**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ   
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**Αρχές Οργάνωσης &**

**Διοίκησης Επιχειρήσεων  
2ος Κύκλος – Βιβλίο Μαθητή  
3ος Τόμος  
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙ-ΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Συγγραφέας:**

**Μαρία Βαξεβανίδου,   
Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων   
Παναγιώτης Ρεκλείτης,   
Δρ. Οικονομολόγος, Εκπαιδευτικός ΠΕ9**

**Ομάδα κρίσης:**

**Νικόλαος Ηλιάδης,   
Πολιτικός Μηχανικός Σύμβουλος ΠΙ. Ιφιγένεια Σχιστού,   
Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος Δέσποινα Μοσχολέα, Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος**

**Γλωσσική επιμέλεια:**

**Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα,   
Εκπαιδευτικός ΠΕ2 – Φιλόλογος**

**Συντονίστρια:  
Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ.Οργάνω-σης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Επιστημονική Υπεύθυνη του   
Τομέα Οικονομίας και Διοίκησης   
Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά   
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.**

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ**

**Ομάδα εργασίας για το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

**Προσαρμογή:   
Κυριακή Σημαιοφορίδου,   
Εκπαιδευτικός ΠΕ05**

**Eπιμέλεια:   
Μάρθα Θωμοπούλου,   
Eκπαιδευτικός ΠΕ05**

**Επιστημονικός υπεύθυνος:   
Βασίλης Κουρμπέτης,   
Σύμβουλος Α΄ του ΥΠ.Π.Ε.Θ.**

**Υπεύθυνη του έργου:  
Μαρία Γελαστοπούλου,   
M.Ed. Ειδικής Αγωγής**

**Τεχνική υποστήριξη:  
Κωνσταντίνος Γκυρτής,   
Δρ. Πληροφορικής**

**Συγγραφείς Προδιαγραφών**

**προσαρμογής των βιβλίων για το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής:**

**Γιώργος Βουγιουκλίδης,   
Δάσκαλος Ειδικής Αγωγής**

**Γελαστοπούλου Μαρία,  
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,   
Καθηγητής Πληροφορικής**

**Αξιολόγηση και τελικός έλεγχος των προσαρμογών:**

**Γελαστοπούλου Μαρία,   
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής, ΙΕΠ**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,   
Καθηγητής Πληροφορικής στη Δ/βάθμια Εκπαίδευση**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ   
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ**

**ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ   
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**2ος ΚΥΚΛΟΣ**

**ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ 3ος Τόμος**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**Οργάνωση και Διοίκηση**

**Περιεχόμενα του Κεφαλαίου**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2.6** | **Διοίκηση Πωλήσεων** | **7** |
|  | **2.6.1 Εισαγωγή-  Βασικές έννοιες** | **7** |
| **2.7** | **Χρηματοοικονομική Διοίκηση** | **17** |
|  | **2.7.1 Εισαγωγή-  Βασικές έννοιες** | **17** |
|  | **2.7.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονο-μικής λειτουργίας** | **20** |
| **2.8** | **Διοίκηση Παραγωγής** | **31** |
|  | **2.8.1 Έννοια και φύση της παραγωγής** | **31** |
|  | **2.8.2 Σκοποί και επιμέ-ρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής**  **5 / 53 - 54** | **36** |
| **2.9** | **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** | **58** |
|  | **2.9.1 Εισαγωγή** | **58** |
| **2.10** | **Διαχείριση Πληροφοριών** | **76** |
|  | **2.10.1 Εισαγωγή** | **76** |
|  | **2.10.2 Πληροφορίες και Πληροφορική** | **78** |
|  | **2.10.3 Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση** | **81** |

**6 / 54**

****

**2.6 Διοίκηση Πωλήσεων**

**2.6.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες**

**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 επιχείρη-ση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμο-ποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.**

**7 / 94**

**Το προϊόν διανέμεται στους κατά-ναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο κατανα-λωτής προμηθεύεται το προϊόν απ’ ευθείας από τον παραγωγό και έμ-μεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι πα-ραγγελιοδόχοι.**

**Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελε-σματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία. Υπάρχει άμεση επι-κοινωνία μεταξύ πωλητή και κατα-ναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η διαφορά μεταξύ της προσωπι-κής πώλησης από τη μαζική πώλη-ση και την προώθηση των πωλήσε-ων.Υπάρχει συνεργασία των πω-λήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλ-λες λειτουργίες της επιχείρησης, ό-πως της παραγωγής, των χρηματο-οικονομικών κ.α.. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέ-πει να προσδιορισθούν οι δραστη-ριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουρ-γούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιο-τήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.**

**8 / 94**

**9 / 94 - 95**

**Η διοικητική διαδικασία στις πω-λήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια (σχήμα 2.6.1):**

**• Τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό των πε-ριοχών πώλησης και τον προσ-διορισμό του απαιτούμενου αριθ-μού πωλητών.**

**• Την υλοποίηση του προγράμμα-τος που περιλαμβάνει την επιλο-γή, την πρόσληψη και την κατάρ-τιση των πωλητών, την παρακί-νηση και τα συστήματα αμοιβών τους.**

**• Την αξιολόγηση του αποτελέ-σματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικα-σίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.**

**10 / 95**

**Προγραμματισμός**

**Υλοποίηση**

**Αξιολόγηση**

**Σχήμα 2.6.1**

**Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις**

**11 / 95**

**Σύμφωνα με το σχήμα 2.6.1 πα-ρατηρείται ότι η αξιολόγηση συνδέ-ει τις ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό με τα αποτελέ-σματα. Η παρεχόμενη επαναπλη-ροφόρηση συντελεί στον καθορι-σμό των μελλοντικών αντικειμενι-κών στόχων της επιχείρησης.**

**Τα Κύρια Σημεία**

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

**2. Το προϊόν διανέμεται στους κα-ταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.**

**3. Άμεση πώληση είναι εκείνη σύμ-φωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ’   
ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματο-ποιείται με τη βοήθεια ενδιάμε-σων, όπως είναι οι χονδρέμπο-ροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορι-κοί αντιπρόσωποι, οι παραγγε-λιοδόχοι κ.ά..**

**12 / 95 - 96**

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

**5. Η διοικητική διαδικασία στις πω-λήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: α)τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρό­βλεψη των πωλήσεων και τον κα-θορισμό στόχων, τον σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών. β)την υλοποί-ηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους. γ)την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμ-βάνει διάφορες διαδικασίες αξιο-λόγησης, όπως π.χ. της επίδο-σης των πωλητών.**

**13 / 96**

**Λέξεις κλειδιά**

* **Προγραμματισμός πωλήσεων**
* **Υλοποίηση πωλήσεων**
* **Αξιολόγηση αποτελέσματος των πωλήσεων**

**Ερωτήσεις- Ασκήσεις**

**Ερωτήσεις**

1. **Ποιο είναι το αντικείμενο της λει-τουργίας των πωλήσεων;**
2. **Τι είναι άμεση και τι έμμεση πώ-ληση;**

