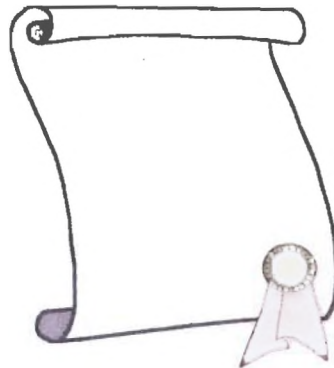


ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΩΣ 5Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ &  
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ  
ΚΟΥΣΟΥΛΑΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ  
ΠΑΤΗΛΑ ΜΑΡΙΑ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### 1. ΓΕΝΙΚΑ

#### A. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ 4 ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

##### 1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

##### 2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

##### 3. ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ

##### 4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

#### B. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ .

#### Γ. ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 2. ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### A. ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΥΜΦΩΝΟΙ ΜΕ ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### B. ΟΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΩΣ

#### Γ. ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΝΑ ΣΥΝΑΡΜΟΖΟΥΝ ΜΕ ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ.

Δ. ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΝΑ ΔΕΙΧΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ

Ε. ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΥΚΑΜΠΤΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ.

ΣΤ. ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΠΛΟΙ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ

### 3. ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Α. ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΟΣ ( ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΣ )

Β. ΣΥΝΕΡΓΟΣ ( ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ )

Γ. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

### ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 4. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΕ ΑΠΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Α. ΑΝΙΧΝΕΥΤΗΣ

Β. ΕΠΙΛΟΓΕΑΣ

Γ. ΤΕΛΕΣΦΟΡΟΣ

Δ. ΔΙΚΤΥΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

### 5. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ

7. ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΙ

8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μετά από μια τριετή φοίτηση στα Τ.Ε.Ι καλούμαστε εμείς οι τελειόφοιτοι σπουδαστές – τριές να παρουσιάσουμε ένα θέμα σχετικό με την επιστήμη μας, διαλέγοντας θεματογραφία από έναν από τους τέσσερις κλάδους της τον λογιστικό, διοικητικό, νομικό και θεωρητικό οικονομικό.

Είναι φυσικό κάθε σπουδαστής –τριές στην πτυχιακή του εργασία να προσπαθεί να δώσει, άλλοτε αναλυτικά και άλλοτε συνοπτικά τα στοιχεία που διδάχθηκε απ' την αρχή μέχρι το τέλος της φοίτησής του, εμπλουτισμένα με την πείρα που απόκτησε πάνω στα θέματα της επιστήμης του, που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.

Όμως είναι απαραίτητο να ανατρέξει σ' αυτό που λέμε "δευτερογενείς πηγές". Αυτές, δηλαδή τα βιβλία, περιοδικά κ.α θα του δώσουν την τυπική και ουσιαστική βοήθεια στο να καλύψει πληρέστερα, βαθύτερα και με σωστή δόμηση κειμένων τα κεφάλαια του επιλεγμένου θέματος.

Σ' αυτήν την πτυχιακή εργασία βοηθήθηκα, κυρίως, από αγγλικά και αμερικάνικα βιβλία, τα οποία κάλυψαν το 60% του όλου κειμένου. Στη μεταφορά όμως των κειμένων υπήρξε πρόβλημα στη μεταγλώττιση όρων και στην ερμηνεία "αγγλισμών" και επιχειρηματικών φράσεων. Γι' αυτό, προσπάθησα να κάνω την απόδοση, όσο γίνεται, πιο "ελληνοπρεπή" αποφεύγοντας την κατά λέξη μετάφραση δίνοντας βάση στο ουσιαστικό περιεχόμενο των κειμένων.

Με την ελπίδα ότι έστω και συνοπτικά κάλυψα πλήρως τις εξεταζόμενες πτυχές του θέματος, παρουσιάζω την πτυχιακή μου εργασία.

ΜΑΪΟΣ 1999  
ΠΑΤΗΛΑ ΜΑΡΙΑ

## **Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### 1. ΓΕΝΙΚΑ

#### A. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ 4 ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ξέρουμε ότι οι managers αρχικά ασχολούνται με τον προγραμματισμό, καταρτίζουν δηλαδή συστήματα, κατόχους,

Στρατηγικές, πολιτικές, μεθοδικές διαδικασίες, αντικειμενικούς σκοπούς

Κ.τ.λ . όλα αυτά θεωρούνται σαν εναρκτήριο στάδιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Άλλοι managers ασχολούνται με την εφαρμογή των προγραμμάτων, διαδικασιών κ.τ.λ και τους βλέπουμε να ενεργοποιούνται και να καταστρώνουν δραστηριότητες που βάζουν τα διάφορα σχέδια σε λειτουργία. Αυτή είναι η οργάνωση.

Ύστερα αποκτούν τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους, εκπαιδεύουν υπαλλήλους τους προωθούν στις διάφορες θέσεις και βελτιώνουν το προσωπικό. Μεταδίδουν τους σκοπούς, τα σχέδια και τους κανόνες της οργάνωσης στους υφιστάμενους που εκτελούν ηγετικό και διευθυντικό ρόλο απαραίτητο για να ενεργοποιηθούν οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι..

Αυτές οι δραστηριότητες είναι η επάνδρωση και διεύθυνση.

## B. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ

Ερχόμαστε τώρα στον πέμπτο διοικητικό ρόλο, τον έλεγχο

Ο έλεγχος μπορεί να οριστεί σαν η διαδικασία που οδηγεί τις δραστηριότητες στην επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού. Όντας στοιχείο των διοικητικών στόχων, ασχολείται με τη μέτρηση και διόρθωση της εκτέλεσης των εργασιών για να διαβεβαιώσει ότι οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και τα σχέδια που καταρτίζονται για να επιτευχθούν φέρονται σε πέρας ικανοποιητικά και οικονομικά.

Αν γίνει αυτό η διοίκηση θα είναι ικανοποιημένη κι ο κύκλος δραστηριοτήτων θ' ανανεωθεί.

Οι ελεγκτικές δραστηριότητες έχουν άμεση σχέση με τις άλλες λειτουργίες του MANAGER. Π.χ τα πρότυπα που θέτονται από το ελεγκτικό σύστημα προέρχονται από τους διοικητικούς σκοπούς. Οι ευθύνες κάθε manager που διαγράφονται στη βάση της οργανωτικής διαφοροποίησης – με την οποία ο καθένας είναι υπεύθυνος μέσα από την οργανωτική διάρθρωση – δείχνουν καθαρά που χρειάζεται διορθωτικός χειρισμός όταν οι δραστηριότητες διαφέρουν σημαντικά από τους αντικειμενικούς στόχους που τέθηκαν. Έτσι, στο βαθμό που η διεύθυνση δραστηριοτήτων πετυχαίνεται, σύμφωνα με τα αρχικά πλάνα και με βλέψη για εκπλήρωση των διοικητικών στόχων – μέσα στην τυποποιημένη δομή που καθορίστηκε γι' αυτό το σκοπό – ο επιχειρησιακός έλεγχος θα ακολουθήσει σα μια ακόμη λειτουργία απαραίτητη στη συνολική διαδικασία της διοίκησης.

## Γ. ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος αποτελείται διαδικαστικά από τα εξής στάδια :

- A. Καθορισμός προτύπων
- B. Μέτρηση της εκτέλεσης , σύμφωνα με τα πρότυπα.
- Γ. Ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων .
- Δ. Διόρθωση των αποκλίσεων απ' τα πρότυπα.

Ο κύκλος ανατροφοδότησης ( FEEDBACK ) μεταξύ του προγραμματισμού και ελέγχου και η σύνδεση μεταξύ προγραμματισμού με τον καθορισμό των οδηγιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κατευθύνσεις για δραστηριότητες και πρότυπα για σύγκριση.

Ο έλεγχος προέρχεται από τη σύγκριση με τα πρότυπα που δείχνουν την ανάγκη για διορθωτική δραστηριότητα και ανάλυση των αποκλίσεων ώστε τα μελλοντικά προγράμματα να μπορούν ν' αναπροσαρμοστούν. Υπάρχουν πολλοί τύποι ελέγχου π.χ έλεγχος ποιότητας των προϊόντων, έλεγχος ολικής απόδοσης της επιχείρησης κ.τ.λ . Θα πρέπει σ' όλες τις περιπτώσεις να υπάρχουν καθαρά και αναμφίβολα σχέδια με ικανούς MANAGERS να τα διεκπεραιώσουν.

Τα πρότυπα είναι μια έκφραση σχεδίασης των σκοπών και μπορούν να είναι πολλών ειδών: π.χ παραγωγικές μονάδες, νομισματικές μονάδες κ.τ.λ. Μερικοί όμως σκοποί δεν μπορούν εύκολα να εκφραστούν σε ποσοτική μορφή : π.χ η ηθική ομάδας, και μπορούν να μετρηθούν με ένα ποιοτικό τρόπο.

Όσο περισσότερες εργασίες αποκλίνουν από την καθορισμένη γραμμή, τόσο δυσκολότερος και σημαντικότερος γίνεται ο έλεγχος τους.



