

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ,  
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΟΛΑΙΑΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ**

**ΓΡΑΠΤΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΓΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗ  
ΣΤΟΥΣ ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΟΡΙΣΙΜΩΝ 2021**

**Εξεταζόμενο μάθημα (526): ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΡΟΣ Δ΄ (15 ΜΟΝΑΔΕΣ)**

**Ημερομηνία και ώρα εξέτασης: Τρίτη, 23 Νοεμβρίου 2021  
15:30 - 18:30**

**ΛΥΣΕΙΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΟΥ ΔΟΚΙΜΙΟΥ**

## Ερώτηση 1

Να μελετήσετε το πιο κάτω σενάριο:

Στο σημερινό μάθημα, παρουσιάστηκαν οι Στρατηγικές Ανταγωνισμού του M. Porter. Ο διδάσκων καθηγητής μοίρασε ένα φύλλο δραστηριοτήτων στους μαθητές για να το μελετήσουν στο σπίτι, το οποίο έγραφε:

*«Οι τιμές της Καφετέριας Ουράνιο Τόξο είναι πιο ψηλές από την αγορά και αυτό δεν είναι τυχαίο. Στον χώρο όπου στεγάζεται η Καφετέρια, έχει δημιουργηθεί ένας μικρός παιδότοπος για να παίζουν τα παιδιά, όπου παρέχονται υπηρεσίες επιτήρησης και ψυχαγωγής από καταρτισμένο προσωπικό. Έτσι, οι γονείς χαλαρώνουν και απολαμβάνουν τον καφέ τους ενώ ταυτόχρονα τα παιδιά τους απασχολούνται ευχάριστα και δημιουργικά».*

Ο καθηγητής ζήτησε από τους μαθητές να εντοπίσουν την Στρατηγική Ανταγωνισμού που αναφέρεται στο πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο με βάση τις προτάσεις του M. Porter.

α) Να ονομάσετε την Στρατηγική Ανταγωνισμού του M. Porter που θα αποδεχόσασταν ως σωστή από τους μαθητές. **(0,5 Μονάδα)**

Στρατηγική διαφοροποίησης.

β) Να ονομάσετε άλλες **δύο (2)** Στρατηγικές Ανταγωνισμού του M. Porter. **(2x0,5=1 Μονάδα)**

Στρατηγική «ηγεσία κόστους»

Στρατηγική «εστίασης» / «εστίασης με ηγεσία κόστους» / «εστίασης με διαφοροποίηση»

## Ερώτηση 2

Να γράψετε **ΟΡΘΟ** ή **ΛΑΘΟΣ** στο τέλος κάθε πρότασης. **(2x0,5=1 Μονάδα)**

α)	Σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μία ανάγκη, τόσο πιο πολύ παρακινεί.	<b>ΛΑΘΟΣ</b>
β)	Το κίνητρο του κύρους ανήκει στα πρωτογενή κίνητρα κατά τον C. Hull.	<b>ΛΑΘΟΣ</b>

### Ερώτηση 3

Η καθηγήτρια παρουσίασε το πιο κάτω απόσπασμα από μία αγγελία εργασίας, η οποία δημοσιεύτηκε στον τοπικό τύπο, για να ελέγξει κατά πόσο οι μαθητές έχουν κατανοήσει τη θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης του F. Herzberg.

**ΔΥΟ ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ**

.....

ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΟΝΤΕΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΤΑ ΕΞΗΣ:

*Ελκυστικό πακέτο απολαβών*

*Δυνατότητα προαγωγής*

*Ευχάριστες συνθήκες εργασίας*

*Σύγχρονες εγκαταστάσεις*

Η καθηγήτρια ζήτησε από τους μαθητές της να ταξινομήσουν τα τέσσερα (4) στοιχεία της αγγελίας ως Παράγοντες Υγιεινής και ως Παράγοντες Παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του F. Herzberg. Να γράψετε την απάντηση που θα δεχτεί ως σωστή η καθηγήτρια.

