עודד חברות לייצר מוצרים באריזות קטנות יותר שמתאימות למשפחות קטנות.

3.1.4 סביבה דמוגרפית

שוק הלקוחות הפוטנציאלי של הארגון הוא האוכלוסייה האנושית, ולכן על הארגון לנתח את הסביבה הדמוגרפית מבחינת מיקום האוכלוסייה, צפיפותה, פילוח על-פי מגדר, גיל וכדומה. שינויים בהרכב האוכלוסייה ובאופייה משפיעים על החלטות הארגון ואף עשויים לפתוח בפניו הזדמנויות למוצרים או שווקים חדשים. לדוגמה, בעשורים האחרונים גדל שיעור הזקנים באוכלוסייה הכללית, דבר שהצמיח שוק גדול של בתי אבות, שירותי סיעוד ומלונות לגיל השלישי.

3.1.5 סביבה טכנולוגית

לטכנולוגיה השפעה גדולה על התנהגות הצרכנים והיצרנים בשווקים השונים. לדוגמה, הזמנת טיסות לחו"ל באמצעות יישומן דיגיטלי שינתה לחלוטין את שוק סוכני הנסיעות, ושירותי הביטוח הישיר שינו מאוד את שוק סוכני הביטוח. מהפכה טכנולוגית עלולה להביא ארגון לידי הכחדה אם הוא עדיין מציע טכנולוגיות שכבר אינן רלוונטיות. לדוגמה, שוק הסלולאר גרם לביטול הצורך במכשירי קשר מסוימים ואפילו לביטולם של מנויים רבים של טלפון קווי.

השפעה של אירוע ברמת המשק על ארגונים בכלל ועל הארגון היחיד בפרט

לסביבות המאקרו של ארגון יש לעתים השפעה סקטוראלית, כלומר השפעה על כל ארגוני הסקטור שבו פועל הארגון. למשל, הגבלת יבוא של עובדים זרים משפיעה על סקטורי הבנייה והחקלאות, ופחות על הסקטור הפיננסי. לסביבות המאקרו יש גם היבטים המשפיעים על המשק כולו, ומכאן גם על כל הארגונים במשק. אם, למשל, המשק צולל למיתון בגלל משבר אשראי, יש להניח שמרבית הארגונים במשק המקומי יושפעו מכך; או אם תהיה שביתה כללית במשק – תהיה לכך השפעה על כל הסקטורים. ההשפעה על הארגון היחיד תלויה בחוסנו הכלכלי, בתוכניות מגרה שהכין, אם בכלל, לטווח הארוך, ובגמישותו לשינויים.

דוגמאות:

- בעת שביתה בנמלים, החקלאות המקומית סופגת נזקים גדולים: האניות עומדות ללא תזוזה, והתוצרת שמיועדת ליצוא – סחורה חקלאית-מתכלה – עומדת במקום, לא מטופלת; היא עשויה להינזק ולגרום הפסדים לחקלאים.
- על עסק כמו חנות פלאפל ברור שהסביבה הפוליטית משפיעה פחות, אם בכלל.
- עסקו של יבואן בגדים עלול להיות מושפע מאוד משינויים כלכליים בשערי המטבעות או משינויים שחלים על הייבוא (כמו הגבלות או הקלות).



בחרו חברה מסחרית כלשהי, ונתחו את סביבת המאקרו שלה
כפי שנלמד בפרק זה.

3.2 סביבות המיקרו של הארגון

סביבות המיקרו של הארגון הן הגורמים בסביבתו הקרובה הנתונים ביחסי גומלין עימו ומשפיעים עליו.

סביבות המיקרו כוללות שלוש סביבות עיקריות:

- הסביבה האוהדת
- הסביבה המתחרה
- הסביבה הפנים-ארגונית.

3.2.1 הסביבה האוהדת

3.2.1.1 מוסדות פיננסיים

המוסדות הפיננסיים מספקים לארגון בשעת הצורך אשראי או ערבויות הדרושים למימון הוצאות הייצור שלו, השירות והעקיפות, ההכרחיים להמשך פעילותו ולהתפתחותו.

3.2.1.2 לקוחות וספקים

סביבת הלקוחות

לקוחות הארגון הם לקוחות מוסדיים (פרטיים או ציבוריים) ולקוחות פרטיים, הרוכשים את המוצר או השירות של הארגון. הארגון מתחשב ברצונות הלקוחות ודואג לספק להם שירות יעיל, הן בהתאמת המוצר והשירות על-פי דרישתם והן במתן שירות לאחר הרכישה. המוניטין שזוכה לו הארגון בשל פעולותיו אלו מסייע בשימור קהל הלקוחות הקיים ומגדיל את קהל הלקוחות הפוטנציאלי.

סביבת הספקים

הספקים מספקים לארגון גורמי ייצור (מכונות וחומרי גלם) או שירותים (שמירה וניקיון, ביטוח וכיו"ב).

3.2.1.3 גורמי ביניים

גורמי הביניים של הארגון הם הסיטונאים, הסוכנים, הקמעונאים, וגורמים נוספים המתווכים בין הארגון ללקוחות. על הארגון לנצל את שירותם של גורמים אלו תמורת עמלות תיווך שימקסמו לו את הרווח, ובד בבד לדאוג לטיפוחם כדי לרכוש את נאמנותם למוצרי הארגון (ולצמצם את הסיכוי שירצו לעבוד עם חברות אחרות).

3.2.2 הסביבה המתחרה

הסביבה המתחרה כוללת ארגונים העוסקים בפעילות הדומה לזו של הארגון (מספקים מוצר או שירות חלופיים), ומתחרים בו על אותו פלח שוק. הארגון בוחן ומנתח את פעילות המתחרים בסביבתו לאורך כל שלבי פעילותו, החל בתכנון ובפיתוח של המוצרים וכלה בדרכי שיווקם, וזאת כדי ליצור לעצמו קהל לקוחות שיעדיף לרכוש את מוצריו ושירותיו על פני אלו של המתחרים.

3.2.3 הסביבה הפנים-ארגונית

זוהי הסביבה האנושית בתוך הארגון עצמו, המכילה את כל העובדים בארגון בכל הרמות: פועלי ייצור, אנשי מכירות, ההנהלה.

הסביבה האנושית היא הסביבה החשובה ביותר להצלחתו של הארגון, ולכן עליו לבחור את עובדיו ולשבץ אותם בעבודה בצורה היעילה ביותר, בהתחשב בנתוניו האישיים של כל עובד (השכלה, ותק, התמחות, צרכים, עמדות ושאיפות). תפוקות הארגון תלויות במשאב האנושי, ולכן ארגונים דואגים לרווחת עובדיהם ומשקיעים באקלים החברתי כדי להביאם לידי שביעות רצון ונאמנות לארגון.

נושאים ללימודי העשרה

3.3 ערך נקוב (נומינלי) וערך ריאלי

הערך הנומינלי של הכסף הוא השווי המספרי שלו, והערך הריאלי מבטא את כוח הקנייה שלו, כלומר את כמות המוצרים או השירותים שאפשר לקנות בו.

מדד המחירים לצרכן מאפשר לנו להבדיל בין הערך הנומינלי של סל מוצרים בשנה מסוימת ובין ערכו הריאלי בשנה אחרת.

לדוגמה, מחירו של סל צריכה ממוצע בשנת 2011 היה 7,500 שקלים, ובשנת 2012 מחירו היה 8,200 שקלים. הערך הנומינלי, הכספי של הסל אמנם עלה, אבל ערכו הריאלי נשאר כשהיה (אותה כמות מוצרים). במצב של אינפלציה, בגלל עליית המחירים, ייתכן שכוח הקנייה של 8,200 שקלים בשנת 2012 קטן מכוח הקנייה של 7,500 שקלים בשנת 2010. כלומר, בשנת 2012 היה אפשר לקנות ב-8,200 שקלים פחות מוצרים משהיה אפשר לקנות רק ב-7,500 שקלים בשנת 2010.

מדד המחירים חשוב לצרכן במשק הישראלי, משום שהוא מהווה בסיס לתשלום תוספת יוקר; הוא מהווה בסיס להצמדת תשלומים עתידיים שונים; וכן הוא מדד מהימן להתפתחויות במשק ולכן מאפשר לעצב מדיניות כלכלית (זימון והירש, 2012).

3.4 ניהול פיננסי

3.4.1 תקציב – חשיבותו, בנייתו וניהולו

מהו תקציב?

מושג זה מוכר לכם קרוב לוודאי מתחומים שונים. תקציב המדינה הוא נושא מדובר, בייחוד בתקופה שבה הוא עומד לדין לקראת העברתו בהצבעה בכנסת. חברות וגופים שונים מתנהלים בכפוף לתקציבים; אולי השתמשתם במושג זה גם בהערכות למסיבה או לפתיחת שנת לימודים, כאשר נדרשתם לנהל את ההוצאות לפי מסגרת התקציב.

תקציב הוא תוכנית לניהול כספים על בסיס ההכנסות וההוצאות המוערכות. כלומר, כאשר אתם יודעים כמה כסף תקבלו, תוכלו לחשוב ולחשב כמה כסף תרצו להוציא לכל אחת מן המטרות החשובות לכם.

האם דיון בתקציב הוא דיון במגבלה, או דיון באפשרויות?

איש אינו אוהב להיות מוגבל. נעים יותר להרגיש יכול, בעל כוח ובעל ממון, ולכן אנחנו נוטים לחשוב כי המצב האידיאלי הוא מצב שבו נוכל להרשות לעצמנו לרכוש מה שנרצה בכל עת. האמת היא שונה, ובסעיף 3.4.5 העוסק באושר תוכלו ללמוד על הקשר שבין אושר לעושר ועל התועלות שאנחנו מפיקים דווקא ממצבים מוגבלים.

לעניין התקציב, עלינו לשים לב כי בעולם הווירטואלי של ימינו אפשר להרגיש בעלי ממון גם כשהאמת שונה לחלוטין. מצב זה עלול לגרום לנו להתבלבל ולאבד מודעות באשר לתקציב שלנו. העובדה היא שהתקציב הוא סגור. מול כל הוצאה – חייבת להיות הכנסה בסכום מתאים. האתגר העומד לפנינו הוא לראות את **הדיון בתקציב כדיון באפשרויות**. המגבלה קיימת בכל מקרה. בכוחנו לשלוט בצורה מושכלת בתוך הגבולות הנתונים, לנצל את החופש לבחור, ולהפיק ממסגרת האפשרויות את המרב.

בעבר הרחוק, כאשר הוצאה של כספים נעשתה באופן ממשי באמצעות שטרות או מטבעות, היה קל וברור לדעת ולהרגיש כמה כסף יש. כאשר הארנק התרוקן – לא היה במה לקנות, ומכירה בהקפה הייתה נתונה לרצונו הטוב של המוכר. כיום, עולם הכלכלה מורכב הרבה יותר, והכסף, ברוב המקרים, אינו שוכן בארנק: חשבון בנק, כרטיס אשראי,

פנקסי שיקים, מלגות, הלוואות – אמצעים רבים עומדים לרשותנו ולשירותנו. הם מסייעים לנו במובנים מסוימים, וגם מקשים עלינו ואף מסכנים אותנו במובנים אחרים. מושג פשוט כמו 'תקציב' נהפך למורכב, וכדי לדעת מהו התקציב העומד לרשותנו נצטרך לעבוד.

החשיבות של ניהול תקציב

האם אפשר להתנהל בלי תקציב?

בכל פירמה בכל גודל שהוא, החל בעסק משפחתי וכלה בתאגידי ענק, מתחילים את השנה בהחלטה על התקציב השנתי. החלטה זו מתבססת על הערכת ההכנסות ממכירות ומרכוש אחר שיש לפירמה. צריך לזכור שלפירמה יש אפשרויות לגייס הון. אם ההערכות שלה אינן מתממשות – היא יכולה לבקש הלוואות, למכור נכסים, להנפיק את מניותיה בבורסה ולגייס הון אחר של משקיעים. בכל זאת, הפירמה משקיעה זמן ממושך להערכות ואף מחזיקה בשכר כלכלנים מומחים שאמורים לנתח את מגמות השוק ולתת לה מידע מדויק ככל האפשר בקשר להכנסות בשנה העתידה. אחרי קבלת הנתונים על מסגרת התקציב מתכנסת ישיבת הדיסקורדיון ומגדירה את ההוצאות: שכר, תפעול, מחקר ופיתוח, פרסום וכן הלאה. דרך פעולה זו נועדה להבטיח רווחים, שכן כאשר לא יודעים מראש מהם גבולות התקציב עלולים להשקיע סכומים גדולים מדי בפרסום, בשכר, בפיתוח מוצרים, ואז החברה תהיה בגירעון תקציבי – בהפסדים.

אם כן, כיצד ייתכן שמשפחה או אדם פרטי, שאין להם מקורות מימון כמו למדינה או לפירמה, אינם מחשבים את גבולות התקציב ואינם מקדישים זמן לתכנון ההוצאות לפי הכנסותיהם?

איך בונים תקציב?

הבנו, שתקציב בנוי מחשבון ההכנסות מול תחשיב ההוצאות.

הסכמנו, שחשוב מאוד להיות מודעים לתקציב העומד לרשותנו.

למדנו, שהכלכלה המודרנית מקשה עלינו לחשב במדויק את התקציב שלנו.

שלבי הבנייה שנלמד להלן נכונים לתקציב מכל סוג. אנו נדגים אותם על תקציב אישי של נער/ה, שהוא הרלוונטי לכם כעת.

שלב ראשון: כמה כסף יש לי?

חישוב ההכנסות הוא הצעד הראשון שלנו בדרך למודעות באשר למצבנו הכלכלי.

איך אוכל לדעת כמה כסף יש לי? האם סכום הכסף העומד לרשותי הוא זהה בכל חודש?

• ננסה לחשב:

ההכנסות החודשיות שלי (כמובן, לא כל הסעיפים מתאימים לכל אחד):

עבודה:	לחודש _____
דמי כיס:	לחודש _____
מלגה:	לחודש _____
רשות להשתמש בכרטיס האשראי של ההורים:	לחודש _____
אחר:	לחודש _____
סך כל ההכנסות החודשיות:	לחודש _____

מלבד ההכנסות שפירטנו, יש גם הכנסות שאינן חודשיות: מתנת יום הולדת, משכורת מעבודה בחודשי החופשה, ועוד.

- ננסה לחשב:

הכנסות נוספות שהיו לי בשנה האחרונה:

מתנות: _____ לשנה
עבודה עונתית: _____ לשנה
אחר: _____ לשנה
סך כל ההכנסות השנתיות: _____ לשנה

שימו לב! גם הכנסות מעבודה עצמאית יכולות להשתנות מדי חודש, למשל שיעורים פרטיים מכניסים הרבה יותר בתקופות מבחנים, שמרטף תלוי בביקוש מצד ההורים.

אז איך נחשב כמה כסף עומד לרשותנו בכל חודש? לפניכם נוסחה פשוטה:

אם המשכורת החודשית קבועה: נכפיל אותה ב-12, נוסיף הכנסות נוספות משוערות, ונחלק את התוצאה ב-12.

אם המשכורת החודשית אינה קבועה: ננסה לשער כמה אמור להיכנס כל חודש, ובמהלך השנה נאמת או נתקן את החישוב הכללי.

שלב שני: כמה כסף אני מוציא?

כדי לדעת את התשובה צריך פשוט לעקוב – ולרשום. משימת הרישום היא לא תמיד קלה, אבל היא חשובה מאוד כדי לפתח מודעות ולגלות כמה כסף אנחנו מוציאים ולאילו מטרות. בחודש הקרוב הקפד לרשום כל הוצאה בטבלה הבאה (הצעות לקטגוריות: מזון, פנאי, מכשירי כתיבה, מתנות, תקשורת).

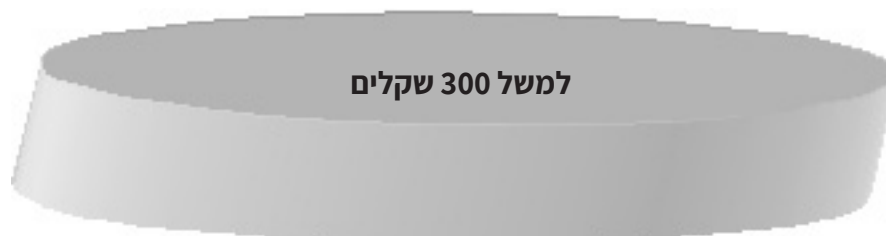
תאריך	סכום	לאיזו מטרה	קטגוריה
סך הכול:			

האם הסכום שהוצאת בחודש תואם את התקציב החודשי שלך? כדי לקבל תמונה משקפת יותר, חשוב להמשיך ולרשום למשך חודשיים נוספים לפחות. חודש יחיד אינו נותן תמונה מדויקת של הוצאות.

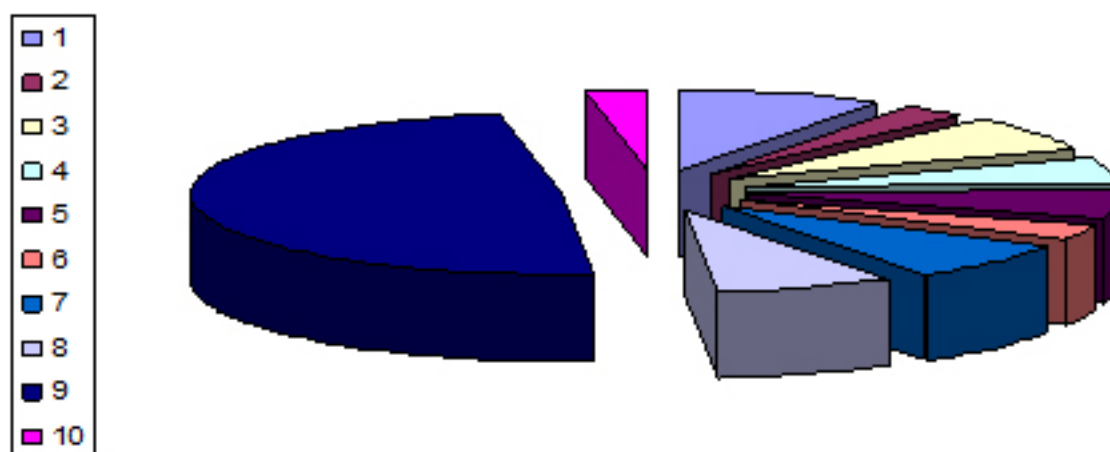
שלב שלישי: פורסים מחדש את עוגת התקציב שלנו

עוגת התקציב מראה את סך ההכנסות שלנו בהווה, והיא פרוסה ומסודרת לפנינו. אנחנו יודעים כמה כסף יש לנו, כמה אנחנו מוציאים ולאילו מטרות. טרחנו כדי להציג בכתב את המציאות כמות שהיא. כעת נבחן אם נחוץ לחולל שינוי במישור ההכנסות או ההוצאות ונתקדם לשלב השינוי.

זו עוגת התקציב שלנו:



וזו העוגה – פרוסה לפי קטגוריות:



נבחן מהם סדרי העדיפויות שלנו: למשל, האם סעיף המזון המהיר מוצדק? אולי יש לו נתח גדול מדי על חשבון דבר חשוב אחר? האם קיבלנו תמורה לכל ההוצאות? ואולי לעתים שילמנו על פנאי, למשל, רק כי חברים נהגו כך? כמו כן, נסו לחשוב על העדפות ערכיות הגובות מחיר כלכלי (מזון בריא עולה יותר, קנייה בחנות מתפתחת מתוך רצון לקדם את העסק).

כעת נשאל: האם עלינו לבצע שינוי בסדרי ההוצאות שלנו? ואם כן – באיזה סעיף כדאי לקצץ? לאיזה סעיף חשוב להוסיף? בחודשים הבאים עלינו להמשיך להיעזר בטבלה כדי לעקוב אחר ביצוע השינוי הרצוי לנו.

יוזמה עסקית

שפע של אפשרויות תעסוקה ומגוון אפיקי הכנסה עומדים לפני כל אחד מאתנו. לאן נפנה? במה הכי כדאי להשקיע? האם לפנות לאפיק ההשקעות? האם להיות שכיר? או לחלופין לפתוח עסק עצמאי? איזה תחום הכי מתאים וכדאי לי? יש היום בשוק מבחני התאמה, גרפולוגים, יועצים תעסוקתיים, מאמנים לתעסוקה ועוד, אבל התשובה האמיתית נמצאת בתחושתו וברגשותיו של כל אחד מאתנו.

נקודות שכדאי לחשוב עליהן כאשר מחפשים עבודה:

1. **מי אני? –** נסה לחשוב עם עצמך, מה אתה הכי אוהב לעשות? איזה חלום היה לך כילד ולא העזת לחשוב עליו ברצינות? אולי אמרו לך פעם שאתה ממש מצוין במשהו... נסה לזהות בתוך עצמך מה גורם לך להרגיש טוב ומלא סיפוק ואנרגייה – אולי אתה אוהב לארגן? אולי להתמקח על מחירים? ייתכן שנוח לך לקבל סמכות, ואולי אתה דווקא מתעמת עם סמכות ומעדיף לקחת אחריות בעצמך; אתה אוהב את הריגוש שבסיכון, או אתה יכול להסתפק בהישגים נמוכים יותר; אתה אוהב להמציא דברים, ליצור, ללמוד, ללמד, לתקשר עם אנשים, או לחלופין להיות עם עצמך... נסה לזהות מה החוזקות ומה החולשות שלך, מה מניע אותך. תן לעצמך לבוא לידי ביטוי!
2. **המספר –** איזה סכום אני שואף להרוויח בכל חודש?
3. **החלטה –** כעת אני יכול לקבל את ההחלטה המשמעותית לגבי התחום שלבי חפץ לעסוק בו.
4. **השכלה –** במה אני צריך להתמקצע על מנת ליישם את ההחלטה שלי? איך והיכן אני עושה את זה הכי טוב ויעיל? חשוב לזכור: חינוך והשכלה הם מוצרי השקעה בהווה למען רווחים עתידיים! השקעה ברכישת השכלה ופיתוח ידע, כישורים וכישרונות אינם בזבז זמן וכסף. השקעה מחשבה ובירור מעמיק בנוגע למה שנדרש ממך כדי להיות טוב ומוביל בתחום שבחרת לעסוק בו, וחפש את האנשים והמקומות שייתנו לך את המענה המקצועי והטוב ביותר.
5. **שיווק עצמי –** לאחר שהשתלמת ואתה מוכן ליציאה לשוק העבודה, נדרש ממך לשווק את עצמך. זכור, אנשים אינם יודעים מי אתה ומה למדת, מה הכישורים והיכולות שלך ומה יש לך להציע להם. תפקידך לספר להם במה אתה יכול להועיל להם. רצוי להכין מסמך קורות החיים כראוי עוד לפני שהתחלת לחפש עבודה, בלי הלחץ הנובע מן הצורך להגישו מיד. קורות החיים שלך מציגות אותך בפני המעסיק הפוטנציאלי שלך, ולרוב הן מקור ההתרשמות הראשונה שלו ממך. לעתים קרובות הרושם הראשון הוא הרושם שנשאר ולכן זו הזדמנות למכור את עצמך. חיוני שקורות החיים שלך ישקפו אותך ואת יכולותיך באופן חיובי ולכן עליהן להדגיש את כישוריך, את יכולותיך ואת נקודות החוזק שלך. התמד בחיפושך, ואל תתייאש מדחייה. בסוף תגיע למה שמחכה לך!
6. **שימור –** מה ייתן לי את הכוח להמשיך, לאורך זמן, וכיצד ליצור סביבה תומכת ומעצימה? כאשר אתה עושה את עבודתך, אל תעשה זאת רק בשביל הכסף. לכל עבודה יש ערך רוחני, והתמקדות בערך זה (כגון סיוע לאנשים) תביא לך סיפוק גדול יותר בעבודתך ואף תסייע לך להשתכר יותר – גם כי תעשה עבודה טובה יותר וגם כי אנשים יחשו שאינך עובד רק עבור הכסף ולכן יהיה להם קל יותר לשלם לך. שאף תמיד לעשות את העבודה הטובה ביותר, ולהיות עובד בעל ערך. זה יעזור לך לזכות בהעלאות שכר ובקידום. אם אתה שמח במה שאתה עושה, יש לך יכולת אמיתית להרוויח ולקדם את עצמך מבחינה כלכלית ואישית.

הגדלת הכנסות

יוזמה היא תוצאה של אחריות. אחריות מחייבת נקיטת יוזמה כדי להשיג את היעדים החשובים. לעתים התנאים הסביבתיים או הצרכים האישיים משתנים, ויש צורך לעשות שינוי כלשהו.

יש בעולם שני סוגי אנשים: הפרואקטיביים והריאקטיביים. האנשים הפרואקטיביים יוזמים שינוי, מחפשים פתרונות, חרוצים, יעילים, לוקחים אחריות על חייהם, רואים בכל דבר אתגר, יודעים מה המטרות שלהם וחשוב להם לממש רעיונות וערכים. לעומתם, האנשים הריאקטיביים מחכים שמשהו יתרחש ויפתור את המצב, מחפשים אשמים, רוצים להיות צודקים ושלא יבואו אליהם בטענות, חיים בגישה של 'קורבן הנסיבות' ומדשדשים בבעיות.

פרואקטיביות אינה דבר שחייבים להיוולד אתו. כל אחד מאתנו יכול לפתח תכונות אופי פרואקטיביות ולקחת אחריות על ניהול החיים שלו ועל התקציב שלו. אנשים פרואקטיביים עובדים בחריצות וביושר. הם מוכנים להתאמץ ולחסוך למען מטרה רחוקה ולקיים משמעת עצמית כאשר התנאים הכלכליים דוחקים.

אנשים ריאקטיביים אינם מרגישים שהם מסוגלים לעשות משהו ולכן המוטיבציה שלהם לחסוך, למצוא עבודה, להתאמץ

ולחכות את עצמם בעבודה נמוכה ביותר. אין פלא שהם אינם מוצאים עבודה, שאינם מצליחים להגדיל את הכנסותיהם, שאינם מתמידים בחישוב התקציב ומסתבכים בחובות. אז הם אומרים "זה קרה בלי שנקפנו אצבע" ... קל לומר שקשה, ובכל זאת יש מי שמתמודד מתוך אורך רוח ושמחה, רואה את היש ומסתדר עמו ביצירתיות, ויש מי שמרגיש מסכן. כל אחד בוחר בעצמו איזו גישה לאמץ.

עלינו לאמץ גישה פרואקטיבית, של יוזמה לגבי ניהול התקציב שלנו. הסוד הוא יצירתיות, ידע וכלים.

המצב הכלכלי, עם אחריות ויוזמה קבעו יחד – יש להגדיל הכנסות. איך עושים את זה?

תחילה אשאל את עצמי:

- האם אוכל להוסיף שעות במקום העבודה הנוכחי?
 - האם יש לי סיכוי לקידום ולהעלאה בשכר? מה עליי לעשות בשביל זה?
 - אולי כדאי ויעיל לחשוב על הכנסה נוספת מעבר למקום העבודה הקבוע, הכנסה צדדית?
 - האם כישורי והשכלתי מאפשרים לי לחפש עבודה רווחית יותר?
- ומכאן לעשייה, על-פי המסקנות שהגעתי אליהן. אם אימצתי תכונות של אדם פרואקטיבי, הדרך סלולה בפניי.

אימון לפרואקטיביות

בטבלה שלפניכם משפטי תגובה שרגילים לומר לעצמם אנשים ריאקטיביים, וחלקם מנוסחים שוב כמשפטי יוזמה. נסו לנסח את שאר משפטי התגובה למשפטי יוזמה.

משפטי יוזמה	משפטי תגובה
"ההצעה היחידה שלי הייתה משרה בשכר נמוך. לקחתי אותה בינתיים, ולאחר שעות העבודה אני ממשיך לחפש משרה אחרת"	"לקחתי את המשרה עם השכר הנמוך כי זה מה שהציעו לי"
"אשדרג את המיומנויות שלי כדי שאוכל לקבל משרה המאפשרת לי לנצל את כישרונותי ויכולותיי"	"אין לי מיומנויות כלשהן, אז אחפש עבודה במשרד"
"לאחר ששלחתי קורות חיים לכמה מקומות, עקבתי אחר הדברים באמצעות שיחות טלפון מנומסות, אף שהמשכתי לקבל תשובות מעורפלות או מייאשות"	"עשיתי כמה שיחות טלפון לכמה מקומות כדי לחפש עבודה, אך שום דבר לא הסתדר"
	"העוני קיים אצלי בגנים, הוריי התקשו כלכלית, סביי התקשו, ואף הוריהם וסביהם התקשו כלכלית – זה המזל שלי"
	"אני כבר בחובות, אז מה הבעיה אם אוציא קצת יותר ואכנס לחובות נוספים?"

משפטי יוזמה	משפטי תגובה
	"אם לא יהיו לי החורף המגפיים החדשים שאני רוצה, אהיה מתוסכל כל העונה. אין לי כסף? – אעביר כרטיס אשראי"
	"כולם מחפשים עבודה במחשבים, אז גם אני כך, אף שאני לא מתחבר לזה בכלל"
	"לא לקחתי משרה מסוימת, כי שעת ההתחלה מוקדמת מדי בבוקר"
	"אז מה אם טעיתי בכמה דברים בעבודה?"

3.4.2 בנקאות

מהו בנק?

בנק הוא מוסד פיננסי שעיסוקו העיקרי הוא טיפול ותיווך בכסף. מקורו של המונח בשפה האיטלקית ופירושו שולחן או ספסל ששימש להחלפת כספים.

מהו בנק מסחרי?

בנק מסחרי הוא מוסד בנקאי המעניק ללקוחותיו שירותים של הלוואות, פיקדונות, חיסכון או השקעה, ניהול חשבונות עובר ושב במטבע מקומי ובמטבע חוץ, ואף מעמיד קווי אשראי לחברות ולמיזמים עסקיים. בנק מסחרי מספק ללקוחותיו אמצעי תשלום כמו המחאות וכרטיסי אשראי, לעתים בשילוב חברות אשראי חיצוניות. בדרך כלל מעניק הבנק המסחרי ללקוחותיו גם גישה לשוק ההון וייעוץ השקעות. הבנק ממלא תפקיד חשוב בכלכלה שכן הוא מתווך בין אלו שיש להם כסף שאינו דרוש להם באופן מיידי, ובין אלו המבקשים להשתמש בממון זה למגוון מטרות. הבנק משלם לראשונים וגובה מהאחרונים ריבית, שהיא מחיר השימוש בכסף.

