

Κεφ. 1.2. Η επιχείρηση

1.2.1. εισαγωγικές έννοιες, 1.2.1.1. η επιχείρηση ως παραγωγική μονάδα – οικονομική οργάνωση

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης.

1. Γιατί η επιχείρηση είναι σημαντικό στοιχείο της κοινωνίας μας;
2. Ποια είναι η διαφορά της επιχείρησης από την κοινωνική οργάνωση;
3. Τι σημαίνει και τι εμπεριέχει η έννοια της επιχειρηματικότητας;
4. Ποια είναι η έννοια της επιχείρησης; Τι είδους οργάνωση αποτελεί;
5. Τι σημαίνει ότι η επιχείρηση συμμετέχει σε όλα τα στάδια της οικονομικής δραστηριότητας;
6. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες;

<u>Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη</u>	
1. Η επιχείρηση δεν αποτελεί κοινωνική οργάνωση γιατί ταυτίζεται με την έννοια της επιχειρηματικότητας.	ΣΛ
2. Η έννοια της επιχειρηματικότητας σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, και εμπεριέχει α) το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, β) το στοιχείο του κινδύνου.	ΣΛ
3. Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική οικονομική μονάδα με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές.	ΣΛ
4. Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα και το δημόσιο νοσοκομείο δεν είναι παραγωγικές μονάδες.	ΣΛ
5. Η διαφορά της επιχείρησης από την παραγωγική μονάδα είναι ότι διαθέτει τα προϊόντα της μέσω του μηχανισμού της αγοράς και αυτό συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου.	ΣΛ
6. Η επιχείρηση συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού για να παράγει, παίζει το ρόλο του επενδυτή του καταναλωτή, του αποταμιευτή και του δανειστή.	ΣΛ
7. Όλες οι παραγωγικές μονάδες είναι επιχειρήσεις.	ΣΛ

1.2.1.2. η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση, 1.2.1.2. η επιχείρηση ως θεσμός

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης.

1. Ποια είναι τα κοινωνικά στοιχεία της επιχείρησης;
2. Ποια είναι τα στοιχεία της επιχείρησης τα οποία προσδιορίζονται από πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων (σύνταγμα, νόμος);
3. Τι είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να διατυπώνει επίσημα;

<u>Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη</u>	
1. Η επιχείρηση εκφράζει ένα τρόπο συλλογικής δράσης	ΣΛ
2. Στο πλαίσιο της επιχείρησης είναι αδύνατον να αναπτυχθούν κοινωνικές σχέσεις.	ΣΛ
3. Στην επιχείρηση δεν υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα.	ΣΛ
4. Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, γιατί για κάθε απόφαση υπάρχει «νόμιμο» δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος θα αποφασίσει και ποιος είναι υποχρεωμένος να συμμορφωθεί σ' αυτή ή να την εκτελέσει.	ΣΛ
5. Η επιχείρηση λειτουργεί με ένα πλαίσιο ή άτυπων κανόνων τυπικών κανόνων.	ΣΛ
6. Η επιχείρηση δεν πρέπει να «αισθάνεται» κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.	ΣΛ
7. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης.	ΣΛ
8. Η ίδρυση, η λειτουργία, οι σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της, η διάλυσή της δεν προσδιορίζονται από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων όπως το σύνταγμα και οι νόμοι.	ΣΛ
9. Η επιχείρηση πρέπει να διατυπώνει επίσημα τους κανόνες λειτουργίας της και τη θεσμική της οργάνωση.	ΣΛ

1.2.1.4. η πολιτισμική διάσταση της επιχείρησης, 1.2.1.5. η επιχείρηση ως σύστημα.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι εννοούμε με τον όρο κουλτούρα της επιχείρησης;
2. Τι προσδιορίζει σε μια κοινωνική οργάνωση;
3. Σε τι συμβάλλει η κουλτούρα στα πλαίσια μιας οργάνωσης;
4. Τι είναι σύστημα;
5. Πως ερμηνεύεται η επιχείρηση ως σύστημα;
6. Με βάση τη συστημική προσέγγιση τι μελετά η διοίκηση των επιχειρήσεων;

<i>Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη</i>	
1. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της κουλτούρα.	Σ Λ
2. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, 'πιστεύω', εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων, που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.	Σ Λ
3. Η κουλτούρα μιας κοινωνικής οργάνωσης προσδιορίζει τη λειτουργία της.	Σ Λ
4. Η κουλτούρα προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, το περιβάλλον.	Σ Λ
5. Η κουλτούρα είναι μια φιλοσοφία η οποία συμβάλλει μόνο στη συνοχή μιας οργάνωσης.	Σ Λ
6. Σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ενότητα.	Σ Λ
7. Η επιχείρηση λαμβάνει ως εκροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, και άλλους πόρους.	Σ Λ
8. Η επιχείρηση λαμβάνει πόρους τους οποίους επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί και δίνει στο περιβάλλον τις εκροές της.	Σ Λ
7. Η επιχείρηση ως σύστημα είναι διακριτή από το περιβάλλον της.	Σ Λ
9. Η επιχείρηση προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης.	
10. Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη, μόνο, του κάθε στοιχείου της ξεχωριστά.	Σ Λ

Κεφ.1.3. Λειτουργίες της επιχείρησης 1.3.1. Η αλυσίδα των επιχειρησιακών λειτουργιών

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές λειτουργίες της επιχείρησης;
2. Γιατί εκτός από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρξουν και άλλες δευτερεύουσες λειτουργίες;
3. Τι ανατρέπουν καθημερινά η εξέλιξη της τεχνολογίας και το marketing;
4. Υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών;
5. Ποια είναι η «αόρατη» λειτουργία και τι επιτυγχάνεται με αυτή σε μια επιχείρηση;
6. Ποια είναι η βασική οικονομική αρχή;

<i>Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη</i>	
1. Κάθε λειτουργία της επιχείρησης έχει συγκεκριμένο σκοπό και περιεχόμενο και όλες μαζί σε συνδυασμό υλοποιούν το συνολικό έργο και την αποστολή της επιχείρησης.	Σ Λ
2. Η πιο σημαντική λειτουργία της επιχείρησης είναι η εμπορική.	Σ Λ
3. Οι δευτερεύουσες λειτουργίες αναπτύσσονται όλες στο ίδιο επίπεδο σε κάθε επιχείρηση.	Σ Λ
4. Η εξάρτηση των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μικρή.	Σ Λ
5. Η «αόρατη» λειτουργία είναι η εμπορική.	Σ Λ
6. Ο αρμονικός συνδυασμός όλων των λειτουργιών γίνεται αποτελεσματικός κάτω από το συνδυαστικό και καθοδηγητικό ιστό της «αόρατης» διοικητικής λειτουργίας.	Σ Λ
7. Σύμφωνα με τη βασική οικονομική αρχή οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες.	Σ Λ

Παραγωγική, εμπορική και οικονομική λειτουργία.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Γιατί η παραγωγική λειτουργία είναι η πιο βασική της οικονομικής μονάδας;
2. Από ποιες ενέργειες αποτελείται η λειτουργία της παραγωγής;
3. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνει η εμπορική λειτουργία;
4. Ποιο είναι το περιεχόμενο της οικονομικής λειτουργίας;
5. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνει η λειτουργία των προμηθειών;
6. Ποιες ενέργειες αποτελούν τη λειτουργία της πληροφόρησης;
7. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνει η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων;

