

פחת – שיטות חישוב

- הפחת נכלל בין העלויות העקיפות של הארגון.
- הפחת היא עלות (הוצאה) המתחלקת למספר שנים.
- יש לחשב פחת על : מכונות / ציוד/ מבנים המשמשים את הארגון.

• הגורמים לפחת :

- בלאי פיזי – הנגרם משימוש.
- התיישנות כללית – התפתחות הטכניקה מביאה לשכלולים ולכן כדאיות השימוש הולכת ופוחתת, אף שהמכונה עדיין במצב תקין.
- את הפחת יש להציג כגורם בפני עצמו.
- יש להבחין בין פחת היסטורי, המחושב לפי עלות הנכס בעת רכישתו, לבין פחת כלכלי, שהוא הערך הריאלי של הנכס לשנה בה מחשבים את הפחת.
- הפחת ההיסטורי אינו מייצג את הערך הריאלי של הנכס, לכן תחשיבי התמחיר מבוססים על הפחת כלכלי.
- בהנהלת החשבונות הפיננסית מחושב הפחת לפי העלות ההיסטורית.

שיטות לחישוב הפחת:

- א. פחת לפי הקו הישר – שיעורי הפחת שווים לכל שנה שבה מחשבים את הפחת, כלומר : פחת במנה שווה לכל אורך החיים המשוער של הנכס.
- ב. פחת לפי יחידות תפוקה – הפחת מחושב לפי השימוש במכונה, כלומר : הפחת הוא לפי יחידות תפוקה ולא לפי גורם הזמן. כמות יחידות התפוקה מוערכות לאורך חיי הנכס.
- ג. פחת לפי היתרה הפוחתת – שיעורי הפחת מחושבים לגבי היתרה השנתית האחרונה, כך שהפחת השנתי אינו שווה בשום שנה לקודמו. אחוז הפחת הוא קבוע, כלומר : בשנה הראשונה הפחת הגבוה ביותר, והוא הולך ויורד מדי שנה.

דוגמא לחישוב פחת (החזר הון)

משאית וולבו (6*4) ציר כפול, 420 כ"ס
מיכל להובלת חלב – 31,000 ליטר

בסיס החישוב:

❖ מס' קילומטרים 65,000
❖ משקל כולל 48 טון.

מחיר המשאית:	₪ 363,528
ערך שארית:	₪ 90,882 (כעבור 7 שנים).
ערך נוכחי שארית:	₪ 60,441 (מקדם 0.66506)
השקעה נטו:	303,087

₪ 54,295

החזר הון משאית
(6% ריבית, 7 שנים – מקדם 0.17914)

מחיר מכלית:	₪ 300,000
ערך שארית:	₪ 105,000 (כעבור 8 שנים)
ערך נוכחי שארית:	₪ 65,878 (מקדם 0.62741)
השקעה נטו:	₪ 234,122

₪ 37,703 ש"ח

החזר הון מיכל

(6% ריבית, 8 שנים – מקדם 0.16104)

₪ 91,993 ש"ח
₪ 7,666

החזר הון שנתי:
החזר הון חודשי:

החישובים מבוססים על טבלאות הון:

- מקדמי ערך נוכחי.
- מקדמי החזר הון

דוגמה לחישוב עלות להובלה

להלן הנתונים

<u>היקף עבודה</u> (1)	<u>עלויות קבועות</u> (2)	<u>עלויות משתנות</u> (3)	<u>סה"כ עלויות</u> (4)
100 הובלות	₪ 10,000	₪ 20,000	₪ 30,000
200 הובלות	₪ 10,000	₪ 40,000	₪ 50,000
300 הובלות	₪ 10,000	₪ 60,000	₪ 70,000
400 הובלות	₪ 10,000	₪ 80,000	₪ 90,000
500 הובלות	₪ 10,000	₪ 100,000	₪ 110,000

חישוב עלות להובלה ייעשה עם חלוקת העלויות ליחידות התפוקה בכל היקף עבודה.

