



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי מנהל וכלכלה – 70%

שאלות לתרגול קבלת החלטות (פרק 3)

הערה: כל השאלות בחוברת זו נועדו לסייע לתלמידים
בתרגול החומר הנלמד ובהבנתו.

אין לראות בשאלות אלה – אם בניסוחן ואם בהיקפן
וכיוצא בזאת – דבר מחייב וקובע לעניין בחינת הבגרות.

קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

גב' פאולינה סוסוביץ

עריכה לשונית

גב' יפעת דרורי

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

ניהול, ריכוז והפקה

גב' רעות מידד, רשת עמל

גוף מבצע

רשת עמל

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

שאלה 1

רשת אופנה בפריסה ארצית, ותיקה בארץ, החליטה בישיבת הנהלה על סגירת עשרה סניפים. ההערכות בענף הן כי הסניפים שנסגרים הם אלה שמציגים פדיונות נמוכים למ"ר לעומת שאר סניפי הרשת, ושאינן כדאיות כלכלית להחזיקם פתוחים בשל השינויים בדפוסי הצריכה של הצרכן הישראלי, ובהם הגידול בקניות באינטרנט, מדיניות שמים פתוחים שהביאה לתופעה של טיולי שופינג זול בחו"ל והיחלשות המותג. כמעט כל הסניפים שהרשת מבקשת לסגור ממוקמים במרכזים מסחריים או בקניונים שקרנם ירדה; או מתחרים עם סניפים של קסטרו שנמצאים בקרבתם.

א. ציינו איזו גישה של קבלת החלטות נקטה הרשת.

ב. הציגו והסבירו גישה נוספת של קבלת החלטות.

תשובה לשאלה 1

א. הרשת נקטה בגישה הכלכלית-רציונלית (מילטון פרידמן), הרואה את כל פעילות הארגון במונחי רווח או הפסד. הגישה מדברת על "האדם הכלכלי". על פי גישה זו, האדם מחשב את הכול במונחי רווח או הפסד, והדבר החשוב הוא הרווחיות. מקבל ההחלטה מבקש למקסם את תועלתו האישית, ולשם כך הוא יפעל לקבל החלטה רציונלית. החלטה תוגדר רציונלית אם היא העדיפה ביותר עבור הפרט בזמן נתון, ביחס לחלופות הקיימות. הפרט יפעל משיקולי עלות – תועלת, ללא מעורבות רגשית, שתוצאתם בחירה בחלופה הממקסמת את הרווח.

ב. גישה נוספת של קבלת החלטות היא היועצות משותפת: החלטות מתקבלות בפורום של קבוצת אנשים או ועדה, ולא על ידי אדם אחד. במצבים כאלה קבוצה יכולה לקבל החלטה טובה יותר הודות למגוון הדעות ולחשיבה ביקורתית.

שאלה 2

בצפון הנגב – השטח המכונה עוטף עזה – פועלות מסעדות ייחודיות, אשר בזמן "רגוע" מופעלות בכל ימות השבוע. בזמן הסלמה מקווים הבעלים שבכל מקרה יגיעו סועדים המכירים את המקום כדי ליהנות מהתפריט המגוון. לאחרונה החליטה אחת המסעדות לסגור את המקום, משום שלטענת הבעלים המצב קשה ומאופיין באי-ודאות. אחד הבעלים סיפר כי בימים של התראות נכנסים מעט מאוד אנשים למסעדה, ואפילו הזמנות של מקומות מראש מתבטלות לפתע.

א. מהו מצב של אי-ודאות בארגון?

ב. האם בעל המסעדה צריך לקבל את ההחלטה במצב של אי-ודאות? נמקו את תשובתכם.

תשובה לשאלה 2

א. אי-ודאות היא מצב מורכב בו לא מתאפשרת תחזית של תהליכים ארגוניים עתידיים. המידע הזמין נוגד את ההיגיון ואת הניסיון והידע שנצברו ועומדים לרשות מקבלי ההחלטות. במצב כזה אין להם ידיעה ברורה ואף לא חלקית על התנהגות השוק, ועל כן קבלת החלטות במצב זה היא בגדר הימור.

ב. על הבעלים לקבוע מדיניות ואסטרטגיה של קבלת החלטות במצב של אי-ודאות. כדי לקבל החלטה אפקטיבית ולצמצם במידת האפשר את אי-הוודאות, יש לבצע את הפעולות הבאות:

- התייעצות עם מומחים בתחום המסעדות.
- היצמדות לסטטוס-קוו. אף שהוא עצמו יכול להיות מקור הבעיה, היצמדות לו יכולה להפחית את אי-הוודאות וגם לשמש כנקודת ייחוס להערכת חלופות.
- לימוד מניסיון העבר ויישום הלקחים.
- הקמת צוות ייעודי לטיפול בבעיית אי-הוודאות.

שאלה 3

"אופטיקה עינת" פועלת במרכז הארץ. היא בעלת מוניטין הודות לאיכות מוצריה, הרמה המקצועית של האופטומטריסטים ושל כלל הצוות, המכשור הטכני והאדיבות של המוכרנים. מנכ"ל הארגון טס לחו"ל בתדירות גבוהה כדי לייבא סחורה איכותית הנותנת מענה ללקוחות החברה. המנכ"ל שוקל פתיחת סניפים בערים הגדולות וגם בודק שווקים בחו"ל ליבוא עדשות צבעוניות ייחודיות עם מסנן קרינה.

א. באיזה אופן הייתם ממליצים למנכ"ל "אופטיקה עינת" לפעול כדי לקבל החלטות אפקטיביות?

ב. ציינו את העקרונות לקבלת החלטות אפקטיביות והסבירו שניים מהם.

תשובה לשאלה 3

א. כדי לקבל החלטות אפקטיביות מומלץ למנכ"ל החברה לעסוק בקבלת ההחלטות החשובות ביותר. את ההחלטות שדרגת חשיבותן נמוכה יותר הוא יכול להאציל לעובדים.

ב. העקרונות לקבלת החלטות אפקטיביות הם:

התמקדות המנהל בהחלטות החשובות; הקפדה על דיון פתוח בשלב בחינת החלופות; רמת מודעות גבוהה בשלב ההכרעה; זיהוי אילוצי סרק בשלב ההכרעה; תחקור והפקת לקחים.

הסבר:

- התמקדות המנהל בהחלטות חשובות: החלטה יכולה להיחשב לחשובה אם המשמעות הארגונית שלה גדולה: התקציב משמעותי, יש לה השפעה מהותית על כוח האדם, השפעה על פרויקט חשוב, ועוד. החלטה עקרונית שתשפיע על סוגיות נוספות בעתיד גם היא מוגדרת כחשובה.
- הקפדה על דיון פתוח בשלב בחינת החלופות: דיון פתוח משמעותו שכל אחד מרגיש בנוח להעלות חלופה בלי שיחשש משיפוטיות ומביקורת שלילית. חשוב שלא להתעלם משום חלופה, גם מאלו שאינן נראות הגיוניות בשלב הראשון.

