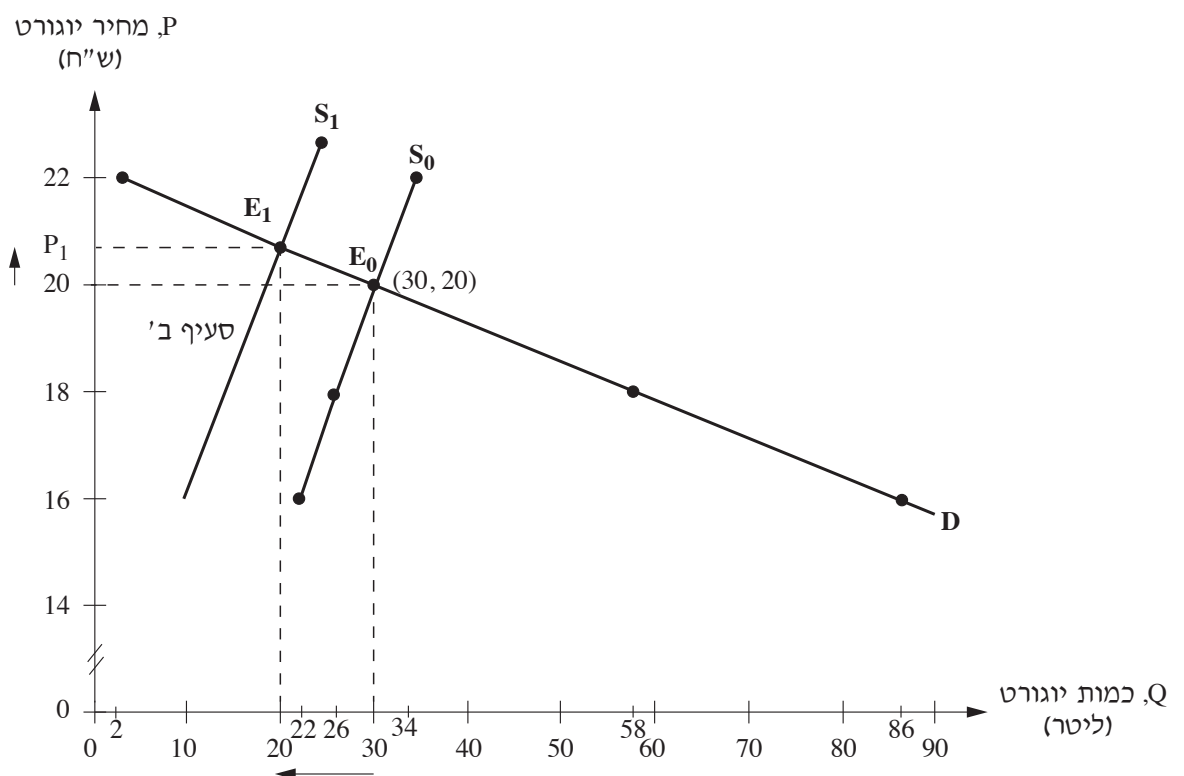


דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	25 9	נדרש לענות על שאלה אחת מכל פרק, ובסך-הכול על ארבע שאלות. פרק ראשון: מיקרו-כלכלה עקומות ההיצע והביקוש, שיווי משקל; התערבות הממשלה א. 1. חישוב המחיר, הכמות והוצאות הצרכנים בנקודת ש"מ: 1) $P = 5 + 0.5Q$ 2) $Q = 310 - 14P$ הצבת משוואה 1 במשוואה 2: $Q = 310 - 14 \cdot (5 + 0.5Q) = 310 - 70 - 7Q$ $8Q = 240 \rightarrow Q^* = \underline{30 \text{ liter}}$ $P = 5 + 0.5 \cdot 30 \rightarrow P^* = \underline{20 \text{ ש"ח/liter}}$ $Q^* \cdot P^* = 30 \cdot 20 = \underline{600 \text{ ש"ח}}$	100	45% לתת-סעיף 1: 15% לחישוב המחיר; 15% לחישוב הכמות; 15% לחישוב הוצ' הצרכנים; 55% לתת-סעיף 2: 30% לחישוב נקודות לגרף; 20% לערכי צירים, עקומות וסימונן; 5% להצגת נקודת שיווי המשקל

