

ΑΟΔΕ (308 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ)

ΚΕΦ. 1 (98 ερωτήσεις)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Παράγραφος 1.1

1. Ποιος είναι ο ορισμός της επιχείρησης και ποια τα χαρακτηριστικά της;

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

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που: **1)** παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε, **2)** προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό, **3)** υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό και **4)** μία επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

2. Ποιοι είναι οι συντελεστές παραγωγής;

Οι συντελεστές παραγωγής είναι: Το κεφάλαιο, η εργασία, το έδαφος – εγκαταστάσεις και για ορισμένους οικονομολόγους η επιχειρηματικότητα.

3. Για ποιο λόγο διαθέτουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα τους στην αγορά;

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στη αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Η αποκόμιση κέρδους θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

4. Ποια είναι τα κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων;

Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι: **1)** το ιδιοκτησιακό καθεστώς, **2)** η νομική μορφή, **3)** ο τομέας δραστηριότητας, **4)** το μέγεθος των επιχειρήσεων και **5)** η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.

5. Σε τι διακρίνονται οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς;

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διακρίνονται σε: **1)** δημόσιες **2)** ιδιωτικές **3)** δημοτικές και **4)** μεικτές.

6. Τι είναι δημόσιες επιχειρήσεις, τι ιδιωτικές, τι δημοτικές και τι μεικτές;

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

Ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες.

Ν.Π.Ι.Δ. είναι οι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται δημοτικές.

Μεικτές επιχειρήσεις είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες.

7. Με ποιες αρχές δικαίου λειτουργούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις;

Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.

8. Ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων;

Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους.

9. Για ποιο λόγο οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες;

Για το λόγο ότι ο αντικειμενικός τους σκοπός είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους.

10. Ποια διάκριση υπάρχει στο δημόσιο τομέα;

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει διάκριση: **1)** ανάμεσα στις δημόσιες επιχειρήσεις και **2)** στους δημόσιους οργανισμούς.

11. Τι είναι οι δημόσιοι οργανισμοί;

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι: **α)** νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή **β)** νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.).

12. Από τι αποτελείται η Κεντρική Διοίκηση;

Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως είναι οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες κ.α.

13. Τι είναι τα Ν.Π.Δ.Δ. και τα Ν.Π.Ι.Δ.;

α) Τα Ν.Π.Δ.Δ. αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως είναι οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες κ.α. **β)** Τα Ν.Π.Ι.Δ. είναι κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, κ.τ.λ.

14. Ποιο είναι το κριτήριο διάκρισης των δημοσίων επιχειρήσεων από τους δημόσιους οργανισμούς; Δώστε παράδειγμα.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ μας προσφέρει το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο πληρώνουμε κάθε δίμηνο ανάλογα με την κατανάλωση που έχουμε κάνει.

15. Με ποιους τρόπους μπορούν να δημιουργηθούν οι μεικτές επιχειρήσεις;

Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους: **α)** είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες, **β)** είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, **γ)** είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες.

16. Πότε έχουμε μερική ιδιωτικοποίηση και πότε μερική κρατικοποίηση;

Οι μεικτές επιχειρήσεις που δημιουργούνται με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες αποτελούν **μερική ιδιωτικοποίηση** δημοσίων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Μια τέτοια περίπτωση είναι εκείνη του ΟΤΕ.

Οι μεικτές επιχειρήσεις που δημιουργούνται με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων αποτελούν **μερική κρατικοποίηση**. Οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό στοιχείο της δεκαετίας του 70 στην Ελλάδα. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι

ήταν σκόπιμο, βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος. Μια χαρακτηριστική περίπτωση κρατικοποίησης στην Ελλάδα ήταν η εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας από τον Αριστοτέλη Γνώση στο ελληνικό δημόσιο.

17. Σε τι διαφέρει η κοινωνικοποίηση από την κρατικοποίηση;

Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήθηκε μία άλλη πολιτική, που **ονομάστηκε κοινωνικοποίηση**. Η κοινωνικοποίηση **διαφέρει** από την κρατικοποίηση ως προς **τον σκοπό** εξαγοράς. Με την κοινωνικοποίηση **επιδιώκεται** η εξυγίανση της επιχείρησης κι όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.

18. Στις μεικτές επιχειρήσεις ποιο δικαίωμα διατηρεί το κράτος;

Συνήθως στις μεικτές επιχειρήσεις, το κράτος: 1) διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και 2) να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους.

19. Ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές; Δώστε παράδειγμα.

Ως Κερδοσκοπικές θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις των οποίων ο σκοπός είναι η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο.

Μία περίπτωση μεικτής κερδοσκοπικής επιχείρησης αποτελεί η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος. Είναι μεικτή γιατί το κεφάλαιό της ανήκει τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες. Ταυτόχρονα, είναι κερδοσκοπική γιατί αποβλέπει στην επίτευξη κέρδους (στις τράπεζες κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ του τόκου που εισπράττουν για κεφάλαια που δανείζουν μείον το επιτόκιο που αποδίδουν στους καταθέτες).

20. Σε τι αποβλέπουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί; Δώστε παραδείγματα.

Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί_αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα χωριά S.O.S., η Εταιρία Σπαστικών, κ.α.

21. Ανάλογα με τι ταξινομούνται οι επιχειρήσεις σε τομείς και σε κλάδους;

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

22. Ποιοι είναι οι τομείς παραγωγής;

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

23. Ποιες επιχειρήσεις ανήκουν στον πρωτογενή τομέα παραγωγής;

Στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής_ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι: **1)** οι γεωργικές, **2)** οι κτηνοτροφικές, **3)** οι αλιευτικές, **4)** οι δασοκομικές, **5)** οι μεταλλευτικές και **6)** διάφορες άλλες (π.χ. οι μελισσοκομικές).

24. Ποιες επιχειρήσεις ανήκουν στο δευτερογενή τομέα παραγωγής;

Στο Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής_ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Δηλαδή: **1)** όλες οι βιοτεχνικές και **2)** βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα) και προϊόντα που

φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα).

25. Ποιες επιχειρήσεις ανήκουν στον τριτογενή τομέα παραγωγής;

Στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής_περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.

26. Με τι ασχολούνται οι φορείς του τριτογενή τομέα παραγωγής;

Ασχολούνται με:

- **το εμπόριο** (λιανικό ή χονδρικό εμπόριο, εισαγωγικό ή εξαγωγικό εμπόριο)
- **τις μεταφορές** (ναυτιλιακές επιχειρήσεις), **τις επικοινωνίες** (Υπουργείο Τύπου και ΜΜΕ, ΕΛΤΑ), **τις συγκοινωνίες** (Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης, ΚΤΕΛ στους κατά τόπους νομούς, Ο.Σ.Ε.)
- **τις τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες** (όλες οι τράπεζες, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρίες, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών)
- **τις υπηρεσίες υγείας** (Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τα νοσοκομεία, οι ιδιωτικές κλινικές και τα ιατρεία)
- **τις υπηρεσίες εκπαίδευσης** (δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, τεχνικές σχολές, σχολές ΟΑΕΔ, ΚΕΚ)
- **τις υπηρεσίες θεάματος** (θέατρα, κινηματογράφος, νυχτερινά κέντρα διασκέδασης)
- **τον τουρισμό** (ξενοδοχειακές μονάδες, γραφεία τουρισμού)
- **τις συμβουλευτικές υπηρεσίες** (σύμβουλοι επιχειρήσεων παροχής νομικών και οικονομοτεχνικών υπηρεσιών)

27. Από τι καθορίζεται ο κλάδος παραγωγής;

Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν.

28. Ποιους κλάδους παραγωγής γνωρίζετε;

Έτσι, έχουμε: **1)** τον κλάδο οινοποιίας, **2)** υποδηματοποιίας, **3)** μεταλλουργίας, **4)** υαλουργίας, **5)** κλωστοϋφαντουργίας, **6)** τροφίμων και ποτών κ.α.

29. Ποιο είναι το επικρατέστερο κριτήριο στη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθός τους;

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά **κριτήρια**, όπως: 1) ο αριθμός των εργαζομένων, 2) το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, 3) το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. **Το επικρατέστερο κριτήριο** από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων.

30. Ως προς τον αριθμό των εργαζομένων πως χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις;

Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται: 1) ως **μικρές**_όταν απασχολούν έως 20 άτομα, 2) **μεσαίες**_όταν απασχολούν από 20 έως 100 και 3) **μεγάλες**_όταν απασχολούν πάνω από 100.

31. Ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται μεσαίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση;

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

32. Ποιες επιχειρήσεις λέγονται μικρομεσαίες στην Ελλάδα;

Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες, κατά μέσο όρο, απασχολούν 50 άτομα.

33. Ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων πως χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις;

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

34. Ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται εθνικές και ποιες πολυεθνικές; Δώστε παραδείγματα.

Εθνικές Επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα. Χαρακτηριστικές εθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν οι αλυσίδες «θείος Βάνιας», «Βασιλόπουλος», και άλλες.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, όπως τα τραπεζικά ιδρύματα Barclays, Citibank, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας Wind και Vodafone, κ.τ.λ.

35. Τι είναι οι οικονομίες κλίμακας;

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).

36. Πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν τους συντελεστές παραγωγής στις χώρες εγκατάστασης;

Οι επιχειρήσεις αυτές: 1) αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, 2) μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και 3) προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης 4) διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).

37. Από ποια χώρα καθορίζεται η ανώτατη διοίκηση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας και τα στελέχη που προσλαμβάνονται είναι δυναμικά με γνώσεις της τοπικής αγοράς.

38. Σε ποιες χώρες εγκαθίστανται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και πως λειτουργούν; Δώστε παράδειγμα.

Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου: 1) εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και 2) πληρώνουν χαμηλούς μισθούς 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. Μία τέτοια χαρακτηριστική περίπτωση είναι εκείνη της βιομηχανίας ελαστικών «Good Year», που έκλεισε το εργοστάσιό της στη Βιομηχανική Ζώνη της Σίνδου Θεσσαλονίκης κι εγκαταστάθηκε στην Τουρκία λόγω φτηνότερου εργατικού δυναμικού.

Παράγραφος 1.2

1. Γιατί η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες;

Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της.

2. Ποιες είναι οι σπουδαιότερες λειτουργίες της επιχείρησης;

Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: 1) η Παραγωγική, 2) η Εμπορική και 3) η Οικονομική.

3. Γιατί η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής;

Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα, προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά.

4. Ποια δραστηριότητα της επιχείρησης αποτελεί την παραγωγική λειτουργία;

Η δραστηριότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά αποτελεί την παραγωγική της λειτουργία.

