* 1. **Η Έννοια της Επιχείρησης**

**1.1.1 Εισαγωγή**

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες.

|  |  |
| --- | --- |
| **Α.** Τι κάνουν; | Παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε. |
|  |  |
| **Β.** Τι άλλο προσφέρουν; | 1. Απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό.  2. Έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό μέσα από τη φορολόγησή τους. |

**Αποτέλεσμα Α + Β**

Μια επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

|  |  |
| --- | --- |
| **Γ.** Πώς λειτουργούν; | Διαθέτουν τα προϊόντα τους στην αγορά έναντι μιας τιμής. |
|  |  |
| **Δ.** Ποιος είναι ο σκοπός τους; | Η κάλυψη των εξόδων τους και η επίτευξη **κέρδους**. |

Το κέρδος θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

**ΟΡΙΣΜΟΣ**: Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

**1.1.2 Μορφές επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται με διάφορα κριτήρια, τα βασικότερα εκ των οποίων είναι:

**α.** Το ιδιοκτησιακό καθεστώς.

**β.** Η νομική μορφή.

**γ.** Ο τομέας δραστηριότητας.

**δ.** Το μέγεθος των επιχειρήσεων.

**ε.** Η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.

***1.1.2.α Το ιδιοκτησιακό καθεστώς***

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς (ποιος είναι ο ιδιοκτήτης τους), διακρίνονται σε:

**Α.** Δημόσιες **Β.** Ιδιωτικές **Γ.** Μεικτές

**Α. Δημόσιες επιχειρήσεις**

**Ορισμός**

Είναι εκείνες των οποίων ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Διακρίσεις** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| Δημόσιοι οργανισμοί | | |  | Δημόσιες επιχειρήσεις |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Ν.Π.Δ.Δ.** (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου).  Αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση με όλες τις βαθμίδες της κ.α. |  | **Ν.Π.Ι.Δ.** (Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου).  Οικονομικές μονάδες, όπως οι δημοτικές επιχειρήσεις, οι οποίες ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας, με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. |  | Αποτελούν τα περισσότερα **Ν.Π.Ι.Δ.**  Είναι επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως η ΔΕΗ, τα ΕΛΤΑ, η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος κ.α.  **Διακρίνονται από τους δημοσίους οργανισμούς**, επειδή προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες, για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη.  π.χ. Η ΔΕΗ μας προσφέρει το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο πληρώνουμε κάθε δίμηνο ανάλογα με την κατανάλωση που έχουν κάνει. |

**Β. Ιδιωτικές επιχειρήσεις**

**Ορισμός**

Είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες.

**Χαρακτηριστικά**

*Λειτουργία:* Λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου.

*Εύρος (ποσοστό επί του συνόλου των επιχειρήσεων):* Αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.

*Αντικειμενικός σκοπός:* Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους. Γι’ αυτό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.

**Γ. Μεικτές επιχειρήσεις**

**Ορισμός**

Είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες.

Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να **δημιουργηθούν** με τρεις τρόπους:

**α) Μερική ιδιωτικοποίηση δημόσιων επιχειρήσεων.**

* Αφορά τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες.
* Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα.
* Παράδειγμα: Η πώληση του ΟΤΕ, του οποίου η μερική ιδιωτικοποίηση επιτεύχθηκε με την πώληση μετοχών σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

**β) Μερική κρατικοποίηση ιδιωτικών επιχειρήσεων.**

* Αφορά τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων.
* Στην Ελλάδα οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό της δεκαετίας του 1970. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι έπρεπε βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος.
* Παράδειγμα: Η εξαγορά που έκανε το ελληνικό δημόσιο της Ολυμπιακής Αεροπορίας.

**γ) Κοινωνικοποίηση ιδιωτικών επιχειρήσεων.**

* Αφορά την κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες.
* Στην Ελλάδα η πολιτική της κοινωνικοποίησης ακολουθήθηκε τη δεκαετία του 1980.
* Διαφορά κοινωνικοποίησης – κρατικοποίησης: Ο σκοπός εξαγοράς. Με τις κρατικοποιήσεις ο σκοπός του κράτους είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, για να επιτευχθεί κέρδος. Με την κοινωνικοποίηση ο σκοπός του κράτους είναι το να εξυγιανθεί η επιχείρηση.

**Γενική παρατήρηση:** Συνήθως στις μεικτές επιχειρήσεις το κράτος διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους (παρά την ύπαρξη ιδιωτών).

**Ιδιαίτερη διάκριση ιδιωτικών φορέων**

Σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, εκτός από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις υπάρχουν και γενικότεροι ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι δεν θεωρούνται κερδοσκοπικοί.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Κερδοσκοπικοί ιδιωτικοί φορείς** | | |  | **Μη κερδοσκοπικοί ιδιωτικοί φορείς** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Ιδιωτικές επιχειρήσεις**  Θεωρούνται κερδοσκοπικές όλες οι επιχειρήσεις, των οποίων ο σκοπός είναι η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο. |  | **Μεικτές επιχειρήσεις κερδοσκοπικές**  Για παράδειγμα, η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, η οποία αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους. Να σημειωθεί ότι στις τράπεζες κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ του τόκου που εισπράττουν οι τράπεζες για κεφάλαια που δανείζουν, και του τόκου που πληρώνουν στους καταθέτες. |  | **Ιδιωτικοί Οργανισμοί μη κερδοσκοπικοί**  Αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, χωρίς την αποκόμιση οικονομικού οφέλους.  Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα Χωριά S.O.S., η Εταιρία Σπαστικών, η Κοινότητα Αποτοξίνωσης «Ιθάκη» κ.α. |

***1.1.2.γ Ο τομέας δραστηριότητας***

Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους, ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

**Α. Ταξινόμηση ανά τομέα παραγωγής**

Οι τομείς παραγωγής είναι τρεις: ο πρωτογενής, ο δευτερογενής και ο τριτογενής.

Στον **Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν προϊόντα που σχετίζονται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές και διάφορες άλλες (π.χ. οι μελισσοκομικές).

Στον **Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν επιχειρήσεις που απασχολούνται με τη μεταποίηση. Δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα). |  | Επιχειρήσεις που κατασκευάζουν προϊόντα που φτάνουν απ’ ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα). |

Στον **Τριτογενή Τομέα Παραγωγής** περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.

Οι φορείς του τριτογενή τομέα παραγωγής ασχολούνται με:

* το εμπόριο (λιανικό ή χονδρικό, εισαγωγικό ή εξαγωγικό)
* μεταφορές (π.χ. ναυτιλιακές επιχειρήσεις), επικοινωνίες (ΜΜΕ, ΕΛΤΑ), συγκοινωνίες (π.χ. ΚΤΕΛ, Ο.Σ.Ε.)
* τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών)
* υπηρεσίες υγείας (τα δημόσια νοσοκομεία, οι ιδιωτικές κλινικές και τα ιατρείας)
* υπηρεσίες εκπαίδευσης (δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, τεχνικές σχολές, σχολές ΟΑΕΔ, ΚΕΚ)
* υπηρεσίες θεάματος (θέατρα, κινηματογράφος, νυχτερινά κέντρα διασκέδασης)
* τον τουρισμό (ξενοδοχειακές μονάδες, γραφεία τουρισμού)
* συμβουλευτικές υπηρεσίες (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων)

**Β. Ταξινόμηση ανά κλάδο παραγωγής**

Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν. Έτσι έχουμε κλάδο οινοποιίας, υποδηματοποιίας, τροφίμων και ποτών κ.α.

***1.1.2.δ Το μέγεθος των επιχειρήσεων***

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς διάφορα κριτήρια, όπως ο αριθμός τω εργαζομένων, το ύψος του κεφαλαίου της επιχείρησης, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α.

Επικρατέστερο: ο αριθμός των εργαζομένων.

*Κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα*

Συμβατική κατάταξη και μεταβαλλόμενη

**Μικρές επιχειρήσεις:** έως 20 εργαζόμενοι

**Μεσαίες επιχειρήσεις:** από 20 έως 100 εργαζόμενοι

**Μεγάλες επιχειρήσεις:** πάνω από 100 εργαζόμενοι

**Μικρομεσαίες επιχειρήσεις:** κατά μέσο όρο, 50 εργαζόμενοι

Αυτές οι επιχειρήσεις επικρατούν στη χώρα μας

Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που απασχολούν έως 200 εργαζομένους.

***1.1.2.ε Η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων***

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές.

**Α. Εθνικές επιχειρήσεις**

Θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μια χώρα. Παραδείγματα εθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι οι αλυσίδες super market «Βασιλόπουλος», «Σκλαβενίτης» κ.α.

**Β. Πολυεθνικές επιχειρήσεις**

Είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, όπως οι αλυσίδες fast food «Mac Conald’s», η εταιρία κινητής τηλεφωνίας «Vodafone» κ.α.

**Τρόπος Διοίκησης**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Ανώτατη Διοίκηση |  | Στελέχη |
| Είναι συνήθως από τη χώρα προέλευσης της πολυεθνικής επιχείρησης. |  | Προσλαμβάνονται δυναμικά άτομα, με γνώσεις της τοπικής αγοράς. |

**Χαρακτηριστικά λειτουργίας**

Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία.

Αποτέλεσμα: πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής, με πολύ χαμηλό κόστος

(οικονομίες κλίμακας).

Για να το πετύχουν εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φθηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Τι προσφέρουν στις χώρες αυτές (δηλ. στις χώρες εγκατάστασης);  α. Αξιοποιούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής.  β. Μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία.  γ. Προσφέρουν απασχόληση στο εργατικό δυναμικό. |  | Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες, πιο συμφέρουσες, από άποψη κόστους, χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η «Good Year», η οποία έκλεισε το εργοστάσιό της στη Θεσσαλονίκη και εγκαταστάθηκε στην Τουρκία, λόγω φθηνότερου εργατικού δυναμικού. |

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

1. Ποιος είναι ο ορισμός της επιχείρησης και ποια τα χαρακτηριστικά της;
2. Ποιοι είναι οι συντελεστές παραγωγής;
3. Για ποιο λόγο διαθέτουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα τους στην αγορά;
4. Ποια είναι τα κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων;
5. Σε τι διακρίνονται οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς;
6. Τι είναι δημόσιες επιχειρήσεις, τι ιδιωτικές, τι δημοτικές και τι μεικτές;
7. Με ποιες αρχές διακαίου λειτουργούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις;
8. Ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων;
9. Για ποιο λόγο οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες;
10. Ποια διάκριση υπάρχει στο δημόσιο τομέα;
11. Τι είναι οι δημόσιοι οργανισμοί;
12. Από τι αποτελείται η Κεντρική Διοίκηση;
13. Τι είναι τα Ν.Π.Δ.Δ. και τα Ν.Π.Ι.Δ.;
14. Ποιο είναι το κριτήριο διάκρισης των δημοσίων επιχειρήσεων από τους δημόσιους οργανισμούς; Δώστε παράδειγμα.
15. Με ποιους τρόπους μπορούν να δημιουργηθούν οι μεικτές επιχειρήσεις;
16. Πότε έχουμε μερικής ιδιωτικοποίηση και πότε μερική κρατικοποίηση;
17. Σε τι διαφέρει η κοινωνικοποίηση από την κρατικοποίηση;
18. Στις μεικτές επιχειρήσεις ποιο δικαίωμα διατηρεί το κράτος;
19. Ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές; Δώστε παράδειγμα.
20. Σε τι αποβλέπουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί; Δώστε παραδείγματα.
21. Ανάλογα με τι ταξινομούνται οι επιχειρήσεις σε τομείς και σε κλάδους;
22. Ποιοι είναι οι τομείς παραγωγής;
23. Ποιες επιχειρήσεις ανήκουν στον πρωτογενή τομέα παραγωγής;
24. Ποιες επιχειρήσεις ανήκουν στο δευτερογενή τομέα παραγωγής;
25. Ποιες επιχειρήσεις ανήκουν στον τριτογενή τομέα παραγωγής;
26. Με τι ασχολούνται οι φορείς του τριτογενή τομέα παραγωγής;
27. Από τι καθορίζεται ο κλάδος παραγωγής;
28. Ποιους κλάδους παραγωγής γνωρίζετε;
29. Ποιο είναι το επικρατέστερο κριτήριο στη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος τους;
30. Ως προς τον αριθμό των εργαζομένων πως χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις;
31. Ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται μεσαίες στην Ευρωπαϊκής Ένωση;
32. Ποιες επιχειρήσεις λέγονται μικρομεσαίες στην Ελλάδα;
33. Ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων πως χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις;
34. Ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται εθνικές και ποιες πολυεθνικές; Δώστε παραδείγματα.
35. Τι είναι οικονομίες κλίμακας;
36. Πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν τους συντελεστές παραγωγής στις χώρες εγκατάστασης;
37. Από ποια χώρα καθορίζεται η ανώτατη διοίκηση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις;
38. Σε ποιες χώρες εγκαθίστανται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και πως λειτουργούν; Δώστε παράδειγμα.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Στην Ελλάδα μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που απασχολούν πάνω από 200 άτομα.
2. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εγκαθίστανται κυρίως σε οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες, για να έχουν προηγμένη τεχνολογία.
3. Η ανώτατη διοίκηση της πολυεθνικής επιχείρησης καθορίζεται από τη χώρα εγκατάστασης.
4. Με βάση τον κλάδο παραγωγής, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε επιχειρήσεις του πρωτογενούς, του δευτερογενούς ή του τριτογενούς τομέα.
5. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος διακρίνονται σε εθνικές και πολυεθνικές.
6. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ιδιοκτήτης είναι το κοινωνικό σύνολο.
7. Οι δημόσιοι οργανισμοί αποκαλούνται και δημόσιες επιχειρήσεις.
8. Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να προέλθουν και από κοινωνικοποίηση.
9. Όλοι οι ιδιωτικοί φορείς είναι κερδοσκοπικοί.
10. Οι δημοτικές επιχειρήσεις είναι Ν.Π.Δ.Δ.
11. Συνήθως στις μεικτές επιχειρήσεις το κράτος παραχωρεί τη διαχείριση στους ιδιώτες.
12. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την ιδιωτικοποίηση ως προς το σκοπό εξαγοράς.
13. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς το σκοπό εξαγοράς.
14. Το επικρατέστερο κριτήριο για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος είναι ο αριθμός των εργαζομένων.
15. Οι επικρατέστερες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι οι μικρομεσαίες.
16. Οι μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα απασχολούν από 20 έως 100 άτομα.
17. Εθνικές είναι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στη χώρα μας.
18. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν μεγάλα κεφάλαια και γι’ αυτό πληρώνουν υψηλούς μισθούς.
19. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την τεχνολογία της χώρας προέλευσης.
20. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την τεχνογνωσία της χώρας εγκατάστασης.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Δεν ανήκουν στον πρωτογενή τομέα παραγωγής:**

α. οι κτηνοτροφικές επιχειρήσεις

β. οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις

γ. οι βιομηχανικές επιχειρήσεις

δ. οι δασοκομικές επιχειρήσεις

1. **Δεν ισχύει για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις**

α. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια

β. Προσφέρουν απασχόληση στις χώρες προέλευσης

γ. Τα στελέχη έχουν γνώση της τοπικής αγοράς

δ. Πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής.

1. **Οι μεσαίες επιχειρήσεις στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης:**

α. Απασχολούν έως 200 εργαζόμενους

β. Απασχολούν έως 100 εργαζόμενους

γ. Απασχολούν από 20 έως 100 εργαζόμενους

δ. Απασχολούν, κατά μέσο όρο, 50 εργαζόμενους

1. **Οι δημοτικές επιχειρήσεις είναι:**

α. Δημόσιες επιχειρήσεις

β. Δημόσιοι οργανισμοί

γ. Ν.Π.Δ.Δ.

1. **Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι:**

α. Η πραγματοποίηση κέρδους

β. Η πραγματοποίηση του ελάχιστου κέρδους

γ. Η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους

δ. Η προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.

1. **Τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων:**

α. Είναι από τη χώρα προέλευσης

β. Πληρώνονται χαμηλούς μισθούς

γ. Διαθέτουν τεχνογνωσία

δ. Γνωρίζουν την τοπική αγορά

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
| 1. Πρωτογενής τομέας παραγωγής | **α.** Ασφαλιστικές επιχειρήσεις |
|  | **β.** Αλιευτικές επιχειρήσεις |
|  |  |
|  |  |
| 2. Δευτερογενής τομέας παραγωγής | **γ.** Βιοτεχνικές επιχειρήσεις |
|  | **δ.** Γεωργικές επιχειρήσεις |
|  | **ε.** Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις |
| 3. Τριτογενής τομέας παραγωγής | **στ.** Μεταφορικές επιχειρήσεις |
|  | **ζ.** Τραπεζικές επιχειρήσεις |

* 1. **Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης**

Λέγοντας οι λειτουργίες της επιχείρησης, εννοούμε το σύνολο των δραστηριοτήτων της

Επεξήγηση

**1.2.1 Εισαγωγή**

Η επιχείρηση προβαίνει σε πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της.

Οι σπουδαιότερες είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική λειτουργία.

**1.2.2 Η Παραγωγική Λειτουργία**

Αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με την **παραγωγή** των προϊόντων της.

Επιτυγχάνεται με το συνδυασμό και την αξιοποίηση των διάφορων παραγωγικών συντελεστών, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα.

Ενδεικτικές δραστηριότητες της παραγωγικής λειτουργίας είναι:

**α.** Η επεξεργασία των πρώτων υλών.

**β.** Η συντήρηση των μηχανημάτων.

**γ.** Ο σχεδιασμός της αλυσίδας παραγωγής.

**δ.** Ο ποιοτικός έλεγχος των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων.

Παραδείγματα (δημοφιλών προϊόντων και υπηρεσιών):

1. Οι σύγχρονες επικοινωνίες προσφέρονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του ΟΤΕ.
2. Όλα τα ρούχα που φοράμε κατασκευάζονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιοτεχνιών ένδυσης ή των μεγάλων οίκων υψηλής ραπτικής.
3. Όλα τα κονσερβοποιημένα τρόφιμα που τρώμε παράγονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιομηχανιών τυποποίησης τροφίμων και ετοίμων φαγητών.
4. Οι συναλλαγές μας σε χρήμα γίνονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των τραπεζών.
5. Η αγορά μετοχών στο χρηματιστήριο γίνεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των χρηματιστηριακών εταιρειών.

Κάθε παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση;

Ερώτημα που προκύπτει:

Για παράδειγμα:

Ένα κρατικό νοσοκομείο, ένα δημόσιο σχολείο, ένα Κέντρο Αποκατάστασης Ηλικιωμένων (Κ.Α.Π.Η.), ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά

Είναι παραγωγικές μονάδες. Είναι, όμως, ταυτόχρονα και επιχειρήσεις;

Απάντηση: **Όχι**

Ένα κρατικό νοσοκομείο και μια ιδιωτική κλινική έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες.

Η διαφορά τους είναι ότι η ιδιωτική κλινική αποσκοπεί, μέσω της παραγωγικής της λειτουργίας, στο οικονομικό κέρδος, ενώ το δημόσιο νοσοκομείο όχι.

**1.2.3 Η Εμπορική Λειτουργία**

Αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση, ώστε να διαθέσει τα προϊόντα της στην αγορά, για να αγοραστούν από τους καταναλωτές.

Οι δραστηριότητες αυτές είναι:

**α.** Η έρευνα αγοράς για να εντοπιστούν οι ανάγκες των καταναλωτών.

**β.** Ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών.

**γ.** Όλες οι τεχνικές προώθησης, όπως η διαφήμιση.

**δ.** Η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής

Οι δραστηριότητες της εμπορικής λειτουργίας είναι τέτοιες, ώστε απαιτείται να αποτελεί αντικείμενο δύο τμημάτων:

**του Μάρκετινγκ και των Πωλήσεων**

**1.2.4 Η Οικονομική Λειτουργία**

Εμπεριέχει δραστηριότητες της επιχείρησης όπως:

α. Η πραγματοποίηση εσόδων από τις πωλήσεις των προϊόντων της.

β. Η φορολόγηση των δραστηριοτήτων της.

γ. Η λήψη δανείων από τράπεζες.

δ. Η αύξηση του κεφαλαίου της με πώληση μετοχών.

ε. Η διαχείριση λογαριασμών καταθέσεων σε τράπεζες και άλλες.

Από τις δραστηριότητες αυτές προκύπτει ότι η επιχείρηση, μέσω της οικονομικής λειτουργίας, παίζει τους εξής ρόλους:

1. του επενδυτή
2. του καταθέτη
3. του δανειστή
4. του δανειζόμενου
5. του οικονομικού διαχειριστή

**Ερωτήσεις ανάπτυξης**

1. Ποιες δραστηριότητες της επιχείρησης αφορά η παραγωγική λειτουργία; Να αναφέρετε κάποιες ενδεικτικές.
2. Να δώσετε μερικά παραδείγματα παραγωγικών λειτουργιών δημοφιλών προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Μια παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση; Να δώσετε παραδείγματα.
4. Ποιες δραστηριότητες της επιχείρησης περιλαμβάνει η εμπορική λειτουργία και από ποια τμήματα υλοποιούνται;
5. Να αναφέρετε κάποιες από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η οικονομική λειτουργία, καθώς επίσης και τους ρόλους που παίζει η επιχείρηση μέσα από τη λειτουργία αυτή.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Μια παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση.
2. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.
3. Με την οικονομική λειτουργία η επιχείρηση παίζει το ρόλο του τραπεζίτη.
4. Η διαφορά ενός κρατικού νοσοκομείου και μιας ιδιωτικής κλινικής είναι το ότι δεν έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες.
5. Ο σχεδιασμός των προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών ανήκει στην παραγωγική λειτουργία.
6. Ο ποιοτικός έλεγχος των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων ανήκει στην παραγωγική λειτουργία.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Ανήκει στην οικονομική λειτουργία:**

α. Η επεξεργασία των πρώτων υλών

β. Η οργάνωση των δικτύων διανομής

γ. Η πραγματοποίηση εσόδων από τις πωλήσεις των προϊόντων της επιχείρησης.

δ. Η συντήρηση των μηχανημάτων

1. **Ποια από τις παρακάτω παραγωγικές μονάδες είναι επιχείρηση;**

α. Ένα κρατικό νοσοκομείο

β. Ένα Κέντρο Αποκατάστασης Ηλικιωμένων (Κ.Α.Π.Η.)

γ. Ένα ιδιωτικό κολέγιο

δ. Ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Λήψη δανείων από τράπεζες |
|  | **β.** Τεχνικές προώθησης, όπως είναι η διαφήμιση |
|  | **γ.** Σχεδιασμός της αλυσίδας παραγωγής |
|  | **δ.** Επεξεργασία πρώτων υλών |
| 1. Παραγωγική λειτουργία | **ε.** Φορολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης |
|  | **στ.** Αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης με πώληση μετοχών |
| 2. Εμπορική λειτουργία | **ζ.** Πώληση και οργάνωση των δικτύων διανομής |
|  | **η.** Διαχείριση λογαριασμών καταθέσεων σε τράπεζες. |
|  | **θ.** Συντήρηση των μηχανημάτων |
| 3. Οικονομική λειτουργία | **ι.** Έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών |
|  | **κ.** Ποιοτικός έλεγχος των ενδιάμεσων και των τελικών προϊόντων |
|  | **λ.** Πραγματοποίηση εσόδων από τις πωλήσεις των προϊόντων της επιχείρησης |
|  | **μ.** Σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών |

* 1. **Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση**

**1.3.1 Εισαγωγή**

Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία Αυτά είναι:

1. Το στοιχείο της απασχόλησης ανθρώπων, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις.
2. Το στοιχείο της παροχής του δικαιώματος στους ανθρώπους αυτούς να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές.
3. Το στοιχείο του ότι η επιχείρηση αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα.
4. Το στοιχείο της ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση και σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων.

Η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων στις επιχειρήσεις, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους, ρυθμίζεται με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων.

**1.3.2 Η κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων**

Απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η έννοια της

**Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων.**

Η πολιτική και η ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.

**Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις εξής δράσεις:**

**Α. Προστασία του περιβάλλοντος**

1. Την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά.

2. Την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τρόπου ώστε να χρησιμοποιούνται τεχνικές που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν ειδικά φίλτρα για να ελέγχουν τους ρύπους ή χρησιμοποιούν τεχνολογία τέτοια, που μειώνει τις εκπομπές αερίων.

3. Την εκπαίδευση στελεχών, ώστε να αποκτήσουν προσανατολισμό σεβασμού του περιβάλλοντος. Πρόκειται για τα περίφημα «πράσινα στελέχη», «green managers».

**Β. Παροχές προς τους ανθρώπους**

4. Τις διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζομένους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, εκπτωτικά κουπόνια, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα.

5. Τις διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.τ.λ.

**1.3.3 Ο Κοινωνικός Ισολογισμός**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ισολογισμοί της επιχείρησης** | | | |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Οικονομικός**  Περιέχει τα οικονομικά στοιχεία της περιουσίας της επιχείρησης. | **Διαφορετικό περιεχόμενο** |  | **Κοινωνικός**  Περιέχει τις δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προ την κοινωνία. |

**Συντάσσονται και δημοσιεύονται μαζί**

Η προτροπή για τη δημοσίευση του κοινωνικού ισολογισμού στην Ελλάδα απορρέει από την προσπάθεια, που έγινε πριν από μερικά χρόνια, να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων.

