Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Επανάληψη Κεφ. 1–3

Γ΄ ΕΠΑ.Λ. · Έννοιες-κλειδιά για το διαγώνισμα (μόνο η εξεταστέα ύλη)

Πώς να το χρησιμοποιήσεις: η στήλη «Σελ.» δείχνει πού να διαβάσεις στο βιβλίο. Οι σελίδες είναι ο **τυπωμένος αριθμός** του βιβλίου (στο PDF του βιβλίου είναι +1). Δεν περιλαμβάνονται τα τμήματα που βγαίνουν εκτός εξεταστέας ύλης (π.χ. νομική μορφή επιχειρήσεων, αναλυτικά τα 4P's, 3.1–3.4).

Κεφάλαιο 1 · Η επιχείρηση		Σελ. 16–50
1.1 Η έννοια της επιχείρησης		**16–27**
Επιχείρηση	Οικονομική μονάδα που παράγει **υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες**, συνδυάζοντας τους **συντελεστές παραγωγής** (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) για να επιτύχει τους στόχους της. Πουλά έναντι τιμής για να καλύψει τα έξοδα και να αποκομίσει **κέρδος**, που είναι η αμοιβή για τον **κίνδυνο (ρίσκο)** της επένδυσης. Προσφέρει απασχόληση, εισόδημα και φορολογικά έσοδα στο κράτος.	16
Κριτήρια ταξινόμησης	Ιδιοκτησιακό καθεστώς · νομική μορφή · τομέας δραστηριότητας · μέγεθος · γεωγραφική έκταση δραστηριοτήτων.	16
Ιδιοκτησιακό καθεστώς	**Δημόσιες:** ιδιοκτήτης το κοινωνικό σύνολο μέσω του κράτους. Διακρίνονται σε **δημόσιους οργανισμούς** (Ν.Π.Δ.Δ. = Κεντρική Διοίκηση: υπουργεία, εφορίες, τελωνεία, αστυνομία, εκπαίδευση) και **δημόσιες επιχειρήσεις** (Ν.Π.Ι.Δ.: ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΟΣΕ, ΕΛΤΑ), που έχουν έσοδα και συχνά κέρδη. **Δημοτικές:** ιδρύονται από την Τοπική Αυτοδιοίκηση για τοπικές ανάγκες. **Ιδιωτικές:** ιδιοκτήτες ιδιώτες, λειτουργούν με το Ιδιωτικό Δίκαιο, επιδιώκουν το **μέγιστο κέρδος** (κερδοσκοπικές). **Μεικτές:** ανήκουν και στο κράτος και σε ιδιώτες (π.χ. Εθνική Τράπεζα), συνήθως το κράτος ορίζει τη διεύθυνση.	17–19
3 τρόποι δημιουργίας μεικτών	α) σταδιακή **πώληση μετοχών** κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες (**μερική ιδιωτικοποίηση**, π.χ. ΟΤΕ μέσω Χρηματιστηρίου)· β) σταδιακή **εξαγορά** μετοχών ιδιωτικών από το κράτος (**μερική κρατικοποίηση**, δεκ. '70, π.χ. Ολυμπιακή)· γ) **κοινή συμμετοχή** κράτους και ιδιωτών στο αρχικό κεφάλαιο. Η **κοινωνικοποίηση** (δεκ. '80) στοχεύει στην εξυγίανση και όχι στο κέρδος.	18
Κερδοσκοπικές – μη κερδοσκοπικές	Κερδοσκοπικές: σκοπός το κέρδος και η διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο. **Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί:** προσφέρουν υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο χωρίς οικονομικό όφελος (Χωριά SOS, ευαγή ιδρύματα, Κοινότητα «Ιθάκη»).	19
Τομέας δραστηριότητας	**Πρωτογενής:** σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος) – γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία, δασοκομία, μεταλλεία. **Δευτερογενής:** μεταποίηση – βιοτεχνίες και βιομηχανίες (ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα). **Τριτογενής:** υπηρεσίες – εμπόριο, μεταφορές, επικοινωνίες, τράπεζες και ασφάλειες, υγεία, εκπαίδευση, θέαμα, τουρισμός, συμβουλευτικές. **Κλάδος παραγωγής:** καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν (οινοποιία, υαλουργία, κλωστοϋφαντουργία).	25–26