**14 / 96**

**3. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοι-νωνία μεταξύ πωλητή και κατανα-λωτή. Σχολιάστε.**

**4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

**Το τμήμα των πωλήσεων συνερ-γάζεται με:   
α. Τη λειτουργία της παραγωγής,   
β. Την υπηρεσία αποθήκης,   
γ. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων,  
δ. Όλα τα παραπάνω.**

**5. Σε ποια κύρια στάδια εστιάζεται η διοικητική διαδικασία στις πωλή-σεις;**

**6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σω-στό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολο-γήστε την απάντησή σας.**

**Στον προγραμματισμό, κατά τη διοικητική διαδικασία των πωλή-σεων, περιλαμβάνονται η κατάλ-ληλη οργάνωση και η επιτυχής στελέχωση της επιχείρησης. Σ Λ**

**15 / 97**

**Άσκηση**

**Αναπτύξτε τον στρατηγικό σχε-διασμό ενός καταστήματος εμπορί-ας ενδυμάτων και αναγνωρίστε τη θέση της διοίκησης πωλήσεων.   
Ποια είναι τα τρία κύρια στάδια στα οποία εστιάζεται η διοικητική διαδι-κασία, η οποία αφορά τις πωλήσεις στη συγκεκριμένη επιχείρηση;**

**16 / 97**



**2.7 Χρηματοοικονομική Διοίκηση**

**2.7.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες**

**Σε έναν οργανισμό ή σε μια επι-χείρηση οι λειτουργίες είναι προσα-νατολισμένες έτσι, ώστε να επιτευ-χθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.**

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

**17 / 98**

**Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι η αξιολόγηση και η επιλογή επεν-δύσεων, η αξιολόγηση και η επιλο-γή των πηγών και τρόπων χρημα-τοδότησης, η σύνθεση των κεφα-λαίων της επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κιν-δύνων.**

**Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται επίσης με την παρακο-λούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοι-χεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:**

**• Αποτελούν έναν ουσιαστικό έ-λεγχο για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσο-δα και τα έξοδά της. Αυτό διευκο-λύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.**

**18 / 98**

**• Παρουσιάζουν τη χρηματοοικο-νομική κατάσταση της επιχείρη-σης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δη-λαδή στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστω-τικούς οργανισμούς, στους προ-μηθευτές, στους καταναλωτές.**

**• Ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον νόμο είναι απα-ραίτητο να εμφανίζουν οι επιχει-ρήσεις τη δραστηριότητα τους, με χρηματοοικονομικούς όρους, π.χ. δημοσιεύοντας τον ισολογισμό τους μία φορά τον χρόνο, δείχνο-ντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.**

**19 / 98 - 99**

**2.7.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας**

**Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους λειτουργίες:**

**• του Προϋπολογισμού**

**• την Ταμειακή**

**• τη Λογιστική**

**• της Διαχείρισης Κεφαλαίων**

**2.7.2.α Η λειτουργία του προϋπολογισμού**

**Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋ-πολογισμός της επιχείρησης, ο ο-ποίος, βασικά, καταγράφει τις προ-βλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρη-σης για το επόμενο οικονομικό έτος. Η σύνταξη του προϋπολογι-σμού περιέχει:**

**20 / 99**

**- Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος περι-λαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξο-δα που προβλέπεται να προκύ-ψουν κατά τη χρήση μιας οικονο-μικής περιόδου από την 1η Ιανουάριου έως την 31η Δεκεμβρίου.**

**- Τη διαμόρφωση του προϋπολο-γισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γί-νουν μακροπρόθεσμα ή μεσο-πρόθεσμα και αφορούν νέες δρα-στηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.**

**Η υλοποίηση του προϋπολογι-σμού παρακολουθείται, εντοπίζο-νται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγ-ματοποιούνται οι κατάλληλες τρο-ποποιήσεις όταν κρίνεται απαραί-τητο.**

**2.7.2. β Η ταμειακή λειτουργία**

**21 / 99**

**Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικεί-μενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει εισπράξεις από πελάτες, πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, γραμμάτια εισπρακτέα, πώληση περιουσιακών στοιχείων, ενοίκια κτλ. Πληρωμές πραγματοποιούνται για την αγορά περιουσιακών στοι-χείων και εμπορευμάτων, για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτού-νται αυστηρές διαδικασίες και συ-στηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.**

**22 / 99 - 100**

**2.7.2. γ Η λογιστική λειτουργία**

**Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικεί-μενο την πλήρη καταγραφή και πα-ρακολούθηση των οικονομικών με-γεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό δια-σφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, ό-πως π.χ. του κράτους, των τραπε-ζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικό-τερα 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. Έτσι, σύμφω-να με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα πραγμα-τοποιούμενα έσοδα και την   
επιχειρηματική δραστηριότητά   
τους. Έτσι, υποχρεούνται να τη-ρούν τα απαραίτητα λογιστικά βι-βλία Α' κατηγορίας (Αγορών, για έσοδα μέχρι 25 εκατ. δραχμές), Β' κατηγορίας (Εσόδων- Εξόδων, για έσοδα, μέχρι 250 εκατ. δραχμές), και Γ κατηγορίας (διάφορα βιβλία που τηρούνται για έσοδα πάνω από 250 εκατ. δραχμές), καθώς και να εκδίδουν τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.**

**23 / 100**

**2.7.2. δ Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων**

**Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέ-σιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι α-παραίτητες για την απόκτηση εισ-ροών (όπως πρώτων και βοηθητι-κών υλών, εμπορευμάτων, ανταλ-λακτικών), έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «αχρη-σιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχεί-ρησης θα πρέπει να πραγματοποι-είται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επι-τυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτι-κότητα των απασχολούμενων κε-φαλαίων, και αυτό είναι έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης.**

**24 / 100**

**Τα Κύρια Σημεία**

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

**2. Η χρηματοοικονομική λειτουρ-γία περιλαμβάνει τέσσερις επιμέ-ρους λειτουργίες: α) του προϋπο-λογισμού, β) την ταμειακή,   
γ) τη λογιστική και δ) της διαχεί-ρισης κεφαλαίων**

**25 / 100 - 101**

**3. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:α) τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο ο-ποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουάριου έως την 31η Δε-κεμβρίου και β) τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσε-ων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρό-κειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχεί-ρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρ-χόντων.**

**4. Η ταμειακή λειτουργία έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των   
εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης.**

**26 / 101**

**5. Η λογιστική λειτουργία έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγρα-φή και παρακολούθηση των οικο-νομικών μεγεθών της επιχείρη-σης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες.**

**6. Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέ-σιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών. Η διαχείριση των δια-θέσιμων κεφαλαίων της επιχεί-ρησης θα πρέπει να πραγματο-ποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη από-δοτικότητα των απασχολούμε-νων κεφαλαίων.**

**Λέξεις κλειδιά**

* **Η λειτουργία του προϋπολογισμού**

**27 / 101**

* **Η ταμειακή λειτουργία**
* **Η λογιστική λειτουργία**
* **Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων**