**(4x0,25=1 Μονάδα)**

**Παράγοντες Υγιεινής:**

*Ελκυστικό πακέτο απολαβών*

*Ευχάριστες συνθήκες εργασίας*

*Σύγχρονες εγκαταστάσεις*

**Παράγοντες Παρακίνησης:**

*Δυνατότητα προαγωγής*

#### Ερώτηση 4

Κάθε Δεκέμβριο, ο Γενικός Διευθυντής της αλυσίδας Υπεραγορών «Λήδρα Λτδ» στη Λευκωσία διεξάγει έλεγχο στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχει θέσει ως στόχο ο κάθε εργαζόμενος να εκπαιδεύεται τουλάχιστον **10 ώρες ετησίως**.

Υπεραγορά	Αριθμός Εργαζομένων		Συνολικές Ώρες Εκπαίδευσης Έτος 2020
	Άνδρες	Γυναίκες	
Λατσιών	15	7	198
Στρόβολου	13	9	176
Ακρόπολης	11	12	161
Έγκωμης	10	14	216

Με βάση τα δεδομένα του πιο πάνω πίνακα και χρησιμοποιώντας τον κατάλληλο δείκτη μέτρησης και ελέγχου των επιδόσεων της εκπαίδευσης των εργαζομένων, να υποδείξετε ποιες υπεραγορές έχουν επιτύχει τον στόχο, δείχνοντας τους υπολογισμούς σας.

$$(4 \times 0,25) + (1 \times 0,5) = 1,5 \text{ Μονάδα}$$

$$\text{Λατσιών Εκπαίδευση} = \frac{\text{Ώρες εκπαίδευσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} = \frac{198}{(15+7)} = 9 \text{ ώρες ανά εργαζόμενο}$$

$$\text{Στροβόλου Εκπαίδευση} = \frac{176}{(13+9)} = 8 \text{ ώρες ανά εργαζόμενο}$$

$$\text{Ακρόπολης Εκπαίδευση} = \frac{161}{(11+12)} = 7 \text{ ώρες ανά εργαζόμενο}$$

$$\text{Έγκωμης Εκπαίδευση} = \frac{216}{(10+14)} = 9 \text{ ώρες ανά εργαζόμενο}$$

**Καμία** υπεραγορά δεν έχει επιτύχει τον στόχο ο κάθε εργαζόμενος να εκπαιδεύεται τουλάχιστον 10 ώρες ετησίως.

## Ερώτηση 5

Για την ετοιμασία του στρατηγικού προγραμματισμού μίας επιχείρησης, έχετε διδάξει την Ανάλυση SWOT και ετοιμάζετε να την εξετάσετε σε γραπτό διαγώνισμα. Έχετε συγγράψει το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Το Πανεπιστήμιο «Κορυφή» είναι το μοναδικό ακαδημαϊκό ίδρυμα της χώρας που προσφέρει δωρεάν σπουδές, με αποτέλεσμα οι φοιτητές να μην πληρώνουν διδάκτρα. Πέραν από αυτό, η διοίκηση του Πανεπιστημίου, αν και υστερεί σε θέματα οργάνωσης, έχει αναπτύξει στενή συνεργασία με τη βιομηχανία, εξασφαλίζοντας έτσι θέσεις εργασίας σε πολλούς φοιτητές του με την ολοκλήρωση των σπουδών τους. Επιπρόσθετα, το Πανεπιστήμιο ξεχωρίζει για την κεντρική του τοποθεσία, αφού πολλές υπηρεσίες κτίστηκαν γύρω του, όπως ταχυδρομείο, υπεραγορά, φαρμακείο και τράπεζες. Οι φοιτητές νιώθουν ασφαλείς και άνετοι μακριά από το σπίτι τους, ενώ η ανάπτυξη του καινούργιου σιδηρόδρομου δίπλα από το Πανεπιστήμιο κάνει ακόμα πιο βολική τις μετακινήσεις τους. Όσοι φοιτούν στο Πανεπιστήμιο δηλώνουν πολύ ευχαριστημένοι και η αλήθεια είναι ότι το Πανεπιστήμιο δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα, εκτός από τη **θορυβώδη λεωφόρο** που βρίσκεται δίπλα από τις αίθουσες διδασκαλίας.