5. Τι περιλαμβάνει η παραγωγική λειτουργία;

Η λειτουργία αυτή **περιλαμβάνει**: **1)** την επεξεργασία των πρώτων υλών, **2)** τη συντήρηση των μηχανημάτων, **3)** το σχεδιάσμά της αλυσίδας παραγωγής, **4)** τον ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α.

6. Μία παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση;

Μία παραγωγική μονάδα δεν είναι απαραίτητα και επιχείρηση. Για παράδειγμα ένα κρατικό νοσοκομείο, ένα δημόσιο σχολείο, ένα Κέντρο Αποκατάστασης Ηλικιωμένων (Κ.Α.Π.Η.), ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά, που είναι παραγωγικές μονάδες, δεν είναι ταυτόχρονα και επιχειρήσεις. Ένα κρατικό νοσοκομείο και μία ιδιωτική κλινική έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες.

7. Ποια είναι η διαφορά της επιχείρησης από την παραγωγική μονάδα;

Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι μόνο η ιδιωτική κλινική θεωρείται επιχείρηση γιατί, μέσω της παραγωγικής λειτουργίας, αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος.

8. Το Υπουργείο είναι παραγωγική μονάδα; Αν ναι, γιατί;

Το Υπουργείο είναι παραγωγική μονάδα γιατί έχει ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες.

9. Τι καλείται εμπορική λειτουργία;

Μία επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγοραστούν από τους καταναλωτές, προβαίνει και σε μία άλλη ενέργεια, η οποία καλείται **εμπορική λειτουργία**.

10. Τι περιλαμβάνει η εμπορική λειτουργία;

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει: **1)** την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, **2)** το σχεδιάσμά των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, **3)** όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής.

11. Ποιων τμημάτων της επιχείρησης αποτελεί αντικείμενο η εμπορική λειτουργία;

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

12. Τι καλείται οικονομική λειτουργία;

Μία επιχείρηση: **1)** έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, **2)** φορολογείται για τις δραστηριότητές της, **3)** παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, **4)** αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, **4)** έχει λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.τ.λ. Όλες αυτές οι ενέργειες εμπεριέχονται σε μία τρίτη λειτουργία της που **καλείται οικονομική**.

13. Ποιους ρόλους παίζει η επιχείρησης με την οικονομική λειτουργία;

Με την οικονομική λειτουργία δηλαδή, η επιχείρηση **παίζει το ρόλο** του: 1) επενδυτή, 2) του καταθέτη, 3) του δανειστή, 4) του δανειζόμενου και 5) του οικονομικού διαχειριστή.

14. Να αναπτύξετε την εμπορική και την οικονομική λειτουργία.

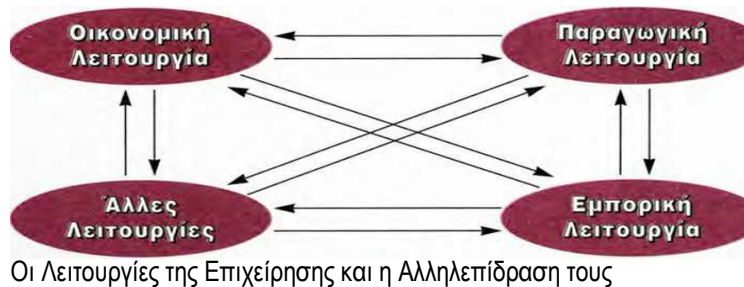
Η Εμπορική Λειτουργία

Μία επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγοραστούν από τους καταναλωτές, προβαίνει και σε μία άλλη ενέργεια, η οποία καλείται **εμπορική λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή **περιλαμβάνει**: 1) την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, 2) το σχεδιάσμα των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, 3) όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί **αντικείμενο** των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

Η Οικονομική Λειτουργία

Μία επιχείρηση: 1) έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, 2) φορολογείται για τις δραστηριότητές της, 3) παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, 4) αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, 4) έχει λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.τ.λ. Όλες αυτές οι ενέργειες εμπεριέχονται σε μία τρίτη λειτουργία της που **καλείται οικονομική**. Με την **οικονομική λειτουργία** δηλαδή, η επιχείρηση **παίζει το ρόλο** του: 1) επενδυτή, 2) του καταθέτη, 3) του δανειστή, 4) του δανειζόμενου και 5) του οικονομικού διαχειριστή.

15. Δώστε σε σχεδιάγραμμα τις λειτουργίες της επιχείρησης και την αλληλεπίδρασή τους.



Παράγραφος 1.3

1. Ποια είναι τα κοινωνικά στοιχεία της επιχείρησης ως κοινωνική οργάνωση;

Η επιχείρηση αποτελεί μία **κοινωνική οργάνωση** με έντονα **κοινωνικά στοιχεία**. **Κυρίως**: 1) απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις, 2) τους παρέχει το δικαίωμα να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές, 3) αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα, 4) στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και 5) με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους.

2. Ποια έννοια είναι απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση;

Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων.

3. Τι εννοούμε λέγοντας κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων;

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

4. Τι περιλαμβάνει η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων;

Περιλαμβάνει:

- 1) την **παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων** ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά.
- 2) την **οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών 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 με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον**. Στην περίπτωση αυτή κάνουμε λόγο για τα περίφημα «**πράσινα**» στελέχη, «**green managers**».
- 4) τις **διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους**, όπως: **α)** παιδικές κατασκηνώσεις, **β)** εκδρομές προσωπικού, **γ)** εκπαιδευτικά κουπόνια, **δ)** παροχές σε είδος και **ε)** διάφορα δώρα
- 5) τις **διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο**, όπως: **α)** αιμοδοσίες, **β)** ανθρωπιστική βοήθεια, **γ)** υποστήριξη εράνων κ.τ.λ.

5. Τι είναι τα πράσινα στελέχη;

Τα πράσινα στελέχη είναι τα στελέχη που εκπαιδεύονται με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον.

6. Τι είναι ο κοινωνικός ισολογισμός;

Πρόκειται για έναν ισολογισμό που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης και το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία.

7. Ποια είναι η διαφορά του κοινωνικού από τον οικονομικό ισολογισμό;

Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία.

Παράγραφος 1.4

1. Τι εννοούμε όταν λέμε περιβάλλον της επιχείρησης;

Λέγοντας περιβάλλον της επιχείρησης δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον, αλλά **το επιχειρησιακό**.

2. Ποιες κατηγορίες περιλαμβάνει το (επιχειρησιακό) περιβάλλον της επιχείρησης;

Αυτό περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: **1)** το εσωτερικό και **2)** το εξωτερικό.

3. Ποια στοιχεία ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;

Στο **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης **ανήκουν**: 1) τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), 2) οι μηχανές, 3) οι πρώτες ύλες, 4) οι μέθοδοι παραγωγής, 5) οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, 6) τα κεφάλαια, 7) οι μέτοχοι, 8) η δομή της επιχείρησης, 9) ο τρόπος διοίκησης, 10) οι τεχνικές που

εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, 11) η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, 12) οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης κ.τ.λ.

4. Τι περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;

Το εσωτερικό περιβάλλον **περιλαμβάνει** οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.

5. Με τι σχετίζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;

Το **εξωτερικό περιβάλλον_σχετίζεται** με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.

6. Ποιο πρωτεύοντα ρόλο παίζει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;

Εδώ και πάρα πολλά χρόνια θεωρείται ότι **παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο** για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης.

7. Τι λαμβάνει η επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον και σε ποιες δραστηριότητες προβαίνει;

Κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της: **1)** τις πρώτες ύλες για να παράγει και **2)** τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις. Η επιχείρηση επίσης: **1)** υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, **2)** συνεργάζεται με τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της, **3)** αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και **4)** γενικά προβαίνει σε μία σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

8. Σε τι διακρίνεται το εξωτερικό περιβάλλον;

Το εξωτερικό περιβάλλον **διακρίνεται:** **1)** στο οικονομικό, **2)** στο τεχνολογικό, **3)** στο πολιτικό, **4)** στο νομικό, **5)** στο διεθνές, **6)** στο κοινωνικό και **7)** στο πολιτισμικό περιβάλλον.

9. Ποια στοιχεία δείχνουν την οικονομική κατάσταση μιας χώρας;

Το **οικονομικό περιβάλλον_προκύπτει** από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι: **α)** ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού), **β)** ο ρυθμός ανάπτυξης, **γ)** οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, **δ)** η πορεία της κεφαλαιαγοράς, **ε)** τα επιτόκια, **στ)** το επίπεδο των εισοδημάτων, **ζ)** το φορολογικό σύστημα, **η)** οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Στο περιβάλλον αυτό **ανήκουν επίσης:** **α)** οι πελάτες, **β)** οι προμηθευτές, **γ)** οι ανταγωνιστές, **δ)** οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που **αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.**

10. Δώστε παράδειγμα του οικονομικού περιβάλλοντος στο χώρο της εκπαίδευσης και των αερομεταφορών.

Παράδειγμα στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Στο χώρο των αερομεταφορών, η απόφαση για την καταβολή ενός επιπλέον χαρτοσήμου οδηγεί τις εταιρίες σε αύξηση του κόστους και κατά συνέπεια σε άνοδο της τιμής των εισιτηρίων.

11. Να αναπτύξετε το τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο **τεχνολογικό περιβάλλον_ανήκει:** 1) όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπε-

ρασμένες τεχνικές παραγωγής.

12. Να αναπτύξετε το πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το **πολιτικό περιβάλλον**_αφορά: 1) το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως α)η πολιτική σταθερότητα ή β) η αστάθεια, που δημιουργούν θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα, για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Παραδείγματα του πολιτικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση είναι η μονιμότητα των καθηγητών ή ο θεσμός των ωρομίσθιων καθηγητών, για τις επιχειρήσεις ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων, και για τις πετρελαϊκές εταιρίες η απαγόρευση (**embargo**) διακίνησης του πετρελαίου.

13. Να αναπτύξετε το νομικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το **νομικό περιβάλλον**_εμπεριέχει: 1) τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν α) τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, β) τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, γ) τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και δ) γενικότερα το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

14. Να αναπτύξετε το διεθνές περιβάλλον της επιχείρησης.

Το **διεθνές περιβάλλον** περιλαμβάνει: 1) το γενικό οικονομικό κλίμα, 2) τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, 3) τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και 4) τις προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών. Για παράδειγμα, οι γερμανικές εταιρίες **ζητούν απαραίτητα πιστοποιητικό της σειράς ISO¹** για να συνεργασθούν με ξένες εταιρίες και να εισάγουν τα προϊόντα τους.

15. Τι είναι το πιστοποιητικό ISO;

Πρόκειται για ένα πιστοποιητικό ποιότητας, που αναγνωρίζεται διεθνώς και δίνεται από τους εθνικούς οργανισμούς πιστοποίησης κάθε χώρας στις επιχειρήσεις, που πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις ποιότητας, κατά το σχεδιάσμά και την παραγωγή των προϊόντων τους.