Μέγεθος	Επικρατέστερο κριτήριο ο **αριθμός εργαζομένων** (επίσης κεφάλαια, πωλήσεις). Ελλάδα: **μικρές ≤ 20**, **μεσαίες 20–100**, **μεγάλες > 100**. Στην ΕΕ μεσαίες έως 200. Η κατάταξη είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη· στην Ελλάδα επικρατούν οι μικρομεσαίες (κατά μ.ο. 50 άτομα).	26–27
Γεωγραφική έκταση	**Εθνικές:** δραστηριότητα σε μία μόνο χώρα (Σκλαβενίτης, Βασιλόπουλος). **Πολυεθνικές:** σε πολλές χώρες (McDonald's, Citibank). Έχουν μεγάλα κεφάλαια, υψηλή τεχνολογία, **οικονομίες κλίμακας**, μεταφέρουν τεχνογνωσία και δίνουν απασχόληση· εγκαθίστανται σε αναπτυσσόμενες χώρες λόγω φτηνών πρώτων υλών και μισθών (Good Year → Τουρκία).	27
1.2 Οι λειτουργίες της επιχείρησης		**33–34**
Παραγωγική	Συνδυασμός συντελεστών (κτήρια, μηχανήματα, εργασία, τεχνολογία) για την παραγωγή προϊόντων: επεξεργασία πρώτων υλών, συντήρηση μηχανημάτων, σχεδιασμός παραγωγής, ποιοτικός έλεγχος. **Παραγωγική μονάδα ≠ επιχείρηση:** το κρατικό νοσοκομείο και η ιδιωτική κλινική παράγουν ανάλογες υπηρεσίες, αλλά μόνο η κλινική είναι επιχείρηση, γιατί αποσκοπεί στο κέρδος.	33–34
Εμπορική	Έρευνα αγοράς, σχεδιασμός προϊόντων βάσει αναγκών, διαφήμιση, πώληση, προώθηση, δίκτυα διανομής. Αντικείμενο των Τμημάτων **Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**.	34
Οικονομική	Έσοδα από πωλήσεις, φορολογία, δάνεια, αύξηση κεφαλαίου με πώληση μετοχών, καταθέσεις. Η επιχείρηση παίζει το ρόλο του **επενδυτή, καταθέτη, δανειστή, δανειζόμενου και οικονομικού διαχειριστή**.	34
1.3 Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση		**38–39**
Κοινωνική οργάνωση	Απασχολεί ανθρώπους και αναπτύσσει κοινωνικές και συναδελφικές σχέσεις· δίνει δικαίωμα συλλογικής δράσης (σωματεία)· είναι χώρος **σύγκρουσης ομάδων με αντίθετα συμφέροντα** και **σχέσεων εξουσίας**· τυπικοί και άτυποι κανόνες ρυθμίζουν τη συμπεριφορά.	38
Κοινωνική ευθύνη	Η **πολιτική και η ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο**: ανακυκλωμένα προϊόντα/υλικά, τεχνικές που προστατεύουν το περιβάλλον (φίλτρα, μείωση εκπομπών), «πράσινα» στελέχη (*green managers*), κοινωνικές παροχές στους εργαζόμενους (κατασκηνώσεις, εκδρομές), παροχές στο κοινωνικό σύνολο (αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, έρανοι).	38–39
Κοινωνικός ισολογισμός	Συντάσσεται και δημοσιεύεται **μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό**· αναφέρεται σε **δαπάνες κοινωνικής πολιτικής** προς τους εργαζόμενους και την κοινωνία. Μόνο 3–4 ελληνικές επιχειρήσεις τον δημοσίευαν.	39

Κεφάλαιο 1 · Η επιχείρηση (συνέχεια)		Σελ. 41–50
1.4 Το περιβάλλον της επιχείρησης		41–44