Ανταπόκριση των επιχειρήσεων: Πολύ λίγες ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν σ’ αυτή τη νέα πολιτική, με αποτέλεσμα μόνο 3-4 από αυτές να δημοσιεύσουν κοινωνικό ισολογισμό.

**Συμπέρασμα**

Είναι αλήθεια ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός για τη χρησιμοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας που προστατεύουν το περιβάλλον. Αυτό που, όμως, είναι το σημαντικότερο είναι το να υπάρξει μια ευαισθητοποίηση όλων μας, εργοδοτών και εργαζομένων, ώστε να μπορέσουμε να προστατεύσουμε το περιβάλλον με όλες τις δυνάμεις μας.

**Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

1. Ποια είναι τα κοινωνικά στοιχεία της επιχείρησης ως κοινωνικής οργάνωσης και πώς ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα σ’ αυτήν.
2. Τι εννοούμε λέγοντας Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων και ποιες δράσεις περιλαμβάνει;
3. Ποιο είναι το περιεχόμενο του κοινωνικού ισολογισμού και ποια η πορεία του στην Ελλάδα;

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Η επιχείρηση αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με ίδια συμφέροντα.
2. Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων περιλαμβάνει παροχές προς του εργαζομένους, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.τ.λ.
3. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία.
4. Ο κοινωνικός ισολογισμός συντάσσεται, αλλά δεν δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό.
5. Η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα στην επιχείρηση, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τα δικαιώματά τους, ρυθμίζεται από ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων.
6. Η επιχείρηση απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις.
7. Η επιχείρηση παρέχει το δικαίωμα στους εργαζόμενους να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη κερδοφορία της επιχείρησης.
8. Στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ των υφιστάμενων.
9. Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων περιλαμβάνει την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά.
10. Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων περιλαμβάνει την εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις.
11. Ο κοινωνικός ισολογισμός αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής της επιχείρησης αποκλειστικά προς τους εργαζομέ3νους της.
12. Στη νέα πολιτική της σύνταξης και δημοσίευσης του κοινωνικού ισολογισμού ανταποκρίθηκαν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Δεν αποτελούν κοινωνικές παροχές προς τους εργαζομένους της επιχείρησης:**

α. Οι παιδικές κατασκηνώσεις

β. Οι παροχές σε είδος και διάφορα δώρα

γ. Η υποστήριξη εράνων

δ. Τα εκπτωτικά κουπόνια

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον |
|  | **β.** Διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο |
| **1.** Κοινωνικά στοιχεία της επιχείρησης | **γ.** Ανάπτυξη σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων |
|  | **δ.** Σύγκρουση διάφορων ομάδων με αντίθετα συμφέροντα |
|  | **ε.** Οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις |
| **στ.** Διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζομένους |
| **2.** Δράσεις της Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων | **ζ.** Παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων |
| **η.** Παροχή δικαιώματος για συλλογική δράση και οργάνωση σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις. |
|  | **θ.** Ανάπτυξη κοινωνικών, εργασιακών και συναδελφικών σχέσεων |
|  | **ι.** Ρύθμιση της συμπεριφοράς με τυπικούς και άτυπους κανόνες |

* 1. **Το περιβάλλον της Επιχείρησης**

**1.4.1 Εισαγωγή**

Περιβάλλον επιχείρησης Επιχειρησιακό (όχι φυσικό)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Εσωτερικό** |  | **Εξωτερικό** |
|  |  |  |
| **Περιλαμβάνονται**: τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη, μέτοχοι), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης κ.τ.λ.  αντίθετα | **Σχέση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος** | Σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.  Εξωτερικό περιβάλλον  Εσωτερικό περιβάλλον |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Δηλαδή, περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση |  |  |

Εξωτερικό περιβάλλον Έως τη δεκαετία του **1950** δεν θεωρούνταν σημαντικό.

Τότε, όμως, αναγνωρίστηκε η σημασία του, στην Αμερική πρώτα, και ξεκίνησε η συστηματική μελέτη του.

Πλέον (εδώ και πολλά χρόνια), θεωρείται ότι παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης.

Αυτό συμβαίνει επειδή η κάθε επιχείρηση προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό περιβάλλον της, όπως:

1. Λαμβάνει από αυτό τις πρώτες ύλες για να παράγει τα προϊόντα της.
2. Λαμβάνει από αυτό τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις
3. Υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει.
4. Συνεργάζεται με τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της
5. Αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες, προκειμένου να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει.

**1.4.2 Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.

**Οικονομικό περιβάλλον**

**Α. Προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, η οποία σχετίζεται με:**

1. Το βαθμό βιομηχανοποίησης (ποσοστό εργαζομένων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο των εργαζομένων της χώρας).
2. Το ρυθμό ανάπτυξης.
3. Τους δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους.
4. Την πορεία της κεφαλαιαγοράς (χρηματιστήριο).
5. Τα επιτόκια (αν ευνοούν τις επενδύσεις, μέσω δανείων των επιχειρήσεων).
6. Το επίπεδο των εισοδημάτων (δηλαδή, το σύνολο των αμοιβών των συντελεστών της παραγωγής, το οποίο άλλωστε ισούται με το σύνολο της αξίας των παραγόμενων προϊόντων).
7. Το φορολογικό σύστημα
8. Τις οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες, κ.α.

**Β. Περιλαμβάνονται επίσης:**

Οι άνθρωποι που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης.

* **Παραδείγματα**

**Αποτελούν στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος**

**α)** Στο χώρο της εκπαίδευσης: η αύξηση των δαπανών για την παιδεία (κρατική πολιτική).

**β)** Στον χώρο των αερομεταφορών: η απόφαση (κρατική) για την καταβολή από τις αεροπορικές εταιρίες ενός επιπλέον χαρτοσήμου (μορφή φορολόγησης), οδηγεί στην αύξηση του κόστους τους, την οποία αύξηση μετακυλούν στους καταναλωτές με άνοδο της τιμής των εισιτηρίων. Αυτή η αυξημένη τιμή, όμως, ίσως μειώσει την πελατεία και στο τέλος οδηγηθεί η εταιρεία σε διακοπή των εργασιών της (από την αιτία της υψηλής φορολόγησης).

* **Συμπέρασμα**

Το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

**Τεχνολογικό περιβάλλον**

**Περιλαμβάνει όλη τη σύγχρονη τεχνολογία, η οποία μπορεί αν χρησιμοποιηθεί:**

1. για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή
2. για να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων.

Ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό.

Επειδή μια επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.

**Πολιτικό περιβάλλον**

Περιλαμβάνει το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως είναι:

Η πολιτική σταθερότητα ή Η πολιτική αστάθεια

δημιουργεί θετικό κλίμα δημιουργεί αρνητικό κλίμα

για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων

 **Πολιτική σταθερότητα**: Σε μια χώρα με σταθερή κυβέρνηση και πολιτική ομαλότητα, υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τους επενδυτές και τις επιχειρήσεις, διότι μειώνεται ο κίνδυνος για ξαφνικές αρνητικές αλλαγές (π.χ. υψηλότερη φορολογία, αλλαγές στη νομοθεσία). Αυτό δημιουργεί θετικό κλίμα για οικονομική ανάπτυξη και ξένες επενδύσεις.

 **Πολιτική αστάθεια**: Όταν υπάρχουν συχνές πολιτικές κρίσεις, αστάθεια ή κυβερνητικές αλλαγές, οι επιχειρήσεις και οι επενδυτές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο. Αυτό μπορεί να αποτρέψει νέες επενδύσεις και να δημιουργήσει αβεβαιότητα στην αγορά.

* **Παραδείγματα**

1. **Στην εκπαίδευση**: η μονιμότητα των εκπαιδευτικών σε αντίθεση με το θεσμό των ωρομίσθιων καθηγητών.

* Η **μονιμότητα των καθηγητών** εξασφαλίζει σταθερότητα στην εργασία των εκπαιδευτικών, κάτι που συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.
* Ο θεσμός των **ωρομίσθιων καθηγητών** μπορεί να θεωρείται πιο ευάλωτος, καθώς αυτοί οι καθηγητές δεν έχουν την ίδια εργασιακή ασφάλεια, επηρεαζόμενοι περισσότερο από τις πολιτικές αποφάσεις της κυβέρνησης για τον αριθμό και τη μορφή των προσλήψεων.

1. **Στις επιχειρήσεις**: ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων.

* Ο **συνδικαλισμός των υπαλλήλων** μπορεί να έχει ισχυρή επιρροή στην πολιτική ατζέντα και να διαμορφώνει την εργασιακή νομοθεσία. Για παράδειγμα, ισχυρά συνδικάτα μπορούν να πιέζουν για καλύτερες εργασιακές συνθήκες, υψηλότερους μισθούς ή προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων, επηρεάζοντας το κόστος και τις πρακτικές της επιχείρησης.

1. **Στις πετρελαϊκές εταιρίες**: η απαγόρευση (embargo) διακίνησης πετρελαίου.

* Οι κυβερνήσεις μπορούν να επιβάλουν **εμπάργκο (embargo)** στη διακίνηση πετρελαίου για γεωπολιτικούς λόγους. Ένα τέτοιο εμπάργκο μπορεί να αποτρέψει την εισαγωγή ή εξαγωγή πετρελαίου σε συγκεκριμένες χώρες, επηρεάζοντας την παγκόσμια αγορά ενέργειας και το κόστος του πετρελαίου. Αυτό είναι ένα σαφές παράδειγμα πολιτικής απόφασης που έχει άμεσες οικονομικές και επιχειρηματικές συνέπειες.

**Νομικό περιβάλλον**

Περιλαμβάνει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση.

Δηλαδή, νόμους που ορίζουν το γενικότερο θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η λειτουργία της επιχείρησης θεωρείται νόμιμη.

* **Παραδείγματα**

λειτουργίας της επιχείρησης, που ορίζονται από το νομικό περιβάλλον.

1. Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της.

* Οι νόμοι ορίζουν τις υποχρεώσεις μιας επιχείρησης προς τους δανειστές της, όπως τους όρους αποπληρωμής δανείων και τη διαδικασία πτώχευσης σε περίπτωση οικονομικών δυσκολιών. Επίσης, οι ρυθμίσεις για τα τραπεζικά και χρηματοοικονομικά συστήματα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να λαμβάνουν χρηματοδότηση ή επενδύσεις.

1. Ο τρόπος εκτελωνισμού των προϊόντων που η επιχείρηση εισάγει (από άλλες χώρες) ή εξάγει (σε άλλες χώρες).

* Οι νόμοι και οι κανονισμοί που αφορούν τον **εκτελωνισμό** είναι σημαντικοί για τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε εισαγωγές και εξαγωγές. Αυτοί οι κανόνες ορίζουν τη διαδικασία για τη νόμιμη εισαγωγή ή εξαγωγή προϊόντων, όπως οι φόροι, οι δασμοί, οι άδειες και οι κανονισμοί ασφαλείας.

1. Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της επιχείρησης.

* Οι νόμοι για τις **εργασιακές σχέσεις** καθορίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων. Αυτοί οι νόμοι μπορεί να περιλαμβάνουν ρυθμίσεις για:
* Τις **συμβάσεις εργασίας** (π.χ. μόνιμοι, εποχιακοί ή ωρομίσθιοι εργαζόμενοι).
* Τους **μισθούς** και τις **εργασιακές συνθήκες** (π.χ. κατώτατος μισθός, ωράριο εργασίας, ασφάλεια εργασίας).
* Τις **κοινωνικές παροχές** (ασφάλιση, σύνταξη, αποζημίωση).
* Την **προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων**, όπως οι κανονισμοί κατά των διακρίσεων και η προστασία των προσωπικών δεδομένων.

1. **Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας**:

* Το **γενικό θεσμικό πλαίσιο** καθορίζει τις συνθήκες μέσα στις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται. Αυτό περιλαμβάνει κανόνες για:
  + Τη **φορολογία**: Οι φορολογικές υποχρεώσεις της επιχείρησης όσον αφορά τον φόρο εισοδήματος, τον ΦΠΑ, και άλλους φόρους που επιβάλλονται από το κράτος.
  + Τις **άδειες λειτουργίας**: Ορισμένες επιχειρήσεις χρειάζονται ειδικές άδειες για να λειτουργήσουν νόμιμα, ανάλογα με τον κλάδο τους (π.χ. καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, βιομηχανίες).
  + Τις **περιβαλλοντικές ρυθμίσεις**: Οι νόμοι που σχετίζονται με την περιβαλλοντική προστασία επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, ιδίως εάν παράγουν απόβλητα ή ρυπαίνουν το περιβάλλον. Αυτοί οι νόμοι ορίζουν τις διαδικασίες για τη διαχείριση αποβλήτων και τη χρήση φυσικών πόρων.
  + Την **προστασία καταναλωτών**: Οι νόμοι που αφορούν την ασφάλεια και τα δικαιώματα των καταναλωτών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προωθούν και πωλούν τα προϊόντα τους.

**Διεθνές περιβάλλον**

Περιλαμβάνει:

**Α. Χαρακτηριστικά που αφορούν τη χώρα που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση.**

1. Το γενικό οικονομικό κλίμα μεταξύ της χώρας και των άλλων κρατών.

* Το διεθνές οικονομικό κλίμα αναφέρεται σε παράγοντες όπως η παγκόσμια ανάπτυξη, η οικονομική στασιμότητα ή η ύφεση, οι αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και οι διακυμάνσεις στις τιμές των προϊόντων. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών διεθνώς, καθώς και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων.

1. Το αν έχουν συναφθεί διμερείς (αφορούν δύο μέρη-κράτη) οικονομικές, νομικές, τεχνολογικές και άλλες σχέσεις μεταξύ της χώρας και των άλλων κρατών.
2. Η συμμετοχή της χώρας σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση.

**Β. Χαρακτηριστικά που αφορούν την ίδια την επιχείρηση**

1. Οι προϋποθέσεις που υπάρχουν για να αναπτύξει η επιχείρηση σχέσεις με επιχειρήσεις άλλων κρατών.

Για παράδειγμα:

Οι γερμανικές εταιρείες ζητούν απαραίτητα πιστοποιητικό ISO (πιστοποιητικό ποιότητας) από ξένες εταιρίες, προκειμένου να συνεργαστούν μαζί τους και να εισάγουν τα προϊόντα τους.

**Κοινωνικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται σε όλες τις κοινωνικές συνθήκες και χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των ατόμων και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε μια χώρα.

**Περιλαμβάνει:**

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας (π.χ. ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης κτλ). **Για παράδειγμα**, μια χώρα με γηράσκοντα πληθυσμό μπορεί να δει αύξηση στη ζήτηση για προϊόντα υγείας και φροντίδας.
2. Όλες τις κοινωνικές αλλαγές. Όπως η αύξηση της ισότητας των φύλων, η μεταβολή των οικογενειακών δομών και η ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης, επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει τις στρατηγικές της ώστε να είναι ευαίσθητη στις ανάγκες των κοινωνικών ομάδων.
3. Γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Το πώς είναι οργανωμένη μια κοινωνία, περιλαμβάνοντας τη δομή της οικογένειας, τις κοινωνικές τάξεις και τις κοινότητες, επηρεάζει τις καταναλωτικές συνήθειες και τις προτιμήσεις. **Για παράδειγμα,** μια κοινωνία με ισχυρές παραδοσιακές αξίες μπορεί να προτιμά προϊόντα που συνάδουν με αυτές τις αξίες.

* **Παραδείγματα**

1. Η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους.
2. Η πρόνοια (επιδόματα κ.τ.λ.)
3. Η δια βίου εκπαίδευση
4. Η μόλυνση των φυσικών πηγών, κ.α.

**Πολιτισμικό περιβάλλον**

**Χαρακτηριστικό παράδειγμα** αποτελούν διάφορες κινηματογραφικές ταινίες, το περιεχόμενο των οποίων δεν συμφωνεί με το σύστημα αξιών της τοπικής κοινωνίας όπου προβάλλονται. Έτσι, γράφονται για τις ταινίες αυτές οι χειρότερες κριτικές και δημιουργούνται αντιδράσεις.

**Περιλαμβάνει** τα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας.

Αναφέρεται δηλαδή, στο **σύστημα αξιών** που χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή έναν ολόκληρο λαό.

**Στοιχεία του πολιτισμικού περιβάλλοντος:**

1. **Εθνολογικά και Λαογραφικά Στοιχεία**:
   * Αυτά περιλαμβάνουν τις παραδόσεις, τα έθιμα και τις πρακτικές που χαρακτηρίζουν μια συγκεκριμένη κουλτούρα. Οι γιορτές, οι παραδόσεις και οι εορταστικές εκδηλώσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και τις προτιμήσεις τους.
2. **Θρησκευτικά Στοιχεία**:
   * Οι θρησκευτικές πεποιθήσεις και πρακτικές διαμορφώνουν τη ζωή των ανθρώπων και τις αξίες τους. Αυτές οι αξίες επηρεάζουν πολλές πτυχές της καθημερινότητας, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών πρακτικών, των προϊόντων που επιλέγονται και των μάρκετινγκ στρατηγικών.
3. **Σύστημα Αξιών**:
   * Το σύστημα αξιών μιας κοινωνίας περιλαμβάνει τις ηθικές και κοινωνικές αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των ατόμων. Οι αξίες αυτές μπορεί να σχετίζονται με την οικογένεια, την εκπαίδευση, τη δουλειά, τη δικαιοσύνη και την αλληλεγγύη.

**Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

1. ………………

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.
2. Τα τελευταία μόνο χρόνια θεωρείται ότι το εξωτερικό περιβάλλον παίζει πρωτεύοντα ρόλο για μια επιχείρηση.
3. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εκτός από τα άτομα, ανήκουν επίσης και οι μηχανές.
4. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι δευτερεύων για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωσή της.
5. Ένα από τα στοιχεία που λαμβάνει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον είναι και οι απαραίτητες πληροφορίες που τις χρειάζεται για να παίρνει αποφάσεις.
6. Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση.
7. Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή έναν ολόκληρο λαό.
8. Η σύγχρονη τεχνολογία του τεχνολογικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την αυτοματοποίηση της παραγωγής, όχι για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
9. Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό κλίμα μεταξύ της χώρας που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση και των άλλων κρατών.
10. Στο εσωτερικό περιβάλλον ανήκουν οι προμηθευτές της επιχείρησης.
11. Μια επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.
12. Τα θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας ανήκουν στο πολιτιστικό περιβάλλον.
13. Παράδειγμα του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι η μόλυνση των φυσικών πηγών.
14. Το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.
15. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει πρώτες ύλες από το εξωτερικό της περιβάλλον και πληροφορίες από το εσωτερικό.
16. Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μια επιχείρηση μπορεί νόμιμα να λειτουργεί.
17. Η επιχείρηση προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκει:**

α. Η δομή της επιχείρησης

β. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων

γ. Οι μέθοδοι παραγωγής

δ. Τα κεφάλαια

ε. Το φορολογικό σύστημα

στ. Όλα τα παραπάνω

ζ. Τίποτα από τα παραπάνω

1. **Ποια από τα παρακάτω στοιχεία ανήκουν στο οικονομικό περιβάλλον;**

α. Πιστωτές

β. Επιτόκια

γ. Συνδικαλισμός

δ. Τεχνικές και διοικητικές γνώσεις

ε. Δείκτης πληθωρισμού

στ. Δομή της επιχείρησης

ζ. Θεσμικό πλαίσιο

η. Διεθνείς σχέσεις

θ. Επίπεδο εισοδημάτων

ι. Ανταγωνιστές

1. **Το οικονομικό περιβάλλον δεν περιλαμβάνει:**

α. Τους δείκτες ανεργίας

β. Τους ανταγωνιστές

γ. Τις οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες

δ. Τη σύναψη διμερών οικονομικών σχέσεων μεταξύ κρατών

1. **Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει:**

α. Τους δείκτες του δημόσιου χρέους

β. Την πορεία της κεφαλαιαγοράς

γ. Το συνδικαλισμό των υπαλλήλων

δ. Τους δείκτες της ανεργίας

1. **Δεν περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον:**

α. Το ρυθμό ανάπτυξης

β. Το βαθμό βιομηχανοποίησης

γ. Τους χρηματοδότες της επιχείρησης

δ. Τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της

1. **Δεν αποτελεί παράδειγμα του κοινωνικού περιβάλλοντος:**

α. Η δια βίου εκπαίδευση

β. Ο θεσμός των ωρομίσθιων καθηγητών

γ. Η αξία του πτυχίου

δ. Η πρόνοια

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Πιστωτές |
| **1.** Εσωτερικό περιβάλλον | **β.** Μέτοχοι |
|  | **γ.** Μέθοδοι παραγωγής |
|  | **δ.** Πολιτική σταθερότητα |
|  | **ε.** Γενικό οικονομικό κλίμα |
|  | **στ.** Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων |
| **ζ.** Δείκτες ανεργίας |
| **4.** Εξωτερικό περιβάλλον | **η.** Εργατικό δυναμικό |
| **θ.** Ανταγωνισμός |
|  | **ι.** Κοινωνική οργάνωση |
|  | **κ.** Τρόπος διοίκησης |
|  | **λ.** Αυτοματοποίηση της παραγωγής |
|  | **μ.** Τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων |
|  | **ν.** Πιστοποίηση της σειράς ISO |
|  | **ξ.** Σκοποί και στόχοι της επιχείρησης |
|  | **ο.** Νόμοι |
|  | **π.** Πρώτες ύλες |

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Δημιουργία θετικού ή αρνητικού κλίματος για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων |
| **1.** Οικονομικό περιβάλλον | **β.** Ρυθμός ανάπτυξης |
|  | **γ.** Ο τρόπος εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγονται ή εξάγονται |
| **2.** Τεχνολογικό περιβάλλον | **δ.** Αυτοματοποίηση της παραγωγής |
|  | **ε.** Ορισμός των εργασιακών σχέσεων των εργαζομένων |
| **3.** Πολιτικό περιβάλλον | **στ.** Εθνολογικά στοιχεία του λαού μιας χώρας |
| **ζ.** Συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμού; |
| **4.** Νομικό περιβάλλον | **η.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά |
| **θ.** Δείκτες πληθωρισμού |
|  | **ι.** Απαγόρευση διακίνησης πετρελαίου |
| **5.** Διεθνές περιβάλλον | **κ.** Επιτόκια |
|  | **λ.** Πρόνοια |
| **6.** Κοινωνικό περιβάλλον | **μ.** Πελάτες |
|  | **ν.** Μονιμότητα των καθηγητών |
| **7.** Πολιτισμικό περιβάλλον | **ξ.** Επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους |

* 1. **Οι επιδιώξεις της Επιχείρησης**

Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι:

**η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.**

**1.5.2 Η Αποτελεσματικότητα**

**Αποτελεσματικότητα** **Ο βαθμός επίτευξης των στόχων**

Σύγκριση αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιδιώκονταν.

**Υπολογισμός**

**Παραδείγματα**

**α) Με ποσοστά:** Μια επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10% και τελικά πετυχαίνει μια αύξηση κατά 8%, είναι αποτελεσματικά κατά 80%.

**β) Με απόλυτες τιμές:** Μια επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1000 μονάδες και πετυχαίνει μια αύξηση κατά 700 μονάδες, έχει βαθμό αποτελεσματικότητας 70%

**Τύπος υπολογισμού**

Ο λόγος των επιτευχθεισών μονάδων διά των επιδιωκόμενων

**1.5.3 Η Αποδοτικότητα**

**Εκφράζει** τις θυσίες (κόστος) που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

**Μετριέται** συνήθως με δείκτες (δηλαδή αριθμούς, όχι ποσοστά).

**Αποδοτικότητα**

**Τύπος υπολογισμού**

π.χ.

Στην Ελλάδα η έννοια της αποδοτικότητας έχει ταυτιστεί με την έννοια της

**Οικονομικής Αποδοτικότητας.**

Ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημιά) στο τέλος της χρήσης (έτος ή εξάμηνο ή μήνας ή εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.

**1.5.4 Η Παραγωγικότητα**

**Παραγωγικότητα** Είναι στενά συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ομοιότητα** |  | **Διαφορά** |
| Υπολογίζονται με τον ίδιο μαθηματικό τύπο. |  | **Αποδοτικότητα**: μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη. |
|  |  | **Παραγωγικότητα**: μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με την ποσότητα των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών συντελεστών. |

**Γενικός τύπος υπολογισμού**

Υπολογίζεται ανά συντελεστή παραγωγής, με προσαρμογή του γενικού τύπου.

**Α. Παραγωγικότητα της εργασίας** =

Βρίσκουμε πόση ποσότητα παραγόμενων προϊόντων αντιστοιχούν, κατά μέσο όρο, στον κάθε εργάτη ή στην κάθε εργατοώρα.

**Παράδειγμα:**

Στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας τα προϊόντα που παράχθηκαν είναι 5000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 50 εργάτες.

Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι μονάδες προϊόντος ανά εργάτη, κατά μέσο όρο.

Αν την επόμενη ημέρα τα προϊόντα γίνουν 5.100, τότε η παραγωγικότητα της εργασίας είναι

Παρουσιάζει αύξηση κατά 2%

**Β. Παραγωγικότητα των μηχανών και των πρώτων υλών**

Αλλάζει ο παρονομαστής του τύπου.