16. Να αναπτύξετε το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το **κοινωνικό περιβάλλον** περιλαμβάνει: 1) όλες τις κοινωνικές αλλαγές, 2) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και 3) γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η δια βίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

17. Να αναπτύξετε το πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το **πολιτισμικό περιβάλλον**_αναφέρεται: 1) στα εθνολογικά, 2) λαογραφικά, 3) παραδοσιακά και 4) θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό. Παραδείγματα αποτελούν διάφορες κινηματογραφικές ταινίες, για τις οποίες γράφονται οι χειρότερες κριτικές και δημιουργούν αντιδράσεις, όταν το περιεχόμενό τους δεν συμφωνεί με το σύστημα αξιών της τοπικής κοινωνίας στην οποία προβάλλονται.

Παράγραφος 1.5

1. Ποιος είναι ο λόγος λειτουργίας των επιχειρήσεων;

Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης αποτελούν το λόγο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

2. Ποιες είναι οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης;

Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: 1) η αποτελεσματικότητα, 2) η αποδοτικότητα, 3) η παραγωγικότητα και 4) η ανταγωνιστικότητα.

3. Τι εννοούμε με τον όρο αποτελεσματικότητα;

Με τον όρο **αποτελεσματικότητα** εννοούμε το βαθμό επίτευξης των στόχων. Πολύ συχνά ακούμε φράσεις, όπως «Πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό» ή ότι «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%».

4. Πως υπολογίζουμε την αποτελεσματικότητα στην πράξη; Δώστε παράδειγμα.

Την αποτελεσματικότητα στην πράξη την υπολογίζουμε συγκρίνοντας τα αποτελέσματα που πετύχαμε σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιδιώκουμε. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10%, και τελικά πετυχαίνει μία αύξηση κατά 8%, είναι αποτελεσματική κατά 80%.

Εκτός από **ποσοστά**, μπορούμε να χρησιμοποιούμε και **απόλυτες τιμές**. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση θέσει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1.000 μονάδες και πετύχει μία αύξηση κατά 700 μονάδες, ο βαθμός αποτελεσματικότητάς της είναι 70%.

5. Δώστε τον τύπο της αποτελεσματικότητας.

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες Μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες Μονάδες}} \times 100$$

6. Ποιο μέγεθος είναι συναφές με την αποτελεσματικότητα;

Ένα άλλο μέγεθος συναφές με την αποτελεσματικότητα είναι η **αποδοτικότητα**.

7. Τι εκφράζει η αποδοτικότητα;

Η **αποδοτικότητα** εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

8. Με τι μετριέται η αποδοτικότητα;

Η αποδοτικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες.

9. Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα με ποια άλλη έννοια έχει ταυτιστεί;

Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της **οικονομικής αποδοτικότητας**.

10. Τι είναι οικονομική αποδοτικότητα; Δώστε τον τύπο της αποδοτικότητας.

Οικονομική Αποδοτικότητα είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.

Αποτέλεσμα (Εκροές π.χ. 1.000 τελικά προϊόντα)

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Πραγματοποιηθέν Κόστος (Εισροές π.χ. κεφάλαια)}}{\text{Πραγματοποιηθέν Κόστος (Εισροές π.χ. κεφάλαια)}}$$

11. Δώστε τον τύπο της οικονομικής αποδοτικότητας.

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$$

12. Με ποια έννοια είναι στενά συνδεδεμένη η αποδοτικότητα.

Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα.

13. Ποια είναι η διαφορά αποδοτικότητας και παραγωγικότητας;

Η μόνη διαφορά είναι ότι 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.

14. Δώστε τον τύπο της παραγωγικότητας της εργασίας. Δώστε ένα παράδειγμα.

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα (π.χ. 5.000 μονάδες)}}{\text{Αριθμός εργατών (π.χ. 50) ή εργατοωρών (π.χ. 50 \times 8 = 400)}}$$

Για παράδειγμα, αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 5.000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 50 εργάτες, τότε η παραγωγικότητα είναι: $5.000:50=100$. Αν την επόμενη ημέρα παραχθούν 5.100 μονάδες, η παραγωγικότητα θα είναι $5.100:50=102$, παρουσιάζοντας μία αύξηση κατά 2%.

15. Δώστε τον τύπο της παραγωγικότητας για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής.

Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής, δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα η Υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

16. Δώστε παράδειγμα μέτρησης της παραγωγικότητας στον τομέα των υπηρεσιών.

Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πώς μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνητών ή τον αριθμό των τηλεφώνων που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα μηχανών).

17. Η υψηλή παραγωγικότητα συμβαδίζει με την αποτελεσματικότητα; Δώστε παράδειγμα.

Η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1.000 προϊόντα / ημέρα δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να πουλήσει στην αγορά τις μονάδες αυτές.

18. Η παραγωγικότητα αποτελεί σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών;

Η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών.

19. Τι σημαίνει ανταγωνιστικότητα και πως πετυχαίνεται;

Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών.

Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

20. Με ποια έννοια συνδέεται η ανταγωνιστικότητα και πως;

Η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μία επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ακόμη με υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργάτες που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία, εφαρμόζοντας ποιοτικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα της.

21. Πως μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα;

Μερικές φορές, μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρά το γεγονός ότι η σύστασή τους είναι η ίδια, γιατί προβάλλονται ιδιαίτερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία ή τον τρόπο κατανάλωσής τους. Παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του νωπού γάλακτος των διαφόρων γαλακτοκομικών εταιριών.

ΚΕΦ. 2 (138 ερωτήσεις)

Α. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Παράγραφος 2.2 (2.2.1)

1. Πότε εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης;

Από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών.

2. Από πότε συναντάται ο όρος διοίκηση στην Ελληνική γλώσσα και τι σημαίνει;

Ο όρος «**Διοίκηση**» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης.

3. Σε ποιες αναφορές πέρα από την Ελληνική αρχαιότητα αναγνωρίζεται η σημασία της διοίκησης;

Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 π.χ. όσο και σε αντίστοιχες της αρχαίας Κίνας.

4. Πως αναφέρει τη Διοίκηση ο Σωκράτης;

Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

5. Σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, τι υπήρχε στην αρχαία Ελλάδα;

Στην Αθηναϊκή Δημοκρατία η ύπαρξη συμβουλίων λαϊκών δικαστηρίων και συμβουλίου στρατηγών υποδηλώνει την ουσιαστική ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας.

6. Τι ορίζεται ως Διοίκηση;

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.

7. Ποιο είναι το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης;

Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι: οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.).

8. Από τι αποτελείται ο κάθε οργανισμός, πως υποστηρίζεται και τι επιδιώκει; Δώστε παράδειγμα.

Ο οποιοσδήποτε οργανισμός, π.χ. το σχολείο, **αποτελείται** από ένα σύνολο ανθρώπων, που συνθέτουν μια ομάδα, η οποία **υποστηρίζεται** από κτήρια, μηχανήματα, χρηματικούς πόρους κ.τ.λ. και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς, όπως μόρφωση, κοινωνικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα η διοίκηση του σχολείου, καταβάλλει συστηματική προσπάθεια διαχειριζόμενη

κατάλληλα τους πόρους που διαθέτει (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα κ.τ.λ.), ώστε η ομάδα να παραμένει λειτουργική και να προσεγγίζει την επίτευξη των στόχων.

9. Με ποιο τρόπο η διοίκηση του σχολείου επιτυγχάνει τους στόχους της;

Η διοίκηση του σχολείου, καταβάλλει συστηματική προσπάθεια διαχειριζόμενη κατάλληλα τους πόρους που διαθέτει (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα κ.τ.λ.), ώστε η ομάδα να παραμένει λειτουργική και να προσεγγίζει την επίτευξη των στόχων.

10. Που είναι αναγκαία η διοίκηση;

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση.

11. Τι εφαρμόζει η διοίκηση για να επιτύχει ένα πρακτικό αποτέλεσμα;

Εφαρμόζει: α) γνώσεις και **β)** δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.

12. Τι πρέπει να λαμβάνει υπόψη του αυτός που ηγείται;

Αυτός που «ηγείται» κατά την άσκηση των καθηκόντων του, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του:
1) τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία του.

13. Από που προέρχονται οι επιδράσεις στην εργασία του ηγέτη; Δώστε παράδειγμα.

Αυτές μπορεί να προέρχονται: 1) από το **εσωτερικό περιβάλλον** του οργανισμού ή 2) το **εξωτερικό**. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του παράγοντες:

- **εσωτερικούς**, όπως η καταλληλότητα στελεχών και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και
- **εξωτερικούς**, όπως η οικονομική κατάσταση της αγοράς, η παραγωγική δυνατότητα των ανταγωνιστών, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει.

Παράγραφος 2.3

1. Τι πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη;

Τα διοικητικά στελέχη, πρέπει να διαθέτουν: 1) κατάλληλες γνώσεις 2) απαραίτητες ικανότητες και 3) χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

2. Που συμβάλλουν οι κατάλληλες γνώσεις, οι απαραίτητες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας;

Οι κατάλληλες γνώσεις, οι απαραίτητες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των στελεχών συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

3. Τι επιτρέπουν στο στέλεχος οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας να κάνει;

Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει **τι πρέπει να κάνει**, ενώ οι γνώσεις οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του **να μπορεί να το κάνει**.

4. Ποιος συνδυασμός στοιχείων προσδίδει στο στέλεχος την απαραίτητη Διοικητική προσωπικότητα;

Ο συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων δηλαδή των γνώσεων, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, προσδίδουν στο στέλεχος την απαραίτητη «**Διοικητική Προσωπικότητα**», δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του.

5. Τι σημαίνει Διοικητική προσωπικότητα;

«**Διοικητική Προσωπικότητα**», σημαίνει το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του το στέλεχος.

6. Από τι προσδιορίζεται η αναλογία των γνώσεων των διοικητικών στελεχών;

Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων

7. Ποιες γνώσεις απαιτούνται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και ποιες στα ανώτερα;

Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο: α) οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο β) οι γενικές.

8. Τι πρέπει να διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος;

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν: 1) θέματα διοίκησης, 2) ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση και 3) θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης.

9. Τι πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος λογιστηρίου;

Ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει: α) βασικές αρχές διοίκησης, β) πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο, και γ) πώς συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

10. Ποιες βασικές κατηγορίες ικανοτήτων διακρίνει ο KATZ;

Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

1. Διανοητικές
2. Ανθρώπινες
3. Τεχνικές

11. Να αναπτύξετε τις διανοητικές ικανότητες.

Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί: 1) να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα καθώς και 2) να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί. Τέτοιες ικανότητες είναι: α) η λήψη αποφάσεων, β) η ανάπτυξη καινοτομιών, γ) η ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.

12. Να αναπτύξετε τις ανθρώπινες ικανότητες.

Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους: 1) να επικοινωνεί, 2) να εμπνέει, 3) να ενθαρρύνει και 4) να υποκινεί τους υφισταμένους του, 5) να επιλύει τις διαφορές τους και 6) να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι: α) η

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

13. Να αναπτύξετε τις τεχνικές ικανότητες.

Είναι η ικανότητα του στελέχους: 1) να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι: α) η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, β) η διαχείριση του χρόνου, γ) η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.

14. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους;

Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους είναι: 1) το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, 2) η πρωτοβουλία, 3) οι φιλοδοξίες, 4) η αυτοπεποίθηση, 2) η εντιμότητα, 6) η ψυχραιμία κ.α.

Παράγραφος 2.4

1. Από τι εξαρτώνται οι απαντήσεις στην ερώτηση τι εννοούμε διοίκηση ή μánατζμεντ;

Οι απαντήσεις αυτές εξαρτώνται: 1) από το παρελθόν, 2) την πείρα και 3) την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ερωτηθέντων.

2. Ποιος είναι ο πλέον αντιπροσωπευτικός ορισμός του μánατζμεντ;

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

3. Από πότε υπάρχει το μánατζμεντ ως λειτουργία και από πότε ξεκίνησε η συστηματική οργάνωση της γνώσης του;

Το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, όμως η **συστηματική οργάνωση της γνώσης** του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.

4. Ποιοι συνέβαλλαν με τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους στην εξέλιξη του μánατζμεντ;

Από τους πλέον βασικούς επιστήμονες και ερευνητές που συνέβαλλαν αποφασιστικά στην εξέλιξη του μánατζμεντ ήταν οι: 1) Ο Fraderick Taylor (Φρεντερίκ Τέϊλορ), 2) Ο Henri Fayol (Ενρί Φειόλ), 3) Ο Max Weber (Μαξ Βέμπερ), 4) Ο Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ) και 5) οι Elton Mayo (Ελτον Μάγιο) και F. Roethlisberger (Ρετλισμπεργκερ).

5. Ποιος υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης; Τι διαπίστωσε και τι πίστευε;

Ο Fraderick Taylor (Φρεντερίκ Τέϊλορ) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι: Οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς. Πίστευε ότι: 1) Η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτή την αύξηση της παραγωγικότητας, περιορίζοντας τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας. 2) Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μη θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα ήταν η διανομή

των κερδών.

6. Ποιος θεωρείτε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης στην Ευρώπη αλλά και ο πατέρας της θεωρίας της Διοίκησης; Που έδωσε μεγάλη σημασία στις αρχές του μάνατζμεντ και τι υποστήριξε;

Ο Henri Fayol (Ενρί Φειόλ) θεωρείται ως ο πατέρας της «θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. 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. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις εργασίες διεύθυνσης, οι οποίες αναλύονται σε: εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα, με μικρές παραλλαγές, σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

7. Ποιος ασχολήθηκε με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών και τι υποστήριξε;

Ο Max Weber (Μαξ Βέμπερ) ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Υποστήριξε ότι 1) η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει: 1) τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, 2) τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

8. Ποιος ήταν ο συνεργάτης του Τέϊλορ, ως τι εργάστηκε, πάνω σε ποια θέματα και τι υποστήριξε;

Ο Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ) ήταν συνεργάτης του Taylor. Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα 1) επιλογής προσωπικού και 2) ανάπτυξης συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός: 1) την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. 2) Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

9. Πότε εμφανίστηκαν οι αμφισβητίες της θεωρίας του Τέϊλορ και πού εστιάζονταν οι κατηγορίες για το επιστημονικό μάνατζμεντ;

Το 1920, εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι: 1) το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους.

10. Τι υποστήριξε η θεωρία που ονομάστηκε «κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων» και ποιοι ήταν οι κυριότεροι εκπρόσωποί της;

Υποστήριξε ότι, 1) 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. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι Elton Mayo (Ελτον Μάγιο) και F. Roethlisberger (Ρετλισμπέργκερ).

11. Τι προέκυψε από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις το 1920;

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας, βοηθούσε στην αύξηση της

παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την βελτίωση ή την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

12. Από πού αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο οι προσεγγίσεις των διαφόρων διαστάσεων του μάνατζμεντ και των οργανώσεων;

Αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.τ.λ.

13. Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης;

Η διοίκηση έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου.

14. Τι σημαίνει αποτελεσματική διοίκηση;

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μία επιχείρηση, **αλληλοεπηρεάζονται** και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό.

15. Με ποια λειτουργία συνδέονται οι λειτουργίες της αποτελεσματικής διοίκησης; Δώστε παράδειγμα αποτελεσματικής διοίκησης στο σχολείο.

Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση. Για παράδειγμα σε ένα σχολείο, το αρμόδιο στέλεχος 1) σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, 2) οργανώνει τους πόρους που διαθέτει, 3) κατανέμει αρμοδιότητες, 4) διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος 5) ελέγχει το αποτέλεσμα.

Παράγραφος 2.5 (2.5.1, 2.5.2, 2.5.3)

1. Πότε άρχισε η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του μάρκετινγκ, που έδωσε έμφαση και πως εδραιώθηκε τα επόμενα χρόνια;

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς: 1) της διαφήμισης και 2) των πωλήσεων.

Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε: 1) ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και 2) ως αυτοτελής κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

2. Μπορεί να διατεθεί κάποιο προϊόν ή υπηρεσία σήμερα χωρίς τη συμβολή του μάρκετινγκ;

Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing.

3. Η συμβολή του μάρκετινγκ είναι δαπανηρή; Το κόστος από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ πόσο επιβαρύνει τη τιμή πώλησης των προϊόντων;

Η συμβολή μπορεί να κυμαίνεται από την πλέον απλή και **ελάχιστα δαπανηρή**, μέχρι την πλέον συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και **ιδιαίτερα δαπανηρή**. Έχει προσδιορισθεί, **για παράδειγμα**, ότι το κόστος από τις δραστηριότητες του marketing επιβαρύνει κατά 50% περίπου την

4. Που επιδρά το μάρκετινγκ και τι επηρεάζει;

Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων.

5. Ποιες είναι οι τεχνικές που υποδεικνύονται από το μάρκετινγκ;

Μερικές τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing είναι: 1) ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους, 2) η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στη κατανάλωση, 3) τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, 4) τα ρούχα που θα φορέσει κάποιος για να πάει σε μια κοινωνική εκδήλωση, 5) ο τρόπος που θα συμπεριφέρεται «υποδεικνύεται» από το marketing και εφαρμόζεται, τις περισσότερες φορές, συνειδητά ή υποσυνείδητα.

6. Ποια είναι η ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ από οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν;

Μια ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία, είναι ότι: 1) αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής και 2) δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.

7. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνονται στο μάρκετινγκ;

Η αντίληψη που επικρατεί για το marketing είναι ότι σ' αυτό περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

8. Τι συνδέει το μάρκετινγκ και τι επηρεάζει;

Συνδέει την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

9. Στη σημερινή εποχή ποια είναι η πρόσθετη αποστολή του μάρκετινγκ;

Τη σημερινή εποχή το marketing έχει και την εξής **πρόσθετη αποστολή**: Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών, θα πρέπει να προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες. Σχεδιάζει τα νέα αυτά προϊόντα, συνεργάζεται για τη παραγωγή τους και τα υποστηρίζει κατά την πορεία τους στην αγορά.

10. Πως χρησιμοποιείται ο όρος μάρκετινγκ από οργανισμούς, επιχειρήσεις και ιδρύματα;

Ο όρος marketing χρησιμοποιείται από οργανισμούς, επιχειρήσεις αλλά και ιδρύματα για να υποδηλώσει τις δραστηριότητες εκείνες, οι οποίες έχουν σχέση με την έρευνα της αγοράς που αφορά:

α) Τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και την συμπεριφορά, τις εξελισσόμενες ανάγκες, τα κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.

β) Το σχεδιάσμά και την ανάπτυξη των προϊόντων, την κατάλληλη πολιτική προώθησης, τα αποτελεσματικότερα δίκτυα διανομής, τον προσδιορισμό των τιμών διάθεσης των προϊόντων, τον καθορισμό των όρων πληρωμής κ.τ.λ.

11. Τι μπορεί να οριστεί ως μάρκετινγκ;

Το **marketing** μπορεί να οριστεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός

οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.

12. Πως εκφράζεται η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ;

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με το «**μίγμα marketing**» (marketing mix).

13. Τι περιλαμβάνει το μίγμα μάρκετινγκ;

Περιλαμβάνει: τι, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το marketing.

14. Τι είναι το μίγμα μάρκετινγκ;

Το **μίγμα marketing** είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

15. Ποιες είναι οι μεταβλητές που συνιστούν το μίγμα μάρκετινγκ;

Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing»(marketing mix) είναι γνωστές ως τα «4p's», δηλαδή, το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση (Product, Price, Place, Promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα.

16. Ποια στοιχεία περιέχει το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση του μίγματος μάρκετινγκ;



Παράγραφος 2.6

1. Ποιο είναι το αντικείμενο λειτουργίας των πωλήσεων;

Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι: Να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

2. Πότε μετατρέπεται σε χρήμα η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τι βελτιώνει;

Όταν οι καταναλωτές αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ'

αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

3. Με ποιους τρόπους διανέμεται το προϊόν στους καταναλωτές; Τι είναι άμεση πώληση και τι έμμεση;

Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο ή και τα δύο ταυτόχρονα. **Άμεση πώληση:** Είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό. **Έμμεση:** Εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

4. Από τι εξαρτάται η επιτυχής πώληση;

Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την **αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.

5. Σε τι συμβάλλουν οι προσωπικές πωλήσεις;

Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία.

6. Ποια είναι η διαφορά της προσωπικής πώλησης από τις μαζικές πωλήσεις και την προώθηση;

Η διαφορά είναι ότι υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή στην προσωπική πώληση ενώ στη μαζική πώληση έχουμε την προώθηση των πωλήσεων χωρίς υν άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.

7. Με ποιες άλλες λειτουργίες συνεργάζεται η λειτουργία της πώλησης;

Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α..

8. Τι θα πρέπει να προσδιορισθούν για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις;

Για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν: 1) οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, 2) οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, 3) η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, 4) η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.

9. Ποια βασικά στάδια περιλαμβάνει η διοικητική διαδικασία των πωλήσεων;

Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

Τον **προγραμματισμό**, την **υλοποίηση** του προγράμματος και την **αξιολόγηση** του αποτελέσματος του προγράμματος.

10. Τι περιλαμβάνει ο προγραμματισμός ως βασικό στάδιο της διοικητικής διαδικασίας των πωλήσεων;

Ο **προγραμματισμός** περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό των περιοχών και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.