Εσωτερικό – εξωτερικό	Εννοείται το επιχειρησιακό (όχι το φυσικό) περιβάλλον. **Εσωτερικό:** οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση (εργατικό δυναμικό, στελέχη, μηχανές, πρώτες ύλες, μέθοδοι παραγωγής, γνώσεις, κεφάλαια, μέτοχοι, δομή, τρόπος διοίκησης, επικοινωνία, στόχοι). **Εξωτερικό:** ό,τι συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον και την επηρεάζει άμεσα· παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση και την ανάπτυξη (μελέτη από τη δεκ. '50, ΗΠΑ).	41–42
7 κατηγορίες εξωτερικού	**Οικονομικό:** ρυθμός ανάπτυξης, πληθωρισμός, ανεργία, δημόσιο χρέος, επιτόκια, εισοδήματα, φορολογία· περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πιστωτές (*μικροοικονομικό*). **Τεχνολογικό:** αυτοματοποίηση, ποιότητα· η παλιά τεχνολογία αδυνατεί να ανταγωνιστεί. **Πολιτικό:** σταθερότητα/αστάθεια, συνδικαλισμός, embargo. **Νομικό:** νόμοι, εργασιακές σχέσεις, εκτελωνισμός. **Διεθνές:** διμερείς σχέσεις, ΕΕ και διεθνείς οργανισμοί, πιστοποιητικά ISO. **Κοινωνικό:** δημογραφικά, κοινωνικές αλλαγές, δια βίου εκπαίδευση, μόλυνση. **Πολιτισμικό:** εθνολογικά, λαογραφικά, θρησκευτικά στοιχεία, σύστημα αξιών.	42–44
1.5 Οι επιδιώξεις της επιχείρησης (4)		47–50
Αποτελεσματικότητα	**Βαθμός επίτευξης των στόχων.** Αποτελεσματικότητα = **επιτευχθείσες μονάδες ÷ επιδιωκόμενες μονάδες**. Π.χ. στόχος +10% πωλήσεων, επιτεύχθηκε +8% → 80%.	47–48
Αποδοτικότητα	Εκφράζει τις **θυσίες (κόστος)** για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Αποδοτικότητα = **αποτέλεσμα (εκροές) ÷ κόστος (εισροές)**. **Οικονομική αποδοτικότητα** = καθαρό κέρδος ή ζημία ÷ χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια. Μετρά αξίες και χρηματικά μεγέθη.	48
Παραγωγικότητα	Ίδιος τύπος, αλλά μετρά **ποσότητες**. Παραγωγικότητα εργασίας = **τελικά προϊόντα ÷ αριθμός εργατών (ή εργατοώρες)**. Γενικά: προϊόντα ή υπηρεσίες ÷ παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Παράδειγμα: 5.000 ÷ 50 = 100, ενώ 5.100 ÷ 50 = 102 (+2%). Η υψηλή παραγωγικότητα δεν συνεπάγεται αναγκαστικά αποτελεσματικότητα (μπορεί να μη πουληθούν τα προϊόντα).	48–50
Ανταγωνιστικότητα	Να **προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα** και όχι των ανταγωνιστών: χαμηλό κόστος, χαμηλές τιμές, καλύτερη ποιότητα. Συνδέεται με την παραγωγικότητα (υψηλή παραγωγικότητα → χαμηλότερο κόστος).	50

Κεφάλαιο 2 · Οργάνωση και Διοίκηση		Σελ. 66–80
2.2.1 Η έννοια της διοίκησης		66–67
Διοίκηση	**Σύνολο διαδικασιών που εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.** Αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας και σε όλα τα επίπεδα. Ο όρος είναι αρχαιοελληνικός (επιμέλεια για το σπίτι και, αργότερα, για την πόλη – Πλάτων). Αντικείμενο: οι **οργανισμοί** (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, ιδρύματα). Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.	66–67
2.3 Γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών		73–75