להלן חישוב עלות להובלה בכל אחד מהקפי ההובלה:

<u>היקף עבודה</u> (1)	<u>עלויות קבועות ממוצעות ליחידה</u> (2)	<u>עלויות משתנות ממוצעות ליחידה</u> (3)	<u>סה"כ עלויות ממוצעות ליחידה</u> (4)
100 הובלות	₪ 100	₪ 200	₪ 300
200 הובלות	₪ 50	₪ 200	₪ 250
300 הובלות	₪ 33	₪ 200	₪ 233
400 הובלות	₪ 24	₪ 200	₪ 225
500 הובלות	₪ 20	₪ 200	₪ 220

המסקנות המתקבלות

העלויות הקבועות הממוצעות ליחידת תפוקה – הולכות ופוחתות ככל שהיקף העבודה הולך וגדל.

העלויות במשתנות הממוצעות ליחידת תפוקה – יציבות בכל היקפי העבודה

היקף העבודה אינו משפיע על העלות המשתנה ליחידת תפוקה

תורת הניהול

מי הוא מנהל?

מנהל הוא

מפעיל של כוח אדם ואמצעים

להשגת יעדים

מה הוא ניהול ?

ניהול הוא

עיסוק של בודד או צוות

בהשגת יעד או יעדים

על ידי הפעלת כוח אדם ואמצעים

מה הוא יעד מערך ההובלה?

יעד מערך ההובלה

להעביר ממקום אחד למקום אחר

את כל מה שהועמס על כלי ההובלה

בבטיחות ובאחריות

ועל פי כל החוקים והתקנות המחייבים

את זאת ניתן להשיג על ידי :

- א. ידע בניהול כללי.
- ב. ידע מקצועי בהובלה
- ג. הבנת הכוח המניע עובדים
- ד. הבנת מערכת יחסי ספק – לקוח.

הגדרות אלה מחזקות את הגישה המתקדמת (המודרנית) לניהול, גישה,

גישה המגדירה את הניהול כמקצוע ואת המנהל כמקצוען.

אי אפשר לנהל

מה

שאי אפשר למדוד

אז, איך מודדים ניהול?

בכל פעילות עיסקית יש בקרת ביצוע,
ויש בקרת איכות

הביצוע בניהול הוא : תוצאת המאזן!

האיכות בניהול = רמת הביצוע X איכות התהליך

רמת הביצוע היא תוצאת פעילות העובדים
איכות התהליך (הניהולי) היא תוצאת הניהול

הציון בכל מרכיב הוא 100% או פחות

אם רמת הביצוע = 100%
ואיכות התהליך = 100%

אז איכות הניהול = $100\% \times 100\% = 100\%$

בואו נניח לרגע, שאנחנו יודעים

למדוד את רמת הביצוע
ושאנחנו יודעים למדוד
את איכות התהליך הניהולי

ואז?

אם למשל:

רמת הביצוע היא 80%
ואיכות התהליך היא 80%
אז, איכות הניהול = $80\% \times 80\% = 64\%$

איך נדע שרמת הביצוע היא 80% או בכלל?

איך נדע שאיכות התהליך היא 80% או

בכלל?

על פי מרכיביות, כלומר:
על פי מפת הניהול

המתמטיקה של החיים

איכות הניהול = רמת הביצוע X איכות התהליך

רמת הביצוע = מיומנות X הנעה

איכות התהליך = רמת הניהול X תנאי הסביבה

הנחנו קודם הנחה, שרמת הביצוע = 80%

אנו יכולים לקבל נתון מדהים זה – או ממכפלת:

100% מיומנות X 80% הנעה = 80%, או ממכפלת:

81% = 90% מיומנות X 90% הנעה

השליאה שצושים ארלונים, כאשר הם נשענים
על אופנת ניהול, לו או אחרת, או, כאשר הם
נשענים על יוצר מתחום מקצועי מצומצם, והעיקר:
כאשר אין למנהלים הבנה בניהול
איכותי מולק, היא: שהם מקיימים מאמץ אדיר
בטיפול לזרם אחד מן הארבעה הנ"ל ומלניחים את
העולת האחרים

