

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 כטייטה (ראשי פרקים, חישובים וכדומה). כתבו "טייטה" בראש כל עמוד טייטה. כתיבת טייטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 7 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 מן הפרק 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

ערן מנהל עסק משפחתי לייצור ציוד רפואי, המעסיק 20 עובדים בתחומי הייצור, הרפואה, השיווק והכספים. ערן למד לנהל את העסק מאביו המייסד, שפרש לגמלאות. באישיותו, הוא מעורר השראה, בעל אינטליגנציה רגשית, ביטחון עצמי וכוחר השפעה על הסובבים אותו. כמנהל, הוא מתמודד בצורה מושכלת ויעילה עם דילמות ואתגרים הניצבים בדרכו, וחותר בנחישות להשגת מטרותיו. ערן מעוניין במיצוי הפוטנציאל של עובדיו, ולפיכך הוא פועל להטמיע בהם ערכים ומוטיבציה בעבודה. הוא מאציל סמכויות ומגדיר לכל עובד את התחומים שבהם הוא יכול לפעול על פי שיקול דעתו, מבלי צורך באישור מוקדם. כמו כן, לעובדים חדשים המתקבלים לעבודה ניתנת הדרכה מחונכים.

(12 נק') א. 1. ציינו מתוך הפתיח **ארבע** תכונות מנהיגות של ערן.

2. מהו סגנון המנהיגות של ערן? נמקו את התשובה על פי הפתיח.

3. מדוע חשוב לערן לספק לעובדים חדשים הדרכה מחונכים? הסבירו את התשובה על פי המתואר בפתיח.

ערן שיתף את עובדיו ברעיון של פיתוח מוצר מהפכני: מדים חכמים, המיועדים לאנשי צבא וכוחות הביטחון, שמסוגלים לזהות באופן אוטומטי פגיעה בגפיים ולעצור דימום באמצעות חוסם עורקים חדשני מבלי צורך במגע יד אדם. יוני, עובד מנוסה בתחום הרפואה, הציע "לקבל החלטה מיידית על ייצור המדים האלה, כי אנחנו במלחמה ויהיה יתרון רב בהספקתם". אילן ממחלקת הכספים טען כי "יש לשקול את המשמעות הכלכלית של ההחלטה – אומנם אנחנו מייצרים ציוד רפואי אך אין לנו ניסיון בייצור מדים בטכנולוגיה הייחודית".

(8 נק') ב. איזו גישה לקבלת החלטות מתבטאת בדבריו של יוני, ואיזו גישה מתבטאת בדבריו של אילן? הסבירו את תשובתכם לגבי כל אחד בהסתמך על הכתוב בפתיח.

שאלה 2 – שינוי ארגוני

"מטמונים" היא חברה עסקית הפועלת במגזר הפרטי. לאחרונה רכשה החברה את חברת דואר ישראל, שהייתה חברה ממשלתית. לאחר הרכישה החליטה הנהלת החברה "מטמונים" לחולל מהפכה צרכנית שתיטיב עם אזרחי ישראל וגם תגדיל את רווחיה משירותי הדואר. זאת, באמצעות שיפור איכות המוצרים והשירותים והתאמתם לדרישות הצרכנים, ובאמצעות התייעלות תפעולית והוזלת עלויות כדי לעמוד בתחרות בשוק הפרטי.

10 נק' א. 1. כיצד נקרא תהליך השינוי שעבר על דואר ישראל, מבעלות ממשלתית לבעלות פרטית?

2. זהו מתוך הפתיח שני מאפיינים של תהליך השינוי שעבר על דואר ישראל (מלבד השינוי בבעלות), והסבירו על-פי הפתיח כיצד מתבטא כל מאפיין בשירותי הדואר שלאחר הרכישה.

הנהלת החברה החליטה על שינויים נוספים בשירותי הדואר: אוטומציה של משלוחים, מעקב מקוון אחר חבילות, זימון תורים ליחידות הדואר ביישומון או באתר האינטרנט של הדואר.

10 נק' ב. 1. מהו סוג השינוי הארגוני שנקטה החברה? נמקו את התשובה על-פי הפתיח.

2. הציעו לחברת "מטמונים" שני אמצעים שבעזרתם ניתן יהיה לקדם ולהוביל בקרב העובדים את השינוי הארגוני בשירותי הדואר. הסבירו כל הצעה.