Γνώσεις	Οι γνώσεις δείχνουν *τι* πρέπει να κάνει το στέλεχος, ενώ οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του επιτρέπουν *να μπορεί να το κάνει*· ο συνδυασμός τους είναι η «Διοικητική Προσωπικότητα». Γνώσεις: διοίκησης, ειδικές της θέσης, γενικές της επιχείρησης. **Κατώτερα επίπεδα: περισσότερο ειδικές γνώσεις· ανώτερα: περισσότερο γενικές.**	73–74
Ικανότητες (Katz)	**Διανοητικές:** σύλληψη, σύγκριση, αξιολόγηση φαινομένων (λήψη αποφάσεων, καινοτομίες, οργανωτικές δομές). **Ανθρώπινες:** επικοινωνία, έμπνευση, παρακίνηση, επίλυση διαφορών, ηγεσία. **Τεχνικές:** χρήση εργαλείων και τεχνικών (Η/Υ, διαχείριση χρόνου, τεχνικές προγραμματισμού).	74–75
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, πρωτοβουλία, φιλοδοξίες, αυτοπεποίθηση, εντιμότητα, ψυχραιμία.	75
2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)		77–80
Management	**Η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου** που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους. Υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης ξεκίνησε στις αρχές του 20ού αιώνα.	77
Taylor (1856–1915)	Θεμελιωτής. Οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν τις παραγωγικές τους δυνατότητες· με **επιστημονικές μεθόδους** αυξάνεται η **παραγωγικότητα**, άρα κέρδη και μισθοί, και μειώνεται η σπατάλη εργασίας. Συνεργασία εργοδοτών–εργαζομένων.	78
Fayol (1841–1925)	Γάλλος μηχανικός, «πατέρας της Θεωρίας της Διοίκησης». Έδωσε βάρος στα **υψηλά ιεραρχικά επίπεδα** και ανέλυσε τα καθήκοντα των στελεχών. Λειτουργίες: τεχνική, εμπορική, χρηματοοικονομική, ασφάλεια, λογιστική, και οι **εργασίες διοίκησης**: σχεδιασμός/πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος.	78
Weber (1864–1920)	**Γραφειοκρατία** (όχι αρνητικό φαινόμενο): κατάλληλη για μεγάλες, πολύπλοκες επιχειρήσεις· στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, αυστηροί κανόνες, **ιεραρχικό σύστημα**.	78–79
Gantt – ανθρωπίνων σχέσεων	**Gantt:** συνεργάτης του Taylor, επιλογή προσωπικού, κίνητρα, εκπαίδευση, ανθρώπινος παράγοντας. Από το 1920 οι επικριτές του Taylor (εργαζόμενοι ως «εξαρτήματα μηχανής») → **κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων** (**Elton Mayo, Roethlisberger**): η συμμετοχή σε ομάδα και η σημασία της γνώμης των εργαζομένων αυξάνουν την παραγωγικότητα, ανεξάρτητα από τις συνθήκες εργασίας.	79
4 λειτουργίες	**Προγραμματισμός → Οργάνωση → Διεύθυνση → Έλεγχος**, ο οποίος οδηγεί σε αναθεώρηση του προγραμματισμού (κύκλος). Αποτελεσματική διοίκηση = σωστή εκτέλεση των λειτουργιών. Συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων.	79–80

Κεφάλαιο 2 · Οργάνωση και Διοίκηση (συνέχεια)		Σελ. 83–115
2.5 Μάρκετινγκ		**83–85**