בכל המדינות, בנקים נתונים לפיקוח משום שמלבד תפקידיהם האמורים, הם גם מייצרים כסף באמצעות ההלוואות שהם נותנים – פעולה המייחדת בנקים ממוסדות פיננסיים אחרים. למערכת הבנקאות מקום חשוב ומרכזי בחיי הפרט והחברה, מאחר שיש לה השפעה גדולה על רווחת כלל הציבור, על הקצאת מקורות במשק, על קצב התחדשות ופיתוח טכנולוגיים, על יעילות, על קצב צבירת הון במשק, על צמיחה, על קצב התפתחות חברות במשק ועל רמות התוצר הלאומי הגולמי שייקבעו במשק.

הכלכלה של ימינו הולכת ונעשית מסובכת ודורשת ידע והתמצאות גם כאשר אין מדובר בפתיחת עסק או בהשקעה אלא בניהול תקציב של בית, ועל כן רבה החשיבות של הכרת המושגים הבנקאיים הרלוונטיים לכל אחד.

הפקדת כספים בחשבון הבנק האישי

בפתיחת חשבון בנק אישי יש יתרונות שכדאי לתת עליהם את הדעת:

- **ביטחון** – שמירת סכומי כסף בבית אינה דבר בטוח כל כך. כסף מזומן יכול להיאבד או להיגנב, ולכן מוטב שיישמר במקום בטוח יותר כמו הבנק.
- **אפשרויות ניהול** – באמצעות חשבון הבנק ניתן לעקוב אחר הפעילות הכספית שלכם, לשלם לגופים שונים באמצעי תשלום מגוונים כמו כרטיס אשראי, הוראת קבע והמחאות, וכן למשוך כספים אצל הפקיד בבנק או מהכספומט.

- **צבירת כסף –** הבנק מאפשר לכם להרוויח כסף על הכסף שלכם. בעבור סכום כסף שתחסכו באמצעות אחד ממוצרי הבנק, תקבלו תוספת כספית הידועה בשם ריבית, והיא גדלה ככל שהסכום שתחסכו גבוה יותר.

חשוב לדעת שהנוחות אינה ניתנת בחינם. הרווח של הבנק מבוסס על הריביות והעמלות שהוא גובה בגין השירותים שהוא נותן לכם. יש לדעת את שיעורי העמלות והריביות כדי לבחור בשירותים שמתאימים לכיס ולצרכים שלכם.

מאיזה גיל אפשר לפתוח חשבון בנק?

מגיל 14 תוכלו לפתוח "חשבון צעיר" המעניק לכם שירותים בנקאיים המותאמים לגילכם.

מגיל 15 תוכלו לפתוח חשבון "עובד צעיר" שזהה בתנאיו לחשבון רגיל של בן 16.

מגיל 14 עד 16 תצטרכו לבוא עם ההורים כדי לפתוח את החשבון.

מגיל 16 תוכלו לפתוח חשבון בעצמכם, בהצגה של תעודת זהות.

קבלת כרטיס חיוב/אשראי

אם אתם בני 16 ומעלה ופתחתם חשבון בנק, תוכלו לקבל כרטיס אשראי מקומי לרכישות בארץ.

אם אתם מתחת לגיל 16, תוכלו לקבל כרטיס חיוב למשיכת מזומנים באמצעות הכספומט.

עוד מידע חשוב לפני פתיחת חשבון בנק

אם החלטתם לפתוח חשבון בנק, חשוב שתבחרו בבנק שיעניק לכם את התנאים הטובים ביותר לצרכים שלכם. זכרו: הבנקים הם עסק הפועל למטרת רווח והשוואף תמיד להגדיל את מאגר לקוחותיו. עבור הבנקים אתם יעד חשוב להשגה, ולכן הם יציעו לכם הטבות מיוחדות כדי למשוך אתכם אליהם, לדוגמה: פטור מתשלום על שירותי הבנק או על חלק מהם, בדרך כלל לתקופת זמן מוגבלת, או מתנות שונות. חשוב שלא להתפתות להטבות קצרות טווח. יש לעשות בחירה שקולה ועניינית, כזו שתעניק לכם את התנאים המתאימים ביותר לצרכיכם האישיים וגם תחסוך לכם בטווח הרחוק עלויות רבות.

לפני שפונים אל הבנק חשוב להכיר כמה מושגים השייכים לעולם הבנקאות: בנקאות שוטפת, פיקדונות, הלוואות ומשכנתאות.

בנקאות שוטפת

- **ניהול עו"ש –** חשבון עובר ושב הוא חשבון של הוצאות והכנסות שוטפות, חודשיות.
- **משיכת יתר –** זהו האוברדרפט. משיכת כסף מהחשבון שסכומה גבוה מהסכום שיש בחשבון.
- **תזרים מזומנים –** תזרים מזומנים הוא ניתוח תנועת הכסף. לגבי לקוח פרטי, הכוונה היא ניתוח והערכה של הכנסותיו והוצאותיו במשך הזמן כדי ללמוד (או לחזות) את היתרה שיש בידו. ניתוח עתידי של תזרים מזומנים עוזר לצרכן לחזות אם הוא עשוי להגיע למצב שבו התחייבויותיו יהיו גבוהות מסכום הכסף שיש לו בחשבון.
- **עמלות ערוץ פקיד וערוץ ישיר –** עמלה היא שכר הטרחה של פקיד הבנק ששירת את הלקוח. ערוץ ישיר הוא ערוץ של מעטפות שירות, בנקאות מקוונת וכדומה, שבו טרחתו של הפקיד פחותה. בכל מקרה, אלו עמלות שמצטרפות יחד לסכום שנקרא "דמי ניהול חשבון", והבנק מדווח מדי רבעון על דמי ניהול החשבון שהוצאו מחשבונכם.
- **הטבות –** מילה זו פירושה בעצם מתנה, מבצע או הנחה. בנקים אוהבים להשתמש במילה 'הטבה' יותר מאשר במילה 'מבצע', שנראית זולה משהו. הטבה נשמעת מקצועית יותר. חשוב לבחון כל הטבה כנגד הסכום הזמין שיש בחשבון ולנצל אותה ביעילות.
- **עמלת הקצאת אשראי –** עמלה זו נגבית על עצם הרשות למשוך משיכת יתר. גם אם לא משכתם תשלמו זאת, אלא אם הבנק מעניק לכם הטבה ומבטל עמלה זו.

- **כרטיס אשראי** – כרטיס מגנטי שאפשר לשלם באמצעותו לספק; הוא מעביר אותו במכשיר מסוים המעדכן את הבנק, הבנק מעביר את הכסף בתאריך מסוים ישירות מן החשבון שלכם לחברת האשראי, וזו מעבירה את הכסף לספק.
- **דמי כרטיס אשראי** – שימוש בכרטיס אשראי כרוך בתשלום דמי שימוש, ביטוחים ועוד עמלות. מי שמקבל הטבה פטור מעמלות אלו. לעתים, גם מי שמשתמש באופן תדיר בכרטיס האשראי וקונה באמצעותו בסכום מסוים מקבל פטור מדמי כרטיס אשראי.
- **פנקס המחאות (שיקים)** – שיק הוא שטר שבו מורה אדם או ישות משפטית אחרת (המכונה 'המושך' בדיני השטרות) לבנק (המכונה 'הנמשך' או 'הקבל' בדיני השטרות) למשוך מחשבונו סכום כסף ולהעבירו למוכ"ז (מוסר כתב זה).

פיקדונות

- הבנקים מציעים ללקוחותיהם פיקדונות כאפיק חיסכון והשקעה סולידי. יש סוגי פיקדונות שונים כגון פיקדון יומי, פיקדון שבועי, חודשי, לתקופות ארוכות יותר, פיקדון עם נקודות יציאה וכן הלאה. ככל שהפיקדון ארוך יותר ועם יותר מגבלות יציאה על הלקוח, כך הריבית שהבנק מעניק ללקוח גבוהה יותר.
- **פק"מ** – פיקדון קצר מועד, לזמן קצר של בין חודש לחמש שנים. התוכנית צמודה למדד, מעניקה ריבית נמוכה ומאפשרת תאריכי יציאה קבועים כדי לפדות את החיסכון.
 - **קופות גמל** – חיסכון לטווח ארוך שיכולים למשוך רק אחרי גיל 65.
 - **מט"ח** – מטבע חוץ. מטבעות חוץ נמכרים במדינות שונות במחיר משתנה, וכך אפשר לסחור בהם ולהרוויח כסף במטבע מקומי.

הלוואות

- **ריבית** – הריבית היא מחיר הכסף. הבנק מוכן לתת לכם כסף שאין לכם, אבל הוא גובה על כך תשלום. אם למשל שיעור הריבית הוא 7% אזי על כל 100 שקלים של הלוואה ייגבו מכם עוד 7 שקלים ריבית.
- **פריים + x%** – הפריים מסומן באות P והוא שיעור הריבית שקבע בנק ישראל (הבנק המרכזי). כלומר, בנק מסחרי קונה כסף מבנק ישראל ומשלם לו ריבית על הכסף. לא יעלה על הדעת שהבנק ימכור לכם כסף במחיר נמוך יותר מהמחיר שבו הוא עצמו קנה את הכסף. למשל, אם הפריים הוא 7% והבנק נותן לכם הלוואה בריבית של 2.5% – הבנק יפסיד כסף! לכן הבנק מגדיר מראש פריים + x אחוז ריבית. כמה יהיה הפריים במשך תקופת הלוואה שלכם? אין לדעת. נגיד בנק ישראל קובע את הפריים מדי פעם, וזה נתון לשיקול דעתו בהתחשב בתנודות בכלכלה העולמית ובכלכלה בישראל. למעשה, מרכיב הפריים נותן חוסר ודאות מסוים לגבי סכום ההחזר שתצטרכו להחזיר, ולבנק – ביטחון שהוא ירוויח בכל מקרה.
- **ביטחונות (בטוחות)** – אלה חסכונות שהבנק מבקש שתחזיקו בחשבונכם כדי שהוא יוכל לתת לכם הלוואה בראש שקט. אם לוויתם 30,000 שקלים ויש לכם בבנק 30,000 שקלים כחיסכון סגור שיהיה נזיל רק בעוד שנים, הבנק יודע שאם יהיו בעיות בהחזר הוא יוכל לקחת את סכום החיסכון המשמש בטוחה. את שיעור הביטחונות מסכום הלוואה קובע הבנק לכל לקוח באופן אישי על-פי תזרים המזומנים שלו, חסכונותיו, השקעותיו ומצבו הפיננסי בכלל.
- **ריבית מתואמת** – ריבית על הלוואה כוללת את הפריים ואת הריבית שעליה הוסכם בעת לקיחת הלוואה, והיא נגבית מדי חודש לפי היתרה של הלוואה. התיאום של כל מרכיבי הריבית יוצר בסופו של דבר ריבית מתואמת וזה הסכום שתשלמו למעשה.

משכנתאות, הלוואות דיור ושיקול דעת הבנק

משכנתא היא הלוואה שניתנת כנגד משכון, בדרך כלל נכס דלא נייד, בית או דירה. המשכון מבטיח שהבנק יוכל לגבות את החוב, אם יהיו בעיות בהחזר, על ידי מכירת הנכס ומימוש. הלוואות דיור הן הלוואות משכנתא, שכן הדירה משועבדת לחוב ובמקרה של אי-עמידה בתנאי ההחזר הבנק ימכור את הדירה כדי לקבל את כספו בחזרה. יש לציין שבארץ זהו

תהליך נדיר שהבנק לא שש להגיע אליו, ולכן הבנק מבקש לראות את ההכנסות של הלווים ולהעריך את רמת ההכנסה העתידית שלהם ואת אופן ניהול החשבון שלהם בעבר, כדי להחליט אם להלוות להם כסף גם כאשר הנכס ממושכן.

חישוב החזרי משכנתאות

לוח סילוקין מציג את האופן שבו מוחזרת המשכנתא ומפרט את התשלומים לאורך תקופת ההלוואה. התשלום החודשי בגין המשכנתא מורכב מהחזר על חשבון הקרן ומהחזר על חשבון הריבית. קיימים שלושה סוגים של לוחות סילוקין, שנבדלים זה מזה באופן חישוב ההחזרים: לוח שפיצר, קרן שווה, ובלון מלא.

- **לוח שפיצר – החזר קבוע:** על-פי לוח שפיצר, תשלום המשכנתא החודשי קבוע במשך כל תקופת ההלוואה. בהלוואות צמודות מדד/מט"ח, נוספים לסכום ההחזר הקבוע גם הפרשי הצמדה/שער. זהו לוח הסילוקין הנפוץ ביותר בתחום הלוואות המשכנתא.
- **החזר לפי קרן שווה:** על-פי שיטת חישוב קרן שווה, סכום ההחזר החודשי הולך ופוחת לאורך תקופת המשכנתא. הסכום שמוחזר על חשבון קרן ההלוואה הוא קבוע לכל תקופת ההלוואה, ואילו ההחזר על חשבון הריבית פוחת לאורך התקופה כי יתרת הקרן פוחתת, כך שההחזר החודשי הולך ופוחת לאורך זמן. בהלוואות צמודות מדד/מט"ח, נוספים לסכום ההחזר החודשי גם הפרשי הצמדה/שער.
- **בלון מלא:** סוג של הלוואה שלוקחים במועד מסוים ומחזירים רק בסוף התקופה, החזר מלא הכולל את הקרן, הריבית והפרשי הצמדה. הלוואה זו מתאימה אך ורק לאנשים שיודעים שהם עתידים לקבל סכום כסף גבוה מאוד במועד ההחזר: קופת חיסכון שנפתחת, פדיון קרן השתלמות, קבלת מענק גבוה ועוד. ההלוואה מוצעת לתקופה קצרה יחסית, שנה-שנתיים.

שיעורי בית לפני לקיחת משכנתא

חשבו כמה כסף אתם יכולים להחזיר כל חודש. וזאת בלי "להיחנק". החזר חודשי מומלץ הוא עד 20 אחוזים מההכנסה המשפחתית.

קבלו הצעות ויעוץ מגוונים. גשו לכמה בנקים, ולאחר מכן התייעצו עם כמה יועצי משכנתאות. רק אחרי בירור מקיף תוכלו לקבל תמונה נכונה ולבחור במשכנתא המשתלמת ביותר בשבילכם.

נהלו משא ומתן על הריבית. לכל בנק יש ריבית מוצהרת שיציע לכם, וממנה אפשר גם לרדת.

שקלו לפצל את הסכום ולקחת כמה סוגי משכנתאות (בניית תמהיל מסלולים נכון).

זכרו לחשב עלויות נוספות. מעבר לעלות הנכס, יש הוצאות נוספות, כגון שכר טרחת עורך דין, עמלת תיווך, מס רכישה, הובלה וריהוט בסיסי.

המשכנתא מלווה אתכם למשך שנים רבות. חשוב מאוד לעצור מדי כמה שנים ולפנות שוב ליועצים ולבנקים כדי לבחון אפשרות משתלמת למיחזור המשכנתא.

מה בין הלוואה לחיסכון?

חשיבותם של חסכונות

חסכונות הם הלוואה שאתה נותן לעצמך. הקושי לחסוך כסף לפני הוצאה מתוכננת אינו גדול יותר מהקושי להחזיר חובות אחרים. להפך, חיסכון מבעוד מועד יחסוך ממך טרחה, אי-נעימות ולפעמים גם עלויות הכרוכות בהלוואה. חיסכון אינו פעולה הנעשית כאשר יש כסף מיותר. האם יש כסף מיותר? לכל סכום שיש ברשותנו ימצא שימוש חשוב, או דחוף.

חיסכון הוא הרגל. ובכן, כיצד רוכשים הרגל זה?

התחילו בקטן. הניחו בצד כסף קטן שנשאר בסופו של כל יום, אפילו מעט, העיקר לחסוך משהו!

חסכו עכשיו. תמיד יהיו סיבות טובות שלא לחסוך.

חסכו סכומים בלתי צפויים. מתנות, מענק חג, החזר כספי שקיבלתם – כסף לא צפוי מהווה הזדמנות לחיסכון.

חסכו באופן אוטומטי. אם יש לכם הכנסה קבועה תוכלו לפתוח תוכנית חיסכון המושכת סכום מסוים מחשבון הבנק בכל חודש.

הציבו לפניכם יעד. אנשים שחוסכים בשביל מטרה מסוימת, למשל כדי לקנות משהו מסוים, מרוויחים קנייה רגועה, בתשלום מזומן שמונע פיתויים שאחר כך אולי יתחרטו שנענו להם.

הלוואות

לפני שעומדים לקחת הלוואה ולהיכנס לחובות, יש להביא בחשבון שיקולים פרקטיים. במילים פשוטות, **חוב עלול להרוס את חייך**. בעיות רבות (פיזיות, מנטליות ורגשיות) שורשן הוא לחץ כלכלי, אשר נוצר בעיקר מחובות. כאשר אתה חייב כסף, אתה עבד. כל הלוואה דורשת השקעת זמן, אנרגיה, קושי, מתח. התופעה של גלגול חובות – כאשר אנשים לווים כסף כדי להחזיר חובות קודמים ובסופו של דבר מוצאים את עצמם מנסים להסתדר עם כל החובות – היא מרשם לסבל.

יש מצבים שבהם הלוואה אינה פתרון כלל, והיא אף מגבירה את המצוקה והקושי הכלכלי. יש להימנע לחלוטין מהלוואות לכיסוי הוצאות שוטפות. יש כמובן מקרים שבהם נטילת הלוואה היא לגיטימית או מוצדקת, כמו צורך לקנות מוצר חיוני שאין ביכולתנו לשלם עבורו במזומן וייתכן שנקנה אותו בכמה תשלומים, שהם סוג מסוים של הלוואה, או במקרה שהתעורר צורך רפואי חיוני שאינו סובל דיחוי.

האדם הטוב ביותר שממנו תוכל ללוות הוא **עצמך**! כיצד תוכל לעשות זאת? באמצעות חסכונות!

חסכונות הם הלוואה לעצמך. מוטב לשים כסף בצד **לפני כן** מאשר להחזיר כסף **אחרי כן**!

בכל מקרה תצטרך להתאמץ, השאלה היא "למי אתה משלם?". אם תחסוך, בסופו של דבר אתה משלם לעצמך. ואפילו תשלם פחות כסף, כי זו הלוואה ללא ריבית, וגם ללא מתח וכפיפות לתנאי המלווה.

3.4.3 קניות

ראשית נגדיר מיהו צרכן:

- על-פי המילון, צרכן מוגדר כמי שרוכש סחורות, קונה.
- סעיף 1 לחוק הגנת הצרכן מגדיר צרכן כמי שקונה נכס או מקבל שירות מעוסק במהלך עיסוקו, לשימוש שעיקרו אישי, ביתי או משפחתי.

הגדרת הצרכן על-פי המילון מיושנת ואינה מתארת בשלמות את מציאות הקניות בת ימינו. המילה נגזרת מאותיות השורש צ ר כ, והיא מכוונת לאדם שקונה מוצרים **לפי צרכיו**. תיאור זה מתאים לעולם הצרכני הישן, שבו ההתמקדות של היצרנים ושל הצרכנים הייתה בטיב המוצר, בטווח השימוש בו, ובהתאמתו לצרכיו המדויקים של הקונה.

אנחנו כבר לא ממש צרכנים במובן הסמנטי המלא של המילה. אנו רוכשים, קונים, מנצלים הזדמנויות, ולא אחת שואלים את עצמנו לאחר הקנייה – רגע, בשביל מה בכלל קניתי? בעולם המערבי בן זמננו נהפכה הצרכנות ל"תרבות קניות". מטרת הקנייה אינה עוד לספק צרכים או לאפשר מותרות בלבד, אלא פעמים רבות היא מטרה העומדת לעצמה. החנויות מעוצבות באופן שמשרת את החוויה הזאת – הן רחבות ידיים, מחליפות תצוגות לעתים קרובות ומציעות "על הדרך" פריטי קופה מפתים ש"חבל להשאיר בחנות". אתרי קניות אטרקטיביים כמעט "מכריחים" להציץ, להתרשם ולמהר לנצל הזדמנויות חולפות. שוטטות בחנויות – פיזיות או וירטואליות – היא סוג של בילוי מצוי בקרב בני נוער, מבוגרים

ומשפחות. הרכישה עשויה לספק צורך נפשי ולא 'צרכני' במובן הפשוט של המילה. בארצות הברית הוכרה 'התמכרות לקניות' באופן רשמי כסוג של התמכרות נפשית.

מציאות זו רווחית ומשתלמת לבעלי הרשתות וליצרנים. הם מוכרים הרבה מעבר להיקף הצריכה של הלקוחות ומרחיבים את היקף עסקיהם. כדי שתעשיית הקניות הזאת תתפתח בהתמדה, הם מפעילים אמצעי שיווק, פרסום ומכירה נמרצים. החברות עורכות בהתמדה מחקרים וסקרי דעת קהל כדי להצליח לגעת בנקודות רגישות ומדויקות ולגרום לצרכני חוויות הקנייה לפקוד את החנות שוב ושוב, ולצאת כמובן בידיים מלאות.

תרבות הצריכה עשויה לגרום נזק רב. כאשר אין שליטה ובקרה על הצרכים, על העלויות ועל החלטות צרכניות, וכשאין הפקת לקחים, קשה להגיע לאיזון תקציבי. הכסף "נוזל" ו"נעלם" בלי שנבין על מה ומדוע. **הצרכן הנבון מנהל את הקניות, במקום שהן תנהלנה אותו.**

כדי לקבל החלטת קנייה נבונה, יש להכיר היטב את "חוקי המשחק", והם: חוקי הצרכנות, כללי הצרכנות הבלתי כתובים, ועולם הפרסום – להבין איך הם עובדים עלינו.

1. חוקי הצרכנות

חוקי הצרכנות הם מוחלטים ומחייבים. מטרתם להגן על הרוכשים (ולעתים על המוכרים) מפני עסקאות שאינן הוגנות.

חוק הגנת הצרכן, התשמ"א – 1981 נחקק מתוך תפיסה כי לצרכן דרושות הגנות מיוחדות שהן מעבר לאלה שבחקיקה הכללית וכי מן הראוי שהטיפול בהגנתו ירוכז בידי רשות מיוחדת. הנושא העיקרי בחוק הוא **איסור הטעיית הצרכן**. החוק חל על עסקאות שבין עוסק לצרכן בכל ענפי המשק, למעט ענפי הבנקאות והביטוח שהוצאו במפורש מתחולתו.

על מנת להגן על הצרכנים נקבעו בחוק, בתקנות ובצווים מכוחו, שורה של חובות ואיסורים על העוסקים (היצרנים, היבואנים, הסוחרים ונותני השירותים). הכללים נועדו למנוע את הטעיית הצרכנים ולהביא לידיעתם מידע מלא ככל האפשר על טיב העסקה שהם עומדים לעשות.

במקרה שנגרם לצרכנים נזק בשל הפרת הוראות החוק, הם יכולים לתבוע את העוסקים בבית משפט לתביעות קטנות ואף להגיש תובענות ייצוגיות, כאשר הדבר מתאפשר, על-פי דרישות החוק והפסיקה. החוק קובע לגבי פיצויים רגילים שמטרתם להשיב את מצב הניזוק לקדמותו, וכן בהפרות ספציפיות, פיצויים לדוגמה (כלומר, פיצויים שאינם תלויים בגודל הנזק).

החוק מסמיך את הממונה על 'הרשות להגנת הצרכן ולסחר הוגן' לפקח על ביצוע הוראות החוק ולטפל בתלונות שראה בהן הפרה של הוראות החוק, או בפגיעות אחרות בצרכן (מתוך: כל זכות).

חוקי הצרכנות הבולטים

מדיניות החזרת מוצרים – תקנות המקנות לצרכן את הזכות לבטל עסקאות מסוימות, באופן חד-צדדי, ללא סיבה מיוחדת, ולקבל את כספו בחזרה. התקנות קובעות גם כללים בדבר אופן הצגת מודעה לגבי מדיניות החזרת טובין בעסק, בכל הנוגע למקום שבו יש להציב את המודעה, לשפת המודעה, לגודלה, לכותרתה, לגודל האותיות בה וכיו"ב.

מכירות באשראי, מכירה מיוחדת ועסקה ברוכלות – תקנות הקובעות את חובות העוסק ברכישות באשראי, או בעסקאות באמצעות סוכנים בבית הלקוח, וכן במכירות מיוחדות כגון הוזלות סוף עונה או מכירת חיסול.

גודל האותיות בחוזה אחיד ובמידע המיועד לצרכן – תקנות הקובעות כללים בדבר גודל אותיות, צבען ואופן כתיבתן ככל שהדבר נוגע לחוזים אחידים ובתנאים הכלולים במידע אחר המיועד לצרכן.

כללים שונים לפרסום מחירים – תקנות הקובעות כללים בדבר אופן פרסום מחירי מוצרים ושירותים מסוימים שלא על גבי המוצר עצמו, ובכלל זה אופן הצגת מחירי מבצע, תווית מחיר על מדף תחתון, מידות של שלט או של תווית מחיר ומיקומם.

ישנם חוקים נוספים כמו חוקים לביטול עסקה שנעשתה מרחוק, מכירה של מוצרים שפג תוקפם, מפרט מחייב לקבל, חוקים שמאפשרים קנייה בטוחה במרשתת, איסור הטעיית צרכן. הרשות להגנת הצרכן ולסחר הוגן מאפשרת להגיש תלונה אם הופרו החוקים שנועדו להגן על הצרכן.

2. כללי הצרכנות הבלתי כתובים

ישנם כללי צרכנות שהם עצות קטנות ומועילות (טיפים) להחלטות קנייה מושכלות:

רשימה – הכנת רשימה נשמעת לעתים רעיון מיושן או מסורבל; "נכנסים, רואים, בודקים, מתרשמים, קונים". ואולם, כאשר אנו בעיצומה של קנייה (פיזית או וירטואלית), הרבה כוחות שטח פועלים עלינו – פרסומות, מוזיקת רקע, דיילי מכירה, עיצוב החנות ותצוגת המוצר. על מנת שננהל את הקנייה בעצמנו, חשוב שנכין מראש רשימה. אפשר להחליט לחרוג מהרשימה, זה בסדר גמור, אבל ההחלטה צריכה לבוא אחרי בדיקה ומחשבה.

סקר מחירים – בין החנויות והרשתות עשויים להיות פערי מחיר משמעותיים. לפני שקונים – בודקים!

מארזים – הכמות משפיעה על רווחיות העסקה. רכישה של מארז גדול היא בדרך כלל זולה יותר. לפעמים כדאי לרכוש מראש ולקבל הנחה. מצד אחר, כאשר רוכשים מארז גדול באופן מוגזם, נותנים בעצם אשראי או הלוואה לבעל העסק. כך, ייתכן שהצרכן, שרכש שמיכות בכמות שתספיק לחמם אותו גם בעוד 50 שנה, יתקשה בחורף הבא להשיג כסף מזומן, וישלם לבנק ריבית על הלוואה שיצטרך לקחת. עלות הריבית עשויה להתקזז עם הרווח שבעסקה. לפיכך, כאשר רוכשים מארז מוזל, יש להפעיל שיקול דעת ביחס לרווח הטמון בהנחה, לאפשרויות האחסון ולתזרים המזומנים.

ליזום ולא להיגרר – מבצעים, חיסולים, סוף עונה, מחירי חג – אלה רק חלק משלל ההצעות המפתות, המקדמות את פני הצרכן בהיכנסו לחנות, ולפעמים עוד קודם לכן. מבצע עשוי להיות הזדמנות מצוינת להתחדש, לקנות לעתיד במחיר זול, להעניק מתנה משתלמת. אבל מבצע אינו סיבה לרכישה! אכן, חשוב להיות ערניים למבצעי מכירה, אך יש לנהוג כלפיהם חשדנות מסוימת, לשקול, לבדוק, שכן לפעמים המחיר עולה לפני המכירה ה"מוזלת". לפעמים משיקים מוצר במחיר יקר, לזמן קצר, ולאחר מכן מוזילים את מחירו.

במחקרים הוכח כי כשאנו קונים במבצע, נוצר אצלנו מנגנון הטעיה פסיכולוגי. אם, לדוגמה, רכשת תיק שמחירו הנקוב 750 שקלים במחיר מבצע של 400 שקלים, אתה עשוי להרגיש ש"הרווחת" 350 שקלים, וזאת בשעה שהמחיר לאחר ההנחה הוא המחיר הריאלי שהיצרן מצפה לקבל בעבור התיק.

מעקב ובדיקה – בסיום כל קנייה חשוב לבדוק את חשבונית הקנייה ואת העודף, ולוודא שהכול תואם את מה שהתכוונתם לקנות. גם את פירוט הרכישות בכרטיס האשראי חשוב לבדוק מפעם לפעם, את סכום התשלומים לבנק ואת הגבייה מהוראות קבע למיניהן.

גם בעידן של תשלומים אוטומטיים, תוכנות חישוב מתקדמות ועולם מסחר טכנולוגי – טעויות ותקלות מתרחשות כל הזמן, אם בשוגג ואם בזדון. אל תסמכו על אף אחד שיבדוק ויחזיר לכם את המגיע לכם!

3. שוטפים לנו את המוח

הפרסום מקיף אותנו, מציף אותנו, שוטף אותנו. כן, זו בדיקת המטרה של עולם הפרסום המגוון – לשטוף את המוח ולהטות את ההחלטות הצרכניות שלנו, לאו דווקא לטובתנו.

לפני כמה שנים הוזמן פרופ' צ'חנובר לביקור בצפון קוריאה. עם שובו התראיין לעיתונות ושיתף ברשמי הביקור שלו במדינה המסוגרת. אחד התיאורים הפחות צפויים היה של הצרכנות שם. הוא תיאר שיכונן עובדים המעניקים דירות 4 חדרים פשוטות לכל נצרך. חנויות למצרכי יסוד בלבד, ללא שלט פרסומת – ולו אחד! – המפתה את הצרכן לרכוש דבר-מה שאינו חסר לו. כך על-פי הגישה הקומוניסטית, שכל אחד מקבל את מה שהוא זקוק לו, ולא יותר. זה כמובן תיאור קיצוני של מציאות הפוכה משלנו.

