

### ΘΕΜΑ Α

- 1) Σ
- 2) Λ
- 3) Λ
- 4) Σ
- 5) Σ

1-γ

2-δ

### ΘΕΜΑ Β

**B1 α)** σελίδα 225 σχολικού βιβλίου

Είναι η μορφή απόφασης Β.

Ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους υφισταμένους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.

Η μορφή απόφασης Β είναι αυταρχικού τύπου.

**B1 β)** σελίδα 226 σχολικού βιβλίου

Είναι μορφή απόφασης Ε.

Ο ηγέτης 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.

Η μορφή απόφασης Ε είναι ομαδικού τύπου.

### ΘΕΜΑ Γ

A) Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (M.I.T.) και από το 1990 διαδόθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες :

- α. Την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας. Για να παραχθεί δηλαδή ένα προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει αποκτήσει αρχικά τις απαραίτητες γνώσεις πως θα παράγει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία (π.χ. μηχανήματα και εγκαταστάσεις που απαιτούνται, διαδικασίες που θα εφαρμοσθούν). Στη συνέχεια θα πρέπει να απαιτήσει τις ικανότητες να το παράγει (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό),
- β. Την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.

Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.

Β) Ο νέος ρόλος της ηγεσίας

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 για 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 ικανότητες του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.

#### ΘΕΜΑ Δ

Επιμέλεια:

|                               | ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α   | ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β   |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| Μονάδες παραγωγής             | 200.000        | 220.000        |
| Τιμή ανά μονάδα (€)           | 6              | 8              |
| Κόστος ανά μονάδα (€)         | 4              | 5              |
| Αριθμός στρεμμάτων            | 100            | <b>110</b>     |
| Αριθμός μηχανημάτων           | <b>40</b>      | 55             |
| Αριθμός εργατών               | 160            | <b>220</b>     |
| Καθαρά κέρδη(€)               | <b>400.000</b> | <b>660.000</b> |
| Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια (€) | 1.000.000      | 1.320.000      |
| Επιδιωκόμενες μονάδες         | 250.000        | 275.000        |
| Παραγωγικότητα στρεμμάτων     | <b>2000</b>    | 2000           |
| Παραγωγικότητα μηχανημάτων    | 5000           | <b>4000</b>    |
| Παραγωγικότητα εργασίας       | <b>1250</b>    | 1000           |

**Δ1)** Για την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α

$$\text{Παραγωγικότητα μηχανημάτων} = \frac{\text{μονάδες παραγωγής}}{\text{αριθμός μηχανημάτων}} \Rightarrow 5000 = \frac{200.000}{\text{αριθμός μηχανημάτων}} \Rightarrow$$

$$\text{Αριθμός μηχανημάτων} = 40$$

$$\text{Καθαρά κέρδη} = \text{Έσοδα} - \text{Κόστος} \Rightarrow \text{Καθαρά κέρδη} = (6 * 200.000) - (4 * 200.000) = 400.000$$

$$\text{Παραγωγικότητα στρεμμάτων} = \frac{\text{μονάδες παραγωγής}}{\text{αριθμός στρεμμάτων}} = \frac{200.000}{100} = 2000$$

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{μονάδες παραγωγής}}{\text{αριθμός εργατών}} = \frac{200.000}{160} = 1250$$

Για την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β

$$\text{Παραγωγικότητα στρεμμάτων} = \frac{\text{μονάδες παραγωγής}}{\text{αριθμός στρεμμάτων}} \Rightarrow$$

$$\text{Αριθμός στρεμμάτων} = \frac{220.000}{2000} = 110$$

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{μονάδες παραγωγής}}{\text{αριθμός εργατών}} \Rightarrow$$

$$\text{Αριθμός εργατών} = \frac{220.000}{1000} = 220$$

$$\text{Καθαρά κέρδη} = \text{Έσοδα} - \text{Κόστος} \Rightarrow \text{Καθαρά κέρδη} = (8 * 220.000) - (5 * 220.000) = 660.000$$

$$\text{Παραγωγικότητα μηχανημάτων} = \frac{\text{μονάδες παραγωγής}}{\text{αριθμός μηχανημάτων}} = \frac{220.000}{55} = 4000$$

$$\text{Δ2) Οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{\text{καθαρά κέρδη ή ζημία}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$$

$$\text{Για την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α: Οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{400.000}{1.000.000} = 0,4$$

$$\text{Για την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β: Οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{660.000}{1.320.000} = 0,5$$

Η επιχείρηση Β είναι οικονομικά αποδοτικότερη διότι,

οικονομική αποδοτικότητα Β > οικονομική αποδοτικότητα Α

**Δ3)** Αποτελεσματικότητα =  $\frac{\text{επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{επιδιωκόμενες μονάδες}}$

Για την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α: Αποτελεσματικότητα =  $\frac{200.000}{250.000} = 0,8$

Για την ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β: Αποτελεσματικότητα =  $\frac{220.000}{275.000} = 0,8$

**Επιμέλεια:**

Ιωαννίδης Αλέξανδρος, Κωνσταντοπούλου Δήμητρα

**και τα κέντρα ΔΙΑΚΡΟΤΗΜΑ:** Πειραιάς, Κερασίни, Παγκράτι Κέντρο

Φροντιστήρια ΔΙΑΚΡΟΤΗΜΑ