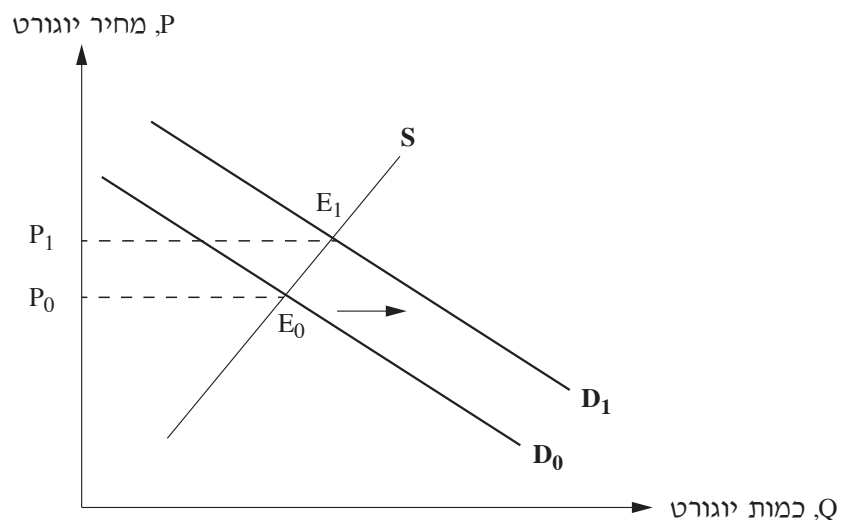
דגם תשובות לשאלון ניהול תעשייתי א', סמל 718001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																								
		2. <u>סרטוט העקומות וסימון נקודת שיווי משקל:</u> חישוב כמויות היצע וביקוש בטבלת עזר:																										
		<table><tr><td>מחיר בש"ח לליטר (P)</td><td>16</td><td>18</td><td>20</td><td>22</td></tr><tr><td>כמות מוצעת בליטר (Q_s)</td><td>22</td><td>26</td><td>30</td><td>34</td></tr><tr><td colspan="5">הצבה במשוואת ההיצע: Q_s = 2P – 10</td></tr><tr><td>כמות מבוקשת בליטר (Q_d)</td><td>86</td><td>58</td><td>30</td><td>2</td></tr><tr><td colspan="5">הצבה במשוואת הביקוש: Q_d = 310 – 14P</td></tr></table>	מחיר בש"ח לליטר (P)	16	18	20	22	כמות מוצעת בליטר (Q _s)	22	26	30	34	הצבה במשוואת ההיצע: Q _s = 2P – 10					כמות מבוקשת בליטר (Q _d)	86	58	30	2	הצבה במשוואת הביקוש: Q _d = 310 – 14P					
מחיר בש"ח לליטר (P)	16	18	20	22																								
כמות מוצעת בליטר (Q _s)	22	26	30	34																								
הצבה במשוואת ההיצע: Q _s = 2P – 10																												
כמות מבוקשת בליטר (Q _d)	86	58	30	2																								
הצבה במשוואת הביקוש: Q _d = 310 – 14P																												



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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	ב. הסבר והצגה בסרטוט של השפעת פיטורי העובדים: פיטורי העובדים במחלבות יקטינו את ההיצע של החלב ולכן מחיר החלב יעלה והכמות המוצעת תקטן. חלב מהווה גורם ייצור עבור יוגורט, ולכן כאשר מחיר החלב יעלה, עלויות הייצור של יוגורט טבעי יעלו ולכן: - עקומת ההיצע של יוגורט תזוז שמאלה. - עקומת הביקוש ליוגורט לא תשתנה. - ייווצר עודף ביקוש ולכן המחיר של יוגורט בנקודת שיווי המשקל יעלה. - הכמות הנרכשת של יוגורט בנקודת שיווי המשקל תקטן. <u>הצגת השינוי בסרטוט מסעיף א'2: ראו סעיף א' לעיל.</u>	100	4 × 15% לכל השפעה; 40% להצגת תזוזת העקומה בסרטוט מסעיף א'2
	6	ג. 1. <u>עקב מסע פרסום נרחב על היתרונות של צריכת יוגורט טבעי:</u> - הצרכנים יהיו מעוניינים לרכוש יותר יוגורט טבעי, ולכן עקומת הביקוש ליוגורט טבעי תזוז ימינה. - עלויות הייצור של היצרנים לא השתנו ולכן הם יציעו אותה כמות יוגורט בכל מחיר – עקומת ההיצע של יוגורט לא תשתנה. - המחיר של יוגורט בנקודת שיווי המשקל החדשה יעלה. או – הסבר בסרטוט:	100	50% לתת-סעיף 1: 3 × 16.7% לכל השפעה: עקומת הביקוש, עקומת ההיצע, והמחיר; 50% לתת-סעיף 2: 3 × 16.7% לכל השפעה: עקומת הביקוש, עקומת ההיצע, והמחיר. יתקבלו הסברים בכתב או בסרטוט.



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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		2. <u>עקב הגדלת שכר המינימום במשק:</u> - אין שינוי בביקוש של הצרכנים, ולכן עקומת הביקוש ליוגורט לא תשתנה. [יתקבל גם: בהנחה שיוגורט הוא מוצר נורמלי, עליית ההכנסה של הצרכנים תגרום להם לקנות יותר יוגורט (או לקנות אותה כמות במחיר גבוה יותר, תלוי בגודל העלייה), ולכן אפשר שעקומת הביקוש תזוז ימינה.] - עלויות הייצור של היצרנים יגדלו (בשל העלאת שכר העובדים) לכן הם יציעו כמות קטנה יותר לכל מחיר - עקומת ההיצע של יוגורט תזוז שמאלה. - המחיר של יוגורט בנקודת שיווי המשקל החדשה יעלה. או - הסבר בסרטוט:		
	4	ד. אם הביקוש ליוגורט טבעי הוא גמיש, עלייה במחיר היוגורט תגרום לירידה בהוצאות הצרכנים על רכישת יוגורט, כי הצרכנים יקנו כמות קטנה יותר. בתזוזה על עקומת הביקוש: אם העקומה גמישה, השפעת השינוי בכמות דומיננטית יותר. לכן, אם הכמות הנרכשת קטנה - הוצאות הצרכנים יקטנו.	100	50% לתשובה; 50% להסבר

