

מבחן השלמה ללימודי תעודה מקצועית

על-תיכונית

למגמת ניהול עסקי

הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: שלוש שעות וחצי.

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:

1. כתבו את כל התשובות בעט בלבד.

2. ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.

3. 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 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 – מבוא לתורת הארגון ושינוי ארגוני

חברת "אופטים" בע"מ פועלת כ"אופטיקה ברשת". החברה תומכת בחדשנות, ומציעה ללקוחות בארץ משקפיים אופנתיים ואיכותיים, מסגרות ועדשות במחירים אטרקטיביים, במשלוח ישיר לבית הלקוח.

מכירה מקוונת של משקפי ראייה מתאפשרת בזכות תוכנה חדשנית שפיתחה החברה, שבאמצעותה נערכת ללקוח בדיקת ראייה והתאמת עדשות באופן מקוון במכשור מתקדם. ללקוחות ניתן גם ייעוץ מקצועי מאופטומטריסט מורשה המועסק בחברה. החברה מאפשרת ללקוחותיה להחזיר את המוצר אם אינו מתאים לצורכיהם.

10 נק' א. העתיקו את הטבלה למחברת, והשלימו אותה: סווגו את חברת "אופטים" בע"מ על-פי הקריטריונים הנתונים בטבלה, ונמקו כל סיווג מתוך הפתיח.

קריטריון	חברת "אופטים" בע"מ	ציטוט/נימוק מתוך הפתיח
תחום הפעילות		
מגזר הפעילות / מטרת הפעילות		
טכנולוגיה		
צורת הבעלות		
מרחב הפעילות הגאוגרפי		

10 נק' ב. מהי התצורה הארגונית של חברת "אופטים" בע"מ? ציינו שני מאפיינים של התצורה הארגונית הזאת, הסבירו אותם והביאו מן הפתיח ציטוט מתאים לכל מאפיין.

שאלה 2 – קבלת החלטות ויזמות

ליאור, וטרינר צעיר, הוא בעל חנות למזון וציוד לחיות מחמד. שוק מוצרי המזון לבעלי חיים הוא שוק תחרותי. כדי להגדיל את קהל הלקוחות, ליאור בנה בהשקעה כספית גדולה מערכת אינטרנטית למתן ייעוץ רפואי ראשוני חינם במקרי חירום לבעלי חיות מחמד, בכל שעות היממה, באמצעות וידאו וצ'אט. את השירות נתנו שלושה וטרינרים שהעסיק במשמרות. לאחר כמה חודשים התברר שאין ביקוש מספיק לשירות כזה.

ליאור הבין שיש לקבל ללא דיחוי החלטה בדבר המשך הפעילות של העסק. בצוות העובדים שלו וטרינרים מנוסים ועובדים מסורים, המאמינים בעסק ובמטרותיו ושותפים לאתגריו. כמו כן קיימים יחסים טובים בין חברי הצוות, והתקשורת תקינה. ליאור כינס את עובדיו לסדרת ישיבות שבהן נערכו דיון מעמיק בבעיה וסיעור מוחות, והועלו חלופות לפתרון שאלת המשך הפעילות של העסק.

(10 נק') א. 1. איזו גישה (מודל) לקבלת החלטות נקט ליאור? הסבירו והביאו לכך ציטוט מתאים מן הפתיח.

2. ציינו שתי הנחות יסוד העומדות בבסיס המודל שנקט ליאור, שהן רלוונטיות לעסק שלו. הביאו מן הפתיח ציטוט מתאים לכל הנחת יסוד.