Marketing	Εδραιώθηκε από τα μέσα της δεκ. ’40 (διαφήμιση, πωλήσεις)· επιβαρύνει περίπου **50%** την τιμή πώλησης. **Ορισμός:** το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν στην **αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή**, στην **ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών** που τις ικανοποιούν και στη **δημιουργία προϋποθέσεων ζήτησης** που οδηγούν σε **επικερδείς πωλήσεις**. Συνδέει την παραγωγή με την κατανάλωση και προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες.	**83–84**
Μίγμα marketing (4P’s)	Σύστημα στενά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων για την ικανοποίηση των αναγκών και στόχων της επιχείρησης. Οι 4 μεταβλητές: **Προϊόν** (Product), **Τιμή** (Price), **Διανομή** (Place), **Προώθηση** (Promotion).	**85**
2.6.1 Διοίκηση Πωλήσεων		**94–95**
Πωλήσεις	Αντικείμενο: να **προσελκύσουν και να πείσουν** τους καταναλωτές να αγοράσουν· η αξία του προϊόντος γίνεται χρήμα. **Άμεση πώληση:** απευθείας από τον παραγωγό. **Έμμεση:** μέσω ενδιάμεσων (χονδρέμποροι, λιανοπωλητές, εμπορικοί αντιπρόσωποι, παραγγελιοδόχοι). Οι προσωπικές πωλήσεις εξασφαλίζουν άμεση επικοινωνία. **3 στάδια διοικητικής διαδικασίας: προγραμματισμός** (πρόβλεψη πωλήσεων, στόχοι, περιοχές, αριθμός πωλητών) → **υλοποίηση** (επιλογή, πρόσληψη, κατάρτιση, παρακίνηση, αμοιβές πωλητών) → **αξιολόγηση** (π.χ. επίδοση πωλητών) με επαναπληροφόρηση.	**94–95**
2.7 Χρηματοοικονομική Διοίκηση		**98–100**
Αντικείμενο	**Υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων** και συμμετοχή σε αυτές: επιλογή επενδύσεων, πηγών χρηματοδότησης, σύνθεση κεφαλαίων, διαχείριση οικονομικών κινδύνων. Τα οικονομικά στοιχεία: ελέγχουν δραστηριότητες/έσοδα/έξοδα, ενημερώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, καλύπτουν νομικές υποχρεώσεις (ισολογισμός μία φορά το χρόνο → εξωτερικός έλεγχος).	**98–99**
4 επιμέρους λειτουργίες	**Προϋπολογισμός:** προβλέψεις για το επόμενο έτος – *τακτικός* (έσοδα/έξοδα 1 Ιαν–31 Δεκ) και *επενδύσεων* (μακρο-/μεσοπρόθεσμες επενδύσεις)· παρακολούθηση αποκλίσεων. **Ταμειακή:** διαχείριση εισπράξεων και πληρωμών. **Λογιστική:** πλήρης καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών, ενημέρωση ενδιαφερομένων (κράτος, τράπεζες, μέτοχοι)· καταγραφή στα λογιστικά βιβλία κατά τους νόμους. **Διαχείριση κεφαλαίων:** να μην υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια· **υψηλότερη αποδοτικότητα** των απασχολούμενων κεφαλαίων.	**99–100**
2.8 Διοίκηση Παραγωγής		**103–108**
Παραγωγή	Η διοίκηση παραγωγής **ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο** της παραγωγικής διαδικασίας, όπου οι πρώτες ύλες και τα υλικά γίνονται τελικά προϊόντα. **Σύστημα παραγωγής:** εισροές (εργασία, πρώτες ύλες, υλικά, ενέργεια, κεφάλαιο) → παραγωγική διαδικασία → εκροές (προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες). Σκοποί: **σχεδιασμός και λειτουργία** των συστημάτων παραγωγής.	**103–104**