בפרק העוסק בתורת השיווק תלמדו כיצד לבנות תוכנית שיווקית לעסק או למוצרים. לעומת זאת, כאן נעסוק בהיבטים הצרכניים של הפרסומת – השפעתה על החלטות רכישה והדרכים להתגונן מפני הטיית דעת באמצעות פרסום.

המטרה הבסיסית והראשונית של הפרסום היא ליידע את הצרכן על קיומו של המוצר, ולחשוף אותו לתכונות וליתרונות שלו. פרסומת כזו פונה אל ההיגיון הצרכני ומנסה להשפיע על שיקול הדעת של הצרכן באמצעות מידע ספציפי. ואולם, בדרך כלל הפרסומת מנסה "לעקוף" את המחלף של שיקול הדעת ולהציף רגשות בלתי מודעים. לכן ניתן לכנותה "שטיפת מוח" – היא אינה מאפשרת לצרכן לשקול את המוצר במאזני הדעת, אלא היא מפעילה בו כוחות אדירים של תשוקה למוצר, בלי פרופורציה לתועלת שהוא יכול להפיק ממנו.

איך הם עושים את זה?

משרד פרסום מעסיק מעצבים מוכשרים וקופירייטרים מבריקים, אבל כל אלו נשענים על עבודת מחקר של פסיכולוגים בשירות הפרסום. במשרד הפרסום מגדירים קהל יעד לפרסום. ואז, בעזרת מידע פסיכולוגי מקצועי, בודקים את הצרכים הרגשיים של קהל היעד הזה. המטרה היא להגדיר צורך שיהיה תובעני ומורגש, ועם זאת – משותף לחלק גדול ככל האפשר מהקהל. דוגמאות:

- פרסומות הפונות לצעירים מפעילות בדרך כלל אחד משני צרכים עיקריים: מצד אחד, הרצון להיות "אחד מהחבר'ה", "כמו כולם", ומצד אחר "להיות כוכב", "לבלוט בשטח".
 - פרסומות הפונות להורים מעוררות בדרך כלל את השאיפה להיות הורים טובים, להעניק לילד כל מה שטוב בעבורו ולבנות קן משפחתי חמים.
- בשלב הבא, לאחר שנמצא מנוע רגשי, יוצרים חיבור בין המוצר ובין הצורך הרגשי. החיבור אינו מושתת על היגיון; זו יכולה להיות תמונה המשלבת בין השניים, המלצה של ידוען, או סלוגן קליט, גם אם חסר ביסוס. לדוגמה, חברות משלמות הון למפיקים של תוכניות פופולריות כדי שישתמשו באופן "אקראי" במוצרים שלהן: בקבוקי משקה, פריטי אופנה, דגם של רכב וכדומה.
- גם כאשר אתם נתקלים בחוות דעת "צרכנית", בתגובות "עממיות" ובהתנסות מהשטח – אל תמהרו לקבל הכול בתמימות. השפעה על הלך הרוח הצרכני באמצעות תגובות עממיות כביכול היא אחת הדרכים שפרסומאים מרבים להשתמש בהן בעידן תקשורת ההמונים.

אמצעי תשלום

מזומן

אמצעי התשלום המסורתי מאז ומקדם הוא הכסף המזומן. בעבר זה היה אמצעי התשלום הכמעט יחיד (כסף ושווה כסף) – לא היו שיקים ולא כרטיסי אשראי. אדם היה עובד את עבודתו, משתכר ובדרך כלל בסוף אותו היום היה חוזר עם כמה פרוטות ובהן היה קונה את פת לחמו והנצרך לו לאותה שעה.

במאה האחרונה הבנק תופס מקום מרכזי בחיינו. אנו מקבלים משכורת, קצבאות ועוד לחשבון הבנק. המשכורת אינה יומית, גם לא שבועית, אלא חודשית (במדינות מסוימות נוהגת עד היום משכורת שבועית או דו-חודשית). כך נכנסו לתמונה אמצעי תשלום נוספים מלבד המזומן, כדי להקל את השימוש הטכני בכסף.

יתרונות: בקנייה במזומן ניתן לקבל הנחת מזומן, אנו פטורים מתשלומי עמלה למיניהם ויכולים לשלוט בהוצאות – אם יש קונים, ואם אין לא קונים.

חסרונות: שטרות חשופים לזיוף, קלים יחסית לגניבה וחשופים לאסונות כגון אובדן ושריפה. קשה לעקוב אחר טעויות בתשלום מזומן, לא ניתן לשלם מרחוק (למשל בקנייה מהמרשתת), לא ניתן לפרוס לתשלומים או לדחות את התשלום.

כרטיס אשראי

זהו כרטיס העשוי פלסטיק ובו פס מגנטי, ובאמצעותו אפשר לשלם בבתי עסק באופן דחוי אחת לחודש עבור סך הרכישות המצטברות בתקופה מוסכמת (לרוב חודש ימים).

יתרונות: השימוש בכרטיס אשראי נוח מאוד; אין צורך לשאת שטרות כסף, ואין חשש מפני אובדן או גניבה – במקרה כזה פונים למוקד השירות של חברת האשראי וזו מבטלת מיד את הכרטיס ומנפיקה כרטיס חלופי.

חסרונות: מחקרים מעידים כי שימוש בכרטיס אשראי מעלה את הוצאות הבית ב-30 אחוזים! הסיבה לכך היא שכרטיס האשראי קל לשימוש, אין הרגשת פרידה מהכסף, מעבירים את הכרטיס ומבצעים קנייה, לעתים ללא מחשבה.

המחאה – שיק

המחאה היא למעשה כתב התחייבות להעברת כסף מגורם אחד לגורם אחר.

יתרונות השימוש בהמחאה: התשלום ניתן למעקב באמצעות רישום ומעקב בבנק; אפשר לדחות את התשלום למועד שבו יהיה כסף בחשבון הבנק; בתנאים מסוימים, ניתן לבטל את השיק אם הסחורה לא סופקה; אפשר לפרוס לתשלומים ואין צורך להחזיק כסף מזומן.

חסרונות השימוש בהמחאה: חוסר שליטה, משום שהעיתוי שבו ייפרע השיק יכול להיות מאוחר יותר מהמועד שנכתב וההוצאה "נופלת" עלינו כרעם ביום בהיר; השיק עשוי להתגלגל למחוזות שאינם רצויים ולהגיע להוצאה לפועל או לשוק האפור; הבנק גובה עמלת שיק ועמלת רישום שורה, וטעות בכתיבה או חוסר כיסוי גם הם כרוכים בעמלה; לא בכל המקומות מקבלים שיקים; תשלום בשיק נותן אשליה כאילו לא שילמנו והכסף עדיין בחשבון הבנק; לעתים מפסידים הנחת מזומן.

הוראת קבע – הו"ק

תשלום בהו"ק יכול לחסוך לנו זמן וטרחה אם עושים זאת נכון.

חשבונות חודשיים או דו-חודשיים של ספקים קבועים מומלץ לשלם בהו"ק. ניתן להגביל בבנק את הוראת התשלום לסכום מסוים, או עד לתאריך, או מספר חיובים. כדאי להשתמש בהגבלה זו בתשלום למוסדות או תרומה שהייתם רוצים להגביל בזמן. יש לקיים מעקב תמידי אחר חשבון הבנק ולוודא שהסכומים אכן תואמים את מה שסוכם.

3.4.4 מדברים על כסף

שיח פיננסי אישי / חברתי / עסקי

שיחה על כסף, ובמילים אחרות 'שיח פיננסי', חושפת רגשות ותפיסות עולם הקשורים בכסף ודרכי התנהלות וחשיבה פיננסית. בכוחה של שיחה כזו להקנות הרגלים להתנהלות כלכלית נכונה וללקיחת אחריות על כסף בהווה ובעתיד.

נתחיל בגרעין המשפחתי, נמשיך הלאה לתוך קבוצת השווים, ונסיים בנקודות חשובות של שיח פיננסי עסקי במקום עבודה.

1. שיח פיננסי אישי: מדברים על כסף במשפחה

"אימא תקני לי" – בחירה בתוך גבולות התקציב

כל הורה רוצה את הטוב ביותר לילדיו. שיהיו בריאים, שיהיו מאושרים וגם שתהיה להם רווחה כלכלית. לכן חשוב להורים להיות קשובים לצרכים ולרצונות של ילדיהם. אבל הסמכות להפעיל שיקול דעת ביחס לכסף נתונה בידי ההורים, ועל הילדים לכבד זאת. ההורים הם המפרנסים, והם קובעים את התקציב בבית ומנהלים אותו לפי סדר העדיפויות והערכים של המשפחה. לפיכך ניתנת לילדים אפשרות בחירה בתוך גבולות התקציב.

"מה בכלל קניתם לי???" – הכרת הטוב כלפי ההורים

הורים שמחים שילדיהם מביעים את רצונותיהם, וילדים מרגישים נוח לשתף את ההורים בתחושות, במחשבות ובמשאלות. היות שהורים משקיעים בילדים את כל אונם ואת כל הונם ומתמסרים לגידולם, על הילדים מוטלת החובה של הכרת הטוב כלפי ההורים. זה בסדר גמור לבקש, אך יש דרכים לבקש: קודם כול, חשוב האם אתה באמת זקוק לדבר שאתה מבקש. אתה יכול להציע להשתתף בדרך כלשהי למימון הבקשה, בין בכסף ובין בעבודה; להסביר מדוע הדבר חשוב או נחוץ לך וכיצד הוא יכול להועיל לך; ולבסוף, הימנע מהאשמות או ביקורת.

דוגמה אישית של ההורים

הבסיס לשיח פיננסי משפחתי הוא קודם כול מתן דוגמה אישית. אם קיים פער בין התנהגות ההורים ביחס לכסף (קניות ספונטניות) ובין האמירות שלהם ("צריך לקנות בשיקול דעת") הילדים מקבלים מסר מוטעה והם לרוב מחקים את התנהגותם. מה שקובע בכל מקרה הם מעשים, יותר ממילים.

2. שיח פיננסי חברתי: לחץ חברתי

לחץ חברתי הוא שינוי בהתנהגות של הפרט כתוצאה של הקונפליקט בין רצונו לנהוג ככל העולה על רוחו ובין הצורך בהשתייכות והדחף להתאים את עצמו לחברה שסביבו. זהו מצב שבו מופעלת השפעה חברתית על אדם מצד האנשים הסובבים אותו, והתוצאה – האדם עשוי "להיכנע" ולעשות פעולות מסוימות אף שאינן תואמות את הרגליו, את העדפותיו או את מצפונו.

לחץ חברתי יכול להיות חיובי או שלילי. תרבות הצריכה מבטאת פעמים רבות את הרצון להשתייך, שהוא רצון חיובי ומשמעותי מאוד בגיל ההתבגרות. אלא שאפשר למצוא דרכים אחרות כדי להרגיש "שייך". אפשר למשל להצטרף לפעילות חברתית משמעותית. לחץ חברתי חיובי נוצר כאשר תלמידים מסרבים לשתף פעולה עם תרבות קניית המותרות, ומה "שמקובל" הוא הצניעות והפשטות דווקא.

מילים קטנות פוגעות בגדול – רגישות חברתית

לעתים מילה מיותרת שחברים אומרים בהיסח הדעת או בצחוק על מצב כלכלי של חברם פוגעת, ויש לכך השלכות רבות. גם בלי מילים אפשר לפגוע... תנועות כגון הרמת גבה או עיקום אף, או תנועת ביטול ביד יכולות להיות פוגעניות ביותר לילדים מסוימים ולמחוק אותם מבחינה חברתית.

האחריות החברתית המוטלת על כל אחד ואחד היא להפעיל דווקא "לחץ חברתי חיובי" על הסובבים. תוכלו להשפיע במקום להיות מושפעים, להיות בעלי ביטחון עצמי ללא קשר לחפצים שלכם, והכי חשוב – להיות רגישים לזולת!

3. שיח פיננסי עסקי

זכויות "על קצה המזלג"

החוק לעבודת נוער התשי"ג – 1963 נועד להבטיח את זכויות בני הנוער וזכותם להתפרנס בכבוד. החוק קובע הוראות ברורות לגבי שעות העבודה המותרות ושעות המנוחה שלהם, ויש בו הוראות לשמירה על בריאותם ובטיחותם.

בני נוער המעוניינים לעבוד בחופשות צריכים להכיר היטב את זכויותיהם:

- במהלך חופשת הקיץ אסור להעסיק בני נוער מתחת לגיל 14. אם מלאו לך 14 וטרם מלאו לך 15 תוכל לעבוד רק בעבודות קלות שאין בהן כדי להזיק לבריאותך ולהתפתחותך.
- בעבודות מסוכנות מסוימות, אסור לבני נוער לעבוד גם אם מלאו להם 15 שנה ולא חל עליהם חוק לימוד חובה.
- מעסיק רשאי להעסיק אותך בתנאי שהצגת בפניו את תעודת הזהות שלך, או של הורייך שבה מופיעים פרטיך, וכן אישור רפואי מרופא המשפחה. אין צורך בהוצאת פנקס עבודה בלשכות שירות התעסוקה.
- מותר להעסיק בני נוער עד 40 שעות בשבוע בסך הכול, ועד שמונה שעות ביום. לבני 16 ומעלה בלבד, במקום שבו עובדים חמישה ימים בשבוע, מותר לעבוד עד תשע שעות ביום.
- העסקת בני נוער בשעות נוספות אסורה.
- אין להעסיק בני נוער ביום המנוחה השבועי. יום המנוחה השבועי ליהודי הוא שבת. בן דת אחרת יכול לבחור ביום קבוע אחר – שישי, שבת או ראשון.
- **הפסקות:** ביום עבודה הנמשך שש שעות ומעלה, חובה לתת לך הפסקה של 45 דקות למנוחה ולאכילה, מתוכן לפחות חצי שעה רצופה. ההפסקה תהיה בדרך כלל על חשבונך, אלא אם שהייתך במקום בזמן ההפסקה נדרשת על ידי המעסיק. חשוב לסכם מראש עם המעסיק את שעות ההפסקה כדי למנוע מחלוקת.
- **עבודת לילה:** החוק קובע כי בין השעה 20:00 בערב ל-8:00 בבוקר אסור לבני נוער שגילם מתחת ל-16 לעבוד. אם אתה בטווח הגילים 16 עד 18, תוכל לעבוד בזמן חופשות רשמיות מלימודים עד השעה 24:00, וזאת בתנאי שהמעסיק ידאג להסעה לביתך.
- **רישום שעות העבודה:** על המעסיק לבצע רישום מדויק של שעות העבודה שלך. אם רישום השעות נעשה באמצעי שאינו מכני או אלקטרוני (שעון נוכחות) עליך לוודא שהרישום מתבצע בסיום כל יום עבודה ושהוא עבר חתימה שלך ושל המעסיק. מומלץ לערוך רישום פרטי של הימים והשעות של עבודתך כדי למנוע תקלות.
- **שכר המינימום לבני נוער עובדים:** המעסיק מחויב לשלם לך שכר מינימום כפי שמצוין בטבלת השכר, גם אם אתה מוכן לעבוד תמורת שכר נמוך יותר. אם אתה עובד במשרה מלאה, השכר מחושב ל-40 שעות שבועיות, ולא יותר מ-173 שעות בחודש. (מתוך: כל זכות)

ניהול משא ומתן – מו"מ

כל אחד מאתנו נושא ונותן על משהו מדי יום, גם כאשר איננו מודעים לכך שאנו עושים זאת. מו"מ הוא אמצעי יסודי להשיג את מבוקשך מהזולת.

משא ומתן הוא תקשורת דו-סטריית שנועדה להשיג הסכם, כאשר לשני הצדדים יש כמה אינטרסים משותפים וכמה אינטרסים מנוגדים. בעולם העסקים במיוחד, שבו אנו יוצרים אינטראקציה מתמשכת עם לקוחות, עובדים, שותפים, ספקים וכולי, אנו מנהלים מו"מ.

המטרה במשא ומתן אינה ניצחון, אלא השגת האינטרסים שהצבנו לעצמנו. להשגת תוצאות טובות, עלינו לשאוף למצב של win-win לכל הצדדים: השגת הסכם הוגן (אם יש אפשרות להסכם) בדרך יעילה, תוך שיפור היחסים בין שני הצדדים או לפחות בלי להזיק להם.

חשוב מאוד! ההסכם צריך להיות כתוב, וחתום.

כאשר אתה פונה למעסיק, בטא את בקשותיך או דרישותיך בדרך משכנעת ומכובדת. כדי להגיע מוכן לפגישה, עליך:

- לדעת לבטא את הכישרונות שלך ואת הייחודיות שלך בקול.
- להכיר ולהתמצא בזכויות שלך.
- להתאמן במשחק סימולציה מול חבר.

3.4.5 אושר ועושר

לכולנו רצונות וחלומות: תינוקת חולמת על דובי פרוותי, וילד קטן – על ביקור אצל סבתא. תלמידת כיתה ו' רוצה לנגן בכינור, ונער צעיר מקווה בכל ליבו שיקנו לו טלפון נייד חדש. איש עסקים מצפה להצלחת עסקה גדולה, וקשיש בבית אבות ממתיין בקוצר רוח לביקור משפחתי.

החלומות משתנים עם הגיל, עם הרוח, הם מתחלפים מדור לדור ומתאפיינים לפי קבוצות ומגזרים. אבל המשותף לכל בני האדם הוא **עצם היותם**. כולם חולמים ומרגישים שהתגשמות החלום תביא להם אושר.

מכל החלומות הללו, נראה שהחלום לרווחה כלכלית חוצה תקופות, תרבויות וגילים. כמעט לכל אחד יש רשימת דברים שהוא משתוקק לרכוש לעצמו, וחש שאילו היה יכול לממש את החלום הזה חייו היו מאושרים.

הביטוי של החלום הכלכלי משתנה: נער בג'ונגל חולם על רובה ציידים; לפני 100 שנה חלם העגלון להשיג תבן איכותי לסוסו; קולומבוס יצא למסע רוחי הרפתקאות כדי לרכוש בהודו תבלינים; ואיש עשיר עשוי להתעניין ברכישת מטוס פרטי. אבל כל אחד מהם מוכן להתאמץ כדי להגשים את חלומו, מתוך תחושה פנימית מובנית (פרדיגמה) שאם וכאשר יצליח בכך הוא יהיה מאושר.

האומנם? האם ישנו "סף גמר" שבו האדם מרוצה מכל מה שהשיג, ופורש לנוח?

זוהי שאלה פילוסופית. אפשר לדון בה שעות וימים, או לבטלה במחיד – "הכול דיבורים". ואולם, השאלה הזאת נוקבת ויסודית מכדי שנדלג עליה!

לפניכם חלק מריאיון עיתונאי שנערך לאיתי בן זאב, מנכ"ל הבורסה לניירות ערך, שבו הוא מציף את הנושא מנקודת מבטו.

בן זאב: "מבנה השכר ומסלול הקידום בחו"ל סדורים, פעילים ויעילים. בכל שנה גדל השכר אוטומטית וגדלים הבונוסים בהתאם לביצועים, בלי צורך לבקש פגישה עם המנהל, להתחנן או לאיים, להחמיא או להתרפס או לארגן הפגנות. אפשר למצוא אנשים בני ארבעים ומשהו בפסגת השכר בארגון, עם מיליונים ששוכבים להם בחשבונות הבנק. ואז מתחילות השאלות לצוץ".

אילו שאלות?

בן זאב: "שאלות קשות של 'מה אחר כך ומה הלאה?'. מה תהיה השאיפה הבאה אחרי השגת פסגת ההצלחה הכלכלית. היעד הושג, המטרה נכבשה – בשביל מה לקום בבקרים שאחרי? מה יכול עוד להניע את האדם? זאת שאלה לא פשוטה בכלל. כשעבדתי בבנק מריל-לינץ' בניו יורק, קיבלתי יום אחד שיעור מהיר ומופלא ביחסיות. היה לנו בארגון ראש קבוצה מוכשר מאוד ומתוחכם ביותר, שסימל בעיניי את התגשמות ההצלחה בהשגת הון עצמי. היו לו יער פרטי משלו במדינת קונטיקט ומכוניות יוקרה ויאכטה פרטית. באחד הימים נכנסתי למשרדו ואני רואה אותו מרוגש ומרגיש קצת נחיתות מול אדם אחר. הוא אומר לי בקנאה בורקת: 'הרגע סיימתי שיחה עם אדם עשיר מטקסס, ששוויו הוא למעלה ממיליארד דולר'. ראיתי באיזו התרגשות וקנאה הוא מדבר על ההוא מטקסס, כאילו שלו עצמו אין לחם לאכול ובגד ללבוש. הבנתי שהכול יחסי. הרי בעיניי הוא היה בשיא השיאים של ההצלחה ואילו הוא בעיני עצמו הרגיש נמוך וקטן, כי יש לו חבר ששווה יותר. זה היה שיעור חזק מאוד בשבילי לבדוק עם עצמי מה אמור להניע אותי. כסף לא יכול להיות מניע לאורך זמן. התחלתי לשאול שאלות והן גרמו לכך שבסופו של דבר חזרתי ארצה להקים כאן את משפחתי ולגדל בארצנו את ארבעת ילדיי".

(מתוך: עיתון המודיע, מדור פיננסים, דצמבר 2018)

אושר ועושר – יש קשר, או אין?

פתגם עממי קובע: "האושר הוא מטבע שאי אפשר להכניס לארנק".

עושר איננו מבטיח אושר. העיתונות מסקרת בתדירות גבוהה פרשות של שחיתות, בגידה, נפילה ושברון לב גם בקרב העשירון העליון. אבל, עושר ואושר אינם זרים זה לזה. התפיסה המובנית שלנו, כי הגשמת חלום כלכלי תביא לנו אושר איננה מופרכת מיסודה.

מהו בעצם עושר? עושר הוא משאב. הוא מעין 'מקור אנרגיה' להשגת יעדים שונים. אפשר להשיג באמצעותו יעדים רבים, אבל לא תמיד, ולא את כולם.

כמו העושר, עומדים לרשותנו משאבים נוספים: כוח, משפחה, כישורים, קהילה, ערכים, ועוד. האם המשאבים העומדים לרשותנו הם שמספקים לנו אושר, או שמא זה השימוש במשאבים האלה כדי להגשים מטרות? במילים אחרות: האם הדלק הוא שמביא אותנו אל היעד, ושלא זה המנוע? שניהם נצרכים. שניהם חיוניים. אבל המנוע הוא המוביל, הוא שמשיג את היעד, והדלק מאפשר למנוע לפעול.

בזיקה אלינו, המנוע שלנו הוא החזון, השאיפה, היעדים החשובים לנו. כדי להשיג אותם נדרש מאתנו לעמול ו"לנסוע", ולשם כך צריך משאבים. כשיש משאבים בלתי מוגבלים, אין צורך במאמץ ובחישובים ותמיד אפשר לתקן ולנסות שנית. אך כשהמשאבים מוגבלים, וזו המציאות בדרך כלל, נדרשת מאתנו חריצות, יסודיות ויצירתיות כדי לנצל אותם בתבונה.

זה נכון ביחס לכוח, כמו ביחס לכושר ריכוז, כמו ביחס לכסף. אם יש לך יותר – קל לך יותר, אבל זה לא מבטיח לך שתצליח!

מבט ערכי על כסף: תרומות, חסויות, מיזמים חברתיים

שיר קטן על כסף / מאת מחבר לא ידוע

כסף יכול לקנות בית, אך לא משפחה
 כסף יכול לקנות מיטה, אך לא שינה
 כסף יכול לקנות שעון, אך לא זמן
 כסף יכול לקנות ספר, אך לא ידע
 כסף יכול לקנות מעמד, אך לא כבוד
 כסף יכול לקנות מנת דם, אך לא חיים
 כסף יכול לקנות מתנה, אך לא אהבה.

תרומות

פעולות צדקה נעשות מתוך דאגה ונתינה לאחרים מתוך חמלה ונדיבות. ארגוני צדקה פועלים בהתנדבות למתן עזרה לנזקקים, ממניעים א-פוליטיים, סוציולוגיים או מגדריים, לרוב מתוך אידיאולוגיה של עזרה לזולת. בישראל קיימים ארגונים התנדבותיים רבים הפועלים למען מטרות צדקה מגוונות: מתן אוכל לרעבים, איסוף צעצועים לילדים עניים, חלוקה של בגדים לנזקקים ועוד. חלק ניכר מהארגונים אינו נתמך על ידי הממשלה.

בישראל ישנן כ-15,000 עמותות פעילות. ארגונים רבים פועלים בתחום הרווחה, ואלה מتركזים בסיוע כספי וחומרי לנזקקים. ארגוני פילנתרופיה אחרים פועלים לקידום מטרות כמו חינוך ובריאות, שוויון חברתי, הגנת הסביבה ושיפור החיים של הדורות הבאים, זכויות אדם, ועוד.

מדוע חשוב לבקש קבלה על תרומה?

סעיף 46 לפקודת מס הכנסה קובע שמי שתרם למוסד ציבורי או לכמה מוסדות ציבוריים מעל 180 שקלים (נכון לשנים 2016-2018, ו-190 שקלים לפני כן), זכאי לזיכוי ממס הכנסה לאותה השנה.

- סכום התרומה המזכה בהטבה מתעדכן מפעם לפעם.
- ההטבה ניתנת גם עבור כמה תרומות נפרדות, בתנאי שהן מסתכמות יחד לסכום העולה על 180 שקלים ושהן ניתנו לגופים שהוכרו כ'מוסד ציבורי'.
- מוסד ציבורי הוא מוסד המקדם מטרות ציבוריות ללא מטרת רווח, כמו עמותה רשומה (ע"ר) או חברה לתועלת הציבור (חל"צ).
- התרומה מוכרת לצורכי מס אם היא ניתנה למוסד שקיבל אישור לפי סעיף 46.

מתן חסות

מתן חסות היא פעולה מתחום יחסי הציבור של חברות ובמסגרתה הן מעניקות תמיכה כספית או חומרית לאירוע או לפעילות ציבורית בלי לדרוש תמורה ישירה, וזאת על מנת לשפר את תדמיתן הציבורית ולהפיץ ברבים את שמן ואת פעילותן.

ראו לדוגמה את המודעה הבאה מטעם הקרן הקיימת לישראל:

קרן קיימת לישראל (קק"ל) מייחסת חשיבות רבה לפעילות ציבורית וערכית התואמת את מטרותיה.

היא רואה חשיבות במתן חשיפה לציבור הרחב לפעילותה ולתרומתה לאורך השנים לתושבי מדינת ישראל.

לאור האמור, קק"ל מבקשת לקדם פעילויות ואירועים ציבוריים באמצעות מתן חסות לאירועים ציבוריים ופעילויות ציבוריות באמצעות מתן כסף או שווה כסף.

על כן, היא מאפשרת להגיש בקשה למתן חסות לאירוע ציבורי או לפעילות ציבורית באמצעות אתר האינטרנט שלה.

בקשות למתן חסות עבור אירועים ופעילויות המתקיימים ... יש להגיש באמצעות "קול קורא למתן חסות לאירוע ציבורי או לפעילות ציבורית".

(מתוך: קרן קיימת לישראל)

הצעה לאיזם - יריד בשקל

החליטו על פעילות למען מטרה גדולה. למען מטרה זו אתם עומדים להפיק יריד. אספו בגדים משומשים / חפצי נוי / משחקים במצב טוב. הפיקו יריד ומכרו את הפריטים למטרת הצדקה במחירים נמוכים, בשקל עד חמישה שקלים. תוכלו לפנות גם לנותני חסויות כדי לקדם את מטרתכם. בהצלחה!

4. מבוא לתמחיר

בלימודי פרק זה ירכוש התלמיד:

- הבנה של חשיבות התמחיר לפעילות העסקית של הארגון.
- הבנה של מבנה ההוצאות הכרוכות בהפעלת תהליך ייצור או שירות.
- יכולת לסווג גורמי ייצור לפי היקף הייצור.
- יכולת להבדיל בין עלות משתנה ובין עלות קבועה.
- יכולת לחשב רווח.
- יכולת לחשב נקודת איזון.

הקדמה

מערכת התמחיר היא אחד הכלים העיקריים בחשבונאות ניהולית שנועד לסייע להנהלת הארגון להתייעל ולמקסם את רווחיו.

התמחיר הוא כלי להערכת העלויות. לעומתו, **המחירה** היא כלי המשמש לקביעת המחיר הסופי לצרכן (או למגוון צרכנים על-פי סיווג לקוחות). מטרת התמחיר היא **למדוד ולנתח** את סך העלויות הכרוכות בייצור המוצר ובמכירתו.

באמצעות תהליך הבקרה על העלויות, התמחיר מאפשר לנתח את הרווחיות של כל סחורה מוחשית או של שירות שמספק הארגון. בעזרת הניתוח התמחירי יכול הארגון לבקר את יעילות הייצור, לקבוע ולסווג את עלויות הייצור, להקצות את המשאבים הדרושים לייצור המוצרים בצורה יעילה, וכן לנתח את כדאיות הגדלת הכמות המיוצרת.

קיימות כמה שיטות לניתוח תמחיר של מוצרים ושירותים, המתאימות לתהליך הייצור של הארגון ולאופיו. היות שהעלויות הכרוכות בתהליך הייצור מורכבות, נסווג תחילה את גורמי הייצור השונים ואת ההוצאות בעבורם לפי קריטריונים.

4.1 גורמי ייצור

בכל ייצור של מוצר (ייצור סחורה מוחשית, מתן שירות או פיתוח רעיון) ישנם כמה מרכיבים המשתתפים בתהליך הייצור, הנקראים **גורמי ייצור** (או גורמי תשומה). כל אחד מגורמי הייצור מקבל תמורה או תשלום בעבור תרומתו בתהליך הייצור.