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η χρήση και η συντήρηση των μέσων παραγωγής προϊόντων αποτελεί ενέργεια της εμπορικής λειτουργίας.	Σ Λ
2. Η οικονομική λειτουργία εκφράζεται κυρίως με τις σύγχρονες έννοιες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων.	Σ Λ
3. Η οικονομική λειτουργία περιλαμβάνει και τις ενέργειες που αφορούν στην καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών που πραγματοποιεί η επιχείρηση.	Σ Λ
4. Η έρευνα των τιμών των πρώτων υλών αποτελεί ενέργεια λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης.	Σ Λ
5. Η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις, στη σημερινή εποχή, δεν απαιτεί τη συγκέντρωση πληροφοριών.	Σ Λ
6. Οι χορηγίες πολιτιστικών και επιστημονικών δραστηριοτήτων, αποτελούν ενέργειες της λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων	Σ Λ

1.4 Η επιχείρηση και το περιβάλλον της.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιο είναι το σημαντικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος της επιχείρησης;
2. Τι είναι και με ποιο τρόπο επιδρούν στη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης οι ομάδες συμφερόντων;
3. Ποιο φαινόμενο αποκαλούν οι οικονομολόγοι δημιουργική καταστροφή;

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Με τον όρο οικονομικοί παράγοντες εννοούμε το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης.	Σ Λ
2. Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν καθοριστική σημασία μόνο για την ίδρυση της επιχείρησης.	Σ Λ
3. Οι ομάδες συμφερόντων έχουν στόχο την ικανοποίηση των δικών τους συμφερόντων.	Σ Λ
4. Οι χρηματοδότες επιζητούν υψηλά κέρδη και κοινωνική προβολή μέσα από την κερδοφόρα πορεία και την καλή φήμη της επιχείρησης.	Σ Λ
5. Οι προμηθευτές επιζητούν καλή συνεργασία, φερέγγυες και διαρκείς συναλλαγές.	Σ Λ
6. Οι πελάτες επιζητούν ασφάλεια των κεφαλαίων τους και υψηλά κέρδη.	Σ Λ

1.4.1. Στοιχεία του περιβάλλοντος 1.4.2. Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποια στοιχεία ανήκουν στο γενικό (εξωτερικό) περιβάλλον της επιχείρησης;
2. Τι περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον;
3. Τι περιλαμβάνει το νομικό περιβάλλον;
4. Τι περιλαμβάνει το κοινωνικό περιβάλλον;
5. Τι περιλαμβάνει το τεχνολογικό περιβάλλον;
6. Τι περιλαμβάνει το πολιτικό περιβάλλον;
7. Τι περιλαμβάνει το οικολογικό περιβάλλον;
8. Ποια στοιχεία ανήκουν στο ειδικό (εσωτερικό) περιβάλλον της επιχείρησης;
9. Ποιες είναι οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης;

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Στο γενικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, ανήκουν οι συνεργαζόμενες με αυτή επιχειρήσεις.	Σ Λ
2. Στο εξωτερικό περιβάλλον εντάσσονται μόνο το οικονομικό, το πολιτικό, το νομικό, το τεχνολογικό, και το κοινωνικό περιβάλλον.	Σ Λ
3. Το γενικό περιβάλλον είναι αφηρημένες έννοιες, οι οποίες επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις και έμμεσα την επιχείρηση που μελετάμε.	Σ Λ
4. Το νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους νόμους σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις.	Σ Λ
5. Το φορολογικό σύστημα περιλαμβάνεται στο οικονομικό περιβάλλον.	Σ Λ
6. Οι δομές της οικονομίας περιλαμβάνονται και στο νομικό περιβάλλον.	Σ Λ
7. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας περιλαμβάνονται στο πολιτισμικό περιβάλλον της.	Σ Λ
8. Το θεσμικό πλαίσιο με το οποίο λειτουργεί το κράτος περιλαμβάνεται στο πολιτικό περιβάλλον.	Σ Λ
9. Τα ήθη τα έθιμα οι παραδόσεις και η θρησκεία περιλαμβάνονται στο κοινωνικό περιβάλλον.	Σ Λ
10. Η επιχείρηση συνήθως δεν προκαλεί προβλήματα στο περιβάλλον, και συνήθως δεν το ρυπαίνει.	Σ Λ
11. Το ειδικό περιβάλλον είναι ομάδες ανθρώπων με τις οποίες η επιχείρηση που μελετάμε έχει οικονομικές συναλλαγές, γι' αυτό και την επηρεάζει άμεσα.	Σ Λ
12. Οι μέτοχοί της εντάσσονται στο ειδικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά όχι και οι χρηματοδότες της.	Σ Λ
13. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη, αλλά όχι και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους.	Σ Λ
14. Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας ανήκει στις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.	Σ Λ
15. Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για τη διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή ανήκουν στις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.	Σ Λ
16. Η συνεισφορά της επιχείρησης για την προστασία του περιβάλλοντος ανήκει στις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης, αλλά όχι η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.	Σ Λ
17. Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου είναι μια από τις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.	Σ Λ

1.5. Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων

1.5.1. Οι στόχοι των Επιχειρήσεων (Οργανισμών)

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιους στόχους αποκαλούμε θεσμικούς;
2. Τι εκφράζουν οι λειτουργικοί στόχοι και που αναφέρονται;
3. Τι υποστηρίζουν οι R. Cyert και S. March σχετικά με τους στόχους των επιχειρήσεων;
4. Πως διαμορφώνεται η ιεράρχηση των στόχων σε μια επιχείρηση και τι λαμβάνεται υπόψη γι' αυτή την ιεράρχηση;
5. Ποιος είναι ο σπουδαιότερος στόχος για τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις;
6. Η ιεράρχηση, ο αριθμός, το είδος και η σπουδαιότητα των στόχων είναι τα ίδια σε κάθε επιχείρηση;