7 δραστηριότητες	**α)** τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων· **β)** σχεδιασμός παραγωγής· **γ)** προγραμματισμός· **δ)** διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος· **ε)** αποθήκευση· **στ)** συντήρηση και αντικατάσταση εξοπλισμού· **ζ)** προμήθειες. Αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανίες· στις ΜΜΕ δεν εμφανίζονται σε όλη την έκταση.	**105**
Τοποθεσία – σχεδιασμός	Στην επιλογή τόπου εγκατάστασης συμμετέχουν σχεδόν όλες οι λειτουργίες. Η διαρρύθμιση χώρου και η διάταξη μηχανημάτων (συνεχής ροή, μικρότερο κόστος) ανήκουν στην παραγωγή. **Σχεδιασμός παραγωγής:** τι προϊόν, ποια μηχανήματα/εγκαταστάσεις, ποια προσόντα προσωπικού· → ανταγωνιστικότητα.	**105–106**
Προγραμματισμός	Προηγείται της παραγωγής. **Μακροπρόθεσμος:** απόκτηση και τακτοποίηση των μέσων παραγωγής, συνολικές ποσότητες. **Βραχυπρόθεσμος:** λεπτομέρειες συγκεκριμένων αγαθών/παραγγελιών, **χρονοδιαγράμματα** με ακριβείς ημερομηνίες.	**106**
Έλεγχος παραγωγής	Εξασφαλίζει ότι η παραγωγή τηρεί τον προγραμματισμό και τις προδιαγραφές· σε έναρξη, εξέλιξη και ολοκλήρωση. **4 κατηγορίες: ποιοτικός** (πρότυπα), **ποσοτικός** (παραγωγή στον προγραμματισμένο χρόνο), **κόστους** (πρότυπο κόστος), **αποθεμάτων** (σωστή ποσότητα υλών, ανταλλακτικών, έτοιμων προϊόντων).	**106–107**
Αποθήκευση – συντήρηση – προμήθειες	**Αποθήκη:** χώρος παραλαβής/διατήρησης πρώτων και βοηθητικών υλών, υλικών συντήρησης, ανταλλακτικών και έτοιμων προϊόντων. **Συντήρηση:** μέγιστη απόδοση· **προληπτική** (πριν τη βλάβη) ή μετά τη βλάβη· η προληπτική αποφεύγει βλάβες και ατυχήματα. **Προμήθειες:** αγορά (ή εξεύρεση) αγαθών, **ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα** → μεγάλη ποσότητα → χαμηλότερες τιμές → χαμηλότερο κόστος.	**107–108**
2.9 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Προσωπικού)		**112–115**
Ρόλος	Ερευνά όλα τα θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού· το τμήμα **σχεδιάζει την πολιτική** και **υλοποιεί ορισμένες λειτουργίες**. Σε προσλήψεις, εκπαίδευση, προαγωγές και αξιολόγηση συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι (η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο).	**112–113**
7 επιμέρους λειτουργίες	**Προγραμματισμός δυναμικού:** εξέλιξη/σταδιοδρομία, έλεγχος δεξιοτήτων, πρόβλεψη αναγκών. **Προσλήψεις:** προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση (εσωτερικές: ανακοίνωση· εξωτερικές: αγγελία, γραφεία εύρεσης εργασίας). **Εκπαίδευση:** άμεση απόδοση στην τρέχουσα εργασία· **ανάπτυξη:** προετοιμασία για μελλοντικές θέσεις αυξημένης ευθύνης. **Μεταθέσεις και προαγωγές:** ανάγκες επιχείρησης, επιθυμίες, προσόντα. **Αξιολόγηση και αμοιβές:** ποιοτικά και ποσοτικά· αμοιβές ανάλογα με ποιότητα εργασίας, ανταγωνισμό εργαζομένων, δυνατότητες επιχείρησης, ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων. **Κοινωνική και υγειονομική υποστήριξη:** συντάξεις, ασφαλίσεις, περίθαλψη, πρώτες βοήθειες. **Εργασιακές σχέσεις:** διαπραγματεύσεις με το σωματείο, υπερωρίες, μεταθέσεις και απολύσεις, κλίμα εμπιστοσύνης.	**113–115**