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה									
2	25 10	עקומת התמורה, עקומות ההיצע והביקוש, שיווי משקל א. 1. סרטוט עקומת התמורה המתארת את אפשרויות הייצור של המפעל בחודש, וסימון הנקודות E-A:	100	60% לתת-סעיף 1: לסרטוט מלא (ערכי צירים + התוויית השיפועים או חיבור הנקודות + הצגת הנקודות); 40% לתת-סעיף 2: 4 × 10% לכל חישוב									
מעילי רוח (אלפי יחידות) מעילי גשם (אלפי יחידות)													
2. חישוב העלות האלטרנטיבית הכוללת והעלות האלטרנטיבית הממוצעת לייצור חודשי של:													
<table><tr><th>עלות אלטרנטיבית ממוצעת</th><th>עלות אלטרנטיבית כוללת</th><th>ייצור</th></tr><tr><td>$\frac{5}{40} = 0.125 k$</td><td>$50 - 45 = 5 k$</td><td>40 k מעילי גשם (נק' D), במונחי מעילי רוח</td></tr><tr><td>$\frac{30}{35} = 0.857 k$</td><td>$100 - 70 = 30 k$</td><td>35 k מעילי רוח (נק' C), במונחי מעילי גשם</td></tr></table>					עלות אלטרנטיבית ממוצעת	עלות אלטרנטיבית כוללת	ייצור	$\frac{5}{40} = 0.125 k$	$50 - 45 = 5 k$	40 k מעילי גשם (נק' D), במונחי מעילי רוח	$\frac{30}{35} = 0.857 k$	$100 - 70 = 30 k$	35 k מעילי רוח (נק' C), במונחי מעילי גשם
עלות אלטרנטיבית ממוצעת	עלות אלטרנטיבית כוללת	ייצור											
$\frac{5}{40} = 0.125 k$	$50 - 45 = 5 k$	40 k מעילי גשם (נק' D), במונחי מעילי רוח											
$\frac{30}{35} = 0.857 k$	$100 - 70 = 30 k$	35 k מעילי רוח (נק' C), במונחי מעילי גשם											

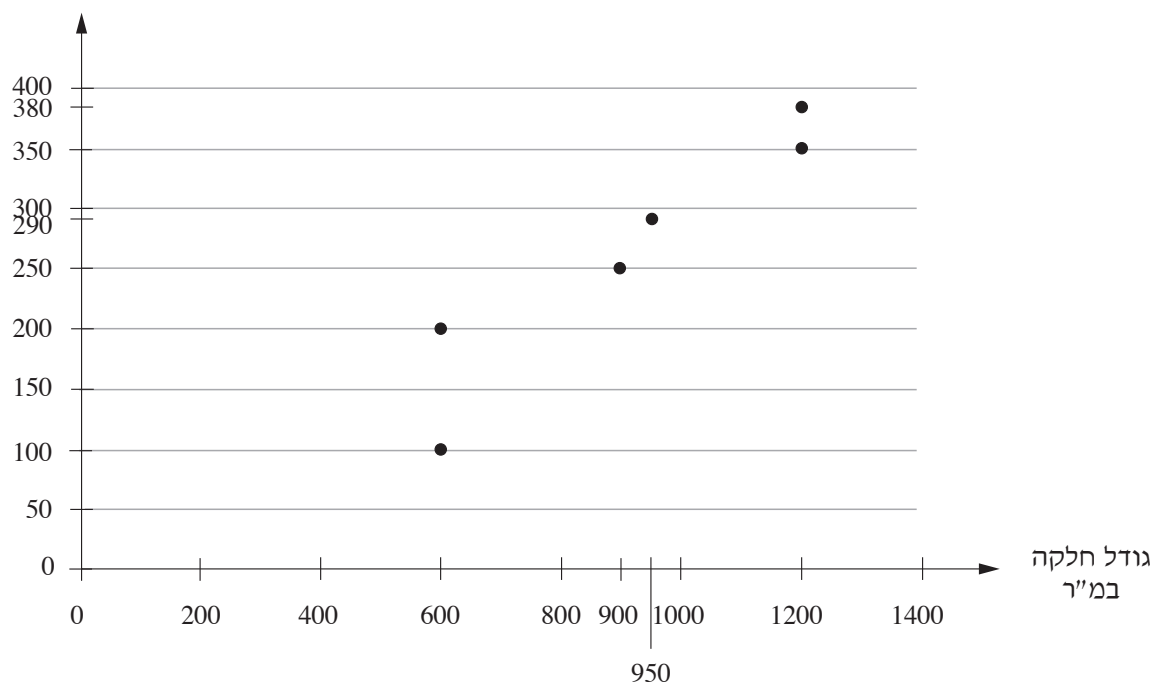
דגם תשובות לשאלון **ניהול תעשייתי א'**, סמל 718001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	ב. הסבר ההשפעה של פיטורי העובדים על אפשרויות הייצור החודשיות במפעל: עובדי המפעל מהווים גורמי ייצור. כאשר חלק מהעובדים מפוטרים, כמות גורמי הייצור קטנה ולכן אפשרויות הייצור קטנות. כל עקומת התמורה זזה פנימה. חלה נסיגה כלכלית במפעל. הצגת ההשפעה בסרטוט סכמתי: ראו באיור שבסעיף א1 לעיל.	100	50% להסבר; 50% לסרטוט
	4	ג. נקודת הייצור של (85,40) היא נקודת ייצור בלתי אפשרית לייצור, מאחר שהיא מעבר לאפשרויות הייצור המקסימליות של המפעל. למפעל אין גורמי ייצור מספיקים כדי לייצר כמות כזו. נקודה זו מבטאת את תופעת המחסור.	100	30% לתשובה; 70% להסבר
	6	ד. 1. כן, המפעל יכול להגדיל את כמות הייצור של מעילי רוח. אומנם השיפור הטכנולוגי חל בייצור מעילי הגשם, אך המפעל יכול לייצר אותה כמות של מעילי גשם, ובזכות השיפור הטכנולוגי להפנות חלק מגורמי הייצור לייצר מעילי רוח וכעת דווקא כמות הייצור של מעילי הרוח תגדל. 2. הסבר השפעת השיפור בכושר הייצור של מעילי הגשם על ארבעת הגורמים האלה: - עקומת ההיצע של מעילי גשם תזוז ימינה. - עקומת הביקוש למעילי גשם לא תשתנה. - הכמות הנרכשת של מעילי גשם בנקודת שיווי המשקל תגדל. - מחיר שיווי המשקל ירד כי ייווצר עודף היצע.	100	50% לתת-סעיף 1: להסבר מלא; 50% לתת-סעיף 2: $4 \times 12.5\%$ לכל גורם

