

מבחן השלמה ללימודי תעודה מקצועית

על-תיכונית

למגמת ניהול עסקי

הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: שלוש שעות.

ב. מבנה השאלון ומפתח ההערכה: בשאלון זה שלושה פרקים.

פרק ראשון: ניהול	40 נקודות
פרק שני: ניהול משאבי אנוש	40 נקודות
פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון	20 נקודות
סך-הכול	100 נקודות

יש לענות על שתי שאלות מכל אחד מהפרקים הראשון והשני, ועל שאלה אחת מהפרק השלישי. בסך הכול יש לענות על חמש שאלות מכל השאלון. לכל שאלה – 20 נקודות. סך-הכול – 100 נקודות.

ג. חומר עזר מותר בשימוש: כל חומר עזר כתוב בכתב יד או מודפס על נייר, מחשבון רגיל ומחשבון פיננסי.

ד. הוראות מיוחדות:

- כתבו את כל התשובות בעט בלבד.
- ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.
- בתשובה על שאלת חישוב, עליכם להציג את הנוסחה המתאימה ואת כל שלבי הפתרון באופן מפורט, ולהסבירם בקצרה. קבלת מרב הנקודות מותנית במילוי דרישה זו.

כתבו במחברת הבחינה בלבד, בעמודים נפרדים, כל מה שברצונכם לכתוב כטיוטה (ראשי פרקים, חישובים וכדומה). כתבו "טיוטה" בראש כל עמוד טיוטה. כתיבת טיוטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 6 עמודים.

השאלות בשאלון זה מנוסחות בלשון רבים, אף על פי כן על כל תלמידה וכל תלמיד להשיב עליהן באופן אישי.

בהצלחה!

השאלות

בשאלון זה שלושה פרקים, ובהם שמונה שאלות. יש לענות על שתי שאלות מכל אחד מהפרקים הראשון והשני, ועל שאלה אחת מהפרק השלישי. בסך הכול יש לענות על חמש שאלות מכל השאלון.

פרק ראשון: ניהול (40 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 1-3 (לכל שאלה – 20 נקודות).

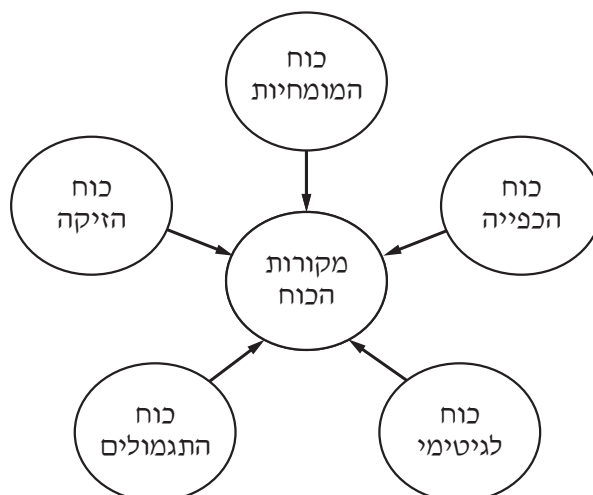
שאלה 1 – מנהיגות וקבלת החלטות

בכלי התקשורת פורסם כי חפץ זר נמצא בשקית אפונה קפואה של היצרנית "טנא כול". השקית נקנתה באחד המרכולים במרכז הארץ. מאז הפרסום קיימו מנהלי החברה שרשרת של ישיבות לדיון באירוע. באחת הישיבות הוחלט לחקור האם נוהלי האיכות יושמו במלואם, האם אירעו מקרים דומים בעבר, בתוך החברה או בחברות אחרות, ואם כן – כיצד טופלו. מנכ"ל החברה, אלון הכהן, פרסם הודעה בתקשורת: "אנו מתנצלים בפני הלקוחות והצרכנים על התקלה. אנו לוקחים אחריות מלאה, ובוחנים ביסודיות בסיוע מומחים את בקרת האיכות של המזון המיוצר במפעלנו".

(8 נק') א. מהו השלב בתהליך קבלת החלטות שעסקו בו מנהלי החברה בישיבה? נמקו את התשובה.

