

ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΣΠΕΡΙΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ

ΤΡΙΤΗ 9 ΙΟΥΝΙΟΥ 2026

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑ:

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Α.Ο.Δ.)

Ενδεικτικές απαντήσεις

ΘΕΜΑ Α

- A1.** Να χαρακτηρίσετε τις προτάσεις που ακολουθούν, γράφοντας στο τετράδιό σας, δίπλα στο γράμμα που αντιστοιχεί σε κάθε πρόταση, τη λέξη **Σωστό**, αν η πρόταση είναι σωστή, ή τη λέξη **Λάθος**, αν η πρόταση είναι λανθασμένη.
- α.** Ο σχεδιασμός των προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών ανήκει στην παραγωγική λειτουργία.
 - β.** Με την αποδοτικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη.
 - γ.** Ο Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920) αναφέρει ως βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.
 - δ.** Η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.
 - ε.** Η Οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σ' ένα σύστημα που μαθαίνει.

Μονάδες 15

Απάντηση:

- α.** Λάθος
- β.** Λάθος
- γ.** Σωστό
- δ.** Σωστό
- ε.** Σωστό

- A2.** Να γράψετε στο τετράδιό σας τον αριθμό καθεμιάς από τις παρακάτω προτάσεις και, δίπλα στον αριθμό, το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση.
1. Οι νομικές και οι οικονομοτεχνικές υπηρεσίες που παρέχονται από τους συμβούλους επιχειρήσεων ανήκουν στον:
 - α. πρωτογενή τομέα παραγωγής
 - β. τριτογενή τομέα παραγωγής
 - γ. δευτερογενή τομέα παραγωγής
 - δ. βιομηχανικό τομέα παραγωγής
 2. Στο Μοντέλο λήψης αποφάσεων των Vroom-Yetton-Jago, η κατάλληλη μέθοδος (μορφή απόφασης), όπου ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση, είναι:
 - α. Α-αυταρχικού τύπου
 - β. Δ-συμβουλευτικού τύπου
 - γ. Ε-ομαδικού τύπου
 - δ. Γ-συμβουλευτικού τύπου

Μονάδες 10

Απάντηση:

1. β
2. γ

ΘΕΜΑ Β

- B1.** Ο κύριος Ψ, στέλεχος μίας εταιρίας ενδυμάτων, θέλει να οργανώσει το τμήμα πωλήσεων, εν όψει της περιόδου Άνοιξη-Καλοκαίρι 2027:
- α. Ποιο είναι το αντικείμενο της λειτουργίας της Διοίκησης των Πωλήσεων; (μον. 3)
 - β. Να αναφέρετε (μον. 2) και να περιγράψετε τους δύο (2) τρόπους με τους οποίους μπορεί να διανεμηθεί το προϊόν στους καταναλωτές. (μον. 6)
 - γ. Να περιγράψετε τα τρία (3) βασικά στάδια της Διοίκησης των Πωλήσεων. (μον. 9)
Να γράψετε στο τετράδιό σας τους αριθμούς (1), (2), (3), (4) και (5), που αντιστοιχούν στα κενά του παραπάνω τμήματος προγράμματος και δίπλα σε κάθε αριθμό αυτό που πρέπει να συμπληρωθεί.
 - δ. Να εξηγήσετε γιατί η επιτυχής πώληση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. (μον. 5)

Μονάδες 25

Απάντηση:

- α.** Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.
- β.** Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.
- γ.** Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:
- Τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
 - Την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.
 - Την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.
- δ.** Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία.

Υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η διαφορά μεταξύ της προσωπικής πώλησης από τη μαζική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων. Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.

ΘΕΜΑ Γ

Γ1. Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μίας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. Τα βήματα αυτά είναι: ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.

- α.** Να περιγράψετε την Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων που αποτελεί το τρίτο βήμα της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων. (μον. 12)
- β.** Να περιγράψετε την Υλοποίηση της Απόφασης που αποτελεί το πέμπτο βήμα της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων. (μον. 13)

Μονάδες 25

Απάντηση:

α. 3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

β. 5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι. Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης. Στην περίπτωση του παραδείγματός μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ.