Κεφάλαιο 3 · Λήψη αποφάσεων (μόνο η ενότητα 3.5)		**Σελ. 216–227**
3.5.1–3.5.2 Λήψη αποφάσεων και συνήθη προβλήματα		**216–219**

Κεφάλαιο 3 · Λήψη αποφάσεων (μόνο η ενότητα 3.5)		Σελ. 216–227
Λήψη αποφάσεων	**Η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων**, για να επιλυθεί ένα πρόβλημα ή να αξιοποιηθεί μια ευκαιρία. Στοιχεία: **ύπαρξη προβλήματος + τουλάχιστον δύο λύσεις**. Διανοητική διαδικασία που θέλει πληροφόρηση, ανάλυση και κριτήριο επιλογής.	216–217
Προβλήματα	**Συγκρούσεις** στο εσωτερικό περιβάλλον (απειλή για θέσεις εργασίας ή εξουσία, π.χ. αυτόματη μηχανή συσκευασίας). **Συνθήκες: βεβαιότητα** (γνωστά αποτελέσματα, π.χ. ομόλογα 9% έναντι αμοιβαίων 10%) · **πλήρης αβεβαιότητα** (απόφαση κυρίως με διαίσθηση) · **κίνδυνος** (αποτελέσματα με κάποια πιθανότητα, π.χ. 20% με πιθανότητα 80% έναντι 25% με 50%).	217–218
Ομαδικές – ατομικές αποφάσεις	**Ομαδικές:** χρονοβόρες· κυριαρχεί η μειοψηφία· πιέσεις για συμφωνία· ασαφής υπευθυνότητα. **Ατομικές:** μονοδιάστατη σκέψη (χρησιμοποιούμε περίπου 5–10% των δυνατοτήτων του μυαλού) → λύση η **δημιουργική σκέψη**.	218–219
3.5.3 Διαδικασία λήψης αποφάσεων – 5 βήματα		220–223
1. Εντοπισμός	Πρόβλημα = **διαφορά επιθυμητής και υπάρχουσας κατάστασης**· δεν συγχέεται με τα **συμπτώματα** ή τα **αίτια** (π.χ. κακή ποιότητα = σύμπτωμα· αίτια: ανειδίκευτο προσωπικό, υπερφόρτωση μηχανής). Εναλλακτικά: διαπίστωση **ευκαιρίας** (προέρχεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον).	220
2. Ανάπτυξη λύσεων	Όσο περισσότερες εναλλακτικές, με βάση εμπειρία, γνώσεις, πληροφοριακά συστήματα, δημιουργική σκέψη· λαμβάνονται υπόψη αίτια, στόχοι και περιορισμοί.	221–222
3. Ανάλυση	Εξέταση **πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων** κάθε λύσης (ποσοτικής ή ποιοτικής φύσης – δύσκολη η σύγκριση).	222
4. Αξιολόγηση και επιλογή	Σύγκριση βάσει: πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα, **σχέση ωφέλειας–κόστους** (μέγιστο όφελος με ελάχιστο κόστος), **δυνατότητα εφαρμογής**· υπό κίνδυνο: διαίσθηση, γι' αυτό συλλέγουμε περισσότερες πληροφορίες.	222–223
5. Υλοποίηση	Τελευταίο βήμα: **σχέδιο δράσης** (ποιος, τι, πότε) και έλεγχος αν η απόφαση είναι υλοποιήσιμη και αποτελεσματική.	223
3.5.4 Μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων		224–226
Τεχνική Ονομαστικής Ομάδας (NGT)	Επίσημη συνάντηση: ανακοίνωση προβλήματος → κάθε μέλος γράφει **σιωπηρά** τις ιδέες του → **γύροι**, μία πρόταση ανά μέλος κάθε φορά → καταγραφή από πρακτικογράφο → συζήτηση (πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, εφικτότητα) → **σιωπηρή ψηφοφορία** που καθορίζει την επιλογή.	224–225
