

**ΤΑΞΗ:** Γ' ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ:** ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ (2ος Κύκλος)  
**ΜΑΘΗΜΑ:** ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Ημερομηνία:** Μ. Τετάρτη 16 Απριλίου 2014

**Διάρκεια Εξέτασης:** 3 ώρες

### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

#### ΟΜΑΔΑ ΠΡΩΤΗ

- A1. α. Σωστό (σελ. 124–125 σχολικό βιβλίο.)  
β. Λάθος (σελ. 55 σχολικό βιβλίο.)  
γ. Σωστό (σελ. 57 σχολικό βιβλίο.)  
δ. Λάθος (σελ. 34 σχολικό βιβλίο.)  
ε. Σωστό (σελ. 127 σχολικό βιβλίο.)  
στ. Λάθος (σελ. 131 σχολικό βιβλίο.)

A2. β. (σελ. 35 σχολικό βιβλίο.)

A3. δ. (σελ. 147 και σελ. 150 σχολικό βιβλίο.)

A4. δ. (σελ. 135 σχολικό βιβλίο.)

A5. α. Για τους μετόχους κριτήριο συνήθως είναι η οικονομική αποδοτικότητα των κεφαλαίων, για τους εργαζομένους το επίπεδο εισοδήματος, η ικανοποίηση κοινωνικών-ψυχολογικών αναγκών, οι συνθήκες εργασίας, κτλ., για τους πελάτες η ποιότητα, οι τιμές και η εξυπηρέτηση, για το κράτος η φορολογική συνέπεια και ο σεβασμός των νόμων κτλ., για την κοινότητα η δημιουργία θέσεων απασχόλησης, η προστασία του περιβάλλοντος κτλ. Σχολικό βιβλίο σελ. 40.

β. Η έννοια της βασικής οικονομικής αρχής σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (κόστος). Σχολικό βιβλίο σελ. 40.

### ΟΜΑΔΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

- B1. α.** Οι καθηγητές Cyert και March έχουν υποστηρίξει ότι μόνον τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σ' αυτή, αλλά και ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σ' αυτή.

Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι, με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου. Τέτοιοι στόχοι, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Η εναρμόνιση και η σύνθεσή τους, που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση, εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας. **Σχολικό βιβλίο σελ. 38.**

- β.** Για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται μια ιεράρχηση στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σ' αυτήν. Αναμφισβήτητα κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας λαμβάνονται υπόψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες και οι απειλές. **Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις, καταλήγουμε στα εξής:**

**Πρώτο,** η ιεράρχηση των στόχων, ο αριθμός, το είδος και η σπουδαιότητά τους, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

**Δεύτερο,** σε ό,τι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί, αν όχι τον σπουδαιότερο, έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους, που όμως δεν είναι ο μοναδικός. **Σχολικό βιβλίο σελ. 39.**

**B2. § 2.1.2.4 Οι συντελεστές τον management**

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) **προϋποθέτει την ύπαρξη:**

- 1. Γνώσεων,** που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
- 2. Διοικητικών ικανοτήτων,** με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.

**3. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας** ("πιστεύω", αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

Για παράδειγμα, ο Διευθυντής μιας κλινικής, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση (management), δεν αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να ελέγχει, να διευθύνει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management στηρίζεται και

**4. σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή "εργαλεία" διοίκησης.** Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη. **Σχολικό βιβλίο σελ. 61.**

**B3. α. 2. Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας.**

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος τους έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας τους και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους. Όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για συντονισμό και ευελξία των επιμέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων. Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνον ό,τι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες των προϊσταμένου (οι οποίοι δεν είναι δυνατό να παρεμβαίνουν καθοδηγητικά σε κάθε σημαντική ή δευτερεύουσα υπόθεση), είναι βέβαιο ότι δε θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. **Σχολικό βιβλίο σελ. 136**

**β.** Κάθε προϊστάμενος πρέπει να βοηθάει τους υφισταμένους του να λειτουργούν αποτελεσματικά ως μέλη ώριμων ομάδων.

Όταν οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως υπεύθυνες ομάδες, είναι δυνατό να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

Όταν οι ίδιοι ως ομάδα αναλαμβάνουν την ευθύνη, κάνουν δική τους υπόθεση την πραγματοποίηση του έργου, μπορούν και λειτουργούν

συντονισμένα και συνεργατικά και είναι δυνατό να επιτευχθούν τα φαινόμενα της συνέργειας, καθώς επίσης να ικανοποιηθούν και να αναπτυχθούν τα μέλη της ομάδας. **Σχολικό βιβλίο σελ. 137.**

**B4. 3.3.4.7. Κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος, που πρέπει να τονιστούν.**

**α. Μετάδοση του μηνύματος - γλώσσα σώματος**

**Ο** τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής δεν ανταλλάσσονται μόνον πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα.

**Αφορά** ουσιαστικά τη διαδικασία αλληλοεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών, που προσδιορίζει τελικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι "η γλώσσα του σώματος" και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής. Το πιο σημαντικό δεν είναι τι λέμε αλλά πώς το λέμε. Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.

**Η "γλώσσα του σώματος"** είναι όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα, όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους, για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως τα συναισθήματα, που δε μεταβιβάζονται με τα λόγια. Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το χρώμα, την ένταση και τον τόνο της φωνής, αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος. Η "γλώσσα του σώματος" συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη "γλώσσα του λόγου", αφού το άτομο μπορεί να ελέγχει πολύ καλύτερα τα λόγια του από ό,τι την έκφραση του σώματος του. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές εκφράσεις του σώματος (π.χ. χαμόγελο, έκφραση λύπης, κτλ.) έχουν διαπολιτισμική σημασία, με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς. **Σχολικό βιβλίο σελ. 153.**