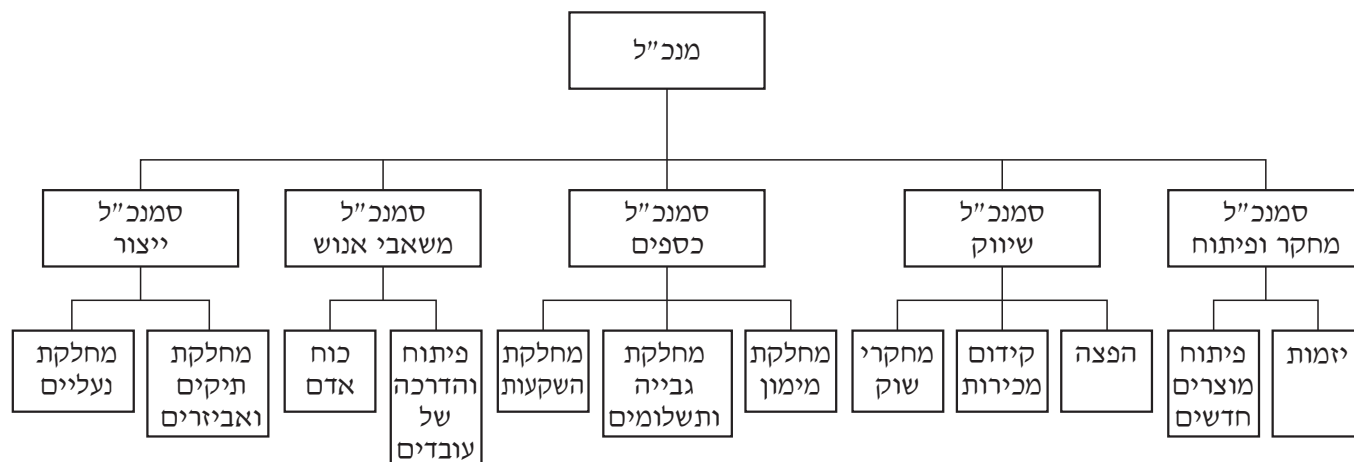
החברה הוסיפה והודיעה על החלטתה לפטר את מנהל מחלקת הייצור ולמנות במקומו את גולן אפרתי. גולן הוא מהנדס בעל שם עולמי, הידוע ביכולותיו המקצועיות הגבוהות. הוא מנהל מוערך שנחשב גם למנהיג. הוחלט להעניק לו סמכויות נרחבות ביותר כדי שיוכל לשקם את החברה.

(12 נק') ב. פרנץ' וראוון (French & Raven) הציעו חמישה מקורות של כוח, אשר עוצמתו של כל אחד מהם נקבעת על-פי מצב הארגון וסוג הארגון שבו ממומש הכוח. בתרשים שלהלן מפורטים מקורות הכוח האלה. בחרו שניים מהם, והסבירו כיצד כל אחד מהם בא לידי ביטוי במינויו של גולן אפרתי.



שאלה 2 – מבוא לתורת הארגון ושינוי ארגוני

"עורי בע"מ" היא חברה ישראלית ותיקה, המייצרת ומשווקת נעליים, תיקים ומוצרי עור נלווים יוקרתיים. המבנה הארגוני של החברה מתואר בתרשים שלהלן.



* כל מחלקה כוללת מנהל מחלקה ועובדים.

(6 נק') א. 1. מהו סוג המבנה הארגוני של חברת "עורי בע"מ"? תארו את עקרונותיו על-פי התרשים.

2. הביאו דוגמה **אחת** להאצלת סמכויות אפשרית, על-פי התרשים, באחת מהיחידות בחברה.

בשנה האחרונה נפתח השוק המקומי ליבוא מוצרי עור ותחליפיו, והחברה רשמה הפסדים ברבעונים האחרונים. לאחר דיונים ממושכים החליטה הנהלת החברה להחיל שינוי ארגוני שבמסגרתו יוכנסו טכנולוגיות ייצור חדשות, וזאת כדי לייעל תהליכים ולצמצם את עלויות הייצור. שינוי זה נועד להגדיל את יכולת החברה להתחרות בשוק המקומי ולהרחיב את פעילותה ליצוא מוצריה לשוק הבין-לאומי.

(14 נק') ב. 1. זהו מתוך הפתיח לסעיף **שלושה** גורמים המובילים לשינוי בארגונים, והסבירו כיצד **כל אחד** מהם בא לידי ביטוי בשינוי הארגוני שהוחלט ליישם בחברת "עורי בע"מ".

2. האם מדובר בשינוי ארגוני **תגובתי** או בשינוי ארגוני **יזום**? נמקו את התשובה.

שאלה 3 – שינוי ארגוני

בעת מגפת הקורונה התעורר הצורך במתן שירותים וירטואליים ללקוחות, ולשם כך פותחו פתרונות טכנולוגיים. מאז, הצורך בשירותים אלה רק הולך וגובר.

(10 נק') א. 1. מהו ארגון וירטואלי?

2. מדוע מאז מגפת הקורונה גבר הצורך במתן שירותים וירטואליים ללקוחות?