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Λειτουργικοί στόχοι είναι αυτοί που επίσημα η επιχείρηση (ή οργανισμός) διατυπώνει στο καταστατικό.	Σ Λ
2. Οι θεσμικοί στόχοι είναι γενικοί και μη συγκεκριμένοι και εκφράζουν το βασικό καθήκον της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία.	Σ Λ
3. Οι θεσμικοί στόχοι της επιχείρησης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία αυτή επιδιώκει να πετύχει.	Σ Λ
4. Η αποστολή μιας επιχείρησης συμβούλων είναι η παροχή τεχνικών συμβουλών στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και αυτό αποτελεί ένα βασικό θεσμικό στόχο της (επιχείρηση συμβούλων).	Σ Λ
5. Ένας θεσμικός στόχος του Πανεπιστημίου είναι η μόρφωση των ανθρώπων	Σ Λ
6. Ο λειτουργικός στόχος «δημιουργία δικτύου διανομής» αναφέρεται στις καινοτομίες.	Σ Λ
7. Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι λειτουργικός στόχος, ο οποίος αναφέρεται στους ανθρώπους.	Σ Λ
8. Η ανάπτυξη των εργαζομένων αναφέρεται στις καινοτομίες, γιατί έχει στόχο την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.	Σ Λ
9. Η φήμη και η δύναμη της επιχείρησης είναι στόχοι που αναφέρονται στην αγορά.	Σ Λ
10. Η ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης είναι λειτουργικός στόχος που αναφέρεται στην αγορά, γιατί οι καταναλωτές προτιμούν τα ποιοτικά αγαθά.	Σ Λ
11. Η ανάπτυξη νέων διοικητικών συστημάτων αναφέρεται στους ανθρώπους, γιατί η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει στόχο την καλύτερη οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα.	Σ Λ
12. Η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων αναφέρεται στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης.	Σ Λ
13. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αναφέρεται στην παραγωγή.	Σ Λ
14. Οι καθηγητές οι R. Cyert και S. March, έχουν υποστηρίξει ότι μόνο τα άτομα ή οι ομάδες ανθρώπων έχουν στόχους και όχι οι επιχειρήσεις.	Σ Λ
15. Οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σ' αυτή και όχι ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και την επηρεάζουν.	Σ Λ
16. Σε μια επιχείρηση υπάρχουν πολλοί στόχοι, οι οποίοι δεν μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενοι, γιατί τότε η επιχείρηση δεν μπορεί να επιτύχει την αποστολή της.	Σ Λ
17. Η εναρμόνιση και η σύνθεση των στόχων που επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση, εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διαφόρων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας.	Σ Λ
18. Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της ιεράρχησης των στόχων δεν λαμβάνονται υπόψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί οι ευκαιρίες και οι απειλές.	Σ Λ
19. Η ιεράρχηση των στόχων, ο αριθμός, το είδος και η σπουδαιότητά τους διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.	Σ Λ
20. Για τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους.	Σ Λ

1.5.2. Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα - Παραγωγικότητα

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι σημαίνει αποτελεσματικότητα και τι αποδοτικότητα;
2. Η αποδοτικότητα οδηγεί πάντα στην αποτελεσματικότητα;
3. Με τι δείκτες μετράμε την αποδοτικότητα;
4. Τι σημαίνει παραγωγικότητα και πως μπορούμε να την μετρήσουμε;
5. Πως μπορούμε να πετύχουμε αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας;
6. Ποια είναι τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας για τις διάφορες ομάδες συμφερόντων;
7. Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, και της παραγωγικότητας με τι συνδέονται άμεσα;
8. Πως συνδέεται η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης με την ανταγωνιστικότητα;

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η αποτελεσματικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες κόστη που γίνονται για την επίτευξη ενός σκοπού.	Σ Λ
2. Η αποδοτικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της.	Σ Λ
3. Η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα και ως παρονομαστή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος.	Σ Λ
4. Η γενική σχέση που εκφράζει την αποδοτικότητα είναι: Εκροές/εισροές.	Σ Λ
5. Η αποδοτικότητα οδηγεί πάντα στην αποτελεσματικότητα.	Σ Λ
6. Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικά μέσα.	Σ Λ
7. Η γενική σχέση που εκφράζει την παραγωγικότητα είναι: παραχθέντα αγαθά παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.	Σ Λ
8. Στο πλαίσιο μιας χώρας παραγωγικότητα εργασίας είναι η σχέση του συνόλου των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και του συνόλου των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους.	Σ Λ
9. Ο συντελεστής παραγωγής «εργασία», έχει τα λιγότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσής του, κάτω από την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.	Σ Λ
10. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας επιτυγχάνεται μόνο με την καλύτερη οργάνωσή της.	Σ Λ
11. Ισχυρά κίνητρα προς τους εργαζόμενους για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας αποτελούν μόνο η καλύτερη αμοιβή και οι καλές συνθήκες εργασίας.	Σ Λ
12. Τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αντιστοιχούν στην ικανοποίηση κάθε ομάδας συμφερόντων που υπάρχει στην επιχείρηση.	Σ Λ
13. Για τους μετόχους βασικό κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι η οικονομική αποδοτικότητα των κεφαλαίων.	Σ Λ
14. Για τους πελάτες μοναδικό κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι η ποιότητα των προϊόντων.	Σ Λ
15. Για τους εργαζόμενους μοναδικά κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι το επίπεδο του εισοδήματος και οι συνθήκες εργασίας.	Σ Λ
16. Για το κράτος κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αποτελούν η φορολογική συνέπεια της επιχείρησης και ο σεβασμός των νόμων.	Σ Λ
17. Για την κοινότητα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αποτελούν η δημιουργία θέσεων απασχόλησης και η προστασία του περιβάλλοντος.	Σ Λ
18. Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας, συνδέονται άμεσα με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων καθώς και με τη βασική οικονομική αρχή.	Σ Λ
19. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής να είναι καλύτερος ή να φαίνεται καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της.	Σ Λ
20. Οικονομική αποδοτικότητα είναι η σχέση του οικονομικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο και εκφράζεται με τον τύπο: καθαρό κέρδος ή ζημία/ χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια	Σ Λ

2.1. Εισαγωγικές έννοιες, 2.2. Οργάνωση και διοίκηση (Μάνατζμεντ – management)

2.2.1. Βασικές έννοιες, 2.2.2. Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Από τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών.	Σ Λ
2. Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα.	Σ Λ
3. Η επιστήμη της διοίκησης ασχολείται με τη μελέτη την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης (ή του οργανισμού), με τις επιμέρους λειτουργίες της, τα μέρη της, αλλά όχι με τις σχέσεις της με το περιβάλλον της.	Σ Λ
4. Όλα τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι: α) η οργάνωση και η Διοίκηση (Management), β) το μάρκετινγκ και η διοίκηση πωλήσεων, γ) η διοίκηση παραγωγής, δ) η χρηματοοικονομική διοίκηση και η λογιστική και ε) η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.	Σ Λ
5. Ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου «διοίκηση ή management επιχειρήσεων», συνήθως εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων.	Σ Λ
6. Ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζομένους, συνήθως έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ό,τι ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους.	Σ Λ
7. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.	Σ Λ
8. Η έννοια του management αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση, αλλά όχι και για την επίτευξη των στόχων της.	Σ Λ
9. Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.	Σ Λ
10. Ο Fr. Taylor υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης και διοίκησης και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.	Σ Λ
11. Ο Fr. Taylor, υποστήριξε, ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες: τεχνική, εμπορική, χρηματοοικονομική, ασφάλεια και λογιστική.	Σ Λ
12. Ο Fayol στις επιχειρησιακές λειτουργίες προσθέτει και τις παρακάτω λειτουργίες διοίκησης οι οποίες αναλύονται σε εργασίες: σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου.	Σ Λ
13. Ο Weber ως βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας αναφέρει, α) τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, β) τους αυστηρούς κανόνες, και γ) την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.	Σ Λ
14. Οι εκπρόσωποι της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων, υποστήριξαν, 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.	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Από πότε εμφανίστηκε η ανάγκη της διοίκησης;
2. Τι υποδηλώνουν τα λαϊκά δικαστήρια και το συμβούλιο των στρατηγών στην Αθηναϊκή Δημοκρατία, σχετικά με τη διοικητική λειτουργία;
3. Με τι ασχολείται ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των επιχειρήσεων;
4. Ποια είναι τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των επιχειρήσεων;
5. Από τι εξαρτάται ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου «διοίκηση ή management επιχειρήσεων»;
6. Ποιος είναι ο ορισμός του μάνατζμεντ που συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας;
7. Ποιες είναι οι απόψεις του Taylor σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας και που πρέπει κατά την άποψή του να εστιάσουν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι;
8. Σε τι έδωσε έμφαση ο Fayol και ποια καθήκοντα ανέλυσε; Ποιες είναι οι κατηγορίες των επιχειρησιακών λειτουργιών και ποιες της διοίκησης κατά την άποψή του;
9. Τι υποστήριξε ο Weber για την γραφειοκρατία, ποια είναι τα βασικά της χαρακτηριστικά;
10. Ποιου παράγοντα τη σημασία τόνισε ο Gantt, τι ανέπτυξε και σε τι έδωσε έμφαση;
11. Τι υποστηρίζει η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων και ποιοι είναι οι κυριότεροι εκπρόσωποί της;

