

ΤΑΞΗ: 3<sup>η</sup> ΤΑΞΗ ΕΠΑ.Λ.ΜΑΘΗΜΑ: ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ /  
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ημερομηνία: Σάββατο 7 Μαΐου 2022

Διάρκεια Εξέτασης: 3 ώρες

## ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

## ΘΕΜΑ Α

Α1. α. ΣΩΣΤΟ

β. ΣΩΣΤΟ

γ. ΛΑΘΟΣ

δ. ΣΩΣΤΟ

ε. ΣΩΣΤΟ

Μονάδες 15

| ΣΤΗΛΗ Α             | ΣΤΗΛΗ Β  |
|---------------------|--|
| 1. Henry Gantt      | α. Έδωσε μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.   |
| 2. Henri Fayol      | β. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.   |
| 3. Elton Mayo       | γ. Ανέφερε τη διοίκηση ως μία ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.   |
| 4. Frederick Taylor | δ. Τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.   |
| 5. Max Weber        | ε. Υποστήριξε ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. |
|                     | στ. Πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.  |

1 – δ, 2 – α, 3 – ε, 4 – στ, 5 – β

Μονάδες 10

## ΟΜΑΔΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

## ΘΕΜΑ Β

**B1.** Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα. Στο πλαίσιο αυτής της λειτουργίας, υλοποιείται έλεγχος της παραγωγής.

Σε τι διακρίνεται ο έλεγχος της παραγωγής και γιατί πραγματοποιείται ο καθένας;

Ο έλεγχος διακρίνεται σε: 1) ποιοτικό, 2) ποσοτικό, 3) κόστους και 4) αποθεμάτων. Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Ο ποσοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί. Ο έλεγχος του κόστους πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί. Ο έλεγχος αποθεμάτων πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

**Μονάδες 10**

**B2.** Ποιες βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνει η λειτουργία των προμηθειών;

Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, καταγράφονται οι ανάγκες τους και στη συνέχεια συντάσσεται ένα ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια μιας σχετικά μεγάλης ποσότητας αγαθών και επομένως διεκδικεί χαμηλότερες τιμές. Εάν επιτευχθεί αυτό, συντελεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και το καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά.

**Μονάδες 8**

- B3.** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση. Ποιος είναι ο ρόλος της διεύθυνσης προσωπικού στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και ποιες δραστηριότητες αναπτύσσουν;

Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης. Άλλες δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και των απολύσεων. Μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

**Μονάδες 7**

### ΟΜΑΔΑ ΤΡΙΤΗ

#### ΘΕΜΑ Γ

- Γ1.** «Ο Οργανισμός που Μαθαίνει» (Learning Organization) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση.

α. Να διατυπώσετε τον ορισμό της οργανωσιακής μάθησης και να αναφέρετε σε τι συνίσταται αυτή.

Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται. Συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης στο σύνολό της.

**Μονάδες 10**

β. Να περιγράψετε την παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες και το νέο ρόλο της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση.

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν το πλήθος. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του

χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες γι' αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καταστήσουν την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητάς του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.

**Μονάδες 15**

### ΟΜΑΔΑ ΤΕΤΑΡΤΗ

#### ΘΕΜΑ Δ

- Δ1.** Είναι γεγονός ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου. Πότε λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας (Μονάδες 6) και πότε υπό καθεστώς κινδύνου (Μονάδες 6); Δώστε σχετικά παραδείγματα.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων σε ομόλογα δημοσίου (1η εναλλακτική λύση) ή σε αμοιβαία κεφάλαια (2η εναλλακτική λύση), των οποίων η απόδοση είναι 9% και 10% αντίστοιχα, τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει τα αμοιβαία κεφάλαια, γιατί αποδίδουν περισσότερο από τα κρατικά ομόλογα. Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσοστό απόδοσης.

Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου. Για παράδειγμα, καλούμαστε να αποφασίσουμε μεταξύ μίας μετοχής με απόδοση 20% με πιθανότητα επιτυχίας 80%, και μιας μετοχής με απόδοση 25%, αλλά με πιθανότητα επιτυχίας 50%. Ποια μετοχή επιλέγουμε στην περίπτωση αυτή, Προτιμάμε τη μετοχή με τη μεγαλύτερη απόδοση, αλλά με μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας, ή τη μετοχή με τη μικρότερη απόδοση, αλλά με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, Όποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις κι αν αποφασίσουμε

να υλοποιήσουμε, αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να μην έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί ότι η λύση που δεν επιλέξαμε ότι ήταν καλύτερη. Στην πραγματικότητα καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ περισσότερων των δύο εναλλακτικών λύσεων.

**Μονάδες 12**

**Δ2.** Ένας εκδοτικός οίκος το 2021 εξέδωσε 60.000 βιβλία. Οι εργάτες που απασχολήθηκαν ήταν 20 και τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαιά του ήταν αξίας 2.000.000 ευρώ. Η τιμή πώλησης του κάθε βιβλίου ήταν 20 ευρώ, ενώ το κόστος παραγωγής του ήταν 15 ευρώ. Αν ο στόχος παραγωγής του εν λόγω εκδοτικού οίκου για το 2021 ήταν 100.000 βιβλία, να υπολογίσετε:

α. την παραγωγικότητα εργασίας (Μονάδες 3).

παραγωγικότητα εργασίας = τελικά προϊόντα / αριθμός εργαζομένων =  
 $60.000 / 20 = 3.000$  μονάδες ανά εργάτη.

β. την οικονομική αποδοτικότητα (Μονάδες 7).

καθαρό κέρδος =  $60.000 * (20 - 15) = 300.000$  ευρώ

οικονομική αποδοτικότητα = καθαρό κέρδος / χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια =  $300.000 / 2.000.000 = 0,15$

γ. την αποτελεσματικότητα του εκδοτικού οίκου (Μονάδες 3).

αποτελεσματικότητα = [επιτευχθείσες μονάδες / επιδιωκόμενες μονάδες] \* 100 =  $[60.000 / 100.000] * 100 = 60\%$  ή 0,6

**Μονάδες 13**