

**ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ
ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ – ΕΣΠΕΡΙΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ
ΤΡΙΤΗ 10 ΙΟΥΝΙΟΥ 2025**

**ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑ:
ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Α.Ο.Δ.)**

Σχολιασμός Θεμάτων:

Τα θέματα χαρακτηρίζονται από κλιμακούμενη δυσκολία και εξετάζουν βασικές και επαναλαμβανόμενες διαχρονικά μεθοδολογίες. Τα θέματα Α και Γ εξετάζουν βασικές θεωρητικές έννοιες. Το θέμα Γ παρουσιάζει μία ενδεικτική μελέτη περίπτωσης που εξετάζει την κατανόηση και κρίση των υποψηφίων στις γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών. Το θέμα Δ είναι μία άσκηση πρώτου κεφαλαίου, για την επίλυση της οποίας ήταν αναγκαία τόσο η ουσιαστική κατανόηση θεωρητικών εννοιών και από το τρίτο κεφάλαιο όσο και η εξάσκηση σε βασικές μεθοδολογίες. Συνολικά, τα θέματα δεν θα προβληματίσουν τους καλά προετοιμασμένους μαθητές και μαθήτριες.

Προτεινόμενες Απαντήσεις:

ΘΕΜΑ Α

A1.

- α) Σωστό
- β) Λάθος
- γ) Λάθος
- δ) Σωστό
- ε) Σωστό

A2.

- 1.δ
- 2.γ

ΘΕΜΑ Β

B1. α. Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.3.3 «Χαρακτηριστικά προσωπικότητας», σελ. 75

Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πρωτοβουλία, οι φιλοδοξίες, η **αυτοπεποίθηση**, η **εντιμότητα**, η **ψυχραιμία** κ.α.

β. Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.3.2 «Ικανότητες», σελ. 74

Οι έξι ικανότητες του στελέχους Marketing είναι:

1. Δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία
2. Παρακινεί τους υφισταμένους του
3. Διαχειρίζεται τον χρόνο
4. Συγκρίνει καταστάσεις
5. Ταξινομεί αντικείμενα
6. Γνωρίζει εξαιρετικά τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο ΚΑΤΖ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

- Διανοητικές: Συγκρίνει καταστάσεις και ταξινομεί αντικείμενα
- Ανθρώπινες: Παρακινεί τους υφισταμένους του και δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για συνεργασία.
- Τεχνικές: Γνωρίζει εξαιρετικά τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και διαχειρίζεται τον χρόνο.

γ. Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.3.1 «Γνώσεις», σελ. 73-74

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών. Έτσι, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές. Ειδικότερα, ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Έτσι, π.χ. ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει:

α. Βασικές αρχές διοίκησης,

β. Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο, και

γ. Πώς συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

ΘΕΜΑ Γ

Γ1.

α. Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.8.2 (β) «Σχεδιασμός της παραγωγής» και 2.8.2 (ε) «Αποθήκευση»

Σχεδιασμός της παραγωγής

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος πώς θα προσαρμοσθούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία. Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Αποθήκευση

Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται αφενός μεν η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού, αφετέρου δε η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.

β. α. Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.8.2 (δ) «Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής», σελ. 107

Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

Ο **ποιοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο **ποσοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί.

Ο **έλεγχος του κόστους** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.

Ο **έλεγχος αποθεμάτων** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

ΘΕΜΑ Δ

Δ1.

Τα στελέχη της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης πρόκειται να αποφασίσουν μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, άρα λαμβάνουν αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας. Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσουν την πρώτη εναλλακτική λύση, γιατί με το ίδιο χρηματικό κεφάλαιο αποδίδει περισσότερο από την δεύτερη εναλλακτική λύση.

A) Χρησιμοποίηση κεφαλαίων 1.000.000€ - καθαρά κέρδη: 500.000€

B) Νέο κτίριο: 1.000.000€ καθαρά κέρδη: 300.000€

Δ2. Υπολογίζουμε την οικονομική αποδοτικότητα για κάθε μία από τις δύο προτεινόμενες εναλλακτικές:

Για την πρώτη εναλλακτική:

$$\text{Οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{\text{καθαρό κέρδος}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} = \frac{500.000}{1.000.000} = \frac{1}{2}$$

Για τη δεύτερη εναλλακτική:

$$\text{Οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{\text{καθαρό κέρδος}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} = \frac{300.000}{1.000.000} = \frac{1}{3}$$

Δ3.

$$\text{Παραγωγικότητα της εργασίας} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα}}{\text{αριθμός εργατών}} = \frac{20.000}{50} = 400$$

Δ4.

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} = \frac{20.000}{50.000} = 0,4$$