**Γ. Παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών**

Γίνεται και αυτή να μετρηθεί και να υπολογισθεί

**Παραδείγματα**

1. Η παραγωγικότητα εργασίας ενός νοσοκομείου που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.
2. Η παραγωγικότητα εργασίας των τηλεφωνητών του ΟΤΕ είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνητών που χρησιμοποιήθηκαν. Ή αν θέλουμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα των μηχανών αυτής της υπηρεσίας, ως παρονομαστή θα βάλουμε τον αριθμό των τηλεφωνικών συσκευών που χρησιμοποιήθηκαν.

**Σημαντική παρατήρηση**

Η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα.

**Παράδειγμα**: Μια επιχείρηση που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1000 προϊόντα ανά ημέρα, δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να τα πουλήσει στην αγορά, ώστε να είναι αποτελεσματική.

**Επιπλέον χρήση της παραγωγικότητας**

Η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών.

**Για παράδειγμα**, πολλές φορές γίνεται λόγος για την παραγωγικότητα της Ελλάδας σε σχέση με τη μέση παραγωγικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή των χωρών της Νότιας Ευρώπης ή της Μεσογείου.

**1.5.5 Η Ανταγωνιστικότητα**

Σημαίνει το να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών.

**Ανταγωνιστικότητα**

**Επιτυγχάνεται:**

1. Θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος
2. Θα πρέπει να διαθέτουμε τα προϊόντα μας σε χαμηλές τιμές.
3. Θα πρέπει να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

**Συμπέρασμα**

Η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα

1. Υψηλή παραγωγικότητα σημαίνει μειωμένο κόστος παραγωγής, οπότε μπορούν τα προϊόντα να διατεθούν σε χαμηλότερες τιμές.
2. Μια υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας ενδεχομένως να αποδεσμεύσει κάποιους εργάτες από την παραγωγική διαδικασία, ώστε να χρησιμοποιηθούν στον ποιοτικό έλεγχο και να εξασφαλιστεί καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα.

**Πώς;**

**Σημείωση**: Η καλύτερη ποιότητα μπορεί να είναι πραγματική ή φαινομενική, δηλαδή κάποια προϊόντα να φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρά το γεγονός ότι είναι ίδια ως προς τη σύσταση. Αυτό γίνεται μέσω μάρκετινγκ (ιδιαίτερη προβολή από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης) ή λόγω του ότι παρουσιάζουν μικροδιαφορές α) ως προς τη συσκευασία, β) ως προς τον τρόπο κατανάλωσης τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα: ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του νωπού γάλακτος των διάφορων γαλακτοκομικών εταιριών.

**Άσκηση 1**

Μια επιχείρηση το έτος 2020 παρήγαγε 60.000 μονάδες προϊόντος, ενώ η παραγωγικότητα τη εργασίας ήταν 200 μονάδες ανά εργάτη. Τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια ήταν 2.000.000 ευρώ και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,2. Να βρεθούν ο αριθμός των εργατών που απασχολήθηκαν και τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.

**Άσκηση 2**

Μια επιχείρηση απασχολώντας 30 εργάτες παράγει 600 μονάδες προϊόντος. Πόσους εργάτες πρέπει να προσλάβει ακόμη, ώστε με μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας κατά 5 μονάδες, να συνεχίσει να παράγει 600 μονάδες προϊόντος.

**Άσκηση 3**

Μια επιχείρηση, κατά τους μήνες Μάιο και Ιούνιο παρουσίασε τα εξής στοιχεία:

**Μάιος:** απασχολώντας 10 εργάτες παρήγαγε 600 μονάδες προϊόντος, ενώ χρησιμοποιώντας κεφάλαια ύψους 1.000.000 ευρώ σημείωσε κέρδη 300.000 ευρώ.

**Ιούνιος:** απασχολώντας 15 εργάτες παρήγαγε 750 μονάδες προϊόντος, ενώ χρησιμοποιώντας κεφάλαια ύψους 800.000 ευρώ σημείωσε κέρδη 200.000 ευρώ.

Πραγματοποιώντας τους κατάλληλους υπολογισμούς, να βρείτε σε ποιο μήνα παρατηρήθηκε η μεγαλύτερη παραγωγικότητα της εργασίας και σε ποιο η μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα.

**Άσκηση 4**

Σε μια επιχείρηση που απασχολούνται 10 εργάτες, παρατηρήθηκε ότι τον Απρίλιο η παραγωγικότητα της εργασίας ήταν 40 μονάδες ανά εργάτη. Αν ο στόχος της επιχείρησης ήταν να παράγει 500 μονάδες προϊόντος, να υπολογίσετε (ποσοστιαία) την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

**Άσκηση 5**

Μια επιχείρηση παράγει 100.000 μονάδες προϊόντος χρησιμοποιώντας κεφάλαια ύψους 500.000 ευρώ. Η τιμή πώλησης του προϊόντος είναι 6 ευρώ, ενώ το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος είναι 5 ευρώ. Αν υποθέσουμε ότι θα πουληθούν όλες οι μονάδες, να υπολογιστεί η οικονομική αποδοτικότητα.

**Ασκήσεις προς λύση ……….**

1. Μια επιχείρηση το έτος 2011 παρήγαγε 50.000 μονάδες προϊόντος, απασχολώντας 100 εργαζομένους. Τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης ήταν 8.000.000 ευρώ και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,25. Να βρεθούν η παραγωγικότητα της εργασίας και το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.
2. Η επιχείρηση Α έχει χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια 1.000.000 ευρώ και καθαρά κέρδη 100.000 ευρώ. Η επιχείρηση Β έχει χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια 800.000 ευρώ.

α) Να υπολογίσετε την οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης Α.

β) Να υπολογίσετε τα καθαρά κέρδη που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση Β, προκειμένου να έχει την ίδια οικονομική αποδοτικότητα με την επιχείρηση Α.

1. Μια επιχείρηση, το 2019 παρήγαγε 12.000 μονάδες προϊόντος. Απασχολήθηκαν 50 εργάτες και τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης ήταν 600.000 ευρώ. Η τιμή πώλησης για κάθε μονάδα προϊόντος ήταν 30 ευρώ, ενώ το κόστος παραγωγής για κάθε μονάδα ήταν 20 ευρώ. Αν η επιχείρηση στόχευε να παράγει 15.000 μονάδες προϊόντος, να υπολογίσετε:

α) την παραγωγικότητα της εργασίας

β) την οικονομική αποδοτικότητα

γ) την αποτελεσματικότητα της εργασίας

1. Μια επιχείρηση το έτος 2018 παρήγαγε 20.000 μονάδες προϊόντος, απασχολώντας συγκεκριμένο αριθμό εργατών. Η παραγωγικότητα της εργασίας ήταν 40 μονάδες προϊόντος. Τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια ήταν 2.000.000 ευρώ και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,3.

α) Να υπολογίσετε τον αριθμό των εργατών.

β) Να υπολογίσετε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.

γ) Αν η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όσον αφορά το στόχο της να παράγει συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντος, που επιτεύχθηκε ήταν 80%, να υπολογίσετε το ύψος των επιδιωκόμενων μονάδων παραγωγής.

1. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία της επιχείρησης «Α» για τα έτη 2019 και 2020.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2019** | **2020** |
| Μονάδες παραγωγής | 20 | 25 |
| Επιδιωκόμενες μονάδες | 80 | 125 |
| Αποτελεσματικότητα (σε %) |  |  |
| Καθαρό κέρδος | 250 |  |
| Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια | 2.500 | 1.500 |
| Οικονομική αποδοτικότητα |  |  |
| Αριθμός εργαζομένων | 4 |  |
| Παραγωγικότητα Εργασίας |  | 5 |

α. Αφού μεταφέρετε στο τετράδιό σας τον παραπάνω πίνακα, να συμπληρώσετε τα κενά του κάνοντας τους σχετικούς υπολογισμούς. Να λάβετε υπόψη ότι τα Καθαρά κέρδη της επιχείρησης παρουσίασαν αύξηση κατά 20% το έτος 2020 σε σχέση με το έτος 2019.

β. Να υπολογίσετε την ποσοστιαία μεταβολή των χρησιμοποιηθέντων κεφαλαίων μεταξύ των ετών 2019 και 2020.

**Ασκήσεις προς λύση ……….**

1. Μια επιχείρηση το έτος 2021 παρήγαγε 40.000 μονάδες προϊόντος, απασχολώντας εκατό (100) εργαζομένους. Τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια ήταν 5.000.000 ευρώ και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,4.

**α)** Να υπολογίσετε την παραγωγικότητα της εργασίας.

**β)** Να υπολογίσετε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.

**γ)** Να εξηγήσετε αν η παραγωγικότητα εργασίας θα ήταν καλύτερη ή χειρότερη στην περίπτωση που η επιχείρηση απασχολούσε ογδόντα (80) εργαζoμένους και η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος παρέμενε αμετάβλητη.

1. Μια επιχείρηση παραγωγής υφασμάτων το 2017 παρήγαγε 60.000 μονάδες προϊόντος. Οι εργάτες που απασχολήθηκαν ήταν 20 και τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης ήταν 2.000.000€. Η τιμή πώλησης για κάθε μονάδα υφάσματος ήταν 20€, ενώ το κόστος παραγωγής για κάθε μονάδα ήταν 15€. Αν ο στόχος της επιχείρησης για το 2017 ήταν 100.000 μονάδες προϊόντος, να υπολογίσετε:

**α.** την παραγωγικότητα της εργασίας

**β.** την οικονομική αποδοτικότητα

**γ.** την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

1. Μια επιχείρηση το έτος 2020 παρήγαγε 100.000 μονάδες προϊόντος απασχολώντας 100 εργαζομένους και πούλησε το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας στην αγορά στην τιμή των 5€ ανά μονάδα προϊόντος. Το 2021 η επιχείρηση απασχόλησε 15 εργαζομένους λιγότερους από το 2020, η παραγωγή της μειώθηκε κατά 23,5% και πούλησε το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας στην αγορά με τιμή μειωμένη κατά 1€ ανά μονάδα προϊόντος σε σχέση με το 2020. Το συνολικό κόστος της επιχείρησης το 2020 ήταν 250.000€ και τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια ήταν 125.000€, ενώ το 2021 το συνολικό κόστος ήταν 206.000€ και τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια 100.000€.

**α.** Να υπολογίσετε την παραγωγικότητα της εργασίας κατά τα δύο έτη λειτουργίας της επιχείρησης και να συγκρίνετε τα αποτελέσματα.

**β.** Να υπολογίσετε την οικονομική αποδοτικότητα των χρησιμοποιηθέντων κεφαλαίων της επιχείρησης για καθένα από τα δύο έτη και να συγκρίνετε τα αποτελέσματα.

1. Η επιχείρηση Κ έθεσε ως στόχο για το έτος 2015 την αύξηση των πωλήσεων κατά 2.000 μονάδες και τελικά πέτυχε αύξηση κατά 1.400 μονάδες. Η ίδια επιχείρηση το Μάρτιο του έτους 2016 παρήγαγε 5.000 μονάδες προϊόντος. Η παραγωγικότητα εργασίας για τον ίδιο μήνα ήταν 250 μονάδες προϊόντος ανά εργαζόμενο. Να υπολογίσετε:

**α.** το βαθμό αποτελεσματικότητας της επιχείρησης για το έτος 2015

**β.** τον αριθμό των εργαζομένων που απασχόλησε η επιχείρηση το μήνα Μάρτιο του έτους 2016

1. Να επιβεβαιώσετε ή να διαψεύσετε, με δικά σας αριθμητικά δεδομένα, τις ακόλουθες προτάσεις:

**α.** Ένας τετραπλασιασμός της οικονομικής αποδοτικότητας μιας επιχείρησης, με ταυτόχρονη μείωση των χρησιμοποιηθέντων κεφαλαίων στο 25%, συνεπάγεται ότι τα κέρδη της παραμένουν αμετάβλητα

**β.** Με τον ίδιο αριθμό εργατών μπορεί να επιτευχθεί ταυτόχρονα τριπλασιασμός της παραγωγικότητας της εργασίας και της παραγόμενης ποσότητας ενός προϊόντος.

**Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

1. ………………

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Η παραγωγικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί για τον τομέα των υπηρεσιών.
2. Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.
3. Η αποτελεσματικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες.
4. Με τον όρο αποτελεσματικότητα εννοούμε το βαθμό επίτευξης των στόχων.
5. Η υψηλή παραγωγικότητα συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα.
6. Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι προμηθευτές τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών.
7. Η οικονομική αποδοτικότητα μπορεί να μετρηθεί ανά έτος ή και ανά εβδομάδα.
8. Μια επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος 10% και τελικά πετυχαίνει αύξηση κατά 11%, είναι αποτελεσματική κατά 80%.
9. Η παραγωγικότητα μετριέται ως ποσοστό.
10. Η ανταγωνιστικότητα επιτυγχάνεται μόνο όταν διαθέτουμε τα προϊόντα μας σε χαμηλές τιμές.
11. Μερικά προϊόντα μπορεί να φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα επειδή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τον τρόπο κατανάλωσής τους.
12. Μια επιχείρηση με χαμηλή παραγωγικότητα μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της σε χαμηλές, επίσης, τιμές.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Η αποδοτικότητα μπορεί να υπολογισθεί:**

α.

β.

γ.

δ.

1. **Δεν αποτελεί προϋπόθεση για υψηλή ανταγωνιστικότητα το να:**

α. Προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές

β. Διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές

γ. Πετυχαίνουμε τους στόχους μας

δ. Παράγουμε με χαμηλό κόστος

1. **Δεν αποτελεί λόγο για τον οποίο μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρότι δεν είναι:**

α. Η σύστασή τους να είναι η ίδια

β. Να προβάλλονται ιδιαίτερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης

γ. Να παρουσιάζουν μερικές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία

δ. Να παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τον τρόπο κατανάλωσής τους

1. **Με την αποδοτικότητα μετράμε:**

α. Ποσότητες προϊόντος σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό

β. Τις επιτευχθείσες μονάδες σε σχέση με τις επιδιωκόμενες

γ. Αξίες και χρηματικά μεγέθη

δ. Την προτίμηση για τα προϊόντα μας

1. **Μια επιχείρηση παρήγαγε 1000 μονάδες προϊόντος σε μια ημέρα. Πόσοι εργάτες δούλεψαν, αν η παραγωγικότητα της εργασίας ήταν ίση με 20;**

α. 10

β. 20

γ. 50

δ. 100

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** |
| **1.** Αποτελεσματικότητα |  |
|  | **β.** |
|  |  |
|  | **γ.** |
| **2.** Αποδοτικότητα |  |
|  | **δ.** |
|  |
|  | **ε.** |
| **3.** Παραγωγικότητα |  |
|  | **στ.** |
|  |  |

**Ασκήσεις**

1. Ποια η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης που επεδίωκε να παράγει 1000 μονάδες ενός προϊόντος και τελικά παρήγαγε 800;
2. Ποια η παραγωγικότητα της εργασίας μιας επιχείρησης που παρήγαγε 1500 μονάδες ενός προϊόντος, χρησιμοποιώντας 100 εργάτες; Επίσης, ποια η αποδοτικότητά της, αν το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε ήταν 150.000€;
3. Μια επιχείρηση με ύψος κεφαλαίων 1.000.000€ κατά το έτος 2017 παρήγαγε 10.000 μονάδες προϊόντος, ενώ είχε προβλέψει ότι θα παράγει 5.000 μονάδες. Για να παραχθούν τα προϊόντα χρησιμοποιήθηκαν 100 εργάτες και η τιμή πώλησης ανά μονάδα ήταν 15€, ενώ το κόστος ανά μονάδα ήταν 10€. Να βρεθούν η αποτελεσματικότητα, η οικονομική αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα της εργασίας.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Μια επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.
2. Το πολιτικό περιβάλλον περικλείει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας.
3. Η μερική ιδιωτικοποίηση δημόσιων επιχειρήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων.
4. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος και όχι η εξυγίανση της επιχείρησης, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.
5. Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.
6. Αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές.
7. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα σε αυτήν.
8. Στον Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.
9. Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν μισθούς στο εργατικό δυναμικό.
10. Η συντήρηση των μηχανημάτων είναι μια δραστηριότητα της παραγωγικής λειτουργίας των επιχειρήσεων.
11. Μια παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση.
12. Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.
13. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους.
14. Ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών ανήκει στην οικονομική λειτουργία της επιχείρησης.
15. Με την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την αποδοτικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων.
16. Η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή.
17. Μια επιχείρηση αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα.
18. Με τον όρο Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων εννοούμε την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.
19. Μια διάκριση των επιχειρήσεων πραγματοποιείται με βάση τον κλάδο παραγωγής.
20. Το πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας.
21. Τα Ν.Π.Δ.Δ. είναι κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.
22. Με τον όρο αποδοτικότητα εννοούμε το βαθμό επίτευξης των στόχων.
23. Ο κοινωνικός ισολογισμός συντάσσεται και δημοσιεύεται πριν από τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης.
24. Οι αλιευτικές επιχειρήσεις ανήκουν στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, ποιο από τα ακόλουθα δεν συμβαίνει:**

α. Αυξάνει το κόστος των προϊόντων της

β. Μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές

γ. Μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργάτες που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία.

δ. Μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα της.

1. **Η παραγωγικότητα της εργασίας, σε μια επιχείρηση που παράγονται 100 μονάδες παραγωγής, είναι 20 μονάδες. Οι απασχολούμενοι εργάτες είναι:**

α. 120

β. 2000

γ. 5

δ. 80

1. **Ποια από τις ακόλουθες μορφές επιχειρήσεων διακρίνεται όταν το κριτήριο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς:**

α. Δημόσια

β. Δημοτική

γ. Μεικτή

δ. Όλα τα παραπάνω

1. **Το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση, ανήκει στο:**

α. οικονομικό περιβάλλον της

β. κοινωνικό περιβάλλον της

γ. πολιτικό περιβάλλον της

δ. νομικό περιβάλλον της

1. **Η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή με**

α. την οικονομική λειτουργία της.

β. την παραγωγική λειτουργία της

γ. την εμπορική λειτουργία της

δ. όλες τις παραπάνω λειτουργίες της

1. **Στον πρωτογενή τομέα παραγωγής εντάσσονται**

α. οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις.

β. οι βιομηχανίες

γ. οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις

δ. οι τράπεζες

**ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

**ΟΜΑΔΑ ΠΡΩΤΗ**

**ΘΕΜΑ Α**

**Α.1** Να χαρακτηρίσετε τις προτάσεις που ακολουθούν γράφοντας στο τετράδιό σας το γράμμα που αντιστοιχεί σε κάθε πρόταση και δίπλα του τη λέξη **Σωστό**, αν η πρόταση είναι σωστή, ή **Λάθος**, αν η πρόταση είναι λανθασμένη.

**α.** Η αποτελεσματικότητα εκφράζει τις θυσίες, δηλαδή το κόστος, που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

**β.** Με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό.

**γ.** Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

**δ.** Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στα θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας.

**ε.** Ο διπλασιασμός της παραγόμενης ποσότητας και ο ταυτόχρονος διπλασιασμός του αριθμού των εργαζομένων, δεν μεταβάλλει την παραγωγικότητα της εργασίας.

**Μονάδες 15**

Για τις παρακάτω προτάσεις Α.2 και Α.3 να γράψετε στο τετράδιό σας τον αριθμό της κάθε πρότασης και δίπλα το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση.

**Α.2 Οι μελισσοκομικές επιχειρήσεις ανήκουν:**

α. στον πρωτογενή τομέα παραγωγής.

β. στο δευτερογενή τομέα παραγωγής.

γ. στον τριτογενή τομέα παραγωγής.

δ. Κανένα από τα παραπάνω

**Μονάδες 5**

**Α.3 Ποια από τις ακόλουθες παραγωγικές μονάδες αποτελεί επιχείρηση;**

α. ένα κρατικό νοσοκομείο.

β. το υπουργείο δικαιοσύνης.

γ. το ίδρυμα «το χαμόγελο του παιδιού».

δ. ένα ιδιωτικό σχολείο

**Μονάδες 5**

**ΟΜΑΔΑ ΔΕΥΤΕΡΗ**

**ΘΕΜΑ Β**

**Β.1** Η επιχείρηση «ΓΙΩΤΑ Ε.Π.Ε.» κατά την έναρξη των εργασιών της, το 2017, δραστηριοποιούνταν μόνο σε μία χώρα, στην Ελλάδα στην περιοχή της Κρήτης. Αρχικά ασχολούνταν με την μεταποίηση γεωργικών προϊόντων και συγκεκριμένα παρήγαγε γλυκό κουταλιού «βύσσινο». Το 2020 επεκτάθηκε στην Αθήνα, στα Ιωάννινα, στην Ρουμανία και στην Βουλγαρία όπου ασχολήθηκε και με το λιανικό εμπόριο των προϊόντων που παρήγαγε.

Ζητείται:

α) Να χαρακτηρίσετε την επιχείρηση «ΓΙΩΤΑ Ε.Π.Ε.» ανάλογα με την γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων της, το 2017 και το 2020 (μον. 2) και να αιτιολογήσετε (μον. 4).

β) Να αναφέρετε σε ποιον τομέα δραστηριότητας ανήκε η επιχείρηση «ΓΙΩΤΑ Ε.Π.Ε.» το 2017 και το 2020 (μον. 2) και να δικαιολογήσετε (μον. 4).

**Μονάδες 12**

**Β.2** Η «ΑΓΡΟ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ» είναι μια υποθετική επιχείρηση η οποία την δεκαετία του ΄90 ήταν 100% κρατική. Στις αρχές του 2000 πραγματοποιήθηκε η διάθεση μετοχών της σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών σε ποσοστό 40%. Κύριος σκοπός της μετά το 2000 ήταν η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο.

Ζητείται:

α) Να ονομάσετε τι επιχείρηση ήταν η «ΑΓΡΟ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ» την δεκαετία του ΄90 ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς (μον. 1) και να αναφέρετε αν ήταν νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) (μον. 1).

β) Να ονομάσετε τι επιχείρηση ήταν η «ΑΓΡΟ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ» στις αρχές του 2000 (μον. 2), να αναφέρετε πως δημιουργήθηκε (μον. 3)

**Μονάδες 7**

**Β.3** Ποια είναι η επικρατέστερη λειτουργία των παρακάτω επιχειρήσεων και οργανισμών;

α. Τράπεζα Πειραιώς

β. Πολυκαταστήματα «ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ»

γ. Τσιμέντα «ΤΙΤΑΝ»

**Μονάδες 6**

**ΟΜΑΔΑ ΤΡΙΤΗ**

**ΘΕΜΑ Γ**

**Γ.1** Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Δύο από τις σημαντικότερες δράσεις στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μιας επιχείρησης είναι οι διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους και οι διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο. Να διατυπώσετε τον ορισμό της έννοιας της Κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων (μον. 2) και να αναφέρετε δύο παραδείγματα για κάθε μία από τις προαναφερόμενες δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (μον. 4).

**Μονάδες 6**

**Γ.2** Το εξωτερικό περιβάλλον, εδώ και πολλά χρόνια, θεωρείται ότι παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης. Να εξηγήσετε για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό.

**Μονάδες 5**

**Γ.3** Να αναλύσετε το πολιτικό και το διεθνές περιβάλλον της επιχείρησης. Να χρησιμοποιήσετε παραδείγματα;

**Μονάδες 8**

**Γ.4** Πώς συνδέεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης με την ανταγωνιστικότητά της;

**Μονάδες 6**

**ΟΜΑΔΑ ΤΕΤΑΡΤΗ**

**ΘΕΜΑ Δ**

Η επιχείρηση «Α» τον Ιανουάριο του 2016 παρήγαγε 6.000 μονάδες προϊόντος, απασχολώντας πέντε (5) εργαζομένους. Τον Φεβρουάριο του ίδιου έτους παρήγαγε 4.800 μονάδες προϊόντος με άγνωστο αριθμό εργαζομένων. Τον Φεβρουάριο η παραγωγικότητα εργασίας ήταν 1.200 μονάδες ανά εργαζόμενο.

**Δ1.** Να συγκρίνετε τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας των μηνών Ιανουαρίου και Φεβρουαρίου του 2016.

**Μονάδες 4**

**Δ2.** Να υπολογίσετε τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούσε η επιχείρηση τον Φεβρουάριο του 2016.

**Μονάδες 7**

**Δ3.** Αν τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης ήταν 2.000.000,00 € και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,2 τότε να υπολογίσετε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.

**Μονάδες 7**

**Δ4.** Να εξηγήσετε αν η παραγωγικότητα εργασίας του μηνός Φεβρουαρίου του 2016 της επιχείρησης «Α» θα ήταν καλύτερη ή χειρότερη στην περίπτωση που απασχολούσε το μήνα Φεβρουάριο πέντε (5) εργαζομένους, θεωρώντας ότι οι μονάδες προϊόντος που παρήχθησαν το μήνα Φεβρουάριο ήταν 4.800.

**Μονάδες 7**

**2. 2 Η Έννοια της Διοίκησης**

**2.2.1 Εισαγωγή**

**Α. Πότε εμφανίστηκε η ανάγκη της διοίκησης**

Εμφανίστηκε επιτακτική από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα.

Ανάγκη για συντονισμό των ατομικών προσπαθειών.

**Β. Τι σημαίνει ο όρος «Διοίκηση»**

Σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης.

