



ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ – ΕΣΠΕΡΙΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ

ΤΡΙΤΗ 10 ΙΟΥΝΙΟΥ 2025

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

ΘΕΜΑ Α

Α1. 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. Λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.

Σωστό (Σελ. 38)

β. Ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων ανήκει στο νομικό εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Λάθος (Σελ. 43, Πολιτικό)

γ. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης είναι αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής.

Λάθος (Σελ. 105)

δ. Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

Σωστό (Σελ. 221)

ε. Η μάθηση της προσαρμογής αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζομένων.

Σωστό (Σελ. 256)

Μονάδες 15



A2. Να γράψετε στο τετράδιό σας τον αριθμό καθεμίας από τις παρακάτω προτάσεις και, δίπλα στον αριθμό, το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση.

1. Το οικονομικό περιβάλλον μίας επιχείρησης περιλαμβάνει:

- α. τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων
- β. τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας κοινωνίας
- γ. τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων
- δ. το φορολογικό σύστημα

δ (Σελ. 42-43)

Τα υπόλοιπα: α. νομικό, β. τεχνολογικό γ. νομικό.

2. Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων ανήκει στη λειτουργία:

- α. των προσλήψεων
- β. της εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- γ. του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού
- δ. της αξιολόγησης και πολιτικής αμοιβών

γ (Σελ. 113)

Μονάδες 10

ΘΕΜΑ Β

B1. Οι μέτοχοι της υποθετικής εταιρείας ΦΥΣΙΣ, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα παραγωγής και εμπορίας φυσικών καλλυντικών από ελληνικά βότανα, εντόπισαν ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών του τμήματος πωλήσεων.

Υποστήριξαν ότι θα έπρεπε να προσλάβουν ένα νέο και έμπειρο διοικητικό στέλεχος για το τμήμα του Μάρκετινγκ, το οποίο θα διαθέτει μια σειρά από ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως να:

- δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία,
- παρακινεί τους υφισταμένους του,



- διαχειρίζεται τον χρόνο,
- είναι ψύχραιμος,
- συγκρίνει καταστάσεις,
- έχει αυτοπεποίθηση,
- ταξινομεί αντικείμενα,
- είναι έντιμος,
- γνωρίζει εξαιρετικά τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ζητούνται:

α. Να ονομάσετε τα τρία (3) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους Μάρκετινγκ που συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του. (μον.3)

(Σελ. 75)

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας:

είναι ψύχραιμος, έχει αυτοπεποίθηση, είναι έντιμος.

β. Αφού εντοπίσετε τις έξι (6) ικανότητες του στελέχους Μάρκετινγκ, να τις κατατάξετε στις τρεις (3) βασικές κατηγορίες ικανοτήτων σύμφωνα με τον KATZ. (μον.12)

Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

Διανοητικές:

συγκρίνει καταστάσεις, ταξινομεί αντικείμενα

Ανθρώπινες:

δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία, παρακινεί τους υφισταμένους του

Τεχνικές:

διαχειρίζεται τον χρόνο, γνωρίζει εξαιρετικά τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

γ. Να περιγράψετε τις γνώσεις που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος που εργάζεται στο τμήμα Μάρκετινγκ της εταιρείας ΦΥΣΙΣ. (μον.10)

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 τμήμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζει:

α. Βασικές αρχές διοίκησης,

β. Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το τμήμα Μάρκετινγκ, 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.

Μονάδες 25



ΘΕΜΑ Γ

Γ1. α. Από τη λειτουργία της Διοίκησης Παραγωγής να περιγράψετε τις δραστηριότητες του σχεδιασμού της παραγωγής (μον.8) και της αποθήκευσης. (μον.5)

Σελ. 105-107

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. Να περιγράψετε τις διακρίσεις του ελέγχου της παραγωγής. (μον.12)

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.

Μονάδες 25

ΘΕΜΑ Δ

Η υποθετική επιχείρηση ΓΕΥΣΕΙΣ το 2023 απασχολούσε 50 εργαζόμενους και έθεσε ως στόχο για το 2024 την αύξηση των πωλήσεων της.

Για να πετύχει την αύξηση των πωλήσεων καλείται να επιλέξει μεταξύ δύο (2) εναλλακτικών λύσεων – σεναρίων.

Πρώτη εναλλακτική λύση: πλήρης ανακαίνιση των κτηρίων – εγκαταστάσεων της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση κεφαλαίων αξίας 1.000.000€ και δημιουργία καθαρών κερδών ύψους 500.000€.

Δεύτερη εναλλακτική λύση: αγορά νέου κτηρίου με τη χρησιμοποίηση κεφαλαίων αξίας 1.000.000€ και δημιουργία καθαρών κερδών 300.000€.

Οι μονάδες παραγωγής ήταν 20.000 και για τις δύο εναλλακτικές λύσεις.

Δ1. Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες να περιγράψετε κάτω από ποιες συνθήκες οι υπεύθυνοι της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης της επιχείρησης θα λάβουν την τελική τους απόφαση



και να εξηγήσετε ποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις θα επιλέξουν τελικά.

Μονάδες 10

Σελ. 217

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας.

Πρώτη:

$$\begin{aligned}\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} &= \frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}} = \\ &= \frac{500.000}{1.000.000} = 0,5 \text{ ή } 50\%\end{aligned}$$

Δεύτερη:

$$\begin{aligned}\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} &= \frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}} = \\ &= \frac{300.000}{1.000.000} = 0,3 \text{ ή } 30\%\end{aligned}$$

Στο παράδειγμα, η επιχείρηση αναμένει απόδοση 50% (1^η εναλλακτική λύση) ή 30% (2^η εναλλακτική λύση), τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει την 1^η εναλλακτική, γιατί αποδίδει περισσότερο.



Δ2. Να υπολογίσετε την οικονομική αποδοτικότητα και για τις δύο εναλλακτικές λύσεις.

Μονάδες 6

Πρώτη:

$$\begin{aligned}\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} &= \frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}} = \\ &= \frac{500.000}{1.000.000} = 0,5 \text{ ή } 50\%\end{aligned}$$

Δεύτερη:

$$\begin{aligned}\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} &= \frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}} = \\ &= \frac{300.000}{1.000.000} = 0,3 \text{ ή } 30\%\end{aligned}$$

Δ3. Να υπολογίσετε την παραγωγικότητα εργασίας για την πρώτη εναλλακτική λύση.

Μονάδες 4

$$\begin{aligned}\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} &= \frac{\text{Τελικά Προϊόντα}}{\text{Αριθμός Εργατών}} = \frac{20.000}{50} = \\ &= 400 \text{ μονάδες προϊόντος ανά εργάτη.}\end{aligned}$$

Δ4. Αν οι επιδιωκόμενες μονάδες για τη δεύτερη εναλλακτική λύση ήταν 50.000 μονάδες, να βρείτε την αποτελεσματικότητα της δεύτερης εναλλακτικής λύσης.

Μονάδες 5

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}} = \frac{20.000}{50.000} = 0,4 \text{ ή } 40\%$$

Σχόλιο: Είναι περίεργο, σε καθεστώς βεβαιότητας, να γνωρίζουμε τις μονάδες παραγωγής και για τις δύο εναλλακτικές λύσεις (εκ των οποίων θα επιλεγεί μόνο μία), αλλά αυτές να μην είναι οι επιδιωκόμενες.