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	25	פרק שני: סטטיסטיקה א'		
	8	סטטיסטיקה תיאורית ורגרסיה לינארית		
		א. 1. הצגה גרפית של מחיר החלקה (באלפי דולרים) כתלות בגודל החלקה (במ"ר):	100	40% לתת-סעיף 1: לסרטוט מלא (ערכי צירים + הצגת הנקודות); 40% לתת-סעיף 2: לחישוב השונות 20% לתת-סעיף 3: 10% לתשובה; 10% לנימוק

מחיר החלקה
באלפי דולרים



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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב- %	הנחיות להערכה										
		2. השונות של גודל החלקות (ערכי המשתנה X): נחשב תחילה את הממוצע: $\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{600 + 600 + 900 + 950 + 1,200 + 1,200}{6} = 908.33$ חישוב השונות: $S^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot f_i}{n}$ $S^2 = \frac{2 \cdot (600 - 908.33)^2 + (900 - 908.33)^2 + (950 - 908.33)^2 + 2 \cdot (1,200 - 908.33)^2}{6}$ $S^2 = \underline{60,347.22}$												
		3. אם הגודל הנכון גדול (קיצוני) יותר, 1,300 לעומת 1,200 מ"ר, אז השונות תגדל, כי הפיזור סביב הממוצע גדל.												
	6	ב. חישוב מקדם המתאם בין גודל החלקה למחירה: <table border="1"> <thead> <tr> <th>$\sum X_i Y_i$</th><th>$\sum Y_i^2$</th><th>$\sum X_i^2$</th><th>$\bar{Y}$</th><th>$\bar{X}$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1,556,500</td><td>463,500</td><td>5,312,500</td><td>261.67</td><td>908.33</td></tr> </tbody> </table> $r = \frac{\sum (X_i Y_i) - n \bar{X} \bar{Y}}{\sqrt{(\sum X_i^2 - n \bar{X}^2)(\sum Y_i^2 - n \bar{Y}^2)}}$ $r = \frac{1,556,500 - 6 \cdot 908.33 \cdot 261.67}{\sqrt{(5,312,500 - 6 \cdot 908.33^2)(463,500 - 6 \cdot 261.67^2)}}$ $r = \frac{130,416.7}{\sqrt{362,083.33 \cdot 52,683.33}} = \frac{130,416.7}{138,115.01} = \underline{0.9443}$ דרך נוספת לפתרון: $r = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sqrt{S_X^2} \cdot \sqrt{S_Y^2}}$ $\text{cov}(X, Y) = \frac{\sum X_i Y_i}{n} - \bar{X} \cdot \bar{Y} = \frac{1,556,500}{6} - 908.33 \cdot 261.67$ $\text{cov}(X, Y) = 21,736.11$ $S_X^2 = \frac{\sum X^2}{n} - \bar{X}^2 = \frac{5,312,500}{6} - 908.33^2 = 60,347.22$ $S_Y^2 = \frac{\sum Y^2}{n} - \bar{Y}^2 = \frac{463,500}{6} - 261.67^2 = 8,780.56$ $r = \frac{21,736.11}{\sqrt{60,347.22} \cdot \sqrt{8,780.56}} = \underline{0.9443}$	$\sum X_i Y_i$	$\sum Y_i^2$	$\sum X_i^2$	$\bar{Y}$	$\bar{X}$	1,556,500	463,500	5,312,500	261.67	908.33	100	80% לחישוב מקדם המתאם; 20% להסבר
$\sum X_i Y_i$	$\sum Y_i^2$	$\sum X_i^2$	$\bar{Y}$	$\bar{X}$										
1,556,500	463,500	5,312,500	261.67	908.33										