2.2.3. Λειτουργίες της οργάνωσης και Διοίκησης – Management

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού.	Σ Λ
2. Βασική λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων, η οποία όμως δεν εμπλέκεται στις υπόλοιπες και γι' αυτό αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία.	Σ Λ
3. Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες αλλά όχι και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον.	Σ Λ
4. Ο προγραμματισμός αναφέρεται στο («τι», «γιατί», «με ποια μέσα», «πότε») θα γίνει και «ποιος» θα το κάνει.	Σ Λ
5. Ο προγραμματισμός είναι «η σκέψη πριν τη δράση», η σχεδίαση για το «τι», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιήσει, αλλά όχι ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.	Σ Λ
6. Ο προγραμματισμός είναι ο συνδυασμός των δομών, των διαδικασιών, και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.	Σ Λ
7. Με τη λειτουργία της οργάνωσης γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, αλλά όχι σε μια επιχείρηση.	Σ Λ
8. Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι.	Σ Λ
9. Ο προγραμματισμός εκφράζεται συνήθως με οργανόγραμμα και τμηματοποίηση λειτουργιών.	Σ Λ
10. Το οργανόγραμμα παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων και τμημάτων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση .	Σ Λ
11. Η οργάνωση εκφράζεται μόνο με καταμερισμό των εργασιών και εκχώρηση εξουσίας .	Σ Λ
12. Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.	Σ Λ
13. Η διεύθυνση είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων .	Σ Λ
14. Η λειτουργία της διεύθυνσης δεν ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.	Σ Λ
15. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά της επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης.	Σ Λ
16. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων, προς όφελος της επιχείρησης, μόνο.	Σ Λ
17. Η λειτουργία του ελέγχου είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού.	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Πως ξεκινά , πως συνεχίζεται και που καταλήγει η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης;
2. Τι σχέση έχει η λειτουργία της «λήψης αποφάσεων» με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και γιατί δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της διοίκησης;
3. Να περιγράψετε τον «προγραμματισμό», τι καθορίζεται, τι προβλέπεται, και τι προσδιορίζεται με αυτή τη λειτουργία;
 4. Τι περιλαμβάνει η λειτουργία του προγραμματισμού;
5. Ποιων «στοιχείων» συνδυασμό αποτελεί η οργάνωση και τι εξασφαλίζεται μ' αυτό στην επιχείρηση;
 6. Τι καθιστά σαφές η λειτουργία της οργάνωσης;
 7. Τι επιτυγχάνουμε με την οργάνωση ως διαδικασία;
 8. Με τι εκφράζεται συνήθως η οργάνωση;
 9. Τι αφορά η διεύθυνση, τι είναι και γιατί;
10. Γιατί αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης;
11. Γιατί είναι απαραίτητο, η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης;
12. Ποιας λειτουργίας ευθύνη είναι η ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και γιατί;
13. Να περιγράψετε τη λειτουργία του ελέγχου.

2.1.2.4. Οι συντελεστές του management,

2.2.4. Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του μάνατζμεντ

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη γνώσεων, διοικητικών ικανοτήτων, φιλοσοφίας, και διοικητικών συστημάτων.	Σ Λ
2. Η ύπαρξη γνώσεων αφορά στις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του μάνατζμεντ και των επιμέρους λειτουργιών του.	Σ Λ
3. Διοικητικές ικανότητες σημαίνει, ότι τα στελέχη που ασκούν διοίκηση μπορούν να εφαρμόζουν τη γνώση του μάνατζμεντ στην πράξη.	Σ Λ
4. Η ύπαρξη φιλοσοφίας – κουλτούρας ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management, δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του, από τα διοικητικά στελέχη.	Σ Λ
5. Ένας προϊστάμενος λογιστηρίου για να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση αρκεί να ξέρει και να μπορεί να διοικεί.	Σ Λ
6. Ο διευθυντής ενός ιδιωτικού ιατρικού κέντρου, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη.	Σ Λ
7. Στα διοικητικά συστήματα ή «εργαλεία» διοίκησης περιλαμβάνονται: ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων και ένα σύστημα προγραμματισμού..	Σ Λ
8. Τα διοικητικά συστήματα σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από διοικητικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.	Σ Λ
9. Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό της καθεμιάς.	Σ Λ
10. Δεν έχουν όλες οι κοινωνικές οργανώσεις κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.	Σ Λ
11. Η οικογένεια ως κοινωνική ομάδα επιδιώκει να εξασφαλίσει στα μέλη της την κατά το δυνατόν καλύτερη ποιότητα στα μέλη της με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.	Σ Λ
12. Ο συνδικαλιστικός σύλλογος επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες, αλλά όχι η ιδιωτική επιχείρηση η οποία έχοντας ως κύριο σκοπό την επίτευξη κέρδους, επιδιώκει την καλύτερη σχέση ωφέλειας κόστους.	Σ Λ
13. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία και ο έλεγχος πρέπει να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε κάθε κοινωνική οργάνωση.	Σ Λ
14. Οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες του management έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.	Σ Λ
15. Το μάνατζμεντ που εφαρμόζεται στις βιομηχανικές χώρες θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα, αν προσαρμόζαμε τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τις τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του, ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management; (Απαιτούνται και παραδείγματα).
2. Να περιγράψετε τους συντελεστές του management, τεκμηριώνοντας την απάντησή σας με παραδείγματα.
3. Ποιες γνώσεις πρέπει να έχουν τα διοικητικά στελέχη, ώστε να ασκούν αποτελεσματική διοίκηση;
4. Τι σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να ασκήσουν αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να έχουν διοικητικές ικανότητες;
5. Τι είδους φιλοσοφία – κουλτούρα πρέπει να έχουν τα διοικητικά στελέχη ώστε να είναι ικανά να ασκήσουν αποτελεσματική διοίκηση;
6. Ποια συστήματα μπορεί να περιλαμβάνονται στα διοικητικά συστήματα ή «εργαλεία» διοίκησης;
7. Ποιοι σχεδιάζουν και ποιοι εφαρμόζουν τα διοικητικά συστήματα;
8. Να αναφερθείτε στη χρησιμότητα της εφαρμογής του μάνατζμεντ, σε όλες τις μορφές οργανώσεων, και να τεκμηριώσετε την απάντησή σας με παραδείγματα.
9. Να περιγράψετε τη γενική ισχύ και την καθολική εφαρμογή του μάνατζμεντ, καθώς και τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του σε χώρες με διαφορετικές ιδιαιτερότητες.
10. Μπορούν οι τεχνικές του μάνατζμεντ να εφαρμοστούν, κατά τη γνώμη σας, με τον ίδιο τρόπο σε μια γερμανική ιδιωτική επιχείρηση και σε μια ελληνική δημόσια επιχείρηση;