## 2. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για να διατηρηθεί ο αποτελεσματικός έλεγχος πρέπει να πληρούνται ορισμένες αρχές:

A. Οι έλεγχοι πρέπει να καταρτίζονται σύμφωνα με τη φύση της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί.

Οι μικρές επιχειρήσεις χρειάζονται διαφορετικά ελεγκτικά συστήματα από τις μεγάλες. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι, παρόλο που οι ίδιες τεχνικές χρησιμοποιούνται σε παγκόσμια βάση π.χ προϋπολογισμός( BUDGET ), οικονομικές αναλογίες ( FINANCIAL RATIOS ) και πρότυπα κόστους ( STANDARD COSTS ) δεν πρέπει ποτέ κανείς να υποθέτει ότι όλες οι τεχνικές είναι εφαρμόσιμες σε μια δοσμένη περίπτωση.

B. Οι αποκλίσεις πρέπει να αναφέρονται αμέσως.

Σε μια ιδανική περίπτωση η ειδοποίηση γίνεται πριν γίνουν οι αποκλίσεις. Στην πράξη, τέτοια πληροφόρηση συνήθως προσφέρεται πολύ αργά για άμεση χρήση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για μελλοντικό προγραμματισμό. Οι Η/Υ και τα διάφορα λογιστικά πακέτα έχουν επιταχύνει τη διαδικασία της πληροφόρησης που αυτό σημαίνει ότι περισσότερη πρόσφατη πληροφόρηση γίνεται διαθέσιμη στα χέρια της διοίκησης.

Γ. Οι έλεγχοι πρέπει να συναρμόζουν με τα υποδείγματα (PATTETRND ) που τέθηκαν από την οργάνωση.

Αν τα πρότυπα ( υποδείγματα ) της οργάνωσης είναι καθαρά και οι ευθύνες για εργασία σαφώς καθορισμένες, ο έλεγχος γίνεται πιο αποτελεσματικός και είναι απλούστερο ν' απομονώσει πρόσωπα υπεύθυνα για τις αποκλίσεις. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η σωστή επιλογή κέντρων ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας.

Δ. Οι έλεγχοι πρέπει να δείχνουν τις εξαιρέσεις στα επιλεγμένα σημεία.

Η αρχή της εξαίρεσης \* πρέπει να εφαρμόζεται οπουδήποτε εντοπίζονται εξαιρέσεις στο πρότυπο. Πρέπει να ληφθεί υπόψη η ποικιλόμορφη και ευμετάβλητη φύση των εξαιρέσεων, γιατί καμιά φορά οι μικρότερες εξαιρέσεις παίζουν βασικότερο ρόλο από τις μεγάλες.

---

\* Όσο περισσότερο ο manager συγκεντρώνει τις προσπάθειες του ελέγχου στις εξαιρέσεις, τόσο περισσότερο αποτελεσματικός θα είναι ο έλεγχος. Η αρχή αυτή, που πρώτος διατύπωσε ο TAYLOR \*\* σημαίνει ότι ο manager οφείλει να επιδείξει ενδιαφέρον μόνο για τις σημαντικές αποκλίσεις, είτε ιδιαίτερα καλές, είτε ιδιαίτερα κακές. Αυτή συγχέεται πολλές φορές με την αρχή των κρίσιμων σημείων....." βλ. Λογοθέτη Μ.. Λιαρμακοπούλου : " Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων " 1978 σελ. 29.

\*\* F.W.TAYLOR : SHOP MANAGEMENT

---

Ε. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι εύκαμπτοι και οικονομικοί στην εκτέλεση.

Ένα σύστημα πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτο για να επιτρέψει ή να τροφοδοτεί με εναλλακτικά " φάρμακα " όπου συμβαίνει αποτυχία. Μια τεχνική έλεγχου δεν πρέπει να κοστίζει παραπάνω από την αξία της προσφοράς του στην επιχείρηση. Π.χ ένα πλήρες σύστημα πρότυπου κόστους μπορεί να εφαρμόζεται, ενώ να υπάρχει ένα πιο φθηνό, απλούστερο και καταλληλότερο.

ΣΤ. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι απλοί στην κατανόηση και πρέπει να υποδεικνύουν διορθωτική εκτέλεση.

Η παρουσίαση της πληροφορίας του ελέγχου, με τρόπο ώστε να γίνει καταληπτή στη διοίκηση, θα συμβάλλει αναμφίβολα θετικά. Μερικοί έλεγχοι π.χ μαθηματικής φύσης, όπως η ανάλυση νεκρού σημείου ( BREAK – EVEN ANALYSIS ) δεν είναι καταληπτοί από όλους τους managers. Σ' αυτή την περίπτωση η εκπαίδευση του προσωπικού και της διοίκησης είναι σημαντική για την οικειοποίηση των συστημάτων. Η ανακάλυψη και μόνο των παρεκκλίσεων δεν είναι χρήσιμη. Πρέπει τα αποτελέσματα, απαραίτητα, ν' ανοίγουν δρόμο στις αιτίες π.χ που συμβαίνουν αποτυχίες ποιος είναι ο υπεύθυνος γι' αυτές και τι θα γίνει γι' αυτές.

Έτσι λοιπόν οι managers δεν πρέπει απλά να προγραμματίζουν, ν' αναθέτουν δουλειές, να μεταβιβάζουν εξουσία, να προσλαμβάνουν και να διευθύνουν προσωπικό και ύστερα να επαναπαύονται στην αναμονή του ότι όλο το σύστημα που έχουν θέσει σε λειτουργία θα δουλέψει μόνο του. Πρέπει να παρακολουθούν στενά την εργασία όλων των υφιστάμενων. Πρέπει να θέσουν standards για ποσότητα και ποιότητα του εξαγόμενου προϊόντος και να ελέγχουν την εκτέλεση, σύμφωνα μ' αυτά. Αν η αναπληροφόρηση για την εκτέλεση είναι αρνητική θα πρέπει να πάρουν διορθωτικά μέτρα ώστε το σύστημα να

βρεθεί σε ισορροπία ικανό να διεκπεραιώσει τα σχέδια της διοίκησης και να πετύχει τους σκοπούς της.

### 3. ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι συγγραφείς ROSENBLATT, BONNINGTON και NEEDLES αναφέρουν ότι τρία είδη ελέγχου δίνουν πληροφορίες στους managers αναφορικά με το επιχειρησιακό σύστημα. Ο προκαταρτικός έλεγχος (RELIMINARY CONTROL), Ο "συνεργός" έλεγχος (CONCURRENT CONTROL) και η εξωτερική ανατροφοδότηση (EXTERNAL FEEDBACK).

A. Ο προκαταρτικός ή προληπτικός έλεγχος έχει σα σκοπό να προλάβει τις αποκλίσεις στην ποσότητα και ποιότητα των εισερχομένων (INPUTS). Αν τα εισερχόμενα δεν φτάνουν στο επίπεδο των καθορισμένων προτύπων θα εμφανιστούν προβλήματα στο στάδιο του μετασχηματισμού.

B. Ο συνεργός ή μεσολαβητικός έλεγχος παρακολουθεί τις διαδικασίες του μετασχηματισμού την ώρα που εκτυλίσσονται και ελέγχει το εξαγόμενο προϊόν προτού βγει από όλο το σύστημα. Ένα παράδειγμα είναι οι ακτίνες X που ρίχνονται σε μονάδες του προϊόντος και έτσι μπορούμε ν' ανακαλύψουμε εσωτερικά ραγίσματα κ.τ.λ.

Γ. Η εξωτερικά ανατροφοδότηση προέρχεται από το περιβάλλον έξω από το σύστημα. Προσφέρει στην επιχείρηση, στους καταναλωτές, στην κυβέρνηση και σ' άλλους πληροφορίες και το εξαγόμενο προϊόν π.χ οι οικιακές συσκευές εξετάζονται από τις ενώσεις καταναλωτών για το αν δουλεύουν καλά και ακίνδυνα.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι stoner και freeman ( 1992 ) ταξινομήσαν τις διάφορες μεθόδους και τεχνικές του διοικητικού ελέγχου σε τέσσερις ομάδες:

1. έλεγχοι που προηγούνται μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας.
2. Έλεγχοι εμπροσθοπληροφόρησης.
3. έλεγχοι ΝΑΙ/ΟΧΙ.
4. Έλεγχοι που έπονται μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Οι έλεγχοι που υπάγονται στην πρώτη κατηγορία αφορούν τους διάφορους πόρους που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μίας δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος αφορά τη διαθεσιμότητα των ανθρωπίνων πόρων, των χρηματοοικονομικών πιστώσεων, των πρώτων υλών και των άλλων υλικών. Σκοπός αυτών των ελέγχων είναι η πρόληψη παρά η θεραπεία των τυχόν αποκλίσεων από τα σχέδια.

Οι έλεγχοι του δεύτερου είδους αφορούν ελέγχους που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια και πριν το τέλος μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι αρχικά ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων από το σχέδιο και μετά η κατάλληλη διορθωτική παρέμβαση.

Οι έλεγχοι του τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ αφορούν διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν εφ' όσον μια συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, η έγκριση ενός δανείου είναι μια διαδικασία που απαιτεί ελέγχους του είδους ΝΑΙ/ΟΧΙ. Από τη στιγμή που ο έλεγχος καταλήξει σε ΝΑΙ ή σε ΟΧΙ δρομολογείται μια συγκεκριμένη ενέργεια. Σε περίπτωση του ΝΑΙ ανοίγεται η πίστωση για τη χρηματοδότηση της επενδυτικής δραστηριότητας. Στην περίπτωση του ΟΧΙ δεν πραγματοποιείται η πίστωση.