בואו נניח שהפעלת שיטות שכר עידוד (בונוסים)

תשפר את גורם התמורה מ- 80% ל- 100%.
אם שאר הגורמים נשארים 80% אז:

קודם היה: $80\% \times 80\% \times 80\% \times 80\% = 41\%$

ועכשיו: $80\% \times 80\% \times 80\% \times 100\% = 51\%$

תוצאה דומה היינו מקבלים משיפור מתון, בכל גורם בנפרד:

כלומר: $85\% \times 85\% \times 85\% \times 85\% = 52\%$

והמסקנה היא:

א. אין בניהול מוקדם או מאור, ואין בניהול נושא אחד שאם נזיז רק אותו נשיג שיפור מיטבי.

ב. הפעילות הנכונה בניהול, היא "מלמטה למעלה" – על ידי שיפורים מיטביים בחזית רחבה כלומר, מעט בכל פרט בסיסי, כל הזמן.

ג. חשוב להבין מה המורכבות בכל גורם מן הגורמים המשפיעים על איכות הניהול. נכון, יש לנו פירוט והסבר לכל גורם ב"מפת הניהול" ובכך עסקנו היום. מכאן והלאה, יכול כל מנהל לפרט לעצמו את מרכיבי כל גורם בהתאמה לארגון "שלו".ו

אולי בכל זאת נשאל "שאלת תם"

למה זה בעצם, חשוב ?

והתשובה היא :

בגלל המצוינות

מה היא הגדרת המצוינות בניהול ?

**ההישג של היום הוא
הנורמה של מחר**

**אם לא נדע למדוד את ההישג של היום
לא נדע, מחר, אם התקדמנו, או לא....**

מ ק ר א ה

פירוט והסבר לרמת הביצוע

רמת הביצוע = מיומנות X הנעה

המיומנות

מיומנות היא היכולת של עובד או צוות

לבצע ולהשלים

את כל המטלות המוטלות עליהם

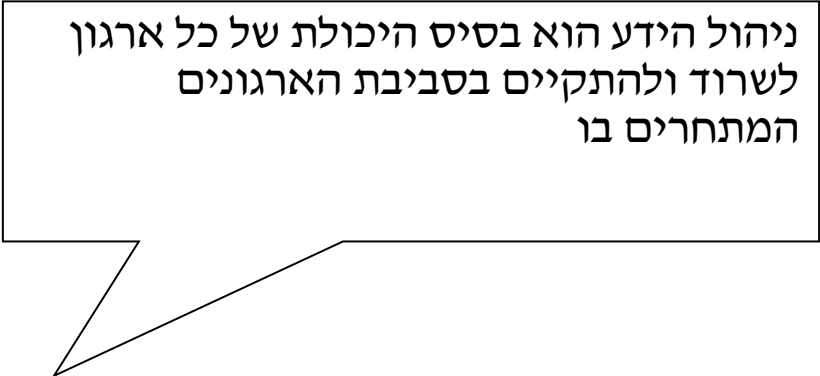
בתחום התפקיד או המקצוע

בזמן הקצר ביותר

ובאיכות הגבוהה ביותר

למועד בו הם נדרשים להשגת מטרות הארגון

מיומנות = ידע X ניסיון



ניהול הידע הוא בסיס היכולת של כל ארגון
לשרוד ולהתקיים בסביבת הארגונים
המתחרים בו

אז, איך מודדים ידע?

על מנת למדוד כל דבר שבעולם, אנחנו זקוקים ל,קנה מידה".
קנה המידה היה במקורו מדד למידת אורך, אולם המושג התפתח
לכל צורך של השוואה של כל ערך רצוי למדד בסיס ידוע.

אז, איך מודדים ידע?

רק אם נדע מה הוא הידע שצריך להיות בארגון, נדע מה הוא
הידע החסר. כלומר, אנו צריכים להגדיר לכל עובד : בהגדרת
תפקידו, מה הוא הידע הנחוץ לנו, על מנת שהוא יתפקד, כפי
שאנחנו מבינים את יעדי הביצוע שלו. כלומר,

ניתן להגדיר את רמת הידע הנחוץ, ולהשוות אותה לרמת העובד
”שיש לו” וגם להעריך את שיעור (%) הידע החסר : הן בלימודים
פורמליים ”תעודות”, והן בהשלמות מקצועיות ”קורסים”.