קיימים **ארבעה** גורמי ייצור:

- יוזמה
- אדמה
- עבודה
- הון

יוזמה

יזמות היא המצאה, פיתוח, ניהול, ארגון או תיאום, של תהליך ייצור של סחורה או שירות. מטרת היזם שמעלה את היוזמה הן מטרת עסקיות לשם הכנסה כספית, או מטרת חברתיות שיחוללו שינוי סביבתי-חברתי. התגמול של היזם הוא הרווח מההכנסות ממכירת המוצר לאחר קיזוז ההוצאות. רווח זה יכול להיות חיובי או שלילי (הפסד).

אדמה

בתהליך ייצור של סחורה או שירות, קיים צורך במקום פיזי שבו ייוצר המוצר או יינתן השירות. גורם ייצור זה נקרא אדמה. דוגמאות:

בייצור מוצרים חקלאיים, ה'אדמה' היא שטח הקרקע; ייצור מוצרי מזון יתקיים במפעל; מתן שירותים משפטיים יינתנו במשרד; שירותי רפואה יינתנו במרפאה או בבית חולים; לימודים ייערכו במוסד חינוכי (גן ילדים, בית ספר, מכללה, אוניברסיטה); פיתוח תוכנה יתבצע בעמדת מחשב; אתרי האינטרנט משתמשים בנדל"ן וירטואלי, וכן הלאה. עבור השימוש ב'אדמה' יש לשלם לבעלים רנטה (דמי שכירות) התלויה בתקופת השכירות.

עבודה

לעתים זקוק היזם לכוח אדם נוסף שסייע לו בתהליך הייצור. לשם כך הוא יגייס עובדים התורמים ידע, ניסיון, כוח וזמן. התשלום לעובדים בעבור עבודתם נקרא שכר. השכר משולם על זמן העבודה (שעה / יום / חודש) או על ביצוע פרויקט או מכסת עבודה.

הון

גורם ייצור נוסף הדרוש לייצור הוא הון, המשמש לצורך רכישת מכונות, ציוד ומלאי. אם אין ליצרן הון עצמי, עליו להשיג אותו בהלוואה מגורם מימון (בנק, חברות אשראי, משקיע פיננסי). התשלום שישלם תמורת ההון נקרא ריבית. שיעור הריבית תלוי בסכום ההון ובמשך תקופת ההלוואה.

תרגיל 1

איתי העלה רעיון מבריק לפיתוח פרי חדש: תותים בטעם שוקולד. איתי הוא היזם, והרווח (או ההפסד) מרעיון הייצור הזה יהיה שלו.

בשלב הראשון שכר איתי משרד, ובו ניהל את פיתוח הרעיון והעסיק מזכירות ועובדי מנהלה. היות שאיתי אינו מומחה בגידול פירות ובפיתוחם, הוא פנה לבוטניקאי המומחה להרכבה המשלבת שני מיני צמחים. המומחה ייעץ לאיתי באיזו שיטת הרכבה להשתמש, היכן לגדל את הפרי (בשדה / בחממה), באיזו קרקע, וכן הלאה.

בעצת הבוטניקאי החליט איתי לשכור שטח קרקע של דונם. הוא פרסם מודעת 'דרושים' להעסקת חקלאים מומחים שיעבדו בשטח ויגדלו את תותי השוקולד, ולהעסקת עובדי מנהלה שינהלו את המשרד ואת יומנו.

לאחר שנה של עבודה שוטפת מאומצת, צמחו בשטח הקרקע תותים בטעם שוקולד. כדי לפרסם את המוצר החדש בשוק, פנה איתי לחברת פרסום שתפיץ את המידע בקרב הציבור. החברה פרסמה את המוצר, והגיעו אליו הזמנות מחנויות לממכר ירקות ופירות ומרשתות שיווק.

המשווקים מובילים את הפרי לחנויות ולרשתות, שרוכשות את תותי השוקולד ומציעות אותם לצרכנים למכירה. כעת נותר רק להמתין להכנסות ממכירת הפרי.

לסיכום, גורמי הייצור והתשלום בעבורם הם:

האדמה: משרד היזם

שטח הקרקע

התשלום: דמי שכירות

העובדים: בוטניקאי

חקלאים

עובדי מנהלה

משווקים

אנשי פרסום

התשלום: שכר

ההון: סכום הכסף שאיתי זקוק לו לתשלום בעבור:

מכונות, ציוד, ומלאי

חשמל, מים, ארנונה

דמי השכירות

התשלום: ריבית

היזם: איתי, בעל הרעיון

התשלום: רווח (= ההכנסות ממכירת התותים פחות ההוצאות על ייצור התותים).

4.1.1 סיווג גורמי ייצור לפי היקף הייצור

היקף ייצור הוא התפוקה, כלומר כמות המוצרים המיוצרת.

את גורמי הייצור ניתן לסווג לפי התלות של הכמות הנדרשת שלהם בהיקף הייצור, כלומר:

אם הדרישה היא להגדיל את הכמות המיוצרת,

נשאל: האם לשם כך יהיה עלינו להשתמש בכמות גדולה יותר של גורם ייצור זה?

בבדיקת גורמי הייצור לפי התלות בהיקף הייצור, נבחין בשני סוגי גורמי ייצור:

גורם ייצור קבוע – משאב שהכמות שלו קבועה, ואין צורך לשנותה בגלל שינוי בהיקף הייצור.

ייתכן שהכמות של גורם ייצור זה משתנה בטווחי ייצור מסוימים (בגלל קיבולת הייצור המוגבלת שלו), או רק בטווחי זמן ארוכים (בשל העלויות הגבוהות הכרוכות בשינוי זה).

לדוגמה: שטח מפעל, מכונות כבדות, מספר המנהלים, עובדים שעברו הכשרה ארוכה.

גורם ייצור משתנה – משאב שניתן לשנות את כמותו בטווח הקצר כאשר היקף הייצור משתנה: ככל שנייצר יותר כך נזדקק לכמות גדולה יותר ממשאב זה, ולהפך.

לדוגמה: חומר גלם, חשמל, עובדי ייצור, עובדים זמניים.

4.2 סיווג עלויות (הוצאות) ייצור

4.2.1 הוצאות משתנות והוצאות קבועות

לגורמי הייצור הקבועים והמשתנים יש לשלם תמורה. מחיר גורמי הייצור האלה נקרא הוצאות קבועות או הוצאות משתנות, לפי סוג גורם הייצור.

הוצאה קבועה – ההוצאה שיש לשלם בעבור שימוש בגורם ייצור קבוע.

לדוגמה: רנטה (הוצאות שכירות), ארנונה ומיסים בעבור ה'אדמה' (מפעל / משרד / קרקע); שכר מנהלים; שכר עובדי מנהלה; ביטוחים.

יש לשים לב:

את ההוצאה בגין גורם הייצור הקבוע יש לשלם בכל מקרה, ללא תלות בכמות המוצרים המיוצרים במפעל.

הוצאה משתנה – ההוצאה שיש לשלם בעבור שימוש בגורם ייצור משתנה.

לדוגמה: שכר פועלי הייצור, עלות דלק / חשמל, מחיר חומרי הגלם.

יש לשים לב:

ההוצאה בגין גורם הייצור המשתנה תלויה בכמות המוצרים המיוצרת: ככל שנייצר יותר מוצרים, כך תגדל כמות גורמי הייצור המשתנים המשתתפים בתהליך הייצור, ולפיכך תגדלנה ההוצאות המשתנות.

תרגיל 2

בהמשך למיזם של איתי (בתרגיל 1 לעיל), נסווג את גורמי הייצור המשתתפים בתהליך ייצור תותי השוקולד לגורמי ייצור קבועים ולגורמי ייצור משתנים, ולפי זה – להוצאות קבועות ולהוצאות משתנות:

גורמי הייצור הקבועים

הקרקע בשטח דונם:

איתי שכר את שטח הקרקע ולכן עליו לשלם דמי שכירות (רנטה) מדי תקופה. בעל הקרקע גובה את הרנטה בעבור

תקופת השכירות, בלי תלות בכמות התותים שיגדל איתי, ולכן יהיה על איתי לשלם דמי שכירות גם אם לא יגדל בו תותים כלל. בטווח הקצר שטח הקרקע קבוע, אינו משתנה, ויהיה על איתי לשכור שטח גדול יותר רק אם יגדיל את כמות תותי השוקולד באופן משמעותי כך שדונם קרקע לא יספיק.

משרד המנהלה:

המשרד משמש את עובדי המנהלה, המזכירות, המנהלים, האגפים השונים (כספים, כוח אדם, שיווק וכו'). כמו שטח הקרקע החקלאית כך המשרד – דמי השכירות שלו אינם תלויים בכמות המיוצרת אלא רק במשך תקופת השכירות.

מכונות:

מספר המכונות הכבדות יישאר קבוע, אלא אם הכמות המיוצרת של תותי השוקולד תגדל באופן משמעותי כך שיהיה צורך במכונות כבדות נוספות.

עובדי מנהלה:

מנהלים, פקידות, אנשי כספים, שיווק וכן הלאה, ששכרם אינו תלוי בכמות התותים המיוצרת.

לפיכך, ההוצאות הקבועות הן:

- דמי השכירות שעל איתי לשלם בעבור שימוש בקרקע ובעבור שימוש במשרד
 - ארנונה ומיסים המוטלים בגין הקרקע והמשרד
 - שכר עובדי המנהלה (אם הם עובדים קבועים)
 - מחיר המכונות הכבדות.
- שוב, העלויות הקבועות הללו יחויבו גם אם בגלל סיבה כלשהי לא יגדלו תותי שוקולד כלל, כלומר גם אם הכמות המיוצרת תהיה אפס.

גורמי הייצור המשתנים

חקלאים – פועלי הייצור:

אם איתי יבקש להגדיל את כמות התותים המיוצרת יהיה עליו להעסיק חקלאים נוספים.

חומרי גלם – זרעים, דשנים, שוקולד וכיו"ב

ציוד וכלי עבודה לחקלאים

מים

חשמל

לפיכך, ההוצאות המשתנות הן:

- שכר החקלאים
- מחיר חומרי הגלם
- מחיר הציוד וכלי העבודה
- תשלום מים
- תשלום חשמל.

יש לשים לב:

סכום ההוצאות המשתנות תלוי בהיקף הייצור: אם איתי יבקש לגדל כמות גדולה יותר של תותים בטעם שוקולד, יהיה עליו להגדיל את תקציב ההוצאות המשתנות.

סיווג גורמי הייצור לפי היחס למוצר

דרך נוספת לסווג את גורמי הייצור היא לפי היחס למוצר, כלומר:

אם המטרה היא להגדיר את הקשר בין גורם הייצור ובין המוצר,

נשאל: האם ניתן לבודד את התשלום לגורם הייצור רק בעבור ייצור מוצר זה?

בבדיקת גורמי הייצור לפי היחס למוצר, נבחין בשני סוגי גורמי ייצור:

גורם ייצור ישיר – משאב שניתן לשייך את כולו באופן ספציפי וישיר ליחידה המיוצרת.

לדוגמה: חומר גלם, עובד ייצור.

גורם ייצור עקיף – משאב שלא ניתן לשייך אותו באופן מובהק ובלבדי למוצר.

לדוגמה: חומרי עזר, מזכירת המנכ"ל, מנהל כספים.

4.2.2 הוצאות ישירות והוצאות עקיפות

לגורמי הייצור הישירים והעקיפים יש לשלם תמורה. מחיר גורמי הייצור האלה נקרא הוצאות ישירות או הוצאות עקיפות, לפי סוג גורם הייצור.

הוצאה ישירה – ההוצאה שיש לשלם בעבור גורם ייצור הקשור קשר ישיר לייצור המוצר.

לדוגמה: מחיר חומר גלם, שכר עובד ייצור.

הוצאה עקיפה – ההוצאה שיש לשלם בעבור גורם ייצור שאינו קשור קשר ישיר ובלבדי לייצור המוצר. הוצאה זו לא ניתן לחשב במדויק לכל יחידת מוצר.

לדוגמה, את שכר מזכירת המנכ"ל ואת שכר איש הכספים לא נוכל לייחס בצורה פשוטה לעלות של יחידת מוצר המיוצרת במפעל, אף כי ברור שהם נחוצים ומסייעים בתהליך הייצור.

תרגיל 3

על מנת שנבין את המקור לעלויות הייצור, נסווג את גורמי הייצור המשתתפים בייצור התותים בטעם שוקולד של איתי (בתרגיל 1 לעיל) לגורמי ייצור ישירים ולגורמי ייצור עקיפים, ולפי זה – להוצאות ישירות ולהוצאות עקיפות:

גורמי הייצור הישירים – ניתן לייחס אותם ישירות לכל יחידת מוצר של תות בטעם שוקולד

חקלאים

חומרי גלם – זרעים של תותי שוקולד, דשנים

לפיכך, ההוצאות הישירות הן:

- שכר חקלאים
- מחיר חומרי גלם.

גורמי הייצור העקיפים – לא ניתן לייחס אותם ליחידת מוצר ספציפית

שטח הקרקע והמשרד

עובדי מנהלה – מזכירה, משווקים, מובילים

מכונות כבדות

חומרי עזר – מעדר, מגרפה וכדומה

מים

חשמל

לפיכך, ההוצאות העקיפות הן:

- דמי השכירות של הקרקע והמשרד
- ארנונה
- שכר עובדי מנהלה
- מחיר מכונות
- תשלום מים
- תשלום חשמל.

הכנסות, הוצאות ורווח

מטרת-העל של כל פירמה (חברה) היא למקסם את רווחיה.

מהו רווח? – רווח הוא סכום הכסף שנשאר לחברה ממכירת מוצריה (או שירותיה), לאחר קיזוז כל עלויות (הוצאות) הייצור, כלומר:

$$\text{רווח} = \text{הכנסות} - \text{הוצאות}$$

כיצד נחשב רווח?

הערות:

- יש להביא בחשבון שייתכן כי מחיר המוצר אינו אחיד לכל הלקוחות ושניתנת הנחה ללקוחות מסוימים.
- ייתכן שיהיו לקוחות שלא ישלמו בעבור המוצרים (חובות אבודים).
- לחברה יכולות להיות **הכנסות נוספות** (שאינן קשורות לפעילות השוטפת שלה): מהשכרת שטחים במבנה, משירותי ייעוץ שנתנה החברה, מריבית על הלוואות שנתנה, ועוד.

לפני הכול, נסמן:

- Q (Quantity) – כמות היחידות המיוצרות
- P (Price) – מחיר מכירה של יחידת מוצר
- TR (Total Revenue) – פדיון, סך הכול הכנסות
- V (Variable) – הוצאה משתנה לייצור יחידת מוצר אחת
- VC (Variable Cost) – סך ההוצאות המשתנות לייצור של כל המוצרים
- FC (Fixed Cost) – סך העלויות הקבועות בייצור
- TC (Total Cost) – ההוצאה הכוללת לייצור של כל המוצרים

4.3 הכנסות

הכנסות החברה ממכירת מוצר מסוים – ההטבות הכלכליות שמפיקה החברה ממכירת המוצר שהיא מייצרת / השירות שהיא מספקת.

הכנסות (פדיון) = כמות יחידות × מחיר המוצר ליחידה

פדיון (סך כל ההכנסות ממכירת Q יחידות במחיר P)

$$TR = P \cdot Q$$

4.4 הוצאות

הוצאות החברה ממכירת מוצר מסוים – העלויות הכרוכות בהפעלת המשאבים הנדרשים לייצור המוצרים / להספקת השירותים.

נחשב את ההוצאה הכוללת לפי היקף הייצור, כסכום של ההוצאות הקבועות וההוצאות המשתנות.

VC – הוצאה משתנה: עלות התלויה בהיקף הייצור – ככל שמייצרים יותר כך היא גדלה.

סך ההוצאות המשתנות לייצור המוצרים = הוצאה משתנה ליחידה אחת × כמות מיוצרת

$$VC = V \cdot Q$$

FC – הוצאה קבועה: עלות שאינה משתנה בשל שינוי בהיקף הייצור (או משתנה בטווח ייצור מסוים בלבד).

TC – הוצאה כוללת: כל ההוצאות הכרוכות בייצור של כל המוצרים.

הוצאה כוללת = הוצאות קבועות + הוצאות משתנות

ההוצאה הכוללת על ייצור כל המוצרים

$$TC = FC + VC$$

4.5 חישובי רווח

לאחר שחישבנו את TR – הכנסות החברה ממכירת כל המוצרים, ואת TC – הוצאות החברה על ייצור כל המוצרים, נוכל למצוא את הרווח:

**רווח נקי (לפני מס) =
סך ההכנסות (פדיון)
– הוצאה כוללת**

רווח נקי (לפני מס)
 $\pi = TR - TC$

תרגיל 4

איתי גידל החודש 500 ק"ג תותים בטעם שוקולד, ומכר אותם בשוק במחיר 80 שקלים לק"ג. להלן ההוצאות שהיו כרוכות בגידול 500 ק"ג התותים:

דמי שכירות למשרד	1,000 שקלים לחודש
דמי שכירות לדונם קרקע	1,500 שקלים לחודש
עלות השכרת מכונות כבדות	1,000 שקלים לחודש
ארנונה	9,600 שקלים לשנה
שכר עובדי מנהלה	8,000 שקלים לחודש
עלות פרסום	2,200 שקלים לחודש
שכר חקלאי	10 שקלים לק"ג תותים
חומרי גלם	7 שקלים לק"ג
עלות מים	5 שקלים לק"ג

איתי מבקש לדעת את:

א. הפדיון החודשי ממכירת תותי השוקולד

ב. ההוצאות הקבועות החודשיות

ג. ההוצאה המשתנה לק"ג

ד. סך ההוצאות המשתנות החודשיות

ה. ההוצאה הכוללת החודשית

ו. הרווח החודשי ממכירת תותי השוקולד

פתרון

נשים לב שההוצאות וההכנסות מוגדרות ליחידת הזמן המבוקשת – חודש, וליחידת המוצר הנתונה – ק"ג אחד. לכן, נמיר את הארנונה מתשלום שנתי של 9,600 שקלים, לתשלום חודשי של 800 שקלים. א. TR – הפדיון (סך ההכנסות) החודשי ממכירת התותים:

Q כמות היחידות המיוצרות בחודש	500 ק"ג
P מחיר מכירה של יחידת מוצר	80 שקלים

מכאן:

TR הכנסות (פדיון) = כמות המוצרים $\times$ מחיר המוצר

$$TR = 500 \times 80 = 40,000 = \text{הפדיון החודשי בשקלים}$$

ב. FC – ההוצאות הקבועות החודשיות =

פרסום + שכר עובדי מנהלה + ארנונה + השכרת מכונות + שכירות קרקע ומשרד

$$FC = 1,000 + 1,500 + 1,000 + 800 + 8,000 + 2,200 = 14,500 = \text{הוצאות קבועות בשקלים}$$

ג. V – ההוצאה המשתנה ליחידה (לק"ג) =

מים + חומרי גלם + שכר חקלאי

$$V = 10 + 7 + 5 = 22 = \text{עלות משתנה לק"ג בשקלים}$$

ד. VC – סך ההוצאות המשתנות החודשיות =

עלות משתנה $\times$ כמות מיוצרת בחודש

$$VC = V \cdot Q = 22 \times 500 = 11,000 = \text{סך הוצאות משתנות בשקלים}$$

ה. TC – הוצאות כוללות = הוצאות קבועות + הוצאות משתנות

$$TC = 14,500 + 11,000 = 25,500 = \text{סך הוצאות ייצור כוללות בחודש בשקלים}$$

ו. π – רווח = הכנסות פחות הוצאות

$$\pi = TR - TC = 40,000 - 25,500 = 14,500 = \text{רווח חודשי בשקלים}$$

4.6 מודל נקודת איזון

מודל נקודת איזון נועד לסייע בקבלת החלטה ניהולית עיקרית:

מהי הכמות המינימלית שיש לייצר, ולמכור במחיר נתון, על מנת להתחיל להרוויח.

נקודת איזון היא הנקודה שבה הארגון מתחיל להרוויח מהפעילות על המוצר. בנקודה זאת ההכנסות ממכירת המוצר שוות להוצאות הייצור שלו, והרווח הוא אפס.

מסקנה

- אם החברה תייצר כמות מוצרים הגדולה מנקודת האיזון – יהיה לה רווח חיובי,
- ואם החברה תייצר כמות מוצרים הקטנה מנקודת האיזון – יהיה לה הפסד.

לפי נקודת האיזון נוכל גם להעריך את מידת הסיכון:

ככל שנקודת האיזון נמוכה ביחס להיקף המכירות החזוי, כך הסיכון קטן יותר.

המודל משתמש בסיווג עלויות הייצור לפי היקף הייצור.

תזכורת:

- Q – כמות היחידות המיוצרות
- P – מחיר מכירה של יחידת מוצר
- $TR = P \cdot Q$ פדיון (סך כל ההכנסות ממכירת Q יחידות במחיר P)
- V – עלויות משתנות ליחידה אחת
- $VC = V \cdot Q$ סך העלויות המשתנות לייצור המוצרים = עלות משתנה ליחידה $\times$ כמות מיוצרת
- FC – סך העלויות הקבועות בייצור
- $TC = FC + VC$ עלות (הוצאה) כוללת לייצור של כל המוצרים
- $\pi = TR - TC$ רווח נקי לפני מס

4.6.1 חישוב נקודת איזון

נקודת האיזון מסומנת Q^* , והיא מתארת את הכמות שהחברה צריכה לייצר (ולמכור במחיר נתון) כדי שהרווח שלה יהיה אפס.

כלומר, בנקודת האיזון ההכנסות שוות להוצאות (לכן הרווח = 0)

הנוסחה:

הכמות המיוצרת (ביחידות) בנקודת האיזון

$$Q^* = \frac{\text{סך הוצאות קבועות}}{\text{מחיר יחידה פחות הוצאות משתנות ליחידה}}$$

$$Q^* = \frac{FC}{P - V}$$

כאשר:

- P – מחיר מכירה של יחידת מוצר
- V – הוצאות משתנות ליחידה אחת
- FC – סך ההוצאות הקבועות

הכללים:

- אם היקף הייצור של המוצר יהיה Q^* , אז הרווח = 0
- אם החברה תייצר כמות גדולה מ- Q^* , אז לחברה יהיה רווח חיובי
- בכל כמות מיוצרת הקטנה מ- Q^* , יהיה לחברה הפסד

הסבר:

רווח אפס יתקבל כאשר כל ההוצאות (עלות כוללת) תהיינה שוות לכל ההכנסות (פדיון). כלומר, עלינו למצוא את הכמות המיוצרת Q שבה:

ההוצאה הכוללת $TC = TR$ הפדיון

נפשט:

$$P \cdot Q = FC + VC$$

$$P \cdot Q = FC + V \cdot Q$$

$$P \cdot Q - V \cdot Q = FC$$

$$Q \cdot (P - V) = FC$$

$$Q^* = \frac{FC}{P - V}$$

תרגיל 5

- בהמשך לנתונים שבתרגיל 4 לעיל, איתי מבקש לנתח את הרווח שיתקבל במיזם שלו. יש לענות על השאלות הבאות:
- א. מהי כמות התותים המינימלית החודשית שאיתי צריך למכור כדי להרוויח במיזם?
- ב. האם היקף הייצור שייצר איתי בפועל (500 ק"ג תותים בטעם שוקולד) יניב לאיתי רווח חיובי?

פתרון

- א. כדי למצוא את כמות התותים המינימלית שדרוש לייצר כדי להרוויח במיזם, נחשב את נקודת האיזון (הכמות שבה הרווח = 0).

בפתרון לתרגיל 4 מצאנו כי:

FC – העלויות הקבועות = 14,500 שקלים

V – עלויות משתנות ליחידה (ק"ג אחד) = 22 שקלים

P – מחיר מכירה של יחידה (ק"ג אחד) = 80 שקלים

מכאן, נקודת האיזון היא:

$$Q^* = \frac{\text{סך הוצאות קבועות}}{\text{מחיר יחידה פחות הוצאות משתנות ליחידה}} = \frac{FC}{P - V} = \frac{14,500}{80 - 22} = 250 \text{ kg}$$

כלומר:

אם איתי ימכור 250 ק"ג תותים אזי הרווח שלו יהיה אפס,

ואם ימכור מעל 250 ק"ג תותים, הרווח שלו יהיה חיובי.

מסקנה:

כמות התותים המינימלית שאיתי צריך למכור כדי להרוויח (ולא להפסיד) במיזם היא 250 ק"ג.

ב. בתרגיל 4 נתון כי כמות התותים שנמכרה היא 500 ק"ג, כלומר הכמות גדולה מנקודת האיזון $Q^* = 250$, ולכן יהיה לאיתי רווח.

ואכן, חישובנו וקיבלנו רווח חיובי של 14,500 שקלים.

4.6.2 חישוב פדיון בנקודת איזון

מהו הפדיון הדרוש לחברה כדי שהרווח יהיה אפס?

הכנסות (פדיון) בנקודת איזון = כמות בנקודת איזון × מחיר יחידת מוצר

$$TR^* = P \cdot Q^*$$

כאשר:

- P – מחיר יחידת מוצר
- Q^* – כמות היחידות בנקודת האיזון, שבה הרווח שווה לאפס

כלומר:

הפדיון בנקודת האיזון TR^* מתאר איזו הכנסה החברה צריכה לקבל כפדיון כדי שהיא תכסה בדיוק את ההוצאות שלה (ואז הרווח שלה יהיה אפס).

אם ההכנסות ממכירת המוצר תהיינה קטנות מ- TR^* , משמע החברה תהיה בהפסד מייצור המוצר.

תרגיל 6

בהמשך לנתונים שבתרגיל 4, יש לענות על השאלות הבאות:

- מהו הפדיון המינימלי ממכירת תותי שוקולד הדרוש לאיתי כדי שירוויח?
- מהו סך ההוצאות במקרה זה?

פתרון:

בפתרון תרגיל 5 מצאנו כי נקודת האיזון היא $Q^* = 250 \text{ kg}$. כלומר, כדי להרוויח במיזם על איתי לייצר כמות הגדולה מ-250 ק"ג תותי שוקולד.

ואם כל ק"ג תות בטעם שוקולד נמכר תמורת 80 שקלים, $P = 80$, אזי

הפדיון המינימלי (בשקלים) הוא:

$$TR^* = 250 \times 80 = 20,000$$

ידוע כי בנקודת האיזון סך ההכנסות (הפדיון) שווה להוצאה הכוללת. לפיכך, אם הפדיון המינימלי הוא 20,000 שקלים, ההוצאות תהיינה גם הן 20,000 שקלים (והרווח אפס).

כמות מיוצרת לרווח רצוי

השאלה: אם חברה מבקשת להגיע לרווח מסוים π , מה הכמות Q שעליה לייצר?

הכמות המיוצרת שתביא לרווח מסוים π

$$Q = \frac{\text{סך הוצאות קבועות} + \text{הרווח הרצוי}}{\text{מחיר יחידה פחות הוצאות משתנות ליחידה}}$$

$$Q = \frac{FC + \pi}{P - V}$$

תרגיל 7

בהמשך לתרגיל 4, איתי החליט כי ההשקעה במיזם תהיה כדאית בעבורו אם הרווח החודשי שלו יהיה 43,500 שקלים. מהי כמות התותים שעליו למכור כדי להשיג את מטרתו?

פתרון

בפתרון תרגיל 4 מצאנו כי:

FC – העלויות הקבועות הן 14,500 שקלים

V – עלויות משתנות לק"ג מוצר הן 22 שקלים

P – מחיר מכירה של ק"ג מוצר הוא 80 שקלים

כעת נתון כי הרווח π הנדרש הוא 43,500 שקלים.

נחשב את הכמות המיוצרת שתביא לרווח זה:

$$Q = \frac{\text{סך הוצאות קבועות} + \text{הרווח הרצוי}}{\text{מחיר יחידה פחות הוצאות משתנות ליחידה}} = \frac{FC + \pi}{P - V} = \frac{43,500 + 14,500}{80 - 22} = 1,000 \text{ kg}$$

מסקנה:

אם איתי ימכור 1,000 ק"ג תותים בטעם שוקולד בחודש, אזי הרווח החודשי שלו במיזם יהיה 43,500 שקלים.

5. מבוא לחשבונאות

דוחות כספיים

הדוחות הכספיים נועדו להציג את מצבה העסקי של ישות חשבונאית (חברה, ארגון או עסק) מבחינת רכוש (נכסים פיזיים או כספיים) והתחייבויות, נכון ליום הדיווח; ולתאר את התוצאות של הפעולות העסקיות (רווח / הפסד) שביצעה החברה בתקופת הדיווח (רבעון או שנה).

ארגון מחויב לדווח את הדוחות הכספיים לרשויות הממשלתיות. גוף ציבורי מחויב לדווח למשקיעים על מצבו הכספי בכל רבעון. וישנם גופים נוספים שמשתמשים בדוחות הכספיים.

מי המתעניינים העיקריים בדוחות הכספיים?

- **בעלי הארגון ובעלי המניות של הארגון:** מבקשים נתונים מדויקים על מצב הארגון / החברה, כדי להחליט מה יהיה המשך הפעילות.
- **מנהל הכספים בארגון:** מנתח את המצב הפיננסי של הארגון ומאשר עסקאות והשקעות כלכליות.
- **משקיעים פוטנציאליים:** שוקלים אם כדאי להשקיע בארגון.
- **רשויות המס:** לגביית מסים מהכנסות הארגון.
- **ארגונים מימוניים (כמו בנקים או חברות אשראי):** מהם מבקש הארגון הלוואות מימון, ולשם כך עליו להציג בפניהם נתונים על מצב הארגון והביטחונות המבטיחים את החזר ההלוואה.
- **גופים נוספים:** מתחרים, עובדי הארגון, לקוחות קיימים ופוטנציאליים.

ארבעת הדוחות הכספיים שכל ארגון מחויב לדווח:

- **מאזן:** נותן תמונת מצב פיננסית ומתאר את הנכסים, ההתחייבויות וההון העצמי של הישות ליום נתון, בדרך כלל ליום האחרון של התקופה החשבונאית (הרבעון או השנה).
- **דוח רווח והפסד:** דוח כספי המפרט את התוצאות הכספיות של פעילות ישות חשבונאית בפרק זמן נתון (בדרך כלל שנה או רבעון). בדוח מפורטות ההכנסות וההוצאות של הישות במהלך התקופה הרלוונטית, וכך נקבע אם נוצר רווח או הפסד בתקופה זו.
- **דוח על השינויים בהון העצמי:** נדרש בארגונים ציבוריים; הדוח מפרט את השינויים בהון העצמי של הארגון במהלך התקופה המדווחת (רבעון או שנה).
- **דוח על תזרים המזומנים:** דוח המציג את המקורות לכספים שנתקבלו בארגון, ולאילו צרכים הם שימשו. כך, הדוח מציג את היקף המזומנים ששימשו / שנבעו מפעילות שוטפת, מפעילות השקעה ומפעילות מימון בתקופה החשבונאית (רבעון או שנה).