Οι Koontz και ο' Donnell ( 1976 ) ανέπτυξαν έναν οδηγό χρησιμοποίησης των κατάλληλων τεχνικών ελέγχου. Κύρια σημεία αυτού του οδηγού είναι τα εξής:

1. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να προσαρμόζονται στους στόχους που έχει θέσει ο σχεδιασμός.

2. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να προσαρμόζονται στους ανθρώπους που πρόκειται να τις χρησιμοποιήσουν ή μπορεί να επηρεάζονται απ' αυτές.

3. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να αποκαλύπτουν, όχι μόνο την έγκαιρη απόκλιση από σχέδιο, αλλά και την πηγή( αιτία ) της απόκλισης.

4. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να ανεξαρτοποιούνται από τα άτομα που τις χρησιμοποιούν, δηλαδή να μην εξαρτάται το αποτέλεσμα του ελέγχου από το ποιος κάνει τον έλεγχο.

5. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι προσαρμόσιμες σε οποιαδήποτε απρόβλεπτη κατάσταση.

6. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να έχουν το ελάχιστο δυνατό οικονομικό κόστος.

7. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να δείχνουν και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διορθωθεί μια κατάσταση.

Ο πρώτος κανόνας απορρέει από την αρχή που θεωρεί τον έλεγχο σαν μια συνέχεια του σχεδιασμού. Το κάθε σχέδιο, όσο μικρό ή μεγάλο κι να είναι, θέτει τους δικούς του ιδιαίτερους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα απαιτεί και τον ιδιαίτερο έλεγχο.

Ο έλεγχος για κάθε σχέδιο απαιτεί ιδιαίτερη τεχνική, αλλά και ειδικές πληροφορίες. Για παράδειγμα, οι τεχνικές ελέγχου για τη διαπίστωση αποκλίσεων από τους στόχους που έχει θέσει ο σχεδιασμός της παραγωγής διαφέρει σημαντικά από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό στο τμήμα δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης.

Η άριστη εκμετάλλευση των υπάρχοντων τεχνικών ελέγχου εξαρτάται από το πόσο καλά τα διοικητικά στελέχη μπορούν να τις προσαρμόσουν στις ιδιαίτερες ανάγκες των διαφόρων σχεδίων, που εκπονεί μια επιχείρηση. Μια γενική αρχή είναι η προσαρμογή των τεχνικών ελέγχου στις ανάγκες ( στα σχέδια ) της επιχείρησης και όχι η προσαρμογή των σχεδίων στις απαιτήσεις των τεχνικών ελέγχου.

Οι στόχοι των σχεδίων, που θέτουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, διαφέρουν σημαντικά, ακόμα και αν αναφέρονται στην ίδια μεταβλητή, π.χ ποσότητες παραγωγής. Είναι αναπόφευκτο να διαφέρουν ( να προσαρμόζονται ) και οι τεχνικές ελέγχου, που θα πρέπει να εφαρμοστούν για τη διαπίστωση των αποκλίσεων από τους στόχους, που έχουν θέσει στα σχέδιά τους τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Πολύ συχνά, το τμήμα παραγωγής της επιχείρησης θέτει σαν στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης ποσότητας. Στην περίπτωση αυτή, ο έλεγχος και οι πληροφορίες που απαιτούνται για τον έλεγχο είναι σχετικά εύκολη υπόθεση. Μια απλή καταγραφή της παραγωγής χρειάζεται, οι οποίες, έτσι κι αλλιώς, γίνεται μέσα στα πλαίσια των γενικότερων αναγκών της επιχείρησης π.χ έκδοση τιμολογίων και δελτίων αποστολής.

Αντίθετα το τμήμα δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης βλέπει την παραγωγή από άλλη σκοπιά. Αν για παράδειγμα, το τμήμα δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης ενδιαφέρεται για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της επιχείρησης, τότε περισσότερη παραγωγή σημαίνει και περισσότερη μόλυνση, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητο. Αν στα σχέδια αυτού του τμήματος έχουν ενσωματωθεί κάποιοι ποσοτικοί στόχοι μόλυνσης, τότε η τεχνική έλεγχου επίτευξης των στόχων είναι μια δύσκολη διαδικασία και δεν είναι άσχετη από τους στόχους που έχει θέσει ο σχεδιασμός για τον περιορισμό της μόλυνσης.

Ακόμα πιο δύσκολο είναι η έγκαιρη και έγκυρη διαπίστωση των τυχόν παρεκκλίσεων από τα σχέδια. Στο προηγούμενο παράδειγμα, η

επιλογή της σωστής τεχνικής ελέγχου εξαρτάται από το πόσο γρήγορα η κάθε τεχνική μπορεί να δώσει αποτέλεσμα, έτσι ώστε να διαπιστωθούν έγκαιρα οι τυχόν παρεκκλίσεις και να γίνει δυνατή η λήψη των κατάλληλων μέτρων για τη διόρθωση της κατάστασης.

Επίσης, η κάθε τεχνική ελέγχου μπορεί να αξιολογηθεί και σύμφωνα με την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων που δίνει.

Συνήθως, για θέματα όπως η μόλυνση του περιβάλλοντος, χρησιμοποιούνται τεχνικές ελέγχου, που βασίζονται σε δειγματοληπτικές στατιστικές τεχνικές, με διαφορετικά επίπεδα αξιοπιστίας. Καμιά φορά, η άριστη τεχνική ελέγχου δεν μπορεί να εφαρμοστεί, επειδή τα περιθώρια λανθασμένων εκτιμήσεων είναι πολύ μεγάλα.

Ο σχεδιασμός μαζί με τον έλεγχο θα πρέπει να προσαρμόζονται στην οργάνωση της επιχείρησης. Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες που καθορίζονται από το σχεδιασμό θα πρέπει να συνδέονται και με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διάφορες τεχνικές ελέγχου.

Για παράδειγμα, ο έλεγχος ποιότητας της παραγωγής δεν θα πρέπει να είναι ξεκομμένος από τον τρόπο που οργανώνεται η παραγωγική διαδικασία. Ο μηχανικός παραγωγής, που ελέγχει την παραγωγική διαδικασία, θα μπορεί να εξουσιοδοτεί να συλλέγει στοιχεία για τον έλεγχο της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Σε αντίθετη περίπτωση, αν ένας μηχανικός έξω από το τμήμα παραγωγής εξουσιοδοτηθεί για τον έλεγχο της ποιότητας, είναι αναπόφευκτο να δημιουργηθούν τριβές, που θα οδηγήσουν σε καθυστερήσεις και ελλιπή έλεγχο.

Ο δεύτερος κανόνας, που θα πρέπει να διέπει τη σωστή εφαρμογή των τεχνικών ελέγχου, αφορά την προσαρμογή των τεχνικών στους ανθρώπους που θα τις εφαρμόσουν ή στους ανθρώπους που άμεσα και έμμεσα επηρεάζονται από αυτές.

Τα διοικητικά στελέχη, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο έρχονται σε επαφή με τη διαδικασία του ελέγχου, θα πρέπει κατανοούν πέρα



από την αναγκαιότητα του ελέγχου, και τις διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούνται.

Αναφέρθηκε προηγούμενα η στατιστική τεχνική της δειγματοληψίας ως μια τεχνική ελέγχου. Αν η τεχνική αυτή δεν είναι κατανοητή από τα στελέχη που καλούνται να την εφαρμόσουν, είναι αναπόφευκτο να δημιουργηθούν λάθη στην εφαρμογή της.

Η ανεπάρκεια των γνώσεων των στελεχών που επιφορτίζονται με τον έλεγχο δεν είναι το μόνο εμπόδιο. Πολλές φορές, υπάρχει και η απροθυμία στην εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών ελέγχου. Η απροθυμία μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας και της έντασης του έργου που θα πρέπει να καταβληθεί από τα συγκεκριμένα διοικητικά στελέχη.

Η πιο σημαντική μεταβλητή που καθορίζει την προσαρμογή των τεχνικών στα διοικητικά στελέχη που την εφαρμόζουν

Είναι το επίπεδο της τυπικής ( π.χ πανεπιστήμιο ) και άτυπης (π.χ εμπειρία ) εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, ο έλεγχος συνήθως ταυτίζεται με τη συλλογή, παρουσίαση, επεξεργασία και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων. Η ικανότητα ανάλυσης των αριθμητικών δεδομένων εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης αυτών που κάνουν τον έλεγχο. Το επίπεδο της εκπαίδευσης προσδιορίζει και ότι ποια τεχνική θα ακολουθηθεί για τις παραπάνω ανάγκες του ελέγχου.