11. Τι περιλαμβάνει η υλοποίηση ως βασικό στάδιο της διοικητικής διαδικασίας των

πωλήσεων;

Η υλοποίηση του προγράμματος περιλαμβάνει την επιλογή, τη πρόσληψη και τη κατάρτιση των πωλητών, τη παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.

12. Τι περιλαμβάνει η αξιολόγηση ως βασικό στάδιο της διοικητικής διαδικασίας των πωλήσεων;

Η αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.

13. Ποιες ενέργειες συνδέει η αξιολόγηση;

Η αξιολόγηση συνδέει τις ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό με τα αποτελέσματα.

14. Σε τι συντελεί η επαναπληροφόρηση;

Η παρεχόμενη επαναπληροφόρηση **συντελεί** στον καθορισμό των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Παράγραφος 2.7

1. Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο της χρηματοοικονομικής διοίκησης;

Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο: 1) την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και 2) τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών. Η χρηματοοικονομική διοίκηση **ασχολείται επίσης** με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

2. Ποιες βασικές αποφάσεις παίρνει η χρηματοοικονομική διοίκηση;

Βασικές αποφάσεις που παίρνει η χρηματοοικονομική διοίκηση είναι: 1) η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων, 2) η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης, 3) η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης, 4) ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων.

3. Για ποιους λόγους τα χρηματοοικονομικά στοιχεία είναι χρήσιμα στη χρηματοοικονομική διοίκηση και την επιχείρηση;

Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

1) Αποτελούν ένα **ουσιαστικό έλεγχο** για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.

2) Παρουσιάζουν τη **χρηματοοικονομική κατάσταση** της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους: α) εργαζομένους, β) μετόχους, γ) χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, δ) προμηθευτές, ε) καταναλωτές.

3) Ανταποκρίνονται στις **νομικές υποχρεώσεις** της επιχείρησης. Σύμφωνα με το νόμο είναι απαραίτητο να εμφανίζουν οι επιχειρήσεις τη δραστηριότητα τους, με χρηματοοικονομικούς όρους, π.χ. δημοσιεύοντας τον ισολογισμό τους μία φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε **εξωτερικό έλεγχο**.

4. Ποιες επιμέρους λειτουργίες περιλαμβάνει η χρηματοοικονομική διοίκηση;

Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες:

- 1) του Προϋπολογισμού
- 2) την Ταμειακή
- 3) την Λογιστική
- 4) της Διαχείρισης Κεφαλαίων

5. Να αναπτύξετε τη λειτουργία του προϋπολογισμού.

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, **συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός** της επιχείρησης, ο οποίος, βασικά, καταγράφει τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

α) Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος 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.

β) Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο.

6. Να αναπτύξετε την ταμειακή λειτουργία.

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση: 1) των εισπράξεων και 2) πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει **εισπράξεις**: 1) από πελάτες, 2) πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, 3) γραμμάτια εισπρακτέα, 4) πώληση περιουσιακών στοιχείων, 5) ενοίκια κτλ. **Πληρωμές** πραγματοποιούνται: 1) για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, 2) για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, 3) για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται: 1) αυστηρές διαδικασίες και 2) συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

7. Να αναπτύξετε τη λογιστική λειτουργία.

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο: 1) την πλήρη καταγραφή και 2) την παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν. Σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις **ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες** ανάλογα με τα πραγματοποιούμενα έσοδα και την επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Έτσι, υποχρεούνται: 1) να τηρούν τα απαραίτητα λογιστικά βιβλία **Α' κατηγορίας (Βιβλίο Αγορών), Β' κατηγορίας (Βιβλίο Εσόδων- Εξόδων)**, και **Γ κατηγορίας (διάφορα βιβλία** που τηρούνται όπως ημερολόγιο, βιβλίο απογραφών και ισολογισμού κ.τ.λ.), καθώς και 2) να εκδίδουν τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.

8. Να αναπτύξετε τη λειτουργία της διαχείρισης κεφαλαίων.

Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών (όπως πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να

επιτυγχάνεται η **υψηλότερη αποδοτικότητα** των απασχολούμενων κεφαλαίων, και αυτό είναι έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

9. Τι καταγράφει ο οικονομικός προϋπολογισμός;

Ο **οικονομικός προϋπολογισμός** της επιχείρησης καταγράφει τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος.

10. Τι περιέχει η σύνταξη του προϋπολογισμού;

Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

α) Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος 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.

β) Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

11. Πότε τροποποιείται ο προϋπολογισμός;

Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο.

12. Ποιο είναι το αντικείμενο της ταμειακής λειτουργίας και τι παρακολουθεί;

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση: 1) των εισπράξεων και 2) πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης.

13. Από που μπορεί να έχει εισπράξεις η επιχείρηση;

Η επιχείρηση μπορεί να έχει **εισπράξεις**: 1) από πελάτες, 2) πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, 3) γραμμάτια εισπρακτέα, 4) πώληση περιουσιακών στοιχείων, 5) ενοίκια κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται: 1) αυστηρές διαδικασίες και 2) συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

14. Ποιες πληρωμές πραγματοποιούνται από την επιχείρηση;

Πληρωμές πραγματοποιούνται: 1) για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, 2) για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, 3) για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ.

15. Για ποιο λόγο απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης;

Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται: 1) αυστηρές διαδικασίες και 2) συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

16. Ποιο είναι το αντικείμενο της λογιστικής λειτουργίας και τι διασφαλίζει;

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο: 1) την πλήρη καταγραφή και 2) την παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Έτσι,

17. Που γίνεται η καταγραφή των λογιστικών πράξεων της επιχείρησης;

Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν.

18. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομούνται οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία και τι υποχρεούνται να τηρούν και να εκδίδουν;

Σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις **ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες** ανάλογα με τα πραγματοποιούμενα έσοδα και την επιχειρηματική δραστηριότητά τους.

Υποχρεούνται να τηρούν: τα απαραίτητα λογιστικά βιβλία **A' κατηγορίας (Βιβλίο Αγορών), B' κατηγορίας (Βιβλίο Εσόδων- Εξόδων)**, και **Γ κατηγορίας (διάφορα βιβλία που τηρούνται όπως ημερολόγιο, βιβλίο απογραφών και ισολογισμού κ.τ.λ.)**.

Υποχρεούνται να εκδίδουν: τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.

19. Για ποιο λόγο η επιχείρηση έχει ανάγκη από διαθέσιμα κεφάλαια;

Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών (όπως πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «**αχρησιμοποίητα**» κεφάλαια στο ταμείο της.

20. Τι πρέπει να επιτυγχάνει η επιχείρηση με τη σωστή διαχείριση διαθέσιμων κεφαλαίων;

Η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η **υψηλότερη αποδοτικότητα** των απασχολούν.

Παράγραφος 2.8

1. Τι ρυθμίζει η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής;

Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.

2. Πως επιτυγχάνεται η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής;

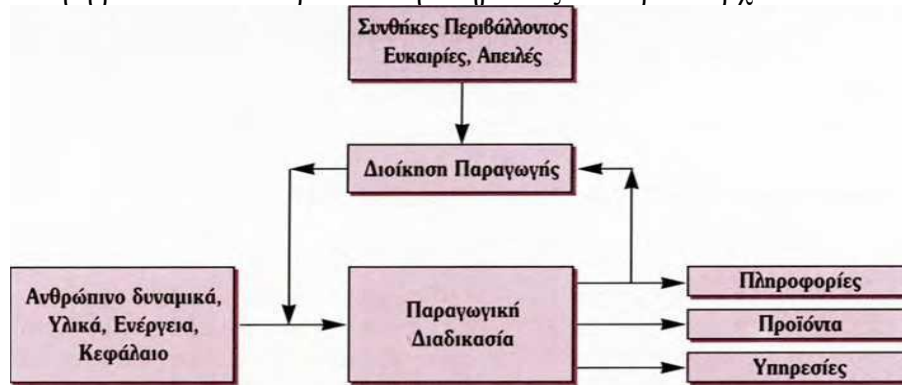
Επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος παραγωγής, το οποίο επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών

3. Τι μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα παραγωγής;

Ως σύστημα παραγωγής επομένως μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε έτοιμο προϊόν (π.χ. μεταλλική ντουλάπα, λέβητας, αυτοκίνητο), η μετατροπή των καταθέσεων σε δάνεια, οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε ένα σχολείο, σε ένα νοσοκομείο ώστε να παραχθούν οι αντίστοιχες υπηρεσίες κ.α..

4. Να εξηγήσετε το σύστημα παραγωγής με σχεδιάγραμμα και χωρίς σχεδιάγραμμα. Δώστε παράδειγμα.

Το σύστημα παραγωγής, επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.8.1). Έτσι παράγονται νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή ή βελτιώνονται προϊόντα ή υπηρεσίες που προϋπάρχουν.



Το σύστημα της παραγωγής

Στο σχήμα παρατηρείται ότι οι εισροές, που αποτελούνται κυρίως από την εργασία, τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά, την ενέργεια μετατρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε εκροές, δηλαδή σε έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες.

Έτσι π.χ., όταν πρόκειται να παραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της ορισμένους παράγοντες, όπως τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την οικονομική τους κατάσταση, τους ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν, το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Στη συνέχεια, εφόσον επιθυμεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, φροντίζει να εξασφαλίσει, στις κατάλληλες ποσότητες και ποιότητες, τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής, όπως τα κατάλληλα στελέχη, τα κεφάλαια που θα επενδυθούν, τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυτούς, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες. Παράλληλα, προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή πληροφορίες σημαντικές για την επιχείρηση που αφορούν τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. των μηχανημάτων, των στελεχών, της χρησιμότητας ή της εμπορευσιμότητας των προϊόντων της. Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται από τη διοίκηση και, αν κριθούν επιτυχή, προχωρεί η παραγωγή ως έχει. Σε αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

5. Ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης στην παραγωγή;

Ο ρόλος της διοίκησης στην παραγωγή είναι καθοριστικής σημασίας. Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.) και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχημένο διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις, που θα οδηγήσουν στη συνέχεια στην επιτυχία.

6. Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής;

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι: 1) αρχικά ο σχεδιασμός και 2) στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.

7. Τι περιλαμβάνει ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής;

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία, είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, σύμφωνα με ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

8. Με τι ασχολούνται οι δραστηριότητες της λειτουργίας της παραγωγής και σε ποιες

κυρίως επιχειρήσεις αναπτύσσονται;

Ασχολούνται κυρίως με:

- την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
- το σχεδιάσμά της παραγωγής,
- τον προγραμματισμό,
- την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
- την αποθήκευση,
- τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
- τις προμήθειες.

Οι παραπάνω δραστηριότητες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι μεγάλος ο αριθμός τους, επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε μικρότερο βαθμό, δεν εμφανίζονται σ' όλη την έκταση.