**Ερωτήσεις**

**1. Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο δράσης της χρηματοοικονομικής διοίκησης;**

**2. Για ποιους λόγους είναι χρήσιμο να παρακολουθούνται τα χρηματοοι-κονομικά στοιχεία της επιχείρησης;**

**3. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης θέτουν ως βασι-κό στόχο τον ουσιαστικό έλεγχο της επιχείρησης ως προς τις δρα-στηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Σχολιάστε.**

**4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

**Ποιες από τις παρακάτω επιμέρους λειτουργίες, εντάσσονται στη χρηματοοικονομική λειτουργία;**

**α. Του προϋπολογισμού.**

**28 / 101 - 102**

**β. Του marketing.**

**γ. Της παραγωγής.**

**δ. Όλα τα παραπάνω.**

**5. Ποια επιμέρους τμήματα περι-λαμβάνει η λειτουργία του οικο-νομικού προϋπολογισμού;**

**6. Τι περιλαμβάνει ο τακτικός προϋ-πολογισμός μιας επιχείρησης και τι ο προϋπολογισμός επενδύσεων;**

**7. Κατά τη διάρκεια του οικονομι-κού έτους παρακολουθείται και ελέγχεται η καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού και όταν παρα-τηρηθούν αποκλίσεις πραγματο-ποιούνται οι σχετικές τροποποι-ήσεις. Σχολιάστε.**

**8. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστη-ριότητας της ταμειακής λειτουργίας;**

**9. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί λογιστικά βιβλία, τα οποία είναι διαφορετικά ανάλογα με το είδος, την κατηγορία και τα έσοδα που πραγματοποιεί. Σχολιάστε.**

**29 / 102**

**10. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη   
Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιο-λογείστε την απάντησή σας.**

**Στις επιχειρήσεις, δεν είναι «από-δοτικό» να διαθέτει το ταμείο αχρησιμοποίητα κεφάλαια. Σ Λ**

**30 / 102**

**2.8 Διοίκηση Παραγωγής**

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

**Η λειτουργία της διοίκησης πα-ραγωγής ρυθμίζει τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργά-νωση και τον έλεγχο της παραγω-γικής διαδικασίας, όπου μετατρέ-πονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.**

**Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός συστή-ματος παρα-γωγής, το ο-ποίο επιδιώ-κει τον κατάλ-ληλο συνδυα-σμό των πα-ραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.8.1).**

**31 / 103**

**Συνθήκες Περιβάλλοντος Ευκαιρίες, Απειλές**

**Διοίκηση   
Παραγωγής**

**Παραγωγική   
Διαδικασία**

**Πληροφορίες**

**Προϊόντα**

**Υπηρεσίες**

**Ανθρώπινο δυναμικό, Υλικά, Ενέργεια, Κεφάλαιο**

**Σχήμα 2.8.1**

**Το σύστημα της παραγωγής**

**32 / 103**

**Έτσι παράγονται νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή ή βελτιώνονται προϊόντα ή υπηρεσί-ες που προϋπάρχουν. Ως σύστημα παραγωγής επομένως μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε έτοιμο προ-ϊόν (π.χ. μεταλλική ντουλάπα, λέβη-τας, αυτοκίνητο), η μετατροπή των καταθέσεων σε δάνεια, οι διαδικα-σίες που ακολουθούνται σε ένα σχολείο, σε ένα νοσοκομείο ώστε να παραχθούν οι αντίστοιχες υπη-ρεσίες κ.α.**

**Στο σχήμα παρατηρείται ότι οι   
εισροές, που αποτελούνται κυρίως από την εργασία, τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά, την ενέργεια μετα-τρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκ-τρομηχανολογικού εξοπλισμού σε εκροές, δηλαδή σε έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες. Ο ρό-λος της διοίκησης στην παραγωγή είναι καθοριστικής σημασίας. Δέχε-ται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμι-κό πλαίσιο κ.α.) και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχημέ-νο διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντί-θετη περίπτωση, επιχειρούνται   
διορθωτικές κινήσεις, που θα οδη-γήσουν στη συνέχεια στην επιτυχί-α. Έτσι π.χ., όταν πρόκειται να πα-ραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία, η δι-οίκηση λαμβάνει υπόψη της ορι-σμένους παράγοντες, όπως τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την οικονομική τους κατάσταση, τους ανταγωνιστές που παράγουν το   
ίδιο ή παρόμοιο προϊόν, το φορο-λογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Στη συνέχεια, εφόσον επιθυμεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, φροντίζει να εξασφαλίσει, στις κα-τάλληλες ποσότητες και ποιότητες, τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής, όπως τα κατάλληλα στελέχη, τα κεφάλαια που θα επεν-δυθούν, τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί. Μέσω της πα-ραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυ-τούς, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες. Παράλληλα, προκύπτουν και χρή-σιμα συμπεράσματα, δηλαδή πλη-ροφορίες σημαντικές για την επιχεί-ρηση που αφορούν τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. των μηχανημά-των, των στελεχών, της χρησιμότη-τας 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 απαραίτη-τες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.**

**33 / 103 - 104**

**34 / 104**

**35 / 104**

**2.8.2 Σκοποί και επιμέρους λει-τουργίες της Διοίκησης Παραγωγής**

**Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοί-κησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λει-τουργία των συστημάτων παραγω-γής. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συ-στήματος παραγωγής που περι-λαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία, είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, σύμ-φωνα με ένα κατάλληλο πρόγραμ-μα ή οργάνωση.**

**36 / 104**

**Η λειτουργία της παραγωγής πε-ριλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με:**

**• την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,**

**• τον σχεδιασμό της παραγωγής,**

**• τον προγραμματισμό,**

**• την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,**

**• την αποθήκευση,**

**• τη συντήρηση και την αντικατάστα-ση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,**

**• τις προμήθειες.**

**Οι παραπάνω δραστηριότητες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις μι-κρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι μεγάλος ο αριθμός   
τους, επειδή η επιχειρηματική δρα-στηριότητα αναπτύσσεται σε   
μικρότερο βαθμό, δεν εμφανίζονται σ’ όλη την έκταση.**

**37 / 105**

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

**Η επιλογή του τόπου εγκατάστα-σης της επιχείρησης δεν είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγω-γής. Στην απόφαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης. Η κατάλ-ληλη αξιοποίηση όμως του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελε-σματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημά-των, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή. 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 εξο-πλισμός (μηχανήματα και άλλες συ-σκευές) που απαιτείται για την πα-ραγωγή των προϊόντων σε ειδικές καρτέλες ή σε ειδικό πρόγραμμα στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή. Πε-ριγράφονται αναλυτικά και με σα-φήνεια τα χαρακτηριστικά γνωρί-σματα κάθε μηχανήματος ή συσκευ-ής, όπως ο κατασκευαστής, το έτος προμήθειας, οι τεχνικές προδιαγρα-φές, οι ημερομηνίες συντήρησης, οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφά-λεια και την προστασία των εργαζό-μενων.**