Οι λογιστές, για παράδειγμα, προτιμούν, τεχνικές που προσαρμόζονται στις λογιστικές κατηγορίες δεδομένων, που αυτοί διαχειρίζονται. Αντίθετα, οι μηχανικοί παραγωγής θα προτιμούσαν τεχνικές, συνήθως διαγραμματικές, που προσαρμόζονται στο δικό τους τρόπο λειτουργίας. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα επιθυμούσαν τεχνικές που χρησιμοποιούν όσο το δυνατόν λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο τους, όπως μαθηματικές παρουσιάσεις των αριθμητικών δεδομένων ( π.χ απλοί αριθμητικοί μέσοι όροι )

Πολλές επιχειρήσεις έχουν εξειδικευμένο προσωπικό ελέγχου, που έχει όλες τις απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις για την

κατανόηση των πλέον προχωρημένων τεχνικών ελέγχου. Έχουν λοιπόν τη δυνατότητα να προσαρμόσουν και να προσαρμοστούν στις οποιοσδήποτε τεχνικές ελέγχου. Δυστυχώς, πολλές φορές, αυτό δεν είναι αρκετό, διότι οι τεχνικές ελέγχου δεν θα πρέπει να προσαρμόζονται μόνο σ' αυτούς που εκτελούν τον έλεγχο, αλλά θα πρέπει να προσαρμόζονται και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών, που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν ( επηρεάζονται) τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Υπάρχει λοιπόν κίνδυνος να χρησιμοποιούνται τεχνικές ελέγχου, τα αποτελέσματα των οποίων κανένας δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει μέσα στην επιχείρηση, απλά διότι δεν είναι κατανοητά. Η εκπληκτική διάδοση των τεχνικών ελέγχου, λόγω της διάδοσης των τεχνικών ελέγχου, λόγω της διάδοσης των Η/Υ έχει οδηγήσει στην 'παραγωγή' ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών που κανένας δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει. Οι πληροφορίες αυτές, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για έλεγχο, είναι άχρηστες από τη στιγμή που κανένας δεν μπορεί να τις χρησιμοποιήσει.

Ο τρίτος κανόνας αφορά τις παρεκκλίσεις, οι οποίες θα πρέπει να διαπιστώνονται σε κρίσιμα σημεία εκτέλεσης του σχεδιασμού. Εξάλλου, όπως ήδη προαναφέρθηκε, η σημασία του ελέγχου δεν έγκειται στην απόδοση ευθυνών, αλλά στην έγκαιρη διαπίστωση των τυχόν αποκλίσεων και στη λήψη των απαραίτητων μέτρων για την επαναφορά στο σωστό δρόμο.

Η επιλογή της σωστής τεχνικής εξαρτάται και από το πόσο καλά προσδιορίζει τα ακριβή σημεία των παρεκκλίσεων. Για παράδειγμα, αν ο έλεγχος αφορά την ποιότητα της παραγωγής, η τεχνική που εφαρμόζεται, για τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από τα επιθυμητά επίπεδα, θα πρέπει να δείχνει το ακριβές σημείο της παραγωγικής διαδικασίας, που αποτελεί την αιτία της απόκλισης και σε χρόνο που επιτρέπει τη διορθωτική παρέμβαση πριν να ολοκληρωθεί όλη η παραγωγή.

Εξίσου σημαντικό είναι η τεχνική ελέγχου να μπορεί να μετρά και τη σπουδαιότητα της απόκλισης. Το μέγεθος της απόκλισης από μόνο του δεν σημαίνει τίποτε, αν αυτό δεν μπορεί να μετρηθεί, ως προς την επίπτωση. Συνήθως, οι αποκλίσεις μετρούνται σε ποσοστά. Υπάρχει λοιπόν η τάση να θεωρούνται μη σημαντικές μικρές ποσοστιαίες αποκλίσεις. Το μικρό είναι σχετικό και δεν μπορεί να μετρηθεί, αν δεν μετρηθεί πρώτα η επίδραση που έχει αυτή η μικρή απόκλιση.

Για παράδειγμα, μια μικρή ποσοστιαία απόκλιση στις ατομικές πωλήσεις των στελεχών διανομής μπορεί να σημαίνει τελείως διαφορετικά πράγματα για το σύνολο των πωλήσεων. Μια αύξηση όλων των ατομικών πωλήσεων κατά 5% πλην ενός μπορεί να σημαίνει μια μείωση των συνολικών πωλήσεων, αν ο ένας πωλητής, που αποτελεί την εξαίρεση είχε μεγάλη ποσοστιαία πτώση και έχει και το μεγαλύτερο μερίδιο στις πωλήσεις.

Στο παραπάνω παράδειγμα, το κρίσιμο σημείο είναι η απόδοση του ενός πωλητή, διότι αποτελεί το σπουδαιότερο παράγοντα στην εκτέλεση του στόχου, που είναι η αύξηση κατά 5% των πωλήσεων της επιχείρησης. Ο έλεγχος για διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων και διορθωτικής κίνησης θα πρέπει να επικεντρωθεί στις δραστηριότητες του συγκεκριμένου πωλητή. Αν οι λόγοι παρέκκλισης είναι υποκειμενικοί, τότε θα πρέπει να σχεδιαστεί έγκαιρα ένα μέτρο σταδιακής αντικατάστασής του. Αντίθετα, αν ο έλεγχος δείξει ότι οι αιτίες είναι αντικειμενικές, τότε θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα, που θα ενθαρρύνουν και θα ενισχύουν τις δραστηριότητες του συγκεκριμένου πωλητή.

Συμπερασματικά να αναφέρουμε ότι ο κανόνας αυτός θεωρεί ως αποτελεσματικό τον έλεγχο που γίνεται για τον προσδιορισμό εκείνων των σημείων, που αποτελούν την αιτία των αποκλίσεων από τα σχέδια, αλλά ταυτόχρονα θεωρούνται και ως τα πιο σημαντικά. Τα διοικητικά στελέχη, επιφορτισμένα με τον έλεγχο, θα πρέπει να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους περισσότερο σ' αυτά τα σημεία .

Ο τέταρτος κανόνας αφορά την ανεξαρτητοποίηση των τεχνικών ελέγχου από τα άτομα που τις χρησιμοποιούν, δηλαδή να μην εξαρτάται το αποτέλεσμα του ελέγχου από το ποιος κάνει τον έλεγχο.

Ο κανόνας αυτός έχει ίσως μεγαλύτερη εφαρμογή στον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων, που η αντικειμενικότητα των κριτηρίων ελέγχου αποτελεί, από μόνο του, κίνητρο για τους υφισταμένους για αποδοτικότερη εργασία.

Ο έλεγχος της απόδοσης του προσωπικού δεν μπορεί να ανεξαρτοποιηθεί τελείως από υποκειμενικές κρίσεις, αλλά υπάρχουν ορισμένες τεχνικές, που εξασφαλίζουν κάποια αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις.

Βασική αρχή επιλογής μίας τεχνικής ελέγχου είναι ποσοτικοποίηση των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Αν ο έλεγχος μπορεί να πάρει ποσοτική μορφή π.χ τεμάχια παραγωγής, τότε αποκτά μια αντικειμενικότητα.

Δυστυχώς, υπάρχουν πολλές δραστηριότητες, οι οποίες δεν μπορούν να ελεγχθούν με ποσοτικά κριτήρια. Για παράδειγμα, πως μπορεί να ελεγχθεί η απόδοση ενός ατόμου, όταν η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει τμηματοποίηση των διαφόρων καθηκόντων, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούνται από ομάδες εργαζομένων;

Ακόμα όμως και αν είναι εφικτή η ποσοτικοποίηση, τα κριτήρια ελέγχου μπορεί να μην καλύπτουν όλο το φάσμα του ελέγχου που θα πρέπει να γίνει. Ο ποιοτικός έλεγχος θα πρέπει να συμπληρώνει τον ποσοτικό έλεγχο. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται δείκτες αξιολόγησης της απόδοσης που αποτελούν μια προσπάθεια ποσοτικοποίησης του ελέγχου.

Η τεχνική αυτή έχει πλατιά εφαρμογή στην αξιολόγηση των πωλητών μιας επιχείρησης. Ένα είδος ελέγχου, που θα μπορούσε εύκολα να ποσοτικοποιηθεί, είναι το μέγεθος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο κάθε πωλητής ( επίπεδο ή ποσοστιαίες μεταβολές ).

Το μέγεθος των πωλήσεων δεν σημαίνει τίποτε για την ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου πωλητή.

Μια προσπάθεια ελέγχου τις ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση είναι η δειγματοληπτική καταγραφή, μέσω ενός ερωτηματολογίου, της γνώμης που έχουν οι αγοραστές για την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου πωλητή. Η γνώμη αυτή μπορεί να "μετρηθεί" με μια κλίμακα στο άνω άκρο της θα έχει την κατηγορία "τέλεια εξυπηρέτηση" και στο κάτω άκρο της την κατηγορία "κακή εξυπηρέτηση".

Τέλος, ο έλεγχος για να μπορέσει να είναι αντικειμενικός, ανεξάρτητα από το αν μπορεί να είναι ποσοτικός ή όχι, θα πρέπει να χρησιμοποιεί περιοδικά, διαφορετικές τεχνικές. Εκείνο που έχει σημασία, δεν είναι μόνο η ανεξαρτητοποίηση του ελέγχου από τα άτομα που κάνουν τον έλεγχο, αλλά και η ανεξαρτητοποίηση του ελέγχου από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο.