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		הסבר משמעות התוצאה: קיים קשר חיובי חזק בין גודל החלקה ובין מחיר החלקה. ככל שגודל החלקה (X) גדל, כך מחיר החלקה (Y) גדל.		
	5	ג. 1. אם נפחית מכל אחד מערכי X 100 מ"ר – הפחתת קבוע מכל ערכי X לא תשנה את פיזור הנתונים ולכן מקדם המתאם לא ישתנה. 2. אם נחלק כל ערך של X בעצמו – במקרה זה כל ערכי X יהיו 1, והמשמעות היא שהפיזור של המשתנה X יהיה אפס, ולכן לא ניתן לחשב את מקדם המתאם.	100	50% לתת-סעיף 1: 20% לתשובה; 30% לנימוק; 50% לתת-סעיף 2: 20% לתשובה; 30% לנימוק
	6	ד. 1. ניסוח משוואת קו הרגרסיה של מחיר החלקה כתלות בגודל החלקה: $\hat{Y} = bX + a$ חישוב מקדמי המשוואה: $b = r \cdot \frac{S_Y}{S_X}$ $S_X = \sqrt{S_X^2} = \sqrt{60,347.22} = 245.66$ $S_Y = \sqrt{S_Y^2} = \sqrt{8,780.56} = 93.7$ $b = 0.9443 \cdot \frac{93.7}{245.66} = 0.3602$ $a = \bar{Y} - b \cdot \bar{X} = 261.67 - 0.3602 \cdot 908.33 = -65.5$ משוואת קו הרגרסיה: $\hat{Y} = 0.3602X - 65.5$ 2. חישוב תחזית המחיר של חלקה שגודלה 1,500 מ"ר: $\hat{Y}_{(X=1,500)} = 0.3602 \cdot 1,500 - 65.5 = 474.8 \text{ k\$}$	100	70% לתת-סעיף 1: 25% לחישוב a; 25% לחישוב b; 20% לניסוח משוואת הרגרסיה; 30% לתת-סעיף 2: לחישוב תחזית המחיר

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
4	25 8	סטטיסטיקה תיאורית א. 1. סרטוט דיאגרמת עץ המתארת את ממצאי הסקר:	100	48% לתת-סעיף 1: לסרטוט דיאגרמת עץ. יש להוריד 10% על כל טעות בסרטוט; 52% לתת-סעיף 2: לחישוב ההסתברות. יש להוריד 10% על טעות חישוב
סוג מחלה				
7		2. ההסתברות שיתגלה תסמין G אצל קשיש שהגיע לבדיקה: A – התגלה תסמין G $P(A) = 0.1 \cdot 0.3 \cdot 0.82 + 0.07 \cdot 0.7 \cdot 0.92 + 0.03 \cdot 0.8 \cdot 0.92 = \underline{0.0918}$ ב. אם אצל קשיש התגלה תסמין G, ההסתברות שהוא חולה בשפעת: A – התגלה תסמין G B – חולה בשפעת $P(B/A) = \frac{0.1 \cdot 0.3 \cdot 0.82}{0.0918} = \underline{0.2681}$	100	יש להוריד 10% על טעות חישוב

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	ג. אם אצל קשיש הופיע תסמין G, ההסתברות שהוא חולה בשפעת: C – הופיע תסמין G B – חולה בשפעת $P(B/C) = \frac{0.1 \cdot 0.3}{0.1 \cdot 0.3 + 0.07 \cdot 0.7 + 0.03 \cdot 0.8} = \underline{0.2912}$	100	יש להוריד 10% על טעות חישוב
	4	ד. אם אצל קשיש לא התגלה תסמין G, ההסתברות שהוא בריא: D – לא התגלה תסמין G E – קשיש בריא $P(E/D) = \frac{0}{1 - 0.0918} = \underline{0}$	100	יש להוריד 10% על טעות חישוב