ליאור ערך חקר שוק וגילה כי 60% מבעלי החיים הביתיים לוקים בעודף משקל. הוא הבין שמדובר בהזדמנות עסקית אם רק ימצא מענה מהיר לצורך במזון בריא ומזין, המותאם לבעלי חיים ביתיים. הוא פנה לחברתו גלית, מהנדסת מזון מנוסה, והציע לה לייצר סדרת מוצרי מזון שמותאמת לכלבים ולחתולים ביתיים. ליאור וגלית הקימו מיזם לפיתוח המוצר. הם ערכו סיוורים, מיקדו את קהל היעד וערכו הסכם מייסדים. גלית הייתה אחראית לייצור, ובתוך חודש ימים יצא המוצר לשוק בשם המותג "מחמד-לי".

(10 נק') ב. 1. הסבירו את חשיבותו של חקר השוק שעשה ליאור בטרם החליט על המשך פעילות העסק שלו, ואת החשיבות של הגדרת קהל יעד.

2. הסבירו מה החשיבות של עריכת הסכם מייסדים בין ליאור לגלית.

שאלה 3 – מנהיגות ושינוי ארגוני

אלעד ושירה הם מנהלים בכירים בחברה גדולה, וכל אחד מהם ממונה על עשרות עובדים. אלעד ידוע כאדם כריזמטי ובעל ביטחון עצמי, איש ערכי שבהתנהלותו יוצק משמעות לערכים שהוא מאמין בהם. הוא מעודד את העובדים לביצועים גבוהים וקשוב לצורכיהם. אלעד חולל שינוי משמעותי בחיי העובדים הכפופים לו בחברה בזכות אישיותו וחזונו.

שירה מתקשה ליצור סביבה הילה של מנהיגות. עם זאת, היא ניכרת ביכולת למידה גבוהה, בהתמדה ובמוטיבציה גבוהה להשגת מטרות החברה. כמנהלת, היא נוהגת ליצור אצל עובדיה קשר ברור בין המאמץ לתגמול. למשל, היא מבטיחה תגמול ראוי לכל מי ששיג את היעדים שהוצבו לו בעבודה. היא מבהירה לעובדים את ההוראות ואת כללי העבודה ומבססת את פעילותה על יחסי "תן וקח" עם הכפופים לה.

- 12 נק') א. 1. מהו סגנון המנהיגות המאפיין את אלעד, ומהו סגנון המנהיגות המאפיין את שירה? נמקו את התשובה על-פי הפתיח.
2. מהו מקור המנהיגות של אלעד, ומהו מקור המנהיגות של שירה? נמקו את התשובה על-פי הפתיח.

קראו את הטקסט שבמסגרת וענו על סעיף ב' שאחריו.

המשנה למנכ"ל עזריאלי עוזבת אחרי עשור בתפקיד

אחרי 23 שנה בקבוצה הודיעה אירית סקלר פילוסוף על התפטרותה. כמו כן הוחלט על שינוי ארגוני שבמסגרתו לא ימונה מנכ"ל לתחום הקניונים, והוא יעבור לאחריות גדעון אברהמי, מנהל תחום המשרדים בקבוצה. במקביל סיימו את תפקידם מנכ"ל קניון חולון ומנכ"ל קניון גבעתיים.

אורנה יפת, כלכליסט, 06.12.2022 © כל הזכויות שמורות לכלכליסט.

- 8 נק') ב. 1. מהו סוג השינוי הארגוני שנקטה חברת עזריאלי? נמקו את התשובה על-פי הטקסט.
2. הסבירו מדוע צריך לגייס סוכני שינוי בתחילתו של שינוי מסוג זה בארגון.

פרק שני: ניהול משאבי אנוש (40 נקודות)

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

שאלה 4 – הדרכת עובדים ופיתוח קריירה

בחברת ההשקעות "כסף טוב" נערך סקר פנים-ארגוני ובו נשאלו עובדי החברה אילו נושאים הקשורים להעסקתם הם היו רוצים לשפר. עובדים רבים השיבו כי היו רוצים לשפר את תוכנית ההדרכה לעובדים כדי שזו תסייע להם להתפתח מבחינה מקצועית ואישית. לטענתם, המחסור בכלים להתפתחות מקצועית אינו מאפשר להם להתקדם לתפקידים אחרים בארגון.

