



# Επιχειρησιακός Σχεδιασμός & Επιχειρηματικότητα

Ενότητα **10**: Διοίκηση - Διαχείριση

Νικόλαος Καρανάσιος  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



---

# Διοίκηση - Διαχείριση

Σχεδιασμός του συστήματος λήψης  
αποφάσεων και υλοποίησής τους

# Περιεχόμενα ενότητας

1. Σύστημα λήψης αποφάσεων.
2. Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο λειτουργικής δραστηριότητας.
3. Εσωτερικός Κανονισμός.
4. Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο λειτουργίας.
5. Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο διεργασίας.
6. Δημιουργικότητα και καινοτομία.
7. Σύστημα υλοποίησης αποφάσεων.
8. Προσδιορισμός απαιτούμενου προσωπικού.
9. Σύστημα επικοινωνίας.
10. Προγραμματισμός και έλεγχος.
11. Κοστολόγηση ανθρώπινων πόρων και δομών διαχείρισης

# Σκοποί ενότητας

- Κατανόηση του σχεδιασμού λήψης αποφάσεων
- Κατανόηση του σχεδιασμού υλοποίησης των αποφάσεων, όπως έχουν διατυπωθεί
- Κατανόηση των μηχανισμών διοικητικής λειτουργίας

# Σύστημα λήψης αποφάσεων

Διατύπωση της επιλογής μεταξύ του συγκεντρωτικού και συλλογικού συστήματος λήψης επιχειρηματικών (επενδυτικού χαρακτήρα) αποφάσεων.

Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των αποφασιστικών μελών (σε περίπτωση συλλογικής λήψης αποφάσεων) και των συμβουλευτικών μελών (που η γνώμη τους δεν έχει αποφασιστικό χαρακτήρα).

Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο πλαισιώνεται το ατομικό όργανο λήψης αποφάσεων (σε περίπτωση συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων), από στελέχη.

Προσδιορισμός της συνέχειας στη διοίκηση (διαδοχή, σε περίπτωση αδυναμίας των αποφασιστικών ατομικών οργάνων ή μελών).

Απαρίθμηση των αποφάσεων που θεωρούνται επιχειρηματικές.

# Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο λειτουργικής δραστηριότητας

- Διατύπωση της πολιτικής στη λήψη αποφάσεων που αφορούν:
- Τη διαχείριση πελατών.
- Τη διαχείριση των προμηθευτών και των προμηθειών.
- Τον προσδιορισμό του όγκου παραγωγής.
- Τη διαχείριση ελαττωματικών προϊόντων.
- Τη διαχείριση της ενέργειας.
- Τη διαχείριση των αποθεμάτων Α' υλών, ετοίμων προϊόντων και υλικών συσκευασίας.
- Τη συντήρηση του εξοπλισμού.
- Την τιμολόγηση των προϊόντων / υπηρεσιών.
- Την παροχή πιστώσεων στους πελάτες.



# Εσωτερικός Κανονισμός

- Είναι το πλέον σημαντικό έγγραφο συμφωνίας μεταξύ των επενδυτών και των στελεχών, στο οποίο προσδιορίζονται οι διαδικασίες για:
  - Τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:
    - Προσλήψεις.
    - Προαγωγές.
    - Απολύσεις.
    - Άδειες.
  - Την επιλογή προμηθευτών, σε τεχνολογία Α' Ύλης και Υλικά.
  - Την επιλογή εξωτερικών συνεργατών.

# Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο λειτουργίας

## Προσδιορισμός των λειτουργιών της επιχείρησης:

- Προμήθειες.
- Παραγωγή.
- Αποθήκευση.
- Φύλαξη.
- Λογιστική.
- Φοροτεχνικά.
- Γραμματεία.
- Πωλήσεις.
- Μεταφορές.
- Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.
- Διαχείριση Ποιότητας.
- Προβολή και Διαφήμιση.
- Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία.
- Ταμειακή διαχείριση και διαχείριση πιστώσεων.

# Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο διεργασίας

- Προσδιορισμός των διεργασιών.
- Σαφής διαχωρισμός μεταξύ κοινών και μοναδικών (ανά προϊόν ή υπηρεσία) διεργασιών.
- Ένταξη των διεργασιών σε επίπεδα σημαντικότητας για την επιτυχία των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Σχηματική παράσταση της διασύνδεσης των διεργασιών μεταξύ τους.
- Σχεδιασμός βάσης δεδομένων για κάθε διεργασία και κάθε εκκίνηση και τέλος της κάθε διεργασίας.
- Προσδιορισμός των όρων επανακαθορισμού (Reengineering) των διεργασιών.