כיום, ארגונים נדרשים לפעול בסביבה סוערת, עתירת שינויים, שבה טכנולוגיות מתפתחות בקצב מהיר וצורכי הלקוחות משתנים. כדי למנף את יכולותיו, על כל ארגון לפתח אסטרטגיה שצופה את פני העתיד; עליו לבנות תהליכי עבודה וצוותי עבודה מגוונים, ליצור סביבת עבודה תומכת, ולפתח פתרונות חדשים ויכולת הכשרה ולמידה הפורצת דפוסי חשיבה שגרתיים. מנהלים שמאמינים ותומכים בשינוי מטפחים אצל עובדיהם חופש חשיבה ויצירתיות, ודורשים מכלל העובדים להפנים את הצורך בקידום מתמיד של איכות והתאמה אישית לשיטות שירות ולמוצרים חדשניים.

(10 נק') ב. ציינו שלושה רכיבים באקלים הארגוני שתורמים לפיתוח חדשנות ארגונית, והביאו מן הפתיח לסעיף ציטוט מתאים לכל רכיב.

פרק שני: ניהול משאבי אנוש (40 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 4-6 (לכל שאלה – 20 נקודות).

שאלה 4 – גיוס עובדים ובטיחות וגהות בעבודה

קבוצת משקיעים הקימה מפעל לייצור מגנזיום אשר ינצל את החומרים שמפעלי ים המלח כורים מהים. מגנזיום משמש בעיקר בתעשיית המכוניות וכמרכיב בתעשיית האלומיניום, ותהליך הייצור שלו צורך אנרגייה רבה. לאחר ההקמה היה על המפעל לגייס בדחיפות עובדים. גיוס העובדים נעשה באמצעות חברת השמה.

(8 נק') א. ציינו שני שיקולים של מפעל המגנזיום לבחירה בחברת השמה כמקור לגיוס עובדים.

המפעל קלט 80 עובדים חדשים, ובמסגרת תהליך הקליטה נערך להם יום עיון בתחום הבטיחות והגהות. בפני המשתתפים הודגש כי המפעל מחויב לפקח על קיומם של הנהלים והחוקים, לצמצם סיכונים ותאונות ולדאוג לצידוד תקני ותקין. כמו כן, עליו לתכנן תהליכי עבודה ושיטות עבודה, לבדוק ציוד אחת לרבעון, ולספק לעובדים ציוד מגן וביגוד אישי. עוד הודגש, כי המפעל מחויב בשימוש מבוקר בחומרים רעילים ובהקפדה על תאורה מתאימה, על אוורור, על מניעת רעש חריג ועל היגיינה. המפעל ידאג לשילוט ולגידור באזורים המהווים סכנה.

(12 נק') ב. ציינו מתוך הפתיח לסעיף שתי דרכים לשמירה על גהות בעבודה, ושתי דרכים לשמירה על בטיחות בעבודה.

שאלה 5 – הדרכה ופיתוח המשאב האנושי

סמנכ"ל משאבי אנוש בחברת "טיפת מים בע"מ", המשווקת ברי מים, טוען כי אנשי השירות והמכירות של החברה מתקבלים לתפקידם בלי שיש להם ניסיון תעסוקתי בתחום. לדעתו, הכשרת עובדים מרחוק (בזום) היא תהליך קשה, היות שאינו מחבר אותם לארגון ואינו מעניק להם את התחושה שהגיעו למקום הנכון, ולכן תדירות תחלופת העובדים בתחום השירות והמכירות היא גבוהה מאוד.

על רקע מחסור בעובדים מקצועיים, שיפרה החברה את תוכניות הלמידה מרחוק: היא בנתה יישומון שנועד לתת מענה לתהליך הקליטה וההדרכה מרחוק. עם החתימה על חוזה העבודה, העובד מקבל מיד מסרון ובו קישור להורדת היישומון. היישומון מאפשר לו להכיר את החברה, לרבות סיור וירטואלי במקום העבודה, ומוציג בו חומרי לימוד לשלב ההדרכה, הכוללים נוהלי עבודה וסטנדרטים של שירות להבטחת מענה אחיד ללקוחות. מלבד זה, היישומון מאפשר לעובד החדש לתקשר עם עובדים אחרים ויוצר לעובדים חוויית עבודה משותפת.

(8 נק') א. ציינו **שלוש** מטרות של תוכנית הקליטה וההדרכה לעובד חדש באמצעות היישומון.

מנכ"ל החברה מבקש להעצים את המנהלים כדי לחשוף אותם לעולם מושגים רחב יותר באמצעות תוכנית לפיתוח מנהלים. לדעתו, יש לספק להם כלים שבאמצעותם יוכלו לאתר את כישורי עובדיהם ולפתח בעבורם קריירה מקצועית של שירות ומכירות המתאימה לארגון.