Ο πέμπτος κανόνας επιλογής αποτελεσμάτων τεχνικών ελέγχου αφορά την προσαρμοστικότητα των τεχνικών σε οποιαδήποτε απρόβλεπτη κατάσταση. Ο κανόνας αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιπτώσεις ελέγχων των οποίων η σημασία του προσδιορισμού τυχόν παρεκκλίσεων εξαρτάται από παρεκκλίσεις, που διαπιστώθηκαν σε άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Όπως είναι φυσικό, η επιχείρηση αποτελεί το άθροισμα μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Όταν λοιπόν σχεδιάζονται οι διάφορες δραστηριότητες, λαμβάνεται ως δεδομένο το μέγεθος της απόδοσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός του μεγέθους της διαφήμισης που θα κάνει η επιχείρηση, συνήθως, δεν είναι ανεξάρτητος από το σχεδιασμό που έχει γίνει για το επίπεδο των πωλήσεων. Πολλές επιχειρήσεις διαφημίζουν ανάλογα με τις πωλήσεις τους, π.χ 1% των εσόδων από τις πωλήσεις θα διατεθεί για διαφήμιση.

Το τμήμα της διαφήμισης λαμβάνει συνήθως ένα ποσό (100 εκατομμύρια δραχμές) ως στόχο, που προσδιορίστηκε από τα ανώτατα

στελέχη της επιχείρησης, κατόπιν εκτίμησης ότι οι πωλήσεις θα ανέλθουν σε ποσοστό 100 φορές μεγαλύτερο από αυτό που διατίθεται για τη διαφήμιση.

Αν για οποιοδήποτε λόγο, ο έλεγχος της πορείας των πωλήσεων δείξει ότι οι σχεδιαζόμενες πωλήσεις είναι διαφορετικές απ' αυτές που πραγματοποιήθηκαν, τότε είναι φυσικό να επηρεαστεί και η απόδοση του τμήματος της διαφήμισης της επιχείρησης.

Ο έλεγχος της απόδοσης του τμήματος της διαφήμισης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τεχνικές, που θα μπορούν να προσαρμόζονται σε τέτοιες απρόβλεπτες καταστάσεις.

Το πρόβλημα αυτό είναι γενικότερο και δεν αφορά μόνο τον έλεγχο, αλλά και τη διαδικασία του σχεδιασμού. Αποτελεσματικός σχεδιασμός είναι εκείνος, που μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Ένας τέτοιος σχεδιασμός βασίζεται σε εναλλακτικά σχέδια δράσης. Η σχέση με τη διαδικασία του ελέγχου είναι άμεση. Μία αποτελεσματική τεχνική ελέγχου είναι εκείνη, η οποία, όταν αλλάζει η εναλλακτική που χρησιμοποιείται, να μπορεί να εφαρμοστεί και στη νέα κατάσταση.

Η άριστη τεχνική θα είναι εκείνη η οποία είναι τόσο ελαστική, ώστε να μπορεί να εφαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση και αν διαμορφωθεί μέσα στην επιχείρηση.

Η επίτευξη της εφαρμογής των διαφορετικών τεχνικών δεν γίνεται και χωρίς κάποιο κόστος. Η ελάχιστη τεχνική ελέγχου μπορεί να έχει και το μεγαλύτερο κόστος εφαρμογής.

Η ελαχιστοποίηση του κόστους των τεχνικών ελέγχου αποτελεί τον έκτο κανόνα που θα πρέπει να τηρηθεί για να πετύχει η επιχείρηση ένα αποτελεσματικό έλεγχο.

Κάθε δαπάνη της επιχείρησης θα πρέπει να δικαιολογείται από τα οφέλη τα οποία αποκομίζει. Η αξιολόγηση των διαφόρων τεχνικών ελέγχου θα πρέπει να αποτελεί εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης

οποιασδήποτε άλλης δαπάνης. Μέθοδοι κόστους – ωφέλειας πρέπει να χρησιμοποιούνται και στην περίπτωση των τεχνικών ελέγχου.

Η επιλογή της άριστης τεχνικής ελέγχου, θα πρέπει εκτός των άλλων, να αποδίδει το μέγιστο όφελος ανά δαπανώμενη χρηματική μονάδα. Το δύσκολο δεν είναι η εφαρμογή αυτής της αρχής. Το δύσκολο είναι η μέτρηση του κόστους και της ωφέλειας της κάθε τεχνικής έλεγχου.

Η ιδανικότερη περίπτωση θα ήταν η χρηματοποίηση όλων των ειδών κόστους και ωφέλειας της κάθε τεχνικής. Κάτι τέτοιο είναι τεχνικά αδύνατο. Πώς μπορεί κανείς να ποσοτικοποίηση το κόστος που δημιουργεί μια τεχνική έλεγχου από την αναπόφευκτη αναστάτωση που φέρνει στην παραγωγική διαδικασία; αντίθετα, πως μπορεί να μετρηθεί το όφελος από τη διαμόρφωση μιας καλύτερης εικόνας και της αύξησης του γοήτρου που έχει η επιχείρηση στην κοινωνία, διότι μείωσε, κατόπιν αυστηρού ελέγχου, τη δικιά της συμμετοχή στη μόλυνση του περιβάλλοντος;

Το συνολικό όφελος, από τις διάφορες τεχνικές ελέγχου, δεν είναι άλλο από την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Το δύσκολο είναι να μετρηθεί η επίδραση που έχει η κάθε μια τεχνική ξεχωριστά στο σύνολο των πωλήσεων της επιχείρησης.

Η οικονομικότητα της κάθε τεχνικής ελέγχου εξαρτάται από το πόσο καλά εφαρμόστηκαν οι προηγούμενο κανόνες αποτελεσματικής τεχνικής. Ίσως η οικονομικότερη τεχνική είναι εκείνη η οποία καταφέρνει να αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο τρόπο την οργανωτική δομή της ίδιας της επιχείρησης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των διοικητικών στελεχών.

Η οικονομικότητα των τεχνικών ελέγχου εξαρτάται και από το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πιο αποδοτικές τεχνικές ελέγχου, επειδή έχουν την δυνατότητα να δαπανήσουν σημαντικά ποσά για έλεγχο ( να επενθυμίσουμε ότι η οικονομικότητα μιας τεχνικής μετράται ως ο λόγος ωφέλειας και

κόστους, δηλαδή το όφελος ανά χρηματική μονάδα ). Αντίθετα, οι μικρές επιχειρήσεις δε μπορούν να δαπανήσουν μεγάλα ποσά για έλεγχο με αποτέλεσμα να επιλέγονται τεχνικές, οι οποίες, έχουν μεν μικρό συνολικό κόστος αλλά και, αναλογικά, ακόμα μικρότερη ωφέλεια.

Τέλος η οικονομικότητα των τεχνικών ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τον κανόνα που προτρέπει τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τον έλεγχο μόνο για διαπίστωση σημαντικών παρεκκλίσεων από τα σχέδια. Σε πολλές επιχειρήσεις, γίνονται άσκοποι έλεγχοι με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται το κόστος ελέγχου χωρίς λόγο.

Ο έβδομος και τελευταίος κανόνας επιλογής αποτελεσματικής τεχνικής αφορά την προτίμηση εκείνων των τεχνικών που περιλαμβάνουν και την επιλογή των κατάλληλων διορθωτικών παρεμβάσεων. Ο έλεγχος χωρίς διορθωτικές παρεμβάσεις, είναι άσκοπος.



#### 4. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΕ ΑΠΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Το σύστημα ελέγχου είναι εκείνο που έχει σα σκοπό να πετύχει και

να διατηρήσει ένα επιθυμητό επίπεδο ή μια κατάσταση. Κάθε ελεγκτικό σύστημα έχει τουλάχιστον τα παρακάτω στοιχεία:

α. Μια τεχνική καταμέτρησης ( MEASURING DEVICE ) που ανακαλύπτει τι συμβαίνει στην παράμετρο που εξετάζεται. Αυτή λέγεται "ανιχνευτής" ( DETECTOR or SENSOR ).

β. Μια τεχνική για εκτίμηση της σημαντικότητας του τι συμβαίνει συνήθως, συγκρίνοντας την πληροφορία του τι πραγματικά συμβαίνει με μερικά πρότυπα ή αναμενόμενα αποτελέσματα, τι θα πρέπει να συμβεί. Αυτή λέγεται " επιλογέας" ( SELECTOR ).

γ. Μια τεχνική για εναλλακτική συμπεριφορά αν η ανάγκη το επιβάλλει. Αυτό λέγεται " τελεσφόρος" ( ενεργός - εξαγωγέας).

δ. Ένα μέσο μεταβίβασης πληροφοριών μεταξύ των προηγούμενων τεχνικών. Αυτό λέγεται " δίκτυο πληροφοριών " ( COMMUNICATION NETWORK ), ή μεταβίβαση δε πληροφοριών από τον " ανιχνευτή " στην τεχνική ελέγχου λέγεται ανατροφοδότηση.

Αυτά λοιπόν τα παραπάνω στοιχεία συναρτούν ένα σύστημα γιατί καθένα από τα αλληλοεπιδρώμενα στοιχεία είναι ένα υποσύστημα.