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
5	25 6	<u>פרק שלישי: פסיכולוגיה תעשייתית</u>		
		האישיות, הנעה ומנהיגות		
		א. שתי דרכי הנעה, והסבר אופן יישומן:		
		- ניהול באמצעות יעדים (MBO) – הצבת יעדים ברורים, בני אימות וניתנים למדידה. למשל, מספר ביקורים יומי או חודשי. - הכרה בהישגי העובדים – פרסים כספיים, תעודות הוקרה על הישגים יוצאי דופן, תחרות העובד המצטיין, אירוע חגיגי למצטיינים. - שכר ותגמולים – העלאת אחוז השכר שהעובד מקבל מהסכום שנגבה מהלקוחות. או לשנות את חישוב הפרמיות, לשתף ברווחים. - שכר מבוסס כישורים – עידוד השתלמויות ומימון לעובדים שמעוניינים להרחיב את הידע או ההתמחות שלהם ויכולים לטפל בקריאות מתחומים שונים. - מעורבות עובדים – שיתוף בקבלת החלטות, קידום לתפקידי ניהול, פיקוח ובקרה.	100	2 × 25% לכל דרך או כלי; 2 × 25% לאופן הביצוע של כל דרך
	6	ב. טיפוס המנהיג של איזי הוא המנהיג המתגמל.	100	50% לטיפוס המנהיג; 50% לציטוט
		ציטוט המתאר זאת: "איזי מעוניין שעובדיו יהיו מרוצים, ולכן כל עובד מקבל עוד תוספת לשכרו על פי ... הוא מאמין כי עובד מרוצה משקיע ומרוויח וכך גדלים גם רווחי החברה".		
	7	ג. שיטת הפעלה אחת שתאפשר לאיזי להעלות את רמת ההנעה של העובדים:	100	50% לשיטת ההפעלה; 50% להסבר
		- הפעלה עצמית – מתן רוב הסמכויות לעובד לקבוע, להחליט מה סדר העדיפויות בכל הנוגע לתחום אחריותו. הפעלה זו מאפשרת לעובד לפעול לפי הבנתו וכישוריו, דבר שתורם לתחושת ערך עצמי ותחושה שסומכים עליו, ולכן ממריץ את העובד להתאמץ יותר בעבודה. - היוועצות משותפת – מאפשרת האזנה לדעות ורעיונות של העובד, ואף קבלה של רעיונות אלו. כך עולה חשיבות העובד בעיני עצמו ובעיני אחרים, דבר שיכול להניע אותו להשקעת מאמץ בעבודתו.		

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	6	ד. הגישה לחקר אישיות שבה נעזר איזי כדי להבין את עובדיו היא הגישה האידיוגרפית. איזי מקיים שיחות אישיות עם עובדיו מדי תקופה, על מנת לקבל "תמונה מלאה" על כל עובד: באמצעות המפגשים האישיים עם העובדים ניתן לנסות להבין את ההיבטים הייחודיים של כל עובד, ולהכיר את אישיותו בשלמותה על מורכבותה והניגודיות שבה. הגישה מסייעת לאיזי להבין מהם צרכיו ורצונותיו של כל עובד ולמצוא את הדרך המתאימה להפעלתו ולהגברת המוטיבציה שלו בעבודה.	100	50% לגישה; 50% להסבר
	25	הארגון כמערכת חברתית; השינוי הארגוני ותהליך החדרתו	100	2 × 35% לכל גורם; 30% להסבר אחד הגורמים
	8	א. שני גורמים לשינוי ארגוני המתוארים בפתח, והסבר של אחד מהם: - <u>גורם פוליטי</u> – היות שעירייה היא גוף ממלכתי מתקיימות בעיר בחירות דמוקרטיות מדי כמה שנים כדי לממש את זכות הציבור להצביע ולהשפיע ומכאן לקבוע מי ינהל את העיר מבחינת ההשתייכות הפוליטית שלו. בחירות מחוללות שינוי פוליטי בעת שמפלגה אחת מחליפה את הקיימת בשלטון. - חילוף בשדרה הפקידותית, במשרתי הציבור שהוזזו מתפקידם לטובת פקידים אחרים הנאמנים לשלטון החדש. כלומר, אדמיניסטרציה שנועדה לשרת את האינטרס הפוליטי, לצד, ואולי פחות, את האינטרס הציבורי. - <u>גורם חברתי</u> – דרישת התושבים לשנות את פני העיר ותנאי המגורים של התושבים גרמה לבחירה במפלגה שיש לה השקפת עולם שונה ודגשים אחרים בניהול העירייה. מפלגתו של ג'ימי דוגלת בדאגה לסביבה ולתושבים – לכל אלה יש משמעות חברתית, פעילות למען הציבור, שהציבור חפץ בה.		
7	7	ב. התצורה להכנסת שינויים המתוארת היא <u>הכנסת שינויים במהירות</u> . תצורה זו מאפשרת להפעיל וליישם בדרך המהירה ביותר את המדיניות, הרעיונות והפעולות של ראש העירייה הנבחר ("שיטת השלל"). הכנסת שינויים איטית תמנע ממנו את מימוש מטרותיו וככל שימהר לשבץ את אנשיו בתפקידי מפתח כך יצליח להשיג את מטרותיו.	100	50% לתצורה; 50% להסבר