ואז :

ממוצע שיעור "הלימודים הפורמליים" בצוות המנהל X ממוצע שיעור "הלימודים הפורמיללים" בצוות המבצע = נותן לנו את שיעור המדד של גורם זה.

אם נציב את יעדי הידע לכל עובד, נוכל להשיג ניהול איכותי :
או על ידי השמת העובד לו אנו מצפים
עו על ידי השבחת העובד "שיש לי".

למעשה, חישוב גורם הדרכה בארגון מתייחס לתכניות הדרכה פנים ארגוניות, בנושאים ייחודיים לאגון עצמו, ועל מנת שניתן יהיה למדוד גורם זה' צריך להכין תכנית הדרכה כזאת – שהיא כשלעצמה, מציבה יעדי הישגיות באיכות הניהול אשר יתבטאו כמובן, באיכות הביצוע.

זכרו
אך זאת:



איכות מערכות הדרכה, ייעוץ ארגוני ולוגיסטיקה

הנעת עובדים

יצחק גול

ההנעה היא ממריץ פסיכולוגי המעלה אדם לרמת ביצוע המתאימה לרמת התיגמול שהוא מקבל, לפי דעתו.

המנהיגות מעלה את העובדים לרמות ביצוע גבוהות יותר !!!

נשאלות כאן לפחות, שתי שאלות:

1. מהי רמת הביצוע?

2. מהי רמת התיגמול?

התשובה לשאלה הזאת נעוצה במערכת יחסי העבודה.

ניתן להסביר את התשובה במערכת יחסי ספק- לקוח במקום העבודה.

המסקנה היא:

1. רמת הביצוע תלויה בציפיות המנהל.

2. רמת התיגמול תלויה בציפיות העובד.

הנעה = חריצות X תמורה

תמורה = שכר X תכנון קריירה
שכר = ה"הוצאה ממוצעת" X בונוסים

חישוב ההוצאה הממוצעת

"ההוצאה הממוצעת למשפחה" מתפרסמת בכל חודש, ובכל רבעון, בפרסומים הרשמיים של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

כל שדרוש הוא, לקחת עובד, עובד, ולהשוות את שכרות לנתון הזה.

ממוצע תוצאת ההשוואה לכל העובדים הוא הנתון הראשוני במרכיב השכר, בגורם התמורה, בחישוב המוצע.

גורם ה"בונוסים" שונה ממנו. כאן צריך כל מנהל לקבוע עבור מה הוא מוכן להעניק בונוסים וכמה הוא מוכן להעניק, בכל מקרה ובסה"כ.

מאחר ואנו מציעים מדידי "הנדסית" אנו מציעים לתגמל עובדים בתגמול דיפרנציאלי, כאשר לכל עובד מוצבים יעדים, בשיטת הניהול לפי יעדים, ומידת ההישגיות ביעדים, התווה את המדד לעניין זה, לכל עובד בנפרד – ובחישוב ממוצע – לכל העובדים.

תכנון קריירה

תכנון קריירה = תכנון, "לאורך" X תכנון "לרוחב".

תכנון קריירה "לאורך", הוא תכנית ברורה של התנאים, הנסיבות והמועדים – בהם יעלה העובד בדרגה, או בתפקיד, במסגרת הממוסדת של הארגון.

*עניין זה לא תמיד אפשרי, וישנם הרבה ארגונים
שבהם בעצמם אין לעובד לאן להקדם מאפי "להרוץ"
משהו בדרכו.*

אבל, אם נתון זה אינו ניתן לשינוי, יש לתת את הדעת על הגורם השני והוא הקידום לרוחב :

קידום לרוחב פירושו העשרת תפקידו של העובד, שילובו בצוותי פרויקטים, בהם הוא יכול לבטא יכולת מעל לתפקידו הקיים, וגם, בעיקר, תמיכה עד כדי "דחיפה" להשלמת ידע פורמלי, לימודי תעודה, וכל ידע לימודי אשר יעלה את ערכו בעיני עצמו, בעיני משפחתו, חבריו, וסביבת העבודה בה הוא נמצא.