(12 נק') ב. הסבירו מדוע מנכ"ל החברה מייחס חשיבות לשני הדברים האלה:

1. להשתתפותם של המנהלים בתוכנית לפיתוח מנהלים.
2. לפיתוח קריירה מקצועית לעובדים בתחום השירות והמכירות.

שאלה 6 – הערכת תפקוד עובדים

עובדי מפעל "חורב" התלוננו על פערים שקיימים בין העובדים מבחינת השכר ותנאי העסקה. מנהל משאבי אנוש הכין תוכנית לקידום עובדים ולמתן תגמולים מיוחדים, והחליט להכניס לתוכנית העבודה השנתית תהליך של הערכת עובדים, שייעשה בתחילת השנה, בשיטה של הערכת 360 מעלות.

מנהל משאבי האנוש הציג את התוכנית בפני מנהלי החברה, והתוכנית עוררה התנגדויות. רבים מהמנהלים טענו כי התהליך מיותר ושהוא עלול לפגוע בביצועים העסקיים. מנהל משאבי האנוש נדרש לשכנע אותם ביתרונות של תהליך הערכת עובדים ובתרומתו למפעל.

(10 נק') א. 1. הסבירו כיצד נעשית הערכת ביצועי עובדים, ומדוע היא חשובה.

2. הסבירו כיצד תהליך הערכת העובדים יכול לסייע למנהלים במפעל "חורב" לבחור בעובדים המתאימים לקידום ולתגמולים מיוחדים.

(10 נק') ב. הסבירו מהי שיטת הערכת 360 מעלות, וציינו יתרון **אחד** וחסרון **אחד** ליישום שיטה זו במפעל "חורב".

פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון (20 נקודות)

ענו על שאלה אחת מבין השאלות 7-8 (20 נקודות לשאלה).

שאלה 7 – מבוא לכלכלה ומימון

המאפיות המקומיות במשק "נהנים" אופות לחמניות. הצרכנים המקומיים קונים לארוחת הערב לחמניות או כדורי פלאפל. בכל אחד מהסעיפים א'-ב' נתון אירוע שאירע במשק. בכל סעיף, הסבירו כיצד השפיע האירוע על הביקוש או על ההיצע בשוק **הלחמניות** במשק, וסרטטו באופן סכמתי את עקומת הביקוש/ההיצע בשוק הלחמניות, כפי שהייתה לפני האירוע ולאחריו.

(7 נק') א. מחיר הפלאפל ירד.

(7 נק') ב. שכרם של עובדי המאפיות ירד.

(6 נק') ג. מאפיית "טעים פה" מבקשת להחליף את תנור האפייה שברשותה. חברת התנורים "חס לי" מציעה לבעל המאפייה תנור תעשייתי שמחירו 70,000 ש"ח, שישולמו ב-5 תשלומים **שנתיים שווי קרן**, בסוף כל שנה, בריבית שנתיית בשיעור 8%. בנו לוח סילוקין פשוט לתשלומים על התנור.

שאלה 8 – מבוא לכלכלה ומימון

יצרני המזון במשק העלו את המחירים באופן ניכר, והסבירו כי נאלצו לעשות זאת בשל עליית המחירים של גורמי הייצור. הממשלה מבקשת להתערב בשוק מוצרי המזון על מנת למנוע את עליית המחירים.

(7 נק') א. 1. הציעו לממשלה דרך פעולה **אחת** שבאמצעותה תוכל למנוע את עליית המחירים.

2. הסבירו כיצד תשפיע פעולת הממשלה שהצעתם על יצרני המזון ועל צרכני המזון.

(7 נק') ב. לפני התערבות הממשלה בשוק מוצרי המזון, תקציב הממשלה היה מאוזן. כיצד תשפיע פעולת הממשלה שהצעתם בסעיף א'1 על תקציב הממשלה – האם הוא יישאר מאוזן, או שיווצר עודף תקציבי או גירעון תקציבי? נמקו את התשובה.

(6 נק') ג. עקב עליית המחירים של מוצרי המזון, צרכנים רבים נקלעו למצוקה כלכלית ונוזקו להלוואות. בנק "ממונות" מציע הלוואה בריבית **חודשית** פשוטה בשיעור 4%. סכום ההלוואה הכולל (הקרן + הריבית) יוחזר בעוד 7 חודשים.

1. מהו שיעור (אחוז) הריבית **לכל** תקופת ההלוואה שמציע בנק "ממונות"?

2. עומר מבקש ללוות מבנק "ממונות" 15,000 ש"ח בתנאים שהציע הבנק. מהו הסכום הכולל שהוא יחזיר לבנק בתום תקופת ההלוואה?

בהצלחה!