שאלה 4

"בנק המעות" מכיר בכך שאוכלוסיית הוותיקים נזקקת לסיוע במעבר מעולם הבנקאות המסורתית אל "עולם הבנקאות של המחר". הבנק מחויב להנגשת השירותים הבנקאיים עבור אוכלוסייה זו, ולפיכך בחר כמיקוד אסטרטגי להעצים את היכולות הדיגיטליות שלה. כעת יוזם הבנק מהלך אסטרטגי של העצמה דיגיטלית לבני הגיל השלישי, במסגרתו יוצעו להם בחינם קורסים מקצועיים להקניית כישורי חיים דיגיטליים ברחבי הארץ. המהלך יתקיים בהובלת המרכז לבנקאות חברתית ב"בנק המעות", תוך שיתוף פעולה רב-מגזרי (עסקי, ציבורי ושלישי) הכולל את המשרד לשוויון חברתי, ארגונים עסקיים שותפים, בתי אבות, עמותות מתמחות ועוד. במסגרת המהלך, הבנק יציע ללקוחותיו בני הגיל השלישי קורסי עומק של 16 מפגשים (50 שעות אקדמיות) להקניית כישורי חיים דיגיטליים בהם ילמדו נושאים רבים, כגון: מיומנויות מחשב בסיסיות, שימוש בדואר אלקטרוני, במנועי חיפוש וברשתות חברתיות, הורדת אפליקציות, גלישה באופן בטוח והימנעות מהונאות ברשת, וצריכת מוצרים ושירותי בנקאות מקוונים.

בנוסף, הבנק יציע את "קפה דיגיטל" – הדרכות חד-פעמיות בנות שלוש שעות בעשרות סניפי הבנק ברחבי הארץ, הממוקדות בלימוד השימוש בערוצים הדיגיטליים של הבנק.

הנהלת הבנק הציגה את ההשקעה בתכנון המהלך הדיגיטלי בישיבה האחרונה.

היות שמדובר בהשקעה גדולה מאוד והמהלך הוא מורכב בשל שיתוף גורמים חיצוניים, הועלו בדיון יתרונות וחסרונות לקידומו. חלק מחברי ההנהלה טענו כי מדובר בהחלטה במצב של אי-ודאות, וחלקם טענו כי מדובר בהחלטה במצב סיכון.

הטענות התבססו על כך שהגיל השלישי "מפחד" מטכנולוגיה ולכן המהלך לא יניב את התוצאות הצפויות.

מנהל יכול לקבל החלטות במצב של ודאות מלאה, במצב של אי-ודאות ובמצבי סיכון.

א. מהו ההבדל בין קבלת החלטה במצב של אי-ודאות לבין קבלתה במצב סיכון?

ב. מהם המשתנים העיקריים הקיימים בבסיס כל החלטה?

תשובה לשאלה 4

א. מקבלי ההחלטות בארגון מורכב כמו הבנק, הקובעים מדיניות וסדרי עדיפויות, פועלים בתנאים של אי-ודאות: מה תהיה רמת הביקוש לשירות החדש? מה יהיו צעדיו של הארגון המתחרה? ומיהם בעלי התפקידים שצריכים להיות מעורבים בהפעלת הפרויקט החדש?

מצב של אי-ודאות ומצב של סיכון חופפים במידה מסוימת. עריכת סקר שוק ממוקד (בבתי אבות לדוגמה) הייתה יכולה לצמצם את אי-הוודאות.

אך לא תמיד נוכל להשיג מידע נוסף או מספק, ואז המצב יהיה קרוב יותר להחלטה בתנאים של סיכון. היות שהכיוון שבו צועד הבנק הוא של הספקת שירותים דיגיטליים לכלל האוכלוסייה, על ההנהלה להפעיל תוכנית מקיפה של שיווק ופרסום משכנע, כדי להסביר שהמעבר הוא רק לטובת הלקוחות.

ב. שני המשתנים המרכזיים שבבסיס קבלת כל החלטה, פשוטה או מורכבת, הם מידע ותועלת:

- על הבנק להשיג מידע לגבי האפשרויות העומדות בפניו; לקבל את כל המידע הדרוש כדי לערוך את התוכנית בשלבים, לפי מיקום גיאוגרפי וגיל האוכלוסייה. כך יתאפשר למקד את הפעלת התוכנית ולבצע אותה בהצלחה.
- יש להעריך את מידת התועלת שהבנק יוכל להפיק מכל אפשרות מול העלות שנדרש לשלם בעבורה, הן מבחינת המשאבים שיצטרך להשקיע בה והן מבחינת הסיכון בהפסד של משאבים קיימים. על הבנק להפעיל מערכות דיגיטליות יקרות, להכשיר עובדים להפעלת התוכנית ולפטר עובדים שלא מתאימים למהלך החדש.

שאלה 5

במדינת ישראל קיימים אתרי מים תרמו-מינרליים. המים טובים לבריאות והאתרים הם בעלי פוטנציאל תיירותי רחב. משקיעים מספרד הגיעו לאחד האתרים הממוקם בדרום הארץ והציעו לבעליו השקעה משותפת, כדי להפוך את האתר למקום של "תיירות גבוהה", כנהוג באתרי בריאות באירופה. המשקיעים הציגו תוכנית עסקית הכוללת השקעה בבנייה והפעלת האתר.

בעלי האתר זימנו ישיבה כדי לדון בהצעה ולקבל החלטה לגבי פיתוחו.

פרטו והסבירו את שלבי תהליך קבלת ההחלטות שיש לדון בהן בישיבה, על מנת שבעלי האתר יוכלו לתת מענה למשקיעים מספרד.

תשובה לשאלה 5

השלבים בתהליך קבלת ההחלטות של בעלי אתר התיירות הם:

- **איתור וזיהוי הבעיה:** זהו שלב חשוב בתהליך קבלת ההחלטות, שכן כשהמנהל יודע מה הבעיה הוא יכול לחשוב כיצד לפתור אותה. לעתים קל לזהות את הבעיה ולעתים איתורה קשה מאוד ואז עלולים להיתפס לבעיות

משניות ולהחמיץ את הבעיה העיקרית. על מנת להגדיר נכונה את הבעיה חייב מקבל ההחלטות למצוא את הגורם המכריע, שהוא היסוד לבעיה וטעון שינוי, וזאת עוד בטרם יבחן אפשרויות לטיפול בגורמים אחרים לבעיה. הגדרת הבעיה צריכה לעמוד בשלושה מבחנים עיקריים: ניסוח בהיר, מדויק ותמציתי; הנמקה הגיונית; תיאור התוצר המצופה במונחים ברורים.

במקרה הזה אחד הבעלים הציג את התוכנית העסקית המוצעת (על ידי המשקיעים) ואת התוצר, את היקף ההשקעה והתועלת למשקיעים ולבעלים וכן את התועלת לציבור.

- **איסוף מידע והאינטגרציה שלו:** המשקיעים ערכו מחקרי שוק, כך שקיים מידע עדכני לגבי הכדאיות של הקמת אתר תיירותי במקום.

המידע שאספו המשקיעים הוא אובייקטיבי, תלוי בנסיבות חיצוניות וענייניות בלבד, ללא מעורבות רגשית, אינו מושפע מדעות או מהעדפות אישיות, ונאסף באופן שיטתי ומדעי.

- **חיפוש חלופות לפתרון הבעיה:** על מקבל ההחלטה לקבוע קריטריונים לחלופות ולדרג אותן לפי סדר חשיבותן.

הקריטריונים להחלטה הם:

1. רמת הסיכון והסיכוי – יש לבדוק מה הסיכוי להשיג את התוצאות המקוות ומהם הסיכונים הכרוכים בדרך הפעולה המתוכננת.

2. רמת דחיפות – יש לבחור דרך פעולה מהירה או איטית, בהתאם לדחיפות הבעיה.

3. עלות – יש לחשבה על פי המשאבים שצריך להשקיע כדי להשיג את המטרה בכל אחת מהדרכים השונות.

4. יכולת הביצוע וזמינות המשאבים – יש לבדוק אם המשאבים האנושיים העומדים לרשות הארגון הם ברמה המקצועית הדרושה, ואם יתר המשאבים החיוניים בני השגה.

דבר חשוב בבחירת החלופות הוא שכל חלופה תהיה: הגיונית וברורה; ישימה ובת ביצוע בכלל, ומתאימה ליכולות הארגון בפרט; מתחרה עם החלופות האחרות.