9. Σε ποιες λειτουργίες της επιχείρησης ανήκει η ευθύνη επιλογής του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης;

Η επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης δεν είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής. Στην απόφαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης.

10. Σε ποια λειτουργία της επιχείρησης ανήκει η ευθύνη της κατάλληλης αξιοποίησης του χώρου παραγωγής της επιχείρησης;

Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή.

11. Με ποιο τρόπο γίνεται η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής;

Σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής και η κίνηση των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή της παραγωγής και με το μικρότερο κόστος. Παράλληλα, καταγράφεται ο απαραίτητος εξοπλισμός (μηχανήματα και άλλες συσκευές) που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων 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, το έτος προμήθειας, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι ημερομηνίες συντήρησης, οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια και την προστασία των εργαζόμενων.

12. Ποια ερωτήματα εξετάζονται και απαντώνται με το σχεδιασμό της παραγωγής;

Με το σχεδιάσμά της παραγωγής εξετάζεται **τι** προϊόν πρέπει να παραχθεί, **ποια** είναι τα κατάλληλα **μηχανήματα** και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, **ποιες εγκαταστάσεις** εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, **ποια** τυπικά και ουσιαστικά **προσόντα** απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος **πώς θα προσαρμοσθούν** κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.

13. Σε τι συντελούν τα ερωτήματα που απαντώνται κατά το σχεδιασμό της παραγωγής;

Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

14. Τι προσδιορίζει ο προγραμματισμός της παραγωγής;

Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων, με στόχο τη παραγωγή αγαθών στο μέλλον.

15. Σε μπορεί να διακριθεί ο προγραμματισμός της παραγωγής;

Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί:

Στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό.

16. Τι εξετάζει και τι δεν εξετάζει ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός;

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής. Ο προγραμματισμός αυτός δεν εξετάζει τις απαιτήσεις της παραγωγής ή τα προγράμματα παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών, αλλά ενδιαφέρεται για την παραγωγή συνολικών ποσοτήτων αγαθών.

17. Τι εξετάζει ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός και ποιο είναι το βασικό του χαρακτηριστικό;

Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός εξετάζει τις λεπτομέρειες παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε λειτουργίας ή κάθε σταδίου της παραγωγής αγαθών.

18. Τι διασφαλίζει ο έλεγχος της παραγωγής;

Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.

19. Πότε πραγματοποιείται ο έλεγχος της παραγωγής;

Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών.

20. Ποιος είναι ο σκοπός του ελέγχου της παραγωγής;

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

21. Γιατί ενδιαφέρει την επιχείρηση η ποιότητα των προϊόντων της;

Η ποιότητα, ενδιαφέρει την επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει.

22. Ποιες ενέργειες πραγματοποιούνται αν ο έλεγχος της παραγωγής εμφανίσει αποκλίσεις;

Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν κατά το σχεδιάσμά, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων.

23. Σε τι διακρίνεται ο έλεγχος της παραγωγής και γιατί πραγματοποιείται ο καθένας;

Ο έλεγχος διακρίνεται σε: 1) **ποιοτικό**, 2) **ποσοτικό**, 3) **κόστους** και 4) **αποθεμάτων**.

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

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

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

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

24. Τι είναι αποθήκη και ποιες ενέργειες πραγματοποιούνται στο χώρο της αποθήκης;

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

25. Σε τι αποσκοπούν οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού;

Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας.

26. Πότε γίνεται η συντήρηση του μηχανικού εξοπλισμού;

Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης.

27. Γιατί έχει ιδιαίτερη σημασία ο έλεγχος του μηχανικού εξοπλισμού;

Ιδιαίτερη σημασία έχει βεβαίως ο έλεγχος πριν από την εμφάνιση βλάβης, αν και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία. Με τον έλεγχο αυτόν αποφεύγονται βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε χρονοβόρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασής τους.

28. Ποιες είναι οι συνέπειες από την έκτακτη διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας λόγω βλάβης στο μηχανικό εξοπλισμό;

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.

29. Ποιες βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνει η λειτουργία των προμηθειών;

Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, καταγράφονται οι ανάγκες τους και στη συνέχεια συντάσσεται ένα ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια μιας σχετικά μεγάλης ποσότητας αγαθών και επομένως διεκδικεί χαμηλότερες τιμές. Εάν επιτευχθεί αυτό, συντελεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και το καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά.

30. Στα πλαίσια της λειτουργίας των προμηθειών για ποιο λόγο συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης;

Συνεργάζονται για την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Παράγραφος 2.9

1. Σε ποια επιστήμη ανήκει ο κλάδος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τι ερευνά;

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.

2. Στις επιχειρήσεις σε ποιους ανατίθεται η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων;

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες.

3. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;

Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες.

4. Ποιες είναι οι επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;

Οι επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι:

- α. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού,
- β. Οι προσλήψεις,
- γ. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη,
- δ. Οι μεταθέσεις και προαγωγές προσωπικού,
- ε. Η αξιολόγηση και πολιτική αμοιβών,
- στ. Η κοινωνική και υγειονομική υποστήριξη,
- ζ. Οι εργασιακές σχέσεις.

5. Με τι ασχολείται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και ποιες είναι οι βασικές του δραστηριότητες;

Είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.

6. Τι περιλαμβάνει η διαδικασία των προσλήψεων;

Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.

7. Με ποιο τρόπο μπορεί να εκδηλωθεί το ενδιαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψη των εργαζομένων;

Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψη εργαζόμενων που διαθέτουν συγκεκριμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μπορεί να εκδηλωθεί:

1) Με διαδικασίες μέσα από την επιχείρηση, όπως π.χ. έκδοση ανακοίνωσης πρόσληψης μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή τοποθετείται σε εσωτερικούς χώρους της επιχείρησης (κυλικείο, κεντρικός διάδρομος), όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και ενδεχομένως να ενδιαφερθούν οι ίδιοι ή να μεταφέρουν το μήνυμα σε κάποιους γνωστούς τους και να κάνουν αιτήσεις πρόσληψης.

2) Με διαδικασίες έξω από την επιχείρηση, όπως π.χ. αγγελία σε εφημερίδα, ανάθεση σε γραφεία εύρεσης εργασίας.

8. Πως πραγματοποιείται και τι επιδιώκεται με την εκπαίδευση και τι με την ανάπτυξη του προσωπικού;

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

Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση. Αντίθετα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον.

9. Πότε πραγματοποιούνται οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών του προσωπικού;

Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων.

10. Με ευθύνη τίνος εξελίσσονται οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών του προσωπικού;

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

11. Από ποιους γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τι αξιολογείται και σε ποιους κοινοποιείται;

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού, σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι. Αξιολογείται το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρεία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερομένους.

12. Από τι εξαρτάται το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων;

Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, 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.

13. Ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνονται στην κοινωνική και υγειονομική υποστήριξη των εργαζομένων;

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.

14. Τι φροντίζει και τι οργανώνει η διεύθυνση της επιχείρησης στα πλαίσια της κοινωνικής και υγειονομικής υποστήριξης των εργαζομένων;

Φροντίζει επίσης και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια. Οργανώνει επίσης κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

15. Ποιος είναι ο ρόλος της διεύθυνσης προσωπικού στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και ποιες δραστηριότητες αναπτύσσουν;

Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης. Άλλες δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και των απολύσεων. Μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

16. Ποιο κλίμα πρέπει να δημιουργείται από τη διεύθυνση προσωπικού ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση αλλά και ανάμεσα στους εργαζόμενους;

Πρέπει να δημιουργείται κλίμα φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τόσο των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

ΚΕΦ. 3 (52 ερωτήσεις)

Α. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Παράγραφος 3.5

1. Τι προϋποθέτει η λήψη αποφάσεων και ποια είναι τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη των αποφάσεων;

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας, καθώς και την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μία για να την υλοποιήσουμε. Δύο είναι, δηλαδή, τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων: η ύπαρξη προβλήματος και η εξεύρεση τουλάχιστον δύο λύσεων

2. Πως ονομάζονται οι προτεινόμενες λύσεις;

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

3. Τι είναι λήψη αποφάσεων;

Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δυο η περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.

4. Τι εμπεριέχουν οι εναλλακτικές λύσεις; Δώστε παράδειγμα.

Οι εναλλακτικές λύσεις εμπεριέχουν τον τρόπο, τα μέσα, τις ενέργειες, τα άτομα και το χρόνο που χρειάζονται, για να οδηγηθούμε από την υπάρχουσα προβληματική κατάσταση στην επιθυμητή. Για παράδειγμα, το πρόβλημα (η υπάρχουσα κατάσταση) σε μία επιχείρηση είναι η μείωση των πωλήσεων. Η επιθυμητή κατάσταση είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μιας από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις, που είναι: α) περισσότεροι πωλητές, β) περισσότερη διαφήμιση, γ) χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, δ) βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και ε) δώρο σε κάθε συσκευασία.

5. Τι απαιτεί η λήψη αποφάσεων ως διανοητική διαδικασία;

Η λήψη αποφάσεων είναι μία διανοητική διαδικασία, που απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση, ανάλυση των πληροφοριών και ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων.

6. Σε τι αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους τα διοικητικά στελέχη;

Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.

7. Τι προβλήματα δημιουργεί η λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και γιατί συμβαίνει αυτό; Δώστε παράδειγμα.

Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού γιατί διαταράσσει ισορροπίες.

Αυτό συμβαίνει, γιατί η λήψη μιας απόφασης μπορεί να θεωρείται απειλή για τις θέσεις κάποιων εργαζομένων ή για την εξουσία κάποιου διοικητικού στελέχους.

Για παράδειγμα, η αγορά μιας αυτόματης μηχανής αδρανοποιεί το περιεχόμενο κάποιων θέσεων εργασίας, που γίνονται χειροκίνητα ή με χειρισμό απλών μηχανών. Πιο συγκεκριμένα, αν για τη συσκευασία ετοιμών ενδυμάτων, η οποία γίνεται από τρεις συσκευάστριες, αποφασιστεί να αγοραστεί μία αυτόματη μηχανή συσκευασίας, τότε οι τρεις συσκευάστριες ή θα πρέπει να απολυθούν ή να γίνουν γαζώτριες (να αλλάξουν δηλαδή αντικείμενο και θέση εργασίας κάτω

από τις καλύτερες συνθήκες). Αυτή η περίπτωση προβλημάτων αφορά κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες).

Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου.

8. Κάτω από ποιες συνθήκες λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου.

9. Πότε λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας; Δώστε παράδειγμα.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι **λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας**. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων σε ομόλογα δημοσίου (1η εναλλακτική λύση) ή σε αμοιβαία κεφάλαια (2η εναλλακτική λύση), των οποίων η απόδοση είναι 9% και 10% αντίστοιχα, τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει τα αμοιβαία κεφάλαια, γιατί αποδίδουν περισσότερο από τα κρατικά ομόλογα. Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσοστό απόδοσης.