**38 / 105**

**2.8.2.β Σχεδιασμός της παραγωγής**

**Με τον σχεδιασμό της παραγω-γής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα   
μηχανήματα και ο απαραίτητος άλ-λος εξοπλισμός που θα χρησιμο-ποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυ-πηρετούν καλύτερα την παραγωγι-κή διαδικασία, ποια τυπικά και ου-σιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχολη-θεί και τέλος πώς θα προσαρμοσθούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην πα-ραγωγική διαδικασία. Όλα αυτά συ-ντελούν στη μεγιστοποίηση της επί-δοσης της επιχείρησης και στη βελτί-ωση της ανταγωνιστικότητάς της.**

**39 / 105**

**40 / 105 - 106**

**2.8.2.γ Προγραμματισμός**

****

**Ο προ-γραμματι-σμός της παραγω-γής προσ-διορίζει τις διαδικασί-ες που α-φορούν την απόκτηση και την κα-τάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων, με στόχο την παραγωγή αγαθών στο μέλλον. Εί-ναι, επομένως, μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και σχετίζεται με τη σχεδίασή της. Ο προ-γραμματισμός μπορεί να διακριθεί:**

* **Στο μακροπρόθεσμο προγραμ-ματισμό, ο οποίος εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής. Ο προ-γραμματισμός αυτός δεν εξετάζει τις απαιτήσεις της παραγωγής ή τα προγράμματα παραγωγής συ-γκεκριμένων αγαθών, αλλά εν-διαφέρεται για την παραγωγή συ-νολικών ποσοτήτων αγαθών.**

**41 / 106**

* **Στο βραχυπρόθεσμο προγραμ-ματισμό, ο οποίος εξετάζει τις λε-πτομέρειες παραγωγής συγκεκρι-μένων αγαθών ή παραγγελιών. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομη-νίες έναρξης κάθε λειτουργίας ή κάθε σταδίου της παραγωγής αγαθών.**

**42 / 106**

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

**Ο έλεγχος της παραγωγής δια-σφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμ-φωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδι-κασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών. Έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) ανταποκρίνε-ται στις προδιαγραφές που τέθηκαν από την αρχή. Η ποιότητα, ενδιαφέ-ρει την επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που πα-ρέχει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει. Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέ-θηκαν κατά τον σχεδιασμό, πρα-γματοποιούνται οι κατάλληλες ε-νέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.**

**43 / 106 - 107**

**Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματο-ποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγ-ματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.**

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

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

**44 / 107**

**Ο έλεγχος αποθεμάτων πραγμα-τοποιείται για να διαπιστωθεί αν υ-πάρχει στις αποθήκες της επιχείρη-σης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτι-κών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.**

**2.8.2.ε Αποθήκευση**

**Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιρι-ακών εγκαταστάσεων μιας επιχεί-ρησης, στον οποίο πραγματοποι-είται αφενός μεν η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθη-τικών υλών, των υλικών συντήρη-σης και των ανταλλακτικών του μη-χανικού εξοπλισμού, αφετέρου δε η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.**

**45 / 107**

**2.8.2. στ Συντήρηση και αντικατά-σταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής**

**Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξο-πλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην ε-πίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Η συ-ντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφά-νιση βλάβης (προληπτικά) και πολ-λές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης. Ιδιαίτερη σημασία έχει βεβαίως ο έλεγχος πριν από την εμφάνιση βλάβης, αν και καθυστερεί την παραγωγική   
διαδικασία. Με τον έλεγχο όμως αυ-τόν αποφεύγονται βλάβες και ατυ-χήματα που οδηγούν σε χρονοβό-ρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασής τους. Στην περί-πτωση αυτή διακόπτεται εκτάκτως η παραγωγική διαδικασία για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα, και η επι-χείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της με αρνητικά αποτελέσματα για την ανάπτυξή της.**

**46 / 107 - 108**

**2.8.2.ζ Προμήθειες**

**Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση ό-λων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουρ-γία της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λει-τουργίες της επιχείρησης, καταγρά-φονται οι ανάγκες τους και στη συ-νέχεια συντάσσεται ένα ενιαίο ετή-σιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευ-τεί 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 προϊό-ντος και το καθιστά περισσότερο   
ανταγωνιστικό στην αγορά.**

**47 / 108**

**Τα Κύρια Σημεία**

**1. Η λειτουργία της διοίκησης πα-ραγωγής ρυθμίζει τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργά-νωση και τον έλεγχο της παρα-γωγικής διαδικασίας, όπου μετα-τρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.**

**2. Μέσω της παραγωγικής διαδικα-σίας συνδυάζονται οι συντελε-στές παραγωγής, ώστε να παρα-χθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.**

**48 / 108**

**3. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοί-κησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.**

**4. Η λειτουργία της παραγωγής πε-ριλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με: α) την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων, β) τον σχεδιασμό της παραγωγής, γ) τον προγραμματισμό, δ) την εξασφά-λιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής, ε) την αποθήκευση, στ) τη συντήρηση και την αντικα-τάσταση του μηχανικού εξοπλι-σμού και των εγκαταστάσεων πα-ραγωγής, και ζ) τις προμήθειες.**

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

**49 / 108 -109**

**6. Με τον σχεδιασμό της παραγω-γής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλ-λος εξοπλισμός που θα χρησιμο-ποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την παρα-γωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαι-τούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος πώς θα προσαρμοσθούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.**

**7. Ο προγραμματισμός της παρα-γωγής προσδιορίζει τις διαδικα-σίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων.**

**50 / 109**

**8. Ο έλεγχος της παραγωγής δια-σφαλίζει την ικανοποιητική λει-τουργία της παραγωγικής διαδι-κασίας, σύμφωνα με τον προ-γραμματισμό που έχει γίνει.**

**9. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτι-κό, ποσοτικό, κόστους και από-θεμάτων.**

**10. Αποθήκη είναι ο χώρος των κτι-ριακών εγκαταστάσεων μιας επι-χείρησης, στον οποίο πραγματο-ποιείται η παραλαβή και διατήρη-ση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχα-νικού εξοπλισμού.**

**11. Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστά-σεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδο-σης της παραγωγικής διαδικασίας.**

**51 / 109**

**12. Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτι-κά) και πολλές φορές σε προ-γραμματισμένα χρονικά διαστή-ματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης.**

**13. Η λειτουργία των προμηθειών έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραί-τητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.**

**Λέξεις κλειδιά**

**• Η λειτουργία της παραγωγής**

**• Διάταξη χώρων παραγωγής**

**• Σχεδιασμός της παραγωγής**

**• Προγραμματισμός της παραγωγής**

**• Έλεγχος της παραγωγής**

**• Ποιοτικός έλεγχος**

**52 / 109 - 110**

**• Ποσοτικός έλεγχος**

**• Έλεγχος του κόστους**

**• Έλεγχος αποθεμάτων**

**• Αποθήκευση**

**• Συντήρηση του μηχανικού εξοπλι-σμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής**

**• Προμήθειες**

**Ερωτήσεις**

**1. Πώς ορίζεται η παραγωγή και πως ορίζεται το σύστημα παρα-γωγής;**

**2. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστη-ριότητας της παραγωγής, ως επι-χειρησιακής λειτουργίας;**

**3. Η λειτουργία της παραγωγής δη-μιουργεί πρόσθετη αξία ή αυξάνει την υπάρχουσα χρησιμότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Σχολιάστε.**