5.1 דוח רווח והפסד

- דוח רווח והפסד הוא הדוח הבסיסי ביותר, המציג את תוצאות הפעילות הכלכלית של הארגון (כלומר את הרווח או ההפסד) בתקופת הדיווח (בדרך כלל שנה, אך הדיווח בחברות ציבוריות נעשה גם בכל רבעון).
- הדוח מתמצת את הפעילויות המביאות לרווח/הפסד בתקופה מסוימת, וכך ניתן לעקוב אחר שינויים ברמת העלויות של הפעילויות השונות בעסק לאורך שנים, וכן להשוות עלויות עם חברות מתחרות.
- הדוח מחולק לכמה שלבים, וזאת כדי לתת מידע מלא לגבי תוצאות העסק מכל פעילות, ולאפשר השפעה ממוקדת יותר על ההוצאות השונות, לפי הפעילות הכלכלית.
- בדוח יש חמש תחנות המאפשרות לבחון את הרכב ההוצאות ומקורות הרווח הסופי:
 - רווח מפעילות מסחרית – רווח גולמי
 - רווח מפעילות תפעולית – רווח תפעולי לפני מימון
 - רווח מפעילות מימונית – רווח תפעולי לאחר מימון
 - רווח מפעילות אחרת – רווח נקי לפני מס
 - רווח נטו לאחר מס

מבנה הדוח

- ההכנסה העיקרית של העסק ולעתים ההכנסה היחידה – מכירות נטו, בקיזוז ההוצאה העיקרית של העסק – עלות המכירות. התוצאה נותנת את הרווח הגולמי (תחנת רווח ראשונה).
- מהרווח הגולמי ממשיכים להפחית את ההוצאות העיקריות: הוצאות מכירות והוצאות הנהלה וכלליות, ומגיעים לרווח תפעולי לפני מימון (תחנת הרווח השנייה).
- מהרווח התפעולי לפני מימון מפחיתים את הוצאות המימון נטו (הוצאות מימון בקיזוז הכנסות מימון) ומגיעים לרווח תפעולי לאחר מימון (תחנת רווח שלישית).
- מהרווח התפעולי לאחר מימון מפחיתים את ההוצאות השכוחות פחות, הנקראות 'הוצאות אחרות', או מוסיפים לו את ההכנסות השכוחות פחות, הנקראות 'הכנסות אחרות', ומגיעים לרווח הנקי שעליו העסק צריך לשלם מס (תחנת רווח רביעית).
- מהרווח הנקי מחשבים את סכום המס שיש לשלם למדינה. הרווח הנקי בקיזוז המס נקרא רווח נקי לאחר מס (תחנת רווח חמישית).
- את סעיפי ההכנסה מוסיפים לרווח, הם מגדילים אותו, ואילו סעיפי ההוצאות מקטינים את הרווח – נרשמים בסוגריים.

5.1.1 כללים חשבונאיים לעריכת דוח רווח והפסד

עריכת דוח רווח והפסד מבוססת על הכללים החשבונאיים הבאים:

1. **גילוי נאות:** יש לגלות בדוח את כל המידע המלא בשקיפות ובפירוט, כך שקורא בעל ידע סביר בתחום יבין אותו.
2. **מידה תקופתית:** הפעילות הכלכלית נמדדת ב'תקופה חשבונאית', שנתיית בדרך כלל (בין 1 בינואר ל-31 בדצמבר של אותה השנה), ובחברות ציבוריות הדיווח הוא אחת לרבעון.

3. **מידה בערכים כספיים:** מדידת הפעילות הכלכלית נעשית בערכים כספיים ביחידת מטבע קבועה.

5.1.2 מבנה כללי של דוח רווח והפסד

דוח רווח והפסד לתקופה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר XXXX

XXX	מכירות נטו
(XXX)	עלות המכירות
XXX	רווח גולמי
(XXX)	הוצאות מכירה ושיווק
(XXX)	הוצאות הנהלה וכלליות
XXX	רווח (הפסד) תפעולי לפני מימון
XXX	הכנסות מימון
(XXX)	הוצאות מימון
XXX	רווח (הפסד) תפעולי לאחר מימון
(XXX)	(הוצאות) / הכנסות אחרות מפעילות עקיפה
XXX	רווח (הפסד) נקי לפני מס
(XXX)	הוצאות מיסים
XXX	רווח (הפסד) נקי אחרי מס

וכעת הפירוט:

שלב ראשון: רווח גולמי

זהו הרווח הראשוני של העסק, המופק מפעילותו העיקרית – המכירות נטו, בקיזוז העלות של מכירות אלו (כלומר מהי העלות של הסחורה שנמכרה בלבד, בלי להביא בחשבון את הוצאות ההפעלה של העסק).

מטרתו לתאר למעשה כמה הארגון הרוויח בברוטו, כלומר כמה רווח הוא מצליח לייצר מן הפער שבין המחיר שהוא מוכר את המוצר ובין העלויות הישירות.

הרווח הגולמי מחושב על-פי מכירות נטו בקיזוז עלות המכירות.

חישוב מכירות נטו:

$$\begin{aligned} & \text{מכירות נטו} = \\ & \text{סך מכירות ברוטו} \\ & \text{(החזרות מלקוחות)} \\ & \text{(הנחות מסחריות שניתנו)} \end{aligned}$$

חישוב עלות המכירות: יש להבחין בין חברה יצרנית ובין חברה מסחרית.

בחברה יצרנית: עלות המכר והעיבוד =

$$\begin{aligned} & \text{עלויות ייצור} (= \text{צריכת חומרים} + \text{עלות עבודה} + \text{הוצאות חרושת} + \text{פחת}) \\ & + \text{עלויות עיבוד} (= \text{שינויים במלאי תוצרת בתהליך ושינויים במלאי תוצרת גמורה}) \end{aligned}$$

בחברה מסחרית: עלות המכירות =

$$\begin{aligned} & \text{מלאי פתיחה (סחורה שנותרה משנה קודמת)} \\ & + \text{קניות נטו (מורכב מקניות השנה + הוצאות עד המחסן - החזרות לספקים - הנחות מסחריות שנתקבלו)} \\ & \text{(מלאי סופי)} \end{aligned}$$

מכאן הרווח:

$$\begin{aligned} & \text{רווח גולמי בעסק יצרני} = \\ & \text{מכירות נטו} \\ & \text{(עלות המכר והעיבוד)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{רווח גולמי בעסק מסחרי} = \\ & \text{מכירות נטו} \\ & \text{(עלות המכירות)} \end{aligned}$$

תרגיל 1

אורי פתח בקניון חנות לבגדי מעצבים.

להלן פירוט העסקאות שאירעו במהלך שנת 2018. כל הסכומים נתונים בשקלים.

מלאי פתיחה ליום 1.1.18	40,000
הכנסות ממכירת בגדים	250,000
החזר בגדים מלקוחות	5,000
עלות הסחורה שנרכשה מספקים*	15,000
החזר סחורה לספקים	2,500
מלאי סגירה ליום 31.12.18	18,000

* כלומר, קניות כולל הובלה למחסן

מהו הרווח הגולמי?

פתרון

נחשב מכירות נטו:

סך מכירות ברוטו	250,000
- החזרות מלקוחות	(5,000)
- הנחות מסחריות שניתנו	0
= מכירות נטו	245,000

נחשב את עלות המכר בחברה מסחרית (= עלות המכירות) =

מלאי פתיחה	40,000
+ קניות נטו (קניות + הובלה למחסן - החזרות לספקים - הנחות מסחריות שנתקבלו)	
	$15,000 - 2,500 = 12,500$
- מלאי סגירה	(18,000)
= עלות המכירות	34,500

מכאן: הרווח הגולמי בעסק מסחרי

מכירות נטו	245,000
- עלות המכירות	(34,500)
= רווח גולמי	210,500 שקלים

שלב שני: רווח תפעולי לפני מימון

זהו הרווח הגולמי בניכוי העלויות של כל הפעולות השוטפות הנדרשות כדי לייצר הכנסה – כדי שהמוצר יימכר, כלומר רווח גולמי בניכוי ההוצאות השוטפות הבאות:

הוצאות מכירה ושיווק והוצאות הנהלה וכלליות =

הוצאות מכירה ושיווק = הוצאות על שיווק ומכירה של מוצר, שמטרתן למכור את הסחורה: פרסום, אריזה פרסומית, שיווק, הובלה ללקוחות, משכורות לאנשי מכירות ולסוכני מכירות כולל עמלות, כלי רכב של אנשי מכירות, פחת כלי הרכב, פחת מבנה מחסן, מחלקת מכירות וכו'.

הוצאות הנהלה = כל ההוצאות הכרוכות בהפעלת מנגנון הניהול של הארגון:

הוצאות משרדיות, משכורות מנהלים ופקידים, פחת מבנה הנהלה, פחת כלי רכב מנהלים, פחת ציוד משרדי, אחזקת כלי רכב מנהלים, הוצאות בנק.

הוצאות כלליות = הוצאות שאינן חלק מעלות הייצור או המכירה.

הוצאות שלא ניתן לייחס למחלקה מסוימת (הוצאות חשמל, הוצאות מים, הוצאות טלפון, הוצאות שכירות, הוצאות תחזוקה וניקיון, הוצאות מיסי עירייה, הוצאות שמירה, הוצאות ביטוח, הוצאות דואר, הוצאות כיבודים ואירוח, הוצאות הנהלת חשבונות וכו').

+ הקטנת הלח"מ (הפרשה לחובות מסופקים)

+ חובות אבודים

כל ההוצאות הללו (מכירה ושיווק, הנהלה וכלליות) הן הוצאות שהחברה בדרך כלל יכולה לייעל, ובכך להשיג רווחיות תפעולית גדולה יותר.

רווח תפעולי לפני מימון =

רווח גולמי

(הוצאות מכירה ושיווק)

(הוצאות הנהלה וכלליות)

תרגיל 2

בהמשך לנתונים שבתרגיל 1, נתון כי הוצאותיו של אורי בשקלים בשנת 2018 הן:

פרסום	4,000
שכירות חנות	60,000
הוצאות חשמל	5,500
הנהלת חשבונות	3,500
משכורת מנהל חנות	80,000
אריזות ושקיות	2,000
הוצאות משרדיות	1,500

מהו הרווח התפעולי לפני מימון?

פתרון

תחילה נסווג כל הוצאה:

ההוצאה	סכום בשקלים	סוג ההוצאה
פרסום	4,000	הוצאות מכירה ושיווק
שכירות חנות	60,000	הוצאות מכירה ושיווק
הוצאות חשמל	5,500	הוצאות הנהלה וכלליות
הנהלת חשבונות	3,500	הוצאות הנהלה וכלליות
משכורת מנהל חנות	80,000	הוצאות מכירה ושיווק
אריזות ושקיות	2,000	הוצאות מכירה ושיווק
הוצאות משרדיות	1,500	הוצאות הנהלה וכלליות

• נחשב הוצאות מכירה ושיווק:

= הוצאות פרסום + אריזות ושקיות + משכורת מנהל חנות + שכירות חנות

$$80,000 + 4,000 + 2,000 + 60,000 = 146,000$$

• נחשב הוצאות הנהלה וכלליות:

= הוצאות משרדיות + הוצאות חשמל + הנהלת חשבונות

$$5,500 + 3,500 + 1,500 = 10,500$$

מכאן הרווח התפעולי לפני מימון =

רווח גולמי 210,500

- הוצאות מכירה ושיווק (146,000)

- הוצאות הנהלה וכלליות (10,500)

= רווח תפעולי לפני מימון 54,000 ש"ח

שלב שלישי: רווח תפעולי לאחר מימון

מימון דרוש כדי לאפשר לארגון להתחיל בפעילותו, או לשם תפעול ארגון קיים בתהליך של הרחבתו או פיתוחו.

רווח תפעולי לאחר מימון מתאר את הרווח שנותר לאחר שנוכו הוצאות המימון של העסק: ישנם ארגונים שיעדיפו לקחת הלוואה כדי לממן את פעילותם ועל כן ישלמו ריבית, ואחרים יעדיפו לגייס הון מבעלי הארגון לשם מימון הפעילות.

בה בעת, עשויות להיות לעסק הכנסות מימון, כמפורט להלן.

הוצאות מימון: הוצאות הכרוכות בהשגת כספים למימון פעילות העסק (הוצאות ריבית על משיכת יתר, הוצאות ריבית על הלוואות שנלקחו עבור העסק, הפרשי שער, הפרשי הצמדה, הנחות מזומנים שניתנו).

הכנסות מימון: הכנסות מריבית, מהפרשי שער, מהפרשי הצמדה ומהנחות מזומנים שהתקבלו.

ניתן להיעזר בטבלה הבאה:

הוצאות / הכנסות מימון נטו = הוצאות מימון בקיזוז הכנסות מימון

הוצאות מימון	הכנסות מימון
הוצאות ריבית	הכנסות ריבית
הוצאות הצמדה / הפרשי שער	הכנסות הצמדה / הפרשי שער
הנחות מזומנים שניתנו	הנחות מזומנים שהתקבלו

התוצאה של הפעילות הכלכלית הכוללת בתקופת המדידה:

רווח תפעולי לאחר מימון =

רווח תפעולי לפני מימון

(הוצאות) הכנסות מימון נטו = (הוצאות מימון) + הכנסות מימון

תרגיל 3

בהמשך לנתונים שבתרגילים 1 ו-2 ידוע כי היו לאורי הוצאות המימון האלה:

הוצאות ריבית על הלוואה	800 שקלים
הוצאות ריבית על משיכת יתר	2,000 שקלים

מהו הרווח התפעולי לאחר מימון?

פתרון

הוצאות מימון = הוצאות ריבית על הלוואה + הוצאות ריבית על משיכת יתר

$$800 + 2,000 = 2,800$$

מכאן, הרווח התפעולי לאחר מימון =

רווח תפעולי לפני מימון 54,000

– הוצאות מימון נטו (2,800)

= רווח תפעולי לאחר מימון 51,200 שקל

שלב רביעי: רווח נקי לפני מס

רווח נקי לפני מס מתאר את התוצאה של הפעילות הכלכלית הכוללת בתקופת המדידה, לאחר תוספת/ניכוי של הכנסות/הוצאות אחרות, בהתאמה.

הכנסות / הוצאות אחרות (ראו בדוח מטה)

אלה הכנסות או הוצאות שנגרמו לעסק מפעילות שאינה תדירה, שאינן קשורות לפעילות השוטפת שלו (רווח/הפסד ממכירת נכס, מעסקה משותפת, מעסקת משגור וכו').

רווח (הפסד) נקי לפני מס =

רווח תפעולי לאחר מימון

הכנסות (הוצאות) אחרות

שלב חמישי: רווח נקי לאחר מס

הרשויות במדינה גובות מיסים מאנשים פרטיים ומחברות, כחלק ממימון הוצאות המדינה. חברה משלמת **מס חברות** כאחוז מסוים מהרווח הנקי לפני מס. ואילו עוסקים משלמים מס **הכנסה** כאחוז מסוים (על-פי מדרגות המס) מהרווח הנקי לפני מס.

רווח נקי לאחר מס נוצר מהרווח הנקי בקיזוז המיסים המוטלים על החברה / הארגון.

$$\begin{aligned} &\text{רווח (הפסד) נקי לאחר מס} = \\ &\quad \text{רווח נקי לפני מס} \\ &\quad (\text{מס על ההכנסה}) \end{aligned}$$

תרגיל 4

בהמשך לנתונים שבתרגילים 1, 2 ו-3 ידוע כי אורי משלם מס בשיעור 23 אחוזים.

מהו הרווח הנקי לאחר מס?

פתרון

סכום המס: $51,200 \times 23\% = 11,776$

מכאן, רווח נקי לאחר מס =

רווח נקי לפני מס 51,200

– מס (11,776)

= רווח נקי לאחר מס 39,424 שקלים

מבנה דוח רווח והפסד – מפורט

דוח רווח והפסד לשנה שנסתיימה ביום 31.12.XX			
	XXX		מכירות
	(XX)		החזרות מלקוחות
	(XX)		הנחות מסחריות שניתנו
XXX			מכירות נטו
			עלות המכירות
	XXX		מלאי פתיחה
		XXX	קניות

		XX	הוצאות עד המחסן
		(XX)	החזרות לספקים
		(<u>XX</u>)	הנחות מסחריות שהתקבלו
	XXX		קניות נטו
	(<u>XX</u>)		מלאי סגירה
(XXX)			עלות המכירות
XXX			רווח גולמי
			הוצאות מכירה
		XXX	הובלה ללקוחות
	XXX	<u>XXX</u>	שכר מוכרים, הוצאות פרסום, הוצאות אריזה וכדומה
			הוצאות הנהלה וכלליות
		XXX	הוצאות שכר עובדי משרד
		XXX	הוצאות שכר דירה
		XXX	הוצאות חשמל
		XXX	חובות אבודים
		XXX	הוצאות הפרשה לחובות מסופקים
	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>	הוצאות בנק
(XXX)			סה"כ הוצאות מכירה, הנהלה וכלליות
XXX			רווח תפעולי לפני מימון
			הכנסות (הוצאות) מימון
		XX	הכנסות ריבית
(XXX)		(<u>XX</u>)	הוצאות ריבית
XXX			רווח תפעולי לאחר מימון
			הכנסות (הוצאות) אחרות

			הכנסות אחרות
		XXX	הכנסות מהשכרת מבנה
	XXX	<u>XXX</u>	הכנסות מייעוץ
			הוצאות אחרות
		XXX	הפסד ממימוש הון
<u>(XXX)</u>	(XXX)	XXX	הפסד מגניבה
XXX			רווח נקי לפני מס
(XXX)			מס הכנסה
XXX			רווח נקי לאחר מס

6. תורת השיווק

מטרות פרק **תורת השיווק** הן לפתח אצל הלומד:

- יכולת לזהות מה מניע צרכן לפעול, מתוך הבנה של מושגים בסיסיים בתורת השיווק: צרכים, רצונות, ביקושים, מוצרים, שירותים, ערך ושביעות רצון, עסקת חליפין.
- הכרת הכלים העומדים לרשות אנשי השיווק באמצעות מודל תמהיל השיווק (4Ps).
- העמקת הידע וחשיפה לכלי שיווק נוספים תוך הכרת המושגים פילוח, בידול, מיתוג ומיצוב.
- יכולת לתכנן ולעצב תוכנית שיווקית ברמת הפירמה בהשתמש במודלים מקובלים לניתוח הענף שבו פועלת הפירמה וסביבתה העסקית.
- יכולת להצביע על מגמות חדשניות וטרנדים עכשוויים בעולם השיווק.
- הבנה ומיומנות ביקורתית כלפי חברות מסחריות הפועלות בסביבתו של התלמיד.

הקדמה

שיווק הוא מרכז העולם. כך לפחות בטוחים מנהלי השיווק ולפעמים גם מנהלי חברות.

אמירה זו, גם אם היא מוגזמת, משקפת את מרכזיותו של מרכיב השיווק בכל ניסיון לקדם מוצרים, שירותים, רעיונות או אנשים. גם מוצרים שאינם מסחריים, כמו רעיונות או אנשים, זקוקים לשיווק, שכן בעידן שבו השפע רב כל כך – הבולטים הם אלו שמשווקים היטב את מרכולתם.

בפרק זה נתוודע לעקרונות הבסיסיים של תורת השיווק. ראשית, נבחן מה משווקים ומדוע אנשים קונים. אחר כך נכיר את הכלים העומדים לרשות אנשי השיווק: המוצרים, המחיר, שיטות ההפצה וכמובן התקשורת השיווקית. נבחן נושאים כמו פילוח, בידול ומיצוב העומדים בלב השיווק (מה יש בחברות מסוימות או במותגי אופנה שאנשים מוכנים לשלם עליהם מחיר גבוה יותר). נדגיש את הצורך בהתייחסות לסביבה החיצונית והפנימית כדי לגבש תוכנית שיווקית, ונלמד איך ניתן לארגן את כל המידע הזה לכלל תוכנית עבודה שתסייע בשיווק המוצר (או השירות או הרעיון). בסוף הפרק נציץ בקצרה גם למגמות עכשוויות בתחום השיווק.

השיווק הוא התחום הדינמי ביותר שקיים. הטכנולוגיה, הדיגיטל ומהפכת הנתונים (DATA) נוכחים היום בכל מקום. ואולם, עם כל הקידמה והשינויים, הבסיס נשאר כשהיה: צריך להחליט מה ולמי מוכרים, מהו הערך שמביאים לצרכן, באיזה מחיר, איך מפיצים וכיצד מתקשרים – את היסודות לכל אלו נכיר בפרק זה.

6.1 מהו שיווק?

6.1.1 השיווק ומטרותיו

שיווק

שיווק הוא מונח המתאר פעילות אשר מקדמת מכירה של מוצר (סחורה, שירות או רעיון). במובן הרחב, יעדו של השיווק הוא לזהות צרכים אנושיים וחברתיים ולספק אותם. בפועל, **המטרה העיקרית** של הפעילות השיווקית היא להגדיל את היקף המכירות, להגדיל את הביקוש למוצר וליצור רווח לפירמה. ישנם מקרים שבהם אין לפעילות השיווקית משמעות כלכלית ישירה, לדוגמה תעמולת בחירות או ריאיון עבודה. פעילות שיווקית יכולה להתבטא בהרחבת הזמינות של מוצרים באמצעות הצגתם בנקודות מכירה נוספות, בפרסום בעיתונות הכתובה או במדיה דיגיטלית, בקידום מכירות על ידי מבצעים או הנחות, ביחסי ציבור ועוד.

פיטר דרוקר (Peter Drucker), מאבותיה של תורת הניהול, נהג לומר שאם עושים שיווק טוב – אין צורך במכירות. כלומר, השיווק מסביר לצרכנים מדוע מוצרים או שירותים מסוימים נותנים מענה מיטבי לצרכים ולרצונות, וגורם לכך שיהיו מעוניינים לקנות אותם. המשמעות: בשיווק יעיל אין צורך "לדחוף" מוצר אלא רק לעשותו זמין למכירה.

דוגמאות

- חשבו על דוגמנית מפורסמת המופיעה בטלוויזיה כשהיא לבושה ז'קט כלשהו. החשיפה שלה בלבוש זה יוצרת ביקושים לז'קט בחנויות. אנשים הולכים לחנויות ומבקשים את "הז'קט מהטלוויזיה". אפקט יחסי הציבור של ההופעה בטלוויזיה יצר ביקוש למוצר.
- כאשר מציגים מוצר חלב עתיר בחלבונים ומסבירים על התרומה של החלבון לספורטאים, יוצרים עניין וביקוש מצד מי שעוסקים בספורט.

מה ההבדל בין שיווק ובין מכירות?

התפיסה המכירתית מתרכזת בפעולותיו של המוכר להמיר את מוצריו לכסף.

התפיסה השיווקית מתרכזת ברעיון של סיפוק צרכי הלקוח באמצעות המוצר ובאמצעות מערך הכלים השיווקיים העומדים לרשות החברה. כאשר השיווק יעיל – הצרכן מעוניין במוצר ולא נדרשת מכירה אסרטיבית.

מתי הצרכן מרגיש ש"מוכרים" לו, ומתי הצרכן מעוניין לקנות משהו ולמה?

צרכנים מעוניינים לקנות משהו כאשר נראה להם שהמשהו הזה מביא להם תועלת וערך. לפעמים הערך הוא פרקטי כמו בקבוק משקה כשצמאים, ולפעמים הערך הוא תדמיתי או רגשי. בעוד תפיסת המכירות מתמקדת באקט המכירה באמצעות הנחות או אנשי מכירות טובים, הרי שיווק מתמקד בזיהוי הצרכים של הלקוח באופן שהוא ירצה את המוצר ויחשוב שהמוצר הזה עונה על צורך אמיתי שלו.

רגע לפני שנעסוק בשיווק, נשאל: מה מניע צרכן לפעול ולרכוש מוצרים המוצעים לו?

כדי לענות על שאלה זו, נביא שלושה מושגים מרכזיים בתורת השיווק: צרכים, רצונות וביקוש.

6.1.2 צרכים, רצונות וביקוש

צורך

צורך מתאר את הפער בין המצב הרצוי למצב המצוי. זו התחושה שגורמת לנו להרגיש שמשהו חסר לנו, והיא שמניעה אותנו לפעול על מנת לספק חוסר זה. הצרכים מושפעים מהסביבה, מהנורמות, מהערכים ומהתרבות שבה אנו חיים.

יש להבדיל בין צרכים בסיסיים (לדוגמה צרכים פיזיולוגיים, מזון, ביטחון) ובין צרכים נרכשים (שייכות, ביטוי עצמי ופיתוח עצמי וכדומה).

רצון

מן הצרכים של הפרט נגזרים רצונותיו (הדברים שהוא רוצה). רצון הוא התשוקה האישית לסיפוק הצרכים. זוהי דרכו המעשית של הפרט למימוש צרכיו.

הרצונות (כמו הצרכים) מעוצבים הן על ידי הפרט ואישיותו והן על ידי החברה והתרבות שהוא חי בה. ככל שחברה מפותחת יותר, כך גם הרצונות של הפרט מפותחים יותר, וזאת מכיוון שיש מותגים ואפשרויות רבים יותר למימוש הרצון, וכמו כן התקשורת האגרסיבית מעוררת כל הזמן עוד ועוד רצונות.

ביקוש

ביקוש הוא הפיכת הרצונות שלנו לכוח קנייה. הביקוש מתאר באופן כמותי את דרישת הצרכנים בשוק לצורך מוצר כלשהו. דרישה זו מושפעת מכמה גורמים שהעיקרי שבהם הוא מחירו של המוצר. גורמים נוספים המשפיעים על הביקוש יכולים להיות ההיצע בשוק, הכנסתו וטעמו של הצרכן, והאם יש בשוק מוצרים דומים או תחליפיים. הביקוש צריך להיות מגובה במשאבים (לרוב יכולת כספית) המאפשרים את הוצאתו אל הפועל.

דוגמה: כולם זקוקים למשקה להריויט צימאונם. הצורך במשקה הוא כללי. עם זאת, אנשים שונים רוצים להרוות את צימאונם בדרכים שונות: חלקם במשקה מוגז, חלקם במים ואחרים במיץ טבעי. כלומר הרצונות נבדלים בין אנשים ובין תרבויות. אם לאנשים השונים יש גם אמצעי תשלום (כסף), אזי הרצונות שלהם מתורגמים לביקוש מסחרי למשקאות מוגזים, למיצים ולדברים נוספים.

כך גם לגבי מזון. הצורך באוכל הוא משותף לכולם. הרצון לאכול מזון מסוים משתנה בין אנשים ובין תרבויות (באמריקה יעדיפו המבורגר ובישראל אולי פלאפל), וכאשר יש לאנשים גם אמצעי תשלום הם יכולים לקנות לעצמם את סוג המזון שהם מעוניינים בו, ורכישותיהם מייצרות את הביקוש.

כיצד למשל ניתן לנתח את הדרישה למוצרי ספורט במונחים של צורך, רצון וביקוש?

הצרכים מגוונים: בריאות, כושר, חיטוב הגוף או הרזיה, והם מתורגמים לרצונות, והרצונות מניעים לביקושים שונים: חלק מהאנשים נרשמים לחדר כושר, חלקם לחוגי התעמלות ואחרים מצטרפים לקבוצות ריצה בפארק. הצרכים והרצונות של הצרכנים הם אלו שמשפיעים על הביקוש למוצרי הספורט השונים.



אילו צרכים אתם מזהים אצלכם? לאילו רצונות וביקושים הם מתורגמים?

ומהצד ההפוך, המוצרים שאתם קונים או שקניתם לאחרונה – על איזה צורך הם עונים?

כעת ננסה לברר כיצד הצעה שיווקית יכולה למלא את הצרכים והרצונות. לשם כך נכיר את המושגים 'ערך לצרכן' ו'שביעות רצון'.

6.1.3 ערך לצרכן ושביעות רצון

ערך לצרכן

ערך נוצר כאשר הלקוח מקבל יתרון מהבעלות על המוצר ומהשימוש בו בהשוואה למחירו. הקונים יעדיפו לרכוש מוצר (או מותג) שעל-פי תפיסתם יעניק להם את הערך המסופק הגבוה ביותר.

נוסחת הערך: ההפרש בין הערך הכולל ללקוח (סך כל היתרונות והתועלות) ובין העלות הכוללת ללקוח (סך כל ההוצאה הכספית, זמן ומאמץ).

ערך מסופק = ערך כולל ללקוח **פחות** עלות כוללת ללקוח

אנשים ייטו לרכוש מוצרים או שירותים אם הערך שיפיקו מהרכישה יהיה גדול מעלותה (במונחי זמן וכסף) או שווה לה לפחות (שהרי איש לא יקנה במחיר גבוה מוצר שאינו מביא לו תועלת).

שביעות רצון

שביעות רצון מבטאת את תחושת ההנאה של הצרכן מהביצועים של המוצר ביחס לציפיותיו. שביעות רצון של לקוח נובעת מהפער שבין הציפיות שלו מהמוצר, מהשירות או מהחברה, ובין תפיסתו כלפי המוצר או השירות בפועל. כאשר תפיסתו הולמת את הציפיות, הלקוח שבע רצון. לחלופין, כאשר התפיסה בפועל נמוכה מהציפיות הדבר מלווה באכזבה, שהיא ביטוי לחוסר שביעות רצון.



1. חשבו על סמלים מסחריים של חברות מתחומים שונים (אופנה, ספורט, אלקטרוניקה וכדומה). איזו חברה אתם מעדיפים ולמה? האם הצרכנים מקבלים תמורה ראויה לכסף?
2. הביאו דוגמאות לחוויות צרכניות שחוויתם. השתמשו במושגים 'ערך' ו'שביעות רצון'.