## 5.Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα συστήματα ελέγχου στις οργανωμένες επιχειρήσεις έχουν τα ίδια βασικά στοιχεία που αναφέραμε παραπάνω. Μια επιχείρηση θέτει ένα επιθυμητό επίπεδο που αναλύεται σε μια ομάδα στόχων. Η πληροφορία για το επίπεδο που βρίσκεται η επιχείρηση συγκρίνεται με το επιθυμητό επίπεδο κι αν διαφέρει αρνητικά τότε παίρνονται μέτρα.

Τα ελεγκτικά συστήματα για μερικά μέρη τη επιχείρησης είναι πρακτικά αυτόματα, όπως π.χ ο θερμοστάτης στο αυτοκίνητο. Παράδειγμα είναι ο έλεγχος διαδικασίας σ' ένα διυλιστήριο πετρελαίου, ο έλεγχος ηλεκτρικής ροής σε ένα δίκτυο διανομής και οι έλεγχοι σε μια αυτόματη – όπως λέγεται – " ASSEMBLY LINE"\*\*\*

---

\*\*\* ASSEMBLY LINE είναι ένας συνδυασμός μηχανών, εργαλείων και ανθρώπινου δυναμικού, στον οποίο ο κάθε εργάτης εκτελεί μια ειδική λειτουργία πάνω σε μια ημιτελή μονάδα προϊόντος που περνάει από μια γραμμή εργασιών μέχρι την τελική της μορφή.

---

Αυτά τα συστήματα έχουν κοινά χαρακτηριστικά και λέγονται συστήματα λειτουργικού ελέγχου ( OPERATION CONTROL SYSTEMS). Ο έλεγχος της επιχείρησης σαν ολότητα και των επιμέρους τμημάτων που την αποτελούν είναι πολυπλοκότερος από τα προηγούμενα παραδείγματα και λέγεται διοικητικός έλεγχος, που σημαίνει ότι εκτελείται από τους διευθυντές.

## 6. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ

Τα πρότυπα έχουν τη δυνατότητα να μέτρα σύγκρισης να εκτιμούν και να μετρούν την πραγματοποιημένη απόδοση και να καθορίζουν την αναμενόμενη.

Σε μια απλή λειτουργία, ο διευθυντής ( MANAGER ) μπορεί να ελέγχει με προσωπική παρατήρηση την εργασία που γίνεται.. Παρόλα αυτά στις

περισσότερες λειτουργίες αυτό δεν είναι δυνατό, λόγω της πολυπλοκότητας των λειτουργιών και του γεγονότος ότι ο διευθυντής έχει πολύ περισσότερα πράγματα να κάνει από το να ασχολείται με προσωπικές παρατηρήσεις.

Έτσι, ο διευθυντής πρέπει να διαλέγει τα σημεία στα οποία θα δώσει ειδική προσοχή και παρακολουθώντας τα να βεβαιώνεται ότι η όλη λειτουργία εκτυλίσσεται όπως προγραμματίστηκε.

Τα σημεία που επιλέγονται για έλεγχο πρέπει να είναι κρίσιμα, με την έννοια ότι είναι η περιοριστικοί παράγοντες ή ότι δείχνουν καλύτερα από άλλους παράγοντες αν τα σχέδια εφαρμόζονται σωστά. Με τέτοια πρότυπα οι διευθυντές μπορούν να χειρίζονται μια μεγαλύτερη ομάδα από υφιστάμενους κι έτσι αυξάνουν την έκταση της διοίκησης με αποτέλεσμα μείωση κόστους και βελτίωση των επικοινωνιών.

Δεν υπάρχουν ειδικοί κατάλογοι ελέγχων διαθέσιμοι σε όλους τους διευθυντές λόγω της ποικιλίας των διαφόρων επιχειρήσεων, των τμημάτων τους και των λειτουργιών, των παραλλαγών των προϊόντων

και υπηρεσιών που πρέπει να μετρηθούν και των αμέτρητων προγραμμάτων – σχεδίων που πρέπει να ακολουθούν.

Την ίδια στιγμή, ένας αριθμός πρότυπων, στα κρίσιμα σημεία, έχει ήδη χρησιμοποιηθεί. Παρόλα αυτά – όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα – στις αρχές του αποτελεσματικού ελέγχου όλοι οι διευθυντές πρέπει να συνδέουν τους ελέγχους που εκτελούν με τα ελεγκτικά υποδείγματα, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις προσωπικές τους ανάγκες.

Η ικανότητα να διαλέγει κανείς τα κρίσιμα σημεία του ελέγχου είναι μια από τις τέχνες της διοίκησης. Σύμφωνα μ' αυτά οι διευθυντές πρέπει να διερωτώνται :

Τι θα επηρεάσει καλύτερα τους στόχους του τμήματός μου;

Τι θα μου δείξει πιο άμεσα την απόκλιση από τους στόχους;

Τι θα μέτρηση καλύτερα τι κρίσιμες αποκλίσεις;

Τι θα με πληροφορήσει για το ποιος είναι υπεύθυνος για την εκάστοτε αποτυχία;

Για πια πρότυπα οι πληροφορίες είναι οικονομικά διαθέσιμες;

Έτσι, έχοντας κατά νου αυτές τουλάχιστον τις ερωτήσεις, είναι οι διευθυντές σε μεγάλο ποσοστό σίγουροι ότι ο έλεγχος που εκτελούν είναι σωστά προσανατολισμένος.

## 7. ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΙ

Οι πόροι μιας οργανωμένης επιχείρησης – ανθρώπινοι και υλικοί – σπάνια κατευθύνονται αυτόματα προς την επίτευξη των σκοπών ή προτύπων καθορισμένων από την επιχείρηση.

Επί πλέον , τα σχέδια και τα πρότυπα, σπάνια θα βρεθούν αυτόματα πραγματοποιημένα σε ύψιστο βαθμό ή στην εντέλεια.

Οι άνθρωποι π.χ, μπορούν να έχουν όλων των ειδών τους λόγους ν' αποσπώνται από την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των

αντικειμενικών σκοπών. Καμιά φορά φταιει και η απουσία των κινήτρων. Καμιά φορά η άτυπη οργάνωση εμποδίζει την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων.

Με τους φυσικούς πόρους, οι μηχανές μπορεί να μην είναι συντονισμένες σωστά, οι κοπτήρες μπορεί να φθείρονται πρόωρα, ή άλλο πρόβλημα να εμφανίζεται.

Όποια και να είναι η περίπτωση, ανθρώπινη ή μηχανική, η πραγματική συμπεριφορά ή το παραγόμενο προϊόν παρεκκλίνει από την επιθυμητή συμπεριφορά κι αυτή η παρέκκλιση πρέπει να διορθωθεί για να επιτευχθούν συνολικοί στόχοι της επιχείρησης.

Εμφανίζεται, λοιπόν, η ανάγκη του ελέγχου.

Σαν γενικός κανόνας, υπάρχουν λίγες διαδικασίες, είτε επανδρωμένες από έμψυχο υλικό, που ασταμάτητα "αγωνίζονται" για την εκπλήρωση ενός προκαθορισμένου προτύπου.

Έτσι, κάποιος μεσολαβητικός έλεγχος είναι αναγκαίος.

Τίποτα από τα λεχθέντα στα προηγούμενα κεφάλαια δεν υποδηλώνει αναγκαίο κακό ή σκόπιμα καταστρεπτικό για τον ελεγκτή ή για το αντικείμενο του ελέγχου.

Η τάση των διαδικασιών ή των ανθρώπων να ξεφεύγουν από τον έλεγχο είναι συχνά ακούσια και όλες οι αποκλίσεις από τα καθορισμένα πρότυπα δεν πρέπει ν' αποδίδονται σε ακατάλληλα κίνητρα.

Οι ελεγκτές δεν πρέπει να λειτουργούν με την ιδέα ότι κανείς δεν μπορεί να κάνει το σωστό, ούτε οι μονάδες ή τα άτομα που ελέγχονται να νιώθουν το φόβο του "μεγάλου αδερφού" που τους επιβλέπει.

Το αιτιολογικό του ελέγχου πρέπει να είναι η βοήθεια στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, όχι πάντα τιμωρώντας τα λάθη.

Αλλά μόνο ένας καλοπροαίρετος διευθυντής που πρέπει να διαθέτει αυτοπεποίθηση, κρίση και γνώση μπορεί να παίξει σωστά αυτό το ρόλο.

## ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αν ζούσαμε σε έναν τέλειο κόσμο, όπου όλα τα προγράμματα της επιχείρησης εκπληρώνονταν, η δραστηριότητα του ελέγχου δεν θα ήταν αναγκαία. Αυτή, όμως, η τελειότητα είναι ένα ιδανικό που σπάνια επιτυγχάνεται. Παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάζουν απρόβλεπτα. Αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάζουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Επίσης, μπορεί να υπάρξουν εσωτερικές αλλαγές. Μπορεί οι εργαζόμενοι να κάνουν λάθη, ή μπορεί να μην τους δοθούν κίνητρα για να πετύχουν τα αποτελέσματα που είναι

Αναγκαία για να διατηρηθεί μια επιχείρηση στην προγραμματισμένη πορεία. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην κάνουν καθόλου τη δουλειά τους. Έτσι, ο έλεγχος είναι αναγκαίος

1. Για να προλάβει προβλήματα 2. Για να αναπροσαρμόσει προγράμματα και 3. Για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζονται.