**3.3. Διεύθυνση,
3.3.1. Ηγεσία – βασικές έννοιες . Πηγές δύναμης του ηγέτη**

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».	Σ Λ
2. Ο προϊστάμενος διορίζεται ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται.	Σ Λ
3. Ο προϊστάμενος πειθεί ενώ ο ηγέτης στηρίζεται στην τυπική εξουσία.	Σ Λ
4. Ο προϊστάμενος εμπνέει ενώ ο ηγέτης ελέγχει.	Σ Λ
5. Ο προϊστάμενος εμπνέει φόβο ενώ ο ηγέτης προκαλεί εκτίμηση και κερδίζει την εμπιστοσύνη.	Σ Λ
6. Ο προϊστάμενος μιλά στο μυαλό ενώ ο ηγέτης μιλά στην καρδιά.	Σ Λ
7. Ο προϊστάμενος καινοτομεί ενώ ο ηγέτης διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση.	Σ Λ
8. Ένα από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι και η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.	Σ Λ
9. Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση αλλά όχι και η εμπύχωση είναι από τα βασικά στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς.	Σ Λ
10. Η δημιουργία ομάδας, η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή καθώς και η επιβράβευση των ατόμων αποτελούν βασικά στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς.	Σ Λ
11. Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν βασικά στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς αλλά όχι οι καινοτομίες.	Σ Λ
12. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό, είναι μερικά από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου.	Σ Λ
13. Η ανάπτυξη της παιδείας με την έννοια της νοοτροπίας – κουλτούρας στο χώρο της ευθύνης του είναι βασικό στοιχείο για την σύνθεση της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ατόμου.	Σ Λ
14. Οι έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας του.	Σ Λ
15. Ο Max Weber θεωρεί ως εξουσία «τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση».	Σ Λ
16. Δύναμη είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί την εξουσία που διαθέτει.	Σ Λ
17. Επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο.	Σ Λ
18. Οι βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη είναι η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας, της αναφοράς και των πληροφοριών.	Σ Λ
19. Η δύναμη του προτύπου δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας.	Σ Λ Σ Λ
20. Είναι γεγονός ότι τα άτομα και κυρίως οι έφηβοι έχουν κάποιο άλλο άτομο ως σημείο αναφοράς θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, επηρεάζονται από αυτό και το αναγορεύουν αρχηγό.	Σ Λ
21. Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ο ηγέτης.	Σ Λ
22. Η δύναμη των ειδικών προέρχεται από την κατοχή πληροφοριών ή τον έλεγχο των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι είναι ο ηγέτης;
2. Πως ορίζεται η ηγεσία;
3. Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά;
4. Να αναφέρετε τις διαφορές μεταξύ προϊσταμένου και ηγέτη;
5. Τι σημαίνουν οι έννοιες της δύναμης, επιρροής και εξουσίας και τι αποτελούν για τον ηγέτη;
6. Να περιγράψετε όλες τις πηγές δύναμης του ηγέτη.

Ας πούμε ότι έχουμε να επιλέξουμε έναν πολιτικό ηγέτη ανάμεσα σε τρεις υποψηφίους. Να σας δώσω τα προφίλ των υποψηφίων:
Ο πρώτος είναι μονίμως σχεδόν άνεργος, έχει απολυθεί δυο φορές από τη δουλειά του λόγω κακής συμπεριφοράς και μηδενικής απόδοσης, κοιμάται μέχρι το μεσημέρι, κάπνιζε όπιο σαν φοιτητής, είναι αλκοολικός και κάθε βράδυ δεν μπορεί να κοιμηθεί αν δεν πει ένα λίτρο ούισκι. 1: Τσώρτσιλ, 2: Ρουσβελτ

Ο δεύτερος έχει κατηγορηθεί για διαφθορά πολιτικών προσώπων. Οι μόνοι που συμβουλευέται για τις αποφάσεις του είναι οι αστρολόγοι. Εκτός από τη νόμιμη γυναίκα του, διατηρεί εξωσυζυγικές σχέσεις με 2 ερωμένες ταυτόχρονα και πίνει 8-10 ποτά απαραίτητα τη μέρα.,
Ο τρίτος είναι παρασημοφορημένος ήρωας πολέμου, όπου πολέμησε συνεχώς στην πρώτη γραμμή. Είναι κατά βάση χορτοφάγος, δεν κάνει καταχρήσεις, δεν έχει εξωσυζυγικές σχέσεις ενώ περιστασιακά πίνει καμιά μπύρα. 3: Χίτλερ

**3.3. Διεύθυνση,
3.3.1.2. Πρότυπο Ηγετικής συμπεριφοράς**

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων υπάρχουν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας, το αυταρχικό το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό .	Σ Λ
2. Στο δημοκρατικό πρότυπο ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος.	Σ Λ
3. Στο αυταρχικό πρότυπο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεών του..	Σ Λ
4. Στο εξουσιοδοτικό πρότυπο ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.	Σ Λ
5. Το αυταρχικό πρότυπο είναι ενδεδειγμένο όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπου ηγεσίας.	Σ Λ
6. Το δημοκρατικό πρότυπο αφορά τον τρόπο διοίκησης εργαζόμενων μορφωμένων, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία που έχουν ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης , βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές.	Σ Λ
7. Το εξουσιοδοτικό πρότυπο ηγεσίας έχει αρκετά μειονεκτήματα αφού οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνον όταν ο ηγέτης είναι παρών.	Σ Λ
8. Με κριτήριο τον συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη προσδιορίζονται δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς α) προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και β) προσανατολισμός προς τα καθήκοντα.	Σ Λ
9. Ο ηγέτης που ακολουθεί τον τρόπο διοίκησης που είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα, θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, και επίσης θεωρεί ότι τα μέλη της ομάδας ικανοποιούνται όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι του έργου.	Σ Λ
10. Ο ηγέτης που ακολουθεί τρόπο διοίκησης προσανατολισμένο στους ανθρώπους πιστεύει ότι όταν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική.	Σ Λ
11. Όταν το πρότυπο ηγεσίας είναι προσανατολισμένο στους ανθρώπους, η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.	Σ Λ
12. Στον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, δίνεται μεγάλη προσοχή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχει.	Σ Λ
13. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας στο έργο που έχει να υλοποιήσει και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί ηγεσία.	Σ Λ
14. Ωριμότητα είναι από τη μια η ικανότητα των ατόμων να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη η διάθεσή τους να υλοποιήσουν το έργο.	Σ Λ
15. Τα άτομα τα οποία μπορούν και θέλουν να υλοποιούν το έργο έχουν υψηλή ωριμότητα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές .	Σ Λ
16. Τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν ούτε θέλουν να υλοποιούν ένα έργο είναι ανώριμα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική.	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Να περιγράψετε τα βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων.
2. Να περιγράψετε τα βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.
3. Σε ποια στοιχεία πρέπει να προσαρμόζει ο ηγέτης το πρότυπο ηγεσίας του;
4. Τι περιλαμβάνει η έννοια της «ωριμότητας» ως προς την ηγεσία;
5. Ποια είναι η καταλληλότερη μορφή ηγεσία για τα άτομα που έχουν ωριμότητα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και ποια για τα άτομα που είναι ανώριμα (για το ζήτημα της ηγεσίας);