כיצד הצרכן משיג את המוצר? ובכן, עסקאות נעשות בדרך של **עסקת חליפין**.

6.1.4 עסקת חליפין

עסקת חליפין היא פעולה של החלפת סחורות ושירותים שהם בעלי ערך לשני הצדדים בעסקה. עסקת חליפין מתבצעת משום שכל צד תופס את התועלת שהוא מקבל כגדולה ממה שהוא נותן בתמורה. רוב העסקאות בחברה המודרנית נעשות על ידי חליפין של כסף תמורת מוצר אחר (מתוך: **מעות**).

לסיכום, על בסיס המושגים שדנו בהם עד כה, תפקידיה של מערכת שיווקית בארגון הם:

- זיהוי הצרכים, הרצונות והביקושים של אנשים
- פיתוח מוצרים בעלי ערך לצרכן
- הצגת התועלת מהמוצר ושכנוע צרכנים בשוק המטרה לצריכת המוצר
- ולבסוף, עמידה בציפיות הצרכנים כדי להשיג את שביעות רצונם.

6.2 תמהיל השיווק

תמהיל השיווק כולל את הכלים העומדים לרשות מנהל השיווק על מנת לקדם את מטרותיה המסחריות של הפירמה. מדובר בארבעת המ"מים: מוצר, מחיר, מקום, ומאמצי קידום מכירות ומדיה – תקשורת שיווקית (באנגלית: 4Ps = Product, Price, Place, Promotion). כלים אלו מהווים את אבני היסוד של תורת השיווק.

תמהיל השיווק הוא למעשה מערך כלי השיווק שהפירמה מפעילה כדי להשיג את יעדיה השיווקיים:

1. **המוצר** – קונספט רחב הכולל את המוצר או השירות אך גם את המגוון, האריזה, האיכות, תכונות המוצר, שם המותג, מדיניות השירות והאחריות ועוד.
2. **המחיר** – קביעת המחיר אינה עניין כלכלי בלבד אלא היא גם פעולה שעתידה להשפיע באופן ישיר על הביקוש למוצר. מחיר, מחירון, הנחות, תנאי תשלום, הלוואות, אשראי וכדומה – הם חלק בלתי נפרד מתהליך ההמחרה וקביעת הסכום שישלם הלקוח בעבור המוצר ונגזרותיו.
3. **מקום ההפצה** – ערוצי הפצה, מיקום, מלאי, אחסנה, שירות משלוחים וכיוצא באלה, כלומר כל שרשרת ההפצה עד הגעת המוצר לידי הלקוח.
4. **מאמצי קידום המכירות (תקשורת שיווקית)** – פרסום מסורתי ודיגיטלי, אנשי מכירות, יחסי ציבור, פרסום במדיה חברתית או כל פעולה אחרת שמטרתה ליידע את הלקוח על המוצר ולהגדיל את הביקוש.

6.2.1 המוצר, מוצרים תחליפיים

מהו מוצר?

מוצר הוא כל דבר אשר ניתן להציע לשוק לשם רכישה, שימוש או צריכה. המוצר צריך לספק את צורכי הצרכנים והשוק או להשביע את רצונם.

המושג מוצר כולל בתוכו כמה קבוצות, ואלה העיקריות שבהן:

סחורות: מוצרים מוחשיים המספקים רצונות, כמו מוצרי מזון, הלבשה, ספרים, מכוניות.

שירותים: שימוש בכישורים אנושיים וביכולות אנושיות כדי לספק רצונות, כמו בנקאות, רפואה, שירות תיקונים.

רעיונות: מושגים וערכים חברתיים שבאים לסייע בקידום השאיפות של הפרט או החברה כולה. לדוגמה: 'זהירות בדרכים' או 'העישון אסור'.

חברות מציעות לנו סחורות, שירותים, רעיונות, מידע ואפילו חוויות. לפעמים ה'מוצר' הוא שילוב שלהם. לדוגמה: רשת מזון מהיר מציעה לנו המבורגר (מוצר), מזון מבושל (שירות), וחיסכון בזמן (רעיון).

מוצרים תחליפיים

שני מוצרים (או יותר) היכולים לספק את אותו צורך מבחינת הצרכן ויכולים לשמש תחליף האחד של האחר. לדוגמה: חמאה ומרגרינה; קפה ותה; נסיעה ברכב פרטי, באוטובוס או ברכבת. עלייה במחירו של האחד תגרום לצרכן לקנות כמות גדולה יותר מהמוצר השני בהתחשב באיכויות השונות (מתוך: מעות).



בחרו חמישה מוצרים או שירותים שונים, וציינו:

על איזה צורך עונה כל אחד מהם? מהם המוצרים התחליפיים שלהם?

ניתן להיעזר בטבלה הבאה:

מוצר או שירות	צורך	מוצר או שירות תחליפי
משקה מוגז	צמא	מים, מיץ
המבורגר	רעב, אוכל מהיר	פיצה, פלאפל
סרט קולנוע	בידור, פנאי	תיאטרון, טלוויזיה, ספר

6.2.2 מותג

מותג הוא שם או סימן או סמליל (לוגו) המזוהה באופן בלעדי עם מוצר או פירמה. המונח מותג מכון בעיקר לסך העמדות, הרגשות והתפיסות הקיימים אצל צרכנים כלפי מוצר, שירות, רעיון ואפילו כלפי הארגון עצמו. פעולת המיתוג נועדה להקנות למוצר מובחנות, בולטות, באמצעות סימני זיהוי ('תגים') המבדילים אותו ממוצרי המתחרים – הבדל המבוסס על תדמית וקשר רגשי בין הצרכן למוצר. למותג אנו מייחסים תכונות וערכים כגון איכות, יוקרה, הנאה או תמורה טובה לכסף. לעתים צרכנים משייכים למותגים תכונות אנושיות ואף מביעים כלפיהם רגשות.



סיקרו מותגים מוכרים. אילו תכונות אתם מייחסים לכל מותג?

לדוגמה: יש מותגים שמשדרים איכות וחדשנות טכנולוגית;
מנגד, יש מותגים שמשדרים מחיר זול או תמורה מלאה לכסף.

6.2.3 מיצוב

מיצוב היא התשובה על השאלה כיצד תופס הלקוח את המוצר או את המרכיבים השונים בהצעה השיווקית של הפירמה. מצד הפירמה, זה עיצוב ההצעה השיווקית שלה ושל תדמיתה באופן שיתפסו עמדה חיובית, תחרותית, משמעותית וברורה בתודעת צרכני המטרה. במיצוב קיים יסוד של תחרותיות בין חברות או בין מותגים. לדוגמה: חברת אלקטרוניקה ממוצבת כחדשנית ביחס למתחרותיה; חברת בגדים ממוצבת כצעירה ואופנתית ביחס לחברות אחרות באותו ענף.

שאלות?

בחרו חברות מובילות או מותגים מענפים או מתחומי פעילות שונים, ותארו כיצד הם ממוצבים בעיני הצרכנים. רצוי לבחור יותר מאחד באותו ענף ולהשוות ביניהם. ניתן להיעזר בטבלה הבאה:

התחום או הענף	שם החברה/ות או המותג/ים	הפרמטר לבחינת החברה או המותג	המיצוב (ציון)
אופנה		אופנתיות, סגנון צעיר, איכות, יוקרה	גבוה/נמוך
רכב		חדשנות, בטיחות, תמורה טובה לכסף, יוקרה	גבוה/נמוך
תעופה		מחיר זול, שירות, ביטחון	גבוה/נמוך

6.2.4 מאמצי קידום המכירות

מאמצי קידום מכירות הם מהלכי שיווק המיועדים להגברת המכירות באופן נקודתי, או להגברת כוחו של המותג והמודעות אליו ובכך להגביר את המכירות באופן עקיף. לרוב, מטרת קידום המכירות היא להגדיל את הביקוש ולעורר מודעות למוצר או לשירות בקרב הלקוחות באופן מיידי. קידום המכירות כולל, נוסף על פרסום ויחסי ציבור, מהלכים כגון מתן חסויות, העברת מסרים שיווקיים באמצעות מובילי דעה וידוענים, פעילות שיווקית בנקודת המכירה, השתתפות בכנסים ואירועים מקצועיים כדי לזכות לחשיפה, פנייה טלפונית ללקוחות, דיור ישיר ועוד.

לסיכום סעיף זה של פרק השיווק, הכרנו את המושגים האלה: תמהיל השיווק, מוצר, שירות, מוצרים תחליפיים, מחיר, מקום הפצה, קידום מכירות, מותג, מיצוב. ארבעת המ"מים (4Ps) הם אפוא הכלים המרכזיים העומדים לרשות חברה מסחרית כדי להוציא לפועל את התוכנית השיווקית.

שאלות?

דיון בנושא תמהיל השיווק והרחבה בדוגמאות:

בחרו מוצר לדוגמה, ונתחו את תמהיל השיווק שלו.

בכל אחת מהדוגמאות: תארו מהו המוצר שמוצע ללקוח (המוצר), מה התמורה שמקבל המוכר בעבורו (המחיר), באיזו דרך מגיע המוצר ללקוח (מקום הפצה), ולבסוף, אילו מאמצי קידום מכירות ננקטים למכירתו.

לדוגמה: מהו תמהיל השיווק מצד המוכר של מוצרים כגון פחית קולה, פריט אופנה או טלפון חכם? (קידום מכירות באמצעות פרסום, יחסי ציבור, מבצעים, זמינות, ייחודיות וכדומה).

6.3 פניה של התחרות

6.3.1 פירמה, שוק וענף

כדי לשווק מוצר יש צורך בתוכנית המגדירה את המטרות והיעדים השיווקיים, המנתחת את הסביבה, מגדירה קהלי מטרות ומסמנת דרכי פעולה לשיווק המוצר. בטרם נכין תוכנית שיווקית, עלינו לבחון תחילה הן את הסביבה הכלכלית הרחוקה, הן את סביבת הענף הקרובה והן את הסביבה הפנימית המבטאת את יכולות הפירמה עצמה.

פירמה

פירמה מוגדרת כישות כלכלית המאורגנת לצורך עיסוק בייצורם או מכירתם של מוצרים או שירותים. לפירמה יש מטרות המוגדרות כלכליות ומטרות שאינן כלכליות. המטרה הכלכלית העיקרית של הפירמה היא למקסם רווחים לבעלי המניות (בעלי החברה) ולהשיא את ערכה הכספי. כדי להשיג מטרות אלו על הפירמה לבצע פעילויות שמטרתן לשפר את הרווחיות.

שוק

שוק הוא אוסף של קונים ומוכרים המבצעים עסקאות בצורה ישירה או עקיפה. שלא כמו בעולם המסורתי, שבו שוק היה מקום פיזי ששימש למסחר בסחורות מוחשיות, המושג שוק בעולם המודרני משמש כדי להגדיר מערכת יחסים בין מוכרים לקונים, גם של מוצרים שאינם מוחשיים (שוק ההון וכדומה).

ענף

הפעילות העסקית במשק מסוים מחולקת לענפים על-פי תחום הפעילות. בכל ענף יש פירמות המייצרות מוצרים דומים ומוצרים תחליפיים זה לזה, כלומר פירמות שהן מתחרות ישירות זו בזו. לדוגמה: ענף הרכב, ענף התעופה, ענף המזון. פירמות בענף מסוים מתחרות על כלל הלקוחות בשוק. עם זאת, לכל ענף ישנם תתי-ענפים שבהם מתחרות הפירמות על פלח שוק מוגדר.

תתי-הענפים בענף המזון הם ענף המשקאות, ענף הממתקים, ענף המסעדות וכדומה. גם לתת-ענף יכולים להיות תתי-ענפים. לדוגמה: בענף המשקאות יש הבחנה בין ענף היין, ענף המשקאות המוגזים, ענף המיצים, ענף המשקאות האלכוהוליים וכדומה.

הכרת הסביבה והתחרות לסוגיה חשובה מאוד ליכולת של הארגון להשיג את מטרותיו. חשוב להכיר את השחקנים והכוחות הפעילים בשוק והמשפיעים על יכולת הארגון לנהל ביעילות את קשריו עם לקוחות המטרה. לצורך כך נציין **שלושה** רבדים המשפיעים על העסק: הסביבה החיצונית הרחוקה (מאקרו), הסביבה החיצונית הקרובה (הענף), והסביבה הפנימית (הפירמה).

1. **הסביבה החיצונית הרחוקה** (סביבת המאקרו) מאופיינת בכוחות ובמגמות היוצרים **הזדמנויות** ומציבים **איומים** לפעילותם העסקית של כל השחקנים בענף.

סביבת המאקרו שבה פועלת הפירמה ניתנת ללמידה ולניתוח על-פי **מודל PEST**. מודל זה משמש לסקירת הסביבה הפוליטית, הכלכלית, החברתית והטכנולוגית של הפירמה (ראו בסוף הפרק, בלימודי העשרה).

2. **הסביבה החיצונית הקרובה** (סביבת המיקרו) מאופיינת כוחות בסביבה הקרובה של הפירמה – קרי, הענף או השוק שהיא פועלת בו, המשפיעים על יכולתה לשרת את לקוחותיה.

כדי ללמוד ולהכיר את סביבת המיקרו של הפירמה ניתן להשתמש ב**מודל חמשת הכוחות של פורטר**. המודל סוקר בין השאר את המתחרים של הפירמה. סקירת המתחרים והמוצרים התחליפיים מספקת מידע חשוב למנהל השיווק. שהרי יש הבדל בין תחרות מול חברה גדולה ומבוססת ובין תחרות מול חברה קטנה ופחות "חזקה" (ראו בלימודי העשרה לפרק זה).

3. **הסביבה הפנימית ברמת הפירמה** מתארת את המעגלים הפנימיים בתוך הפירמה בדגש על **החוזקות והחולשות** שלה. מודל שבעזרתו ניתן להבין הן את הסביבה החיצונית (הזדמנויות ואיומים) והן את הסביבה הפנימית (חוזקות וחולשות) הוא **מודל SWOT**.

6.3.2 מודל SWOT

שם המודל הוא ראשי תיבות באנגלית של חוזקות (Strengths), חולשות (Weaknesses), הזדמנויות (Opportunities), איומים (Threats).

זהו הבסיס של תהליך בניית התוכנית השיווקית – איסוף מידע וניתוחו כדי לזהות מגמות, כוחות שוק ותנאים המשפיעים על העסק. המודל מתאר את ההזדמנויות והאיומים החיצוניים שאליהם חשופה הפירמה אך גם מפנה זרקור מבחץ פנימה ומתאר מהן החוזקות והחולשות של הפירמה. המודל נותן הערכה כוללת של השפעות הסביבה החיצונית (מיקרו ומאקרו) ושל השפעות הסביבה הפנימית על הפירמה, ומאפשר לשאול **ארבע** שאלות חיוניות לשלב תכנון התוכנית השיווקית:

- כיצד יכולה הפירמה לנצל את החוזקות שלה לטובתה?
- מה על הפירמה לעשות כדי לחפות על החולשות שלה?
- מה עליה לעשות כדי לממש את ההזדמנויות שמציע לה השוק?
- מה היא צריכה לעשות כדי לנטרל איומים קיימים?



בחרו חברה מסחרית, ונתחו אותה על-פי מודל SWOT.

דוגמה: ניתוח חברת תעופה ישראלית על-פי המודל

חוזקות	חולשות	הזדמנויות	איומים
מותג חזק בקרב ישראלים ויהודים	מחירים גבוהים	מדיניות 'שמיים' פתוחים' – עלייה בביקוש	תחרות קשה בענף ורגישות הצרכן למחיר
ביטחון	מספר יעדים מצומצם	שימוש נרחב בערוצי הפצה דיגיטליים	עלייה במחירי הדלק
אוכל כשר	אי-עמידה בזמנים	פתיחת נמל תעופה בין-לאומי באילת	כניסת חברות Low cost

לסיכום, בסעיף זה של פרק השיווק הכרנו את המושגים האלה: שוק, הסביבה הרחוקה, הסביבה הקרובה (הענף), הסביבה הפנימית (הפירמה), מתחרים, מודל SWOT – ההזדמנויות והאיומים בסביבה החיצונית (מיקרו ומאקרו), והחוזקות והחולשות של הפירמה.

6.4 התוכנית השיווקית

כאמור, כדי לשווק מוצר יש צורך בתוכנית שיווקית המגדירה את המטרות והיעדים של שיווק המוצר, מנתחת את הסביבה, מגדירה קהלי מטרות ומסמנת דרכי פעולה לשיווק המוצר. ניהול השיווק הוא תהליך ניהולי לכל דבר הכרוך בניתוח, תכנון, יישום ובקרה, וכל זאת כדי ליצור לפירמה מערכת חליפין רווחית.

תוכנית שיווקית

תוכנית שיווקית היא מסמך הנגזר מהתוכנית העסקית של הפירמה. התוכנית כוללת ניתוח מפורט של הסביבה החיצונית והסביבה הפנימית, ניתוח המצב השיווקי הקיים, מטרות שיווקיות ויעדי מכירות, תוכנית פעולה שיווקית תוך שימוש בארבעת המ"מים (ה-4Ps, ארבעת הכלים שהוצגו לעיל) והקצאת תקציב למאמץ השיווקי.

בתחילת העבודה על התוכנית השיווקית עלינו להגדיר מטרות ויעדים:

מה ההבדל בין מטרות ובין יעדים?

אחת הדרכים להסביר את ההבדל בין מטרות ליעדים היא ההבחנה שמטרות מנוסחות במילים, ואילו יעדים מכומתים, מנוסחים במספרים ותחומים בזמן.

לדוגמה, מטרה ויעד של חברת אופנה:

המטרה: חדירה לשוק אופנת הילדים.

היעד: מכירות בסך 100 מיליון שקל בשנה, או שליטה וכיסוי של 20% מנתח השוק.

לאחר שסקרנו את בסיסו של השיווק הנותן מענה לצרכים, ולמדנו את ארבעת המ"מים – מוצר, מחיר, מקום הפצה ומאמצי קידום מכירות – זה הזמן לסקור ולנתח תוכנית שיווקית.

כל חברה מגדירה לעצמה על אילו צרכים היא עונה ולאילו קהלים. ניתוח הסביבה הרחוקה, הסביבה הקרובה והסביבה הפנימית מאפשר לה להבין את הסביבה העסקית (ה-Ecosystem) שבה היא פועלת. ההמחרה השיווקית אינה מבוססת על עלויות הייצור בלבד, אלא גם על מחירי המתחרים ועל גורמים נוספים. במסגרת התוכנית השיווקית החברה קובעת את המחיר, את ערוצי ההפצה שתשווק בהם את המוצר ובסופו של דבר את מאמצי הקידום של מכירת המוצר. מה ואיך היא תאמר לצרכנים כדי שידעו שהמוצרים/שירותים שלה אכן עונים על צרכיהם – זוהי למעשה תוכנית השיווק של החברה: ניתוח הסביבה; זיהוי מדויק של הצורך שעליו החברה נותנת מענה באמצעות המוצר/שירות, ולאילו קהלים; המחרה תחרותית ורווחית; בחירת ערוצי הפצה מתאימים; וקידום המוצר/שירות בהעברת המידע לצרכנים.



1. בחרו חברה כלשהי, ונסו לזהות את הפעילות העסקית והשיווקית שלה.

2. האם אתם מזהים חברות אחרות בתחומים או בענפים שנוקטות אותה גישה?

תשובה לדוגמה

1. רשת חנויות אופטיקה דוגלת במחירים נמוכים ואטרקטיביים.
סביבה הענף: מספר מתחרים גדול. החברה מדגישה את המחיר הנמוך בעוד שאר המתחרים מדגישים איכות.
המוצר והצורך שהוא מספק: משקפיים במחיר נמוך.
המחירים: נמוכים.
מקום ההפצה: באמצעות סניפים רבים.
מאמצי הקידום והתקשורת השיווקית: החברה מדגישה בפרסומות את מחירם הנמוך של המשקפיים הנמכרים ברשת.
2. **חברות אחרות בענפים אחרים שנוקטות אותה גישה:** רשתות המזון הקמעונאיות, המדגישות מחירים נמוכים לעומת המתחרים; או טלפונים ניידים המיובאים לאחרונה מהמזרח הרחוק – הצעת הערך של היבואנים לצרכן היא מחיר זול.

נושאים ללימודי העשרה

6.5 פילוח ובידול, מגמות חדשניות בעולם השיווק, ומודלים נוספים להבנת סביבת התחרות

בחלק זה נכיר מושגים נוספים החיוניים להעמקת הידע וההבנה של עולם השיווק.

פילוח ובחירת שוק מטרה

החברה המערבית המודרנית מאופיינת בריבוי של טעמים וסגנונות חיים. הצרכנים מפוזרים ושונים בצרכיהם, בהעדפותיהם, בדפוסי הקנייה והצריכה שלהם. כדי שהשיווק יהיה יעיל, חברות מאתרות קבוצות צרכנים שיש להן מכנה משותף, ובקרב קבוצות אלה מתמקדים מאמצי השיווק שלהן. נתרם את זה למושגים שיווקיים:

פילוח הוא למעשה חלוקת השוק לפלחים (סגמנטים) בעלי מאפיינים משותפים.

שוק מטרה – פילוח השוק לקבוצות הנבדלות זו מזו בהתנהגות הצרכנית מאפשר למנהל השיווק לבחור לאילו פלחים המוצר של הפירמה מספק ערך ועונה על צורך.

ניתן לפלח שוק בדרכים שונות: לפי מגדר (גברים, נשים); גיל (ילדים, מבוגרים); השכלה; על בסיס חברתי; דמוגרפי; סגנון חיים ודפוסי התנהגות (אנשים שעושים ספורט, אלה שמרבים לטוס לחו"ל, או אנשים שמקפידים על תזונה בריאה).

פילוח מחייב לעתים את הפירמה לבנות תמהיל שיווק נפרד לכל פלח שוק. פנייה מדויקת לקהל המטרה מביאה תגובה חיובית, שביעות רצון, הגברת נאמנות הלקוחות והגדלת רווחים.

דוגמאות

- חברת ביטוח המוכרת שירותי ביטוח נסיעות עשויה לפלח את השוק לפי סוגי מטיילים ולפנות לצעירים המטיילים באזורים מסוכנים כדי להציע להם מוצרים ייחודיים.
- חברת טיולים המפלחת את השוק לפי גיל יכולה להציע נופש ייחודי לגיל השלישי.
- יצרני מכוניות מנהלים פונים לפלחים שאינם על בסיס גיל או מגדר אלא על בסיס מעמד תעסוקתי כלשהו.
- חברות חטיפים פונות פעמים רבות לילדים ולעתים גם לאימהות מתוך ניסיון לשכנע אותן להעדיף חטיף מסוים.
- כל חברה בוחרת, לאחר חלוקת השוק לפלחים, לאיזה שוק מטרה היא מעוניינת לפנות ואילו מוצרים להציע לכל פלח.



בחרו מוצר שנמכר לפלח שוק מסוים, ותארו את מאפייני שוק המטרה.

בידול

בידול הוא בניית מערך של הבדלים משמעותיים המייחדים את ההצעה השיווקית של הפירמה ממוצרי המתחרים. משתני הבידול יכולים להיות על בסיס המוצר, השירות ללקוח, ערוצי השיווק וההפצה, כוח האדם או התדמית. כדי שהבידול יצליח הוא צריך להיות רלוונטי, מובחן, אמין, מעשי, תקשורתי, שאינו קל להעתקה ורווחי. אחת הדרכים שבהן יכולה פירמה לבדל את עצמה כנגד המתחרים היא יצירת **מותג** שהצרכנים מזוהים ומייחסים לו את הערכים והתכונות המבדלות את הפירמה ממתחרותיה.

בידול של חברה הוא הניסיון שלה לשדר לצרכנים במה היא טובה יותר או במה היא שונה ממתחריה. לדוגמה, חברת מזון המובילה מהלך שיווקי כדי לבדל את מוצריה כבריאים יותר מכיוון שאינה משתמשת בחומרים משמרים.



בחרו חברה מסחרית מוכרת, ותארו במה היא מבודלת מן המתחרים.

מודלים נוספים להבנת סביבת התחרות

מודל PEST

מודל PEST הוא כלי ניתוח עסקי, ושמו הוא ראשי תיבות באנגלית של Political, Economic, Social, Technological (סביבה פוליטית, כלכלית, חברתית, טכנולוגית). המודל מסייע בניתוח עסקי של הפירמה על-פי ארבעה היבטים מאקרו-כלכליים:

1. **הסביבה הפוליטית** מתייחסת להשפעות כמו חוקים ורגולציה.
 2. **הסביבה הכלכלית** מתייחסת להיבטים כמו ריבית, שערי מטבע, מיתון.
 3. **הסביבה החברתית** מתייחסת לסוגיות חברתיות ותרבותיות המאפיינות את השוק.
- לדוגמה, הגידול במספרן של משפחות חד-הוריות עודד חברות לייצר מוצרים באריזות קטנות יותר שמתאימות למשפחות קטנות.
4. **הסביבה הטכנולוגית** גם לה השפעה גדולה על השווקים השונים. היכולת להזמין טיסות לחו"ל באמצעות יישומון דיגיטלי שינתה לחלוטין את ענף סוכני הנסיעות.
- כל פירמה מושפעת או לא מושפעת מסביבה כזו או אחרת לפי התחום שהיא פועלת בו. ברור שאם העסק הוא חנות פלאפל אז הסביבה הפוליטית כמעט שאינה משפיעה עליו. מנגד, יבואנית אופנה, למשל, יכולה להיות מושפעת מאוד משינויים כלכליים בשערי המטבע או משינויים שחלים על הייבוא (כמו הגבלות או הקלות).



בחרו חברה מסחרית, ונתחו את סביבת המאקרו שלה על-פי מודל PEST.

מודל חמשת הכוחות של פורטר

מודל חמשת הכוחות של פורטר הוא מסגרת לניתוח ענף עסקי שבו פועל **ארגון**. את המודל פיתח פרופ' מייקל פורטר מבית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת הרווארד. על-פי המודל, ישנם חמישה כוחות שעל פיהם נקבע מצב התחרות בענף מסוים. הכוחות הם:

- **עוצמת היריבות בין מתחרים קיימים**, שממנה נגזרת התחרותיות בענף – תחרות גבוהה תפחית את האטרקטיביות של הענף.
- **איום חדירה של מתחרים חדשים** – ככל שהענף פתוח יותר לתחרות, כך הרווחיות בו פוחתת.
- **כוח המיקוח של הלקוחות** – ככל שכוח הלקוחות בענף גדל, כך אטרקטיביות הענף פוחתת.

- **כוח המיקוח של הספקים** – גם במקרה זה ספקים חזקים מקטינים את רווחיות הענף.
 - **מידת ההשפעה של מוצרים תחליפיים על הענף** – ריבוי מוצרים תחליפיים מקטין את אטרקטיביות הענף.
- שילובם יחד של חמשת הכוחות הללו הוא שקובע את רמת הרווחיות הפוטנציאלית של ענף. למעשה, בעזרת המודל אפשר לענות על השאלה: האם הענף שבו פועלת החברה אטרקטיבי?

בהקשר התוכנית השיווקית, ניתוח חמשת הכוחות היא דרך יעילה לאפיין את הסביבה הקרובה של הפירמה, מאחר שהמודל עוסק בכל הגורמים הרלוונטיים שהפירמה צריכה להידרש אליהם בבואה להכין תוכנית שיווקית: מתחרים קיימים, מתחרים פוטנציאליים, לקוחות, ספקים, ולבסוף – מוצרים שיכולים להוות תחליף למוצר שהיא מציעה בשוק.



בחרו חברה מסחרית, ונתחו את הענף שהיא פועלת בו על-פי מודל חמשת הכוחות של פורטר.

מגמות חדשניות בעולם השיווק

הדור הצעיר מעודכן לעתים קרובות בהתפתחויות הטכנולוגיות הרבה לפני המבוגרים, ובמקרים רבים החידושים נעשים בהשראתו או בעבורו. בחלק זה יבחרו המורים בשיתוף התלמידים את הנושאים והתכנים לפי התעניינות התלמידים ולפי התפתחות הדיונים בכיתה.

בעולם השיווק חלו שינויים רבים בשנים האחרונות. הטכנולוגיות החדשות שינו לחלוטין את הדרך שבה חברות מתקשרות עם צרכנים הן ברמה הטכנית והן ברמה התפיסתית. חווית הלקוח השתנתה לחלוטין, ושיעור גדול מאוד מהרכישות נעשה באמצעים דיגיטליים. חוקי המשחק בעולם הדיגיטלי השתנו, הכול שקוף והמידע נגיש לכולם. הכוח עובר אט-אט מהמומחים, מלכי עולם השיווק המסורתי, לצרכנים. בד בבד, נאגר מידע רב על הצרכנים והעדפותיהם (Big Data), ואת המידע ניתן לנתח בזמן אמת בלי כל צורך במחקרי שוק (IoT). השינויים הרבים אינם פוסחים על שום מרכיב של תמהיל השיווק – החל במבחר המוצרים (זנב ארוך), עבור להתקשרות עם הלקוח (מדיה חברתית) וכלה באמצעי התשלום והמשלוחים.

עוצמת הצרכנים יכולה להזניק מוצר להצלחות כלכליות מסחררות בזמן קצר בעזרת פעילות יעילה ברשתות החברתיות: פוסטים, "לייקים", בלוגים, תקשורת חיובית מפה לאוזן, מובילי דעה, שיווק שותפים (Affiliates) וכדומה. מצדו האחר של המטבע, כוח הצרכנים יכול לגרום נזק תדמיתי וכלכלי למוצר או לחברה אם התגובות הן שליליות ומבטאות חוסר שביעות רצון.

האינטראקציה עם הצרכן תלויה היום כמעט לחלוטין ברשת החברתית שלו. יש כאן הזדמנויות רבות אך גם איומים. הרשתות החברתיות נהפכו ל"כיכר העיר" – שם הדברים קורים. עבור המשווק או המפרסם, זוהי פלטפורמה חיונית ובלתי ניתנת להתעלמות. בעולם השיווק המסורתי צרכנים האמינו לפרסומות; כיום הם סומכים רק על אנשים שהם מכירים או על אנשים הדומים להם מבחינה דמוגרפית או חברתית – סוג של חוכמת המונים מודרנית. לכן, תפקיד אנשי השיווק כיום הוא לנצל את הטכנולוגיה עד תום, ליצור ולנהל קהילות כדי לבנות אמון, ולחולל שיח חיובי בין צרכנים על המוצר כדי ליצור לו ביקוש.