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	ג. שלושת השלבים בהכנסת שינויים על פי התאוריה של קורט לוי, והסבר כיצד אחד מהם מתבטא בעירייה: <u>שלב ההפשרה</u> – השינוי צומח מתוך אי-נחת. כדי שיהיה רצון לשנות, יש צורך בהבנה ובהכרה בצורך בשינוי. בשלב זה יש קרקע מתאימה לשינוי. ג'ימי ג'ו זיהה את רצון התושבים בעיר והבין את דחיפות השינוי. הוא זכה בבחירות לראשות העירייה מכיוון שמפלגתו הביאה כנראה בשורה של שינוי, רוח חדשה ועקרונות שמתאימים להשביע את רצון התושבים בעיר ולכן זכה בבחירות. <u>שלב התנועה לשינוי</u> – הראייה הארגונית מתעצבת מחדש באמצעות החלפת מרבית העובדים בעובדים נאמני השלטון. כך אפשר להציג תוכנית פעולה ולבצע אותה ללא התנגדות וללא הצבת מכשולים מצד העובדים. <u>שלב ההוצאה מההפשרה (קיבוע)</u> – בתמיכת עובדי העירייה הנאמנים לו, יקל על ראש העירייה לתחזק את השינוי ולהטמיע אותו, גם מבחינה תפיסתית.	100	3 × 25% לכל שלב; 25% להסבר ביטוי של אחד השלבים בעירייה
	5	ד. הון חברתי אישי מודד את התועלת שיש ליחיד (הפרט) משיתוף פעולה בין חברי הצוות שאליו הוא משתייך. כל עובד יתרום מהידע והניסיון שלו למאמץ המשותף: עזרה הדדית, תמיכה אישית וחברתית, בבחינת "ביחד אין דבר שהוא בלתי אפשרי". רוב העובדים הם אנשי אמונו של ראש העירייה ומהווים בעבורו הון חברתי אישי, וניתן יהיה לטפח אצלם גאוות יחידה ולהדריכם כיצד להתמודד עם התנאים הדינמיים ועם דחיפות התגובות במערכת. <u>עבודת צוות</u> – כל אחד מהחברים צריך להסתגל ולהכיר את הקבוצה, והקבוצה צריכה להכיר ולעבוד עם כל אחד כיחיד בודד. העבודה בצוות היא יתרון כאשר החשיבה היא קולקטיבית ולא שכל אחד חושב רק לטובתו האישית. אם יש תמיכה חברתית, אישית וקבוצתית, כאשר כולם חולקים את אותו האינטרס של הצלחה בעבודה, הם ייגשו בנפש חפצה ללמוד כדי להשתפר ולשפר. כל זאת ניתן להשיג באמצעות בניית מנגנוני תמיכה ומשוב, לצד תגמולים.	100	נדרש הסבר המשלב הון חברתי אישי עם עבודת צוות

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
7	25	פרק רביעי: יחסי עבודה שכר ותקבולים; מגמות וכיוונים חדשים במערכת יחסי העבודה בישראל		
	7	א. השפעה אחת של ההפרטה על כל אחד מן הנושאים האלה: - <u>ניידות עובדים</u> – ההפרטה עשויה לגרום לפיטורין או להעברת עובדים מתפקיד לתפקיד, או למפעלים במדינות אחרות במזרח אירופה, דבר שמצריך התאמה למקומות עבודה חדשים או מעבר גאוגרפי. דבר נוסף: תרבות ארגונית ושפה – האינטראקציה בין עובדים ממדינות שונות יכולה להיות מאתגרת, הן מבחינת השפה שיכולה להוות מחסום בתקשורת והן מבחינת ערכים וקודי התנהגות האופייניים לארגון המקומי. - <u>גמישות במקום העבודה</u> – החברה הפרטית עשויה להנהיג הסכמי עבודה גמישים יותר, כמו חוזים קצרים או חלקיים, דבר שיכול מצד אחד לאפשר לעובדים לעבוד בשעות גמישות, ומצד אחר להגדיל את אי-הוודאות בקרב העובדים ולפגוע בביטחון התעסוקתי שלהם. וכן: התאמת שעות העבודה ביום/בשבוע לפי הצורך, כדי להתאים פעילויות שונות לאזורי זמן שונים (ישראל ומזרח אירופה). - <u>תנאי העסקתם של העובדים</u> – תנאים כמו פנסיה, ימי הבראה וזכויות אחרות עשויים להיפגע, שכן חברות פרטיות נוטות להתמקד בצמצום עלויות ובייעול משאבים, וגם במדינות מזרח אירופה תנאי ההעסקה טובים פחות מאשר בישראל.	100	3 × 33.3% להשפעה על כל נושא
	7	ב. שתי השפעות של הטמעת טכנולוגיות כמו רובוטיקה ובינה מלאכותית על תהליכי העבודה ועל העובדים: - <u>הגדלת היעילות</u> – הטכנולוגיות מאפשרות ייצור מדויק ומהיר יותר. הן מצמצמות טעויות אנוש ומגבירות את תפוקת המפעל. - <u>צמצום משרות</u> – טכנולוגיה עשויה להחליף עובדים בתהליכים מסוימים, דבר שמביא לידי פיטורי עובדים או שינוי בתפקידם. - <u>שינוי מיומנויות נדרשות</u> – העובדים יידרשו להתמקצע במיומנויות טכנולוגיות, כמו תחזוקת רובוטים ותפעול מערכות AI, ולפיכך יידרשו הכשרות והדרכות לעובדים.	100	2 × 50% לתיאור כל השפעה