המדד יהיה מספר העובדים הנמצאים בתהליך זה מתוך סה"כ העובדים.

חריצות = צורך מנטלי X רווחה

צורך מנטלי = חנוך וכורח X הגשמה.

חנוך ובורח

מידת היות אדם מחונק לחריצות או נאמנות למקום
העבודה, היא יותר עניין להערכה סובייקטיבית,
מאשר למדידה. אולם. דווקא באורט לה, בדרך כלל,
קל לנו להעריק הערכה כלאת לזאת אנו קוראים :
הנצה חיובית.

לצומת זאת, קיימים מקרים בהם אדם מללה
חריצות במקום העבודה – מפני שין לו מקום אחר,
או ברירה אחרת, וחשוב לו לשמור על מקום
העבודה, לזאת אנו קוראים : הנצה שלילית, מפני
שהיא תלויה ברירה.

בגורם זה, אנו משאירים לכל מנהל לקבוע את המדד בעצמו, אף שאנו
מציעים לקיים דיון בעניין.

הגשמת העצמי

הגשמת העצמי נקראה בעבר, כפי המנהלים
השמרנים: "המלל המעבידים, ולזאת בכלל,

עובדים, גם כאשר הם מועסקים בשכר נמוך,
בתנאים קשים, ביחס רע וכו' וכו'.. הם, בכל זאת,
מפיקים כמות "טובה של עבודה ואיכות טובה. הסיבה
לכך היא ש'שכל אדם חייב על מנת "לחיות בשלום
עם עצמו" לעשות עבודה טובה אחרת ורק ערכו
בעיני עצמו – בעיני הסוברים אותו.

מדידת העניין הזה נתונה גם היא לדיון עם כל מנהל, בסוג הארגון שבו
הוא מתפקד, עם העובדים "שלו" וכו' וכו'...

הרווחה

מספר רב של חוקרים תרמו להבנת השאלה : מה מניע אנשים. אנו
נעסוק בעיקריים שבהם :

מסלול מקצועי, הרצאות, מקלפים, אטק'נסון ולק'.

מידרג הצרכים של מסלול

קיימת, אמנם, אי הסכמה של מספר חוקרים לגבי החלוקה או הפירוט

של מידרג הצרכים האנושיים על פי מסלו, אולם בסיס התורה זכה להכרה נרחבת והוא שימושי עבור מנהלים בכל רמות הניהול. אברהם מסלו תיאר מניעים ככחות הדוחפים אותנו להתנהג בצורה שבה אנו מתנהגים. כל הפעולות של כל אדם הן תוצאה של מניעים אשר לעיתים סותרים זה את זה ולעיתים מחזקים זה את זה. תורת מסלו טוענת שהמניעים שלנו הם בעצם, צרכים וכי הצרכים שלנו ניתנים לחלוקה לפי מידת חשיבותם בעינינו.

ההירארכי המתוארת בתרשים שלהלן מתארת רמות שונות של צרכים אלה:

צורך בהגשמה עצמית
צרכי ה"אני"
צרכים חברתיים
צרכי ביטחון
צרכים פיסיוולוגיים

הצרכים הפיסיוולוגיים : הצרכים האנושיים הבסיסיים ביותר הם צרכים פיסיוולוגיים כמו : מזון, מים, מחס, חום, לבוש, וכיו"ב
צרכים אלה נמצאים בתחתית הפירמידה, מפני שהם בבסיס. עד שלא יתמלאו צרכים אלה ברב, או במעט, לא יתגלו הצרכים האחרים, ולכן הם גורמי ההנעה החזקים ביותר

צרכי הביטחון :
הגנה מנזק פיסי, ותחושת בטחון בהשגת כל הצרכים הפיסיוולוגיים.
בטחון במקום העבודה, ביטוח בריאות, חסכוניות, פנסיה וכו' שייכים לקבוצה זאת