3.3.2.1. βασικές έννοιες

3.3.2. παρακίνηση

3.3.2.2. βασικές θεωρίες

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Γιατί η παρακίνηση των εργαζόμενων αποτελεί κύρια φροντίδα των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών – προϊσταμένων;
2. Να περιγράψετε τις κατηγορίες των αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία του Α. Maslow.

3. Να περιγράψετε τις κατηγορίες παραγόντων, σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

4. Να περιγράψετε τη θεωρία των προσδοκιών.

5. Να περιγράψετε τις βασικές μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων.

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν.	Σ Λ
2. Σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.	Σ Λ
3. Οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος, σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow, είναι οι ανάγκες για ασφάλεια.	Σ Λ
4. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης είναι απαραίτητη η ικανοποίηση μόνο των βιολογικών αναγκών.	Σ Λ
5. Οι πιο σημαντικές από τις εγωιστικές ανάγκες είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση.	Σ Λ
6. Οι ανάγκες ολοκλήρωσης είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας.	Σ Λ
7. Σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow, η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του τελειώνει κάποια στιγμή, ανάλογα με τον χαρακτήρα του και την ιδεολογία του.	Σ Λ
8. Η παρακινήτική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.	Σ Λ
9. Σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow, πρέπει να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να αποκτήσει η επόμενη (κατηγορία) την παρακινήτική της δύναμη.	Σ Λ
10. Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg, οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης», όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους.	Σ Λ
11. Βασικοί παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» για τον εργαζόμενο, είναι: οι σταθερές αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η σιγουριά για τη δουλειά του, ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο και οι πολιτικές της επιχείρησης.	Σ Λ
12. Οι παράγοντες που ονομάζονται «κίνητρα», δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση.	Σ Λ
13. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξη από το περιβάλλον της οργάνωσης	Σ Λ
14. Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες.	Σ Λ
15. Η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει: τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του, την ανάθεση εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει, τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του, και την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου.	Σ Λ
1. Ενδεικτικές ενέργειες προϊσταμένου για να παρακινεί τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση α. Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση. β. Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα και η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει. γ. Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης και η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών των συνεργατών του. δ. Η ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις. ε. όλα τα παραπάνω.	2. Αποτελούν μεθόδους παρακίνησης χωρίς να είναι οικονομικά κίνητρα α. Τα βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης). β. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία. γ. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δ. Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους και οι κοινωνικές δραστηριότητες. ε. όλα τα παραπάνω.
3. Αποτελούν μεθόδους παρακίνησης: α. Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας). β. Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας. γ. τα οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων δ. οι μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις. ε. όλα τα παραπάνω	

3.3.3. Δυναμική ομάδων.

3.3.3.1. Βασικές έννοιες - ορισμοί

3.3.3.2. Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Ομάδα σχηματίζουν δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, για να πετύχουν κοινούς στόχους, και αναγνωρίζουν ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα.	Σ Λ
2. Ομάδα αποτελούν οι εργάτες του τμήματος παραγωγής σε μια επιχείρηση, οι υπάλληλοι του τμήματος χορηγήσεων σε μια τράπεζα, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων του σχολείου.	Σ Λ
3. Ομάδα αποτελούν το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας, γιατί έχουν κοινό στόχο την παρακολούθηση της συγκεκριμένης ταινίας, στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.	Σ Λ
4. Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου.	Σ Λ
5. Τα τμήματα και υποτμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες.	Σ Λ
6. Η δημιουργία τυπικών και άτυπων ομάδων είναι απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης.	Σ Λ
7. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται από εργαζόμενους που έχουν κοινούς σκοπούς και όχι από την διοίκηση της επιχείρησης όπως οι τυπικές ομάδες.	Σ Λ
8. Ο ρόλος των άτυπων ομάδων είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.	Σ Λ
9. Οι κάθετες ομάδες (ιεραρχικές ομάδες) αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα.	Σ Λ
10. Οι οριζόντιες - διατμηματικές ομάδες αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή διαχρονικά.	Σ Λ
11. Τα μέλη των «κάθετων ομάδων» έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας και έργου στην επιχείρηση.	Σ Λ
12. Οριζόντιες – διατμηματικές ομάδες είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα και τα «γραφεία» μιας επιχείρησης.	Σ Λ
13. Η υλοποίηση ενός έργου που απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων σε μια επιχείρηση, είναι λόγος για τη δημιουργία οριζόντιας, διατμηματικής ομάδας.	Σ Λ
14. Φαινόμενα «συνέργιας» δημιουργούνται σε μια ομάδα, όταν οι ικανότητες, η δημιουργική σκέψη και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα από ό, τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων, όταν αυτά δρουν μεμονωμένα.	Σ Λ
15. Η δημιουργία και λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που δημιουργείται με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών.	Σ Λ
16. Η ομάδα δεν δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.	Σ Λ
17. Τα άτομα στο πλαίσιο μιας ομάδας δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους επειδή συνεργάζονται με άλλα άτομα στο πλαίσιο της ομάδας.	Σ Λ
18. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι είναι ομάδα, να αναφέρετε παραδείγματα.
2. Ποια ομάδα λέμε τυπική, να χρησιμοποιήσετε παραδείγματα.
3. Ποιες ομάδες χαρακτηρίζουμε «άτυπες», να χρησιμοποιήσετε παραδείγματα.
4. Να περιγράψετε τις «κάθετες ομάδες», να χρησιμοποιήσετε παραδείγματα.
5. Να περιγράψετε τις «οριζόντιες – διατμηματικές ομάδες», να χρησιμοποιήσετε παραδείγματα.
6. Τι είναι τα φαινόμενα συνέργιας;
7. Με ποιο τρόπο η ομάδα συμβάλλει στην επίτευξη του συντονισμού και την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας;
8. Γιατί μέσω της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν κοινωνικές, ανάγκες, καθώς και ορισμένες ανάγκες του «εγώ» και της αυτοολοκλήρωσης ενός ατόμου;
9. Γιατί η λειτουργία της ομάδας αποτελεί σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της;
10. Πως συνδέεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων με τη λειτουργία των ομάδων;