**4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

**53 / 110**

**Μερικές από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λειτουργία της παραγωγής είναι:**

**α. Ο τακτικός προϋπολογισμός της επιχείρησης,  
β. Η εξασφάλιση ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα,   
γ. To marketing,   
δ. Όλα τα παραπάνω.**

**5. Στις διαδικασίες επιλογής του το-που εγκατάστασης της επιχείρη-σης, εκτός από τη λειτουργία της παραγωγής, συμμετέχουν και άλλες λειτουργίες. Σχολιάστε.**

**6. Γιατί η κατάλληλη αξιοποίηση του εσωτερικού χώρου της παρα-γωγής αποτελεί βασική μέριμνα της λειτουργίας αυτής;**

**7. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

**Ο σχεδιασμός της παραγωγής έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας:   
α. Να καθορίζει τα πρότυπα παραγωγής και να τα αξιολογεί, έτσι ώστε να επιλέγονται τα καλύτερα.**

**54 / 110 - 111**

**β. Να σχεδιάζει την παραγωγική δυνατότητα των μέσων παραγω-γής και να καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό,   
γ. Να σχεδιάζει τη διαδικασία πα-ραγωγής και να επιζητεί μεθό-δους, που θα διευκολύνουν την αυτοματοποίησή της με τον κα-τάλληλο μηχανικό εξοπλισμό,   
δ. Όλα τα παραπάνω.**

**8. Τι προσδιορίζει ο προγραμματι-σμός της παραγωγής;**

**9. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομείται ο προγραμματισμός της παραγωγής;**

**10. Ποια είναι τα βασικά στάδια τα οποία περιλαμβάνει ο έλεγχος της παραγωγής;**

**11. Η εξασφάλιση ποιότητας και ο έλεγχος της παραγωγής είναι δραστηριότητα, που έχει ως αντικειμενικό σκοπό να διαπι-στώσει αν το προϊόν ανταποκρί-νεται στις προδιαγραφές του σχε-διασμού και στην πιστότητα κα-τασκευής του. Τι γνωρίζετε σχε-τικά με το θέμα;**

**55 / 111**

**12. Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται ο έλεγχος της παραγωγής;**

**13. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιο-λογήστε την απάντησή σας.  
Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται σύμ-φωνα με τα πρότυπα σχεδίασης του προϊόντος, ώστε να διαπι-στωθούν τυχόν αποκλίσεις. Σ Λ**

**14. Βάλτε κύκλο στη σωστή απά-ντηση.**

**Ο έλεγχος των αποθεμάτων αναφέρεται:  
 α. Στα υλικά.**

**β. Στις πρώτες και βοηθητικές ύλες,   
γ. Στα ανταλλακτικά των μηχανημάτων,   
δ. Στο προϊόν που παραμένει αδιάθετο στην αποθήκη,   
ε. Σε όλα τα παραπάνω.**

**56 / 111**

**15. Ποιες διαδικασίες περιλαμβάνει η αποθήκευση;**

**16. Ποιος είναι ο αντικειμενικός στόχος των διαδικασιών συντή-ρησης του μηχανικού εξοπλισμού;**

**17. Η σημασία του προληπτικού ελέγχου είναι μεγάλη για την επι-χείρηση διότι αποτρέπει βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε εκ των υστέρων παρεμβάσεις συ-ντήρησης. Τι γνωρίζετε σχετικά με το θέμα;**

**18. Ποιες είναι οι δραστηριότητες της λειτουργίας των προμηθειών;**

**57 / 111**



**2.9 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**2.9.1 Εισαγωγή**

**Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επι-χειρήσεων. Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσλάβουν απε-ριόριστα μεγάλο αριθμό εργαζομέ-νων. Επίσης, αν κάποια ημέρα το προσωπικό εμφανίζει μειωμένη επίδοση για κάποιους λόγους, δεν είναι δυνατόν η απώλεια της παρα-γωγής αυτής της ημέρας να συ-μπληρωθεί την επόμενη, διότι σ' αυτήν πρέπει να παραχθεί άλλο έρ-γο και για το οποίο προβλέπεται μια άλλη ημερήσια αποζημίωση. Θα πρέπει επομένως η επιχείρηση να διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε αυτά να ανταποκρί-νονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους.**

**58 / 112**

**Η λειτουργία της Διοίκησης Αν-θρώπινων Πόρων είναι πολύ σημα-ντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες. Σε όλες σχε-δόν τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επιμέρους λειτουργίες. Σε ορισμένες από αυ-τές τις λειτουργίες όπως είναι οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, οι προ-αγωγές, η αξιολόγηση των στελε-χών, συμμετέχουν όλοι οι προϊστά-μενοι της επιχείρησης ή του οργα-νισμού. Έτσι, π.χ. ενώ η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσω-πικού και υποστηρίζει τη σχετική διαδικασία, η αξιολόγηση κάθε ερ-γαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του, σύμφωνα πάντα με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.**

**59 / 112**

**60 / 112 - 113**

**Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει επιμέρους λειτουρ-γίες, ορισμένες από τις οποίες πα-ρατίθενται στη συνέχεια.**

**2.9.1.α. Προγραμματισμός ανθρώ-πινου δυναμικού**

**Είναι μια λειτουργία που ασχολεί-ται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού με-σα στην επιχείρηση. Βασικές δρα-στηριότητες είναι ο έλεγχος των δε-ξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.**

**2.9.1 .β. Προσλήψεις**

**61 / 113**

**Περιλαμβάνει διαδικασίες που α-φορούν την προσέλκυση, την επι-λογή και την τοποθέτηση του προ-σωπικού στην επιχείρηση. Το εν-διαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψη εργαζόμενων που διαθέ-τουν συγκεκριμένα τυπικά και ου-σιαστικά προσόντα, μπορεί να εκδηλωθεί:**

**• Με διαδικασίες μέσα από την επι-χείρηση, όπως π.χ. έκδοση ανα-κοίνωσης πρόσληψης μιας συ-γκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή τοποθετείται σε εσωτερικούς χώρους της επιχεί-ρησης (κυλικείο, κεντρικός διά-δρομος), όπου οι εργαζόμενοι ε-νημερώνονται και ενδεχομένως να ενδιαφερθούν οι ίδιοι ή να με-ταφέρουν το μήνυμα σε κάποιους γνωστούς τους και να κάνουν αιτήσεις πρόσληψης.**

**62 / 113**

**• Με διαδικασίες έξω από την επι-χείρηση, όπως π.χ. αγγελία σε εφημερίδα, ανάθεση σε γραφεία εύρεσης εργασίας.**

**2.9.1.γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

**Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέ-ματα που αφορούν άμεσα την εργα-σία του και έχουν σχεδόν άμεση α-πόδοση. Αντίθετα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στε-λεχών για μελλοντικές δραστηριό-τητες της επιχείρησης και αντίστοι-χες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στε-λεχών για ανάληψη θέσεων αυξημέ-νης ευθύνης στο μέλλον.**