צרכים חברתיים

הצרכים החברתיים כוללים את הצורך להשתייך לקבוצה (לשבת). את הצורך באהבה, חיבה וידידות. על פי מסלו, הצרכים החברתיים הינם גורמי הנעה חזקים מאוד, לאחר שהובטחו (סופקו) הצרכים הפיסיולוגיים וצרכי הביטחון האישי

צרכי ה"אני – הצרכים האגואיסטיים

מעל המרכיבים החברתיים במידרג, עומדים לפי מסלו, צרכי ה"אני". צרכים אלה כוללים את הצורך : בהערכה, בהכרה, בכבוד, בסטטוס, בהישגיות, בעצמאות ובחופש. הצרכים האגואיסטיים נמצאים במקום גבוה במידרג אולם, הם משתנים על פי רקע האנשים ועל פי דפוסי החברה בה הם חיים, (מאחר והחברה קובעת, באה החברה לפני צרכים אלה

צרכי ההגשמה האישית

הרמה הגבוהה ביותר במידג שחל מסלו הם : צרכי ההגשמה האישית, או ה"צורך במימוש עצמי" זאת שאיפה שיש לאנשים מסוימים למצות את הפוטנציאל שלהם ולהיות כל מה (שלפי דעתם) הם יוכלים להיות

דוגלס מק גרגור ותיאוריית ה-X וה-Y

בספרו The human side of enterprise הבחין מקרגור בין שתי תיאוריות שכיחות של יחסי ממונה – כפוף.

תיאוריית ה-X: המבוססת על ההנחה שאנשים אינם אוהבים לעבוד. והסיבה היחידה לעובדת עבודתם היא הצורך בפרנסה.

מנהלים המאמינים בתיאוריה זאת מניחים שעובדיהם יניעו רק "הנעה בדחיפה" כי אין להם גורם מניע עצמי.

תיאוריית ה-Y: מניחה שהעבודה היא צורך אנושי ולכן אנשים יחפשו באופן אקטיבי אפשרויות ומצבים המעמידים בפניהם אתגרים, והם בעלי "משמעת מתוך הכרה".

הרצברג: גורמי ההנעה הפנימיים והחיצוניים:

גורמי הנעה פנימיים נובעים מסיפוק בעבודה מהישג אקטואלי (גם אם הוא סובייקטיבי), מהכרת העמיתים ברמת הביצוע "המקצועיות" מהכרת הממונים ברמת הביצוע האישית, או הצוותים וכו' W/

גורמי ההנעה החיצוניים נובעים מהיענות הארגון לצרכים המיידים של הפרט, ממערכת יחסי העבודה, שיטת הכמי העבודה, תמיכת הארגון ברווחת העובד בעבודה (אפליה, הטרדה) ובבית.

מקללנד ואקינסון : הצורך בידידות, הישגיות ועצמה

אין הבדל בין תיאוריה זאת לתיאוריה של מסלו, מלבד העובדה שמקללנד ואטקינסון מניחים א- פריורי (הנחה מקדמית) שהצרכים הבסיסיים וצרכי הביטחון האישי הושגו, בחברה המודרנית, ואין צורך לדון בהם.

מלבד זה : **הצורך בידידות** הוא הצורך החברתי, **צורך ההישגיות** הוא צורך האישי, **וצורך העוצמה** הוא צורך בהגשמת העצמי.

פרסקוט לקי ותיאוריית העקיבות העצמית

לפי לקי : ככל שהתנהגותו של אדם תיראה בעיני אחרים לא הגיונית – ביא הגיונית לאותו אדם, והיא עקבית עם התפישה שלעצמן על אישיותו.

לקי סבור של אדם זקוק לאמונה עצמית שהוא "אישיות שלמה, רציונלית ועקבית".

לכן אנשים מגיבים למשוב חיצוני כ"לא נכון" או "שיקרי" והם נוטים לדחות את המשוב הבא מן הזר, הן מסיבות אשיותיות – פסיכולוגיות והן מסיבות של חרדה למעמדם.