שאלה 3 – קבלת החלטות ויזמות

"קפיט" היא חברה פרטית לייצור קפה בבעלותו של יואל. חומר הגלם, פולי קפה, מיובא מפרו. במפעל החברה מועסקים עובדים בתחומים של הנדסת מזון, שיווק, ייצור וכספים. יואל ערך מחקר על צריכת הקפה בישראל, ומצא שהישראלים צורכים ארבע כוסות קפה בממוצע ליום, וכי לסיפוק הרגלי הצריכה הממוצעת בישראל נדרשים כ-30 עצי קפה ליום. זאת, בעת שהמגמה המתמשכת של התחממות כדור הארץ צפויה להפחית את תוצרת הקפה העולמית בכ-50% עד שנת 2050. לאור זאת, יואל זימן את עובדיו ומינה צוות יזמים על מנת לבדוק אפשרויות לייצור מוצר חלופי – "קפה נטול פולי קפה".

הצוות העלה כמה חלופות לפולי קפה כחומר הגלם העיקרי: אפונה, דוחן, חילבה, גויאבה, גרעיני חמניות וגלעינים של תמרים. בהמשך, נערכו ניסויים כימיים כדי לבחון מהו החומר שיקנה למוצר את הטעם הכי קרוב לטעם של קפה. חברי הצוות מצאו שהחומר הכי מתאים למטרה זו הוא גלעיני התמרים, באופן הזה: משרים את הגלעינים ברוטב מיוחד, והתערובת הזאת משחררת את התרכובות הכימיות שמקנות לגלעינים טעם דומה לטעמו של הקפה. הבחירה בחלופה זו גם תומכת באיכות הסביבה, שכן הגלעינים שנועדו להשלכה לאשפה נאספים לצורך ייצור קפה. טכנולוג מזון מומחה, שהוזמן למפעל על-ידי אנשי הצוות, טעם את המוצר המוגמר והביע התפעלות מטעמו ומאיכותו.

10 נק' א. ציינו על פי הפתיח שישה שלבים בתהליך קבלת ההחלטה על ייצור "קפה נטול פולי קפה", וצטטו מן הפתיח תיאור מתאים לכל שלב.

10 נק' ב. 1. הציעו לחברה קהל יעד לשיווק ה"קפה נטול פולי קפה", והסבירו מדוע קהל היעד שהצעתם מתאים למוצר.

2. הציעו לחברה שני ערוצי שיווק מתאימים לחשיפת המוצר החדש בפני קהל היעד, ותארו בקצרה תוכן שיווקי מתאים לכל ערוץ שהצעתם.

פרק שני: ניהול משאבי אנוש (40 נקודות)

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

שאלה 4 – גיוס עובדים והערכת תפקודם בעבודה

חברת "המערכת" מספקת לבתי ספר מענה טכנולוגי מתקדם לבניית מערכת שעות שנתית. החברה מפעילה מוקד שירות טלפוני למתן שירותי תמיכה טכנית ומידע מקצועי ללקוחות. לקראת בניית מערכת שעות לשנת הלימודים הבאה, נזקקה החברה לעובדים נוספים. מעיין, מנהלת משאבי אנוש בחברה, נדרשה לגייס 12 עובדים חדשים: שני ראשי צוות מיומנים ובעלי ניסיון מתאים לתפקיד; ועשרה נציגי תמיכה ללא ניסיון, אשר יקבלו הכשרה מתאימה בחברה.

(8 נק') א. ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של גיוס העובדים בערוץ פנים-ארגוני, ויתרון אחד וחסרון אחד של גיוסם בערוץ חוץ-ארגוני, בהתייחס לכל אחד משני התפקידים המצוינים בפתח. ערכו את תשובתכם בטבלה כזאת:

חיסרון	יתרון		
		גיוס פנימי	ראש צוות
		גיוס חיצוני	
		גיוס פנימי	נציג תמיכה
		גיוס חיצוני	

כשישה חודשים לאחר שנקלטו העובדים החדשים, הוחלט במחלקת משאבי אנוש לערוך לנציגי התמיכה תהליך של הערכת עובדים באמצעות מקורות הערכה.

- (12 נק') ב. 1. ציינו שני מקורות הערכה שיכולים לשמש להערכת תפקודם של נציגי התמיכה, והסבירו מדוע המקורות שצינתם מתאימים להערכת עובדים אלה.
2. הסבירו כיצד הערכת תפקוד העובדים יכולה לתרום לחברת "המערכת".