Συναντάται στην ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα

**Γ. Ιστορική αναδρομή**

**1. Αρχαία Αίγυπτος και αρχαία Κίνα**

Αναγνωρίζεται η

Με αναφορές που υπάρχουν σημασία της διοίκησης

σε πάπυρους Με αντίστοιχες αναφορές

**2. Αρχαία Ελλάδα**

Δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες για την εφαρμοζόμενη διοίκηση

Όμως, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία υποδηλώνεται η ουσιαστική ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας, μέσα από την ύπαρξη συμβουλίων, λαϊκών δικαστηρίων, συμβουλίου στρατηγών.

Επίσης: **ο Σωκράτης** αναφέρει τη

διοίκηση ως μια ξεχωριστή

επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει

από την τεχνική γνώση και εμπειρία

**3. Από την αρχαιότητα ως σήμερα**

Με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριάρχησαν στην κοινωνική και οικονομική ζωή.

**4. Σήμερα**

Η κατάλληλη οργάνωση και αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης.

**Δ. Ορισμός**

Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προ ένα προκαθορισμένο στόχο.

**Ε. Επιστήμη της Διοίκησης**

**Αντικείμενο της**: οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.)

**Λειτουργία των οργανισμών**

1. Αποτελούνται από ένα σύνολο ανθρώπων που συνθέτουν μια ομάδα π.χ. το σχολείο. Αυτή η ομάδα υποστηρίζεται από κτήρια, μηχανήματα, χρηματικούς πόρους κ.τ.λ.
2. Ο οργανισμός επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς. π.χ. το σχολείο επιδιώκει τη μόρφωση και κοινωνικές δραστηριότητες.
3. Η διοίκηση των οργανισμών καταβάλει συστηματική προσπάθεια για να διαχειριστεί κατάλληλα τους πόρους που διαθέτει (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα κ.τ.λ.), ώστε η ομάδα να παραμένει λειτουργική και να επιτυγχάνει τους στόχους της.

**ΣΤ. Λειτουργία της διοίκησης**

**Η διοίκηση:** εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για τον οργανισμό, σε συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση

Θα πρέπει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να λαμβάνει υπόψη του τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία του.

π.χ. Αυτός που «ηγείται»

* σε ένα κατάστημα
* σε ένα σχολείο
* σε μια στρατιωτική μονάδα
* σε ένα τμήμα μέσα σε έναν οργανισμό

Προέρχονται:

Από το εσωτερικό περιβάλλον Από το εξωτερικό περιβάλλον

π.χ. Ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης,

κατά την άσκηση των καθηκόντων του θα πρέπει να

λαμβάνει υπόψη του παράγοντες:

1. Η καταλληλότητα των στελεχών και του ηλεκτρομηχανικού εξοπλισμού.
2. Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.
3. Η οικονομική κατάσταση της αγοράς.
4. Η παραγωγή δυνατότητα των ανταγωνιστών.
5. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών
6. Το θεσμικό πλαίσιο.

**Εξωτερικούς**

**Εσωτερικούς**

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Η ανάγκη της διοίκησης εμφανίστηκε επιτακτική από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να επιτυγχάνουν στόχους ως άτομα. Λάθος
2. Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται τόσο στην αρχαία Αίγυπτο, όσο κα στην αρχαία Κίνα. Σωστό
3. Στην Αθηναϊκή Δημοκρατία έχουμε σαφείς αναφορές και πληροφορίες για την εφαρμοζόμενη διοίκηση. Λάθος
4. Ο Σωκράτης αναφέρει πως η Διοίκηση είναι μια τεχνική γνώση και εμπειρία. Λάθος
5. Από την αρχαιότητα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριάρχησαν στην οικονομική ζωή. Λάθος
6. Σήμερα η κατάλληλη οργάνωση και αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης. Σωστό
7. Οι διαδικασίες της διοίκησης εξασφαλίζουν σε έναν άνθρωπο την οργανωτική του συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό του προς έναν προκαθορισμένο στόχο. Λάθος
8. Οι οργανισμοί είναι το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης. Σωστό
9. Ένας οργανισμός μπορεί να μην επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους. Λάθος
10. Η διοίκηση των οργανισμών καταβάλει προσπάθεια για να διαχειριστεί τους πόρους που διαθέτει, ώστε η ομάδα να λειτουργεί καλύτερα κι έτσι να μην απαιτείται από την ίδια τη διοίκηση η προσπάθεια αυτή να είναι συστηματική. Λάθος
11. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε όλα τα επίπεδα σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Σωστό
12. Η διοίκηση εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για τον οργανισμό, εξαρτώμενη καθαρά από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Λάθος
13. Ο διοικητής μιας στρατιωτικής μονάδας θα πρέπει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να λαμβάνει υπόψη του τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία του. Σωστό
14. Ο διευθυντής οικονομικών μιας επιχείρησης θα πρέπει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να λαμβάνει υπόψη του το θεσμικό πλαίσιο. Σωστό
15. Η καταλληλότητα των στελεχών και του ηλεκτρομηχανικού εξοπλισμού είναι ένας εξωτερικός παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης, κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Λάθος

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Δεν ανήκει στους εξωτερικούς παράγοντες τους οποίους πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ένας διευθυντής επιχείρησης:**

α. Η οικονομική κατάσταση της αγοράς

β. Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης

γ. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών

δ. Η παραγωγική δυνατότητα των ανταγωνιστών

**2. 3 Οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών στελεχών**

Τι πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη:

Επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση.

1. Τις κατάλληλες γνώσεις

**2.** Τις απαραίτητες ικανότητες.

**3.** Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συμβάλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

**1 + 2 + 3 μαζί:** Επιτρέπουν στο στέλεχος να μπορεί να το κάνει

**Επομένως:**

Ο συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων, προσδίδουν στο στέλεχος την απαραίτητη «Διοικητική προσωπικότητα», δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του.

**2.3.1 Γνώσεις**

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων.

Τι είδους γνώσεις;

Προσδιορίζεται η αναλογία τους σε σχέση με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

**α) Κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα**: Απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις.

**β) Ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα**: Απαιτούνται περισσότερο γενικές γνώσεις.

π.χ. ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει

**αντιστοιχία**

Ειδικότερα ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις:

**1.** Που αφορούν θέματα διοίκησης.

**2.** Σε ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση.

**3.** Σε θέματα που αφορούν τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης.

**1.** Βασικές αρχές διοίκησης.

**2.** Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο.

**3.** Πώς συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Για να το πετύχει θα πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα:

**α)** από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

**β)** από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

**2.3.1 Ικανότητες**

Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες.

Σύμφωνα με τον R. Katz, διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες.

**Α. Διανοητικές**

Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί:

1. Να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα (λειτουργία της αντίληψης, σύνδεση του ατόμου με τον εξωτερικό κόσμο).

Στη διοίκηση των επιχειρήσεων, αντίστοιχες τέτοιες ικανότητες για τα διοικητικά στελέχη είναι η (- οδηγούν στη):

* λήψη αποφάσεων
* ανάπτυξη καινοτομιών
* ανάπτυξη οργανωτικών δομών, κ.α.

1. Να είναι σε θέση όλα τα παραπάνω:

α) να τα συγκρίνει (π.χ. σύγκριση του επιπέδου της τεχνολογίας των μηχανημάτων της επιχείρησης, σε σχέση με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις)

β) να τα αξιολογεί (π.χ. να είναι σε θέση να αναγνωρίζει το επίπεδο της τεχνολογίας των μηχανημάτων της επιχείρησης και το τι αυτό προσφέρει στην επιχείρηση)

γ) να τα ταξινομεί (π.χ. να κατατάσσει τα μηχανήματα σε κατηγορίες χρησιμότητας για την επιχείρηση, ανάλογα με τη σχέση απόδοση – κόστος)

δ) να τα ιεραρχεί (π.χ. να κατατάσσει τους προηγούμενους συνδυασμούς απόδοσης – κόστους σε μια σειρά, ανάλογα με τις ανάγκες, τις οικονομικές δυνατότητες και τους στόχους της επιχείρησης)

**Β. Ανθρώπινες**

Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να:

Στη διοίκηση των επιχειρήσεων τέτοιες ικανότητες είναι:

* η προφορική και η γραπτή επικοινωνία
* η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες)
* η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.α.

**1.**

* Επικοινωνεί
* Εμπνέει

τους υφιστάμενους

* Ενθαρρύνει
* Υποκινεί

**2.** Επιλύει τις διαφορές των υφισταμένων

**3.** Δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία

**Γ. Τεχνικές**

Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά:

Στη διοίκηση των επιχειρήσεων τέτοιες ικανότητες είναι:

* η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
* η διαχείριση του χρόνου
* η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.
* Εργαλεία
* Τεχνικές
* Διαδικασίες

**2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας**

Είναι:

* το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
* η πρωτοβουλία
* οι φιλοδοξίες
* η αυτοπεποίθηση
* η εντιμότητα
* η ψυχραιμία κ.α.

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους.

**Α. Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

**1.** Τι προσφέρουν στα διοικητικά στελέχη οι γνώσεις και τι οι γνώσεις μαζί με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας;

**2.** Πώς κατανέμεται η αναλογία των γνώσεων σε σχέση με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας; Να μιλήσετε ειδικότερα για τα διοικητικά στελέχη, δίνοντας και αντίστοιχο παράδειγμα.

**3.** Να αναφέρετε ονομαστικά τις κατηγορίες των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος, σύμφωνα με τον R. Katz.

**4.** Σε τι ικανότητες των ατόμων αναφέρονται οι διανοητικές ικανότητες, κατά Katz: Σε ποιες ικανότητες των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων αντιστοιχούν;

**5.** Σε τι ικανότητες των στελεχών αναφέρονται οι ανθρώπινες ικανότητες, κατά Katz; Πώς ακριβώς εμφανίζονται στην πράξη της διοίκησης;

**6.** Σε τι ικανότητες των στελεχών αναφέρονται οι τεχνικές ικανότητες, κατά Katz; Πώς ακριβώς εμφανίζονται στην πράξη της διοίκησης;

**7.** Να αναφέρετε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους.

**Β. Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους ανήκει στις διανοητικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών. Λάθος
2. Η ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα ανήκει στις ανθρώπινες ικανότητες. Λάθος
3. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης και όχι ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση. Λάθος
4. Η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του ανήκει στις διανοητικές ικανότητες. Λάθος
5. Η γραπτή επικοινωνία ανήκει στις τεχνικές ικανότητες του στελέχους. Λάθος
6. Η λήψη αποφάσεων ανήκει στις τεχνικές ικανότητες του διοικητικού στελέχους. Λάθος
7. Η ηγεσία ανήκει στις ανθρώπινες ικανότητες του διοικητικού στελέχους. Σωστό
8. Ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει βασικές αρχές διοίκησης. Σωστό
9. Ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα και από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Σωστό
10. Οι ειδικές γνώσεις απαιτούνται περισσότερο στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Λάθος
11. Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να μπορεί να κάνει αυτό που απαιτείται σε κάθε περίπτωση. Λάθος
12. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιτρέπουν στο στέλεχος να μπορεί να κάνει αυτό που απαιτείται σε κάθε περίπτωση. Λάθος

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Δεν ανήκει στις ανθρώπινες ικανότητες του διοικητικού στελέχους:**

α. Η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα

β. Η διαχείριση του χρόνου

γ. Η γραπτή επικοινωνία

δ. Η ηγεσία και η παρακίνηση

1. **Δεν ανήκει στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του διοικητικού στελέχους:**

α. Η πρωτοβουλία

β. Η ψυχραιμία

γ. Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

δ. Η προφορική επικοινωνία

1. **Ανήκει στις ανθρώπινες ικανότητες των στελεχών:**

α. Η ικανότητα να συλλαμβάνουν φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα

β. Ικανότητες όπως φιλοδοξίες, αυτοπεποίθηση, εντιμότητα κ.α.

γ. Η ικανότητα να επικοινωνούν, να εμπνέουν, να ενθαρρύνουν και να υποκινούν τους υφιστάμενους τους.

δ. Η ικανότητα να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά εργαλεία, τεχνικές, διαδικασίες

1. **Η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα ανήκει στις ικανότητες του διοικητικού στελέχους:**

α. Διανοητικές

β. Ανθρώπινες

γ. Τεχνικές

1. **Δεν απαιτούνται από ένα διοικητικό στέλεχος:**

α. Γνώσεις για ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση

β. Περισσότερο οι ειδικές γνώσεις (-γενικά)

γ. Γνώσεις θεμάτων διοίκησης

δ. Γνώσεις για θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Λήψη αποφάσεων |
|  | **β.** Ανάπτυξη οργανωτικών δομών |
|  | **γ.** Διαχείριση του χρόνου |
|  | **δ.** Γραπτή επικοινωνία |
| 1. Διανοητικές ικανότητες | **ε.** Χρήση τεχνικών προγραμματισμού |
|  | **στ.** Αξιολόγηση φαινομένων |
| 2. Ανθρώπινες ικανότητες | **ζ.** Έμπνευση υφισταμένων |
|  | **η.** Σύγκριση καταστάσεων |
|  | **θ.** Ανάπτυξη καινοτομιών |
| 3. Τεχνικές ικανότητες | **ι.** Επίλυση διαφορών υφισταμένων |
|  | **κ.** Αποτελεσματική χρησιμοποίηση διαδικασιών |
|  | **λ.** Ταξινόμηση αντικειμένων |
|  | **μ.** Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για αποτελεσματική συνεργασία |
|  | **ν.** Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών |
|  | **ξ.** Ιεράρχηση καταστάσεων |

**2. 4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)**

**2.4.1 Εισαγωγή**

Αν ερωτηθούν 50 άνθρωποι τι εννοούν με τη λέξη «διοίκηση ή management», θα ληφθούν πολλές διαφορετικές απαντήσεις.

1. Το παρελθόν των ερωτηθέντων
2. Την πείρα τους.
3. Την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων τους.

Θα εξαρτηθούν από:

**π.χ.** ένας λιανοπωλητής που έχει λίγες εξουσίες, θα έχει μια πιο απλή ιδέα για το management από εκείνη που έχει ο διευθυντής μιας πολυεθνικής επιχείρησης η οποία απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για το management.

Ο πιο αντιπροσωπευτικός, ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας του management, είναι:

**Management** είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

**2.4.2 Εισαγωγή**

1. Ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα
2. Η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του 20ου αιώνα.

**Management**

1. Διαχρονικά αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις και προβληματισμοί που συνέβαλλαν στην εξέλιξη της σκέψης περί οργάνωσης.

Από τους βασικούς επιστήμονες και ερευνητές, που συνέβαλλαν αποφασιστικά σε αυτή την εξέλιξη, ήταν οι:

* Fraderick Taylor (Φρεντερίκ Τέϊλορ)
* Henri Fayol (Ενρί Φεϊόλ)
* Max Weber (Μαξ Βέμπερ)
* Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)
* Οι εκπρόσωποι του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων (κυριότεροι οι Elton Mayo, F. Roethlisberger)

**Α. Fraderick Taylor (Φρεντερίκ Τέιλορ, 1856 – 1915)**

**1.** Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης.

**2.** Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε

επαρκές επίπεδο, όλες τις παραγωγικές τους δυνατότητες.

Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη.

Πώς θα αυξηθεί η παραγωγικότητα;

Με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων.

**3.** Άρα και μεγαλύτερους μισθούς

Αυτή θα περιόριζε τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας.

Αυτά θα ήταν και τα δύο εφικτά, αν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι ανέπτυσσαν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και εστίαζαν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν αύξηση των κερδών (όχι να θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα ήταν η διανομή των κερδών).

**Β. Henri Fayol (Ενρί Φεϊολ, 1841 – 1925)**

**1.** α) Γάλλος μηχανικός.

β) Θεωρείται ως ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης»

γ) Υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης στην Ευρώπη.

**2.** Ως προς τις αρχές του Management Έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά

επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας.

Πώς; Ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες.

Προσθέτει στις λειτουργίες αυτές και τις εργασίες

Αυτές, κατά τον Fayol, είναι:

* η τεχνική
* η εμπορική
* η χρηματοοικονομική
* η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας)
* η λογιστική

της διοίκησης. Αναλύονται σε εργασίες:

* σχεδιασμού
* πρόβλεψης
* οργάνωσης
* διεύθυνσης
* συντονισμού
* ελέγχου

Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα, με μικρές παραλλαγές, σημαντικό τμήμα της θεωρίας τους Management.

**Γ. Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864 - 1920)**

**1.** Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών.

**2.** Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (δηλαδή, η διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.

**3.** Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της Διοίκησης

αφού σύμφωνα με τον Weber, η γραφειοκρατία

α) δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο,

β) είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

Βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι, κατά τον Weber:

α) Οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες

β) Οι αυστηροί κανόνες.

γ) Η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

**Δ. Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)**

1. α) Ήταν συνεργάτης του Taylor.

β) Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα:

* επιλογή προσωπικού
* ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών

2. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

3. Επίσης, τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

**Δ. Κίνημα ανθρώπινων σχέσεων**

**1.** Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του.

Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό management μεταχειρίζονταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής.

αφού απαιτούσε τυποποιημένες μεθόδους και κινήσεις.

**2.** 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 βελτιώνονταν θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία

**3.** Η θεωρία αυτή ονομάστηκε Κίνημα ανθρώπινων σχέσεων

Κυριότεροι εκπρόσωποι:

* Elton Mayo (Έλτον Μάγιο)
* F. Roethlisberger (Ρετλισμπέργκερ)

**4.** Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι: **α)** η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας

**β)** το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένοιωθαν ότι οι γνώσεις και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση

⇨ βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα, ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

**ΣΤ. Σήμερα**

1. Οι προσεγγίσεις αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων:

* οικονομική
* επιχειρηματική
* πληροφορική
* ποσοτική
* η ανθρωπολογία
* η ψυχολογία
* κ.τ.λ.

2. Αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες (η επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης δεν μένει αποκομμένη από άλλες επιστήμες), όπως:

* τα μαθηματικά
* η οικονομία
* η κοινωνιολογία
* ψυχολογική
* κοινωνική
* πολιτική
* κ.τ.λ.

**2.4.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης**

Σύμφωνα με τον ορισμό, διοίκηση είναι η διαδικασία 4 βασικών λειτουργιών:

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση αυτών των λειτουργιών.

Διεύθυνση είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή των εργαζομένων.

Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης:

* Ξεκινά με τον προγραμματισμό.
* Συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση.
* Καταλήγει στον έλεγχο.
* Προγραμματισμού ή σχεδιασμού
* Οργάνωσης
* Διεύθυνσης
* Ελέγχου

Οι λειτουργίες αυτές:

**α)** Εκτελούνται καθημερινά μέσα στην επιχείρηση.

**β)** Αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από την επιχείρηση.

**γ)** Συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

**Παραδείγματα**

**α) Σε ένα κατάστημα**

Το στέλεχος πρώτης γραμμής:

* Σχεδιάζει το πρόγραμμα.
* Οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό.
* Διευθύνει (ενεργοποιεί) τη διαδικασία, δίνοντας εντολές και οδηγίες.
* Τέλος, ελέγχει τα αποτελέσματα.

**β) Σε ένα σχολείο**

Το αρμόδιο στέλεχος:

* Σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας
* Οργανώνει τους πόρους που διαθέτει και κατανέμει αρμοδιότητες
* Διευθύνει την όλη διαδικασία.
* Τέλος, ελέγχει το αποτέλεσμα.

**γ) Το ίδιο συμβαίνει και σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς**

**Α. Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

**1.** Από τι εξαρτώνται οι απαντήσεις που δίνουν διαφορετικοί άνθρωποι στην ερώτηση «τι είναι διοίκηση ή management»;

**2.** Να διατυπώσετε τον πιο αντιπροσωπευτικό ορισμό του management.

**3.** Να κατονομάσετε τους πιο βασικούς επιστήμονες και ερευνητές που συνέβαλλαν στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης (δηλαδή, στην εξέλιξη της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης).

**4.** Ποιες ήταν οι απόψεις του Fraderick Taylor για το management;

**5.** Ποιες ήταν οι απόψεις του Henri Fayol για το management;

**6.** Ποιες ήταν οι απόψεις του Max Weber για το management;

**7.** Ποιες ήταν οι απόψεις του Henry Gantt για το management;

**8.** Ποιες ήταν οι απόψεις του Κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων για το management;

**9.** Να αναφέρετε κάποιες από τις διάφορες διαστάσεις του management και να πείτε από που αντλούν σήμερα το επιστημονικό τους υπόβαθρο.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σωστό
2. Ο Henri Fayol έδωσε πολύ μεγάλη σημασία σε όλους εργαζόμενους της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας. Λάθος
3. Ο Fraderick Taylor είπε πως η κατάλληλη αξιοποίηση τω παραγωγικών συντελεστών θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας. Σωστό
4. Ο Fraderick Taylor είπε πως οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τη συνεργασία του μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης. Λάθος
5. Ο Fraderick Taylor επισήμανε τους εργοδότες και τους εργαζόμενους να μην θεωρούν ότι η διανομή των κερδών ήταν το σημαντικότερο θέμα. Σωστό
6. Ο Henri Fayol υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση δεν έχουν διαφορές, γι’ αυτό μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες. Λάθος
7. Οι εργασίες της διοίκησης, σύμφωνα με τον Henri Fayol, είναι ίδιες με αυτές που υπάρχουν σήμερα (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος). Λάθος
8. Ο Henry Gantt, ως συνεργάτης που ήταν του Taylor, δεν θεωρούσε σημαντικό τον ανθρώπινο παράγοντα στα διοικητικά προβλήματα. Λάθος
9. Ο Henry Gantt απασχολήθηκε με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Λάθος
10. Ο Henri Fayol υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι μια θεωρία οργάνωσης και ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Λάθος
11. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Σωστό
12. Το κίνημα ανθρώπινων σχέσεων υποστήριξε ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τη διοίκηση της επιχείρησης, τότε το ηθικό των εργαζομένων θα βελτιώνονταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Λάθος
13. Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων συμπέρανε από σχετική έρευνα, ότι αν οι εργαζόμενοι ένοιωθαν πως οι γνώσεις και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, τότε συμπεριφέρονταν καλύτερα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να τους επιβραβεύουν. Λάθος
14. Οι λειτουργίες της διοίκησης αλληλοεπηρεάζονται, αλλά αν εκτελούνται σωστά, τότε δεν είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν, ακόμα και από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Λάθος
15. Οι λειτουργίες της διοίκησης συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση. Σωστό
16. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, έδειξε πως αν βελτιώνονταν οι συνθήκες εργασίας τω εργαζομένων, αυτό βοηθούσε στη αύξηση της παραγωγικότητας. Λάθος
17. Ο Fraderick Taylor πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να περιορίσει τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας. Σωστό
18. Ο Henri Fayol θεωρείται ως ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» στην Ευρώπη. Λάθος
19. Λέγοντας «γραφειοκρατία», εννοούμε τη διοίκηση μέσω γραφείων. Σωστό
20. Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του Management και των οργανώσεων, ανταγωνίζονται τα πορίσματα επιστημών όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.τ.λ. Λάθος

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Ποια από τις παρακάτω λειτουργίες της επιχείρησης δεν κατονομάστηκε από τον Fayol:**

α. Τεχνική

β. Εμπορική

γ. Διοικητική

δ. Παραγωγική

ε. Χρηματοοικονομική

1. **Ποια από τις παρακάτω προτάσεις δεν χαρακτηρίζει τις απόψεις του MaX Weber για τη γραφειοκρατία:**

α. Η γραφειοκρατία εφαρμόζει ιεραρχικό σύστημα οργάνωσης

β. Η γραφειοκρατία είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των επιχειρήσεων

γ. Η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο

δ. Η γραφειοκρατία έχει στενά καθορισμένες αρμοδιότητες

1. **Τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα:**

α. Fraderick Taylor

β. Henri Fayol

γ. Max Weber

δ. Henry Gantt

1. **Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης:**

α. Ξεκινά με την οργάνωση, συνεχίζει με τη διεύθυνση και τον προγραμματισμό και καταλήγει στον έλεγχο

β. Ξεκινά με τη διεύθυνση, συνεχίζει με την οργάνωση και τον προγραμματισμό και καταλήγει στον έλεγχο

γ. Ξεκινά με τον έλεγχο, συνεχίζει με την διεύθυνση και την οργάνωση και καταλήγει στον προγραμματισμό

δ. Ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο.

1. **Δεν ασχολήθηκε με αυτά τα θέματα ο Henry Gantt, ως σύμβουλος επιχειρήσεων:**

α. Ανάπτυξης κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών

β. Διανομής κερδών

γ. Επιλογής προσωπικού

δ. Ανάπτυξης συστημάτων

1. **Δεν αποτελεί άποψη του κινήματος ανθρώπινων σχέσεων:**

α. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας

β. Η αποδοχή, από την πλευρά των επιχειρήσεων, της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν τις συνθήκες εργασίας τους, τους οδηγεί στο να δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία.

γ. Η εκπαίδευση και ο ανθρώπινος παράγοντας έχουν μεγάλη σημασία σε όλα τα διοικητικά προβλήματα

δ. Το επιστημονικό management απαιτεί από τους εργαζόμενους τυποποιημένες κινήσεις.