Για ορισμένους, ο όρος έλεγχος έχει μια τιμωρική σημασία. Ωστόσο, στα πλαίσια της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, ο έλεγχος έχει μια τιμωρική σημασία. Ωστόσο, στα πλαίσια της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, ο έλεγχος είναι φυσικό στοιχείο, γιατί βοηθά μια επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος έχει έναν βαθμό βασικών χαρακτηριστικών.

Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οικουμενικά, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι για να λειτουργήσει ο έλεγχος, αυτά πρέπει να προσαρμοστούν στα ειδικά καθήκοντα και στο άτομο που πρόκειται να τα χρησιμοποιήσει. Ο έλεγχος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να εκπληρώνει τα ακόλουθα κριτήρια

A. Να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος : Τα οφέλη τα οποία αποφέρουν οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι περισσότερα από τις δαπάνες τους. Τα περισσότερα πολυκαταστήματα εγκατέστησαν π.χ ηλεκτρονικά μηχανήματα παρακολούθησης για να ελέγχουν τις κλοπές, μόνο αφού έγινε φανερό ότι τα κέρδη από την ελάττωση της απώλειας εμπορευμάτων θα ξεπερνούσαν το κόστος αυτών των μηχανημάτων.

B. Να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται : Οι έλεγχοι, όπως και οι νόμοι, είναι καταδικασμένοι σε αναποτελεσματικότητα αν τα άτομα τα οποία αφορούν θίγονται ή νιώθουν ότι αυτοί είναι επιβλαβείς για την προσωπική και ψυχολογική ευημερία τους. Η σημερινή τάση για την απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους είναι μια καλή απεικόνιση της δυσκολίας που υπάρχει να επιβληθούν οι έλεγχοι τους οποίους πολύ θεωρούν μη αποδεκτούς. Σ' αυτή την περίπτωση, όπως και σε όλες τις άλλες, ο πραγματικός έλεγχος είναι δυνατός μόνον αν οι άνθρωποι τους οποίους αφορά πιστεύουν ότι είναι αναγκαίος και επιθυμούν να βοηθήσουν στην εκπλήρωσή του.

Γ. Να είναι κατάλληλος : Οι έλεγχοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα προγράμματα της επιχείρησης και να είναι λεπτομερείς. Επί πλέον, αυτό, που θα ήταν κατάλληλο για έναν διευθυντή μάρκετινγκ είναι πιθανόν να είναι ακατάλληλο για έναν επόπτη παραγωγής. Ο έλεγχος για ένα τμήμα χρηματοδότησης θα διαφέρει από εκείνον που προορίζεται για ένα τμήμα αγορών ή για ένα τμήμα μηχανικών κατασκευών.

## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει στόχους για κάθε περιοχή που είναι ζωτική για την ύπαρξή της . Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει πρότυπα για καθεμία από τις παρακάτω περιοχές :

- A. Μεριδίο στην αγορά.
- B. Καινοτομίες.
- Γ. Παραγωγικότητα.
- Δ. Φυσικοί και οικονομικοί πόροι.
- E. Αποδοτικότητα.
- Στ. Απόδοση και ανάπτυξη διοικητικού στελέχους.
- Z. Απόδοση και συμπεριφορά εργαζομένου.
- H. Κοινωνική υπευθυνότητα.

Τα πρότυπα μπορούν να βασιστούν στην παρελθούσα απόδοση, στην κρίση της διοίκησης ή σε τεχνικές αναλύσεις. Στην ουσία, τα πρότυπα δεν είναι τίποτε περισσότερο από μέτρα σύγκρισης για τη μέτρηση της απόδοσης . Έτσι, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί πρότυπα για να κρίνει τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες της στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.



## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΜΕΤΡΗΜΕΝΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Στη δεύτερη φάση, η απόδοση μετράται και συγκρίνεται με τα πρότυπα που καθορίστηκαν στην πρώτη φάση. Αυτό αποτελεί , ουσιαστικά, μια σύγκριση ανάμεσα σ' < αυτό που είναι > και < αυτό που θα έπρεπε να είναι >. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι τα αποτελεσματικά στελέχη δεν περιμένουν να τελειώσει η περίοδος απόδοσης για να καθορίσουν αν έχουν επιτευχθεί τα πρότυπα. Ελέγχουν τακτικά δείκτες ενδιάμεσης απόδοσης. Για παράδειγμα, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες εκθέσεις πωλήσεων που τονίζουν τα αποτελέσματα κατά προϊόν και περιοχή παρέχουν στο στέλεχος την ευκαιρία να ανιχνεύσει τις αποκλίσεις προτού αυτές συμβούν, και να αναλάβει την κατάλληλη δράση.

Έτσι, στην ουσία τα στελέχη έχουν δύο τρόπους για να βεβαιωθούν ότι η απόδοση ανταποκρίνεται στα καθορισμένα πρότυπα :

A. Μπορούν να περιμένουν να εμφανιστούν τα προβλήματα και τότε να πάρουν διορθωτικά μέτρα ( αντιδραστική προσέγγιση )

B. Μπορούν να προτρέξουν των προβλημάτων και να αναλάβουν προληπτική δράση ( προληπτική προσέγγιση )

Η πρώτη προσέγγιση αποκαλείται συνήθως έλεγχος ανατροφοδότησης. Αντίθετα, η δεύτερη προσέγγιση είναι γνωστή ως έλεγχος προτροφοδότησης. Αυτή, η προσέγγιση προτιμάτε γενικά, επειδή επιτρέπει στα στελέχη να δρουν για να προλάβουν, κι έτσι εμποδίζεται ευκολότερα η μη επίτευξη του στόχου.

## ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΩΝ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, για μερικούς ανθρώπους η ιδέα του ελέγχου έχει μια τιμωρική σημασία. Ωστόσο, ο έλεγχος δεν χρειάζεται να είναι πάντοτε αρνητικός. Ένα αποτελεσματικό στέλεχος ενισχύει τακτικά τις επιτυχίες, καθώς και τις αποτυχίες του ελέγχου. Όταν υπάρχουν μειονεκτήματα, το στέλεχος θα πρέπει πρώτα ν' αντιμετωπίσει τα σοβαρότερα, καθορίζοντας τη φύση και την έκταση των υπεισερχόμενων δυσκολιών και στη συνέχεια τις διορθωτικές ενέργειες που είναι αναγκαίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το σύστημα ελέγχου μιας επιχείρησης είναι στην ιδανική περίπτωση αυτορυθμιζόμενο, ή , για να χρησιμοποιήσουμε πιο τεχνική γλώσσα, κυβερνητικό.

Τυπικά, ο όρος < κυβερνητική > προέρχεται από την ελληνική λέξη κυβερνήτης. Ένα κυβερνητικό σύστημα ελέγχου επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει αυτορυθμιζόμενη συμπεριφορά. Οι Έλληνες ανέπτυξαν την αντίληψη της κυβερνητικής ή της πηδαλιουχίας, κατανοώντας τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη ναυσιπλοία ( έλεγχο των πλωτών μέσων ). Αν ένα πλοίο έχει παρεκκλίνει από την πορεία του προς μια κατεύθυνση, μια διόρθωση του πηδαλίου προ την αντίθετη κατεύθυνση είναι αναγκαία για να επανέλθει το πλοίο στην πορεία του.

Έτσι, ακριβώς όπως ο πηδαλιούχος πρέπει να ρυθμίζει την πορεία του πλοίου για να το οδηγήσει στο λιμάνι, το στέλεχος, πρέπει να εντοπίζει και να διορθώνει τα μειονεκτήματα τη επιχείρησης, καθώς και να ενισχύει τις επιτυχίες της, για να εξασφαλίζει τη συνεχή αποτελεσματικότητά της.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Υπάρχει ποικιλία μεθόδων ελέγχου, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος. Μέθοδοι ελέγχου που χρησιμοποιούνται σταθερά είναι ο αυτοέλεγχος και ο ομαδικός έλεγχος. Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και οι προϋπολογισμοί παρέχουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο σε περιοδική βάση. Τρεις μέθοδοι ελέγχου που χρησιμοποιούνται περιπτώσιακά είναι οι ειδικές εκθέσεις, η προσωπική παρατήρηση και ο έλεγχος ειδικών προγραμμάτων.

### ΣΤΑΘΕΡΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

#### A. Αυτοέλεγχος

Καμιά επιχείρηση δεν θα μπορούσε να υπάρξει για πολύ καιρό, αν οι εργαζόμενοι της δεν ασκούσαν τον αυτοέλεγχο που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τα οποία τους έχουν ανατεθεί. Η απουσία ενός τέτοιου αυτοελέγχου θα απαιτούσε τεράστια επένδυση σε άλλες μεθόδους ελέγχου. Για τους εργαζομένους, αυτοέλεγχος σημαίνει να κάνουν σωστή δουλειά κάθε μέρα για μια ανάλογη αμοιβή, να πηγαίνουν στη δουλειά στην ώρα τους, να σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων.