החלופות שהוצגו הן:

1. המשך הפעלת האתר על ידי הבעלים.

2. ביצוע ההשקעה המשותפת עם המשקיעים מספרד, דבר המחייב עריכת מכרז לבניית האתר ועיצובו בתוך חודש כדי לעמוד בלוח"ז שקבעו המשקיעים. כמו כן יש להדריך את כוח האדם הקיים ולגייס כוח אדם מקצועי נוסף על פי התוכנית העסקית של המשקיעים.

- **ניתוח החלופות והערכתן:** בשלב זה הצטבר בידי מקבלי ההחלטות מידע מגוון הכולל נתונים מספריים, דו"חות, הערכות מצב, רעיונות שונים, לקחים מהחלטות קודמות, דעת מומחים וכדומה. בשלב הערכת החלופות אפשר שייעשו גם ניתוח עלות – תועלת או ניתוח סיכון – תועלת לכל חלופה, על-פי כמות המידע הקיים ומהימנותו.

חלופה 1: להמשיך להפעיל את האתר הקיים; חלופה המחייבת השקעה מיידית של הבעלים לטובת שיפוצים שוטפים ותיקונים חשובים של נזקים הנגרמים למתקנים בשל מזג האוויר ושחיקה מהשימוש בהם.

חלופה 2: השקעה משותפת עם המשקיעים מספרד; חלופה שתשבית את האתר לתקופה קצרה, אך על פי הניתוחים הכלכליים שהוצגו התועלת תהיה מרבית לאחר מכן, היות שהאתר יהפוך למקום בילוי ופנאי ברמה אירופית. חלופה זו מחייבת את בדיקת הקרקע לבנייה, ועל פי הערכת הבעלים זהו הסיכון היחיד (יש לבדוק אם הקרקע בעלת מרכיבי גופרית ומינרלים ומתאימה לבנייה). לשם כך יש להזמין אגרונום ולפנות לרשות המקומית לקבלת אישורי בנייה. כמו כן יהיה צורך להכשיר את העובדים לעבודה במתקנים החדשים ולגייס עובדים מקצועיים נוספים.

• בחירת החלופה:

ההחלטה התקבלה על ידי בחירה מושכלת בחלופה המועדפת.

נבחנו רמת הסיכון הצפויה בכל אחת מהחלופות, רמת ההשקעה הצפויה בכל אחת מהן, תזמון ומגבלות הצוות, והוחלט על הקמת הפרויקט בשיתוף המשקיעים מספרד.

• משוב:

שלב זה כולל את הפעולות שיש לבצע בעקבות ההחלטה שהתקבלה. יש צורך בהתערבות של בעלי עניין, שיתוף העובדים בתהליכים והאצלת הסמכויות לצוותים מומחים לצורך ביצוע ההחלטות. הניסיון מראה כי דרך שכנוע ושיתוף ניתן להגיע ליישום רוב ההחלטות. לעומת זאת, מתן פקודות מקשה על הוצאת ההחלטות אל הפועל.

החברה החדשה תזמן את העובדים בכל רמות ההיררכיה, כדי ליידע אותם על המהלך ולדאוג לכך שיהיו שותפים לעשייה מתחילת ביצוע הפרויקט.

שאלה 6

לאחר הבחירות למועצת התלמידים בבית הספר, נערך דיון במועצה בנושא תלבושת אחידה. יו"ר מועצת התלמידים הציגה את כל הנתונים שעלו משיחות שקיימה עם הנהלת בית הספר ומסקר שנערך בקרב התלמידים. המועצה החליטה פה אחד על ביטול התלבושת האחידה, תוך שמירה על כך שהלבוש יהלום את רוח בית הספר.

א. באיזו גישה התקבלה ההחלטה במועצת התלמידים? הסבירו.

ב. ציינו שני שלבים בתהליך קבלת ההחלטות של מועצת התלמידים.

תשובה לשאלה 6

א. ההחלטה התקבלה במועצת התלמידים של בית הספר על פי הגישה הקבוצתית (היוועצות משותפת). על פי גישה זו, המטרות, הערכים והאמונות משותפים לכלל חברי הקבוצה; התקשורת בין חברי הקבוצה פתוחה; והמעמד של חברי הקבוצה שווה. המציאות הארגונית שבה צריכות להתקבל החלטות היא דינמית. מקבל ההחלטות מוגבל בשליטתו על התהליך. יו"ר מועצת התלמידים שמה דגש על עבודת צוות ובניית יחסים עימו באמצעות פיתוח נורמות שמקורן בחזון משותף לכולם: אקלים מיטבי בבית הספר.

ב. להלן שני שלבים שניתן לזהות בתהליך קבלת ההחלטות במועצה:

1. **איתור וזיהוי הבעיה:** מועצת התלמידים העלתה את הבעיה בקרב התלמידים מיד עם היבחרה. תלמידים רבים מגיעים לבית הספר ללא תלבושת מסיבות שונות, ולעיתים המצב פוגע בשגרת הלימודים.

2. **חיפוש חלופות לפתרון הבעיה:** לאחר שזוהתה הבעיה אספה מועצת התלמידים מידע רלוונטי באמצעות סקרים. כמו כן פנתה להנהלת בית הספר להצגת הבעיה ופתרונות אפשריים. היו כמה חלופות אפשריות לפתרון הבעיה ולכל אחת מהן היו יתרונות וחסרונות. מועצת התלמידים העריכה את החלופות בצורה נכונה, השקיעה מחשבה וניסתה למצוא פתרון כדי להתגבר על הבעיה.

שאלה 7

המינהל הציבורי חייב לקחת על עצמו אחריות בשלושה תחומים:

- כלכלית – לעמוד בתקציבים.
- חברתית – לעמוד ביעדים של קידום החברה.
- מוסרית – לעצב נורמטיביות מוסרית-חברתית. ביקורות בתוך המשרדים וביקורת המדינה נועדו להבטיח שמירה על כך.

אחד הנושאים שעולים מידי יום לכותרות הוא מימון התרופות במדינת ישראל. ההחלטות המתקבלות במשרד הבריאות בנוגע להשתתפות המדינה במימון התרופות הן "משביעות רצון" ולא תמיד "רציונליות". שיקולים סביבתיים משפיעים על תהליך קבלת ההחלטות.

א. הסבירו את הגישה של "השבעת רצון".

ב. הסבירו מדוע ההחלטות המתקבלות במשרד הבריאות הן "משביעות רצון" ולא "רציונליות".

תשובה לשאלה 7

א. מדובר בגישה פסיכולוגית המתמקדת בהשבעת רצון האחרים (מנהלים ולקוחות). סיימון טבע את המונחים "רציונליות מוגבלת" ו"מודל השבעת הרצון". לא תמיד שיטה זו ננקטת באופן רציונלי. הסיבות לכך הן:

- יכולת קוגניטיבית מוגבלת.
- קושי לעבד מידע ולהעריך הסתברויות שונות לאירועים.
- נטייה לשפוט מידע על סמך ניסיון קודם בנושאים דומים.

סיימון טוען כי באופן טבעי אנו מקבלים החלטה שתשביע את רצונו של האחר, מבלי לבדוק אם זו ההחלטה הנכונה. לדעתו, רציונליות מוחלטת בקבלת החלטות אינה אפשרית; המנהל מחפש אחר פתרונות משביעי רצון הואיל ואין לו יכולת ומסוגלות קוגניטיבית לקיים תהליך קבלת החלטות מיטבי.