1. **Σύμφωνα με τον Fraderick Taylor, η κατάλληλη αξιοποίηση όλων των παραγωγικών δυνατοτήτων των επιχειρήσεων επιτρέπει την αύξηση:**

α. Της αποτελεσματικότητας

β. Της αποδοτικότητας

γ. Της παραγωγικότητας

δ. Της ανταγωνιστικότητας

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους |
| 1. Fraderick Taylor | **β.** Πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας |
|  | **γ.** Αμφισβήτησε τη θεωρία του Taylor και των οπαδών του |
| 2. Henri Fayol | **δ.** Ήταν συνεργάτης του Taylor |
|  | **ε.** Πραγματοποίησε έρευνα σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις |
| 3. Max Weber | **στ.** Ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών |
|  | **ζ.** Έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας |
| 4. Henry Gantt | **η.** Ένταξε τις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης σε ορισμένες κατηγορίες, τις λειτουργίες |
|  | **θ.** Ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού |
| 5. Κίνημα ανθρώπινων σχέσεων | **ι.** Κατηγόρησε το επιστημονικό management ότι μεταχειρίζονταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής |
|  | **κ.** Συμβούλευε τους εργοδότες και τους εργαζόμενους να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών. |

**2.5 Μάρκετινγκ (Marketing)**

**2.5.1 Εισαγωγή**

**Α. Ιστορική εξέλιξη**

**1.** Πότε **άρχισε** η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Marketing από τις επιχειρήσεις;

με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και τωv πωλήσεων.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1940

* Αυτοτελής (ξεχωριστή) επιχειρησιακή λειτουργία.
* Αυτοτελής κλάδος της Επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

**2.** Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως:

**3. Σήμερα:** Κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να

διατεθεί χωρίς τη **συμβολή** του marketing.

Η συμβολή αυτή μπορεί να είναι (κυμαίνεται από – μέχρι):

* απλή και ελάχιστα δαπανηρή
* αλλά και ⮱συστηματική

⮱οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα

προβολής και διαφήμισης

⮱**ιδιαίτερα δαπανηρή**

π.χ. έχει προσδιοριστεί ότι το κόστος από τις δραστηριότητες του marketing επιβαρύνει κατά 50% περίπου την τιμή πώλησης των προϊόντων που κυκλοφορούν.

**Β. Επιδράσεις του Marketing**

* επιδρά στην καθημερινή ζωή
* επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων

Το **marketing**

**Παραδείγματα**

**1. Τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing (οργανωμένη επίδραση του marketing)**

* Ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους
* Η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στην κατανάλωση.

**α) Στις επιχειρήσεις**

* Η ύπαρξη (και ο τρόπος) καθημερινών μηνυμάτων από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

**α) Στην ενημέρωση του κοινού**

2. Μη οργανωμένη επίδραση του marketing

* Τα ρούχα που θα φορέσει κάποιος για να πάει σε μια κοινωνική εκδήλωση.
* Τον τρόπο που θα συμπεριφέρεται.

**Υποδεικνύει:**

Τις περισσότερες φορές εφαρμόζουμε αυτές τις

υποδείξεις του marketing, συνειδητά ή ασυνείδητα.

**Γ. Συμπέρασμα**

Υπάρχει μια ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του Μάρκετινγκ

* όχι μόνο στις επιχειρήσεις,
* αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία.

Το marketing είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και διαστάσεις της σύγχρονης ζωής.

**Οπότε:**

δεν υπάρχει

* άτομο
* κοινωνική ομάδα
* οργανισμός

**Έτσι:**

που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.

**2.5.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing**

**Α. 1. Η αντίληψη που επικρατεί για το περιεχόμενο του marketing είναι ότι:**

Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή.

Δηλαδή ότι:

* Συνδέει την παραγωγή με την κατανάλωση.
* Κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών
* Επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

**2. Όμως, τη σημερινή εποχή, το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή:**

Ποια;

Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών (δηλαδή, η παραδοσιακή αποστολή του)

* Σχεδιάζει τα νέα προϊόντα.
* Συνεργάζεται για την παραγωγή των νέων προϊόντων.
* Υποστηρίζει τα νέα προϊόντα κατά την πορεία τους στην αγορά.

Αυτή είναι η πρόσθετη σημερινή αποστολή.

Έπειτα από την πρόβλεψη:

επίσης, **θα πρέπει να προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες**.

**Β. Ως όρος (έννοια – λέξη) χρησιμοποιείται από**

* Επιχειρήσεις
* Οργανισμούς
* Ιδρύματα

για να υποδηλώσει τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με:

**2.** **α)** Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη (παραγωγή) των προϊόντων

**β)** Τη δημιουργία προϋποθέσεων ζήτησης αυτών των προϊόντων, μέσω:

* της κατάλληλης προώθησής τους
* της δημιουργίας όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερων δικτύων διανομής τους
* του προσδιορισμού των τιμών διάθεσής τους
* του καθορισμού των όρων πληρωμής των πωλήσεών τους κ.τ.λ

**1.** Την έρευνα αγοράς που αφορά

**α)** Τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς

**β)** Σε σχέση με τους καταναλωτές:

* τη συμπεριφορά τους
* τις εξελισσόμενες ανάγκες τους
* τα κίνητρά τους
* τις αγοραστικές τους συνήθειες

**Γ. Μπορούμε, λοιπόν, να ορίσουμε το marketing ως**

το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν:

* 1. Στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή.
  2. Στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες.
  3. Στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης των προϊόντων, έτσι ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να οδηγηθεί σε επικερδείς πωλήσεις.

**2.5.3 Το μίγμα marketing (marketing – mix)**

**Το μίγμα marketing (marketing – mix)**

1. **Εκφράζει**: Τη φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του marketing.
2. **Περιλαμβάνει**:
   * + Το τι
     + Το που
     + Το πότε

θα κάνει το marketing

* + - Το πόσο
    - Το πως
    - Το γιατί

1. **Τι είναι;**

Είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing

* Έχουν στενή σχέση μεταξύ τους.
* Σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

**Βασικός στόχος** της επιχείρησης: το να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια συγκεκριμένη (δεδομένη) χρονική περίοδο.

1. **Από ποιες μεταβλητές αποτελείται:**

Από 4 μεταβλητές που στη βιβλιογραφία είναι γνωστές ως τα «4P’s»

* Product
* Το προϊόν
* Η τιμή
* Η διανομή
* Η προώθηση
* Price

στα ελληνικά

* Place
* Promotion

1. **Τι περιλαμβάνει το κάθε μίγμα;**

**Προϊόν**

* Το φυσικό προϊόν (δηλαδή, το ίδιο το προϊόν)
* Την ονομασία του
* Το σήμα του
* Τη συσκευασία του κ.α.

**Τιμή**

* Το επίπεδο των τιμών του προϊόντος
* Τις εκπτώσεις
* Τη διαφοροποίηση της τιμής (διαφορετική τιμή ανάλογα με την αγορά που απευθύνεται π.χ. άλλη τιμή στις πόλεις και άλλη στα χωριά) κ.α.

**Διανομή**

* Τα κανάλια διανομής (δίκτυα, αποτελούμενα από μεσάζοντες, μεταφορείς κ.τ.λ.)
* Τη γεωγραφική κάλυψη (π.χ. πωλητές ανά περιοχή)
* Τη φυσική διανομή κ.α.

**Προώθηση**

* Τη διαφήμιση
* Τις δημόσιες σχέσεις (π.χ. πωλήσεις λόγω γνωριμιών)
* Τις προσωπικές πωλήσεις (προσωπική επαφή του πωλητή με τον αγοραστή)
* Την προώθηση πωλήσεων κ.α.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή, καταφέρνοντας να μην επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων.
2. Ο τρόπος που θα συμπεριφερθεί κάποιος σε μια κοινωνική εκδήλωση «υποδεικνύεται» από το marketing και εφαρμόζεται απόλυτα συνειδητά.
3. Η συμβολή του marketing είναι απαραίτητα δαπανηρή, συστηματική και οργανωμένη για όλες τις επιχειρήσεις.
4. Η αντίληψη που επικρατεί για το marketing είναι ότι σ’ αυτό περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φτάσουν τα προϊόντα από τον καταναλωτή στον παραγωγό.
5. Το Marketing σχεδιάζει τα νέα προϊόντα και αφήνει την παραγωγή τους στη λειτουργία παραγωγής, χωρίς εκείνο να συμμετέχει και έπειτα πάλι υποστηρίζει τα προϊόντα κατά την πορεία τους στην αγορά.
6. Το marketing είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής.
7. Τη σημερινή εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή το να ικανοποιήσει τις γνωστές ανάγκες των καταναλωτών.
8. Το marketing ως όρος χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, αλλά όχι από ιδρύματα, για να υποδηλώσει συγκεκριμένες δραστηριότητες.
9. Το marketing κάνει έρευνα αγοράς, ώστε να ανακαλύψει τα κίνητρα των καταναλωτών.
10. Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing.
11. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει όλους τους καταναλωτές σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
12. Η προώθηση του μίγματος marketing περιλαμβάνει τη συσκευασία του προϊόντος.
13. Η προώθηση του μίγματος marketing περιλαμβάνει τις δημόσιες σχέσεις.
14. Οι δραστηριότητες του μίγματος marketing σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους των καταναλωτών.
15. Οι δραστηριότητες του μίγματος marketing έχουν στενή σχέση μεταξύ τους.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Αυτή η ενέργεια δεν αποβλέπει στη δημιουργία προϋποθέσεων ζήτησης του προϊόντος που έχει παραχθεί:**

α. Η αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή

β. Η οργάνωση αποτελεσματικότερων δικτύων διανομής

γ. Ο καθορισμός των όρων πληρωμής

δ. Ο προσδιορισμός των τιμών διάθεσης του προϊόντος.

1. **Αποτελεί πρόσθετη αποστολή του marketing στη σημερινή εποχή:**

α. Η σύνδεση της παραγωγής με την κατανάλωση

β. Η πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών των καταναλωτών

γ. Η κατεύθυνση της ροής αγαθών και υπηρεσιών

δ. Ο επηρεασμός της λήψης αποφάσεων

1. **Η ευρύτερη αντίληψη που υπάρχει, ως προς την εφαρμογή της έννοιας του marketing αναφέρεται:**

α. Στο ότι το marketing είναι πλέον σήμερα εδραιωμένο ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία.

β. Στο ότι η συμβολή του marketing κυμαίνεται από την πλέον απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι την πλέον συστηματική, οργανωμένη και ιδιαίτερα δαπανηρή.

γ. Στο ότι το κόστος του marketing έχει βρεθεί πως επιβαρύνει κατά 50% περίπου την τιμή πώλησης των προϊόντων που κυκλοφορούν.

δ. Στο ότι δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Εκπτώσεις |
| 1. Προϊόν | **β.** Προσωπικές πωλήσεις |
|  | **γ.** Κανάλια |
|  | **δ.** Φυσικό προϊόν |
| 2. Τιμή | **ε.** Διαφοροποίηση |
|  | **στ.** Γεωγραφική κάλυψη. |
|  | **ζ.** Δημόσιες σχέσεις |
| 3. Διανομή | **η.** Σήμα |
|  | **θ.** Επίπεδο τιμών |
|  | **ι.** Διαφήμιση |
| 4. Προώθηση | **κ.** Προώθηση πωλήσεων |
|  | **λ.** Ονομασία |
|  | **μ.** Συσκευασία |
|  | **ν.** Φυσική διανομή |

**2.6 Διοίκηση Πωλήσεων**

**2.6.1 Εισαγωγή – Βασικές έννοιες**

**Α. Λειτουργία Πωλήσεων**

**1. Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων**

δηλαδή, το να προσελκύσει και να πείσει τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης

**i) Η πώληση**

**Για ποιο λόγο;**

Για να μετατραπεί η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας (που προφέρει η επιχείρηση) σε χρήμα

Οπότε:

το χρήμα εισρέει στην επιχείρηση και

* Βελτιώνει την οικονομική θέση της επιχείρησης
* Επαναχρησιμοποιείται από την επιχείρηση σε διάφορες δραστηριότητες

**ii) Είδη πωλήσεων**

**Άμεση πώληση Έμμεση πώληση**

Ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν από ενδιάμεσους, όπως χονδρέμπορους, λιανοπωλητές,, εμπορικούς αντιπροσώπους, παραγγελιοδόχους.

Ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ’ ευθείας από τον καταναλωτή.

**iii) Είδη πωλήσεων**

Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.

Πώς επιτυγχάνεται;

Ο καλύτερος τρόπος (ο πιο κατάλληλος) είναι συνήθως οι **προσωπικές πωλήσεις**.

Ακριβώς αυτή είναι (σ’ αυτό εστιάζεται) η διαφορά μεταξύ:

* προσωπικές πωλήσεις
* μαζικής πώλησης και προώθησης πωλήσεων

Είναι οι πωλήσεις στις οποίες υπάρχει επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή

**2. Σχέση της λειτουργίας πωλήσεων με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης**

Η λειτουργία των πωλήσεων συνεργάζεται:

* με τη γενικότερη λειτουργία του marketing
* με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως τη λειτουργία παραγωγής, την οικονομική λειτουργία κ.α.

**Β. Διοίκηση Πωλήσεων**

**1. Τι πρέπει να προσδιορίσει;**

Από την ανάλυση της λειτουργίας των πωλήσεων συνάγεται (συμπεραίνεται) ότι η Διοίκηση Πωλήσεων, προκειμένου να αναπτύξει τις πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορίσει:

α) τις δραστηριότητες που απαιτούνται (αναπτύσσονται)

β) τις σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης

γ) την κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, την επιλογή και τη κατάρτιση των πωλήσεων κ.τ.λ.

**2. Τι περιλαμβάνει;**

**Περιλαμβάνει 3 βασικά στάδια διοικητικών διαδικασιών**

**α) Προγραμματισμός**

Περιλαμβάνει:

* την πρόβλεψη των πωλήσεων
* τον καθορισμό των στόχων
* το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης
* τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών

**β) Υλοποίηση του προγράμματος**

Περιλαμβάνει:

* την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών
* την παρακίνηση των πωλητών και τα συστήματα αμοιβών τους

**γ) Αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος**

**i) Περιλαμβάνει:** Διάφορες διαδικασίες, όπως π.χ. αξιολόγηση της επίδοσης των πωλητών.

**ii) Συνδέει:** τις ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους, που έχουν τεθεί στον προγραμματισμό, με τα αποτελέσματα.

Οπότε ο προγραμματισμός επαναπληροφορείται, έτσι ώστε να μπορέσει να καθορίσει τους μελλοντικούς αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των πωλητών.
2. Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.
3. Μέσω της λειτουργίας των πωλήσεων η αξία των προϊόντων μετατρέπεται σε χρήμα.
4. Στην άμεση πώληση ο καταναλωτής μπορεί να προμηθευτεί το προϊόν και από ένα εμπορικό αντιπρόσωπο.΄
5. Η υλοποίηση του προγράμματος της διοίκησης πωλήσεων περιλαμβάνει το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης.
6. Η αξιολόγηση συνδέει τις ενέργειες της υλοποίησης του προγράμματος με τα αποτελέσματα.
7. Το χρήμα που εισρέει στην επιχείρηση επαναχρησιμοποιείται από αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Η πρόβλεψη των πωλήσεων και ο καθορισμός των στόχων της διοίκησης πωλήσεων ανήκει στο στάδιο:**

α. του προγραμματισμού

β. της υλοποίησης

γ. της αξιολόγησης

1. **Η κατάρτιση των πωλητών ως διαδικασία της διοίκησης πωλήσεων ανήκει στο στάδιο:**

α. του προγραμματισμού

β. της υλοποίησης

γ. της αξιολόγησης

1. **Ο προσδιορισμός του απαιτούμενου αριθμού πωλητών ανήκει στο στάδιο της διοίκησης πωλήσεων:**

α. του προγραμματισμού

β. της υλοποίησης

γ. της αξιολόγησης

1. **Η επαναπληροφόρηση συνδέει:**

α. τον προγραμματισμό με την υλοποίηση

β. την υλοποίηση με την αξιολόγηση

γ. την αξιολόγηση με τον προγραμματισμό

**2.6 Χρηματοοικονομική Διοίκηση**

**2.7.1 Εισαγωγή – Βασικές έννοιες**

Όπως θα έχουμε καταλάβει από τη μέχρι τώρα ανάλυση των λειτουργειών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης:

Οι λειτουργίες τους είναι προσανατολισμένες (οργανωμένες με τέτοιο τρόπο), ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

**Α. Βασικό αντικείμενο της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης**

* η υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και
* η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών

**Είναι:**

Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι:

* Η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων (π.χ. αγορά νέων μηχανημάτων),
* Η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης (π.χ. λήψη τραπεζικού δανείου και τρόπος αποπληρωμής του).
* Η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης (π.χ. αν θα εισαχθεί η επιχείρηση στο χρηματιστήριο).
* Ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων (π.χ. πώς θα πρέπει να γίνει η διαχείριση της επέκτασης της επιχείρησης σε μια νέα αγορά).

**Α. Δεύτερο αντικείμενο της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης**

η παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης

**Είναι:**

Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα (δηλαδή, η παρακολούθηση αυτών των στοιχείων πρέπει να γίνεται) για τους εξής λόγους:

1. **Για την ίδια την επιχείρηση**

Αποτελούν ουσιαστικό έλεγχο των δραστηριοτήτων της, των εσόδων και των εξόδων της.

Έτσι, η Χρηματοοικονομική Διοίκηση διευκολύνεται να εντοπίζει που διαθέτονται οι πόροι (κι έτσι να μπορεί να αποφασίζει και για το αν πρέπει αυτό να αλλάξει και να διατεθούν αλλού) και σε τι ποσότητες.

1. **Για όσους έχουν λόγο να ενδιαφέρονται για την επιχείρηση (ενδιαφερόμενα μέρη)**

Αυτοί μπορεί να είναι:

* Οι εργαζόμενοι (π.χ. για να ελέγχουν αν οι φιλοδοξίες τους μπορούν να πραγματοποιηθούν σ’ αυτή την επιχείρηση).
* Οι μέτοχοι (π.χ. για να ελέγχουν αν τα κεφάλαιά τους, που δέσμευσαν στην επιχείρηση, θα τους αποφέρουν κέρδη).
* Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί (π.χ. για να ελέγχουν πριν δώσουν ένα δάνειο, το αν θα γίνει κανονικά η αποπληρωμή του).
* Οι προμηθευτές (π.χ. για να αποφασίζουν αν μπορούν να εμπιστεύονται την επιχείρηση στο να της δίνουν ανοιχτές πιστώσεις, εκπτώσεις κ.τ.λ.)
* Οι καταναλωτές (π.χ. για να αποφασίζουν αν θα προτιμούν την επιχείρηση στις αγορές τους, επειδή, ας πούμε, τα οικονομικά της δεδομένα δείχνουν πως θα εξακολουθήσει να υπάρχει στο μέλλον, ώστε να τους υποστηρίξει σε τυχόν επισκευές των προϊόντων που θα χρειαστούν).

1. **Για το Κράτος**

Οι επιχειρήσεις έχουν κάποιες **νομικές (δηλαδή, υποχρεωτικές από τους νόμους του Κράτους) υποχρεώσεις.**

Αυτό γίνεται μέσα από τη δημοσίευση του **ισολογισμού** τους, μια φορά το χρόνο.

Μια από αυτές είναι το να εμφανίζουν τη δραστηριότητα τους με χρηματοοικονομικούς όρους.

Υπόκεινται, όπως λέμε, σε εξωτερικό έλεγχο.

Έτσι δείχνουν προς τα έξω την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους.

**2.7.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας**

* τη λειτουργία του προϋπολογισμού
* την ταμειακή λειτουργία
* τη λογιστική λειτουργία
* τη λειτουργία διαχείρισης κεφαλαίων

Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες:

**2.7.2.α Η λειτουργία του προϋπολογισμού**

**Αντικείμενο (δραστηριότητα)**

Τι είναι οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης;

Η σύνταξη του οικονομικού προϋπολογισμού της επιχείρησης.

Είναι μια κατάσταση όπου καταγράφονται οι προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, για το επόμενο οικονομικό έτος.

**Περιεχόμενο**

**2. Προϋπολογισμός επενδύσεων**

Περιλαμβάνει όλες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

**1. Τακτικός προϋπολογισμός**

Περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου

**Υλοποίηση προϋπολογισμού**

(δηλαδή, η πραγματοποίηση όλων όσων έχουν προβλεφθεί)

(π.χ. Η περίπτωση που τα έξοδα της παραγωγής φαίνεται στην πορεία ότι θα είναι μεγαλύτερα από το ποσό που είχε προβλεφθεί.

α) Αν κριθεί ότι ο λόγος είναι μια γενικευμένη αύξηση των τιμών των α’ υλών, τότε πρέπει να τροποποιηθεί ο προϋπολογισμός.

β) Αν, όμως, η αύξηση δεν είναι γενικευμένη, τότε η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει προμηθευτές.

* Παρακολουθείται
* Εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις
* Γίνονται οι κατάλληλες τροποποιήσεις

**2.7.2.β Η ταμειακή λειτουργία**

**Αντικείμενο**

Η διαχείριση των εισπράξεων και των πληρωμών της επιχείρησης.

Δηλαδή, παρακολουθεί το **ταμείο** της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μπορεί να έχει **εισπράξεις** από:

* πελάτες
* πωλήσεις αγαθών με μετρητά
* γραμμάτια εισπρακτέα
* πώληση περιουσιακών στοιχείων
* ενοίκια εισπρακτέα κ.α.

Η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί **πληρωμές** για την:

* αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων
* καταβολή μισθών
* καταβολή ενοικίων
* καταβολή φόρων και τόκων
* πληρωμή λογαριασμών ύδρευσης, φωτισμού κ.α.

**Ιδιαιτερότητα της ταμειακής λειτουργίας που απαιτεί προσοχή**

Επειδή η διαχείριση μετρητών είναι ιδιαίτερα **ευαίσθητη** δραστηριότητα (με την έννοια ότι μπορούν εύκολα να γίνουν λάθη ή ακόμα κι ότι κάποιος μπορεί να δελεαστεί για να κλέψει)

(π.χ.

* Για την πληρωμή ποσών πάνω από κάποιο όριο, να απαιτείται έγγραφη εντολή πληρωμής, υπογεγραμμένη από τον Διευθυντή του τμήματος για το οποίο γίνεται η πληρωμή.
* Για πολύ μεγάλα ποσά, να απαιτείται επιπλέον αυτή η εντολή πληρωμής να έχει υπογραφή και από τον Διευθυντή Οικονομικών)

**Απαιτούνται:**

* αυστηρές διαδικασίες και
* συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται

**2.7.2.γ Η λογιστική λειτουργία**

**Αντικείμενο**

Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων

Η πλήρης καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες

* το κράτος
* οι τράπεζες
* οι μέτοχοι
* κ.α.

Ποιοι είναι αυτοί;

Ορίζονται από το νόμο

Για τι πράγμα ενδιαφέρονται;

Ενδιαφέρονται για:

* τις οικονομικές συναλλαγές της επιχείρησης
* γενικότερα για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

**2.7.2.δ Η λειτουργία της Διαχείρισης Κεφαλαίων**

**Αντικείμενο**

(Εννοούμε τα μετρητά, χρήματα που μπορεί να χρησιμοποιήσει – διαθέσει – άμεσα)

Η διαχείριση των **διαθέσιμων κεφαλαίων** της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη (δυνατή) αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

Ποιος είναι ο τρόπος;

**Υπάρχουν 2 αντίθετες επιδιώξεις σε σχέση με τα διαθέσιμα κεφάλαια**

**Από την άλλη** δεν τη συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της (π.χ. αυτά θα μπορούσαν να επενδυθούν και να της αποφέρουν πρόσθετο κέρδος).

**Από τη μια** η επιχείρηση είναι αναγκαίο να έχει μετρητά για να καλύπτει τις πληρωμές οι οποίες είναι απαραίτητες, ώστε να αποκτηθούν εισροές (αγορές).

Τι αγοράζει;

* πρώτες και βοηθητικές ύλες
* εμπορεύματα
* ανταλλακτικά κτλ

Οπότε, ο τρόπος της διαχείρισης πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να βρίσκει πάντα τη χρυσή τομή.

Έτσι, διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. αν ξεμείνει από πρώτες ύλες, πως θα μπορεί να παράγει;)

**Α. Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Ο τακτικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα.
2. Με τη λειτουργία της διαχείρισης κεφαλαίων η χρηματοοικονομική διοίκηση της επιχείρησης καταγράφει τις προβλέψεις, ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, για το επόμενο οικονομικό έτος.
3. Η ταμειακή λειτουργία απαιτεί αυστηρές διαδικασίες και συστηματικό έλεγχο των πράξεων που πραγματοποιούνται.
4. Ο ουσιαστικός έλεγχος της επιχείρησης ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της, ο οποίος επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων, διευκολύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη να ενημερωθούν για τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
5. Σύμφωνα με το νόμο, οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να εμφανίζουν τη δραστηριότητά τους με χρηματοοικονομικούς όρους.
6. Ο τακτικός προϋπολογισμός αφορά περίοδο από 1η Ιανουαρίου έως 31η Δεκεμβρίου.
7. Η διαχείριση τω διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται μια σχετική αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.
8. Οι πληρωμές της επιχείρησης πραγματοποιούνται από πελάτες, πωλήσεις αγαθών με μετρητά, γραμμάτια εισπρακτέα κτλ.
9. Ο προϋπολογισμός καταγράφει τις προβλέψεις για την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης κατά το τρέχον οικονομικό έτος.
10. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τις ανάγκες της.