3.3.3.3. Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων,
3.3.3.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η ομαδική συνεργασία συνδέεται με αρκετά μειονεκτήματα, όταν τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα..	Σ Λ
2. Η απώλεια χρόνου είναι κάποιο από τα προβλήματα που δημιουργούνται, όταν η ομάδα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά.	Σ Λ
3. Τα άτομα σε μια ομάδα μπορεί να συμπεριφερθούν «λιγότερο υπεύθυνα» επειδή η ευθύνη στην ομαδική σκέψη διαιρείται.	Σ Λ
4. Σε μια ομαδική συνεργασία, στην οποία τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα, μπορεί να επικρατήσει η πλειοψηφία, επειδή υπάρχει συμβιβασμός αντί για τη συναίνεση.	Σ Λ
5. Όταν συμβαίνει το ψυχοδυναμικό φαινόμενο που αποκαλείται «ομαδική σκέψη», μειώνεται η διανοητική ικανότητα και η λογική κρίση της ομάδας, αλλά δεν παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και η πραγματικότητα.	Σ Λ
6. Όσο αυξάνει το μέγεθος μιας ομάδας τόσο δυσκολεύει η επικοινωνία και η συνεργασία των μελών της.	Σ Λ
7. Το κατάλληλο μέγεθος μιας ομάδας εξαρτάται μόνο από τη φύση του έργου που έχει να διεκπεραιώσει.	Σ Λ
8. Οι ρόλοι και η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί και τη συνολική της αποτελεσματικότητα.	Σ Λ
9. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη σωστών κανόνων, σωστής διαδικασίας λειτουργίας, σωστής κατανομής εργασιών στα μέλη της, μέθοδο και σύστημα εργασίας.	Σ Λ
10. Η ύπαρξη κοινών στόχων δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.	Σ Λ
11. Σε μια ομάδα μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και τυπικά ή άτυπα να συναλλάσσονται, ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας.	Σ Λ
12. Ο ηγέτης μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους, να διαμορφώσει ομαδικό πνεύμα, να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει τα υπόλοιπα μέλη, να συμβάλλει στο συντονισμό της ομάδας και να συλλαμβάνει και να προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας .	Σ Λ
13. Βασικά στοιχεία του «καλού κλίματος» σε μια ομάδα είναι μόνο ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ελευθερία έκφρασης, η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία, οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η αλληλεγγύη και η αλληλοϋποστήριξη. .	Σ Λ

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Πότε η ομαδική συνεργασία συνδέεται με μειονεκτήματα;
2. Ποια είναι τα συνήθη προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν σε μια ομαδική συνεργασία, όταν τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα.
3. Ποιο φαινόμενο αποκαλούμε «ομαδική σκέψη»;
4. Από πόσα άτομα πρέπει να αποτελείται μια ομάδα;
5. Τι προσδιορίζει την καλή λειτουργία και αποτελεσματικότητα μιας ομάδας;
6. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της ομάδας;
7. Γιατί η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας;
8. Να περιγράψετε το ρόλο του ηγέτη στο πλαίσιο μιας ομάδας.
9. Ποια είναι τα βασικά στοιχεία του «καλού κλίματος» που πρέπει να υπάρχουν σε μια ομάδα;

3.3.4. Επικοινωνία

3.3.4.1. Έννοια της επικοινωνίας, 3.3.4.2. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Χωρίς την επικοινωνία η ζωή του ανθρώπου θα ήταν πολύ δύσκολη.	Σ Λ
2. Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.	Σ Λ
3. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.	Σ Λ
4. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες σκέψεις ιδέες συναισθήματα και ενέργεια σε ένα δέκτη Β (άνθρωπος, ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενεργειών και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση και τη συμπεριφορά του.	Σ Λ
5. Η επικοινωνία είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών.	
6. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας μπορεί να επιτευχθεί και χωρίς την επικοινωνία των μελών της.	Σ Λ

1. Τι είναι επικοινωνία; Υπάρχει σαφής ορισμός της; Να αναφέρετε τους δυο πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς της.
2. Γιατί η αποτελεσματικότητα των ομάδων στηρίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία;
3. Γιατί πρέπει τα στελέχη των επιχειρήσεων να «εκπαιδεύονται» στην επικοινωνία;

3.3.4.3. Η διαδικασία της επικοινωνίας

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (δέκτης).	Σ Λ
2. Ο πομπός για μεταβιβάσει αυτό που θέλει στο δέκτη πρέπει πρώτα να το κωδικοποιήσει.	Σ Λ
3. Το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη μεταβιβάζεται με τη βοήθεια καναλιών ή δικτύων επικοινωνίας.	Σ Λ
4. Ο δέκτης όταν λαμβάνει το μήνυμα το αποκωδικοποιεί και καταλαβαίνει αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει.	Σ Λ
5. Οι «θόρυβοι», οι οποίοι είναι συστατικό στοιχείο της διαδικασίας της επικοινωνίας, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της.	Σ Λ
6. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ο δέκτης μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος.	Σ Λ
7. Το μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της σύλληψης του δέκτη.	Σ Λ
8. Το μήνυμα αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα, που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, αρώματα.	Σ Λ
9. Τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη είναι τα κανάλια μεταβίβασης.	Σ Λ
10. Αποκωδικοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πομπός μετατρέπει το μήνυμα σε νόημα.	Σ Λ
11. Με τον έλεγχο, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη μεταφέρεται στον πομπό.	Σ Λ
12. Κάθετη επικοινωνία είναι αυτή που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα.	Σ Λ
13. Η από πάνω προς τα κάτω, επικοινωνία όταν είναι η μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις.	Σ Λ
14. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία, δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν στους υφισταμένους τους.	Σ Λ
15. Βασικοί τρόποι της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας, είναι οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων – υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζόμενων.	Σ Λ
16. Οριζόντια είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.	Σ Λ

1. Να περιγράψετε τη διαδικασία της επικοινωνίας.
2. Πως λειτουργούν οι «θόρυβοι» και πως επηρεάζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας;
 3. Να περιγράψετε την «κωδικοποίηση».
 4. Τι είναι μήνυμα και από τι αποτελείται;
 5. Τι είναι τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης;
 6. Τι σημαίνει αποκωδικοποίηση;
7. Ποιο είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας; και τι κάνει ο μηχανισμός ανατροφοδότησης – ελέγχου;
8. Να περιγράψετε την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, και την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.
 9. Να περιγράψετε την οριζόντια επικοινωνία.