ב. ההחלטה הטובה ביותר הייתה צריכה להיות זו שמתחשבת בצרכים הכלכליים של האוכלוסייה וגם בתקציב המדינה (ללא חריגות). ואולם, כפי שמציין סיימון, כשאין יכולת לקיים את תהליך קבלת ההחלטות הטוב ביותר, מחפשים חלופות משביעות רצון. עוד הוא טוען, שקבלת החלטות היא תהליך משתנה המכוון לפתור מגוון של בעיות, אך במקביל יוצר בעיות אחרות בארגון. במקרה הנוכחי, לדוגמה, סבסוד התרופות יפגע בקצבאות.

שאלה 8

אזור הדרום ההולך ומתפתח ממשיך לספק שפע של הזדמנויות להשקעה ופתרונות דיור אטרקטיביים, כאשר הפרויקט ש"גונב את ההצגה" הוא ללא ספק "שכונת השחר", הממוקמת במזרח העיר דימונה. תוכנית המתאר של השכונה כוללת למעשה עיר חדשה בתוך העיר: למעלה מ-3000 יחידות דיור, פארקים וגינות ציבוריות, טיילת, שבילי אופניים, ונגישות לכל השירותים העירוניים שזוגות צעירים זקוקים להם: בתי ספר, גני ילדים, מתנ"סים ומרכזים מסחריים. קיימת אפשרות להיכנס לפרויקט עם הון התחלתי נמוך. חברת הנדל"ן "הרקפת", המשווקת את הפרויקט, הציעה את עשר הדירות האחרונות להשקעה לחברת "ניצנים בע"מ". החברה הציעה את התועלות שבהשקעה בפרויקט: דימונה היא כיום הבחירה הטבעית עבור זוגות צעירים המחפשים אלטרנטיבה למגורים במרכז, וכן עבור קציני הדרכה ואנשי קבע המשרתים בעיר הבה"דים ומעוניינים לגור בסמוך למקום עבודתם בסטנדרט המגורים הגבוה ביותר שיש לדרום

להציע. המשך סלילתו של כביש 6 דרומה ופתיחת תחנת הרכבת בדימונה תורמים אף הם לאטרקטיביות של העיר. חברת הנדל"ן פנתה לחברת "ניצנים" ואמרה כי ההצעה היא ל"מהירי החלטה" וכי עליה לקבל תשובה מיידית. מנכ"ל חברת "ניצנים", המנוסה בתחום הנדל"ן וידוע בכך שהוא יודע לזהות הזדמנויות, נתן תשובה חיובית ללא כל התייעצות עם חברי ההנהלה.

א. באיזו שיטה קיבל מנכ"ל החברה את ההחלטה?

ב. באיזו שיטה היה צריך לפעול מנכ"ל החברה אילו לא היה נתון תחת לחץ? ציינו את היתרונות של גישה זו.

תשובה לשאלה 8

א. מנכ"ל החברה קיבל את החלטתו על פי תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות. על-פי המודל של תיאוריה זו, מקבל ההחלטות קובע לעצמו דרכי פעולה אפשריות לנוכח האילוצים שהוא נתון בהם, ובוחר בדרך הפעולה הראשונה שאינה נדחית. אופן החלטה זה נבחן בארגונים ובמצבים רבים. התברר כי המודל פועל היטב במצבי לחץ ובמצבים שבהם יש למקבלי ההחלטות מידע חלקי בלבד. חשוב לציין כי המודל פועל היטב רק בקרב מקבלי החלטות המנוסים בהחלטות מסוג זה, והמזהים מניסיונם סימנים שונים למצבים הטעונים החלטה מהירה. מנכ"ל חברת "ניצנים" מנוסה בתחום הנדל"ן וידוע בכך שהוא יודע לזהות הזדמנויות ולקבל החלטות במצבי לחץ.

ב. מנכ"ל החברה צריך היה לשתף את חברי ההנהלה בקבלת ההחלטה, היות שלא מדובר בהחלטה שגרתית אלא בהשקעה של החברה לטווח ארוך.

להלן היתרונות של תהליך קבלת החלטות בהיוועצות משותפת:

- קבלת החלטות בקבוצה מאפשרת איסוף ומינוף של ידע רב יותר.
- דיון בקרב חברי הקבוצה תורם להבהרת הנושאים והסוגיות הנדונים.
- חשיבה בקבוצה עוזרת להעלאת נקודות מבט חדשות ולקידום תהליך יצירתי של קבלת החלטות.
- שיתוף העובדים בתהליך קבלת ההחלטות מגביר את מחויבותם ליישום ההחלטה וביצועה. זאת בהשוואה להחלטות הנוחתות מלמעלה.
- תהליכי קבלת החלטות בקבוצה מגבירים את שביעות הרצון של העובדים מכיוון שהם מרגישים שמעריכים את דעתם ואת תרומתם.
- מושגת תמיכה של העובדים במנהל בתהליך קבלת ההחלטות.

שאלה 9

במתחם חנויות בצפון החליטו, בשל תחזית לחום כבד ברחבי הארץ, לרענן את מבקרי המתחם, ויצאו במבצע חלוקת מאות בקבוקי מים קרים.

ההנהלה התארגנה לכך מראש ודאגה לכוח אדם מיוחד ולרכישת בקבוקים. מאחר שהמתחם ענק ופתוח, המטרה הייתה שהמבקרים יתרענו במים קרים במעבר בין הבניינים השונים ויוכלו להמשיך בקניות ובבילוי במקום. ההחלטה הוגדרה כטובה ונכונה, ותרמה לתדמית החיובית של החברה שהפעילה את המתחם. במתחמים פתוחים אחרים ברחבי הארץ החליטו על הפעלת מיזם זהה. אלא שלא כולם הפעולה הצליחה. באחד המתחמים טענו חברי ההנהלה כי הפעילות הייתה "סתם בזבז של כסף ומשאבים" וכי הייתה הטיה בקבלת ההחלטה.

א. מהי הטיה בקבלת החלטות? הסבירו.

ב. אילו גורמים להטיות בקבלת החלטות אתם מזהים בקטע? הסבירו.

תשובה לשאלה 9

א. מקבלי ההחלטות הם בני אנוש הנוטים לעתים להתנהגות לא רציונלית ולא מועילה בשל השפעתם של גורמים פסיכולוגיים, חברתיים, פוליטיים ותרבותיים. הטיות קוגניטיביות מתארות טעויות לא רציונליות בקבלת החלטות (בדרך לא נכונה) שתוצאותיהן אינן רצויות ואפילו מזיקות. חשיבות הדיון בכך נובעת מהנזקים העצומים והבלתי הפיכים שעשויים להיגרם מהטיות אנושיות.

ב. להלן הגורמים להטיות בקבלת החלטות שניתן לזהות בקטע:

- אפקט העיגון: המנהלים הסתמכו על המידע הראשוני שקיבלו בלי לבדוק את הנושא.
- אפקט הזמינות: המנהלים התייחסו למידע שהתקבל ללא הפעלת שיקול דעת.
- אפקט שנאת ההפסד: הפחד מכישלון ומהפסדים הוא זה שהניע את בעלי המתחם (אם לא יחולקו מים תדמית המתחם תיפגע ואנשים לא יגיעו לקניות).

שאלה 10

התעוררות המגמה הבריאותית בקרב הצרכנים הישראלים הביאה להקמתן של חנויות טבע המציעות מגוון רחב של מוצרים ושפע פתרונות לניהול אורח חיים בריא. רוב החנויות שפועלות בנוף הישראלי שמות דגש מיוחד על שירות אישי. נוצר מצב שבו חנות טבע היא גם מקום מפגש שכונתי של אנשים המתעניינים באורח חיים בריא או צורכים דרך קבע מוצרים המעודדים אותו. הדור החדש של חנויות הטבע הוא החנות האינטראקטיבית, המציעה יעוץ אישי ושירות נטורופתי.

הנהלת חנות טבע ותיקה בשוק קיבלה החלטה אסטרטגית: לצרף לפעילות השוטפת פעילות עסקית מסוג "הדור החדש": הזמנות באמצעות האינטרנט, יעוץ אישי אונליין והספקה חנימית תוך 48 שעות.

א. הסבירו את המאפיינים של החלטה אסטרטגית בארגון. מדוע ההחלטה של החנות היא אסטרטגית? הסבירו.

ב. ההחלטה התקבלה בתהליך זורם. הסבירו מהו תהליך שכזה.

תשובה לשאלה 10

א. להלן המאפיינים של החלטה אסטרטגית המתקבלת בארגון:

- טווח זמן ההשפעה שלה ארוך יותר מזה של החלטה רגילה.
- המשאבים הכרוכים ביישומה גדולים יותר.
- האוכלוסייה שעליה היא משפיעה גדולה יותר.
- מידת ההפיכות שלה קטנה יותר.

ההחלטה שהתקבלה בחברה היא אסטרטגית היות שהיא קשורה למדיניות של הארגון: בנוסף לחנות המהווה מקום מפגש לאנשים המתעניינים באורח חיים בריא, תופעל חנות מקוונת והקשר עם הלקוחות יתקיים באמצעים דיגיטליים. השפעת ההחלטה היא לטווח ארוך והארגון ישקיע משאבים לביצועה מצד אחד, אך מצד שני הלקוחות יעריכו את התפתחות הארגון לטובתם. קיים שינוי בתפיסה הניהולית של הארגון. הלקוחות יוכלו להישאר בבית, לבצע הזמנה, ולקבל אותה תוך פרק זמן של 48 שעות לאחר יעוץ אישי פרטי אונליין.

ב. אחת האפשרויות של קבלת החלטות אסטרטגיות בארגונים היא קיום תהליך זורם. פירוש הדבר הוא שתהליך ההחלטה רציף, מסודר, מתנהל בצינורות המקובלים ומהיר יחסית.

שאלה 11

מכללת "אופקים", הממוקמת בדרום הארץ, נפתחה לפני שנתיים על ידי שלושה שותפים מתחום האקדמיה והתעשייה. מדובר בצעירים בעלי חזון שרצו להפעיל קורסי למידה אשר יבטיחו לסטודנטים תעסוקה בסיום הלימודים. בשנתיים של פעילות צברו השותפים מוניטין, אך לדעתם "יש הרבה עבודה ואנו רק בתחילת הדרך".

אחד השותפים, הממונה על תחום הפדגוגיה, זימן ישיבה של השותפים כדי להציג מגמות חדשות שעל פיהן יש לפתוח מסלולים חדשים. לקראת הישיבה הוא הכין תוכנית עבודה מפורטת עם היתרונות והחסרונות של כל מסלול, והציג אותה לשותפים. הוא ביסס את התוכנית על מידע אובייקטיבי, פנימי וחיצוני, שאסף על הלקוחות הפוטנציאליים וצורכיהם.

א. מהו מידע אובייקטיבי?

ב. מהו מידע פנים-ארגוני ומהו מידע חוץ-ארגוני?

תשובה לשאלה 11

א. מידע אובייקטיבי הוא מידע שתלוי בנסיבות חיצוניות וענייניות בלבד, ללא מעורבות רגשית; שאינו מושפע מדעות או מהעדפות אישיות; והוא בגדר עובדות מוסכמות היכולות לעבור בערוצי התקשורת השונים. מידע כזה ניתן לאיסוף שיטתי ומדעי.

ב. מידע פנים-ארגוני הוא מאגר של תחזיות, תוכניות ותקציבים, כלי בקרה ומדידה, דו"חות וניתוחים בכל תחומי העיסוק – הפיננסי, התפעולי, תחום המכירות, האיכות, התמחיר, תחום הנהלים, תקני הבטיחות ועוד. שימוש שיטתי ונכון בכלים המתאימים באופן שוטף יסייע לארגון באיסוף המידע. מקור מידע נוסף שיכול לשמש את הארגון הוא מסד נתונים שנבנה מתוך משוב שניתן בעבר על תהליך קבלת ההחלטות בארגון ועל תוצריו. מידע חוץ-ארגוני יכול להתקבל על ידי פנייה למאגרי מידע חיצוניים אשר השתמשו בהם בעבר לבעיות דומות בארגון ושיעילותם הוכחה. לאחר שנאסף המידע יש לערוך מיון וסינון ולהתמקד במידע הרלוונטי. עיבוד זה יאפשר לקבל תובנות חדשות שיסייעו בתהליך קבלת ההחלטות.

שאלה 12

א. הסבירו שני יתרונות ושני חסרונות בתהליך קבלת החלטות בצוות, על פי שני מאפיינים.

ב. השוו בין קבלת ההחלטות במינהל הציבורי לבין קבלת החלטות במינהל העסקי.

תשובה לשאלה 12

א. שני יתרונות ושני חסרונות בתהליך קבלת החלטות בצוות:

מאפיין	יתרון	חסרון
איכות ההחלטה	חשיבה בקבוצה עוזרת להעלות נקודות מבט חדשות ולקידום תהליך יצירתי של קבלת החלטות. דיון בקרב חברי הקבוצה תורם להבהרת הנושאים והסוגיות הנדונים.	התהליך מותנה ברמה המקצועית של מקבלי ההחלטות.
אחריות לגבי ההחלטה	האחריות היא קבוצתית. האנשים מחויבים לנושא ולכן יפעילו יותר שיקול דעת לפני קבלת ההחלטה.	המחויבות של המנהל להסביר את הפעולות שנקט, גם כאשר החלטות אלו התקבלו על ידי צוותים ואנשים אחרים, מעוררת דילמה ניהולית ואף מוסרית, היות שהמנהלים נדרשים לערב אחרים בהחלטות, אך האחריות בסופו של דבר מונחת על כתפיהם.

א. במינהל העסקי החלטות מתקבלות על ידי מועצת המנהלים ובעלי המניות. החלטות אלו הן אסטרטגיות, והתקבלו על-פי הגישה הרציונלית, הכוללת איסוף מידע, בדיקה ושקלול של כל המשתנים והחלופות. מטרתן למקסם את הרווחים ולהשיג את מטרות הארגון בצורה הטובה ביותר.

במנהל הציבורי ההחלטות מתקבלות לעיתים קרובות על פי שיקולים פוליטיים ובמצבי לחץ. ההחלטות לא תמיד רציונליות, אלא מתקבלות על פי הגישה של "השבעת רצון".

שאלה 13

בחירה בליסינג תפעולי מאפיינת יותר ויותר בעלי חברות אשר נעזרים במגוון כלי רכב לצורך הפעילות השוטפת. הליסינג התפעולי מונע מצב שבו כל תקלה באחת מהמכוניות עלולה לשבש את שגרת העבודה ואף לגרום לאובדן לקוחות או כספים. מרבית עסקאות הליסינג כוללות לא רק תיקון של הרכב על ידי חברת הליסינג, אלא גם מסירה מיידית של כלי רכב חלופי במקרה של תאונה. כך ניתנת למנהלים אפשרות להמשיך להתמקד בעבודה שלשמה קיים העסק. ההיבט הכלכלי משפיע במידה רבה על ההחלטה אם לרכוש רכב או לבחור בליסינג תפעולי. במשך שנים העדיפו בעלי חברות לרכוש כלי רכב, שכן הרכישה מאפשרת צבירת נכסים והון לחברה, דבר שמעלה את קרנה הכלכלית. מנגד, בטווח הארוך עסקאות רכישה נוטות להיות משתלמות פחות. הוצאות על ביטוחים, מבחני רישוי, ירידות ערך וכן הלאה, מסתכמות בעשרות אלפי שקלים מדי שנה. כך, בנוסף לבזבז זמן ומשאבים, בעלי החברה משלמים סכום שאינו נמוך בהרבה, אם בכלל, ממחיר עסקת הליסינג. במילים אחרות: סל השירותים בעסקת ליסינג תפעולי רחב פי כמה מאשר ברכישה, וההבדל במחירים זעום. היבט כספי חשוב נוסף הוא קבלת הלוואות מהבנק. בדרך כלל, ההלוואות הניתנות לחברות הליסינג אטרקטיביות יותר מאלה שמציעים הבנקים השונים.

- א. חברה המייבאת ומשווקת מזגנים מספקת רכבים לעובדיה. בחודש הקרוב החברה צריכה לחדש את צי הרכבים, וההנהלה בודקת את הנושא מבחינה כלכלית ופיננסית. האפשרויות שעומדות בפני החברה הן רכישה וליסינג. ערכו טבלה עם הקריטריונים שבקטע, כדי לבצע את הניתוח וההערכה של החלופות העומדות בפני החברה.
- ב. הציגו את בחירת החלופה על ידי חברי ההנהלה של החברה ואת השיקולים לבחירת החלופה הטובה ביותר.

תשובה לשאלה 13

- א. קריטריונים לבחינת רכישת רכב או בחירה בליסינג תפעולי:

ליסינג תפעולי	רכישת רכב
לא משבש את שגרת העבודה	מצריכה טיפול בכל בעיה באופן עצמאי
חכירה, הרכב בבעלות חברת הליסינג	צבירת נכסים
מונע בזבוז זמן ומשאבים	מבזבזת זמן ומשאבים
אין צורך במימון	מצריכה הלוואה מהבנק (בריבית)
סל שירותים רחב	אין סל שירותים. הכול על חשבון החברה.

- ב. השיקולים בבחירת החלופה הטובה ביותר הם שיקולים כלכליים ופיננסיים, וגם שיקולי נוחות.
- על פי הקריטריונים שהוצגו, החליטה החברה בהיוועצות משותפת כי הליסינג התפעולי עדיף על רכישת הרכבים.

שאלה 14

העלייה במודעות לאורח חיים בריא בקרב הציבור גורמת לגידול במספר המנויים לחדרי כושר ולפתיחת חדרי כושר חדשים. עם זאת, יש עלייה בסיכון בענף, נוכח התחרות שמציבות רשתות הלוואו קוסט, המציעות מינויים במחירים נמוכים.

רשת מכוני כושר פרטית בבעלות ארבעה שותפים הפועלת בערים הגדולות, בוחנת את הירידה במספר המינויים המתחדשים. אחד השותפים, המנהל את תחום שביעות רצון הלקוחות במכון, בדק ומצא כי הלקוחות מעוניינים בשיטות אימון מיוחדות, בחוגים דוגמת קרוספיט, אימוני כוח ופילטיס וגם באימוני אאוטדור. בנוסף, הם מעוניינים באפליקציות כושר המתאימות לתוכנית אימונים אישית. השותף הגיע למסקנה כי כל אלה פוגעים במכוני הכושר של הרשת, המוגדרים כ"מסורתיים".

בישיבה שערכו השותפים עם צוות המכונים, הגיעו למסקנה כי יש לזנוח את התפיסה המסורתית ולעבור לגישה חדשנית יותר שתענה על דרישת הלקוחות וצורכיהם: הוספת חוגים, אימוני כוח וכו'.

- א. באיזו גישה דוגלת הרשת בתהליכי קבלת החלטות? הסבירו.

- ב. אילו יתרונות וחסרונות יש בגישה זו של קבלת החלטות?

תשובה לשאלה 14

א. הרשת דוגלת בגישה הקבוצתית (היוועצות משותפת).

על פי גישה זו, המטרות, הערכים והאמונות משותפים לכלל חברי הקבוצה; ההשפעה של חברי הקבוצה מבוססת על מומחיותם; התקשורת בין חברי הקבוצה פתוחה, והמעמד שלהם שוויוני. ההחלטה המתקבלת מבוססת על מיומנותם וניסיונם של חברי הצוות, המציגים מגוון דעות שתורמות לקבלת החלטות איכותיות.

ב. יתרונות הגישה הקבוצתית וחסרונותיה:

יתרונות

- קבלת החלטות בקבוצה מאפשרת איסוף ומינוף של ידע רב יותר.
- דיון בקרב חברי הקבוצה תורם להבהרת הנושאים והסוגיות הנדונים.
- חשיבה בקבוצה עוזרת להעלאת נקודות מבט חדשות ולקידום תהליך יצירתי של קבלת החלטות.
- שיתוף העובדים בתהליך קבלת ההחלטות מגביר את מחויבותם ליישום ההחלטה וביצועה, זאת בהשוואה להחלטות הנוחתות מלמעלה.
- קבלת החלטות בקבוצה מגבירה את שביעות הרצון של העובדים מכיוון שהם מרגישים שמעריכים את דעתם ואת תרומתם.
- מושגת תמיכה של העובדים במנהל בתהליך קבלת ההחלטות.

חסרונות

- המנהל חייב להסביר את הפעולות שנקט, גם כאשר ההחלטות התקבלו על ידי צוותים ואנשים אחרים.
- מתעוררת דילמה ניהולית ואף מוסרית, היות שהמנהלים נדרשים לערב אחרים בהחלטות, אך האחריות בסופו של דבר מונחת על כתפיהם.
- קבוצות נוטות ליטול סיכונים רבים יותר מאלה שנוטל הפרט, מה שעלול לגרום לקבלת החלטה פזיזה ולא אפקטיבית.
- בקבוצה קיים בדרך כלל מנהיג דומיננטי המכתיב את דעותיו.
- קבוצה המנסה להיות מגובשת והרמונית עשויה לגרום לחברים להתאים את עצמם לקונצנזוס הכללי.
- בקבוצה קיים בדרך כלל חוסר רצון להיכנס לעימותים.

שאלה 15

תחום קבלת ההחלטות הוא מהמרכזיים בפסיכולוגיה החברתית המודרנית. פסיכולוגים חברתיים עוסקים בשאלות הבוחנות את טבע האדם כמקבל החלטות, בהבחנה בין תהליכי חשיבה רציונליים לחשיבה אינטואיטיבית, בבחינת סגנונות קוגניטיביים של מקבלי החלטות ובחקירת השפעתם של משתנים סביבתיים בתהליך ההחלטה. מחקריהם השפיעו על חוקרים בתחומי מחקר שונים, כגון כלכלה, רפואה, משפט וממשל. פסיכולוגים חברתיים החוקרים תהליכי קבלת החלטות, עוסקים לא רק בשאלה כיצד אנשים מקבלים החלטות, אלא גם בשאלה כיצד ניתן לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות, וזאת מתוך מודעות לחשיבות המעשית והיישומית של תהליכי קבלת החלטות אופטימליים.

א. מהי החלטה? מדוע יש לקיים תהליך כדי לקבל את ההחלטה הטובה ביותר?

ב. כיצד ניתן להגדיר החלטה כאפקטיבית? הסבירו.