**Β. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Η λειτουργία αυτή της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης:**

α. Η λειτουργία του προϋπολογισμού

β. Η ταμειακή λειτουργία

γ. Η λογιστική λειτουργία

δ. Η λειτουργία διαχείρισης κεφαλαίων

1. **Τι ισχύει για το βασικό αντικείμενο της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης:**

α. Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης, όπως δηλώνει άλλωστε και το όνομά της.

β. Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.

γ. Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την παρακολούθηση των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης, ώστε αυτή να ανταποκρίνεται στις νομικές της υποχρεώσεις.

1. **Δημοσιεύοντας τον ισολογισμό της επιχείρησης μια φορά το χρόνο, η Χρηματοοικονομική Διοίκηση καλύπτει:**

α. Την παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη.

β. Την ανταπόκριση στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης

γ. Τον ουσιαστικό έλεγχο για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδα της.

1. **Δεν αποτελεί παράδειγμα βασικών αποφάσεων της επιχείρησης, οι οποίες αποφάσεις υποστηρίζονται από τη Χρηματοοικονομική Διοίκηση:**

α. Ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων

β. Η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων

γ. Η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης

δ. Η αξιολόγηση και η επιλογή του προσωπικού της επιχείρησης

ε. Η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Οι εργασίες της χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη ευαισθησία |
| 1. Λειτουργία προϋπολογισμού | **β.** Εντοπίζει αποκλίσεις και πραγματοποιεί κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο |
|  | **γ.** Διαχειρίζεται τις εισπράξεις και τις πληρωμές τις επιχείρησης |
| 2. Ταμειακή λειτουργία | **δ.** Διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης στην κάλυψη των πληρωμών |
|  | **ε.** Ασχολείται με τις νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή τη βελτίωση την ήδη υπάρχοντων |
| 3. Λογιστική λειτουργία | **στ.** Ενημερώνει τους μετόχους για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. |
|  | **ζ.** Ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες |
| 4. Λειτουργία διαχείρισης κεφαλαίων | **η.** Απαιτεί αυστηρές διαδικασίες |
|  | **θ.** Φροντίζει να μην υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της επιχείρησης |

**2.8 Διοίκηση Παραγωγής**

**2.8.1 Εισαγωγή – Έννοια και Φύση της Παραγωγής**

η λειτουργία της Παραγωγής είναι αρμόδια για τη μετατροπή των πρώτων υλών και των άλλων αγαθών σε τελικά προϊόντα.

Γνωρίζουμε ότι

της παραγωγικής διαδικασίας

* το σχεδιασμό
* τον προγραμματισμό
* την οργάνωση
* τον έλεγχο

Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η διοίκηση της λειτουργίας Παραγωγής να ρυθμίσει:

Πώς το επιτυγχάνει;

Μέσω ενός συστήματος παραγωγής (σχήμα 2.8.1), το οποίο επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών.

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

**Α. Ποιος είναι ο σκοπός του;**

* Η παραγωγή νέων προϊόντων ή νέων υπηρεσιών που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή.
* Ή η βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών που προϋπάρχουν.

**Β. Παραδείγματα συστημάτων παραγωγής**

* Η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλικών σε έτοιμο προϊόν (π.χ. μεταλλική ντουλάπα, λέβητας, αυτοκίνητο).
* Η μετατροπή των (τραπεζικών) καταθέσεων σε δάνεια (που χορηγούν οι τράπεζες στους πελάτες τους).
* Οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε ένα σχολείο ή σε ένα νοσοκομείο για να παραχθούν οι αντίστοιχες υπηρεσίες. κ.α.

**Γ. Λειτουργία συστήματος παραγωγής**

Βλέπουμε από το σχήμα ότι:

**Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας**

**μετατρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού**

**σε εκροές**

* έτοιμα προϊόντα
* υπηρεσίες
* πληροφορίες

**Οι εισροές**

* εργασία
* πρώτες ύλες και άλλα υλικά
* ενέργεια
* κεφάλαιο

**Ερώτημα που προκύπτει**

Ποιος είναι ο **ρόλος** της Διοίκησης Παραγωγής σε όλο **αυτό**

(δηλαδή στη λειτουργία του συστήματος παραγωγής);

**Απάντηση: Ο ρόλος της Διοίκησης Παραγωγής είναι καθοριστικής σημασίας.**

**Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος**

* κατάσταση αγοράς
* ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.

Βρίσκεται ανάμεσα στην παραγωγική διαδικασία και στο εξωτερικό περιβάλλον (σχήμα)

τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που

υπάρχουν στην επιχείρηση, με τρόπο ώστε να προκύψει το

**καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα.**

Αν το αποτέλεσμα **είναι επιτυχημένο**, διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης.

Αν το αποτέλεσμα **δεν είναι επιτυχημένο**, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις που θα οδηγήσουν στη συνέχεια στην επιτυχία.

**Δ. Παραδείγματα λειτουργίας της Διοίκησης Παραγωγής**

**1. Πριν παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.**

Η διοίκηση παραγωγής λαμβάνει υπόψη της ορισμένους **παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος**, όπως:

* Τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
* Την οικονομική κατάσταση των καταναλωτών
* Τους ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν.
* Το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει (φορολογική νομοθεσία).

**2. Στη συνέχεια, εφόσον επιθυμεί να παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία:**

Φροντίζει να εξασφαλίσει στις κατάλληλες ποσότητες και

ποιότητες τους **απαραίτητους παραγωγικούς συντελεστές**, όπως:

* τα κατάλληλα στελέχη

Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυτούς, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.

* τα κεφάλαια που θα επενδυθούν
* τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί

**3. Εκτός από την παραγωγή, παράλληλα:**

Προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή **σημαντικές πληροφορίες**

για την επιχείρηση, που αφορούν τις πραγματικές της δυνατότητες.

π.χ.

* τις δυνατότητες των μηχανημάτων
* τις δυνατότητες των στελεχών
* της χρησιμότητας ή της εμπορευσιμότητας του προϊόντος της

Τα στοιχεία αυτά **αξιολογούνται** από τη Διοίκηση Παραγωγής

**Αν δεν κριθούν επιτυχή,** γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, ώστε να επιτευχθούν εντέλει καλύτερα αποτελέσματα.

**Αν κριθούν επιτυχή**, προχωρεί η παραγωγή ως έχει.

**2.8.2 Σκοποί και επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής**

**Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής**

**1. Αρχικά 2. Έπειτα (στη συνέχεια)**

Ο σχεδιασμός των συστημάτων παραγωγής Η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής

Εφόσον γίνει ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής – που όπως είπαμε, περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία -, θα λειτουργήσει αποτελεσματικά εφόσον ακολουθήσει ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή μια κατάλληλη οργάνωση.

**Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λειτουργία** της

παραγωγής ασχολούνται κυρίως με:

* την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
* το σχεδιασμό της παραγωγής,
* τον προγραμματισμό,
* την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
* την αποθήκευση,
* τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
* τις προμήθειες

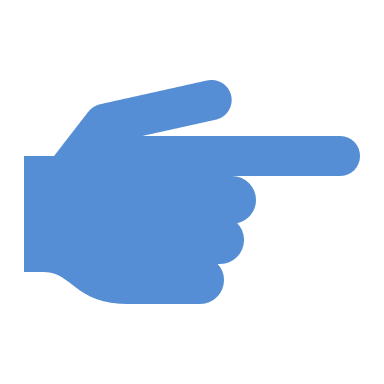
Όλες αυτές οι δραστηριότητες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι οι περισσότερες, η επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε μικρότερο βαθμό, οπότε οι δραστηριότητες της λειτουργίας της παραγωγής δεν εμφανίζονται σε όλη την έκταση (δεν εμφανίζονται όλες).

**2.8.2.α Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων**

Στην απόφαση για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης.

Δεν είναι τις περισσότερες φορές αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής.

****

Αυτό, όμως, που εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή (δηλαδή στη διοίκηση παραγωγής) είναι:

* Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής, η οποία επιτυγχάνεται με την πλέον (όσο πιο πολύ γίνεται) αποτελεσματική διαρρύθμιση
* Η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων

**Πώς αυτά επιτυγχάνονται;**

**1. Σχεδιάζεται προσεκτικά:**

* Η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής
* Η κίνηση των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία

έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή της παραγωγής, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

**2. Επίσης, καταγράφεται ο απαραίτητος εξοπλισμός** (μηχανήματα και

Που;

άλλες συσκευές) που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων.

Πώς;

Σε ειδικές καρτέλες ή σε ειδικό πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Περιγράφονται αναλυτικά και με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά

γνωρίσματα κάθε μηχανήματος ή συσκευής, όπως:

◼ ο κατασκευαστής ◼ οι ημερομηνίες συντήρησης

◼ το έτος προμήθειας ◼ οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια

◼ οι τεχνικές προδιαγραφές και την προστασία των εργαζόμενων

**2.8.2.β Σχεδιασμός της παραγωγής**

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται (πριν την παραγωγή):

* Τι προϊόν πρέπει να παραχθεί.
* Ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο

απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί.

Όλα αυτά (δηλαδή, η σχεδίαση πριν την παραγωγή) συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

* Ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την

παραγωγική διαδικασία.

* Ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για

το προσωπικό που θα απασχοληθεί.

* Πως θα προσαρμοστούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι

στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. πώς θα

επιμορφωθούν για την εργασία που θα αναλάβουν).

**2.8.2.γ Προγραμματισμός**

α) **Σχετίζεται**: με τη σχεδίαση της παραγωγής

β) **Προσδιορίζει:** τις διαδικασίες που αφορούν

* την απόκτηση των εγκαταστάσεων
* την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων (του συνόλου των εγκαταστάσεων, όχι μόνο του χώρου παραγωγής, της λειτουργίας 2.8.2.α)

(η λειτουργία του σχεδιασμού απαντά τις

ερωτήσεις κι ο **προγραμματισμός** καταρτίζει

Πρόγραμμα δράσης).

Προηγείται κι αυτός της παραγωγής

**Στόχος:** η παραγωγή των αγαθών στο μέλλον

**γ) Διακρίνεται:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός** |  | **2. Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός** |
| **Εξετάζει** την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής.  **Δεν εξετάζει:**   * τις απαιτήσεις της παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών. * ή τα προγράμματα δράσης συγκεκριμένων αγαθών.   ενδιαφέρεται για την παραγωγή συνολικών ποσοτήτων (το σύνολο της παραγωγής). |  | **Εξετάζει** τις λεπτομέρειες της παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών.  **Βασικό χαρακτηριστικό του:**  Η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης   * κάθε λειτουργίας (π.χ. ημερομηνία παραγωγής, ημερομηνία διανομής προς πώληση κτλ) * ή κάθε σταδίου της παραγωγής αγαθών (π.χ. σε επιχείρηση εμφιαλώσεως κρασιών: π.χ. ημερομηνία παραγωγής μούστου, ημερομηνία ανοίγματος βαρελιών, ημερομηνία εμφιαλώσεως κτλ) |

**2.8.2.δ Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής**

**Ο έλεγχος της παραγωγής**

**1. Διασφαλίζει:**  Την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας,

σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.

**2. Πραγματοποιείται:** σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας

* την έναρξη
* την εξέλιξη
* την ολοκλήρωση των εργασιών

δηλαδή κατά

**3. Σκοπός του**:

είναι το να διαπιστώσει αν το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που τέθηκαν από την αρχή.

Για ποιο λόγο;

Επειδή η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα

**4.** Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις

από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν

Κι αυτό λόγω του ότι η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει.

κατά το σχεδιασμό, τότε πραγματοποιούνται

οι κατάλληλες ενέργειες, με σκοπό τη

διόρθωση των σφαλμάτων.

**3. Ο έλεγχος διακρίνεται**:

**α) Ποιοτικός έλεγχος**

*Επαναλαμβάνουμε*, ότι πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας

(Όπως είπαμε ήδη παραπάνω) πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί:

* αν το προϊόν που παράγεται είναι σύμφωνα με τα πρότυπα,

όπως αυτά έχουν τεθεί στον σχεδιασμό

* ή αν το προϊόν δεν είναι σύμφωνα με τα πρότυπα, δηλαδή

παρουσιάζονται αποκλίσεις.

**β) Ποσοτικός έλεγχος**

Πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιαστεί.

**γ) Έλεγχος του κόστους**

Πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.

**γ) Έλεγχος αποθεμάτων**

Πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα:

* πρώτων και βοηθητικών υλών (για να λειτουργεί η παραγωγή)
* ανταλλακτικών (για τυχόν βλάβες του εξοπλισμού)
* έτοιμων προϊόντων (για να μην καθυστερούνται οι πωλήσεις)

**2.8.2.ε Αποθήκευση**

Αποθήκη: Είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο

πραγματοποιείται:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **αφενός μεν**  **η παραλαβή και η διατήρηση**   * των πρώτων και βοηθητικών υλών * των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανολογικού εξοπλισμού |  | **αφετέρου δε**  η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων |

**2.8.2.στ Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής**

Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού

στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας

εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής αποσκοπούν:

**Η συντήρηση γίνεται**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (**προληπτικά**) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα. |  | Είτε **μετά** από την εμφάνιση της βλάβης  Επειδή με τον έλεγχο αυτόν αποφεύγονται βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε χρονοβόρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασής τους |

Αυτός ο έλεγχος (πριν την εμφάνιση βλάβης)

Γιατί;

έχει ιδιαίτερη σημασία (παρόλο που

καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία)

Για να καταλάβουμε, αν τελικά συμβεί αυτό, διακόπτεται εκτάκτως η

παραγωγική διαδικασία για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα, και η

επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, με αρνητικά

αποτελέσματα για την ανάπτυξή της.

**2.8.2.ζ Προμήθειες**

Η λειτουργία αυτή έχει ως

* την αγορά όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
* ορισμένες φορές και την εξεύρεσή τους (από ποιον / ποιους, δηλαδή προμηθευτές θα αγοραστούν).

βασική δραστηριότητα:

Πώς γίνεται;

α) Συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της

Με τον τρόπο αυτό, ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια (αγορά) μιας **σχετικά μεγάλης ποσότητας** αγαθών.

επιχείρησης, καταγράφοντας τις ανάγκες τους,

β) Στη συνέχεια, συντάσσεται ένα ενιαίο ετήσιο

πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει

να προμηθευτεί η επιχείρηση.

Επομένως, η επιχείρηση διεκδικεί **χαμηλότερες τιμές αγοράς.**

Επομένως, η επιχείρηση διεκδικεί **χαμηλότερες τιμές αγοράς.**

Οπότε, γίνεται να μειώσει την τιμή

Εάν επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση **μειώνει το κόστος παραγωγής** της.

πώλησης, ώστε το προϊόν της να είναι

**περισσότερο ανταγωνιστικό** στην

αγορά

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Στην Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής και στη σχεδίαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης.
2. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, η επιχείρηση συνδυάζει κατάλληλα τους παραγωγικούς συντελεστές, ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.
3. Η ποιότητα ενδιαφέρει την επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που πρέπει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει.
4. Ο Σχεδιασμός της διοίκησης παραγωγής περιλαμβάνει την κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής.
5. Ο Προγραμματισμός της διοίκησης παραγωγής μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος.
6. Μέσω της λειτουργίας της διοίκησης παραγωγής παράγονται νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή.
7. Αν το αποτέλεσμα των ενεργειών της διοίκησης παραγωγής δεν είναι επιτυχημένο, δεν διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης, με τελικό αποτέλεσμα το κλείσιμό της.
8. Η τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων εξετάζει ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία.
9. Στη Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχο της παραγωγής, αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν κατά το σχεδιασμό, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων.
10. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής.
11. Η συντήρηση του μηχανικού εξοπλισμού γίνεται πριν την εμφάνιση βλάβης.
12. Η αποθήκη του μηχανικού εξοπλισμού γίνεται πριν την εμφάνιση βλάβης.
13. Για τη λειτουργία των Προμηθειών συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.
14. Μια από τις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή είναι ο σχεδιασμός της κίνησης των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία.
15. Στην Ελλάδα, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αναπτύσσουν όλα τα τμήματα της λειτουργίας της παραγωγής.
16. Για να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα, η διοίκηση παραγωγής χρειάζεται να αποδεσμευτεί από τα μηνύματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και να είναι προσηλωμένη στα εσωτερικά της ζητήματα.
17. Η Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής γίνεται με στόχο την παραγωγή αγαθών στο μέλλον.
18. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός εξετάζει τις απαιτήσεις παραγωγής ή τα προγράμματα παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών.

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Στη λειτουργία της Διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου παραγωγής, η ενέργεια της διαπίστωσης αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιαστεί ανήκει:**

α. Στον ποσοτικό έλεγχο

β. Στον έλεγχο αποθεμάτων

γ. Στον ποιοτικό έλεγχο

δ. Στον έλεγχο του κόστους

1. **Δεν εξετάζεται από το Σχεδιασμό της Παραγωγής:**

α. Η κατάλληλη προσαρμογή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία

β. Το προϊόν που πρέπει να παραχθεί

γ. Οι εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγή

δ. Το πρότυπο κόστος της παραγωγής

1. **Η συντήρηση μετά την εμφάνιση της βλάβης:**

α. Πολλές φορές γίνεται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα

β. Έχει ιδιαίτερη σημασία, αν και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία

γ. Διακόπτει εκτάκτως την παραγωγική διαδικασία, για μεγάλο χρονικό διάστημα

δ. Γίνεται προληπτικά

1. **Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, παράλληλα με την παραγωγή των τελικών προϊόντων ή των τελικών υπηρεσιών, προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή σημαντικές πληροφορίες για την επιχείρηση. Δεν αφορούν πληροφορίες τέτοιου είδους:**

α. Η παραγωγικότητα των μηχανημάτων της επιχείρησης

β. Η εμπορική κατάσταση της αγοράς

γ. Η χρησιμότητα των προϊόντων της επιχείρησης

δ. Η εμπορευσιμότητα των προϊόντων της επιχείρησης

1. **Συντάσσονται από τη λειτουργία των Προμηθειών:**

α. Καταστάσεις πρότυπου κόστους

β. Χρονοδιαγράμματα με τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε λειτουργίας

γ. Ενιαία ετήσια προγράμματα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση

δ. Καταστάσεις προληπτικών συντηρήσεων σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα.

1. **Μια από τις αρμοδιότητες των στελεχών της παραγωγής που εργάζονται στη λειτουργία της Τοποθεσίας εργοστασίου και διάταξης χώρων, είναι η αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων κάθε μηχανήματος ή συσκευής. Σύμφωνα με αυτό, δεν υποχρεούνται να καταγραφούν:**

α. Τις τεχνικές προδιαγραφές

β. Αναλυτικές οδηγίες χρήσης

γ. Τις ημερομηνίες συντήρησης

δ. Ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια και την προστασία των εργαζομένων

1. **Δεν ανήκει στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τους οποίους λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση παραγωγής, προκειμένου να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία:**

α. Η οικονομική κατάσταση των καταναλωτών

β. Τα κεφάλαια που επενδύονται στην επιχείρηση

γ. Το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει

δ. Οι ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν.

1. **Αυτή η δραστηριότητα ανήκει στη λειτουργία της Αποθήκευσης της παραγωγής, της διοίκησης παραγωγής:**

α. Ο έλεγχος των αποθεμάτων που πραγματοποιείται στις αποθήκες της επιχείρησης

β. Η παραλαβή και διατήρηση των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανολογικού εξοπλισμού

γ. Η συντήρηση και η αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού

δ. Η απόκτηση και τακτοποίηση των μέσων παραγωγής

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Είναι μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και σχετίζεται με τη σχεδίασή της |
| 1. Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων | **β.** Αφορά διαδικασίες που αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας |
|  | **γ.** Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας |
| 2. Σχεδιασμός της παραγωγής | **δ.** Σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα λάβει το κάθε τμήμα παραγωγής. |
| 3. Προγραμματισμός | **ε.** Εξετάζεται ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί |
| 4. Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής | **στ.** Έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά, αλλά ορισμένες φορές και την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. |
| 5. Αποθήκευση | **ζ.** Οι διαδικασίες αυτής της λειτουργίας συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της. |
|  | **η.** Με τη λειτουργία αυτή πραγματοποιείται η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων. |
| 6. Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής | **θ.** Η λειτουργία αυτή ενδιαφέρεται είτε για την παραγωγή συνολικών ποσοτήτων αγαθών, είτε για τις λεπτομέρειες παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών |
|  | **ι.** Η λειτουργία αυτή μπορεί να συντελέσει στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος, ώστε αυτό να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά. |
| 7. Προμήθειες |  |

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

**2.9 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**2.9.1 Εισαγωγή**

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αλλιώς Διοίκηση Προσωπικού**

**αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων**

**Α. Αντικείμενο**

Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.

Για ποιο λόγο;

**2.** Επίσης, αν κάποια ημέρα το προσωπικό εμφανίζει μειωμένη επίδοση για κάποιους λόγους, δεν είναι δυνατόν η απώλεια της παραγωγής αυτής της ημέρας να συμπληρωθεί την επόμενη.

**1.** Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να

προσλάβουν απεριόριστα μεγάλο αριθμό

εργαζομένων.

Γιατί;

Θα πρέπει επομένως η επιχείρηση να

διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, ποιοτικά

Επειδή στην επόμενη ημέρα πρέπει να παραχθεί άλλο έργο και για το οποίο προβλέπεται μια άλλη ημερήσια αποζημίωση.

και ποσοτικά, καθώς και να προβαίνει στις

απαραίτητες ενέργειες, ώστε αυτά (τα

στελέχη) ν’ ανταποκρίνονται επιτυχώς στα

καθήκοντά τους.

**Β. Λειτουργία**

Γι’ αυτό ανατίθεται πλέον σε **εξειδικευμένα στελέχη** με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες.

Η λειτουργία της Διοίκησης

Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ

σημαντική και κρίσιμη για την

επιτυχία των σκοπών της

Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

επιχείρησης

Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι:

Η διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού (σχεδιασμός της πολιτικής της εταιρίας)

* να **σχεδιάζει την πολιτική** της εταιρίας στα

αντίστοιχα θέματα (δηλαδή, στα θέματα του

προσωπικού της επιχείρησης)

* καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους

και υποστηρίζει τη σχετική διαδικασία (υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες)

λειτουργίες.

Σε κάποιες από αυτές τις λειτουργίες, όπως είναι:

* οι προσλήψεις
* η εκπαίδευση

Η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του (συμμετέχουν στην αξιολόγηση όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης), σύμφωνα πάντα με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται (την πολιτική, δηλαδή, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων).

* οι προαγωγές
* η αξιολόγηση των στελεχών

**συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι** της

επιχείρησης ή του οργανισμού (σε συνεργασία

με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων).

**Γ. Επί μέρους λειτουργίες**

* Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
* Προσλήψεις
* Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
* Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού
* Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών
* Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη
* Εργασιακές Σχέσεις

**2.9.1.α Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

1. Είναι μια λειτουργία που απασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.
2. Βασικές δραστηριότητες είναι:

* ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων
* η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.

**2.9.1.β Προσλήψεις**

Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν:

* την προσέλκυση

του προσωπικού στην επιχείρηση

* την επιλογή
* και την τοποθέτηση

Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για

(ή με άλλα λόγια, η προσέλκυση του προσωπικού στην επιχείρηση μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους):

πρόσληψη εργαζόμενων που διαθέτουν

συγκεκριμένα τυπικά και ουσιαστικά

προσόντα, μπορεί να εκδηλωθεί:

**1.** Με διαδικασίες **μέσα από την επιχείρηση.**

Αυτή τοποθετείται σε εσωτερικούς χώρους της επιχείρησης (κυλικείο, κεντρικός διάδρομος), όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και ενδεχομένως να ενδιαφερθούν οι ίδιοι (και να ζητήσουν, για παράδειγμα, προαγωγή) ή να μεταφέρουν το μήνυμα σε κάποιους γνωστούς τους, οι οποίοι να κάνουν αίτηση πρόσληψης.

Όπως π.χ. η έκδοση ανακοίνωσης πρόσληψης

μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας

**2.** Με διαδικασίες **έξω από την επιχείρηση**.

Όπως π.χ.

* αγγελία σε εφημερίδα
* ανάθεση σε γραφεία εύρεσης εργασίας

**2.9.1.γ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης (τμήματος) της επιχείρησης.

1. **Με την εκπαίδευση επιδιώκεται: Αντίθετα 2. Με την ανάπτυξη επιδιώκεται:**

Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο **μέλλον**.

η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε.

η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν **άμεσα** την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση

**2.9.1.δ Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού**

1. Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη:

* οι ανάγκες της επιχείρησης
* οι επιθυμίες των εργαζομένων
* τα προσόντα των εργαζομένων

2. **Εξελίσσονται**: με ευθύνη του διευθυντή προσωπικού και σε **συνεργασία** με τους αρμόδιους κατά περίπτωση διευθυντές.

**2.9.1.ε Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού, σε **συνεργασία** με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι.

**1. Αξιολογείται**:

* το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά

**Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης**: κοινοποιούνται (ανακοινώνονται) στους εργαζόμενους, ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρία.

* καθώς και άλλες δραστηριότητες των

εργαζομένων, όπως π.χ. ανάπτυξη

πρωτοβουλιών

(Η πολιτική αμοιβών συνδέεται με την αξιολόγηση)

**2. Οπότε**, το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται **κυρίως** από την ποιότητα της εργασίας τους (σύμφωνα, δηλαδή, με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης).