שאלה 5 – תהליכי קליטה וחברות

יעל התקבלה לעבודה כמזכירה רפואית בסניף קופת החולים "למענך". בתחילת דרכה היא חשה אי-נעימות והיססה מאוד לפנות לעמיתיה כדי לקבל עזרה בהתמצאות בעבודה. כאשר לקוחות פנו אליה לקבל אישורים או המלצות לאיזה רופא לפנות, לעיתים קרובות המחשב "נתקע" והיא לא ידעה כיצד לפתור את התקלה. מיכל, המזכירה שבעמדה הסמוכה, חשה במצוקתה של יעל ופנתה אליה במאור פנים וסייעה לה לפתור את התקלות. מיכל עודדה את יעל לפנות אליה בכל שאלה ואף הכירה לה את נוהלי העבודה בסניף.

- (10 נק') א. 1. ציינו מתוך הפתיח שני גורמים המשפיעים על קליטת עובדים בארגון, והסבירו כיצד כל גורם השפיע על קליטתה של יעל בעבודה.
2. גורם נוסף, שלא נזכר בפתח, משפיע גם הוא על קליטת עובדים בארגון. ציינו מהו הגורם הנוסף, ופרטו כיצד גורם זה יכול לתרום לקליטתה המיטבית של יעל בעבודה.
- (10 נק') ב. ציינו שלוש דרכים (או כלים) להטמעת הערכים והנורמות של קופת חולים "למענך" ולפיתוח זהות ארגונית בקרב עובדיה. הסבירו כל דרך/כלי שצינתם.

שאלה 6 – רווחת עובדים ובטיחות וגהות בעבודה

ראובן הוא עולה חדש שמשפחתו הקרובה אינה גרה בארץ, והוא מנתח בכיר בבית החולים "להבים". באחד הימים התבשר לצער על פטירת אביו במפתיע. ראובן ישב "שבעה" לבד בדירתו. חבריו לעבודה, שבאו לנחמו באבלו, מצאו שהוא במצב רוח קודר והבינו שהוא אינו מסוגל, ואין מי שיעזור לו, לקיים את המנהג של הגשת כיבוד למנחמים. יואב, רופא במחלקתו של ראובן, פנה למחלקת הרווחה של בית החולים ודיווח על מצבו של ראובן. עוד באותו היום מחלקת הרווחה שלחה לביתו של ראובן מארזים הכוללים קפה, כלים לשימוש חד-פעמי, עוגיות ומאפים ועוד. מאז, מחלקת הרווחה שולחת מארזים מיוחדים לכל עובד שקרוב משפחתו נפטר.

(12 נק') א. 1. איזה תפקיד מילאה מחלקת הרווחה כלפי ראובן? נמקו את התשובה על פי הפתיח.

2. ציינו תפקיד **נוסף** של מחלקת הרווחה בארגון כלפי העובדים, והסבירו מה התרומה של שירותי הרווחה לחיי העובדים ומה תרומתם לארגון.

לאחרונה התרבה העומס בבתי החולים, והרופאים מקבלים החלטות תחת לחץ. פעמים רבות ניתוחים שהיו מתוכננים – נדחים למועד אחר, בגלל הצורך לתת קדימות לטיפול במצבים של פיקוח נפש. אז, הצוות הרפואי נאלץ לעמוד מול לקוחות מאוכזבים שהמתינו בציפייה לניתוח ואשר חוזרים לביתם לאחר שנקבע להם מועד רחוק לניתוח. בקרב הצוות הרפואי ניכרת עלייה חדה בצריכת קפאין מעורר ובעישון.

(8 נק') ב. 1. תארו **שתי** השלכות אפשריות של העומס בעבודה על תפקוד הצוות הרפואי בבית החולים.

2. הציעו להנהלת בית החולים **שתי** דרכי טיפול והתמודדות עם הלחץ והשחיקה שחוות צוות בית החולים.

פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון (20 נקודות)

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

שאלה 7 – מבוא לכלכלה ומימון

במשק "אותיות" מייצרים ומוכרים פרחים מלאכותיים. שוק הפרחים המלאכותיים במשק פועל בתנאי תחרות משוכללת. להלן נתוני הביקוש וההיצע החודשיים של פרחים מלאכותיים כתלות במחיר לצרכן במשק.