בחרו מוצר, ונסו לזהות את ארבעת המרכיבים של תמהיל השיווק שלו (4Ps). במה שונה תמהיל השיווק הדיגיטלי מתמהיל השיווק המסורתי? הביאו דוגמאות.

רשימת מושגים לדיון בכיתה

ביג דאטה (Big Data) – מאגר מידע הכולל נתונים מבוזרים שמגיעים ממקורות רבים, בכמויות גדולות, במגוון תצורות ובאיכויות שונות. בעולם השיווקי הנתונים מגיעים ממערכת הסחר, ממערכת ניהול קשרי לקוחות (CRM), מהנכסים הדיגיטליים של החברה, מהרשתות החברתיות, מנתוני תשלום דיגיטליים (כרטיסי אשראי) וממקורות נוספים. חשיבות הנתונים (לאחר תהליך של ניתוח המידע) היא בכך שהם מאפשרים ליצור מערכת יחסים ארוכה עם הצרכן על בסיס ניתוח צרכיו והעדפותיו האישיות.

מחשוב ענן – שימוש בחומרות ובתוכנות מחשב ללא צורך ברכישתן. התשלום על השירותים נעשה על-פי כמות השימוש. היתרונות: חיסכון בעלויות, גמישות בסוג המשאבים ובכמותם, אי-תלות במיקום הפיזי של המשתמש ועוד. החסרונות: תלות בספק חיצוני, פוטנציאל לדליפת מידע וכדומה.

אינטרנט של דברים (IoT – Internet of Things) – נקרא העברית 'מרשתת הדברים'. רשת של חפצים פיזיים המחוברים לאינטרנט בדרך אלקטרונית באמצעות תוכנות וחיישנים המאפשרים תקשורת מתקדמת בין החפצים לצורך איסוף והחלפה של מידע. כיום אפשר לחבר מגוון רחב של מכשירים לאינטרנט, כגון הפעלה מרחוק של מכשירי חשמל באמצעות טלפון חכם. בהיבט השיווקי, זהו מקור חשוב להשגת מידע בזמן אמת ללא צורך במחקרי שוק (לדוגמה, בקרה ממוחשבת על מכירות בחנויות רשת).

זנב ארוך – אם מספר מועט של מוצרים מבוקש על ידי רוב הצרכנים, מוצרים אלה יימכרו בחנויות פיזיות שיש בהן מגבלת אחסון. לעומת זאת, כאשר מספר רב של מוצרים מבוקש על ידי לקוחות מועטים אין הצדקה להחזיק את המוצרים בחנות פיזית, אך ברמה המצרפית יש להם פוטנציאל כלכלי רב, וזהו למעשה הזנב הארוך. **זנב ארוך מתאר פוטנציאל שיווקי**. עידן האינטרנט וערוצי ההפצה הדיגיטליים, שבהם עלויות האחסון נמוכות, מאפשרים למכור ולשווק 'מוצרי נישא' שיש להם ביקוש נמוך אך ברמה הכוללת הם רווחיים עבור המשווק.

7. משאבי אנוש

מטרות הפרק **משאבי אנוש** הן להקנות ללומד:

- יכולת לנתח עיסוק ברמה פשטנית – אפיון תכונות וכלים למשרה.
- הכרת מקורות וכלים לגיוס עובדים.
- יכולת לבטא יתרונות וחסרונות של צורות העסקה שונות ושל התקשרויות קצרות וארוכות טווח בין עובד למעסיק.
- הכרת הסכמי עבודה שונים וידע להבחין בין ההסכמים ומשמעותם לעובד.
- הכרה והבנה של חוקי עבודה בישראל והכרת חוקים המעניקים זכויות מינימום לאדם העובד.

בטרם נצלול פנימה אל עולם משאבי האנוש, ראוי שנעמוד על המושג 'משאב' כשלעצמו. לאחר מכן נעבור כמובן לביטוי המולחם 'משאבי אנוש'. אם כן, **משאב** מוגדר כאמצעי או מקור שניתן להשתמש בו (להפיק ממנו תועלת), ושנדרש מאמץ כלשהו להשגתו.

באופן כללי, משאבים מסווגים לשתי קטגוריות עיקריות: משאבים חומריים, ומשאבים בלתי חומריים. בקטגוריה של משאבים חומריים נכללים משאבי טבע וסביבה – שניתן לראותם, כמו מחצבים, מים ושמש. בקטגוריה של משאבים בלתי חומריים נכללים משאבים כגון כוח עיבוד, זכויות יוצרים ומוניטין.

7.1 ההון האנושי

על-פי ההגדרות שניתנו לעיל, ניתן לסווג את המשאב האנושי – כוח האדם בארגון – כמשאב בלתי חומרי. הכוונה היא לאנשים המועסקים על ידי הארגון, המביאים עמם הון אנושי: ידע, יכולות, ניסיון ותכונות אישיות ובין-אישיות שונות. ההנחה היא שכאשר מציבים אנשים (עובדים) במקום המתאים להם בארגון (זה המביא את ההון האנושי שלהם לידי מיצוי), הם מפיקים תועלת (Kehoe & Wright, 2013; Schuler, 1989).

בשנת 1944 אימץ ארגון העבודה הבין-לאומי את הצהרת פילדלפיה, ולפיה כוח העבודה של העובד אינו מצרך אלא מימוש יצירתי של יכולותיו וכישוריו ולכן הוא חלק מאישיותו (לא ניתן להפריד ביניהם). מכאן שהגנה על העובד היא הגנה על כבודו כאדם. מקום עבודה שלא מאפשר לאדם לממש את יכולותיו הוא מקום עבודה מנוכר.

לאור זאת, מעניין לסקור את היסטוריית השינוי של היחס לעובד, ובתוך כך את המעבר מ'כוח אדם' (הגישה המסורתית-טכנית) ל'משאבי אנוש' (הגישה המודרנית-אסטרטגית):

- העובד כ"עבד" (עד סוף המאה ה-18) – קניינו של המעסיק;
- העובד כבן חסות (עד ראשית המאה ה-19) – תפיסה פיאודלית/פטריארכלית;
- העובד כ"בורג במכונה" (עד ראשית המאה ה-20);
- העובד כ"חבר בקבוצה" (עד שנות השישים של המאה ה-20);
- העובד כ"אישיות סוציו-פוליטית" (עד שנות השמונים);
- העובד כ"שותף" (עד ימינו).

יש **שלוש** תכונות שבעזרתן ניתן להעריך את מרכזיותם של משאבים (הן חומריים והן לא חומריים):

- א. **נחיצות:** האם המשאב הוא תנאי הכרחי בתהליך ההפקה?
- ב. **זמינות/נדירות:** מידת הקושי שבהשגת המשאב.
- ג. **התכלות:** האם שימוש במשאב מדלל או מכלה אותו? ככלל, ככל שהמשאב נחוץ יותר, נדיר יותר (זמין פחות) ועשוי יותר להתכלות – כך הוא מרכזי יותר.



האם תוכלו להעריך את מרכזיותם של משאבי האנוש לאור שלושת התכונות: נחיצות, זמינות והתכלות? חשבו על דוגמה למשאב אנושי ובחנו את מרכזיותו.

ניהול משאבי אנוש – הגדרה

ניהול משאבי אנוש (מש"א) הוא פונקצייה או תחום בארגון האחראים לסך כל תהליכי ניהול האנשים במקום עבודתם. זהו תהליך הטיפול במשאב האנושי כדי שיהיה מוכן למלא את יעדי הארגון (Wright & McMahan, 1992).

התפיסה המסורתית-טכנית של ניהול משאבי אנוש (כוח אדם דאז) מורכבת משני רבדים:

1. **רובד אדמיניסטרטיבי-תפעולי** – מכלול עיסוקי פונקציית מש"א בנושאים מנגנוניים-תפעוליים כגון שכר, הטבות, רווחה (clerk of works).
2. **רובד מקצועי** – מכלול עיסוקי פונקציית מש"א בטיפול הפרט ובפיתוחו סביב מחזור חייו הארגוניים וביחסיו עם הארגון (employee relations expert).

יש צורך להבחין בהבדל בין מדיניות ופרקטיקות של מש"א אשר משקפות את גישת כוח האדם המסורתית-טכנית, ובין אלו המשקפות את אימוץ התפיסה המודרנית של ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש. יותר ויותר חוקרים ומנהלים מכירים בתרומתו האמיתית של ניהול מש"א ליצירת יתרונותיו התחרותיים של הארגון ולשימורם. משאבי אנוש בימינו הוא גורם מרכזי בארגון, שבתחום אחריותו עיסוקים הנוגעים לניהול אסטרטגי ולניהול שינויים ברמה המערכתית ולא דווקא ברמת הפרט (אולריך, 1998).

משאבי אנוש הוא תחום רחב. אנו נתמקד בכמה נושאים.

7.2 גיוס עובד לארגון

מטרת תהליך הגיוס היא לאתר ולמשוך אנשים שיציגו את מועמדותם לתפקיד בארגון. הכוונה היא למשוך עובדים חדשים לשורות הארגון לצורך החלפתם של עובדים שעזבו או לשם התרחבות. גיוס יכול להיות חיצוני, כלומר פנייה למאגר עובדים שמחוץ לארגון, והוא יכול להיות פנימי, כלומר ניווד של עובדים המועסקים בתפקיד/יחידה מסוימים לתפקיד/יחידה אחרים באותו ארגון.

7.2.1 הגדרת תפקיד

עוד בטרם מגיעים לשלב הגיוס של עובד, מצופה ממחלקת משאבי אנוש (או כוח אדם) שתהיה פרואקטיבית, כלומר שתחזה מראש שינויים במאפייני כוח אדם הנדרשים לארגון (ולתת-היחידות שבו) לאורך זמן, ושתסייע לארגון להיערך לקראתם. דוגמאות: זכייה בפרויקט גדול מעלה צורך בעובדים נוספים או בעובדים בעלי מיומנויות שחסרות בארגון; יציאת עובד לפנסיה – נדרשת היערכות לקראת הפרישה מבחינת איתור עובד מחליף, העברת ידע, חפיפה וכדומה.

המטרה היא אפוא ליצור תחזית של כמות האנשים והיכולות שיצטרך להם הארגון לאורך זמן, בהתבסס על אסטרטגיית הארגון ומצב שוק העבודה (Breugh & Starke, 2000).

ברמה הבסיסית, עובדת שצפויה לצאת לחופשת לידה מודיעה על כך חודשים מספר לפני יציאתה המתוכננת לחופשה. במקרה כזה, לא הגיוני שרק ביום שהעובדת אינה יכולה להגיע עוד לעבודה משהו ישים לב שקיים חוסר. תאריך היציאה לחופשה ידוע מראש וניתן להיערך לכך מבעוד מועד. תהליכים נרחבים יותר יכולים להיות קשורים לשינוי אסטרטגי של הארגון, שמעלה צורך דחוף בעובדים בעלי ידע ספציפי שאינו קיים בחברה. למשל, חברת מצלמות דיגיטליות שמזהה כי השוק הולך לכיוון טלפונים חכמים – ורוצה לעשות את השינוי המתאים כדי שלא להישאר מאחור – צריכה לדאוג מראש לכוח אדם מיומן שיוכל ליישם את האסטרטגיה החדשה. חוסר היערכות במקרה כזה יכול לגרום לכך שהחברה "תפספס" את השוק ויהיו לכך השלכות נרחבות והרסניות.

בכל תרחיש של גיוס כוח אדם לחברה ישנם שני שלבים הכרחיים לפחות: הגדרת עיסוק, ואיתור מועמד. יש כמובן שלבים נוספים, והיקף השלבים משתנה לפי גודל הארגון וכדומה, אך אלו אבני היסוד.

הגדרת עיסוק

עיסוק או **תפקיד** (Job או Occupation) הוא מכלול מטלות המכוונות להשיג תפוקה מסוימת (כגון צורך, חייט, מורה, רופאה, מזכירה, מהנדסת). הגדרת עיסוק מכוונת לפירוט הדרישות מבחינת ידע (למשל הכשרה אקדמית, הסמכה מקצועית), מיומנויות קוגניטיביות (למשל הבנה בתחום מומחיות מסוים), יכולות פיזיות (למשל יכולת הרמת משאות כבדים), תכונות פסיכולוגיות (למשל יכולת עבודה בצוות), ניסיון, וכל מאפיין אחר (כמו עבודה בשעות גמישות) שהם רלוונטיים לצורך ביצוע התפקיד ברמה משביעת רצון.

ניתוח עיסוק/תפקיד הוא התהליך המקדמי שבאמצעותו אוספים את המידע הנדרש להגדרת העיסוק. ביתר פירוט – ניתוח עיסוק הוא תהליך שבאמצעותו מפרקים את היעדים שעל העובד להשיג בתפקיד למטלות המרכיבות את היעדים, ומתארים את הפעילויות וההתנהגויות הנדרשות במסגרת התפקיד לצורך ביצוע אותן מטלות. לפיכך, בניתוח תפקיד יש צורך להביא בחשבון מה נדרש לבצע, מיהם הגורמים הנוספים (הממשקים) שביצוע התפקיד קשור/תלוי בהם, האם התפקיד כולל אחריות על אנשים אחרים, מהי סביבת העבודה (למשל, האם העבודה נעשית במשרד קבוע או אצל לקוחות משתנים?), מהם הכלים שיש להשתמש בהם לצורך מילוי התפקיד (למשל מכונות, תוכנות מחשב), ומהם תנאי העבודה בתפקיד (למשל, האם נדרשות נסיעות תכופות לחו"ל?) (Brannick, Levine & Morgeson, 2007).

איתור מועמד

לאחר שהארגון מזהה מה התפקיד שהוא רוצה לאייש ומהם הקווים לדמותו של המועמד (העובד לעתיד), עולה השאלה כיצד לאתר מועמדים רלוונטיים. לשאלה יש שני היבטים: האחד הוא מידת האטרקטיביות של הארגון באופן כללי, כלומר עד כמה אנשים היו רוצים לעבוד בארגון בלי קשר למשרה כזו או אחרת. היבט אחר הוא עד כמה המשרה עצמה מושכת; האם יש בשוק העבודה מחסור באותם בעלי מקצוע כגון מרדימים, פועלי בניין או מומחי אבטחת סייבר, או אולי יש עודף היצע כמו במקרה של עורכי דין.

לדוגמה, בשנת 2014 דורגה ישראל במקום הראשון באירופה מבחינת מספר עורכי הדין ל-100 אלף תושבים. נמצא שבישראל יש 684 עורכי דין ל-100 אלף תושבים, בעוד הממוצע באירופה הוא 147 בלבד (אלי ציפורי, 5.5.2017).

7.2.2 שיטות גיוס

כיצד ארגונים מאתרים מועמדים?

אתר החברה, מדיה חברתית, חברות כוח אדם ולוחות דרושים מקוונים – אתרים או גורמים שמתווכים בין מחפשי עבודה ובין ארגונים המציעים משרות. שיטת גיוס זו היא כלי מרכזי בימינו; היא ממלאת פונקצייה פרסומית / שיווקית (We're hiring!), נוסף על פונקצייה של גיוס.

חבר מביא חבר – שיטת הגיוס היעילה ביותר. יתרונותיה: העובד המציע בוחן התאמה ראשונית מתוך הכרתו את הארגון ואת חברו; יש לו אינטרס להמליץ על מועמד ראוי; קיימת תחושת מעורבות של העובדים בתהליכים ארגוניים; החבר ישתדל שלא לאכזב. חסרונות השיטה: פגיעה בהטרוגניות של כוח האדם; קיבעון מחשבתי; היווצרות קליקות; תיתכן העדפת מועמד מתוך שיקולים לא ענייניים.

ירידי תעסוקה, כנסים מקצועיים (כנס משתחררים) – שיטת גיוס זו מאפשרת קליטת עובדים צעירים בהכשרתם (עם ניסיון מועט) ועיצובם לפי רוח הארגון. מצד אחד, יש חיסרון להיעדר הניסיון; מצד אחר, יש סיכוי מוגבר שהעובד יפתח מחויבות לארגון.

צייד ראשים (head hunting) – שיטה רלוונטית בעיקר לתפקידים בכירים. מדובר באיתור מועמד מתאים אשר עובד כרגע אצל מעסיק אחר, ומשיכתו לתפקיד מסוים בארגון – לרוב בהצעת תנאים מועדפים מבחינת עניין/אתגר בתפקיד ומבחינה כספית.

דוגמאות מהעיתונות:

"60 אלף שקל בחודש: אמזון מסתערת על ההיי-טק הישראלי – ומקפיצה את שכר העובדים"

"אמזון פורצת את הסכרים. אין סיכוי להתחרות בה" ♦ "הם צדים אנשים ומציעים גם 100 אלף שקל בחודש" ♦ חברות מקומיות: "אם רף השכר ימשיך לעלות – ניאלץ לייצא משרות לחו"ל" (רותי לוי, 31.11.2017)

"ברירת מוחות: גוגל חטפה מאמזון ישראלי לשעבר"

"החברה ממשיכה לגייס בכירים מחברות מתחרות. גייסה את מנהל מנוע החיפוש של אמזון, הישראלי לשעבר אודי מנבר

"גוגל, מפעילת מנוע החיפוש הפופולרי באינטרנט, ממשיכה לגייס בכירים מחברות אחרות. האחרון ברשימה הוא אודי מנבר, מנכ"ל A9, מנוע החיפוש של אמזון. בגוגל הוא יכהן כסגן נשיא להנדסה. דוברת גוגל סירבה לפרט מה בדיוק יהי תפקידו בחברה" (סוכנויות הידיעות, 9.2.2006)

7.3 יחסי עבודה

מעסיק (מעביד) הוא גוף או אדם שמבקש מעובד שירות/עבודה מקצועית במסגרת עיסוקו. אם מדובר בבקשה חד-פעמית, כגון אדם פרטי שמזמין טכנאי לתקן לו את המזגן – לא מתקיימים יחסי עבודה בין האדם לטכנאי. אך אם מדובר בתקופת עבודה / שירות, או בפעולה החוזרת ונשנית כמה פעמים – כאן יש מקום לבחון אם מתקיימים יחסי עבודה, כלומר האם מי שמשלם על השירות הוא למעשה המעביד של נותן השירות. אם אכן כן – מקבל השירות נחשב ל"מעסיק" ונותן השירות נחשב ל"מועסק" ומתקיימים ביניהם יחסי עובד-מעביד, על כל המשמעויות החוקיות בנושא.

7.4 דיני עבודה

7.4.1 יחסי עובד-מעביד

ההתייחסות בחוק לעובד ולמעביד מקנה לשני הצדדים זכויות וחובות, ולכן יש תנאים לקיומם של יחסי עובד-מעביד. בבתי המשפט קיימות פסיקות רבות בנושא. על מנת להכריע בשאלה מיהו עובד, בית הדין בוחן את המצב בפועל ולא רק על-פי נטיית הצדדים והחזקה הכתוב (לדוגמה, עובד המגיש חשבוניות). כדי להכריע בשאלה אם התקיימו בין הצדדים יחסי עובד-מעביד נקבעו בפסיקה מבחנים שונים. המבחן העיקרי הוא **מבחן ההשתלבות**. למבחן זה נוספו מבחני עזר שכוללים את מבחן המרות והפיקוח, מבחן הקשר האישי, צורת תשלום השכר והתנאים הסוציאליים. בשל אופי היחסים בין עובד למעביד, נחקקו חוקים רבים כדי להגן על העובדים, ומצד אחר – לוודא שהעובד נוהג בהוגנות כלפי מעסיקו (בן ישראל, 2002). בהמשך הפרק יצינו חלק מחוקים אלו.

7.4.2 דרכי התקשרות בין עובד למעביד

הסכם/חוזה עבודה אישי

חוזה עבודה אישי נחתם במקומות עבודה שלא חל עליהם הסכם קיבוצי, והוא מתווה את מתכונת היחסים בין העובד למעסיק. מפורטים בו עיקרי תנאי העבודה (חובות וזכויות של העובד). חוזה עבודה אישי ייתכנו גם במקומות עבודה שחל עליהם הסכם קיבוצי, בדרך כלל לגבי עובדים בתפקידים מסוימים שהוצאו מתחולת ההסכם הקיבוצי, למשל בכירים. כל שינוי בתנאי החוזה מחייב אישור של העובד ושל המעסיק גם יחד. חוזה העבודה האישי אינו יכול לגרוע, לבטל או לוותר על כל זכות שמוקנית לעובד מכוח החוק, גם אם הסכים לכך העובד (בהמשך נרחיב בעניין הזכויות הקוגנטיות של חוקי המגן). חוזה עבודה אישי יכול להיות לתקופה קצובה (עובד ארעי/זמני) או לתקופה בלתי קצובה (חוזה מתמשך).

הסכם/חוזה עבודה אישי קצר יכול להיות **בכתב** או **בעל פה**. היות שחוזה בעל פה עשוי להיות בעייתי מבחינה ראיתית במקרה של סכסוך בעתיד, נחקק 'חוק הודעה לעובד' המטיל את החובה על המעסיק למסור לעובד, עד 30 יום מהיום שהחלה העסקתו, הודעה בכתב ובה פירוט של תנאי העבודה.

הסכם/חוזה עבודה אישי בעל פה – ההסכמות בין הצדדים יבוטאו בעל פה בלבד ובכל זאת יחייבו אותם כאילו הועלו על הכתב. סעיף 23 לחוק החוזים קובע שחוזה יכול להיעשות בעל פה, בכתב או בכל צורה אחרת, אלא אם במקרה הרלוונטי קיימת דרישה אחרת בחוק או שהצדדים מתנים בעצמם את תוקף ההיקשרות ביניהם בניסוח חוזה כתוב. כדי שדברים המוחלפים בין הצדדים יתגבשו לכדי חוזה מחייב, עליהם לעמוד בשתי דרישות: גמירות דעת, ומסוימות. **גמירות דעת** פירושה כוונה מגובשת להתקשר בחוזה המדובר; **מסוימות** פירושה הסכמה על פרטים מהותיים וחיוניים להסכם.

הסכם עבודה אישי קצר אינו חוזה רגיל, אף שחלים עליו דיני החוזים. זאת, מאחר שהוא מסדיר יחסים חוזיים בין צדדים הנתפסים כלא שווים, תוך ניסיון לאזן את פערי הכוחות בין העובד למעביד. יחסי העבודה מעוצבים על ידי חקיקת המגן, הסכמים קיבוציים וחוזה העבודה. חוזה העבודה אינו יכול לגרוע מהזכויות המוענקות לעובד ממקורות אחרים, אך יכול הוא לקבוע זכויות שמעבר לאלה הקבועות בחוק. כאשר מדובר בחוזה עבודה, עקרון-העל של חופש החוזים נדחק על ידי אינטרס ההגנה על ציבור העובדים.

הסכם/חוזה עבודה קיבוצי

הסכם קיבוצי הוא תוצר של משא ומתן קיבוצי בין ארגון עובדים יציג ובין מעסיק או ארגון מעסיקים. **חוזה קיבוצי** מתייחס לקבוצה של עובדים, והוא מסדיר את תנאי ההעסקה של העובדים אצל המעבידים החתומים על ההסכם. הסכם קיבוצי מגביר את כוחם של העובדים, המתייצבים כקבוצה מאורגנת מול המעסיק, לעומת הסכם עבודה אישי שבו העובד הבודד מתמודד מול המעסיק. מאידך גיסא, הוא עשוי להערים קשיים על התנהלות המעסיק; למשל, להקשות תהליכי התייעלות ורפורמות על רקע שינויים בתחום הפעילות של החברה.

7.4.3 צורות העסקה

בעת קבלתו של עובד לעבודה יש להגדיר עימו את אופן העסקתו, ובכלל זה – תפקידו של העובד, היקף המשרה (מלאה/חלקית), אופן תשלום השכר (חודשי/שעתי/יומי), תקופת העסקתו (כאשר מדובר בחוזה לתקופה קצובה) וכיו"ב. מסגרת התנאים שייקבעו להעסקת העובד תשפיע על זכויותיו ועל אופן חישובו במהלך יחסי עובד-מעביד ובסיומם.

העסקה לפי היקף משרה

משרה מלאה

משרה מלאה היא צורת העסקה שבה אדם (עובד) מקדיש את כל שעות עבודתו למעסיק יחיד. בישראל, משרה מלאה מחושבת על בסיס של 182 שעות לחודש בממוצע (שבוע עבודה במשרה מלאה מחושב לפי בסיס של 42 שעות). עבודה במשרה מלאה לרוב כוללת הטבות רבות מאלו המוצעות במשרה חלקית (למשל ימי חופשה רבים יותר, בונוסים), והיא מהווה ערוץ מקובל יותר מעבודה במשרה חלקית לפיתוח קריירה, כלומר לתפקיד שהוא משמעותי מבחינת השקעת המאמץ הקוגניטיבי והמחויבות הפסיכולוגית.

משרה חלקית

משרה חלקית היא צורת העסקה שבה העובד מקדיש פחות מ-42 שעות עבודה בשבוע למעסיק יחיד. פעמים רבות, הכוונה המעשית היא תעסוקה בחצי משרה, ובישראל הכוונה היא לעבודה על בסיס של 21 שעות שבועיות. תעסוקה במשרה חלקית מהווה פתרון תעסוקתי לעובדים (כמו סטודנטים או פרילנסרים) שאינם יכולים (או אינם רוצים) להתחייב למקום עבודה יחיד או לשעות עבודה רבות. לעתים, עבודה במשרה חלקית היא שלב ביניים לקראת מעבר לתעסוקה במשרה מלאה. לרוב, בהשוואה למשרה מלאה, עבודה במשרה חלקית מזמנת לעובד סיכוי נמוך יותר לתנאים מיטיבים כמו קידום או פיתוח מקצועי (McDonald, Bradley & Brown, 2009).

עבודה בשעות גמישות

עבודה בשעות גמישות (מכונה גם שעון גמיש או Flexitime) היא צורת העסקה שבבסיסה מערכת חלופית של שעות תעסוקה. כיום הולך וגדל מספרם של הארגונים המציעים אפשרות תעסוקה זו. תצורת השעון הגמיש מאפשרת לעובד לבצע את שעות עבודתו הרגילות על בסיס גמיש יותר ובעיקר – להחליט מתי להתחיל ולסיים את יום העבודה, והאם לעבוד רצוף או בשילוב הפסקה (או הפסקות). לפיכך היא מאפשרת השתלבות תעסוקתית גם לקבוצות באוכלוסייה המתקשות לעבוד בתצורות המסורתיות. כך, הורים לילדים קטנים יכולים לעבוד בשעות הבוקר כאשר הילדים שוהים במסגרות החינוך, להתפנות לילדים בשעות הצהריים והערב המוקדמות, ולהשלים את עבודתם בשעות הערב המאוחרות או בלילה (Shockley & Allen, 2007).

העסקה לפי תשלום

עובד שעתי, המכונה גם עובד בשכר או עובד יומי, הוא עובד ששכרו משולם על בסיס שעת עבודה או על בסיס יום עבודה בפועל. עובד שעתי זכאי לכל אותן זכויות עובדים על-פי חוקי המגן של דיני העבודה, כגון תשלום שכר מינימום, פיצויי פיטורין, חופשה שנתית, דמי חגים, ביטוח פנסיוני. ההבדל בין עובד שעתי לעובד במשכורת חודשית הוא באופן חישוב הזכויות הכספיות ובתנאי ההעסקה.

עובד חודשי מקבל משכורת קבועה, בלי קשר למספר ימי העבודה בחודש. שכר הבסיס שלו מחושב לחודש עבודה, גם אם בחודש היו 28 ימים (פברואר) או 31 ימים (יולי וכו').

קיימים הבדלים בין עובד על בסיס שעתי ובין עובד על בסיס יומי, מבחינת צורת העבודה ותנאי השכר והתשלום לחגים ולימי מחלה.

קבלן כוח אדם – חוק העסקת עובדים על ידי קבלני כוח אדם, התשנ"ו – 1996 מגדיר את הסדרתם של תנאי העסקת עובדי קבלן וכוח אדם. קבלנים אלו מוגדרים בחוק כ"מי שעיסוקו במתן שירותי כוח אדם של עובדיו לשם עבודה אצל זולתו". דהיינו, קבלני כוח אדם הם 'חברות כוח אדם' על-פי התפיסה המשפטית.

עד התיקון האחרון בחוק, סעיף 13 לחוק קבע כי זכויותיו של עובד המועסק על ידי חברת כוח אדם קבלנית נקבעות כאשר אין הסכם קיבוצי בין העובד למעביד, על בסיס חוקי המגן הבסיסיים. אם הקבלן הוא צד בהסכם קיבוצי עם ארגון העובדים שאליו משתייך העובד (או עובדים העוסקים במלאכה זהה בארגון), יחולו על העובד חוקי ההסכם הקיבוצי. בשנת 1999, בעקבות דיון ציבורי שהוביל יו"ר ההסתדרות דאז עמיר פרץ, נכנס לתוקפו תיקון סעיף 12 א' לחוק, ולפיו משך זמן ההעסקה מוגבל לתשעה חודשים (והארכה ל-15 באישור משרד התמ"ת), מוגדרת זהותו של המעסיק (בתשעת החודשים הראשונים – חברת כוח האדם, ואחר כך יהיה העובד מועסק ישיר של מעבידו), ונקבעו תשלומי השכר והזכויות הסוציאליות (מתוך: **פורטל העובדים**).

עובד עצמאי – עובד עצמאי מספק שירותים מקצועיים למשימות מוגדרות מראש ללקוחות בלי שמתקיימים ביניהם יחסי עובד-מעביד. מודל העסקה זה נעשה נפוץ יותר ויותר. בעבר היה נפוץ בעיקר בעיסוקים מסוימים (למשל עיתונאים, צלמים, גרפיקאים, מתרגמים, יועצים) והיום גם בעיסוקים אחרים (מהנדסים, מתכנתים, פסיכולוגים ועוד). פרילנסרים נהנים מאוטונומיה רבה בעבודתם: בחירה בלקוחות, בשעות העבודה ולעתים גם במקום העבודה (רבים עובדים מהבית).

