

**ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ  
ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΣΠΕΡΙΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ  
ΤΡΙΤΗ, 09 ΙΟΥΝΙΟΥ 2026  
ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑ: ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Α.Ο.Δ.)**

**ΣΧΟΛΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Τα σημερινά θέματα στις Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης (Α.Ο.Δ.) χαρακτηρίστηκαν από σαφήνεια, ισορροπία και πλήρη ευθυγράμμιση με το σχολικό βιβλίο. Τα θέματα Α, Β και Γ κάλυπταν σημαντικό μέρος της εξεταστέας ύλης μέσω θεωρητικών ερωτήσεων που απαιτούσαν καλή γνώση και ακριβή απόδοση του περιεχομένου του βιβλίου. Το θέμα Δ αποτελούσε μια κλασική άσκηση του πρώτου κεφαλαίου, βασισμένη σε γνωστούς δείκτες και μεθοδολογίες, χωρίς ιδιαίτερες αριθμητικές δυσκολίες. Συνολικά, τα θέματα κρίνονται αναμενόμενα και απολύτως διαχειρίσιμα για τους καλά προετοιμασμένους υποψηφίους.

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ**

**ΟΜΑΔΑ ΠΡΩΤΗ**

**ΘΕΜΑ Α**

**A1.**

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

**A2. β**

**A3. γ**

**ΟΜΑΔΑ ΔΕΥΤΕΡΗ**

**ΘΕΜΑ Β**

**B1α.** Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.6, σελ. 94, «Διοίκηση Πωλήσεων»  
**Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.** Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες

**B1β.** Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.6, σελ. 94, «Διοίκηση Πωλήσεων»  
**Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι**

**χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδότες.**

**B1γ.** Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.6, σελ. 95, «Διοίκηση Πωλήσεων»  
Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

1. Τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
2. Την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.
3. Την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.

**ΘΕΜΑ Γ**

**G1.α.** Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 3, ενότητα 3.5.3, σελ. 222, «3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων»

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. 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. Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. 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.

**G1.β.** Σχολικό Βιβλίο, Κεφάλαιο 3, ενότητα 3.5.3, σελ. 223, «5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης»

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. 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. 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. Στην περίπτωση του παραδείγματός μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από

επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ. Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.

## ΘΕΜΑ Δ

### Δ1.

	2023	2024
Τελικά προϊόντα	840	900
Αριθμός εργαζομένων	40	45
Καθαρά κέρδη	250.000	300.000
Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια	1.000.000	1.500.000
Επιδιωκόμενες μονάδες	1.200	1.500
Αποτελεσματικότητα (%)	70	60
Παραγωγικότητα Εργασίας	21	20
Οικονομική Αποδοτικότητα	0,25	0,20

#### Για το 2023:

$$\text{παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{τελικά προϊόντα}}{\text{αριθμός εργαζομένων}} \Rightarrow 21 = \frac{840}{X} \Rightarrow$$

$$X = \frac{840}{21} \Rightarrow X = 40$$

$$\text{αποτελεσματικότητα (\%)} = \frac{\text{επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{επιδιωκόμενες μονάδες}} * 100 = \frac{840}{1.200} * 100 = 70\%$$

$$\text{οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} = \frac{250.000}{1.000.000} = 0,25$$

#### Για το 2024:

$$\text{οικονομική αποδοτικότητα} = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}} \Rightarrow 0,20 = \frac{300.000}{X}$$

$$\Rightarrow X = \frac{300.000}{0,2} \Rightarrow X = 1.500.000$$

$$\text{αποτελεσματικότητα (\%)} = \frac{\text{επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{επιδιωκόμενες μονάδες}} * 100 \Rightarrow$$

$$60 = \frac{900}{\text{επιδιωκόμενες μονάδες}} * 10 \Rightarrow$$

επιδιωκόμενες μονάδες = 1.500

$$\text{παραγωγικότητα της εργασίας} = \frac{\text{τελικά προϊόντα}}{\text{αριθμός εργαζομένων}} = \frac{900}{45} = 20$$

**Δ2.**

$$(\Delta\pi)\% = \frac{300.000 - 250.000}{250.000} * 100 = \frac{50.000}{250.000} * 100 = 20\%$$

**Δ3.**

Για το έτος 2025:

Αν  $X$  είναι ο αριθμός εργαζομένων το 2024 και αυξήθηκε το 2025 κατά 20% τότε οι εργαζόμενοι το 2025 είναι:

$$X' = X + 20\% * X = 45 + 0,2 * 45 = 45 + 9 = 54$$

$$\text{παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{τελικά προϊόντα}}{\text{αριθμός εργαζομένων}} = \frac{1.080}{54} = 20$$

Παρατηρούμε ότι μεταξύ των δύο ετών, 2024 και 2025 η παραγωγικότητα της εργασίας έχει μείνει σταθερή.