**Επίσης**, εξαρτάται από:

* τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζόμενων
* τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς
* τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.

**2.9.1.στ Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη**

Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και **η μέριμνα για την εξασφάλιση** (στο προσωπικό):

* των συντάξεων

(κοινωνική υποστήριξη)

* των ασφαλίσεων

Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται και:

* η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη
* η περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας
* η λειτουργία φαρμακείου
* οι πρώτες βοήθειες
* τα μαθήματα υγιεινής κ.α.
* της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης

(υγειονομική υποστήριξη)

Φροντίζει επίσης και **εισηγείται προτάσεις** στην ανώτατη διοίκηση για:

* αποζημιώσεις ασθένειας

(κοινωνική υποστήριξη με ταμειακή εκροή)

* αποζημιώσεις ανεργίας
* δάνεια

(κοινωνική υποστήριξη)

Επίσης, **οργανώνει** κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

**2.9.1.ζ Εργασιακές Σχέσεις**

Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις:

Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει

σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ:

εργαζόμενων με το σωματείο

και ως εκπρόσωπος

διοίκησης της ανώτατης διοίκησης

Άλλες δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού **(γενικότερα)** είναι:

* ο καθορισμός των υπερωριών
* ο χειρισμός των μεταθέσεων
* ο χειρισμός των απολύσεων
* μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών στην επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης

Για το σκοπό αυτό, με ευθύνη του

συγκεκριμένου τμήματος, θα πρέπει

να δημιουργείται κλίμα:

* φιλίας
* ειλικρινούς συνεργασίας
* εμπιστοσύνης

**α)** μεταξύ τω εργαζομένων

**β)** μεταξύ των εργαζομένων και τη διοίκησης

**Α. Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

**1.** Ποιο είναι το αντικείμενο της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων; Για ποιο λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει γι’ αυτό και πως το επιτυγχάνει;

**2.** Πώς λειτουργεί η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων; Να δώσετε και παράδειγμα.

**3.** Ποιες είναι οι επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων; (Ονομαστικά)

**4.** Να περιγράψετε τον Προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**5.** Να αναλύσετε τις Προσλήψεις της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων;

**6.** Τι γνωρίζετε για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων;

**7.** Να περιγράψετε τις Μεταθέσεις και Προαγωγές της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**8.** Να αναλύσετε την Αξιολόγηση και Πολιτική αμοιβών της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**9.** Τι γνωρίζετε για την Κοινωνική και Υγειονομική υποστήριξη της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων;

10. Να αναλύσετε τις Εργασιακές σχέσεις της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Σε ορισμένες από τις λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως είναι οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, η αξιολόγηση των στελεχών, συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.
2. Με την Ανάπτυξη της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση.
3. Οι προσλήψεις μπορούν να γίνουν μόνο με διαδικασίες έξω από την επιχείρηση.
4. Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσλάβουν απεριόριστα μεγάλο αριθμό εργαζομένων.
5. Εάν κάποια μέρα το προσωπικό εμφανίσει μειωμένη απόδοση, είναι υποχρεωμένο να δουλέψει παραπάνω την επόμενη ημέρα, για να καλύψει το κενό στην παραγωγή.
6. Η διαδικασία των προσλήψεων ελέγχει τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων, ενώ για τα ουσιαστικά προσόντα είναι υπεύθυνος ο διευθυντής του κάθε τμήματος.
7. Οι προαγωγές γίνονται λαμβάνοντας υπόψη τα προσόντα των εργαζομένων και οι μεταθέσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους.
8. Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων εισηγείται προτάσεις στην Ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθενείας, ανεργίας, δάνεια.
9. Στις αρμοδιότητες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων εντάσσεται η μέριμνα για την εξασφάλιση συντάξεων και ασφαλίσεων.
10. Με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση ασχολούνται οι Εργασιακές σχέσεις της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
11. Ο ρόλος της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες, σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης στα θέματα προσωπικού, η οποία σχεδιάζεται από τους προϊσταμένους των αρμόδιων τμημάτων.
12. Η ανακοίνωση πρόσληψης μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας τοποθετείται πίσω από τα γραφεία των εργαζομένων, για να μπορέσουν να τη δουν.
13. Οι εργασιακές σχέσεις θα πρέπει να δημιουργούν κλίμα φιλίας μεταξύ των εργαζόμενων, ώστε να μπορούν να είναι ενωμένοι κατά της διοίκησης.
14. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους με συγκεκριμένο τρόπο, βάσει νόμου.
15. Μια από τις επιδιώξεις της Ανάπτυξης της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η ενημέρωση των στελεχών με τις απαιτήσεις θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν στο μέλλον.

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Ποια δραστηριότητα από τις παρακάτω δεν εντάσσεται στα πλαίσια της Κοινωνικής και Υγειονομικής υποστήριξης της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων;**

α. Λειτουργία φαρμακείου

β. Μαθήματα υγιεινής

γ. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης

δ. Οργάνωση ψυχαγωγικών προγραμμάτων

1. **Δεν ανήκει στην Κοινωνική και Υγειονομική υποστήριξη της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων:**

α. Η περιοδική ιατρική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας

β. Η οργάνωση κοινωνικών προγραμμάτων

γ. Η ανάπτυξη των εργαζομένων

δ. Η εισήγηση προτάσεων στην ανώτατη διοίκηση για δάνεια των εργαζομένων

1. **Δεν εξαρτάται από αυτό, το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων:**

α. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων

β. Τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας.

γ. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς

δ. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να απολύει εργαζομένους

1. **Δεν περιλαμβάνεται στις δραστηριότητες της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων:**

α. Η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης

β. Η ενημέρωση του προσωπικού για θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του

γ. Η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό

δ. Η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους. |
| 1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού | **β.** Οι διαδικασίες αυτού του τμήματος πραγματοποιούνται αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζομένων. |
| 2. Προσλήψεις | **γ.** Στις δραστηριότητες του τμήματος εντάσσεται η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων. |
| 3. Μεταθέσεις και προαγωγές προσωπικού | **δ.** Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση. |
| 4. Αξιολόγηση και πολιτική αμοιβών | **ε.** Μια από τις βασικές δραστηριότητες της λειτουργίας είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων των εργαζομένων |
| 5. Κοινωνική και υγειονομική υποστήριξη | **στ.** Με ευθύνη του τμήματος αυτού δημιουργείται κλίμα ειλικρινούς συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης. |
| 6. Εργασιακές σχέσεις | **ζ.** Το συγκεκριμένο τμήμα ενδεχομένως να χρειαστεί να συνεργαστεί με γραφεία εύρεσης εργασίας. |

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιαστεί.
2. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση.
3. Ο τακτικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
4. Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing» είναι το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση.
5. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.
6. Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός της παραγωγής εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής.
7. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών εντάσσεται στις διανοητικές ικανότητες ενός διοικητικού στελέχους κατά τον Katz.
8. Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
9. Ο Henry Gantt υποστήριξε 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.
10. Η διοίκηση έχει ορισθεί και ως διαδικασία τριών βασικών λειτουργιών, του προγραμματισμού ή σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου.
11. Ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους είναι τεχνική που υποδεικνύεται από το marketing.
12. Σύμφωνα με τον Max Weber, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.
13. Άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν από τους χονδρέμπορους.
14. Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων μιας επιχείρησης.
15. Η ταμειακή λειτουργία της χρηματοοικονομικής διοίκησης έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες.
16. Συμφέρει μια επιχείρηση να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της.
17. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται αποκλειστικά από τη διεύθυνση προσωπικού.
18. Για ένα διοικητικό στέλεχος, στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα κατώτερα επίπεδα περισσότερο οι γενικές.
19. Ο προγραμματισμός είναι ένα από τα τέσσερα βασικά στάδια της διοικητικής διαδικασίας πωλήσεων.
20. Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.
21. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομένων ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης.
22. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης είναι αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής.
23. Οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διαστάσεις του μάνατζμεντ αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες.
24. Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας.
25. Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες τις επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζομένων.
26. Ο Henri Fayol πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτή την αύξηση της παραγωγικότητας, περιορίζοντας τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας.

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από:**

α. την ποιότητα της εργασίας τους.

β. τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς.

γ. τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας.

δ. όλα τα παραπάνω

1. **Η καταγραφή του απαραίτητου εξοπλισμού που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων, ως δραστηριότητα της διοίκησης παραγωγής, εντάσσεται στην / στον:**

α. τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων

β. σχεδιασμό της παραγωγής

γ. προγραμματισμό

δ. αποθήκευση

1. **Η λειτουργία του προϋπολογισμού καταγράφει:**

α. τα τρέχοντα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης.

β. τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το τρέχον οικονομικό έτος.

γ. τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος.

δ. την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το προηγούμενο οικονομικό έτος.

1. **Ποια από τις ακόλουθες ικανότητες, εντάσσεται στην κατηγορία των ανθρώπινων κατά τον Katz:**

α. Η προφορική και η γραπτή επικοινωνία

β. Η διαχείριση του χρόνου

γ. Η χρήση τεχνικών προγραμματισμού

δ. Η ανάπτυξη καινοτομιών

1. **Σε ποιο στάδιο της διοικητικής διαδικασίας πωλήσεων εντάσσεται η πρόσληψη και η κατάρτιση των πωλητών;**

α. Τον προγραμματισμό

β. Την υλοποίηση του προγράμματος

γ. Την αξιολόγηση του αποτελέσματος

δ. Τον έλεγχο του αποτελέσματος

1. **Ο έλεγχος που πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί, ονομάζεται:**

α. ποιοτικός

β. ποσοτικός

γ. κόστους

δ. αποθεμάτων

1. **Ποια από τις ακόλουθες μεταβλητές δεν είναι μια από εκείνες που συνιστούν το «μίγμα του marketing»;**

α. Τιμή

β. Προώθηση

γ. Έλεγχος

δ. Διανομή

1. **Ποιος από τους ακόλουθους υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες;**

α. Frederick Taylor

β. Elton Mayo

γ. Henry Gantt

δ. Henri Fayol

**3. 5 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**3.5.1 Εισαγωγή**

**Ορισμός**

**Λήψη αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσομε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.

**1.** **Από τον ορισμό προκύπτουν ότι** Η λήψη αποφάσεων **προϋποθέτει**:

* Την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας
* Την εξεύρεση λύσεων από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μια, για να υλοποιήσουμε

Δηλαδή, τα **συστατικά στοιχεία** για τη

λήψη αποφάσεων είναι δύο:

α) Η ύπαρξη προβλήματος ή ευκαιρίας

Οι προτεινόμενες λύσεις ονομάζονται **εναλλακτικές λύσεις,** επειδή στην περίπτωση που δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μια, υλοποιούμε μια άλλη, που είναι εξίσου αποτελεσματική.

β) Η εξεύρεση τουλάχιστον δύο λύσεων

**2. Εναλλακτικές λύσεις**  Εμπεριέχουν:

που χρειάζεται, για να οδηγηθούμε από την υπάρχουσα προβληματική κατάσταση στην επιθυμητή

* τον τρόπο
* τα μέσα
* τις ενέργειες
* τα άτομα
* το χρόνο

**Παράδειγμα**

Πρόβλημα σε μια επιχείρηση: Ύπαρξη μείωσης των πωλήσεων

Επιθυμητή κατάσταση: Η αύξηση των πωλήσεων

Προτεινόμενες λύσεις:

Θα επιλεχθεί μια και θα εφαρμοστεί

α) Περισσότεροι πωλητές

β) Περισσότερη διαφήμιση

γ) Χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές

δ) Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων

ε) Δώρο σε κάθε συσκευασία

**3. Συμπεράσματα**

**α)** Η λήψη αποφάσεων είναι μια **διανοητική διαδικασία** που απαιτεί:

* Πολύ καλή πληροφόρηση (πολλές πληροφορίες)
* Ανάλυση των πληροφοριών (ώστε να μας είναι κατανοητό το πως αυτές συνδέονται με την κάθε εναλλακτική λύση)
* Ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής (να έχουμε την κριτική ικανότητα, για να αποφασίζουμε ποια λύση είναι η καλύτερη)

**β)** Όλοι μας στην επαγγελματική μας ζωή καλούμαστε να πάρουμε διάφορες αποφάσεις. Ειδικά τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.

**Α. Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

**1.**Να δώσετε τον ορισμό της λήψης αποφάσεων και να αναλύσετε ό,τι προκύπτει από τον ορισμό αυτό.

**2.** Τι εμπεριέχουν οι εναλλακτικές λύσεις; Να δώσετε παράδειγμα.

**3.** Σε ποια συμπεράσματα καταλήγουμε σε σχέση με τη φύση της λήψης αποφάσεων και με το τι απαιτεί η φύση αυτή;

**Β. Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων είναι δύο: η ύπαρξη προβλήματος και η ύπαρξη ευκαιρίας.
2. Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.
3. Οι προτεινόμενες λύσεις ονομάζονται εναλλακτικές λύσεις, επειδή στην περίπτωση που δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μια, υλοποιούμε μια άλλη κι ας μην είναι το ίδιο αποτελεσματική.
4. Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στη λήψη αποφάσεων.
5. Όταν, για παράδειγμα, το πρόβλημα σε μια επιχείρηση είναι η μείωση των πωλήσεων, η επιθυμητή κατάσταση είναι η αύξηση των πωλητών.

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Δεν εμπεριέχεται το στοιχείο αυτό στις εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες μας οδηγούν από μια υπάρχουσα προβληματική κατάσταση σε μια επιθυμητή:**

α. Οι ενέργειες

β. Τα άτομα

γ. Οι τιμές

δ. Ο χρόνος

1. **Ως διανοητική διαδικασία, η λήψη αποφάσεων δεν απαιτεί:**

α. Ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων

β. Ανάλυση των πληροφοριών

γ. Καλή πληροφόρηση

δ. Ανεπτυγμένη διαίσθηση

1. **Δεν αποτελεί παράδειγμα προτεινόμενης εναλλακτικής λύσης στο πρόβλημα της μείωσης των πωλήσεων σε μια επιχείρηση:**

α. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων

β. Περισσότερη διαφήμιση

γ. Χαμηλότερες επενδύσεις από τους ανταγωνιστές

δ. Δώρο σε κάθε συσκευασία

**3.5.2 Συνήθη προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων**

Η λήψη αποφάσεων είπαμε ότι είναι μια **διανοητική διαδικασία**

Μάλιστα

Το να ληφθούν σωστές και ενδεδειγμένες αποφάσεις,

δεν είναι μια απλή διανοητική διαδικασία

Χρειάζονται πολλές:

* πληροφορίες
* γνώσεις
* τεχνικές ποσοτικών μεθόδων
* ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας
* και διαίσθηση (σε μικρότερο βαθμό)

**Προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη λήψη αποφάσεων**

**Α. Προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Η λήψη αποφάσεων πολλές φορές

συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού

δημιουργεί προβλήματα στο εσωτερικό

περιβάλλον της επιχείρησης, όπως:

λόγω του ότι **διαταράσσει ισορροπίες**

Αυτό συμβαίνει επειδή η λήψη μιας απόφασης ίσως να θεωρηθεί απειλή για

* τις θέσεις κάποιων εργαζόμενων
* ή την εξουσία κάποιου διοικητικού στελέχους

**Παράδειγμα**

Η αγορά μιας αυτόματης μηχανής

τότε οι τρεις συσκευάστριες θα πρέπει:

* ή να απολυθούν
* ή να γίνουν γαζώτριες (να αλλάξουν δηλαδή αντικείμενο εργασίας και θέση, και ίσως να έχουν χειρότερες συνθήκες εργασίας)

αδρανοποιεί το περιεχόμενο κάποιων

θέσεων εργασίας, οι οποίες έως τώρα

γίνονταν χειροκίνητα ή με χειρισμό

απλών μηχανών

Πιο συγκεκριμένα: Αν (για παράδειγμα) η

εργασία για τη συσκευασία ετοίμων ενδυμάτων

γίνονταν έως τώρα από τρεις συσκευάστριες και

🖎**Επισήμανση**

Αυτή η περίπτωση προβλημάτων αφορά κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες)

τώρα αποφασιστεί να αγοραστεί μια αυτόματη

μηχανή συσκευασίας.

**Β. Προβλήματα λόγω της αβεβαιότητας και του κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση**

Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες:

* βεβαιότητας

Έτσι κατά τη λήψη αποφάσεων παρουσιάζεται και ένα ακόμη πρόβλημα, το οποίο σχετίζεται με το βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση.

* ή αβεβαιότητας και κινδύνου

**Οι αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από τρεις διαφορετικές καταστάσεις, σε σχέση με το θέμα της αβεβαιότητας και του κινδύνου.**

**1. Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς βεβαιότητας**

Λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό

όταν έχουμε να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια.

καθεστώς βεβαιότητας

**Παράδειγμα**

Αν μια επιχείρηση επιθυμεί να επενδύσει ένα

σημαντικό ποσό χρημάτων τοποθετώντας τα

(αγοράζοντας):

* είτε σε ομόλογα δημοσίου (1η εναλλακτική λύση)

Είναι βέβαιο ότι θα προτιμήσει να αγοράσει αμοιβαία κεφάλαια, επειδή αποδίδουν περισσότερο από τα ομόλογα δημοσίου.

* ή σε αμοιβαία κεφάλαια (1η εναλλακτική λύση)

και γνωρίζει ότι τα ομόλογα έχουν απόδοση 9%

ενώ τα αμοιβαία κεφάλαια έχουν απόδοση 10%

λόγω του ότι πρόκειται για δύο τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης (δηλαδή, είναι εκ των προτέρων γνωστό και σίγουρο το ποσό που θα κερδίσει η επιχείρηση από την κάθε αγορά).

Στην περίπτωση αυτή εδώ, το κύριο

χαρακτηριστικό και των δύο

εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν

υπάρχει κίνδυνος ή αβεβαιότητα

Έτσι,

αφού υπάρχει διαφορά στο ποσοστό απόδοσης (η μοναδική διαφορά μεταξύ των δύο προϊόντων), η επιχείρηση έχει να λάβει απόφαση υπό καθεστώς βεβαιότητας.

Οπότε

η λήψη αποφάσεων εδώ είναι μια

σχετικά **εύκολη διαδικασία**

Εκείνο που απαιτείται στην περίπτωση αυτή

είναι πολύ καλή πληροφόρηση

**Στο παράδειγμά μας:**

Πριν αποφασίσει η επιχείρηση, χρειάζεται να πληροφορηθεί

* για το αν υπάρχουν τυχόν κρατήσεις για προμήθεια της τράπεζας σε κάποιο από τα δύο προϊόντα.
* ή αν κάποιο από τα δύο προϊόντα φορολογείται από το κράτος και πόσο είναι αυτή η φορολογία.

**2. Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας**

όταν έχουμε να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων των οποίων τα αποτελέσματα είναι αβέβαια

Λέμε ότι παίρνουμε απόφαση υπό

καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας

**Παράδειγμα:**

Ο χρηματοοικονομικός αναλυτής μιας επιχείρησης

καλείται να αποφασίσει για τη σύνθεση του

χαρτοφυλακίου της επιχείρησης (δηλαδή, καλείται

αποφασίσει για το ποιες θα είναι οι

χρηματοοικονομικές επενδύσεις της επιχείρησης)

Ας υποθέσουμε ότι έχει να επιλέξει μεταξύ:

**Χαρακτηριστικό επένδυσης:**

η απόδοση και των δύο προϊόντων είναι εντελώς αβέβαιη

* αμοιβαίων κεφαλαίων χρηματιστηριακών τίτλων
* αμοιβαίων κεφαλαίων συναλλάγματος

Με βάση αυτό το χαρακτηριστικό, η απόφαση θα στηριχθεί:

* κατά πολύ λιγότερο στις πληροφορίες (επειδή δεν υπάρχουν)
* και περισσότερο στη διαίσθηση του χρηματοοικονομικού αναλυτή

**3. Λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες κινδύνου**

όταν έχουμε να αποφασίσουμε μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων των οποίων τα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή υπάρχει κάποια πιθανότητα να συμβούν.

Λέμε ότι αποφασίζουμε υπό

συνθήκες κινδύνου

**Παράδειγμα:**

Η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει για την

αγορά μετοχών (δηλαδή, μερίδια

επιχειρήσεων), μεταξύ δύο εναλλακτικών: Ποια από τις δύο μετοχές θα προτιμήσει:

* Αυτή με τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, αλλά τη μικρότερη απόδοση;
* Ή αυτή με τη μεγαλύτερη απόδοση, αλλά τη μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας;
* μετοχή απόδοσης 20% και πιθανότητα

επιτυχίας 80%

* μετοχή απόδοσης 25% και πιθανότητα

επιτυχίας 50%

Όποια από τις δύο εναλλακτικές κι αν αποφασίσει να επιλέξει, αναλαμβάνει τον κίνδυνο να μην έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί πως η λύση που δεν επιλέχθηκε ότι ήταν η καλύτερη.

Γενική παρατήρηση στο πρόβλημα της αβεβαιότητας και του κινδύνου των εναλλακτικών λύσεων.

Στην πραγματικότητα (της ζωής των

Οι πολλές λύσεις περιπλέκουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αποφασίζουμε, επειδή η κάθε λύση περικλείει διαφορετικό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου.

επιχειρήσεων) οι εναλλακτικές λύσεις,

μεταξύ των οποίων χρειάζεται να γίνει

επιλογή, είναι περισσότερες από δύο

**Γ. Προβλήματα κατά τη λήψη ομαδικών αποφάσεων**

Όταν η απόφαση είναι ομαδική, δηλαδή λαμβάνεται από τα μέλη μιας ομάδας, τότε υπάρχουν και επιπλέον προβλήματα.

**Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα**

Μια ομάδα χρειάζεται πάντα

Αυτό συμβαίνει επειδή η ομάδα **χρειάζεται χρόνο** για να συγκεντρωθούν τα άτομα, να συζητήσουν και να καταλήξουν σε συμπέρασμα.

περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει

από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος.

Η δυσκολία βρίσκεται κυρίως στον συγκερασμό (συνδυασμό) των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας.

**Κυριαρχεί η μειοψηφία**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην

Αυτό συμβαίνει επειδή τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δεν θεωρούνται απόλυτα ίσα.

ομάδα, δεν αντιπροσωπεύουν απαραίτητα

την πλειοψηφία των ατόμων της.

**Διαφέρουν** ανάλογα με:

* τις γνώσεις
* την προϋπηρεσία
* τη θέση ισχύος
* την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες
* τις ρητορικές τους ικανότητες
* και εν γένει (γενικά), την ικανότητα επηρεασμού

Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων.

**Αποτέλεσμα:**

Αυτά τα ισχυρά μέλη επιβάλλουν τη γνώμη τους και

επηρεάζουν τις αποφάσεις της πλειοψηφίας (των πολλών),

παρόλο που τα ίδια αποτελούν μειοψηφία (είναι λίγοι)

**Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία**

Οι αποφάσεις των μελών της ομάδας

Αυτό συμβαίνει επειδή στις ομάδες τα μέλη αισθάνονται πίεση, κυρίως επειδή θέλουν να είναι αποδεκτά και αρεστά, να θεωρούνται έμπιστα άτομα, άτομα που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους.

δεν είναι απαραίτητο ότι εκφράζουν

την πραγματική άποψη

Αποτέλεσμα:

Καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της πλειοψηφίας, η οποία όμως (λόγω αυτού που είπαμε) είναι τεχνητή.

**Ασαφής υπευθυνότητα**

Τα άτομα όταν παίρνουν αποφάσεις ως

Αυτό συμβαίνει επειδή στις ομάδες τα μέλη αναλαμβάνουν από κοινού την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα.

μέλη μιας ομάδας και όχι μεμονωμένα,

δεν αισθάνονται ότι δεσμεύονται στον

ίδιο βαθμό όσον αφορά την ευθύνη για

την απόφαση που λαμβάνεται.

Οπότε:

**Υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο** που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων (δηλαδή, δεν είναι ξεκάθαρο το ποιος βαρύνεται περισσότερο με την ευθύνη της απόφασης)

**Γ. Προβλήματα κατά τη λήψη ατομικών αποφάσεων**

Εκτός από τις ομαδικές αποφάσεις, προβλήματα εμφανίζονται και κατά τη λήψη ατομικών αποφάσεων.

**Τα προβλήματα που υπάρχουν σε αυτού του είδους τις αποφάσεις, αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει.**

παρόλο που το ανθρώπινο μυαλό έχει πάρα πολλές δυνατότητες, έχει βρεθεί από επιστήμονες ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό του μυαλού μας, περίπου **5-10% των δυνατοτήτων του**.

**1. Όσον αφορά τον τρόπο σκέψης**

Αυτό οφείλεται στο ότι οι άνθρωποι

σκέφτονται μονοδιάστατα, δηλαδή

ακολουθώντας έναν συγκεκριμένο τρόπο

σκέψης και όχι συνδυασμό πολλών.

**Παραδείγματα διαφορετικών τρόπων σκέψης:**

* **Με σύμβολα**

(ας πούμε, στο γνωστό πρόβλημα της μείωσης των πωλήσεων και της εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων, να σκεφτούν τα στελέχη της επιχείρησης τον συμβολισμό του προϊόντος για τους καταναλωτές. π.χ. αν το προϊόν είναι κρασί, να συνδεθεί η ποιότητά του με την ιστορία του τόπου που το παράγει και την ιδιοσυγκρασία του ντόπιου πληθυσμού).