פרילנסר / משתתף חופשי – על-פי הפסיקה, שתרגמה את המונח מגרמנית, זה מעין סטטוס ביניים בין עובד שכיר לעצמאי כאשר לא ניתן לשייך אדם לאחד משני הסטטוסים המוכרים בדיני עבודה. עם זאת, קבעה הפסיקה כי סטטוס זה נמצא בתחום האפור.

כדברי השופט ברק: "זהו מצב ביניים – שאינו קטגוריה לעצמה – אשר מכלל עובד יצא ולכלל קבלן עצמאי לא הגיע". בבסיסו, נקשר מונח זה לעובדים בתחום התקשורת בלבד, בשל אופיו המיוחד והזמני נעדר הקביעות (לדוגמה עונת שידורים), בשל שעות העבודה הבלתי שגרתיות ובשל אופן התנהלות היחסים שבין העובד למעביד.

ניתן ללמוד על מהות סטטוס זה מהשוואתו, מצד אחד לקבלן עצמאי מבחינת היקף עסקו, שכן עסקו של פרילנסר מוגבל בדרך כלל לכישרונותיו וליכולותיו האישיים, ומצד אחר – לעובד שכיר מבחינת תלותו וכפיפותו למעביד (מתוך: **פורטל העובדים**).

מתלמד / מתמחה – עובד חדש במקום העבודה, שאין לו כל ניסיון ונדרש להדריך אותו וללמדו על מנת להכשירו כנדרש לפי אופי העבודה – עובד זה נתון **בתקופת התלמדות**. אף שאין ספק כי בתקופה זו התועלת הצומחת למעסיק מהמתלמד היא מינימלית בדרך כלל, כאשר פעמים רבות ההשקעה בהכשרתו הם על חשבון זמנו של המעסיק ועובדים אחרים – למרות זאת, תקופת הניסיון או ההתלמדות חייבת על-פי הפסיקה בתשלום שכר לפי תעריף שכר המינימום (מתוך: **פורטל העובדים**).

מתנדב – מתנדב הוא כל אדם שפועל בלי לקבל שכר בעבור פעולתו למען הזולת, ואשר נשלח להתנדבות על ידי גוף ציבורי מוסמך, כאשר החזר הוצאותיו על מזון, שתייה או לינה אינו נחשב לשכר ואינו הופך את המתנדב לעובד על-פי דיני העבודה.

אדם עשוי להיחשב ל"מתנדב" באופן זמני או חד-פעמי בעת הושטת סיוע לאדם אחר, בדרך של הסעת פצוע לבית החולים לאחר תאונת דרכים, או במתן סיוע לעובד ציבור בעת סכנה, ועוד. ישנם סוגים נוספים של מתנדבים שאינם פועלים במסגרת של גוף ציבורי מוסמך, אלא נשלחים על ידי ארגונים פרטיים שונים, בכפוף לאישור משרד ממשלתי (העבודה והרווחה, או משרד הכלכלה), לעסוק בהתנדבות. יש פעמים שמתנדב זכאי לקבל הטבות המוקנות בחוק לעובדים, כגון במקרה שהמתנדב נפגע במקום ההתנדבות או בדרך למקום ההתנדבות – הוא זכאי לכל זכויות העובדים שמקבל עובד מן המניין במקרה של תאונת עבודה.

7.5 מהותם ומשמעותם של חוקי המגן ככלי מינימום

מטרתם של חוקי עבודה היא להסדיר את מערכת היחסים שבין עובדים ובין מעסיקים – לאזן את פער הכוחות הטבוע בין העובד למעסיק. חוקים אלו, שנחקקים כמו החוקים האחרים במדינת ישראל על ידי הכנסת, נועדו להבטיח כי עובדים לא ינוצלו ולא יופלו לרעה בידי מעסיקיהם, ולהפך. הסמכות לדון בענייני עבודה נתונה לבתי הדין לעבודה הפזורים במחוזות השונים ברחבי המדינה.

חוקי העבודה בישראל מסווגים לארבעה סוגים עיקריים: חוקי יסוד, חוקי מגן, הסכמים קיבוציים וצווי הרחבה.

א. **חוקי יסוד** – חוקי יסוד הם חוקים מיוחדים שנועדו להוות בסיס חוקתי למדינה ואשר אם זו תחוקק בעתיד חוקה – הם יהיו הבסיס לאותה החוקה. מתוקף חשיבותם, על מנת לשנות אותם דרוש רוב מיוחד במשכן הכנסת, וזאת שלא כחוקים שאינם חוקי יסוד. בחוקי היסוד השונים ישנם שני חוקים שהם רלוונטיים ביותר ליחסי העבודה בישראל: **חוק יסוד חופש העיסוק**, שמאפשר לכל אזרח לבחור את משלח ידו; ו**חוק יסוד כבוד האדם וחירותו**, שנועד למנוע 'עבדות' וכל פגיעה בגופו, רכשו, חירותו וכבודו של כל אדם.

ב. **חוקי מגן** – חוקי מגן הם חוקי עבודה אשר כשם כן הם – מטרתם להגן על ציבור העובדים במדינה. חוקי עבודה אלה הם חוקים לכל דבר ועניין והם משמשים מעין קווי מתאר לתנאי עבודה בסיסיים. אין להפר אותם אלא אם כן מדובר בתנאים שמיטיבים עם העובד.

חוקים אלה הם חוקים קוגנטיים, כלומר הזכויות המעוגנות בהם אינן ניתנות לביטול על ידי המעסיק או לווייתור על ידי העובד, אפילו בהסכמה. הם בבחינת התערבות של המחוקק שאינה תלויה ברצון המעסיק או העובד.

ג. **הסכמים קיבוציים** – הסכמים אלו רווחו יותר בעבר, וגם כיום הם משמשים חוזה המסדיר תנאי עבודה בין עובדים מאוגדים, למשל באמצעות הסתדרות העובדים, ובין מעביד, או בין עובדים לארגון מעבידים. הסכמים קיבוציים מתרכזים בעיקר בנושאים הללו: בתנאי עבודתו של העובד, ביחסי עבודה, בחובותיהם של הארגונים ובזכויותיהם ובתנאי קבלת עובד לעבודה כמו גם בתנאי סיום עבודתו.

ד. **צווי הרחבה** – צווים אלו נועדו לפרש, לתקן או לשפר הסכמים קיבוציים קיימים ולהחילם על עובדים וקבוצות עובדים, גם על אלה שאינם נכללים בהסכמים הקיבוציים. צווי הרחבה יכולים להינתן על ידי שר הכלכלה. דוגמאות לצווי הרחבה: החזר דמי נסיעות לעובד, דמי הבראה, היקף שעות עבודה שבועיות.

7.6 חוקי המגן

הערה חשובה: אם נקובים בחוקים שלהלן סכומים, אחוזים, תקרות וכדומה – הרי הם נכונים לשנת 2018, ויש להתעדכן בכל שנה בסכומים הרלוונטיים לשנה זו (מובן שאין התלמיד צריך לזכור את המספרים והם לידיעה ולהעשרה בלבד).

7.6.1 חוק שכר מינימום, התשמ"ז – 1987

חוק זה מגדיר כי עובד שמלאו לו 18 שנים המועסק במשרה מלאה זכאי לקבל ממעסיקו שכר עבודה שלא יפחת משכר המינימום כפי שזה מתעדכן ב-1 באפריל של כל שנה כנגזרת (47.5%) של השכר הממוצע במשק. כיום שכר המינימום הוא 5,300 שקלים בחודש (29.12 שקלים לשעה).

עובד במשרה חלקית זכאי לשכר מינימום חלקי המחושב לפי חלקיות משרתו. מי שטרם מלאו לו 18 שנה (עבודת נוער) זכאי לשכר מינימום מופחת (למשל, בין גיל 17 ל-18, זכאים בני/בנות נוער ל-83% משכר המינימום). עובדים בעלי מוגבלות, בעלי יכולת עבודה מופחתת, זכאים אף הם לשכר מינימום מופחת, תלוי בשיעור יכולת העבודה שלהם (כשירותם באחוזים).

בחישוב שכר המינימום לא ייכללו תוספות כגון ותק, תוספת עבודה במשמרות, משכורת 13, החזרי הוצאות (כגון נסיעות ואוכל), פרמיות ומענקים.

מעסיק שלא שילם שכר מינימום דינו שנת מאסר או קנס.

7.6.2 חוק שעות עבודה ומנוחה, התשי"א – 1951

החוק מגדיר מושגי יסוד כמו מספר שעות עבודה ביום ובחודש, משמרת לילה, שעות נוספות ויום מנוחה שבועי (על המנוחה השבועית להימשך 36 שעות רצופות לפחות; ליהודי, המנוחה השבועית צריכה לכלול את השבת; מי שאינו יהודי רשאי לבחור באחד הימים שישי, שבת או ראשון. החוק גם קובע תנאים לגבי אסור ומותר להעסיק עובדים שעות נוספות או ביום המנוחה השבועי, ואת תוספות השכר שזכאי לקבל עובד שעבד שעות נוספות או ביום המנוחה השבועי.

החוק מחייב את המעסיק לקיים רישום של מספר השעות שבהן מועסק כל אחד מעובדיו. ישנם מגזרים שעליהם החוק אינו חל, למשל על נוער עובד (שלגביו הוראות מיוחדות בחוק עבודת נוער (כמתואר מטה), וכן אוכלוסיות עובדים נוספות כמו שוטרים, חלק מעובדי המדינה, אנשי צוות אוויר, ועובדים בתפקידי הנהלה (משרות אמון).

7.6.3 חוק הגנת השכר, התשי"ח – 1958

מטרתו של חוק זה היא להסדיר את תשלום השכר לעובדים. החוק קובע בין השאר את אופן התשלום לעובד (למשל במזומן, בהמחאה או בהעברה לחשבון הבנק), מועד התשלום, מהי הלנת שכר ומה הסעדים לה (תשלום לאחר היום התשיעי ממועד התשלום שבחוק מזכה את העובד בפיצויי **הלנת שכר** כפי שנקבע בחוק), אילו ניכויים ניתן לנכות משכר עבודה (למשל מיסים, דמי חברות בארגון עובדים) ועוד. תיקון לחוק הגנת השכר משנת 2008 מגדיר גם את הנתונים שחייב המעסיק לפרט בתלוש המשכורת (למשל מספר שעות העבודה וימי העבודה שעבד העובד בחודש התשלום), וזאת כדי להגביר את שקיפות המידע לעובד.

7.6.4 חוק הודעה מוקדמת לפיטורים ולהתפטרות, התשס"א – 2001

חובה לתת הודעה מוקדמת גם לפיטורים וגם להתפטרות. מעביד המעוניין לפטר את העובד שלו מחויב למסור לו הודעת פיטורים מוקדמת, ועובד המבקש להתפטר ממקום עבודתו חייב למסור למעבידו הודעה מוקדמת על ההתפטרות, לפי החוק.

ההודעה על הפיטורים או ההתפטרות חייבת להיות בכתב, וחובה לציין בה את תאריך מסירת ההודעה ומתי נכנסים לתוקף הפיטורים או ההתפטרות.

יש להודיע לעובד חודש טרם פיטוריו. ואם לא הודיעו לו יש לשלם לו משכורת של חודש שלם, גם אם אינו עובד בחודש זה (החוק מדבר על תלות במשך תקופת העסקת העובד בארגון, אבל בדרך כלל יש להודיע חודש מראש).

7.6.5 חוק פיצויי פיטורים, התשכ"ג – 1963

כל מי שעבד שנה אחת ברציפות באותו מקום עבודה, או אצל מעסיק אחד בתפקידים שונים, ופוטר מכל סיבה שהיא, זכאי לקבל דמי פיצויים. סכום הפיצויים נקבע לפי תקופת העסקת העובד – משכורת חודשית אחת לכל שנת עבודתו.

לדוגמה, אם אדם עבד במשך שלוש שנים רצופות והשתכר 6,000 שקלים בחודש, הוא זכאי לקבל דמי פיצויים בסך 18,000 שקלים. אם היו שינויים בשכרו, כלומר בחודש אחד השתכר העובד 6,000 שקלים ובחודש אחר 4,500 שקלים, דמי הפיצויים יחושבו לפי המשכורת האחרונה. תוספות שונות כמו דמי נסיעות, שעות נוספות, אחזקת רכב ודמי הבראה לא נכללות בחישוב דמי הפיצויים.

לפעמים עובד שמתפטר מיוזמתו ייחשב כמי שפיטרו אותו ויהיה זכאי לפיצויים, לדוגמה עובדת לאחר לידה שמתפטרת עד תשעה חודשים ממועד הלידה כדי לטפל בתינוקה.

7.6.6 חוק חופשה שנתית, התשי"א – 1951

חוק חופשה שנתית קובע את ימי החופשה בתשלום שעובדים שכירים זכאים לקבל על-פי הוותק והיקף המשרה שלהם. לימי החופשה זכאים עובדים ממקום עבודה אחד, או אצל מעסיק אחד, והם אינם מצטברים במקרה שהעובד החליף מקום עבודה.

מספר ימי החופשה תלוי במספר שנות העבודה:

- אורך החופשה בארבע השנים הראשונות הוא 14 ימים בשנה
- בשנה החמישית זכאי העובד לקבל 16 ימי חופשה
- בשנה השישית זכאי העובד לצאת ל-18 ימי חופשה
- בשנה השביעית זכאי העובד לצאת ל-21 ימי חופשה
- בשנה השמינית ואילך זכאי העובד לצאת ליום נוסף על כל שנה, עד 28 ימי חופשה.

7.6.7 דמי הבראה

מטרתם המקורית של דמי הבראה, המשולמים מדי שנה לעובדים בעלי ותק, הייתה לאפשר לעובדים לממן את הוצאות החופשה השנתית שהם זכאים לה, ולחזור למקום העבודה רעננים ובכוחות מחודשים. במקור, תשלום דמי הבראה היה בכפוף להצגת קבלות על הוצאות החופשה, אך כיום מדובר בזכות של כל עובד בלי קשר למה משמש אותו הכסף.

סכום דמי הבראה תלוי בוותק ובאיזה מגזר מועסקים (הציבורי או הפרטי). ככל שעולה הוותק זכאים העובדים למספר גבוה יותר של ימי הבראה (כפול התעריף ליום הבראה). התעריף מתעדכן לפי הסכמי שכר במשק.

7.6.8 חוק דמי מחלה, התשל"ו – 1976

דמי מחלה נועדו לאפשר לעובד שאינו כשיר לעבודתו מחמת מצב בריאותי לקוי, להמשיך ולקבל את שכרו, כולו או חלקו, בתקופת אי-הכושר.

חוק דמי מחלה מאפשר תשלום שכר בעבור ימים שבהם העובד היה חולה. לאחרונה הוספו בחוק ימי מחלה בגין מחלת ילד, הנזקפים לחשבון ימי מחלת ההורה. חוק דמי מחלה מעניק לעובד זכות ליום וחצי מחלה בתשלום בגין כל חודש עבודה, עד למקסימום של 90 ימי מחלה צבורים.

יש מגזרים שבהם משולמים דמי מחלה החל בשעת ההיעדרות הראשונה (עובדי מדינה), ואילו בחוק דמי המחלה הם משולמים באופן חלקי לפי החישוב הבא:

עבור יום המחלה הראשון לא ישולמו דמי מחלה. עבור יום המחלה השני והשלישי ישולמו דמי מחלה בשיעור 37.5 אחוזים מהשכר הרגיל, ובעבור יום המחלה הרביעי ואילך ישולמו דמי מחלה בשיעור 75 אחוזים מהשכר הרגיל.

תיקון לחוק דמי מחלה עבר במליאת הכנסת בקריאה שנייה ושלישית, ונכנס לתוקפו ב-1 באפריל 2011. על-פי התיקון, דמי המחלה שמעסיק משלם לעובדיו יעלו באופן הזה: עבור היום השני והשלישי יקבל העובד שכר בשיעור 50 אחוזים משכרו הרגיל, ועבור היום הרביעי ואילך – בשיעור של 100 אחוזים. כמו כן, שכרם של העובדים עבור ימי מחלה יחושב לפי היקף עבודתם. עובדים המועסקים שישה ימים בשבוע יקבלו שכר ימי מחלה ביחס ל-25 ימי עבודה חודשיים, ואילו עובדים המועסקים חמישה ימים בשבוע יזכו לשכר ימי מחלה באופן יחסי ל-21 ימי עבודה בחודש בלבד.

7.7 חוקי עבודה נבחרים

7.7.1 חוק עבודת נוער, התשי"ג – 1953

מטרת החוק היא להסדיר את זכויותיהם של נערים/ות עובדים/ות בני/ות 15 עד 18 שנים, ולמנוע פגיעה בחייהם, בלימודיהם ובבריאותם הפיזית והנפשית. החוק מתייחס להיבטים השונים בתעסוקת בני נוער: שכר מינימלי, שעות עבודה ומנוחה, גיל העסקה מינימלי (15, ובחופש הגדול – 14), עבודות אסורות (למשל עבודה תת-קרקעית או בבית מטבחיים), חובת ביצוע בדיקות רפואיות (על ידי רופא משפחה וקבלת היתר לעבודה), הדרכה בבחירת מקצוע, חופשה שנתית (18 ימים בשנה לעומת 14 ימים בשנה לעובד שהוא מעל גיל 18), הפסקות, אי-פגיעה בלימודים (למשל העסקת נערים/ות בגילי 15-16 במהלך שנת הלימודים מותרת רק באישור שר החינוך או מפקח מטעם משרד החינוך), עבודת לילה ועוד.

7.7.2 חוק שוויון הזדמנויות בעבודה, התשמ"ח – 1988

העבודה והפרנסה הן אחד המרכיבים החשובים והמשמעותיים ביותר בחייו של כל אדם. המחוקק אף הכיר בחשיבות תחום זה בחוק יסוד: חופש העיסוק, אשר קובע את חופש העיסוק כזכות יסוד במשפט הישראלי. מניעת אדם מלעבוד בעבודה מסוימת, בשל הפליה על רקע של מגדר, נטייה מינית, גזע, דת וכדומה היא שגויה ונוגדת את ערך השוויון, אחד הערכים החשובים ביותר במדינה הדמוקרטית.

הפליית קבוצות אוכלוסייה בשוק העבודה גורמת להדרתן מעיסוקים מסוימים ולחסימתן מהתפתחות כלכלית. מכיוון שמקרי הפליה בשוק בעבודה אינם בגדר אירוע נדיר, ובשל הכוח הרב שיש למעסיקים בשוק העבודה, המחוקק מצא לנכון להתערב.

בשנת 1988 חוקק חוק שוויון הזדמנויות בעבודה. החוק אוסר להפלות לרעה קבוצות שונות באוכלוסייה בשוק העבודה. החוק מקים זכות תביעה לנפגעים ממעסיקים שלא קיימו את הוראות החוק. מטרת החוק היא לאפשר לקבוצות אוכלוסייה מופלות להשתלב בשוק העבודה באופן הוגן וראוי, כאשר המדדים להערכת מועמדים לעבודה ועובדים לא יתבססו על הבחנות שאינן רלוונטיות ויתבססו על מדדים של כישורים, חריצות וכדומה.

איסור ההפליה חל על כל תקופת קיומם של יחסי עובד-מעביד וכולל את הקבלה לעבודה, תנאי העבודה, קידום בעבודה, הכשרות והשתלמויות מקצועיות, פיטורים ופיצויי פיטורים והטבות הקשורות לפרישה מהעבודה. החוק אף אוסר על הפליה בחברת כוח אדם ואוסר על מעביד לגרום להפליית עובד חברת כוח אדם על ידי חברת כוח האדם. למשל, אסור למעביד לבקש מחברת כוח אדם שלא תספק לו עובדים ממוצא מסוים.

הפליה בעבודה הקשורה לשירות צבאי

סעיף 2 א' לחוק עוסק בהפליה הקשורה לשירות צבאי. מעסיקים רבים מתעניינים בשירותם הצבאי של מועמדים לעבודה. התחשבות ברכיב זה עשויה לפגוע ולגרום להדרה של קבוצות אוכלוסייה שונות אשר אינן מגויסות לצבא. כמו כן, ההתעניינות בשירות הצבאי עשויה לפגוע במי שלא סיים שירות צבאי מלא בגלל בעיות רפואיות או עקב מצב כלכלי קשה במשפחה. הסעיף אינו מטפל לגמרי בבעיה, אלא אוסר על המעביד לדרוש ממועמד לעבודה שיציג את הפרופיל הצבאי שלו.

7.7.3 חוק למניעת הטרדה על רקע מגדרי, התשנ"ח – 1998

הטרדה על רקע מגדרי היא פגיעה בכבוד האדם, בחירותו, בפרטיותו ובזכותו לשוויון. היא משפילה ומבזה את אנושיותו של האדם המוטרד, בין השאר בשל התייחסות אליו כאל אובייקט לשימוש של האדם המטריד.

החוק למניעת הטרדה על רקע מגדרי אוסר על הטרדה ועל התנכלות על רקע מגדרי. הוא כולל חמש התנהגויות הנחשבות להטרדה על רקע מגדרי ומסווגות כעבירה פלילית וכעוולה אזרחית:

- א. סחיטה באיומים, כאשר המעשה שהאדם נדרש לעשותו הוא בעל אופי בעייתי או שנוי במחלוקת;
 - ב. מעשים מגונים;
 - ג. הצעות חוזרות בעלות אופי בעייתי \ שנוי במחלוקת \ נתון לפרשנויות שונות, המופנות לאדם אשר הראה למטריד כי אינו מעוניין בהצעות האמורות;
 - ד. התייחסויות חוזרות המופנות לאדם, המתמקדות בזוהותו המגדרית כאשר אותו אדם הראה למטריד כי אינו מעוניין בהתייחסויות האמורות;
 - ה. התייחסות מבזה או משפילה המופנית לאדם ביחס לזוהותו המגדרית; כמו כן פרסום תצלום, סרט או הקלטה של אדם, הפוגע בצנעת הפרט, בנסיבות שבהן הפרסום עלול להשפיל את האדם או לבזותו, ולא ניתנה הסכמתו לפרסום.
- הצעות או התייחסויות כאמור בסעיפים ג ו-ד לעיל – גם אם המוטריד לא הראה למטריד שאינו מעוניין בהן – הן אסורות כאשר מתקיימים יחסי מרות ותלות בין קטין למבוגר, בין מטפל למטופל, ובין עובד למעביד.
- חובת המעסיק:** יידוע העובדים והדרכתם לגבי החוק; מינוי גורם אחראי (נציב תלונות); בירור תלונות והגנה על המתלונן; טיפול משמעותי והעברה לרשויות.

7.7.4 פנסיה על-פי צו הרחבה

פנסיה היא סוג של גימלה, המשולמת לעובדים שכירים בגין תקופת עבודתם אצל המעסיק, או גימלה המשולמת לעובדים עצמאים ולאנשים אחרים בגין תשלומיהם לקרן פנסיה. החיסכון לפנסיה נעשה במסגרת ביטוח פנסיוני (מתוך: **ויקיפדיה**).

מטרת תוכניות הפנסיה השונות והרציונל שלהן הם להבטיח לאדם העובד ולשאריו, התלויים בו בפרנסתם, את המשך זרם ההכנסות שיחליף את מקור ההכנסה הכלכלי שנפסק בשל נכות, מוות או זקנה. סכום הפנסיה קשור ברמת ההכנסה המבוטחת של העובד, בתקופת עבודתו, ובתקופת העבודה שבה היה מבוטח בפנסיה ובה היה צפוי להיות מבוטח אלמלא הפסקת עבודתו מסיבות שאינן תלויות בו (נכות ומוות) (מתוך: SPONSER).

בינואר 2008 נכנס לתוקף צו הרחבה להסכם **פנסיה חובה** לשכירים במגזר הפרטי. הרעיון המרכזי שעמד מאחורי הסכם זה הוא דאגה ושמירה על זכויות של יותר מחצי מיליון עובדים שלא היה להם הסדר פנסיה, והסדרת הנושא לעובדים בעלי קרן פנסיה.

המטרה העיקרית היא רווחת העובדים השכירים ששכרם נמוך אשר עובדים במקומות עבודה לא מסודרים. החל בפרסום הצו כל עובד שצבר שישה חודשי ותק זכאי לביטוח פנסיוני באופן מיידי. חובת הביטוח הפנסיוני חלה על המעסיק ועליו לדאוג להפריש את הכספים לגוף הפנסיוני שבו בחר העובד. לעובד קיימת זכות הבחירה במוצר או בגוף שבו הוא מעוניין להפקיד את כספי הפנסיה שלו. על המעסיק חלה החובה להפריש כספים לעובד, הפרשה הכוללת כיסויים וביטוחים. שיעור ההפרשה לפנסיה מעוגן בצו ואין הוא ניתן לבחירה בידי המעסיק.

הצו חל על כל עובד שכיר שגילו מעל 21 ועובדת שגילה מעל 20 שנים, ועל עובדים לאחר גיל פרישת חובה (גיל 67) ובתנאי שאינם מקבלים קיצבה ממקור נוסף למעט קצבאות וגימלות מהמוסד לביטוח לאומי.

רשימת המקורות

- אולריך, דייב (1998). 'מנדט חדש למשאבי אנוש', **אקדמיטיב**, 23 (פברואר-מארס 1998).
- בן ישראל, רות (2002). **דיני עבודה**, כרך ב: התקשרויות לביצוע עבודה, חוזה העבודה האישי, האוניברסיטה הפתוחה.
- זימון, יאיר והירש, נורית (2012). **מבוא לכלכלה**, רונאל, ירושלים.
- סמואל, יצחק (1996). **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**, זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה, חיפה.
- קוטלר, פיליפ, קלר, קווין והורניק, יעקב (2012). **ניהול השיווק**, כרך א, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- Blau, Peter M. & Scott, W. Richard (1962). *Formal Organizations*, Chandler, San Francisco.
- Brannick, Michael T., Levine, Edward L. & Morgeson, Frederick P. (2007). *Job and Work ANALYSIS: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (2nd ed.), Sage, Los Angeles, CA.
- Breugh, James A. & Starke, Mary (2000). 'Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions', *Journal of Management*, 26 (3), pp. 405-434.
- Kehoe, Rebecca R. & Wright, Patrick M. (2013). 'The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors', *Journal of Management*, 39 (2), pp. 366-391.
- Majone, Giandomenico (1997). 'From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance', *Journal of Public Policy*, 17 (2), pp. 139-167.
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality* (3rd ed.), Harper & Row, New York.
- McDonald, Paula, Bradley, Lisa & Brown, Kerry (2009). 'Full-time is a Given Here: Part-time Versus Full-time Job Quality', *British Journal of Management*, 20 (2), pp. 143-150.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (2010). *PISA 2012 Financial Literacy Framework: Draft Subject to Possible Revision after the Field Trial*, OECD.
- Remund, David L. (2010). 'Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy', *The Journal of Consumer Affairs*, 44 (2), pp. 276-295.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary A. (1996). *Management*, Prentice Hall, New York.
- Schuler, Randall S. (1989). 'Strategic Human Resource Management and Industrial Relations', *Human Relations*, 42 (2), pp. 157-184.
- Shockley, Kristen M. & Allen, Tammi D. (2007). 'When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict', *Journal of Vocational Behavior*, 24 August 2007.
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. (1992). 'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

- אתר בנק ישראל. 'מטרותיו ותפקידיו של בנק ישראל': <https://www.boi.org.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר בנקים בישראל. 'בנקים – מילון מונחים': <https://www.banknotes.co.il> (נדלה באוגוסט 2019).
- אתר האוצר שלי: <https://haotzarsheli.mof.gov.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר המועצה הישראלית לצרכנות. 'תקנות הגנת הצרכן': <http://www.consumers.org.il> (נדלה באוגוסט 2019).
- אתר המכון לאחריות תאגידית: <http://www.csri.org.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר ויקיפדיה: האנציקלופדיה החופשית: <https://he.wikipedia.org> (נדלה ביולי 2019).
- אתר חמדת הדרום: המכון ללמידה והוראה מתקנת. 'שאלות': <http://lapid.macam.ac.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר כל זכות. 'חוק הגנת הצרכן, וכן 'תעסוקת נוער', שירות התעסוקה: <https://www.kolzchut.org.il> (נדלה באוגוסט 2019).
- אתר להבין את הכסף: חינוך פיננסי לנוער. 'כסף': <https://money.ort.org.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר מכון התקנים הישראלי. 'תקינה ישראלית' וכן 'תקינה בין-לאומית': <https://portal.sii.org.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר מעות: אגרון הכלכלה המינהל והעסקים: <http://www.maot.co.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר פורטל העובדים: מידע משפטי ופיננסי לעובד. 'פרילנסר': <http://www.ovdim.org.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר קרן קימת לישראל. 'קול קורא מס' קק/7380-18 - למתן חסות לאירוע ציבורי או לפעילות ציבורית': <http://www.kkl.org.il> (נדלה באוגוסט 2019).
- אתר INFOMONEY. 'בנקאות – מילון מונחים': <http://www.bankrate.co.il> (נדלה באוגוסט 2019).
- אתר MESILA. עמותת מסילה לכלכלה נבונה: <https://www.mesila.org> (נדלה באוגוסט 2019).
- אתר SPONSER: <http://www.sponser.co.il> (נדלה ביולי 2019).
- אלי ציפורי, 5.2.2017. 'ישראל – אומת הדיונים המשפטיים', גלובס: <https://www.globes.co.il> (נדלה ביולי 2019).

- סוכנויות הידיעות, 9.2.2006. 'בריחת מוחות: גוגל חטפה מאמזון ישראלי לשעבר', *ynet*: <https://www.ynet.co.il> (נדלה ביולי 2019).
- רותי לוי, 31.11.201. '60 אלף שקל בחודש: אמזון מסתערת על ההיי-טק הישראלי – ומקפיצה את שכר העובדים', *TheMarker*: <https://www.themarker.com> (נדלה ביולי 2019).
- שחר דולב ודרור רשף, 17.12.2006. 'שיעור תשיעי: הנתק בין מדדי צמיחה למדדי רווחה', *ynet*: <https://www.ynet.co.il> (נדלה ביולי 2019).