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	7	ג. שתי השפעות של תגמול על סמך הישגים אישיים בעבודה על שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים: - <u>פגיעה בשוויוניות</u> – אם מערך השכר החודשי אינו שקוף או שוויוני, ייתכן שעובדים יחוו תסכול וחוסר שביעות רצון. - <u>תגמול על ביצועים</u> – מערך שכר שמבוסס על ביצועים עשוי להעלות את רמת המוטיבציה ושביעות הרצון של עובדים מסוימים, אך גם לגרום לתחרות לא בריאה וללחץ אצל עובדים אחרים. - <u>פוטנציאל לעזיבות</u> – עובדים שלא יחוו שהם מתוגמלים כראוי עשויים לעזוב לטובת מקומות עבודה אחרים שמציעים תנאים טובים יותר. - המוטיבציה תגבר – יגבר רצון העובדים להשקיע יותר, לתרום וליזום, היות שהם מצפים לקבל בעתיד תשואה על ההשקעה – ערך המניות יעלה. - <u>שביעות הרצון תגבר</u> – העובדים יתוגמלו אך ורק על פי הביצועים האישיים שלהם, ולא לפי סולם קבוע ואחיד לכל העובדים, ולכן עובדים שמעוניינים לעבוד קשה יותר ולהרוויח יותר יהיו שבעי רצון.	100	2 × 50% לתיאור כל השפעה
	4	ד. יתרון אחד וחסרון אחד של שכר עידוד <u>מבחינת העובדים</u>, ויתרון אחד וחסרון אחד של התוכנית <u>מבחינת החברה</u>: <u>יתרונות</u>: - לעובדים – שכר עידוד מתגמל על מאמץ וביצועים יוצאי דופן, מגביר את המוטיבציה ומספק תחושת הישג. - לחברה – שכר עידוד מעלה את התפוקה, משפר את שביעות רצון העובדים, ומסייע בשימור עובדים מיומנים. <u>חסרונות</u>: - לעובדים – לחץ מתמיד לעמוד ביעדים עשוי לגרום לשחיקה ולפגיעה במורל. - לחברה – עלול לגרום לתחרות בין עובדים ולפגוע בשיתוף פעולה צוותי.	100	2 × 25% לכל יתרון; 2 × 25% לכל חיסרון

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	25	מבוא ליחסי עבודה; הצדדים במערכת יחסי העבודה א. שלושת הצדדים המשתתפים במערכת יחסי העבודה: העובדים – הפסיכולוגים, המסתייעים בוועד העובדים ובאיגוד המקצועי. המעסיק – משרד הבריאות. הממשלה – המחוקקת את החוקים בכלל ואת חוקי העבודה בפרט. [את הממשלה מייצג משרד האוצר וליתר דיוק אגף השכר והסכמי העבודה, האחראי על קביעת מדיניות השכר ויישומה במגזר הציבורי, ניהול מו"מ בשם הממשלה בכלל המגזר הציבורי והמשק]. לא חובה – הצגה בתרשים:	100	3 × 33.3% לכל צד
6	6	ב. חשיבותו של משא ומתן קיבוצי: ניהול משא ומתן קיבוצי מאפשר לעובדים ולמעסיק להגיע להסכמות ברוח טובה, בדרך של win-win, למרות האינטרסים המנוגדים בין הצדדים. התאגדות של קבוצה אל מול מעסיק שהוא גוף גדול מעניקה לעובדים כוח ותחושה שמקשיבים להם, ומצד שני מושג "שקט תעשייתי" במערכת יחסי העבודה. חיסרון אחד של הסכם קיבוצי: – ההסכם הוא כללי, ואינו מאפשר לשקף הבדלים מיוחדים בטיב העבודה, בתפוקה, במאמץ שמשקיע כל עובד וכדומה. – ניסוח כללי, שאינו מתייחס לעובד ספציפי, עלול לעיתים להיות דור-משמעי ומעורפל.	100	50% לחשיבות ניהול מו"מ קיבוצי; 50% לחיסרון של הסכם קיבוצי

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	8	ג. 1. נושאי המשא ומתן הקיבוצי שבהם ידונו הצדדים, כמתואר בפתיח לשאלה: תנאי העבודה, ותנאי השכר. 2. שני נושאים נוספים שניתן לדון בהם במשא ומתן קיבוצי: תנאים סוציאליים, יישוב סכסוכי עבודה, קביעת זכויות ומימוש זכויות, היקף שעות העבודה בשבוע.	100	50% לתת-סעיף 1: 2 × 25% לכל נושא; 50% לתת-סעיף 2: 2 × 25% לכל נושא
	5	ד. צו הרחבה הוא צו מקיף שמוציא שר הכלכלה, המרחיב את התחולה של הסכם קיבוצי כללי על עובדים ומעסיקים שאינם כלולים בהסכם הקיבוצי. הצו מרחיב הוראות של הסכם קיבוצי על עובדים בענפים מסוימים, ומוסיף על החוקים ודיני העבודה וקובע הוראות מסוימות שיהיו כתובות בהסכם קיבוצי מסוים. במקרה שיחול על הפסיכולוגים: אם יקבלו במסגרת המשא ומתן הטבות נוספות, שאינן קיימות בהסכם הקיבוצי הנוכחי שלהם, ניתן יהיה להוסיפן באמצעות "צו הרחבה".	100	50% להסבר צו הרחבה; 50% ליישומו על פסיכולוגים