* **Με εικόνες**

(να δημιουργείται στο μυαλό μας όταν σκεφτόμαστε ακριβώς η εικόνα, σαν να το ζούμε, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές οι λεπτομέρειες και όχι μόνο μια γενική, διάχυτη αίσθηση των εμπειριών. Έτσι, στο ζήτημα της μείωσης των πωλήσεων, θα μπορούσαν τα στελέχη να δημιουργούν την εικόνα της εμπειρίας των καταναλωτών, για να κατανοήσουν τα αίτια και να βρουν λύσεις).

* **Με μαθηματικούς τύπους**

(να εξηγείται ας πούμε η μείωση των πωλήσεων, χρησιμοποιώντας τους μαθηματικούς τύπους της οικονομικής επιστήμης, έτσι ώστε να δίνονται ακριβή ποσοτικά αποτελέσματα).

* **Με σχήματα**

(ας πούμε, να χρησιμοποιείται το σύστημα των καρτεσιανών συντεταγμένων με τις καμπύλες ή επίσης να παρουσιάζεται κάτι αντίστοιχο με αυτό που κάνουμε εμείς εδώ στα βίντεο: σχηματοποιούνται αυτά που χρειάζεται να ειπωθούν, χρησιμοποιώντας βέλη,, πλαίσια, τίτλους κ.τ.λ.).

**Ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης μας θέτει περιορισμούς, που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν**.

Για παράδειγμα:

Αν το στέλεχος σκέφτεται μόνο με μαθηματικούς τύπους, θα αντιλαμβάνεται μόνο αριθμούς και όχι ας πούμε σύμβολα. Έτσι, θα πιστεύει ότι η αύξηση των πωλήσεων είναι καθαρά θέμα του να αυξηθεί ο χρόνος εργασίας και όχι η αλλαγή της στάσης προσέγγισης προς τους καταναλωτές).

οι άνθρωποι περιοριζόμαστε στο να βρίσκουμε εναλλακτικές λύσεις, από την ίδια την προσωπικότητά μας,

**2. Όσον αφορά την προσωπικότητα**

η οποία αποτελείται από

* **Τις αρχές** (κανόνες) που διέπουν τη ζωή μας, οι οποίες, κυρίως, είναι ταυτόχρονα και αρχές της κοινωνίας μέσα στην οποία ζούμε
* **Τις πεποιθήσεις μας** (τα «πιστεύω» μας)
* **Τις αντιλήψεις μας** (οι σκέψεις μας)
* **Τις παραδοχές μας** (αυτά που θεωρούμε δεδομένα και αυτονόητα)
* **Τις εμπειρίες μας** (το περιεχόμενο όλων όσων ζούμε, των βιωμάτων μας)

**Πώς μπορούμε να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μια;**

Υπάρχει μια μέθοδος:

Με τη δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια.

το να **αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη**

Η διαδικασία αυτή δίνει τη δυνατότητα στις

κι έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να αντιπαρέλθουν τον ανταγωνισμό

επιχειρήσεις να εισάγουν καινοτόμες ιδέες,

που στις περισσότερες περιπτώσεις

μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα

**Α. Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

**1.** Τι χρειάζεται προκειμένου να ληφθούν σωστές και ενδεδειγμένες αποφάσεις;

**2.** Να περιγράψετε τα προβλήματα που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κατά τη λήψη αποφάσεων.

**3.** Να αναφέρετε ονομαστικά τις τρεις καταστάσεις κάτω από τις οποίες γίνεται να λαμβάνονται αποφάσεις σε μια επιχείρηση.

**4.** Να αναλύσετε κάθε μια από τις προηγούμενες καταστάσεις, δίνοντας και παράδειγμα.

**5.** Να αναλύσετε τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων.

**6.** Τι είδους προβλήματα εμφανίζονται κατά τη λήψη ατομικών αποφάσεων; Να αναλύσετε, καθώς επίσης να πείτε πώς μπορούμε να αποφύγουμε τις «ελλείψεις» που δημιουργούν.

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, επειδή δεν διαταράσσει τις ισορροπίες.
2. Ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης ανακαλύπτει περιορισμούς που υπάρχουν στην πραγματικότητα.
3. Στις ατομικές αποφάσεις συνήθως υπάρχουν προβλήματα που αφορούν την προσωπικότητα.
4. Τα προβλήματα των ομαδικών αποφάσεων αφορούν κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής.
5. Αν η επιχείρηση έχει να επιλέξει για την τοποθέτηση των χρημάτων της, ανάμεσα σε δύο τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης, η λήψη της απόφασης θα παρθεί υπό συνθήκες κινδύνου.
6. Όταν κάποια άτομα έχουν ικανότητα επηρεασμού των άλλων, το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει κατά τη λήψη ομαδικών αποφάσεων είναι η άσκηση πιέσεων για συμφωνία.
7. Οι επιστήμονες πιστεύουν ότι ακόμα και οι ίδιοι χρησιμοποιούν περίπου το 5-10% των δυνατοτήτων του μυαλού τους.
8. Ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψεις δίνει την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μια.
9. Με τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψεις ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης.
10. Οι καινοτόμες ιδέες στις περισσότερες περιπτώσεις στις επιχειρήσεις μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.
11. Το να σκέφτεσαι μονοδιάστατα, σημαίνει να σκέφτεσαι με σύμβολα και εικόνες και όχι με μαθηματικούς τύπους και σχήματα.
12. Ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης θέτει περιορισμούς στην εξεύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων.
13. Για να ληφθούν σωστές και ενδεδειγμένες αποφάσεις, χρειάζονται πολλές τεχνικές ποιοτικών μεθόδων.
14. Η λήψη αποφάσεων είναι μια σχετικά εύκολη διαδικασία, όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό καθεστώς βεβαιότητας.

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Δεν αποτελεί πρόβλημα των ομαδικών αποφάσεων:**

α. Άσκηση πιέσεων για συμφωνία

β. Ασαφής υπευθυνότητα

γ. Μονοδιάστατος τρόπος σκέψης

δ. Κυριαρχία της μειοψηφίας

1. **Πολύ καλή πληροφόρηση απαιτείται όταν αποφασίζουμε:**

α. Υπό καθεστώς βεβαιότητας

β. Υπό καθεστώς μερικής αβεβαιότητας

γ. Υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας

δ. Υπό συνθήκες κινδύνου

1. **Εμπόδιο που προέρχεται από τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης είναι:**

α. Η μειοψηφία επιβάλλεται στην πλειοψηφία

β. Η ανάγκη συγκερασμού των ακραίων απόψεων.

γ. Καταπνίγονται οι διαφωνίες των μελών

δ. Θέτονται περιορισμοί που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν

ε. Πιέζονται τα μέλη για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά

1. **Μπορεί να αποδεχθεί ότι η λύση που επιλέξαμε δεν ήταν η καλύτερη:**

α. Υπό καθεστώς βεβαιότητας

β. Υπό καθεστώς μερικής αβεβαιότητας

γ. Υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας

δ. Υπό συνθήκες κινδύνου

1. **Η απόφαση που καλούμαστε να λάβουμε θα στηριχτεί περισσότερο στη διαίσθηση, όταν αποφασίζουμε:**

α. Υπό καθεστώς βεβαιότητας

β. Υπό καθεστώς μερικής αβεβαιότητας

γ. Υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας

δ. Υπό συνθήκες κινδύνου

1. **Δεν ανήκουν στα προβλήματα της προσωπικότητας τα οποία θέτουν περιορισμούς στον τρόπο σκέψης μας:**

α. Οι παραδοχές μας

β. Οι εμπειρίες μας

γ. Τα περιουσιακά μας στοιχεία

δ. Οι αρχές που διέπουν την κοινωνία μας

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Τα μέλη θέλουν να θεωρούνται έμπιστα άτομα |
| 1. Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα | **β.** Τα μέλη αναλαμβάνουν από κοινού την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. |
| 2. Κυριαρχεί η μειοψηφία | **γ.** Τα μέλη δε θεωρούνται απόλυτα ίσα |
| 3. Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία | **δ.** Κάποια μέλη είναι πιο ισχυρά έναντι άλλων |
| 4. Ασαφής υπευθυνότητα | **ε.** Υπάρχει δυσκολία στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών |
| 5. Κοινωνική και υγειονομική υποστήριξη | **στ.** Υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων |
| 6. Εργασιακές σχέσεις | **ζ.** Τα μέλη διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις, τη θέση ισχύος κ.α.. |
|  |  |
|  | **η.** Κάποια μέλη επιβάλλουν τη γνώμη τους |
|  |  |
|  | **θ.** Τα μέλη καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους |

**3.5.3 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

**περιλαμβάνει 5 βήματα**,

τα οποία μπορούν να **εφαρμόζουν**

τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας

μιας επιχείρησης,

προκειμένου να

**επιλέξουν την καλύτερη**

**λύση**

**Αυτά είναι:**

**1ο βήμα: Εντοπισμός του Προβλήματος ή Διαπίστωση της Ευκαιρίας**

Κατά το πρώτο βήμα:

* εντοπίζουμε ότι υπάρχει πρόβλημα
* ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε

**1. Πότε υπάρχει πρόβλημα;**

Κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που υπάρχει (που διαμορφώνεται).

**2. Πώς μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα;**

* «Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις προδιαγραφές»
* «Τι δεν λειτουργεί καλά;»
* «Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

**Θέτουμε απλές ερωτήσεις**

**του τύπου;**

**3. Σημαντική επισήμανση**

Δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

**Σύμπτωμα:** Όταν κάτι εμφανίζεται μια ή δύο φορές, θεωρείται σύμπτωμα

π.χ. η κακή ποιότητα του προϊόντος της επιχείρησης

π.χ. Αν το προϊόν εξακολουθεί να παράγεται με κακή ποιότητα θα δημιουργηθεί πρόβλημα:

* στις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και στους πελάτες της
* ή στη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης στην αγορά

Αν το σύμπτωμα συνεχιστεί περισσότερες φορές, θα καταλήξει να γίνει πρόβλημα

**Πρόβλημα:**

π.χ. Στο παράδειγμά μας, έπειτα από διεξοδική έρευνα βρίσκουμε ότι τα αίτια της κακής ποιότητας είναι:

* η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού
* η υπερφόρτωση της μηχανής

Το πρόβλημα και το σύμπτωμα έχουν κάποια αιτία. Έτσι, για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, χρειάζεται να αναζητήσουμε τα αίτια που μας οδήγησαν στο σύμπτωμα αρχικά και έπειτα αυτό έγινε πρόβλημα.

**Αιτία:**

Για να πάψει να υφίσταται το σύμπτωμα και κατ’ επέκταση το πρόβλημα,

Οπότε:

χρειάζεται να πάρουμε δραστικά μέτρα γι’ αυτά τα δύο αίτια

**4. Διαπίστωση ευκαιρίας**

Προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον

Εκτός από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι

δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες.

Οπότε, είναι ευκαιρία για την επιχείρηση, λόγω του ευνοϊκού οικονομικού κλίματος, να αγοράσει μετοχές.

π.χ. Λαμβάνει η επιχείρηση την

πληροφορία ότι ο γενικός δείκτης τιμών

του Χρηματιστηρίου πρόκειται να ανέβει.

**2ο βήμα: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων**

**Παρατήρηση:** Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις.

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα

στο προηγούμενο βήμα, ακολουθεί η ανάπτυξη

λύσεων, οι οποίες θα εξαλείψουν το πρόβλημα.

**1. Πώς μπορούν τα στελέχη να το καταφέρουν αυτό (δηλαδή, το να βρίσκουν πολλές εναλλακτικές λύσεις);**

Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων από το στέλεχος παίζουν:

* Η εμπειρία του
* Οι γνώσεις του
* Οι γνωριμίες του με σημνατικά πρόσωπα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτά τα πρόσωπα αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες, επειδή παρέχουν στο στέλεχος πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους. (π.χ. η γνωριμία με έναν προϊστάμενο στο Υπουργείο Οικονομικών).
* Οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους (έτσι ώστε να μπορεί το στέλεχος να βασιστεί στη γνώμη τους), επειδή η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
* Η δυνατότητα να χρησιμοποιεί πληροφορικά συστήματα διοίκησης (θα του δίνουν αυτόματα αναφορές, βασισμένες στα δεδομένα της επιχείρησης)
* Η ευφυία του
* Η δημιουργική σκέψη του

**2. Τι λαμβάνουμε υπόψη μας κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων;**

* Τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα
* Τους στόχους μας
* Τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα

**Παράδειγμα**

Έχουν ήδη βρεθεί δύο αίτια που το προκάλεσαν

Επανερχόμαστε στο πρόβλημα που δημιουγήθηκε

από το σύμπτωμα της κακής ποιόητας του προϊόντος.

**Κατά το βήμα αυτό, οι εναλλακτικές λύσεις που αναπτύσσονται μπορεί να είναι οι εξής:**

α) Σε σχέση με τους ανειδίκευτους νεοπροσληφθέντες εργάτες, υπάρχει η λύση της εκπαίδευσής τους:

* Η εκπαίδευση να γίνει από παλιούς έμπειρους εργάτες, οπότε στην περίπτωση αυτή θα μειωθεί, για ένα διάστημα, η παραγωγή (λόγω του ότι οι παλιοί εργάτες θα αφιερώνουν μέρος του χρόνου τους στην εκπαίδευση των νέων και οι νέοι εργάτες, επίσης, θα εκπαιδεύονται αντί να δουλεύουν).
* Η εκπαίδευση να γίνει από εξωτερικούς συνεργάτες (εκπαιδευτές), οι οποίοι θα δώσουν στους εργάτες γενικές κατευθύνσεις. Στην περίπτωση αυτή θα μειωθεί περιστασιακά λίγο η παραγωγή (λόγω του χρόνου που οι νέοι εργάτες θα εκπαιδεύονται αντί να δουλεύουν).
* Η εκπαίδευση να γίνει από τον επόπτη παραγωγής, ο οποίος θα δίνει σαφείς οδηγίες τους εργάτες (κατά τη στιγμή της εργασίας τους) και θα τους ελέγχει άμεσα (πάνω στη δουλειά).

β) Σε σχέση με την **υπερφόρτωση της μηχανής**, οι εναλλακτικές λύσεις είναι:

* Να αντικατασταθεί η μηχανή με νέα, αυτόματη.
* Να αλλαχτεί ο χρόνος λειτουργίας της μηχανής, θέτοντας σε εφαρμογή διαφορετικές βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο (έτσι ώστε να δουλεύει η μηχανή περισσότερες ώρες, αλλά με λιγότερο φόρτο).

**3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων**

**Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους.**

**1. Σε τι συνίσταται η ανάλυση;**

Δηλαδή:

* στον εντοπισμό των μειονεκτημάτων που περικλείει η κάθε λύση και
* των πλεονεκτημάτων που προσφέρει

Στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων

σημείων της κάθε πρότασης.

**Στο παράδειγμά μας**

**Μειονέκτημα 1ης λύσης Μειονέκτημα 2ης λύσης**

Οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις και όχι αυτές που απαιτούνται για συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής

Η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του

χρόνου που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι

εργάτες για τους ανειδίκευτους

**2.Διαπίστωση για τη φύση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων**

Μπροούν να είναι:

* ποσοτικής φύσεως (π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα)
* ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις και όχι ειδικές)

Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων κάνει να είναι δύσκολο το να συγκρίνουμε τις εναλλακτικές λύσεις μεταξύ τους.

Αποτέλεσμα

**4ο βήμα: Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης**

Στο βήμα αυτό, προχωρούμε στη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους (παρότι είναι δύσκολο, όπως είπαμε).

**1ο κριτήριο: ο αριθμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων**

σε σύγκριση με τις άλλες λύσεις

ποια λύση είναι αυτή που:

* προσφέρει τα περισσότερα πλεονεκτήματα
* και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα

Μέσω της σύγκρισης,

εντοπίζουμε

**2ο κριτήριο: η σχέση ωφέλειας και κόστους**

Με βάση αυτό το μέτρο σύγκρισης,

που μας δίνει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος

προτιμάμε τη λύση

**3ο κριτήριο: η δυνατότητα εφαρμογής**

Με βάση αυτό το στοιχείο αξιολόγησης,

Επειδή μια λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επιχείρηση ή το περιβάλλον της επιχείρησης

εξετάζουμε το αν η λύση μπορεί να εφαρμοστεί

π.χ. η αντικατάσταση της παλιάς

μηχανής με μια αυτόματη ίσως να

φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά

να μην μπορεί να υλοποιηθεί λόγω

έλλειψης χρημάτων.

**4ο κριτήριο: οι προσωπικές εκτιμήσεις, η διαίσθηση και η ευφυία των στελεχών**

Αυτό το κριτήριο εφαρμόζεται επειδή μερικές φορές, όπως έχουμε ήδη πει, τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων δεν είναι βέβαια και εμπεριέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου).

η επιλογή χρειάζεται να βασιστεί σ’ αυτές τις αξιολογήσεις.

Οπότε

Λόγω, όμως,

του ότι μιας τέτοιας φύσεως επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση

πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια για να συλλέγονται όσο τον δυνατόν περισσότερες πληροφορίες

έτσι ώστε

να αποφευχθεί μια τέτοια κατάληξη

**5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης**

Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, επειδή μας υπενθυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μια απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη κα αποτελεσματική είναι.

Η υλοποίηση της απόφασης αποτελεί το

τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία

λήψης αποφάσεω

Για να μπορέσουμε, όμως, να φτάσουμε σ’ αυτό,

Δηλαδή, η υλοποίηση της απόφασης δεν περιλαμβάνει μόνο την εφαρμογή της απόφασης, αλλά και την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης για την εφαρμογή.

χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης που

να αφορά την εφαρμογή της λύσης την οποία

επιλέξαμε από το προηγούμενο βήμα (με σκοπό η

εφαρμογή να μην αφήνεται στην τύχη της, αλλά να

δημιουργούνται οι συνθήκες που βοηθούν στο να

είναι επιτυχημένη).

**Στο παράδειγμά μας** Αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδόγησης

από τους επόπτες, τότε το σχέδιο δράσης θα πρέπει

να περιλαμβάνει καάθε **λεπτομέρεια** για την εποπτεία.

Και για κάθε επόπτη:

Δηλαδή: Το όνομά 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.

**Α. Ερωτήσεις Ανάπτυξης**

**1.** Τι είναι ο Οργανισμός που Μαθαίνει και πότε ξεκίνησε;

2. Ποιες βασικές σημασίες εμπεριέχει η έννοια της μάθησης, σύμφωνα με τον Οργανισμό που Μαθαίνει (ή αλλιώς, τι σημαίνει «μαθαίνω», σύμφωνα με τον Οργανισμό που Μαθαίνει);

3. Πότε πραγματοποιείται η μάθηση και τι μπορούμε να πούμε ότι είναι «μάθηση», σύμφωνα με τον Οργανισμό που Μαθαίνει;

4. Ποια είναι η έννοια της οργανωσιακής μάθησης;

5. Ποια είναι η έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει (ή αλλιώς, ποια είναι τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού που Μαθαίνει);

6. Τι χρειάζονται οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, για να επιβιώσουν;

7. Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους πραγματοποιείται η μάθηση, στα πλαίσια ενός οργανισμού και τι χρειάζεται να κάνει ο οργανισμός που μαθαίνει σε σχέση με αυτό;

8. Πώς λειτουργεί ο οργανισμός που μαθαίνει ως σύστημα; Να αναλύσετε.

9. Πώς θα περιγράφατε την παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης στα πλαίσια του οργανισμού που μαθαίνει;

10. Ποιος είναι ο νέος ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση;

**Ερωτήσεις Σωστού – Λάθους**

1. Ο τυπικός τρόπος εκπαίδευσης στους οργανισμούς προϋποθέτει την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.
2. Η απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων, σύμφωνα με την προσέγγιση του Οργανισμού που Μαθαίνει, συνεπάγεται τη συνειδητοποίηση ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.
3. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να μαθαίνει, γεγονός που δεν είναι το ίδιο με το να μαθαίνει κάθε διευθυντής ξεχωριστά.
4. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Οργανισμού που Μαθαίνει, μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς που προκύπτει από τις γνώσεις.
5. Στον οργανισμό που μαθαίνει, η τυπική εκπαίδευση μπορεί να γίνει με τη δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών.
6. Ο ηγέτης στην οργανωσιακή μάθηση είναι ένα χαρισματικό άτομο που θέτει κατευθύνσεις, λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις, ενεργοποιεί το πλήθος.
7. Οργανισμός που μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη στην οποία καλλιεργούνται νέοι, δημιουργικοί τρόποι σκέψης και οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν, ξεχωριστά ο καθένας.
8. Τα αποτελέσματα της μάθησης του οργανισμού που μαθαίνει, καλό είναι να ενσωματώνονται στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης.
9. Οργανισμός που μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη της οποίας τα μέλη συνεχώς προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντος της.
10. Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που Μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη η οποία δημιουργεί το μέλλον της.
11. Η οργανωσιακή μάθηση συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων και διατηρούν αμετάβλητη την οργάνωση στο σύνολό της.
12. Η Οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σε ένα σύστημα που προσαρμόζεται.
13. Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη που είναι ικανή να υποστηρίζει την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτομιών, όποτε οι συνθήκες το απαιτούν.
14. Στη διαδικασία μετασχηματισμού των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν, εμφανίζονται αρχικά ατομικές αλλαγές, στη συνέχεια διαμορφώνονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του οργανισμού και τελικά διαμορφώνονται οι πεποιθήσεις σχετικά με τη στρατηγική.
15. Η οργανωσιακή μάθηση δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αυξημένη προσαρμοστικότητα, καθώς την ενδιαφέρει η παραγωγή μάθησης.

**Γ. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής**

1. **Η απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how) δεν περιλαμβάνει:**

α. Την απόκτηση ικανότητας συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος της εμπειρίας

β. Την απόκτηση ικανότητας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας

γ. Την απόκτηση των αρχικών απαραίτητων γνώσεων για το πώς θα παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

1. **Ο παραδοσιακός ηγέτης:**

α. Θέτει κατευθύνσεις

β. Σχεδιάζει τις δράσεις της επιχείρησης

γ. Διδάσκει τους συνεργάτες τους

δ. Διαχειρίζεται κρίσιμες ενέργειες

1. **Δεν αποτελεί προϋπόθεση για την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων μάθησης στη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού που μαθαίνει:**

α. Η ύπαρξη ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος

β. Η ύπαρξη ευέλικτου τεχνολογικού περιβάλλοντος.

γ. Η δημιουργία ευέλικτου εξωτερικού περιβάλλοντος

δ. Η δημιουργία ευέλικτου λειτουργικών οργανωτικών δομών

1. **Στα συλλογικά γνωστικά μοντέλα του οργανισμού που μαθαίνει δεν αλλάζουν σε σχέση με:**

α. Την επιχείρηση

β. Τους ανταγωνιστές

γ. Την αγορά

δ. Το κράτος

1. **Ισχύει για την παραγωγή μάθησης:**

α. Αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζομένων

β. Αφορά κυρίως την ενεργοποίηση του πλήθους.

γ. Αφορά κυρίως την ανάπτυξη της δημιουργικότητας

δ. Αφορά κυρίως την ενσωμάτωσης της οργανωσιακής μάθησης ως μια πλήρως προσαρμοζόμενη επιχείρηση.

1. **Δεν περιλαμβάνεται στην έννοια του Οργανισμού που Μαθαίνει:**

α. Είναι η οργάνωση εκείνη που επεκτείνει συνεχώς τη δημιουργικότητά της

β. Είναι η οργάνωση εκείνη που μέσω των εμπειριών και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση

γ. Είναι η οργάνωση εκείνη στην οποία οι άνθρωποι συνεχώς αναπτύσσουν τη δυναμικότητά τους, προκειμένου να είναι συμβατοί με τις απαιτήσεις του ηγέτη.

δ. Είναι η οργάνωση εκείνη που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών.

1. **Δεν αποτελεί άμεσο στόχο της σταθερής υποστήριξης της μάθησης από τον Οργανισμό που Μαθαίνει:**

α. Η βελτίωση της ποιότητας

β. Η βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές

γ. Η αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής

δ. Η τρέχουσα κερδοφορία

1. **Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιεί:**

α. Τη δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών οργανωτικών δομών

β. Την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων

γ. Τη δημιουργικότητα των εργαζόμενων

δ. Το πλήθος

**Ερωτήσεις αντιστοίχισης**

|  |  |
| --- | --- |
| **ΣΤΗΛΗ Α** | **ΣΤΗΛΗ Β** |
|  |  |
|  | **α.** Έχει την ευθύνη να καταστήσει την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική. |
| 1. Παραδοσιακός ηγέτης | **β.** Διαχειρίζεται κρίσιμες ενέργειες |
|  | **γ.** Εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του |
|  | **δ.** Θέτει κατευθύνσεις |
|  | **ε.** Λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις |
| 2. Ηγέτης στην οργανωσιακή μάθηση | **στ.** Δομεί κοινό όραμα για όλα τα στελέχη της επιχείρησης |
|  | **ζ.** Σχεδιάζει τις δράσεις της επιχείρησης |
|  | **η.** Ενεργοποιεί το πλήθος |
|  | **θ.** Ο ρόλος του διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων |
|  | **ι.** Ο ρόλος του συνδέεται από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων |