

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה												
1	25	<p>נדרש לענות על שאלה אחת מכל פרק, ובסך-הכול על ארבע שאלות.</p> <p><b>פרק ראשון: מיקרו-כלכלה</b></p> <p>עקומות ההיצע והביקוש, שיווי משקל; התערבות הממשלה</p>	100	<p>50% לחישוב המחיר; 50% לחישוב הכמות</p>												
	6	<p>א. חישוב המחיר והכמות בנקודת שיווי המשקל:</p> <p>1. <math>P^2 = 4Q</math></p> <p>2. <math>300P = -4Q + 100,000</math></p> <p>הצבת משוואה 1 במשוואה 2:</p> $300P = -P^2 + 100,000$ $P^2 + 300P - 100,000 = 0$ $x_{1,2} = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$ $P_{1,2} = \frac{-300 \pm \sqrt{300^2 - 4 \cdot 1 \cdot (-100,000)}}{2}$ $P_{1,2} = \frac{-300 \pm 700}{2} \rightarrow P_1 = 200, P_2 = -500$ <p><b><math>P^* = 200</math> ₪/pack</b></p> $P^2 = 4Q \rightarrow Q = \frac{P^2}{4} = \frac{200^2}{4}$ <p><b><math>Q^* = 10,000</math> packs</b></p>														
8	8	<p>ב. סרטוט עקומות הביקוש וההיצע עבור המחירים הנתונים: חישוב כמויות היצע וביקוש:</p>	100	<p>6 × 10% לכל חישוב נקודה בגרף; 40% לסרטוט מלא - צירים, עקומות וסימון</p>												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>מחיר בש"ח לחפיסה (P)</th> <th>100</th> <th>200</th> <th>300</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>כמות מוצעת במס' חפיסות (Q) - הצבה במשוואת ההיצע:</td> <td>2,500</td> <td>10,000</td> <td>22,500</td> </tr> <tr> <td>כמות מבוקשת במס' חפיסות (Q) - הצבה במשוואת הביקוש:</td> <td>17,500</td> <td>10,000</td> <td>2,500</td> </tr> </tbody> </table>			מחיר בש"ח לחפיסה (P)	100	200	300	כמות מוצעת במס' חפיסות (Q) - הצבה במשוואת ההיצע:	2,500	10,000	22,500	כמות מבוקשת במס' חפיסות (Q) - הצבה במשוואת הביקוש:	17,500	10,000	2,500
		מחיר בש"ח לחפיסה (P)			100	200	300									
כמות מוצעת במס' חפיסות (Q) - הצבה במשוואת ההיצע:	2,500	10,000	22,500													
כמות מבוקשת במס' חפיסות (Q) - הצבה במשוואת הביקוש:	17,500	10,000	2,500													
<p><math>P^2 = 4Q</math></p> <p><math>300P = -4Q + 100,000</math></p>																

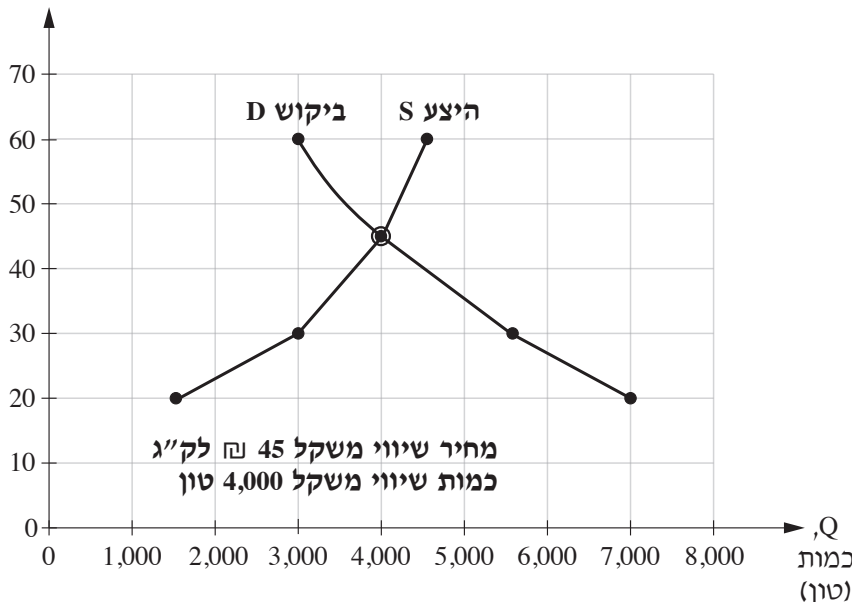
דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
<p>50% לסרטוט; 50% להסבר ביקוש קשיח</p>	<p>100</p>	<div data-bbox="303 403 1212 1041" data-label="Figure"> <p>מחיר שיווי משקל 200 ₪ כמות שיווי משקל 10,000 חפיסות</p> </div> <p>1. סרטוט סכמתי של עקומת הביקוש לתרופה:</p> <div data-bbox="638 1220 1197 1500" data-label="Figure"> </div> <p>2. גמישות הביקוש לתרופה שואפת לאפס - הביקוש קשיח, כלומר עלייה או ירידה במחיר התרופה כמעט שלא משפיעות על הכמות המבוקשת, היות שמדובר במוצר חיוני שאין לו תחליף. החולים הנזקקים לתרופה ימשיכו לקנות אותה גם אם מחירה יעלה, ומנגד - אם מחירה ירד הם לא ירכשו כמות גדולה יותר.</p>	<p>7</p>	

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

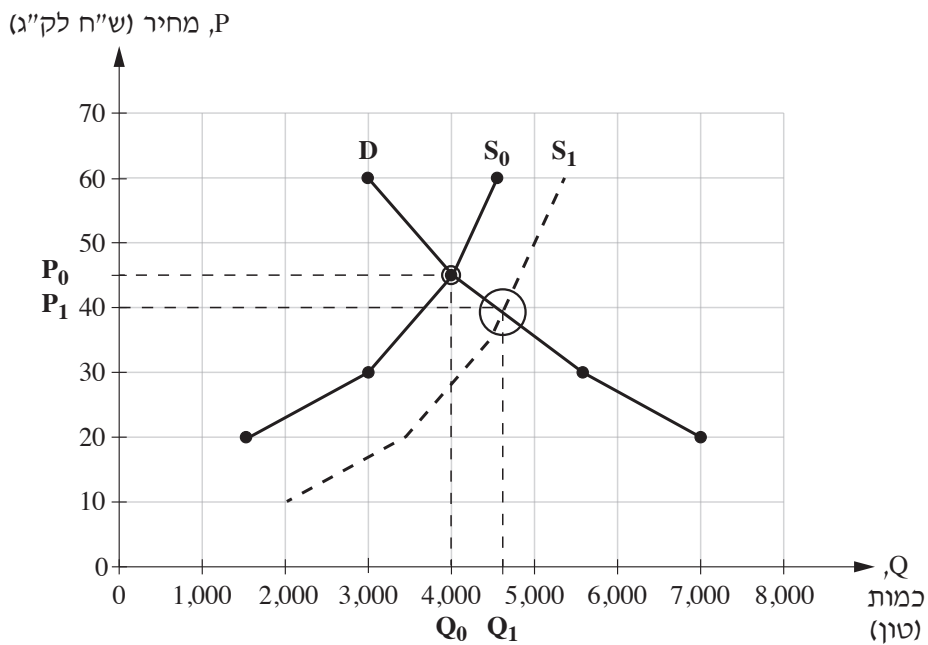
השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p><b>ד. שתי דרכים שבאמצעותן יכולה הממשלה להתערב ולהשפיע על האזרחים לצרוך פחות דברי מתיקה ויותר מזונות בריאים:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. הטלת מס על מוצרי מזון בעלי תכולת סוכר גבוהה.</li> <li>2. סבסוד מוצרי מזון בריאים כדי לעודד את צריכתם.</li> <li>3. הסברה באמצעי התקשורת על הנזקים הבריאותיים הנגרמים מצריכת מזון ומשקה ממותקים, לעומת מוצרי מזון בריאים שמאריכים את תוחלת החיים.</li> <li>4. סימון מוצרים בעלי תכולת סוכרים גבוהה והעלאת המודעות לצריכת מזון בריא (באמצעות חקיקה בכנסת - תקנות סימון תזונתי).</li> <li>5. עידוד קופות החולים למתן הדרכה ברפואה מונעת.</li> <li>6. עידוד רשתות השיווק למקם מוצרי בריאות במדפים נגישים ובולטים לעומת המוצרים הממותקים.</li> </ol>	100	$2 \times 50\%$ לכל דרך
2	25	<p><b>עקומות ההיצע והביקוש, שיווי משקל; התערבות הממשלה</b></p>		
	11	<p><b>א. 1. סרטוט עקומת הביקוש ועקומת ההיצע של דבש (בטונות) בשנה:</b></p>	100	<p>55% לסרטוט מלא - ערכי צירים, עקומות וסימון, הצגת נקודת שיווי המשקל; <math>3 \times 15\%</math> לכל גורם: מחיר, כמות וסך ההכנסות</p>

P, מחיר (ש"ח לק"ג)



דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

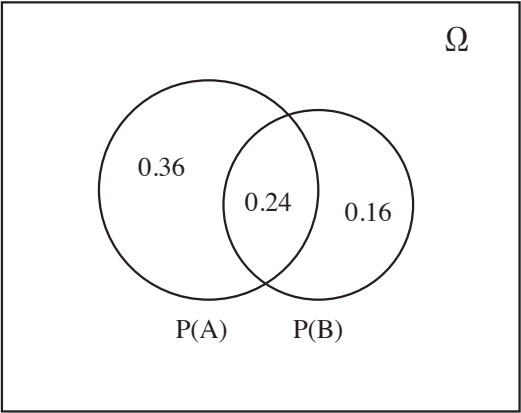
השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>2. המחיר והכמות הנרכשת של דבש בנקודת שיווי המשקל:</p> <p><math>P^* = 45 \text{ ₪/kg}</math></p> <p><math>Q^* = 4,000 \text{ tons}</math></p> <p>חישוב סך-כל הכנסות היצרנים מדבש בשנה:</p> <p><math>45 \cdot 4,000 \cdot 1,000 = 180,000,000 \text{ ₪}</math></p>		
	6	<p>ב. השפעות השיפור הטכנולוגי:</p> <p>עקומת ההיצע תזוז ימינה, היות שההיצע גדל – ניתן כעת להפיק יותר דבש עבור אותה עלות: היצרנים מוכנים לייצר יותר דבש בכל רמת מחיר (השקעה חד-פעמית ברובוט, לעומת העסקת עובדים כעלות משתנה).</p> <p>לפיכך, בנקודת שיווי המשקל החדשה:</p> <p>מחיר הדבש ירד, והכמות הנרכשת ממנו תגדל (ללא שינוי בעקומת הביקוש), כמסומן בסרטוט.</p>	100	<p><math>3 \times 20\%</math> לכל שינוי; 40% לסרטוט</p>



דגם תשובות לשאלון **ניהול תעשייתי א'**, סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ג. אם נתון שמייבאים דבש, הרי שמחיר הדבש העולמי נמוך יותר ממחיר הדבש בנקודת שיווי המשקל בארץ.</p> <p><b>מחיר הדבש ירד</b> בהתאם למחיר העולמי, והצרכנים יבקשו לרכוש <b>כמות גדולה יותר</b> מכמות ש"מ, אך היות <b>שעקומת ההיצע המקומית לא תשתנה</b>, היצרנים המקומיים לא יוכלו לספק את עודף הביקוש באותו מחיר, ואת פער הכמות יספקו היבואנים.</p>	100	<p>34% לאי-שינוי ההיצע המקומי; 33% לירידת המחיר; 33% לגידול בכמות</p>
	3	<p>ד. תתקבל אחת מהתשובות האלה: <u>מבחינת איגוד לשכות המסחר</u> – כמות היבואנים תפחת, ומיעוט התחרות לא יוריד את מחיר הדבש בשוק. תנאי המכרז מפלים לרעה את היבואנים, שלא יוכלו להתחרות במחירי הרשתות וייגרמו להם הפסדים.</p> <p><u>מבחינת משרד החקלאות</u> – הפער בעלויות קטן בשל צמצום גורמי התיווך וכך ניתן לעקוב ולוודא את הורדת מחיר הדבש ישירות לצרכן ברשתות השיווק.</p>	100	<p>100% לתשובה מנומקת (כל נימוק הגיוני יתקבל)</p>

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% לדיאגרמת ון; 50% לחישוב ההסתברות	100	<p><b>פרק שני: סטטיסטיקה א'</b></p> <p><b>מאורעות מקריים תלויים/בלתי תלויים</b></p> <p>א. נתונים:</p> $P(A) = 0.6$ $P(B) = 0.4$ $P(A \cap B) = 0.24$ <p>1. תרשים מתאים להסתברויות הנתונות בשאלה:                      דיאגרמת ון (Venn)</p>  <p>2. חישוב ההסתברות שכלבים דלמטיים אוהבים לאכול גזר אבל לא אוהבים להאזין למוזיקה קלסית:  <math display="block">P(A \cap \bar{B}) = P(A) - P(A \cap B) = 0.6 - 0.24 = \underline{0.36}</math></p>	25 7	3
	100	<p>ב. חישוב ההסתברות שיתרחש <b>לפחות</b> אחד מהמאורעות A או B:</p> $P(A \cup B) = P(A) + P(B) - P(A \cap B)$ $0.6 + 0.4 - 0.24 = \underline{0.76}$	6	
50% למשתנים ב"ת; 50% לנימוק	100	<p>ג. מאורעות A ו-B הם מאורעות בלתי תלויים כי הם מקיימים את הנוסחה:</p> $P(A \cap B) = P(A) \cdot P(B)$ <p>ואכן:</p> $P(A \cap B) = 0.6 \cdot 0.4 = 0.24$	6	

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>ד. נתונים:</p> $P(C) = 0.3$ $P(A \cap C) = 0.12$ $P(B \cap C) = 0.08$ $P(A \cap B \cap C) = 0.04$ <p>חישוב ההסתברות שכלבים דלמטיים אוהבים לאכול גזר וגם להאזין למוזיקה קלסית:</p> $P(A \cap B / C) = \frac{P(A \cap B \cap C)}{P(C)} = \frac{0.04}{0.3} = \underline{\underline{0.1333}}$	100	
4	25	<p>משתנה בדיד, קירוב נורמלי של התפלגות בינומית</p>		
	7	<p>א. ההסתברות שברברה תצליח להפיק את הגוון החדש ב-2 מתוך 10 הניסויים:</p> $n = 10$ $P = 0.25, 1 - P = 0.75$ $X \sim B(10, 0.25)$ $P(X = 2) = \binom{10}{2} (0.25)^2 \cdot (0.75)^8 = \underline{\underline{0.286}}$	100	
	7	<p>ב. ההסתברות שברברה לא תצליח להפיק את הגוון החדש בכל 10 הניסויים:</p> $P(X = 0) = \binom{10}{0} (0.25)^0 \cdot (0.75)^{10} = \underline{\underline{0.0563}}$	100	
	6	<p>ג. ההסתברות שברברה תצליח להפיק את הגוון החדש ב-3 ניסויים לפחות מתוך 10 הניסויים:</p> $P(X \geq 3) = 1 - [P(X = 0) + P(X = 1) + P(X = 2)] =$ $= 1 - \left[ \binom{10}{0} (0.25)^0 \cdot (0.75)^{10} + \binom{10}{1} \cdot 0.25^1 \cdot 0.75^9 + \binom{10}{2} (0.25)^2 \cdot (0.75)^8 \right]$ $= 1 - (0.0563 + 0.0188 + 0.286)$ $P(X \geq 3) = \underline{\underline{0.3611}}$	100	

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
	100	<p>ד. ההסתברות שבטווח הניסויים ה-20 עד ה-30 היא תצליח להפיק את הגוון החדש: קירוב נורמלי למשתנה הבינומי: <math>\mu = nP = 100 \cdot 0.25 = 25</math> <math>\sigma^2 = nP \cdot (1 - P) = 25 \cdot 0.75 = 18.75</math> <math>\sigma = \sqrt{18.75} = 4.33</math> <math>P(20 &lt; X &lt; 30) = \Phi\left(\frac{30-25}{4.33}\right) - \Phi\left(\frac{20-25}{4.33}\right) =</math> <math>= \Phi(1.15) - \Phi(-1.15) = \Phi(1.15) - [1 - \Phi(1.15)] =</math> <math>= 2\Phi(1.15) - 1 = \underline{0.75}</math></p>	5	



דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<b><u>פרק שלישי: יסודות הניהול</u></b>		
		<b>תקשורת ארגונית והתהליך הניהולי בארגון</b>	<b>25</b>	<b>5</b>
50% לסוג התוכנית; 50% לסוג נוסף	100	<p><b>א.</b> התוכנית המתוארת בפתיח לשאלה היא תוכנית-אב – תוכנית כוללת לפעילות ארגונית ארוכת טווח לתקופה של חמש שנים ומעלה. <b>או</b> – תוכנית לטווח ארוך. סוג נוסף של תוכניות בארגונים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• תוכנית משנה – לטווח קצר, עד שנה; לטווח בינוני, עד שלוש שנים.</li> <li>• תוכנית מגרה</li> <li>• תוכנית לשעת חירום</li> </ul>	7	
50% לתחום הניהולי; 50% לאמצעי שיפור	100	<p><b>ב.</b> התחום הניהולי הנדון הוא תיאום. אמצעי <b>אחד</b> לשיפור התיאום:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• גורמים בין-אישיים – כאשר קיימת מערכת יחסים טובה ורוח צוות, התיאום טוב יותר בין העובדים.</li> <li>• קביעת מטרות והתוויית תוכנית פעולה אחידה – מידע עדכני, אמין ושוטף לכל היחידות בארגון.</li> <li>• קביעת תוכנית פעולה מפורטת – לוחות זמנים ותכנון מפורט של כל שלב למניעת אלתורים ולהבטחת שיתוף פעולה לפי תזמון מדויק.</li> <li>• ייעול התקשורת – שיפור קווי התקשורת ושימוש באמצעים חדשניים ואמינים ליצירת זרימת מידע טובה.</li> </ul>	7	
2 × 50% לכל אמצעי	100	<p><b>ג.</b> שני כלי פיקוח שישמשו את העובד הישראלי בהודו למעקב אחר העבודות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• תצפית – צפייה ישירה בעבודות במפעל על-יד הצבת עובדים לצורך זה / באמצעות מצלמות</li> <li>• דוחות – בעל-פה, בשיחות אישיות ובצוות / בכתב, באמצעות מערכת התקשורת.</li> </ul>	6	

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה								
$3 \times 16.66\%$ לכל חסם; $3 \times 16.66\%$ לכל דרך להתגבר על החסם	100	<p>ד. שלושה גורמים אפשריים לחסמים בתקשורת בין החברות, ודרך אחת להתגבר על כל חסם:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>חסם</th> <th>דרך להתגבר על החסם</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>קשיי שפה</td> <td>הכשרת העובדים בשתי החברות בלימוד השפה האנגלית, ולחלופין בלימוד שפת המקום (עברית והודית).</td> </tr> <tr> <td>תקלות טכניות בשל המרחק הגאוגרפי</td> <td>גיוון אמצעי התקשורת, הוספת אפליקציות, כך שישענו על פלטפורמות שונות/חלופיות.</td> </tr> <tr> <td>הבדלי תרבות / תרבות ארגונית יכולים לגרום לאי־הבנת מסרים</td> <td>הכשרת העובדים בקורסים ייעודיים.</td> </tr> </tbody> </table> <p>דרכים נוספות להתגבר על חסמים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• הקטנת הצורך בתקשורת על-ידי האצלת סמכויות לבעלי תפקידים בכל ארגון.</li> <li>• שימוש במנגנוני סינון – להעביר רק את המידע החשוב.</li> <li>• משוב בתקשורת – כדי לוודא שהמסרים התקבלו והובנו כהלכה.</li> </ul>	חסם	דרך להתגבר על החסם	קשיי שפה	הכשרת העובדים בשתי החברות בלימוד השפה האנגלית, ולחלופין בלימוד שפת המקום (עברית והודית).	תקלות טכניות בשל המרחק הגאוגרפי	גיוון אמצעי התקשורת, הוספת אפליקציות, כך שישענו על פלטפורמות שונות/חלופיות.	הבדלי תרבות / תרבות ארגונית יכולים לגרום לאי־הבנת מסרים	הכשרת העובדים בקורסים ייעודיים.	5	
חסם	דרך להתגבר על החסם											
קשיי שפה	הכשרת העובדים בשתי החברות בלימוד השפה האנגלית, ולחלופין בלימוד שפת המקום (עברית והודית).											
תקלות טכניות בשל המרחק הגאוגרפי	גיוון אמצעי התקשורת, הוספת אפליקציות, כך שישענו על פלטפורמות שונות/חלופיות.											
הבדלי תרבות / תרבות ארגונית יכולים לגרום לאי־הבנת מסרים	הכשרת העובדים בקורסים ייעודיים.											