Τεχνική των Δελφών	Όμοια με την NGT, αλλά **χωρίς κατά πρόσωπο επικοινωνία**: **ερωτηματολόγια** σε διαδοχικούς κύκλους με **ανατροφοδότηση** από τους προηγούμενους· στον τελευταίο κύκλο ψηφίζουν, και οι ατομικές ψήφοι καθορίζουν την ομαδική απόφαση. (Και οι δύο εξουδετερώνουν τα αρνητικά της ομαδικής σκέψης.)	225
Μοντέλο Vroom–Yetton–Jago	Υποδεικνύει στον ηγέτη την κατάλληλη μορφή απόφασης, ανάλογα με τον **βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων**. **Α:** αποφασίζει μόνος του, χωρίς βοήθεια · **Β:** ζητά πληροφορίες και αποφασίζει μόνος (Α, Β = αυταρχικές) · **Γ:** συμβουλεύεται υφισταμένους ατομικά · **Δ:** συμβουλεύεται την ομάδα (Γ, Δ = συμβουλευτικές) · **Ε:** αποφασίζουν όλοι μαζί, ο ηγέτης είναι πρόεδρος (ομαδική). Επιλογή μέσω **7 διαγνωστικών ερωτήσεων** (δένδρο απόφασης, σχ. 3.5.2). **Την ευθύνη φέρει πάντα ο ηγέτης.**	224–227

Για να ολοκληρώσεις την επανάληψη	
Τύποι	**Αποτελεσματικότητα** = επιτευχθείσες ÷ επιδιωκόμενες μονάδες (σελ. 47–48) · **Αποδοτικότητα** = αποτέλεσμα (εκροές) ÷ κόστος (εισροές) (σελ. 48) · **Οικονομική αποδοτικότητα** = καθαρό κέρδος ή ζημία ÷ χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια (σελ. 48) · **Παραγωγικότητα εργασίας** = τελικά προϊόντα ÷ αριθμός εργατών ή εργατοώρες (σελ. 49)
Να τα ξεχωρίζεις	• **Δημόσιος οργανισμός** (Ν.Π.Δ.Δ., Κεντρική Διοίκηση) ≠ **δημόσια επιχείρηση** (Ν.Π.Ι.Δ., έχει έσοδα/κέρδη) (σελ. 17) · **κρατικοποίηση** (δεκ. '70, ανάπτυξη/έλεγχος) ≠ **κοινωνικοποίηση** (δεκ. '80, εξυγίανση) (σελ. 18) · **αποδοτικότητα** (αξίες, €) ≠ **παραγωγικότητα** (ποσότητες) (σελ. 48–49) · **σύμπτωμα** ≠ **αίτιο** ≠ **πρόβλημα** (σελ. 220) · **εκπαίδευση** (άμεση απόδοση) ≠ **ανάπτυξη** (μελλοντικές θέσεις) (σελ. 113–114) · **τακτικός** προϋπολογισμός (1 έτος) ≠ προϋπολογισμός **επενδύσεων** (μακρο-/μεσοπρόθεσμος) (σελ. 99) · **μακροπρόθεσμος** ≠ **βραχυπρόθεσμος** προγραμματισμός παραγωγής (σελ. 106) · **NGT** (συνάντηση, σιωπηρή ψηφοφορία) ≠ **Δελφοί** (ερωτηματολόγια, χωρίς κατά πρόσωπο επικοινωνία) (σελ. 224–225)
Ερωτήσεις αυτοελέγχου (από το βιβλίο)	**Κεφ. 1:** Τι είναι και τι περιλαμβάνει η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων; (σελ. 38–40) · Γιατί αποφεύγουν οι επιχειρήσεις τον κοινωνικό ισολογισμό; (σελ. 40) · Τι περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον; (σελ. 41, 45) · Δώστε παραδείγματα επιχειρήσεων ως προς όλα τα κριτήρια ταξινόμησης (σελ. 46). **Κεφ. 2:** Πώς ορίζεται το management; Ποια θεωρία λέγεται κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και ποιοι την εκπροσωπούν; (σελ. 82) · Ποιες κατηγορίες ικανοτήτων χρειάζεται ένα στέλεχος; (σελ. 76) · Τι είναι άμεση και έμμεση πώληση; (σελ. 96) · Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται ο έλεγχος της παραγωγής; (σελ. 111) · Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων; (σελ. 117). **Κεφ. 3:** Ποιο από τα 5 βήματα θεωρείτε πιο σημαντικό και γιατί; (σελ. 229) · Μελέτη περίπτωσης με το μοντέλο Vroom–Yetton–Jago (σελ. 229–230).