Να ετοιμάσετε την Ανάλυση SWOT, συμπληρώνοντας τους απαραίτητους τίτλους στον πίνακα για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μεταφέροντας τα στοιχεία που δίνονται με έντονο χρώμα στο επιχειρηματικό σενάριο στο κατάλληλο μέρος του πίνακα. **(10x0,25=2,5 Μονάδες)**

	<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>
<b>Εσωτερικό Περιβάλλον</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• προσφέρει δωρεάν σπουδές</li><li>• στενή συνεργασία με τη βιομηχανία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• υστερεί σε θέματα οργάνωσης</li></ul>
<b>Εξωτερικό Περιβάλλον</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• πολλές υπηρεσίες κτίστηκαν γύρω του</li><li>• η ανάπτυξη του καινούργιου σιδηρόδρομου</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• θορυβώδη λεωφόρο</li></ul>

## Ερώτηση 6

Ο καθηγητής, αφού εξήγησε ότι ο προσδιορισμός του εύρους διοίκησης και των ιεραρχικών επιπέδων μίας επιχείρησης αποτελεί σημαντική απόφαση, έγραψε στον πίνακα μία άσκηση για να λύσουν οι μαθητές. Με βάση τα στοιχεία που έδωσε, μία επιχείρηση απασχολεί 1296 υπαλλήλους και έχει καθορίσει το εύρος διοίκησης σε 6 υπαλλήλους ανά προϊστάμενο. Έπειτα ρώτησε, πόσους προϊστάμενους απαιτεί αυτή η επιχείρηση.

Τέσσερις μαθητές έδωσαν τις πιο κάτω απαντήσεις:

**Μαθητής 1:** 295 προϊστάμενους

**Μαθητής 2:** 259 προϊστάμενους

**Μαθητής 3:** 216 προϊστάμενους

**Μαθητής 4:** 261 προϊστάμενους

α) Να γράψετε **ποιος μαθητής** έδωσε τη σωστή απάντηση, δείχνοντας τους υπολογισμούς σας. **(1x1)+(1x0,5)=1,5 Μονάδα**

$$1296/6=216 \quad 216/6=36 \quad 36/6=6 \quad 6/6=1$$

$$216 + 36 + 6 + 1 = 259$$

Ο μαθητής 2 έδωσε τη σωστή απάντηση.

β) Να γράψετε **πόσα ιεραρχικά επίπεδα** δημιουργούνται σε αυτήν την επιχείρηση.

**(1x0,5 Μονάδα)**

Τέσσερα (4) ιεραρχικά επίπεδα.

## Ερώτηση 7

Μόλις έχετε περιγράψει στους μαθητές τα πιθανά εμπόδια ή παγίδες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων σε μία επιχείρηση. Ο καθηγητής, πριν ολοκληρώσει την ενότητα, έδωσε το πιο κάτω παράδειγμα στους μαθητές:

*Ο κύριος Αναστάσιος Χατζηγεωργίου, ιδιοκτήτης γνωστής αλυσίδας ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας, επέλεξε τον κύριο Διονυσίου για τη θέση του υπεύθυνου υποδοχής, παρόλο που ήταν ευρέως γνωστό εντός της εταιρείας ότι η κυρία Πέτρου διέθετε περισσότερα προσόντα και ικανότητες. Ο κύριος Χατζηγεωργίου πήρε την απόφαση αυτή, γιατί πιστεύει ότι «οι γυναίκες μπορούν να φροντίζουν» και «οι άνδρες μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες γι' αυτό και βρίσκονται συνήθως σε ηγετικές θέσεις».*

Να διακρίνετε το εμπόδιο ή την παγίδα που αντιμετωπίζει ο κύριος Χατζηγεωργίου στο πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας. (Η απάντησή σας να μην υπερβαίνει τις 30 λέξεις) **(2x0,5=1 Μονάδα)**