# Δημιουργικότητα και καινοτομία

Περιγραφή του συστήματος συνεχούς δημιουργίας νέων προϊόντων / υπηρεσιών, με προβλέψεις για:

- Κίνητρα για τη διατύπωση καινοτομιών που αφορούν:
- Τη δημιουργία νέων προϊόντων.
- Την υιοθέτηση νέων παραγωγικών διεργασιών.
- Την υιοθέτηση νέων συστημάτων διανομής.
- Την υιοθέτηση νέων εργαλείων χρηματοδότησης των πωλήσεων.
- Σχέδιο συμμετοχής σε:
- Ομάδες δημιουργικότητας.
- Κύκλους ποιότητας.
- Συνεδρίες Καταιγισμού Ιδεών

# Σύστημα υλοποίησης αποφάσεων

Περιγραφή του συστήματος διασφάλισης της υλοποίησης των αποφάσεων, σε:

- Επίπεδο επενδύσεων, όπως:
  - Επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.
  - Επέκταση του δικτύου διανομής.
- Θεσμικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, όπως:
  - Ένταξη σε ομίλους επιχειρήσεων.
  - Συνένωση με άλλες επιχειρήσεις.
  - Εξαγορές άλλων επιχειρήσεων.
- Επίπεδο καθημερινής λειτουργίας, ιδίως σε ότι αφορά:
  - Τη συνέπεια προς την πολιτική της επιχείρησης.
  - Τη διαπίστωση του βαθμού αποτελεσματικότητας της υλοποίησης των αποφάσεων και των παραδρομών.
  - Τον τρόπο διόρθωσης των λαθών και παραδρομών.

# Προσδιορισμός απαιτούμενου προσωπικού

- Ο αριθμός του προσωπικού υπολογίζεται με βάση τις απαιτήσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για εργαζόμενους, ανεξάρτητα από την εξειδίκευσή τους.
- Ο υπολογισμός για την προσθήκη μιας θέσης εργασίας αρχίζει ύστερα από την τεκμηρίωση της πλήρους απασχόλησης της κάθε προηγούμενης θέσης, έτσι ώστε να απασχολούνται πλήρως όλοι οι εργαζόμενοι. Ένας εργαζόμενος μπορεί να καλύπτει περισσότερες από μία θέσεις εργασίας, μέχρι να συμπληρωθεί η πλήρης απασχόλησή του.
- Τα προσόντα και η εξειδίκευση για την κάθε εργαζόμενο προσδιορίζεται από το βαθμό σημαντικότητας των ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων των θέσεων εργασίας που θα καλύψει.
- Θέσεις εργασίας που δεν εξασφαλίζουν πλήρη απασχόληση, μπορούν να ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες ή και τα έργα που αναμένονται από αυτές να ανατίθενται σε υπεργολάβους (outsourcing).
- Οι διευθυντικές θέσεις ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία με τις θέσεις άμεσης εργασίας, δηλαδή η ανάθεση πολλαπλών αρμοδιοτήτων στον ίδιο εργαζόμενο.

# Σύστημα επικοινωνίας

- Για την επίτευξη συντονισμού, η επικοινωνία διεξάγεται κατά το δυνατό με τυπικό τρόπο, δηλαδή με έγγραφα, έντυπα ή ηλεκτρονικά.
- Αφορά την κατιούσα επικοινωνία (εντολές από τους προϊσταμένους) και την ανιούσα (αναφορά προς τους προϊσταμένους, σχετικά με την εκτέλεση των εντολών).
- Αφορά την οριζόντια επικοινωνία, δηλαδή ενημέρωση και των άλλων δραστηριοτήτων.
- Αφορά την αρχειοθέτηση των επικοινωνιών, ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και η λήψη διορθωτικών μέτρων.

# Προγραμματισμός και έλεγχος

Η εκτελεστική διοίκηση συνοψίζεται σχηματικά:





# Κοστολόγηση ανθρώπινων πόρων και δομών διαχείρισης

- Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας είναι ενδεικτικές. Καθορίζουν μόνο τα κατώτατα όρια. Οι μισθοί προσδιορίζονται από την προσφορά και ζήτηση εξειδικεύσεων.
- Η τεχνική υποστήριξη της διαχείρισης (εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος) πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και συνεπώς κοστίζει. Χωρίς αξιόπιστο εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο η επιτυχία των στόχων του σχεδίου είναι εξαιρετικά αμφίβολη, ιδίως επειδή δεν πείθει.
- Το κόστος εργασίας προσδιορίζεται από:
  - 12 μηνιαίους μισθούς.
  - 13ο μισθό.
  - Επίδομα Πάσχα, που είναι μισός μισθός.
  - Επίδομα Αδείας, που είναι μισός μισθός.
  - Σύνολο: 14 καταβαλλόμενοι μισθοί για 11 μήνες εργασίας.
  - Πλέον: Προβλέψεις για αποζημίωση απόλυσης, που είναι δύο ημερομίσθια ανά μήνα εργασίας, κάτι παραπάνω από ένα μισθό ανά έτος εργασίας.
  - Συνολική επιβάρυνση: 15 μισθοί το έτος για 11 μήνες εργασίας.
  - Την υποχρεωτική ασφάλιση στο ΙΚΑ –ΕΤΑΜ, που κυμαίνεται από 38% μέχρι 49% επί του μισθού. Το ένα τρίτο βαρύνει τον εργαζόμενο και τα δύο τρίτα τον εργοδότη. Τα ασφάλιστρα καταβάλλονται στο ΙΚΑ από τον εργοδότη.

---

# Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Όνομα Συνεργάτη>  
Σέρρες, <Ημερομηνία>