ΘΕΜΑ Δ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία μίας επιχείρησης για τα έτη 2023 και 2024.

	2023	2024
Τελικά προϊόντα	840	900
Αριθμός εργαζομένων		45
Καθαρά κέρδη	250.000	300.000
Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια	1.000.000	
Επιδιωκόμενες μονάδες	1.200	
Αποτελεσματικότητα (%)		60
Παραγωγικότητα Εργασίας	21	
Οικονομική Αποδοτικότητα		0,20

Δ1. Αφού μεταφέρετε στο τετράδιό σας τον παραπάνω πίνακα, να συμπληρώσετε τα έξι (6) κενά του πίνακα, κάνοντας τους απαραίτητους υπολογισμούς.

Μονάδες 18

Απάντηση:

	2023	2024
Τελικά προϊόντα	840	900
Αριθμός εργαζομένων	40	45
Καθαρά κέρδη	250.000	300.000
Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια	1.000.000	1.500.000
Επιδιωκόμενες μονάδες	1.200	1.500
Αποτελεσματικότητα(%)	70	60
Παραγωγικότητα εργασίας	21	20
Οικονομική Αποδοτικότητα	0,25	0,20

Για το 2023:

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Τελικές μονάδες}}{\text{αριθμός εργατών}} \Rightarrow 21 = \frac{840}{\text{αριθμός εργατών}} \Rightarrow \text{αριθμός εργατών} = 40$$

$$\text{Αποτελεσματικότητα(\%)} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} \cdot 100 = \frac{840}{1.200} \cdot 100 = 70\%$$

$$\text{Οικον. Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} = \frac{250.000}{1.000.000} = 0,25$$

Για το 2024:

$$\text{Οικον. Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} \Rightarrow 0,20 = \frac{300.000}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} \Rightarrow$$

$$\Rightarrow \text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια} = 1.500.000 \text{ χ.μ}$$

$$\text{Αποτελεσματικότητα(\%)} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} \cdot 100 \Rightarrow 60 = \frac{900}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} \cdot 100 \Rightarrow$$

$$\Rightarrow \text{Επιδιωκόμενες μονάδες} = 1.500$$

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Τελικές μονάδες}}{\text{αριθμός εργατών}} = \frac{900}{45} = 20 \text{ μονάδες/εργάτη}$$

Δ2. Να υπολογίσετε την ποσοστιαία μεταβολή (%) των καθαρών κερδών μεταξύ των ετών 2023 και 2024.

Μονάδες 3

Απάντηση:

$$\text{Ποσοστιαία μεταβολή καθαρών κερδών} = \frac{\text{καθ. κέρδη}_{2024} - \text{καθ. κέρδη}_{2023}}{\text{καθ. κέρδη}_{2023}} \cdot 100 \Rightarrow$$

$$\Rightarrow \frac{300.000 - 250.000}{250.000} \cdot 100 \Rightarrow \text{Μεταβολή καθαρών κερδών(\%)} = 20\%$$

Δ3. Αν το έτος 2025 τα τελικά προϊόντα ανήλθαν σε 1.080 μονάδες και ο αριθμός των εργαζομένων το ίδιο έτος αυξήθηκε κατά 20% σε σχέση με το έτος 2024, να υπολογίσετε την παραγωγικότητα εργασίας για το έτος 2025 (μον. 3) και να σχολιάσετε τα αποτελέσματα. (μον. 1)

Μονάδες 4

Απάντηση:

$$\text{Εργαζόμενοι}_{2025} = \text{Εργαζόμενοι}_{2024} + \frac{20}{100} \cdot \text{Εργαζόμενοι}_{2024} = 45 + 0,2 \cdot 45 = 54 \text{ εργάτες}$$

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Τελικές μονάδες}}{\text{αριθμός εργατών}} = \frac{1.080}{54} = 20 \text{ μονάδες/εργάτη}$$

Παρατηρούμε ότι η αύξηση της παραγωγής που προέκυψε από την αντίστοιχη αύξηση του αριθμού των εργατών διατήρησε την Παραγωγικότητα Εργασίας σταθερή.