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה							
2 × 25% לכל תחום; 2 × 25% לכל ביטוי ההשפעה	100	<b>ערכים ואתיקה בארגון</b>	25	6							
	100	<b>א.</b> הבעיה האתית שעולה מן הפתיח היא אי-שמירה על סודיות המידע על לקוחות / העברת מידע אישי מלקוח אחד לאחר, או הפרת ההסכם הבלתי כתוב בין החברה ללקוח בדבר זכותו של הלקוח לפרטיות.	7								
	100	<b>ב.</b> שני תחומים שמושפעים מאתיקה ארגונית, והסבר של השפעתה בתחומים אלה בחברת "הדר":	7								
	100	<table border="1"> <thead> <tr> <th>תחום</th> <th>ההשפעה המתבטאת בחברה</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>איכות השירות הניתן ללקוחות הארגון</td> <td>איש השיווק של החברה לא היה מודע להתנהגות שמצופה ממנו כלפי הלקוחות, אחרת הוא לא היה נוהג כפי שנהג בעניינו של אלון.</td> </tr> <tr> <td>אמינות ומוניטין / היתרון התחרותי של הארגון / לקוחות חוזרים</td> <td>התנהגותו של איש השיווק לא יכולה לזכות לאמון ולהערכה מצד לקוחות. אלון לא ימליץ על החברה לאנשים אחרים, ויכולת החברה להתחרות בחברות אחרות תפחת.</td> </tr> <tr> <td>ניהול סיכונים</td> <td>התנהגותו של איש השיווק גרמה נזק ואובדן לקוחות לחברה ואף הגבירה את הסיכון לתביעה משפטית מצד אלון.</td> </tr> </tbody> </table>	תחום	ההשפעה המתבטאת בחברה	איכות השירות הניתן ללקוחות הארגון	איש השיווק של החברה לא היה מודע להתנהגות שמצופה ממנו כלפי הלקוחות, אחרת הוא לא היה נוהג כפי שנהג בעניינו של אלון.	אמינות ומוניטין / היתרון התחרותי של הארגון / לקוחות חוזרים	התנהגותו של איש השיווק לא יכולה לזכות לאמון ולהערכה מצד לקוחות. אלון לא ימליץ על החברה לאנשים אחרים, ויכולת החברה להתחרות בחברות אחרות תפחת.	ניהול סיכונים	התנהגותו של איש השיווק גרמה נזק ואובדן לקוחות לחברה ואף הגבירה את הסיכון לתביעה משפטית מצד אלון.	
תחום	ההשפעה המתבטאת בחברה										
איכות השירות הניתן ללקוחות הארגון	איש השיווק של החברה לא היה מודע להתנהגות שמצופה ממנו כלפי הלקוחות, אחרת הוא לא היה נוהג כפי שנהג בעניינו של אלון.										
אמינות ומוניטין / היתרון התחרותי של הארגון / לקוחות חוזרים	התנהגותו של איש השיווק לא יכולה לזכות לאמון ולהערכה מצד לקוחות. אלון לא ימליץ על החברה לאנשים אחרים, ויכולת החברה להתחרות בחברות אחרות תפחת.										
ניהול סיכונים	התנהגותו של איש השיווק גרמה נזק ואובדן לקוחות לחברה ואף הגבירה את הסיכון לתביעה משפטית מצד אלון.										
	100	<b>ג.</b> מה אפשר לשנות בתרבות הארגונית של חברת "הדר" כדי למנוע את הבעיה האתית המתוארת בפתיח:  מטבע הדברים, בני אדם שונים זה מזה, ורוב הארגונים מעסיקים אנשים בעלי רקע מגוון וערכים שונים. היות שאי אפשר לפקח על כל מעשה של כל עובד בכל מקום ובכל זמן בתוך בחברה, חשוב שהחברה תיצור תרבות ארגונית אחידה המכוונת לערכים משותפים ולכללי התנהגות הרצויים לחברה, וכזו שמעודדת את העובדים לבחון בעצמם את ההשלכות של מעשיהם בטרם יעשו אותם. ניתן להשיג זאת באמצעות תוכנית אתיקה ארגונית שבמסגרתה ייכתב קוד אתי ברור ומפורט. על החברה להטמיע את הקוד האתי בקרב גורמי החברה וליצור מחויבות של העובדים לתוכנית האתיקה. הטמעת הקוד האתי בצורה טובה תכוון את העובדים לפעול כראוי.	6								