**Ο κύριος Αναστάσιος Χατζηγεωργίου αντιμετωπίζει το εμπόδιο των στερεοτύπων.**

Αυτό συμβαίνει γιατί προτίμησε να τοποθετήσει τον κύριο Διονυσίου στη θέση του υπεύθυνου υποδοχής, παρόλο που ήταν ευρέως γνωστό εντός της εταιρείας ότι η κυρία Πέτρου διέθετε περισσότερα προσόντα και ικανότητες. Φαίνεται ότι ο κύριος Αναστασίου έχει κάποιες δεδομένες αντιλήψεις, εικόνες, πιστεύω, ιδέες, παραδοχές και προκαταλήψεις, οι οποίες έχουν εγκατασταθεί μέσα στο μυαλό του κατά τη διάρκεια της ζωής του και προσδιορίζουν ή και φυλακίζουν τη σκέψη του σε κατεστημένες, πεπατημένες, παραδοσιακές και συμβατικές ιδέες ή λύσεις.

## Ερώτηση 8

Μόλις έχετε δώσει τον ορισμό της λειτουργίας του ελέγχου στους μαθητές και έχετε αναφερθεί στα βασικά του είδη. Ένας μαθητής δυσκολεύεται να αντιληφθεί τη διαφορά μεταξύ αντιδραστικού και μεταδραστικού ελέγχου και σας ζητά να την επεξηγήσετε. Να γράψετε ποια θα ήταν η απάντησή σας. (Η απάντησή σας να μην υπερβαίνει τις 30 λέξεις) **(2x0,5=1 Μονάδα)**

**Ο αντιδραστικός έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια, με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπισθούν πιθανά προβλήματα.**

**Ο μεταδραστικός έλεγχος πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί, με σκοπό να αξιολογηθεί κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.**

## Ερώτηση 9

Να επιλέξετε τη σωστή απάντηση για τις ερωτήσεις 9.1 - 9.3, βάζοντας σε κύκλο το αντίστοιχο γράμμα. (3x0,5=1,5 Μονάδα)

9.1 Η ακεραιότητα ενός ηγέτη αναφέρεται:

- α) στην άσκηση κριτικής σκέψης και επίλυσης προβλημάτων του ηγέτη.
- β) στη διάθεση ικανοτήτων και τεχνογνωσίας του ηγέτη.
- γ) στη ύπαρξη ηθικών αρχών και συνέπειας του ηγέτη.**
- δ) στην ενθάρρυνση και παρακίνηση των συνεργατών από τον ηγέτη.

9.3 Κατά την επικοινωνία, αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η διαδικασία όπου:

- α) ο δέκτης μετατρέπει το μήνυμα σε νόημα.**
- β) ο πομπός μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη.
- γ) ο δέκτης συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.
- δ) το μήνυμα μεταφέρεται από τον δέκτη στον πομπό.

9.4 Ο έλεγχος του κόστους της παραγωγής γίνεται για να διαπιστωθεί:

- α) αν η παραγωγή του προϊόντος γίνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές.
- β) αν παράγονται σωστές ποσότητες προϊόντων σύμφωνα με τον προγραμματισμό.
- γ) αν γίνονται δαπάνες για την παραγωγή σύμφωνα με τον προϋπολογισμό.**
- δ) αν υπάρχει ικανοποιητική ποσότητα των αποθεμάτων στις αποθήκες.

## Ερώτηση 10

Να αντιστοιχήσετε το κάθε γράμμα της στήλης Α που αναφέρεται στις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης με δύο (2) ενέργειες της Διοίκησης που παρουσιάζονται στη στήλη Β.

ΣΤΗΛΗ Α ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
A. Προγραμματισμός
B. Οργάνωση
Γ. Διεύθυνση - Ηγεσία
Δ. Έλεγχος

**A. 3, 6**

**B. 2, 8**

**Γ. 5, 7**

**Δ. 1, 4**

ΣΤΗΛΗ Β ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
1. Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών
2. Κατανομή καθηκόντων στους εργαζόμενους
3. Μακροχρόνιος σχεδιασμός για το τι θα γίνει
4. Διαπίστωση αποκλίσεων από τους στόχους
5. Δημιουργική επιρροή των εργαζόμενων
6. Επιλογή στρατηγικής
7. Παρακίνηση των εργαζομένων
8. Δημιουργία οργανογράμματος

(2 Μονάδες)

ΤΕΛΟΣ ΜΕΡΟΥΣ Δ´