**63 / 113 -114**

**2.9.1.δ. Μεταθέσεις και Προαγω-γές Προσωπικού**

**Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποι-ούνται, αφού προηγουμένως λη-φθούν υπόψη οι ανάγκες τις επιχεί-ρησης, οι επιθυμίες και τα προσό-ντα των εργαζόμενων. Εξελίσσο-νται με ευθύνη του διευθυντή προ-σωπικού και σε συνεργασία με   
τους αρμόδιους κατά περίπτωση διευθυντές.**

**2.9.1.ε. Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών**

**Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων γίνεται από τη διεύ-θυνση προσωπικού, σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων δι-ευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι. Αξιολογείται το προ-σφερόμενο έργο ποιοτικά και πο-σοτικά, καθώς και άλλες δραστη-ριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακο-λουθεί η εταιρεία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερομένους.**

**64 / 114**

**Το επίπεδο αμοιβών των εργαζο-μένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον α-νταγωνισμό μεταξύ των εργαζόμε-νων, τη δυνατότητα της επιχείρη-σης να καταβάλλει υψηλούς μι-σθούς, τον ανταγωνισμό που δη-μιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.**

**65 / 114**

**2.9.1.στ. Κοινωνική και Υγειονομι-κή Υποστήριξη**

**Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέρι-μνα για την εξασφάλιση των συντά-ξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρι-κής και νοσοκομειακής περίθαλ-ψης. Στις δραστηριότητες αυτές πε-ριλαμβάνονται και η ιατρική εξέτα-ση πριν την πρόσληψη, η περιοδι-κή εξέταση σε περίπτωση ανθυγιει-νής εργασίας, η λειτουργία φαρμα-κείου, οι πρώτες βοήθειες, τα μαθή-ματα υγιεινής κ.α. Φροντίζει επίσης και εισηγείται προτάσεις στην ανώ-τατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια. Οργα-νώνει επίσης κοινωνικά και ψυχα-γωγικά προγράμματα.**

**66 / 114**

**2.9.1.ζ. Εργασιακές Σχέσεις**

**Η διεύθυνση προσωπικού δια-δραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργα-ζόμενων. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προ-σωπικού λαμβάνει μέρος στις δια-πραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκη-σης. Άλλες δραστηριότητες της δι-εύθυνσης προσωπικού είναι ο κα-θορισμός των υπερωριών, ο χειρι-σμός των μεταθέσεων και των από-λύσεων. Μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργα-ζόμενων και διοίκησης. Για τον σκοπό αυτό, με ευθύνη του τμήμα-τος, θα πρέπει να δημιουργείται κλίμα φιλίας, ειλικρινούς συνεργα-σίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τόσο των εργαζόμενων, όσο και μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης.**

**67 / 115**

**Τα Κύρια Σημεία**

**1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού ερευ-νά όλα τα θέματα, τα οποία αφο-ρούν τη διαχείριση των ανθρώπι-νων πόρων, σε μια επιχείρηση.**

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

**3. Ο ρόλος του τμήματος των Αν-θρώπινων Πόρων είναι να σχεδι-άζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επιμέρους λειτουργίες.**

**68 / 115**

**4. Ο προγραμματισμός του αν-θρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρί-ως με την εξέλιξη και τη σταδιο-δρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Βασικές δρα-στηριότητές του είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτή-των των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχεί-ρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.**

**5. Οι προσλήψεις είναι διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.**

**6. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν ά-μεση απόδοση.**

**7. Με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες α-παιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε.**

**69 / 115 - 116**

**8. Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματο-ποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες τις επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων.**

**9. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται με εκτί-μηση του προσφερόμενου έργου ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων του εργα-ζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.**

**10. Το επίπεδο αμοιβών των εργα-ζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των ερ-γαζόμενων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψη-λούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχει-ρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.**

**70 / 116**

**11. Στις αρμοδιότητες της διεύθυν-σης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσε-ων, της ιατρικής και νοσοκομει-ακής περίθαλψης.**

**12. Οι εργασιακές σχέσεις περι-λαμβάνουν τις διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομέ-νων, τον καθορισμό των υπερω-ριών, τον χειρισμό των μεταθέσε-ων και των απολύσεων κ.ά.**

**Λέξεις κλειδιά**

* **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**
* **Προσλήψεις Εκπαίδευση και   
  Ανάπτυξη**

**71 / 116**

**• Μεταθέσεις και Προαγωγές Προ-σωπικού**

**• Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών**

**• Κοινωνική και Υγειονομική Υπο-στήριξη**

**• Εργασιακές Σχέσεις.**

**Ερωτήσεις**

**1. Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;**

**2. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σω-στό (Σ) ή Λάθος (Λ) και αιτιολογή-στε την απάντησή σας.**

**Ο ρόλος του τμήματος προσωπι-κού στην επιχείρηση είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εται-ρείας σε θέματα ανθρώπινων πό-ρων και να υλοποιεί ορισμένες λειτουργίες, όπως οι προσλή-ψεις, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση στελεχών. Σ Λ**

**72 / 116 - 117**

**3. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία, η οποία έχει σχέση αφενός μεν με τη φυσική ροή του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, αφετέρου δε με τον μελλοντικό σχεδιασμό της. Σχολιάστε.**

**4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

**Κυριότερες δραστηριότητες του προγραμματισμού είναι:   
α. Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων,   
β. Η έγκαιρη πρόβλεψη των ανα-γκών σε ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με την υπάρχουσα παραγωγή.**

**γ. Η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς εργασίας για να διαπι-στωθεί η σχέση προσφοράς και ζήτησης και στη συνέχεια, ο σχε-διασμός των κατάλληλων προ-γραμμάτων.   
δ. Όλα τα παραπάνω.**

**73 / 117**

**5. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνονται στις επιμέρους λειτουργίες των «προσλήψεων προσωπικού»;**

**6. Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει ως στόχο την κατάλληλη προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον. Σχολιάστε.**

**7. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

**Το επίπεδο αμοιβών των εργαζό-μενων εξαρτάται από:   
α. Την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας,   
β. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζόμενων,   
γ. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, δ. Τον ανταγωνισμό που δη-μιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας,   
ε. Όλα τα παραπάνω.**

**74 / 117**

**8. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία κλί-ματος φιλίας, ειλικρινούς συνερ-γασίας και εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ των συνεργατών στην επιχείρηση, όσο και μεταξύ προϊ-σταμένων και υφισταμένων.   
Σχολιάστε.**

**75 / 117**

**2.10 Διαχείριση Πληροφοριών**

**2.10.1 Εισαγωγή**

****

**Η απο-τελεσμα-τική αξιο-ποίηση των πλη-ροφοριών, διαδρα-ματίζει σή-μερα από-φασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση. Οι πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να προέρχονται είτε από το «εσω-τερικό» περιβάλλον της επιχείρη-σης, όπως τους εργαζόμενους, είτε από το «εξωτερικό» περιβάλλον, όπως π.χ. τους πελάτες, τους αντα-γωνιστές. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τους μηχανισμούς εκεί-νους που θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται έγκαιρα και με επι-τυχία στις αλλαγές του περιβάλλο-ντος. Αυτό σημαίνει ότι οι πληρο-φορίες που σχετίζονται με την τε-χνολογία, τις ανάγκες των κατανα-λωτών, τις δυνατότητες των αντα-γωνιστών κ.τ.λ. θα πρέπει να συ-γκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η επιτυχής ανάπτυξη της επιχείρη-σης. Οι δραστηριότητες αυτές καθο-ρίζουν την ύπαρξη μιας ξεχωριστής λειτουργίας της διοίκησης των επι-χειρήσεων που ονομάζεται «Διοίκη-ση - Διαχείριση Πληροφοριών».**