10. Υπό καθεστώς βεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων είναι μία σχετικά εύκολη διαδικασία; Τι απαιτείται κατά τη λήψη απόφασης υπό καθεστώς βεβαιότητας;

Υπό καθεστώς βεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων είναι μία σχετικά εύκολη διαδικασία. Εκείνο που απαιτείται στην περίπτωση αυτή είναι πολύ καλή πληροφόρηση, όπως τυχόν κρατήσεις για προμήθεια της τράπεζας ή φορολόγηση από το κράτος.

11. Πότε λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας; Δώστε παράδειγμα.

Όταν όμως καλούμαστε να αποφασίσουμε, ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε **παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας**. Για παράδειγμα, αν ο χρηματοοικονομικός αναλυτής μιας επιχείρησης καλείται να αποφασίσει για τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου μεταξύ αμοιβαίων κεφαλαίων χρηματιστηριακών τίτλων ή αμοιβαίων κεφαλαίων συναλλάγματος, των οποίων η απόδοση είναι τελείως αβέβαιη, καταλαβαίνουμε ότι η απόφαση θα στηριχτεί περισσότερο στη διαίσθηση του χρηματοοικονομικού αναλυτή και πολύ λιγότερο στις πληροφορίες.

12. Πότε λαμβάνουμε αποφάσεις υπό συνθήκες κινδύνου; Δώστε παράδειγμα.

Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι **αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου**. Για παράδειγμα, καλούμαστε να αποφασίσουμε μεταξύ μίας μετοχής με απόδοση 20% με πιθανότητα επιτυχίας 80%, και μίας μετοχής με απόδοση 25%, αλλά με πιθανότητα επιτυχίας 50%. Ποια μετοχή επιλέγουμε στην περίπτωση αυτή; Προτιμάμε τη μετοχή με τη μεγαλύτερη απόδοση, αλλά με μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας, ή τη μετοχή με τη μικρότερη απόδοση, αλλά με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας; Όποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις κι αν αποφασίσουμε να υλοποιήσουμε, αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να μην έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί ότι η λύση που δεν επιλέξαμε ότι ήταν καλύτερη. Στην πραγματικότητα καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ περισσότερων των δύο εναλλακτικών λύσεων.

13. Τι πρόβλημα δημιουργούν οι πολλές εναλλακτικές λύσεις;

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

14. Ποια προβλήματα δημιουργούνται όταν η λήψη αποφάσεων γίνεται από τα μέλη μιας

ομάδας;

Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε:

- α) Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα,
- β) Κυριαρχεί η μειοψηφία,
- γ) Ασκοούνται πιέσεις για συμφωνία,
- δ) Υπάρχει ασαφής υπευθυνότητα.

15. Να αναπτύξετε τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν η λήψη αποφάσεων γίνεται από τα μέλη μιας ομάδας.

Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα: Μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθεί, να συζητηθεί και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας

Κυριαρχεί η μειοψηφία: Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δε θεωρούνται απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις, τη προϋπηρεσία, τη θέση ισχύος, την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες, τις ρητορικές τους ικανότητες και εν γένει την ικανότητα επηρεασμού Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων με αποτέλεσμα, ενώ αποτελούν μειοψηφία, να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να επηρεάζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας

Ασκοούνται πιέσεις για συμφωνία: Στις ομάδες, τα μέλη αισθάνονται πιέσεις κυρίως για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά και να θεωρηθούν έμπιστα άτομα, που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους Κατ' αυτό τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας

Ασαφής υπευθυνότητα: Τα μέλη μιας ομάδας, όταν λαμβάνουν μια απόφαση, αναλαμβάνουν από κοινού και την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, η ευθύνη είναι κοινή και υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων

16. Τι αφορούν τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν η λήψη απόφασης είναι ατομική;

Σε αυτού του είδους τις αποφάσεις συνήθως υπάρχουν προβλήματα, που αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει.

17. Τι ποσοστό των δυνατοτήτων του μυαλού του χρησιμοποιεί ο άνθρωπος και για ποιο λόγο;

Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο μυαλό έχει πάρα πολλές δυνατότητες, οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό, περίπου 5-10% των δυνατοτήτων του Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι σκέφτονται μονοδιάστατα, με ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης (με σύμβολα, ή με εικόνες, ή με μαθηματικούς τύπους, ή με σχήματα, χωρίς να κάνουν συνδυασμό όλων αυτών) Ακόμη, ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης μάς θέτει περιορισμούς, που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν Τέλος, οι αρχές που διέπουν τη ζωή ή την κοινωνία μας, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι παραδοχές και οι εμπειρίες θέτουν πολλούς περιορισμούς στον τρόπο σκέψης μας και στην εξεύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων.

18. Με ποιο τρόπο μπορούμε να αποφύγουμε το μονοδιάστατο τρόπο σκέψης και τι μπορούμε να επιτύχουμε με αυτόν;

Μια μέθοδος για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μία, είναι να αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη Με τη δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια. Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιπαρέλθουν τον ανταγωνισμό με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.

19. Ποια βήματα περιλαμβάνει η διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να

εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. **Τα βήματα αυτά είναι:** α) Ο εντοπισμός του προβλήματος, β) η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, γ) η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων, δ) η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και ε) η υλοποίηση της απόφασης.

20. Τι εντοπίζουμε κατά το πρώτο βήμα και πως εντοπίζουμε το πρόβλημα;

Κατά το πρώτο βήμα εντοπίζουμε ότι υπάρχει πρόβλημα ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε. Πρόβλημα υπάρχει κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που διαμορφώνεται. Πώς όμως μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα; Μπορούμε να θέτουμε απλές ερωτήσεις του τύπου: «Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις προδιαγραφές; Τι δεν λειτουργεί καλά; Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

21. Πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα; Δώστε παράδειγμα. Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα τι πρέπει να αναζητήσουμε;

Δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που το προκάλεσαν. Για παράδειγμα, η κακή ποιότητα προϊόντος είναι ένα σύμπτωμα, που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις μας με τους πελάτες ή στην εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Όταν κάτι εμφανίζεται μία ή δύο φορές θεωρείται σύμπτωμα, αν όμως συνεχιστεί καταλήγει να γίνει πρόβλημα. Αν, για παράδειγμα, η κακή ποιότητα των προϊόντων δεν διορθωθεί εγκαίρως, το σύμπτωμα θα γίνει πρόβλημα.

Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα πρέπει να αναζητήσουμε τα αίτια που οδήγησαν στο σύμπτωμα. Μετά από διεξοδική έρευνα, βρίσκουμε ότι τα αίτια είναι η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού και η υπερφόρτωση της μηχανής. Θα πάψει να υπάρχει το σύμπτωμα και κατ' επέκταση το πρόβλημα, μόνο όταν πάρουμε δραστικά μέτρα για τα δύο αίτια που αναφέραμε.

22. Εκτός από τον εντοπισμό των προβλημάτων τι άλλο μπορούμε να εντοπίσουμε; Δώστε παράδειγμα.

Εκτός όμως από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν έχουμε την πληροφορία ότι πρόκειται να ανέβει ο γενικός δείκτης τιμών του Χρηματιστηρίου, λόγω του ευνοϊκού οικονομικού κλίματος που επικρατεί, η αγορά μετοχών αποτελεί μία ευκαιρία που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει.

23. Τι αναπτύσσουμε κατά το δεύτερο βήμα;

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα, έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα. Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

24. Τι παίζει σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση των λύσεων;

Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία, οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μάς παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους), οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, (η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

25. Κατά την ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων τι λαμβάνουμε υπόψη μας;

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το

σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

26. Τι αναλύουμε κατά το τρίτο βήμα;

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους.

27. Σε τι συνίσταται η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων;

Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

28. Τι φύσεως μπορεί να είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών λύσεων;

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

29. Τι αξιολογούμε κατά το τέταρτο βήμα;

Στο βήμα αυτό γίνεται αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.

30. Ποια είναι τα στοιχεία αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων;

α) Εντοπίζουμε τη λύση που προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα και ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες. β) Ένα άλλο μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά το βήμα αυτό, είναι η σχέση μεταξύ ωφέλειας και κόστους. Σύμφωνα με ίο κριτήριο αυτό, προτιμάμε τη λύση εκείνη που μας παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος. γ) Το τρίτο στοιχείο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους. Μία λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης.

31. Γιατί μια λύση που φαίνεται πιο ικανοποιητική από άλλες να μην μπορεί να εφαρμοστεί; Δώστε παράδειγμα.

Μία λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση της παλιάς μηχανής με μία αυτόματη μπορεί να φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά να μην μπορεί να υλοποιηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων.

32. Γιατί μερικές φορές η επιλογή της λύσης γίνεται με προσωπικές εκτιμήσεις, με διαίσθηση και με βάση την ευφυΐα των στελεχών;

Επειδή μερικές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι βέβαια και εμπεριέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου), η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, τη διαίσθηση και την ευφυΐα των στελεχών. Μια τέτοιας φύσεως επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση. Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάληξης, πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια για τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών.

33. Τι υλοποιούμε κατά το πέμπτο βήμα;

Υλοποιούμε την Απόφαση. Η υλοποίηση αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

34. Γιατί αποτελεί σημαντικό βήμα η υλοποίηση της απόφασης;

Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι.

35. Τι απαιτείται να καταστρώσουμε για να εφαρμοστεί η λύση;

Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης.

36. Ποιες είναι οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων;

Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago (Βρουμ- Γιέτον-Τζάγκο).

37. Ποιες τεχνικές είναι ειδικά σχεδιασμένες για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία του ομαδικού τρόπου σκέψης;

Η Τεχνική της ονομαστικής Ομάδας και η Τεχνική των Δελφών είναι ειδικά σχεδιασμένες για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία του ομαδικού τρόπου σκέψης.

38. Τι είναι η τεχνική της ονομαστικής ομάδας;

Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας είναι μία τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται σε επίσημη συνάντηση.

39. Ποια είναι τα βήματα εφαρμογής της τεχνικής της ονομαστικής ομάδας;

Τα βήματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα παρακάτω:

α) Ανακοινώνεται το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας και ζητείται από κάθε μέλος να σκεφτεί προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος.

β) Το κάθε μέλος καταγράφει σιωπηρά τις προσωπικές του απόψεις σε μία κόλα χαρτί, χωρίς προηγουμένως να έχει επικοινωνήσει με τα άλλα μέλη αναφορικά με το πρόβλημα.