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ד. שלושה כללי התנהגות לעובדים, שיש לכלול אותם בקוד האתי של חברת "הדר":</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• שגרת פעילות מכבדת בין עובד לעמיתו ובין העובדים לגורמי חוץ כמו לקוחות הארגון, מתן יחס נאות ללקוחות</li><li>• מקצועיות, יושרה, יחס הוגן כלפי לקוחות</li><li>• שקיפות המידע – העברת המידע במלואו, אין להסתיר מידע מלקוחות</li><li>• סודיות המידע – אין להעביר מידע אישי על לקוח ללקוח אחר.</li><li>• נאמנות לחברה – אי-העברת מידע אודות החברה לגופים חיצוניים ולחברות מתחרות.</li><li>• שימוש בצידוד הארגון לצרכים האישיים של העובד יכולה להיחשב להתנהגות לא נאותה.</li></ul>	100	$3 \times 33.3\%$ לכל כלל

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<b><u>פרק רביעי: יחסי עבודה</u></b>		
		<b>מגמות וכיוונים חדשים במערכת יחסי העבודה בישראל</b>	<b>25</b>	<b>7</b>
$2 \times 50\%$ לכל סיבה	100	<p><b>א. שתי סיבות אפשריות להחלטה להיפך לחברה גלובלית:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• החברה זיהתה פוטנציאל לביקוש בשוק העולמי עקב הצלחתה בשוק המקומי.</li> <li>• הגדלת ההכנסות, הרחבת קהל הלקוחות.</li> <li>• החברה זיהתה בשוק הגלובלי הזדמנות ליצור שותפויות עם חברות טכנולוגיה דומות ולהרחיב את סל המוצרים של החברה.</li> <li>• החברה מפתחת מוצרי תוכנה ייחודיים והיא רוצה לנצל את יתרונה הטכנולוגי בהתמודדות עם התחרות בשוק העולמי.</li> </ul>	7	
$2 \times 25\%$ לכל דוגמה; $2 \times 25\%$ לכל הסבר	100	<p><b>ב. שתי דוגמאות לאתגרים שיכולים לעמוד לפני החברה עקב ניידות הון וניידות עובדים לסניפי החברה בעולם, והסבר:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>תרבות ארגונית ושפה</b> – האינטראקציה בין עובדים ממדינות שונות יכולה להיות מאתגרת, הן מבחינת השפה שיכולה להוות מחסום בתקשורת והן מבחינת ערכים וקודי התנהגות האופייניים לארגון המקומי.</li> <li>• <b>רגולציה</b> – לכל מדינה יש חוקי עבודה שונים והחברה צריכה להתאים את פעולותיה לפי חוקי המקום.</li> <li>• <b>סיכון פוליטי</b> – השקעה במדינה שאינה יציבה מבחינה פוליטית, או שלפתע מתחוללת בה הפיכה משטרית, מעמידה את החברה בסיכון.</li> <li>• <b>תרבות ושפה של לקוחות החברה</b> – חברה גלובלית נדרשת לבצע שינויים במוצריה ובשירותיה ולהתאימם לתרבות ולשפה של הלקוחות בשוק המקומי.</li> </ul>	7	

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>ג. שני שינויים שהחברה הגלובלית נדרשת ליישם כדי להתגבר על זמני הפעילות השונים של סניפיה בארץ ובעולם:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• גמישות בזמני העבודה – התאמת שעות העבודה ביום/בשבוע לפי הצורך, כדי להתאים פעילויות שונות לאזורי זמן שונים בעולם.</li> <li>• עבודה מהבית – לתת לעובדים אפשרות לעבוד מהבית כדי שיוכלו לעבוד בשעות שונות, באזורי זמן שונים.</li> <li>• הטמעת כלים טכנולוגיים מתקדמים – לתמיכה בעבודה מרחוק כדי לשמור על יעילות העבודה ועל תקשורת שוטפת בין עובדים ממדינות שונות.</li> </ul>	100	2 × 50% לכל שינוי
	5	<p>ד. שני יתרונות ושני חסרונות של הוצאת שירותי התחזוקה והניקיון למיקור-חוץ:</p> <p><u>יתרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>חיסכון בעלויות</b> – חברות הניקיון והתחזוקה מתמחות בתחומן והן יספקו שירות מקצועי ויעיל יותר.</li> <li>- <b>התמקדות בפעילות הליבה</b> – החברה יכולה להתרכז בתחום ההתמחות שלה ולהשקיע את משאביה בנושאים חשובים יותר.</li> <li>- הסרת הצורך בניוד עובדים נוספים לחו"ל ובהדרכתם.</li> </ul> <p><u>חסרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- חשש לאיבוד חלק מהשליטה והבקרה על איכות השירות, תדירות הניקיון ומתן מענה הולם לדרישות גורמי הפנים בחברה.</li> <li>- <b>תלות בספק חיצוני</b> – כל עיכוב או בעיה מצד הספק עלולים להשפיע על הפעילות השוטפת ומתן השירות של החברה.</li> <li>- חוסר פיקוח על העבודה.</li> </ul>	100	2 × 25% לכל יתרון; 2 × 25% לכל חיסרון

דגם תשובות לשאלון **ניהול תעשייתי א'**, סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	25	<p><b>הצדדים במערכת יחסי העבודה וסכסוכי עבודה</b></p> <p><b>א.</b> 1. חשוב שיתנהל משא ומתן בין העירייה ובין הסייעות כדי להגיע להסכמות ברוח טובה, בדרך של win-win, למרות האינטרסים המנוגדים של הצדדים.</p> <p>2. חשיבות המו"מ לעירייה (מספיקות שתי נקודות מהמפורט):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• השגת "שקט תעשייתי".</li> <li>• השיח נותן לסייעות תחושה שמקשיבים להן, שעבודתן חשובה ומשמעותית, וזאת כדי להגביר את המוטיבציה שלהן בעבודה, גם אם לא יתמלאו כל דרישותיהן.</li> <li>• מניעת תסכול בקרב הסייעות ושיבוש העבודה בגני הילדים. רוגע בעבודה ושביעות רצון נותנים לעובד סיבה להתאמץ ולהשקיע להשגת תפוקות.</li> <li>• שימור עובדים.</li> </ul> <p>חשיבות המו"מ לסייעות (מספיקות שתי נקודות מהמפורט):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• שיפור תנאי העבודה.</li> <li>• תחושת ערך היות שדרישותיהן נשמעות ונענות.</li> <li>• חיזוק הקשר עם מקום העבודה.</li> <li>• התאגדות של קבוצה אל מול מעסיק שהוא גוף גדול.</li> </ul>	100	30% לחשיבות ניהול מו"מ; 35% לחשיבותו לעירייה; 35% לחשיבותו לסייעות
6	6	<p><b>ב.</b> לא ניתן לכנות את המשא ומתן הזה "משא ומתן קיבוצי". כאן מדובר במקרה פרטי של מעסיק ועובדות שרוצים לפתור את הסכסוך ביניהם באמצעות מו"מ. לעומת זאת, מו"מ קיבוצי מתייחס לסקטור שלם של עובדים ברמה ארצית, ענפית או מפעלית.</p>	100	40% לתשובה; 60% לנימוק
7	7	<p><b>ג.</b> השביתה שהכריזו עליה הסייעות אינה חוקית ואין בה כדי לתת הגנה על זכויות הסייעות. על מנת לקיים שביתה חוקית יש למסור על כך הודעה לאיגוד המקצועי (האיגוד הארצי של הסייעות בגני הילדים) בהתראה של 15 יום לפחות. תנאי זה לא התקיים כאן.</p>	100	40% לתשובה; 60% לנימוק

דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ד. דרך פעולה שמעורבים בה גורמים פנימיים בלבד, שבעזרתה ניתן יהיה ליישב את סכסוך העבודה במהירות וביעילות:</p> <p><b>ועדה פריטטית</b> – מורכבת ממספר שווה של נציגי עובדים ונציגי ההנהלה. היא מכשיר יעיל ומהיר ליישוב סכסוכי עבודה בארגונים שיחסי העבודה בהם טובים בדרך כלל, והסכסוך הוא מקרה חריג.</p> <p><b>הערה:</b> אין לקבל בית דין לעבודה, היות שהתהליך בו אורך זמן רב ומכיוון שזה גורם חיצוני.</p>	100	