תשובה לשאלה 15

- א. החלטה היא בחירה בדרך פעולה מתוך כמה דרכים עיקריות.
- החלטות רבות בארגונים מתקבלות באורח שגרתי וכמעט אוטומטי, על-פי תוכנית הפעולה של הארגון. תוכניות פעולה הן אוסף של כללים, נהלים וסטנדרטים לקבלת החלטות, לביצוען. עיקר עבודתם של מקבלי החלטות בארגונים הוא לעצב תוכניות פעולה ארגוניות ולפרשן עבור מבצעי ההחלטות.
- ב. החלטה תוגדר כאפקטיבית כאשר היא תוצאה של דיון פתוח שבו נחשף כל המידע הנדרש, וכאשר ברגע ההכרעה באים לידי ביטוי גורמים רבים כמכלול: היגיון, ידע, ניסיון, אינטואיציה, רגשות וכדומה. בנוסף, החלטה תוגדר כאפקטיבית כאשר בדרך לקבלתה הופעל שיקול דעת הגיוני ומקצועי המתבסס על עקרונות הקשורים לפעולה שלגביה התקבלה ההחלטה.

שאלה 16

- השלב האחרון בתהליך קבלת החלטות הוא המשוב. זהו שלב שמסכם את כל התהליך ומוביל אותנו לעבר הצלחה או כישלון. משוב בוחן את ביצוע ההחלטות ואף מיטיב עימו.
- א. הסבירו את חשיבות המשוב בתהליך קבלת החלטות.
- ב. הסבירו מהו משוב פנימי ומהו משוב חיצוני.

תשובה לשאלה 16

- א. המשוב מקיף את התהליך, כלומר את כל השלבים עד לקבלת ההחלטה, את ביצועה ואת תוצאותיה. כדי להקיף את כל אלה יש לערוך את המשוב גם בשלבי הביניים: הגדרת המטרה, איסוף הנתונים, ארגון המידע וגיבוש החלופות, ולא להמתין לביצוע ההחלטה ולתוצאותיה.
- תיעוד התהליכים והתוצאות במפורט יאפשר את עריכת המשוב בשלמותו.
- קיימים כלים רבים לעשות זאת: תצפיות, שאלונים, ראיונות פתוחים וסגורים, שיחות אישיות, קלטות, פורטפוליו וכדומה.
- בסוף התהליך הופך המשוב לחלק ממסד הנתונים לקראת תהליך קבלת ההחלטות הבא, ובכך מסייע למחליט להשתפר.
- מערכות המפיקות לקחים ביעילות נועדו להדגיש את תהליך קבלת ההחלטה, להתמקד בטעויות שנעשו ולהקטין את מרכזיותה של התוצאה.
- טעויות הן מקור מידע מרכזי להבנת תהליכים, ולכן יש לנתח אותן ולזהות את הסיבות להן ואת הדרכים הנכונות למנוע אותן. כל אלה כלולים במשוב מסודר, המשפר את היכולת להצליח בפעם הבאה.
- ב. משוב פנימי נעשה על ידי המחליטים עצמם. יש להקפיד להימנע מפגיעה בערך העצמי של המחליט.
- משוב חיצוני נעשה על ידי גופים חיצוניים. בקבלת החלטות של יחיד חשוב למצוא אנשים מומחים או כאלה שדעותיהם חשובות למחליט, כדי שיתנו לו משוב ראוי. חשוב שמועד קבלת המשוב יהיה צמוד לתהליך ולהחלטות.

שאלה 17

בכל ארגון מתקבלות החלטות שוטפות (במסגרת הפעילות היומיומית) והחלטות אסטרטגיות. חשוב שבארגון יתקבלו החלטות נכונות, ובספרות המקצועית מדברים על "החלטה מקצועית" ו"החלטה אפקטיבית". אך לצד החלטות מוצלחות יש גם כישלונות.

א. ציינו והסבירו את המקורות לקבלת החלטות ניהוליות שגויות.

ב. הסבירו כיצד צריכה הנהלת הארגון לנהוג בעת זיהוי כישלון בעקבות החלטה ניהולית שגויה.

תשובה לשאלה 17

א. הסיבות להחלטות ניהוליות שגויות הן:

- טעות אנוש, כלומר טעות שעלולה להיעשות על ידי כל גורם אנושי.
- תקלה טכנית, שמקורה בתהליך טכנולוגי.
- זיהוי שגוי של סוג הבעיה, בשל היעדר ניסיון או ידע או שניהם.
- טעות ממד, כלומר הערכה שגויה של היקף הבעיה, בשל היעדר ניסיון והבנה.
- שיקול דעת שגוי הנובע מחוסר ידע או מחוסר ניסיון.
- היעדר נוהל או קיומו של נוהל שגוי.
- אי-ציות לנהלים ולכללים.
- רשלנות, זלזול וחוסר תשומת לב.
- תהליך שגוי ומהלכים שגויים, כאשר טעות בשלב אחד מובילה לשגיאות מצטברות ולתוצאה לא רצויה.

ב. החלטות ניהוליות שגויות הן "תוצר ניהולי" פגום. לכן יש צורך בביצוע פעולות תיקון.

על מקבלי ההחלטות לנסות לזהות את המניעים, הגורמים והמידע שעל-פיהם נתקבלה כל החלטה שמוגדרת כשגויה ואשר גרמה לנזק.

הגורם הראשון שעליו לנתח את השגיאה ולבצע פעילות מתקנת הוא מי שקיבל ויישם את ההחלטה השגויה. רק הכרה והפנמה של מקבל ההחלטה השגויה עשויות לשפר את דרך קבלת ההחלטות שלו בעתיד. כמו כן חשוב שיתקיימו בארגון מערכות בקרה פנימית וחיצונית, שיזהו את הטעויות שבוצעו על מנת שלא לחזור עליהן בעתיד.

שאלה 18

כחלק מהתהליך הניהולי, ארגונים מקבלים סוגים שונים של החלטות על פי גישות שונות: החלטות אסטרטגיות, קבוצתיות, רציונליות, מהירות וחסכוניות, אפקטיביות ומשביעות רצון. ערכו טבלה עם סוגי החלטות אלו והסברים להן.

תשובה לשאלה 18

סוג החלטה	הסבר
אסטרטגית	מתייחסת למדיניות הארגון.
קבוצתית	מתקבלת בפורום של קבוצת אנשים או ועדה, ולא על ידי אדם אחד. קבוצה יכולה לקבל החלטה טובה יותר בשל הסינרגיה הנוצרת ממפגש הדעות ובשל האיזון שיוצרת חשיבה ביקורתית.
רציונלית	נובעת משיקולים כלכליים-רציונליים של רווח והפסד. מטרתה להפיק תועלת מרבית ולמקסם את הרווח.
מהירה וחסכונית	מתקבלת במצבי לחץ ובמצבים שבהם מקבלי ההחלטות מנוסים ומזהים מניסיונם סימנים שונים של מצבים הטעונים החלטה מהירה, וכבר התנסו בבחירת מגוון פתרונות לבעיות כאלה.
אפקטיבית	תוצאה של דיון פתוח בו נחשף כל המידע הנדרש וברגע ההכרעה באים לידי ביטוי גורמים רבים כמכלול: היגיון, ידע, ניסיון, אינטואיציה, רגשות וכדומה.
משביעת רצון	משביעה את רצונם של אחרים. לא תמיד משיגה את כל המטרות, אלא את הטוב ביותר האפשרי על-פי הנסיבות. הפתרון מניח את הדעת.

שאלה 19

בצפון הארץ קיים מפעל בוטיק ותיק לייצור אופניים ייחודיים. מדובר באופניים "כחול לבן" המיוצרים בהתאמה אישית. שלדות האופניים מיוצרות מחומר פחות מקובל בקרב תעשיית הדו-גלגלי: מגנזיום. בריאיון שהתקיים עם בעל החברה, בנו של המייסד, הציג הלה את המפעל כהצלחה של שנים הודות לכך שתמיד התקבלו בארגון החלטות קבוצתיות.

א. קיימות שיטות שונות של שיתוף בקבלת החלטות. הציגו והסבירו שלוש מהן.

ב. מהן הדרכים לקבלת החלטות קבוצתיות?

תשובה לשאלה 19

א. שיטות לשיתוף בקבלת החלטות:

- החלטה על ידי מומחה: במצב של היעדר מומחיות הקבוצה מחליטה שלא להחליט, וקובעת מי המומחה או המומחים שיחליטו במקומה. תרומתה של הקבוצה היא אפוא בבחירת המומחה.
- הצבעה וקבלת דעת הרוב: שיטה זו טובה כאשר ברור כי גם המיעוט יצטרף לרוב לביצוע ההחלטה. השיטה אינה טובה כאשר יש חשש שהמיעוט ייפגע ולא ישתף פעולה, וזאת בהנחה שהמיעוט חשוב לביצוע ההחלטה.
- החלטה פה אחד (קונצנזוס): שיטה זו מחייבת סבלנות רבה ללא לחץ של זמן. פירותיה גדולים כי היא מאפשרת ניצול של כל משאבי הקבוצה ומחויבות של חבריה לביצועה.

ב. דרכים לקבלת החלטות קבוצתיות:

- החלטת רוב שוויונית: כל אחד מחברי הקבוצה זכאי להביע את דעתו, וההחלטה מתקבלת ברוב קולות.
- החלטת הרוב בהתחשב במשקלו של כל חבר: לעתים ניתן משקל גבוה יותר לחלק מחברי הקבוצה, עד כדי מתן זכות וטו. בהצבעה של בעלי מניות, למשל, משקלו של כל מצביע הוא כחלקו היחסי בהון המניות הכולל.
- קבלת החלטות פה אחד (קונצנזוס): כל החברים בפורום חייבים להסכים להחלטה, אחרת היא לא תתקבל.

שאלה 20

יו"ר מפעל חרסה (מקבוצת חמת) קיבל החלטה לסגור את המפעל בבאר שבע עקב הפסדים שצבר בשלוש וחצי השנים האחרונות. מנכ"ל קבוצת חמת (חברת האם) אמר כי "מאז הסכם הסחר מול טורקיה מפעל חרסה ששלט בשוק הישראלי בכלים סניטריים, נאבק מול המוצרים מטורקיה. לצערנו עלויות הייצור בישראל גבוהות ב-40% מהמתחרה הטורקי וחרסה לא יכולה להתמודד בתחרות מולו. לצד זאת, על פעילות המפעל העיבה תוכנית 'מחיר למשתכן' אשר גרמה לכך שחלק גדול מהקבלנים בתוכנית בוחרים מוצרים זולים מתוצרת טורקיה וסין. זה כאילו חרסה קבלה מכתב שאין לה מקום בתוכנית ולכן בלב כבד אנחנו נאלצים לסגור את המפעל". במקביל, לאחר התייעצות עם משרד הכלכלה הוחלט כי 60% מעובדי חרסה ייקלטו במפעלי חברת האם חמת.

א. ציינו והסבירו איזה סוג החלטה קיבלה חברת חרסה (מקבוצת חמת) בסגירת המפעל.

ב. ציינו והסבירו איזה סוג החלטה קיבלה חברת חרסה (מקבוצת חמת) לאחר התייעצות עם משרד הכלכלה לקליטת 60% מהעובדים על ידי חברת האם חמת (נושא לדיון).

תשובה לשאלה 20

א. חברת חרסה (מקבוצת חמת) קיבלה החלטה כלכלית-רציונלית לגבי סגירת המפעל בבאר שבע. לחברה היו הפסדים במשך תקופה ארוכה, והיא לא יכלה להתמודד עם היבוא מסין.

החלטה זו מתבססת על שיקולים כלכליים-רציונליים של רווח והפסד.

חברה לא תשרוד בשוק עם צבירת הפסדים מתמדת. החברה ערכה במשך תקופה ארוכה תהליכים של קבלת החלטות בהתבסס על העיקרון של עלות – תועלת, אך החלטותיה לא הניבו פרי ולכן נסגר המפעל.

ב. ההחלטה שהתקבלה בשיתוף משרד הכלכלה (גורם חיצוני ציבורי) היא החלטה של השבעת רצון. זוהי לא ההחלטה הטובה ביותר, אך היא משביעה את רצונם של רוב העובדים משום שהיא מעניקה פתרון לתעסוקתם.

כל החלטה היא פשרה. הבחירה לא תמיד משיגה את כל המטרות, אלא לפעמים רק את הטוב ביותר האפשרי על-פי הנסיבות. הפתרון מניח את הדעת. יש לציין כי ייתכן שנבחרה החלופה הראשונה שנמצאה מתאימה ומשביעת רצון ללא המשך חיפוש אחר אפשרויות נוספות.

שאלה 21

באזור מפרץ חיפה צמחה בשנים האחרונות תעשייה כבדה ומזהמת וקיים בה ריבוי מתקנים המאחסנים חומרים מסוכנים. במקביל, חל גידול באוכלוסייה, והמרחקים שבין התעשייה והמתקנים לבין ריכוזי האוכלוסייה הצטמצמו. הדבר הביא את אזור מפרץ חיפה להיות המקום הבעייתי ביותר בישראל מבחינה סביבתית. חלק מהמפעלים ישנים, עם תשתיות רעועות שלא עברו מזה שנים תהליכי שדרוג ותחזוקה כדי לעמוד בסטנדרטים גבוהים כמקובל בשאר המדינות המפותחות. אחרים עברו תהליכים חלקיים של "טלאי על טלאי" המציבים אותם בסיכון גבוה לתאונות ולתקלות, וכגורמי זיהום שוטף וסכנה חמורה. מפעלים שונים מאיימים בסגירתם, מה שיוביל לכך שיפוטרו אלפי עובדים. הממשלה הכירה בסכנות וסימנה פתרונות אפשריים כדי להביא לשיפור מהיר במצב הזיהום ולהגברת הבטיחות באחסנת חומרים מסוכנים, לשם הפחתת התחלואה והסרת הסכנות.

המינהל הציבורי – הממשלה – מקבל החלטות כדי לפתור את בעיית הזיהום בהתייחס לכמה גורמים. הסבירו.

תשובה לשאלה 21

ניתן לחלק את סביבת הפעילות של המינהל הציבורי לשני סוגים של לקוחות:

לקוחות פנים: אנשים המועסקים במינהל הציבורי.

לקוחות חוץ: כל אותם גורמים שהמינהל הציבורי מקיים עימם קשר כלשהו.

המינהל הציבורי פועל בסביבה רבת משתתפים ועליו להשביע את רצונם של הגורמים הללו:

- הסביבה העסקית, הכוללת:

- ◊ מתחרים: חברות מהמגזר הפרטי שנותנות שירות זהה לזה של המינהל הציבורי.

- ◊ ספקים: המינהל הציבורי חותם על חוזים קצרי טווח וארוכי טווח עם ספקים.

- ◊ מומחים / יועצים פנימיים: על מנת שהמינהל הציבורי יוכל לממש את המדיניות, הוא פונה ליועצים ולמומחים כדי לקבל את אישורם, בבחינת חותם סופי למדיניות הרצויה.

- הסביבה החברתית: המינהל הציבורי אמור להעניק שירותים שוויוניים לכלל האוכלוסייה במדינת ישראל.

- איכות הסביבה: ישראל חתומה על אמנת קיוטו, הידועה בשמה "פרוטוקול קיוטו לוועידת היסוד של האו"ם לשינויי אקלים" – הסכם משפטי מחייב מדינות מתועשות להפחית את הפליטה המשותפת של גזי חממה.

- פוליטיקאים: המנהל הציבורי חייב להתמודד עם סביבה מורכבת: פנים-ארגונית וחוץ-ארגונית.