γ) Καθορίζονται χρονικές περίοδοι διάρκειας 10 ή 15 λεπτών, κατά τις οποίες, κυκλικά κάθε φορά, κάθε μέλος αναφέρει μία πρόταση από αυτές που κατέγραψε στο προηγούμενο βήμα. Σε κάθε χρονική περίοδο (γύρο) το κάθε μέλος κάνει μόνο μία πρόταση. Η διαδικασία αυτή σταματά, μόλις τελειώσουν όλες οι προτάσεις. Επειδή συμβαίνει μερικά μέλη να μην έχουν πολλές προτάσεις, όπως άλλα μέλη, η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να διατυπωθούν όλες οι απόψεις, ακόμη κι αν μόνο ένα μέλος συνεχίζει να προτείνει σε κάθε γύρο.

δ) Όλες οι απόψεις καταγράφονται από έναν πρακτικογράφο πάνω σε ένα χαρτί ή σε ένα πίνακα (είναι προτιμότερος).

ε) Στη συνέχεια συζητούνται από τα μέλη της ομάδας. Η συζήτηση αναπτύσσεται γύρω από τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και την εφικτότητα της κάθε πρότασης.

στ) Μετά τη συζήτηση, κάθε μέλος ψηφίζει σιωπηρά σύμφωνα με την προτίμησή του. Το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας καθορίζει την επιλογή της ομάδας.

40. Τι είναι η τεχνική των Δελφών;

Η Τεχνική των Δελφών είναι η τεχνική που χρησιμοποιεί την τεχνική των ερωτηματολογίων.

41. Η τεχνική των Δελφών με ποια τεχνική παρουσιάζει ομοιότητες;

Η Τεχνική των Δελφών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας.

42. Σε τι διαφέρει η τεχνική των Δελφών από την τεχνική της ονομαστικής ομάδας;

Διαφέρει ως προς την κατά πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αντί για την άμεση επικοινωνία, χρησιμοποιείται η τεχνική των ερωτηματολογίων.

43. Ποια είναι η διαφορά στα στάδια της τεχνικής των Δελφών από τα στάδια της τεχνικής της ονομαστικής ομάδας;

Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα ίδια με την προηγούμενη τεχνική, με μόνη διαφοροποίηση ότι σε κάθε διαδοχικό κύκλο δίνεται ένα ερωτηματολόγιο. Πριν δοθεί το επόμενο ερωτηματολόγιο, παρέχεται στο κάθε μέλος ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση) της εκτίμησης της κατάστασης από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια. Στον τελευταίο κύκλο ερωτηματολογίων, το κάθε μέλος καλείται να ψηφίσει σχετικά με τα εξεταζόμενα θέματα που τέθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η συγκέντρωση των ατομικών ψήφων καθορίζει την ομαδική απόφαση.

44. Να αναπτύξετε την τεχνική των Δελφών;

Πριν δοθεί το επόμενο ερωτηματολόγιο, παρέχεται στο κάθε μέλος ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση) της εκτίμησης της κατάστασης από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια. Στον τελευταίο κύκλο ερωτηματολογίων, το κάθε μέλος καλείται να ψηφίσει σχετικά με τα εξεταζόμενα θέματα που τέθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η συγκέντρωση των ατομικών ψήφων καθορίζει την ομαδική απόφαση.

45. Γιατί το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη;

Το Μοντέλο των Vroom-Yetton και Jago είναι πολύ σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη γιατί, ανάλογα με την περίπτωση, υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν.

46. Πόσες μορφές απόφασης μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης για να πάρει μια απόφαση κατά το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago;

Υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης, που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μία απόφαση.

47. Σε τι διαφέρουν οι μορφές απόφασης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης για να πάρει μια απόφαση κατά το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago;

Οι μορφές αυτές διαφέρουν μόνο ως προς το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων, δηλαδή ως προς το βαθμό που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση.

48. Να δώσετε με συντομία τις πέντε μορφές αποφάσεων κατά το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago.

Περιγραφή	
Μορφές Αποφάσεων	
A	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του. Δε ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
B	Ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους υφισταμένους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.

- Γ Ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Συζητά το πρόβλημα με υφισταμένους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα
- Δ Ο ηγέτης συμβουλευέται την ομάδα και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Ο ηγέτης συναντά τους υφισταμένους του και συζητούν όλοι μαζί τις πιθανές λύσεις για το πρόβλημα. Τους χρησιμοποιεί ως συμβούλους. Ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων. Ο ηγέτης μπορεί να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του τα συναισθήματα των υφισταμένων του.
- Ε Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

49. Με τι χαρακτηρίζονται οι μέθοδοι απόφασης στο μοντέλο Vroom-Yetton-Jago;

Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα.

50. Τι χαρακτήρα έχουν τα γράμματα Α και Β, Γ και Δ και Ε;

Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα. Αυτές που συμβολίζονται με τα γράμματα Α και Β έχουν χαρακτήρα αυταρχικό. Αυτές που χαρακτηρίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι συμβουλευτικού τύπου, ενώ αυτή που προσδιορίζεται με το γράμμα Ε είναι ομαδικού τύπου.

51. Ποιος έχει την ευθύνη στις αποφάσεις κατά το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago;

Ο ηγέτης φέρει την ευθύνη και ότι σε καμία περίπτωση δεν μεταβιβάζεται στους υφισταμένους του.

52. Τι είναι το δένδρο απόφασης κατά το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago;

Για το πότε είναι κατάλληλη κάθε μορφή απόφασης, χρειάζεται να απαντήσει ο ηγέτης σε μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους. Πρόκειται για επτά διαγνωστικές ερωτήσεις, στις οποίες απαντούμε σύμφωνα με τη σειρά που τίθενται στο διάγραμμα «δένδρο απόφασης» του μοντέλου. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπίσουμε το πρόβλημα και στη συνέχεια να απαντήσουμε στις διαδοχικές ερωτήσεις με ένα ναι ή με ένα όχι.

ΚΕΦ. 4 (20 ερωτήσεις)

Α. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Παράγραφος 4.3

1. Από πού ξεκίνησε ο οργανισμός που μαθαίνει;

Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (M.I.T.) και από το 1990 διαδόθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες.

2. Ποιες βασικές σημασίες εμπεριέχει η έννοια της μάθησης;

Η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες: α) Την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας. β) Την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.

3. Σε ποια περίπτωση πραγματοποιείται η μάθηση;

Η μάθηση πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.

4. Τι μπορεί να είναι μάθηση;

Μάθηση μπορεί να είναι η διαδικασία με την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από τις εμπειρίες. Η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει από τις εμπειρίες.

5. Τι είναι οργανωσιακή μάθηση και σε τι συνίσταται;

Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.

Συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης στο σύνολό της.

6. Τι είναι η μαθησιακή οργάνωση ή ο οργανισμός που μαθαίνει;

Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που Μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη:

α) Κατά την οποία οι άνθρωποι συνεχώς αναπτύσσουν τη δυναμικότητά τους, προκειμένου να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (συλλογικά).

β) Που συνεχώς επεκτείνει τη δυναμικότητά της και δημιουργεί το μέλλον της.

γ) Που είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς και τη μάθηση με άμεσο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, των σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές, την αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη διαρκή κερδοφορία.

δ) Της οποίας τα μέλη συνεχώς προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντος της.

ε) Που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται.

στ) Που μέσω των εμπειριών και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, οι οποίες προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

7. Πως μπορούν να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον;

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μπορούν να επιβιώσουν μόνο αν προσαρμόζονται συνεχώς στους εξωτερικούς παράγοντες και τους ενσωματώνουν στον τρόπο λειτουργίας τους.

8. Ο οργανισμός που μαθαίνει τι αλλάζει;

Ο οργανισμός που μαθαίνει αλλάζει τα συλλογικά γνωστικά του μοντέλα σε σχέση με την επιχείρηση, την αγορά και τους ανταγωνιστές.

9. Με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού;

Η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. α) Υπάρχει ένα τυπικό πρόγραμμα, το οποίο διαμορφώνεται από μια σειρά επίσημων και προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης, όπως π.χ. μια σειρά μαθημάτων που παρέχονται στους εργαζόμενους με τη μορφή σεμιναρίων. β) Υπάρχει όμως και ο άτυπος τρόπος, ο οποίος διαμορφώνεται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων, επιτρέπει την ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων για θέματα της εργασίας τους.

10. Ποιος είναι ο τυπικός τρόπος που πραγματοποιείται η μάθηση;

Υπάρχει ένα τυπικό πρόγραμμα, το οποίο διαμορφώνεται από μια σειρά επίσημων και προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης, όπως π.χ. μια σειρά μαθημάτων που παρέχονται στους εργαζόμενους με τη μορφή σεμιναρίων.

11. Ποιος είναι ο άτυπος τρόπος που πραγματοποιείται η μάθηση;

Υπάρχει όμως και ο άτυπος τρόπος, ο οποίος διαμορφώνεται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων, επιτρέπει την ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων για θέματα της εργασίας τους.

12. Για ποιο λόγο πρέπει να βρίσκει τρόπους ο οργανισμός που μαθαίνει να χρησιμοποιεί τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες μάθησης;

Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και τις άτυπες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων.

13. Πως μπορούν να ενσωματωθούν τα αποτελέσματα της μάθησης στη δομή και τις διαδικασίες της επιχείρησης;

Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

14. Η οργάνωση που μαθαίνει τι μεταβάλλει;

Η Οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σε ένα σύστημα που μαθαίνει.

15. Ποιος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που μαθαίνουν;

Η μεταμόρφωση ολόκληρου του συστήματος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που μαθαίνουν

και η ανάπτυξη της διοίκησης μετασχηματίζεται σε μια διαδικασία αυτομάθησης και αυτοδιαχείρισης.

16. Ποια είναι η διαδικασία του μετασχηματισμού στην επιχείρηση;

Εμφανίζονται αρχικά ατομικές αλλαγές, στη συνέχεια προσαρμόζονται οι πεποιθήσεις σχετικά με τη στρατηγική και τελικά διαμορφώνονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του οργανισμού.

17. Στο μέλλον ποια θα θεωρείται επιτυχημένη επιχείρηση;

Από πολλούς ειδικούς εκτιμάται ότι η επιτυχημένη επιχείρηση στο μέλλον θα είναι αυτή που θα ενσωματώνει την οργανωσιακή μάθηση, ως μια πλήρως προσαρμοζόμενη επιχείρηση.

18. Ποιο είναι το πρώτο βήμα στην οργανωσιακή μάθηση;

Η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι το πρώτο βήμα για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς οι ρίζες της μάθησης εκτείνονται βαθύτερα από την επιθυμία για προσαρμογή τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

19. Που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν;

Οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους αφενός στη γέννηση μάθησης, που αφορά κυρίως την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αφετέρου δε στη μάθηση προσαρμογής, που αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζόμενων.

20. Ποια είναι η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες; Ποιος είναι νέος ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση;

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν το πλήθος. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες για αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καταστήσουν την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητάς του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.