3.3.4. Επικοινωνία
3.3.4.4. Βασικά εμπόδια επικοινωνίας

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

- | | |
|--|-----|
| 1. Τα εμπόδια αφορούν όλα τα στάδια της επικοινωνίας και πηγάζουν από τον πομπό, από τον δέκτη και από το περιβάλλον μέσα στην οποία πραγματοποιείται. | Σ Λ |
| 2. Ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενο ως δέκτη, με οδηγίες, επαίνους κλπ. Για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του δέκτη και να πετύχει τους στόχους του. | Σ Λ |
| 3. Όταν ο στόχος δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος είναι αναποτελεσματικός. | Σ Λ |
| 4. Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. | Σ Λ |
| 5. Το ίδιο το μήνυμα δεν μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. | Σ Λ |
| 6. Την ευθύνη για την κακή κωδικοποίηση του μηνύματος, την έχει ο δέκτης. | Σ Λ |
| 7. Ο πομπός είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. | Σ Λ |
| 8. Κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, όταν ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου. | Σ Λ |
| 9. Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του δέκτη σε ότι αφορά τον τρόπο και τα μέσα. | Σ Λ |
| 10. Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης και ικανοτήτων του πομπού να συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο δέκτης. | Σ Λ |
| 11. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από το δέκτη στον πομπό, ο δεύτερος κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο, εκτός από το να καταβάλλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργαστεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. | Σ Λ |
| 12. Ο δέκτης πολλές φορές έχει την τάση να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του. | Σ Λ |
| 13. Επειδή κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων, όταν λειτουργεί ως δέκτης τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεων. | Σ Λ |
| 14. Η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα, τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους σ' αυτά και να μη δίνουν σημασία στα υπόλοιπα χάνοντας ένα σημαντικό μέρος του νοήματος. | Σ Λ |
| 15. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, χωρίς αυτό να δημιουργεί σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία. | Σ Λ |
| 16. Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία. | Σ Λ |
| 17. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές και η επικοινωνία είναι δύσκολη. | Σ Λ |
| 18. Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά δεν μειώνεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. | Σ Λ |
| 19. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση η επικοινωνία περιορίζεται. | Σ Λ |
| 20. Η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. | Σ Λ |
| 21. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. | Σ Λ |
| 22. Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες δηλ. λέξεις, σύμβολα, κινήσεις, επικοινωνούν αναποτελεσματικά. | Σ Λ |
| 23. Όταν οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, αλλά η σημασία για τον καθένα είναι διαφορετική, δεν δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία. | Σ Λ |
| 24. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδίκων. | Σ Λ |

1. Τι γνωρίζετε για τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, την κατανόηση και τη συνειδητοποίησή τους και από πού πηγάζουν;

2. Να περιγράψετε τις τρεις κατηγορίες των εμποδίων της επικοινωνίας.

3. Να αναφέρετε τα πιο σημαντικά εμπόδια που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον.

4. Τι γνωρίζετε για τους ασαφείς στόχους, τα μη σωστά μηνύματα, την κακή επιλογή χρόνου και χώρου, την κακή επιλογή τρόπου και μέσου, την έλλειψη ενδιαφέροντος – απροσεξίας, την έλλειψη ενδιαφέροντος – απροσεξίας, την προδιάθεση/προκατάληψη, την υπερευαισθησία, τις διαφορετικές αντιλήψεις, τις σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη, τις δομές/διαδικασίες, την υπερφόρτωση, τους κώδικες, ως εμπόδια επικοινωνίας;

**3.3.4.5. Βελτίωση επικοινωνίας, 3.3.4.6. Διαδικασία μετάδοσης του μηνύματος
3.3.4.7. Κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος, 3.3.4.8. αποτελεσματική ακρόαση**

Να χαρακτηρίσετε καθεμιά μια από τις παρακάτω προτάσεις ως σωστή ή λανθασμένη

1. Η επικοινωνία βελτιώνεται ποιοτικά και ποσοτικά.	Σ Λ
2. Ποιοτικά, η προσπάθεια βελτίωσης της επικοινωνίας, επικεντρώνεται στην αύξηση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται.	Σ Λ
3. Ποσοτικά, η προσπάθεια βελτίωσης της επικοινωνίας, επιδιώκει τον περιορισμό των αποκλίσεων μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.	Σ Λ
4. Η προετοιμασία της επικοινωνίας αφορά τον καθορισμό του στόχου, τον έλεγχο του δέκτη, και των διαφορών του με τον πομπό, και την επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου, και τόπου για τη μετάδοση του μηνύματος.	Σ Λ
5. Η προσπάθεια και ο χρόνος προετοιμασίας της επικοινωνίας δεν εξαρτάται από την σημαντικότητα του στόχου.	Σ Λ
6. Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται μόνο από την προετοιμασία.	Σ Λ
7. Μετά τη μετάδοση του μηνύματος, δεν χρειάζεται ο πομπός να ελέγχει αν τελικά το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από το δέκτη όπως επιθυμούσε.	Σ Λ
8. Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής δεν ανταλλάσσονται μόνο πληροφορίες αλλά και συναισθήματα.	Σ Λ
9. 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.	Σ Λ
10. 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.	Σ Λ
11. Οι άνθρωποι, μόνο συνειδητά, όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους, για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες όπως τα συναισθήματα.	Σ Λ
12. Η «γλώσσα του λόγου» συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη «γλώσσα του σώματος».	Σ Λ
13. Πολλές εκφράσεις του σώματος έχουν διαπολιτισμική σημασία, με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.	Σ Λ
14. Ο πομπός πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται το γύρω κόσμο του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του, τις γνώσεις του, την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση.	Σ Λ
15. Οι διαφορετικοί κώδικες συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.	Σ Λ
16. Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη, πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια.	Σ Λ
17. Οι πολυσύνθετες και αφηρημένες προτάσεις κάνουν το μήνυμα ευκολονόητο, γι' αυτό δεν πρέπει να αποφεύγονται.	Σ Λ
18. Το μήνυμα δεν χρειάζεται να περιέχει όλες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες, γιατί ο δέκτης μπορεί να συμπληρώσει μόνος του τα πληροφοριακά κενά.	Σ Λ
19. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από το δέκτη, αλλά δεν μειώνει το κόστος της επικοινωνίας.	Σ Λ
20. Η αποτελεσματική ακρόαση αφορά μόνο την «παθητική ακρόαση».	Σ Λ
21. Η εξάλειψη των θορύβων απαιτείται για την επιτυχημένη «ενεργητική ακρόαση».	Σ Λ
22. Για την επιτυχημένη παθητική ακρόαση, απαιτείται η συγκέντρωση προσοχής, η οπτική επαφή και ο έλεγχος προκαταλήψεων του δέκτη.	Σ Λ
23. Η ενεργητική ακρόαση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί.	Σ Λ
24. Οι ερωτήσεις, η ενθάρρυνση, ο έλεγχος και η ενσυναίσθηση από το δέκτη, είναι στοιχεία που βελτιώνουν σημαντικά την επικοινωνία	Σ Λ

1. Πως βελτιώνεται η επικοινωνία ποσοτικά και πως ποιοτικά;

2. Πως πρέπει να προετοιμάζει την επικοινωνία ο πομπός για να μεταδίδεται αποτελεσματικά το μήνυμα που θέλει στο δέκτη;

3. Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος;

4. Είναι απαραίτητο ο πομπός να ελέγχει αν το μήνυμά του ελήφθη όπως επιθυμούσε από το δέκτη και γιατί;

5. Γιατί ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος στη διαπροσωπική προφορική επικοινωνία αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντά της;

6. Να περιγράψετε τη «γλώσσα του σώματος».

7. Γιατί ο πομπός πρέπει να κατανοεί τις διαφορές που έχει με το δέκτη;

8. Να περιγράψετε τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.

9. Να περιγράψετε α) την παθητική ακρόαση και β) την ενεργητική ακρόαση.