



2019 | Απρίλιος | Φάση 3 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

## ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΑ.Λ.

Β' Μάθημα Ειδικότητας

Πέμπτη 2 Μαΐου 2019 | Διάρκεια Εξέτασης: 3 ώρες

### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

#### ΘΕΜΑ Α

A1.

- α. ΣΩΣΤΟ, σελ. 49.
- β. ΣΩΣΤΟ, σελ. 74.
- γ. ΛΑΘΟΣ, σελ. 27.
- δ. ΣΩΣΤΟ, σελ. 25.
- ε. ΛΑΘΟΣ, σελ. 107.

A2.

- 1.-γ. Max Weber, σελ. 78 - 79.
- 2.-α. προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους, σελ. 77.

#### ΘΕΜΑ Β

**B1.** Σελ. 74 - 75: Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μία σειρά από ικανότητες. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

- **Διανοητικές.** Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα καθώς και να είναι σε



## 2019 | Απρίλιος | Φάση 3 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί. Τέτοιες ικανότητες είναι η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών, κ.ά.

- **Ανθρώπινες.** Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.ά.
- **Τεχνικές.** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.ά.

**B2. α. Σελ. 113 - 114: γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση. Αντίθετα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον.

**β. Σελ. 114: δ. Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού:** Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων. Εξελίσσονται με ευθύνη του διευθυντή προσωπικού και σε συνεργασία με τους αρμόδιους κατά περίπτωση διευθυντές.

**γ. Σελ. 114: στ. Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη:** Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται και η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, η περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, η λειτουργία φαρμακείου, οι πρώτες βοήθειες, τα μαθήματα



## 2019 | Απρίλιος | Φάση 3 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

υγιεινής κ.ά. Φροντίζει επίσης και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια. Οργανώνει επίσης κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

### ΘΕΜΑ Γ

**Γ1.** Σελ. 225 – 226: Το **Μοντέλο των Vroom-Yetton και Jago** είναι πολύ σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη γιατί, ανάλογα με την περίπτωση, υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν. Υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης, που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μία απόφαση. Οι μορφές αυτές διαφέρουν μόνο ως προς το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων, δηλαδή ως προς το βαθμό που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση. Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα. Αυτές που συμβολίζονται με τα γράμματα Α και Β έχουν χαρακτήρα αυταρχικό. Αυτές που χαρακτηρίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι συμβουλευτικού τύπου, ενώ αυτή που προσδιορίζεται με το γράμμα Ε είναι ομαδικού τύπου. Πρέπει να υπογραμμιστεί σε αυτό το σημείο ότι ο ηγέτης φέρει την ευθύνη και ότι σε καμία περίπτωση δεν μεταβιβάζεται στους υφισταμένους του.

Στη προκειμένη περίπτωση, ο κύριος Ν.Π. παρουσιάζεται ως ηγέτης ο οποίος λαμβάνει **μορφή απόφασης τύπου Ε**, δηλαδή ομαδική, διότι συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

**Γ2.** Σελ. 221 – Σχήμα 3.5.1.: Η **Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων** περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. Τα **βήματα** αυτά είναι: α) Ο εντοπισμός του προβλήματος, β) η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, γ) η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων, δ) η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και ε) η υλοποίηση της απόφασης.



## 2019 | Απρίλιος | Φάση 3 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

- Γ3. Σελ. 254: **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.

### ΘΕΜΑ Δ

- Δ1. Σελ. 49: Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πώς μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Αρκεί να δώσουμε ένα απλό παράδειγμα για να αποδείξουμε ότι τα πάντα είναι δυνατόν να μετρηθούν και να υπολογισθούν. Για παράδειγμα, η **παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου** που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, η **παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ** είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνητών ή τον αριθμό των τηλεφώνων που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα μηχανών).

- Δ2. Εφαρμογή του τύπου της σελ. 49:

Για το μήνα Απρίλιο:

$$\text{παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{τελικά προϊόντα}}{\text{αριθμός εργαζομένων}} = \frac{6.000}{5}$$

$$= 1.200 \text{ μονάδες ανά εργαζόμενο}$$

Για το μήνα Ιούλιο:

$$\text{παραγωγικότητα εργασίας} = 1.200 \text{ μονάδες ανά εργαζόμενο (δεδομένο)}$$

Άρα, η παραγωγικότητα της εργασίας ήταν ίδια για τους δύο εξεταζόμενους μήνες.



## 2019 | Απρίλιος | Φάση 3 | Διαγωνίσματα Επανάληψης

Δ3. Εφαρμογή του τύπου της σελ. 49:

$$\begin{aligned} \text{παραγωγικότητα εργασίας} &= \frac{\text{τελικά προϊόντα}}{\text{αριθμός εργαζομένων}} \Leftrightarrow 1.200 \\ &= \frac{4.800}{\text{αριθμός εργαζομένων}} \Leftrightarrow \text{αριθμός εργαζομένων} = \frac{4.800}{1.200} \\ &= 4 \text{ εργαζόμενοι} \end{aligned}$$

Δ4. Εφαρμογή του τύπου της σελ. 48:

$$\begin{aligned} \text{οικονομική αποδοτικότητα} &= \frac{\text{καθαρό κέρδος}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} \Leftrightarrow 0,2 \\ &= \frac{\text{καθαρό κέρδος}}{2.000.000} \Leftrightarrow \text{καθαρό κέρδος} = 0,2 * 2.000.000 \\ &= 4.000.000 \text{ χρηματικές μονάδες} \end{aligned}$$