מחיר ליחידה (ש"ח)	20	22	24	25	28	30	34
כמות מוצעת (במספר יחידות)	190	200	210	230	250	260	300
כמות מבוקשת (במספר יחידות)	400	360	320	280	270	260	220

א. 1. ציינו את המחיר ואת הכמות הנרכשת בנקודת שיווי המשקל בשוק, וחשבו את סך-כל הוצאות הצרכנים על רכישת פרחים מלאכותיים במשק "אותיות".

2. אם מחירו של פרח מלאכותי במשק יהיה 34 ש"ח, מה יתקיים בשוק הפרחים המלאכותיים – עודף ביקוש או עודף היצע? מה יהיה גודלו של עודף הביקוש/ההיצע? נמקו את התשובה.

ב. 6 נק' משק "אותיות" התפצל לשתי ערים – עיר א' ועיר ב'. כעת, הפעילות הכלכלית בשוק הפרחים המלאכותיים מתנהלת בכל עיר בנפרד, ונתוני הביקוש וההיצע ונקודת שיווי המשקל בעיר א' שונים מאלה שבעיר ב'. בקרב תושבי עיר א', פרחים מלאכותיים נחשבים מוצר נורמלי, ובקרב תושבי עיר ב' הם נחשבים מוצר נחות. לאחרונה עלתה הכנסתם של תושבי שתי הערים.

1. כיצד תשפיע עליית ההכנסה של תושבי עיר א' על הביקוש לפרחים מלאכותיים בעיר א', על מחירם בעיר א', ועל הכמות הנרכשת בנקודת שיווי המשקל בעיר א'?

2. כיצד תשפיע עליית ההכנסה של תושבי עיר ב' על הביקוש לפרחים מלאכותיים בעיר ב', על מחירם בעיר ב', ועל הכמות הנרכשת בנקודת שיווי המשקל בעיר ב'?

ג. 7 נק' מיכאל מבקש לפתוח חנות פרחים מלאכותיים, ולשם כך הוא נזקק להלוואה. מיכאל פנה לבנק ונטל הלוואה. ההלוואה תוחזר בעוד 4 שנים, ותחויב בריבית דריבית בשיעור 5% לשנה. חשבו את שיעור הריבית על כל התקופה (בתום 4 השנים) של ההלוואה.

שאלה 8 – מבוא לכלכלה ומימון

שוק האבטיח במשק "צמחון" הוא שוק תחרותי, ובו חקלאים רבים מגדלים אבטיח וצרכנים רבים צורכים אבטיח.

(6 נק') א. לאחרונה הורידו החקלאים את מחיר האבטיח במשק "צמחון".

1. ציינו **שתי** סיבות אפשריות להורדת מחיר האבטיח על ידי החקלאים במשק.
2. הציגו בסרטוט סכמתי את השינוי שחל בעקומת ההיצע ובנקודת שיווי המשקל עקב הורדת מחיר האבטיח (לעומת המצב ההתחלתי בשוק), **והסבירו** כיצד השתנתה הכמות הנרכשת בנקודת שיווי המשקל בשוק האבטיח במשק.

(7 נק') ב. במשק "צמחון" גבינה בולגרית ואבטיח הם **מוצרים משלימים**. הסבירו כיצד השפיעה הירידה במחיר אבטיח על הגורמים הבאים בשוק הגבינה הבולגרית:

- הביקוש לגבינה בולגרית
 - ההיצע של גבינה בולגרית
 - המחיר של גבינה בולגרית
 - הכמות הנרכשת בנקודת שיווי המשקל בשוק הגבינה הבולגרית
- (7 נק') ג. אמיר מגדל אבטיח במשק "צמחון". הבנק הציע לו שני מסלולי חיסכון אפשריים **לתקופה של 3 שנים**. להלן הפרטים:
- הפקדה חד-פעמית: אמיר יפקיד היום 3,000 ש"ח. שיעור הריבית שיקבל על ההפקדה – 8% לשנה.
 - סדרת הפקדות: אמיר יפקיד 1,000 ש"ח בסוף כל שנה. שיעור הריבית שיקבל על ההפקדות – 10% לשנה.
- חשבו את **סכום החיסכון** שיצטבר לאמיר בכל אחד מהמסלולים בתום תקופת החיסכון.

בהצלחה!