**76 / 118**

**77 / 118**

**2.10.2 Πληροφορίες και Πληρο-φορική**

**Με τον όρο «πληροφορίες» εννο-ούμε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση και το οποίο προέρχεται:**

**• Από το εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. στατιστικοί πίνακες που εμ-φανίζουν την πορεία του κλάδου, θεσμικό πλαίσιο (φορολογικό, τραπεζικό, τελωνειακό κ.α.)**

**• Από τις δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης, π.χ. λογιστικές καταστάσεις, καρτέλες συνεργα-τών (πελατών, προμηθευτών, μι-σθοδοσίας προσωπικού κ.α.).**

**Στη συλλογή, αποθήκευση και ε-πεξεργασία των παραπάνω στοι-χείων καθοριστική είναι η συμβολή της Πληροφορικής, η οποία με τις εφαρμογές της συνεισφέρει   
αποφασιστικά στην ασφαλή και πολύπλευρη ενημέρωση της διοί-κησης, στοιχείο σημαντικό για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.**

**78 / 118**

**Οι πληροφορίες που παρέχονται στην επιχείρηση θα πρέπει να έ-χουν τρία χαρακτηριστικά:**

**1. Να είναι κατάλληλες για τη συ-γκεκριμένη χρήση.**

**2. Να είναι πλήρεις και ακριβείς.**

**3. Να είναι διαθέσιμες έγκαιρα.**

**Τα στοιχεία - πληροφορίες δια-κρίνονται σε πρωτογενή και δευτε-ρογενή. Τα πρωτογενή, δεν είναι έτοιμα και δεν υπάρχουν καταχω-ρημένα σε κάποια Βάση Δεδομένων. Πρέπει να συγκεντρωθούν για πρώτη φορά από τον ενδιαφερόμε-νο (π.χ. μια δημοσκόπηση σχετικά με τα βιβλία που διαβάζουν οι κάτοι-κοι μιας πόλης, τη συγκεκριμένη χρο-νική περίοδο που πραγματοποιείται η έρευνα). Τα δευτερογενή στοιχεία, έχουν καταχωρηθεί στις Τράπεζες Πληροφοριών ή στις Βάσεις Δεδο-μένων.**

**79 / 118 - 119**

**Τράπεζες πληροφοριών μπορεί να διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ή κάποιοι εξειδικευμένοι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί. Τέτοιοι οργα-νισμοί είναι η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ένα Επιμελητήριο, το οποίο διατηρεί πίνακες στοιχείων των μελών του και του χώρου όπου δραστηριοποιείται, ένα Ερευνητικό Κέντρο κ.α. Στις περισσότερες περι-πτώσεις, η αναζήτηση των στοιχεί-ων από τις τράπεζες πληροφοριών γίνεται εύκολα και με χαμηλό κό-στος. Θα πρέπει βεβαίως να επιση-μανθεί ότι τα δευτερογενή στοιχεία δε διαθέτουν την αμεσότητα, την επικαι-ρότητα και την αποκλειστικότητα της χρήσης, όπως τα πρωτογενή.**

**80 / 119**

**2.10.3 Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση**

**Ως πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται εκείνο το οποίο συνε-νώνει τους ανθρώπους, τον εξο-πλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λει-τουργικό σύστημα» το οποίο πα-ράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η κα-τάλληλη αξιοποίηση των πληρο-φοριών αυτών επιτρέπει στη διοί-κηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.**

**Το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης περιλαμβάνει διάφορα υποσυστήματα, τα οποία αφορούν επιμέρους δραστηριότητές της, ό-πως η παραγωγή, η αποθήκευση, οι πωλήσεις, το λογιστήριο κ.τ.λ. Το υλικό της πληροφορίας που προορίζεται για επεξεργασία, μπο-ρεί να είναι στοιχεία που αφορούν τα τιμολόγια, τους πελάτες, τα διά-φορα είδη εμπορευμάτων, το προ-σωπικό κ.α. Αυτό το υλικό πρέπει η επιχείρηση να το επεξεργάζεται σωστά και έγκαιρα, ώστε να διεκπε-ραιώνει με επιτυχία τις καθημερινές δραστηριότητές της και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.**

**81 / 119**

**Αρχικά, η χρήση του Ηλεκτρονι-κού Υπολογιστή εστιάστηκε στη μι-σθοδοσία του προσωπικού και στην των τραπεζικών λογαρια-σμών, των προμηθευτών κ.α. Σήμε-ρα γίνεται χρήση για το σύνολο σχεδόν των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως η Παραγωγή, το Λογιστήριο, οι Αγορές και οι Πωλή-σεις. Προέκυψαν έτσι οι Διαχειριστικές Εφαρμογές, που αφορούν τη Γενική Λογιστική, τα τιμολόγια και τις πα-ραγγελίες πελατών, τον προγραμ-ματισμό, τον έλεγχο της παραγω-γής κτλ.**

**82 / 119 - 120**

**Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονι-κών Υπολογιστών και των Πληρο-φοριακών Συστημάτων είναι ευρύ-τατη στην επιχείρηση και έχει επε-κταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της. Έτσι, η αυτό-ματοποίηση της παραγωγής, οι επικοινωνίες μεταξύ των επιχειρή-σεων και των οργανισμών με τη χρήση ειδικών δικτύων, η χρήση του διαδικτύου (internet) σε παγκό-σμιο επίπεδο, διαφοροποιεί σημα-ντικά το περιεχόμενο των εργασιών και τη μορφή οργάνωσης των λει-τουργιών των επιχειρήσεων. Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν πλέον προϋπόθεση για την επιβί-ωση και την επιτυχή ανάπτυξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περι-βάλλον.**

**83 / 120**

**Τα Κύρια Σημεία**

1. **Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσε-ων από τη διοίκηση.**
2. **Η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει τους μηχανισμούς εκείνους που θα της επιτρέπουν να προσαρμό-ζεται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυ-τό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με την τεχνολογί-α, τις ανάγκες των καταναλωτών, τις δυνατότητες των ανταγωνι-στών κ.τ.λ. θα πρέπει να συγκε-ντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση.**