לאור תוצאות הסקר, מנהלת משאבי האנוש של החברה החליטה להכין תוכנית הדרכה מקיפה ותוכנית פיתוח קריירה לעובדים במגוון תפקידים.

(10 נק') א. תוכניות הדרכה בארגונים נבנות מתוך בחינת צורכי ההדרכה בשלוש רמות. ציינו גורם אחד שיש להתחשב בו בכל אחת מן הרמות כאשר בונים תוכנית הדרכה.

(10 נק') ב. הסבירו כיצד תוכנית הדרכה לעובד יכולה לתרום לפיתוח הקריירה שלו בארגון.

שאלה 5 – מקורות וכלים לגיוס עובדים, קליטה וחברות

שרון היא מנהלת משאבי אנוש במשרד אדריכלים. לאחרונה קיבל המשרד פרויקטים ייחודיים לביצוע במגזר הפרטי ובמגזר הציבורי, ועליו לגייס במהירות אדריכלים המתמחים בפרויקטים ייחודיים. היות שאין אדריכלים רבים שמתמחים בפרויקטים מסוג זה, נדרש שתהליך הגיוס יהיה אישי וממוקד.

(10 נק') א. הציעו לשרון שני כלי גיוס המתאימים ביותר לגיוס האדריכלים, ונמקו את הצעתכם לגבי כל כלי.

שרון הצליחה לגייס ארבעה אדריכלים, והיא נערכת לקליטתם במשרד. שניים מהם ייקלטו בצוות שעוסק בפרויקטים ציבוריים, ושניים בצוות שעוסק בפרויקטים פרטיים. כאשר פנתה למנהלי הצוותים כדי להכין איתם תוכנית לקליטת האדריכלים, אחד מהם, גיא, טען שאין לו זמן לכך ושאינו צורך בתכנון מראש. לדבריו, "האדריכלים החדשים יגיעו, אני אתן להם משימות ואסביר להם תוך כדי עבודה מה צריך לעשות". שרון לא קיבלה את גישתו של גיא, והסבירה לו שהוא חייב להכין תוכנית קליטה לעובדים החדשים.

(10 נק') ב. איזו מהגישות – של גיא או של שרון – תאפשר תהליך מיטבי של קליטה וחברות עבור האדריכלים החדשים? נמקו את התשובה.

שאלה 6 – ניהול משאבי אנוש והערכת תפקוד עובדים

בחברת "ספיר" הוחלט להחיל תוכנית הבראה ושינוי ארגוני. לפיכך, הוטל על מנהל משאבי האנוש לבצע את סדרת הפעולות שלהלן בנוגע למצבת כוח האדם בחברה:

10% מעובדי החברה יפוטרו; 20% מהעובדים ימוינו ויועסקו בחברה מחדש בתנאים שונים, וייחתמו עימם חוזים אישיים; 10% מהעובדים יקבלו הצעת פרישה; והחברה תגייס חמישה מהנדסים לשם פיתוח מוצר חדש.

(10 נק') א. העתיקו את הטבלה למחברת, והשלימו אותה: כתבו **ארבעה** תפקידים של מחלקת משאבי אנוש בחברה, וציינו כיצד כל תפקיד בא לידי ביטוי בפתיח לשאלה.

תפקיד מחלקת משאבי אנוש	כיצד בא לידי ביטוי בפתיח
1.	
2.	
3.	
4.	

כעבור שנה ערכה החברה תהליך של הערכת עובדים, ולאור תוצאותיו הוחלט לתגמל את המהנדסים החדשים, אשר הצליחו לפתח מוצר חדש, במענק כספי.

(10 נק') ב. הסבירו את הקשר בין הערכת עובדים ובין תגמול עובדים. התייחסו לתגמול חומרי ולתגמול שאינו חומרי.

פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון (20 נקודות)

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

שאלה 7 – מבוא לכלכלה ומימון

במשק "גביש" יש יצרנים רבים של מלח שולחן וצרכנים רבים המבקשים לקנות אותו. המלח הוא מוצר צריכה בסיסי שנמכר באריזה של 1 ק"ג. להלן נתוני הביקוש וההיצע החודשיים של מלח שולחן כפונקצייה של מחירו במשק.

מחיר לק"ג מלח שולחן (ש"ח)	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
כמות מוצעת (ק"ג)	80	100	110	125	130	160	180
כמות מבוקשת (ק"ג)	200	190	170	140	130	120	100

(7 נק') א. 1. סרטטו על-פי הנתונים, במערכת צירים אחת, את עקומת הביקוש ואת עקומת ההיצע של מלח שולחן במשק "גביש".

2. ציינו את המחיר ואת הכמות הנרכשת בנקודת שיווי המשקל, וחשבו את סך-כל הוצאות הצרכנים על מלח שולחן במשק.

(6 נק') ב. הממשלה קבעה כי מחירו של מלח שולחן במשק "גביש" לא יעלה על 2 ש"ח לק"ג.

1. ציינו סיבה אפשרית אחת לקביעת מחיר זה על ידי הממשלה במשק "גביש".

2. האם במחיר שקבעה הממשלה יהיה עודף ביקוש או עודף היצע של מלח שולחן? מה יהיה גודלו של עודף הביקוש/ההיצע במשק? נמקו את התשובה.

ג. (7 נק') הממשלה הציעה ליצרני המלח הלוואה בכל סכום למשך שנה, בריבית **חודשית** בשיעור 1.5%.
החזר ההלוואה כולה יהיה בסוף השנה.

יצרן מלח נטל הלוואה מהממשלה בתנאים שהציעה. בתום שנה הוא פרע את חובו והחזיר לממשלה
200,000 ש"ח. חשבו את סכום ההלוואה שנטל הלווה.

שאלה 8 – מבוא לכלכלה ומימון

תושבי משק "ירוק" נוהגים לקרוא את חדשות היום באחת משתי דרכים: באתרי החדשות במרשתת (אינטרנט) תמורת
תשלום חודשי קבוע, או בעיתונים המודפסים הנרכשים מדי יום. בשוק החדשות במרשתת ובשוק העיתונים המודפסים
שוררת תחרות משוכללת.

בשוק העיתונים המודפסים מחירו של עיתון מודפס הוא 6 ש"ח לגיליון, וכמות העיתונים המודפסים הנרכשת היא
800 גיליונות ביום.

א. (7 נק') לאחרונה ירד מחיר התשלום החודשי הקבוע באתרי החדשות במרשתת. הסבירו כיצד תשפיע ירידה זו על
שוק העיתונים המודפסים מבחינת:

- הביקוש לעיתונים מודפסים
- היצע העיתונים המודפסים
- המחיר לגיליון
- כמות הגיליונות הנרכשת

ב. (6 נק') הממשלה קבעה כי מחירו של עיתון מודפס במשק יהיה **לכל הפחות** 10 ש"ח לגיליון.

1. הסבירו אם הממשלה קבעה מחיר מינימום או מחיר מקסימום לגיליון, וציינו סיבה אפשרית **אחת**
לקביעה זו על ידי הממשלה.
2. האם במחיר שקבעה הממשלה יהיה עודף ביקוש או עודף היצע של עיתונים מודפסים במשק? נמקו
את התשובה.

ג. (7 נק') גל היא עיתונאית באתרי החדשות במרשתת. לאחרונה קיבלה גל תוספת של 400 ש"ח למשכורתה
החודשית, והיא החליטה לחסוך את תוספת השכר. הבנק הציע לה תוכנית חיסכון שבה תפקיד 400 ש"ח
בסוף כל חודש במשך שנתיים. שיעור הריבית החודשית שתקבל על הפיקדונות יהיה 3.5%. חשבו את
הסכום שיצטבר לגל בתום תקופת החיסכון.

בהצלחה!