**84 / 120**

1. **Με τον όρο «πληροφορίες» εννοού-με οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση.**
2. **Τα στοιχεία - πληροφορίες δια-κρίνονται σε πρωτογενή και δευ-τερογενή. Τα πρωτογενή, δεν εί-ναι έτοιμα και δεν υπάρχουν κα-ταχωρημένα σε κάποια Βάση Δε-δομένων*.* Τα δευτερογενή στοι-χεία, έχουν καταχωρηθεί στις Τράπεζες Πληροφοριών ή στις Βά-σεις Δεδομένων*.***
3. **Πληροφοριακό σύστημα είναι εκείνο που συνενώνει τους αν-θρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα» το οποίο παράγει και διαχειρίζε-ται όλες τις απαραίτητες πληρο-φορίες. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επιτρέ-πει στη διοίκηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.**

**85 / 120 - 121**

1. **Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονι-κών Υπολογιστών και των Πλη-ροφοριακών Συστημάτων είναι ευρύτατη στην επιχείρηση και έχει επεκταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της.**
2. **Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτε-λούν πλέον προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχή ανά-πτυξή της στο σύγχρονο ανταγω-νιστικό περιβάλλον.**

**Λέξεις κλειδιά**

**• Διαχείριση Πληροφοριών**

**• Πληροφορία**

**• Πληροφοριακά Συστήματα**

**86 / 121**

**Ερωτήσεις**

**1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών σήμερα δια-δραματίζει αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφά-σεων από τη διοίκηση. Σχολιάστε.**

**2. Από ποιες πηγές είναι δυνατόν να προέρχονται οι πληροφορίες;**

**3. Τι εννοούμε με τον όρο «πληρο-φορίες»;**

**4. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των πρωτογενών και των δευτε-ρογενών στοιχείων ως προς την πιστότητα των εξαγόμενων συ-μπερασμάτων;**

**5. Τι είναι το πληροφοριακό σύστημα;**

**6. Σε ποιους τομείς εφαρμόζονται οι «διαχειριστικές εφαρμογές»;**

**87 / 121**

**Άσκηση**

**Καταγράψτε τις πληροφορίες που σας είναι καθημερινά απαραί-τητες, ώστε να είστε αποτελεσμα-τικοί στις ενέργειές σας.**

**88 / 121**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Ξενόγλωσση**

**1. Allen L. A., Management and Organization, McGraw- Hill, New York, 1988.**

**2. Dean W. J., Bowen E. D.,   
Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory   
development, Academy of   
Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418, 1994.**

**3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, Fundamentals of Management, 10th Edison, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.**

**4. Drucker P., Management - Tasks, Responsibilities, Practices,   
London, 1974.**

**89 / 259**

**5. Dunham R. & J. Peirce,   
Management, Scott Roresman, 1989.**

**6. Gerwin D. «Manufacturing   
Flexibility: A Strategic   
Perspective» Management   
Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.**

**7. Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «TQM’s Challenge to   
Management Theory and   
Practice», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.**

**8. Higginson Th., Waxier P. R., «Communication, commitment and corporate culture: The   
foundation for TQM and   
Reengineering», Industrial   
Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.**

**90 / 259**

**9. Imai M., «KAIZEN. The Key to Japan’s Competitive Success», Random House, 1986.**

**10. Juran J., «Juran on Leadership for Quality. An Executive   
Handbook.», Free Press, 1989.**

**11. Juran J., Gryna F., «Juran’s Quality Control Handbook», 14th ed., McGraw Hill, 1988.**

**12. Kotler P., Marketing   
Management, Prentice - Hall, 1991.**

**13. Porter L. & E. Lower,   
Managerial Attitudes and   
Performance, Irwin, Homewood, 1980.**

**14. Powel C. Th., «Total Quality Management as competitive   
advantage: A review and   
empirical study», Strategic   
Management Journal, Vol. 16, pages 15-37,1995.**

**91 / 259**

**15. Robbins S. & M. Coultar,   
Management, Prentice - Hall, 1996.**

**16. Robbins S., Management,   
Prentice - Hall, 1991.**

**17. Robbins S., Organisation   
Theory, Prentice - Hall, 1990.**

**18. Rue L. & L. Byars, Management, R. Irwin, 1981.**

**19. Rummler G. & A. Brache,   
Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, Jossey - Bass, 1995.**

**20. Schermerhorn J., Jr.,   
Management, John Wiley and Sons, 1996.**

**21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv., «Total Quality Management. Three steps to continuous   
improvement», Addison Wesley Publ, 1993.**

**92 / 259 - 260**

**22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.**

**23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «Common Barriers to   
Implementation and Development of a TQM Program», Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.**

**Ελληνική**

**1. Αποστολόπουλος I., Ειδικά θέ-ματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.**

**2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.**

**3. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση   
Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993.**

**93 / 260**

**4. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Πα-ραγωγής, Αθήνα, 1993.**

**5. Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργα-νώσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.**

**6. Κανελλόπουλος X., Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 1991.**

**7. Κανελλόπουλος X., Μάνατζ-μεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα, 1990.**

**8. Κέφης Β., To Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ορ-γανισμών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.**

**9. Koontz Η. & C. O’Donnell, Οργά-νωση και Διοίκηση, Μια Συστη-μική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών. Τόμοι I,II,III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.**

**94 / 260**

**10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλε-ξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.**

**11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Πα-πακωνσταντίνου X., Ρεκλείτης Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκ-δόσεις ΥΠΕΠΘ/Π.Ι., Αθήνα, 1999.**

**12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ,   
Οργανωτική θεωρία και Συμπε-ριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.**

**13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές Marketing, Αθήνα, 1988.**

**14. Ποζιός I. & Γ. Παπανίκος, Οργά-νωση και Διοίκηση Επιχειρήσε-ων, Εκδόσεις AIAS, Αθήνα, 1993.**

**95 / 260 - 261**

**15. Ρεκλείτης Π., Μίγμα Marketing, Μέρος I, Το Προϊόν και η Συ-σκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.**

**16. Ρεκλείτης Π., Συστημικές Προ-σεγγίσεις Οργάνωσης των Επι-χειρήσεων, Αθήνα, 1998.**

**17. Stanton W. & Buskirk R., Διοί-κηση & Οργάνωση των Πωλήσε-ων, Τόμοι A & Β, Εκδόσεις Παπα-ζήση, Αθήνα, 1992.**

**18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση,   
Αθήνα, 1992.**

**19. Τσακλάγκανος Α., Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Ι,ΙΙ), Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.**

**20. Τσιότρας Γ., Διοίκηση Ποιότη-τας, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.**

**96 / 261**

**21. Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοί-κηση (Management), Εκδόσεις Interbοoks, Αθήνα, 1995.**

**22. Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συ-μπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συ-μπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.**

**97 / 261**

**Περιεχόμενα του 3ου Τόμου**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2.6** | **Διοίκηση Πωλήσεων** | **7** |
| **2.7** | **Χρηματοοικονομική Διοίκηση** | **17** |
| **2.8** | **Διοίκηση Παραγωγής** | **31** |
| **2.9** | **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** | **58** |
| **2.10** | **Διαχείριση Πληροφοριών** | **76** |
|  | **Βιβλιογραφία** | **89** |

**98**

**99**

**Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκεί-ου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπρο-σθόφυλλου ένδειξη «ΔIΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπά-νω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις δια-τάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946, 108, Α').**

**Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήπο-τε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύ-πτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γρα-πτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Έρευ-νας και Θρησκευμάτων / IΤΥΕ-ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.**

**100**