#### B. Ομαδικός έλεγχος

Οι ομάδες εργασίας είναι επίσης πηγή ελέγχου. Οι καθορισμένοι από την ομάδα κανόνες οι οποίοι οριοθετούν τα είδη συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά ή όχι, ασκούν ισχυρή επιρροή στις πράξεις των ατόμων. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο βάρος στον έλεγχο της ομάδας εργασίας, Προσπαθούν να αναπτύξουν έναν τρόπο σκέψης, που τονίζει την προσχώρηση σε πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν καθιερωθεί από την ομάδα.

## ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

### A. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης

Κάθε λειτουργία στα πλαίσια της διαδικασίας της διοίκησης υπηρετείται με ποικίλα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, που, εκτός από το ότι βοηθούν στον αποτελεσματικό έλεγχο των πόρων της επιχείρησης, προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες και στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη στελέχωση καθώς και στη διεύθυνση. Για να το πούμε απλά, ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης είναι ένας μηχανισμός ο οποίος είναι σχεδιασμένος για να συλλέγει, να συνδυάζει, να συγκρίνει, να αναλύει και να διαδίδει δεδομένα με τη μορφή χρησιμοποιήσιμων πληροφοριών. Ως τέτοιος μηχανισμός, συνδέει μεταξύ τους τα διάφορα κέντρα λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

### B. Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που αναφέρονται στη μελλοντική κατανομή και χρησιμοποίηση των διαφόρων πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, σε μια δοσμένη χρονική περίοδο. Οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται του προϋπολογισμούς με χρηματιστικούς ή νομισματικούς όρους. Ωστόσο, χρησιμοποιούνται και για τον έλεγχο της κατανομής και της χρησιμοποίησης της εργασίας, των πρώτων υλών, του χώρου παραγωγής, των ωρών λειτουργίας, των μηχανημάτων κ.τ.λ. Έτσι οι προϋπολογισμοί, εκτός του ότι είναι ένας τύπος προγράμματος, αποτελούν επίσης μια μέθοδο ελέγχου. Ασκούν έλεγχο α) κατανέμοντας τους πόρους στα τμήματα β) εξειδικεύοντας εκ των προτέρων με πιο τρόπο θα χρησιμοποιηθούν οι κατανεμημένοι πόροι και, γ) παρέχοντας ένα πρότυπο, με βάση το οποίο η προγραμματισμένη απόδοση μπορεί να συγκριθεί με την πραγματική απόδοση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι προϋπολογισμοί βοηθούν να προστατεύονται οι πόροι της επιχείρησης, προωθούν την αποδοτική

χρήση των πόρων και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

### A) Ειδικές εκθέσεις

Όταν οι έλεγχοι υποδεικνύουν ότι η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί περαιτέρω ανάλυση, τότε καταφεύγουμε στην ειδική έκθεση, η οποία στηρίζεται σε πληροφορίες που μπορούμε να ζητήσουμε από μεμονωμένα στελέχη, από ομάδες καθήκοντος μη αποτελούμενες από στελέχη, ή από διατμηματικές ομάδες στελεχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης, να χρησιμοποιηθούν εξωτερικές συμβουλευτικές εταιρίες.

Οι ειδικές εκθέσεις ποικίλουν ως προς το περιεχόμενο και τον τύπο. Μερικές μπορεί να είναι στατιστικές, άλλες περιγραφικές κ.α.

Τα δεδομένα για τις ειδικές εκθέσεις μπορεί να παραταχθούν εσωτερικά, να ληφθούν από κρατικές πηγές, να συγκεντρωθούν από εκδόσεις επαγγελματικών ενώσεων ή να αγοραστούν από ιδιωτικές εταιρίες ερευνών. Πάντως, οι ειδικές εκθέσεις είναι πολύτιμη μέθοδος για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

### B) προσωπική παρατήρηση

Υπάρχουν, ουσιαστικά, δύο τρόποι με τους οποίους τα διοικητικά στελέχη μπορούν να καθορίσουν τι συμβαίνει σε μια επιχείρηση :

- 1) Να στηριχτούν σε πληροφορίες τις οποίες παρέχουν άλλοι ή
- 2) Να το εξακριβώσουν μόνοι τους.

Τα αποτελεσματικά στελέχη κατανοούν ότι η γνώση από πρώτο χέρι είναι κρίσιμη για να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον στην επιχείρηση στο οποίο θα προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και των πελατών.

Κατά συνέπεια, περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους έξω από τα γραφεία τους. Κάνουν αυτό που εφαρμόζουν πολλές πολυεθνικές

επιχειρήσεις και ονομάζεται περιφερόμενη διοίκηση. Ο γενικός διευθυντής, δηλαδή, περνά από τις διάφορες διευθύνσεις της εταιρίας και συζητά τα επιμέρους προβλήματα των διευθύνσεων.

Δεν μπορεί κανείς να ξέρει πραγματικά τι συμβαίνει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, αν δεν πάει να δει τα πράγματα από κοντά, αν δεν περπατήσει στο κτίριο και δεν δει που οι υπάλληλοι ή οι εργάτες φλυαρούν στο τηλέφωνο με του φίλους τους, που διαβάζουν εφημερίδα κατά την ώρα της εργασίας, που εγκαταλείπουν το γραφείο τους για να κάνουν τα ψώνια τους, κ.α. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει κάθε στιγμή τι συμβαίνει στον τόπο της αρμοδιότητας του, για να μπορεί να αναλάβει διορθωτική δράση.

## Γ. ΕΛΕΓΧΟΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ( PROGETW )

Διάφορες μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί για τον έλεγχο ειδικών προγραμμάτων της επιχείρησης. Οι δυο πιο διαδεδομένες είναι το διάγραμμα του Γκαντ, μέθοδος που αναπτύχθηκε στις αρχές του αιώνα από τον πρωτοπόρο της επιστημονικής διοίκησης, Χενρι Λ.Γκαντ, και η Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης του Προγράμματος ( RERT), μέθοδος από το Ναυτικό των ΗΠΑ.

**ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΓΚΑΝΤ :** Το διάγραμμα αυτό είναι απλό στη σύλληψή του. Βασικά, πρόκειται για ένα ραβδόγραμμα, με τις ημερομηνίες κατά μήκος του οριζόντιου άξονα και τα στάδια των ενεργειών στον κάθετο άξονα. Κάθε οριζόντια ράβδος είναι χωρισμένη στη μέση και δείχνει με διαφορετικά χρώματα τις προγραμματισθείσες και τις πραγματικές εκροές κάθε σταδίου μέσα σε μια χρονική περίοδο. Το διάγραμμα του Γκαντ δείχνει οπτικά πότε υποτίθεται πως πρέπει να τελειώσει ένα έργο και που βρίσκεται τη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος. Είναι ένα απλό, αλλά πάρα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του διοικητικού στελέχους. Επίσης, δείχνει τι πρέπει να γίνει ακόμα για να ολοκληρωθεί το έργο ή το ειδικό πρόγραμμα ( project ) για το οποίο είναι υπεύθυνο το στέλεχος. Το βοηθά να εκτιμήσει εάν οι εργασίες του βρίσκονται μπροστά, πίσω ή εάν προχωρούν σύμφωνα με τα προγραμματισθέντα

## 8.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι εταιρίες που ξεχωρίζουν, γνωρίζουν πως να αναπροσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά μέσω της μεθόδου του στρατηγικού σχεδιασμού με προσανατολισμό προς την αγορά. Γνωρίζουν πως να εξελίσσονται και να διατηρούν ένα βιώσιμο ταίριασμα ανάμεσα στους αντικειμενικούς τους στόχους, στους πόρους και τις ευκαιρίες. Υλοποιούν μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο εταιρίας, σε επίπεδο δραστηριότητας και σε επίπεδο προϊόντος. Οι αντικειμενικοί σκοποί που καθορίζονται σε επίπεδο εταιρίας, διοχετεύονται προς τα χαμηλότερα επίπεδα, όπου καταστρώνονται τα στρατηγικά σχέδια μάρκετινγκ με σκοπό να κατευθύνουν τις δραστηριότητες της εταιρίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενους κύκλους ανάλυσης, σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου.

Σ' αυτή λοιπόν την εργασία ερευνήσαμε τη διαδικασία του ελέγχου και κάθε τμήμα της.

Έτσι, καλύψαμε τα πρότυπα, τη μέτρηση και τη σύγκριση, την εκτίμηση και τη διόρθωση.

Ερευνήσαμε γιατί ο έλεγχος είναι απαραίτητος, πού εφαρμόζεται, πως πρέπει να είναι η ελεγκτική οργάνωση σε διάφορες περιπτώσεις, καθώς και μερικά εργαλεία του ελέγχου.

Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε ανθρώπινους και μέ ανθρώπινους πόρους.

Αναπόφευκτα, η εφαρμογή μιας ελεγκτικής διαδικασίας στον ανθρώπινο παράγοντα δημιουργεί εντάσεις και δυσφορίες.

Γι' αυτό, τα ελεγκτικά συστήματα μπορούν να λειτουργήσουν, σχεδόν τέλεια, μόνο όταν τ' αντικείμενο ελέγχου είναι άψυχο.

Έτσι, τα τελευταία ιδίως χρόνια, ειδικές μελέτες γίνονται για τον αποτελεσματικό και ανώδυνο έλεγχο του ανθρώπινου παράγοντα.

Ο έλεγχος εμπεριέχει την, διαρκώς, εμβαθυνόμενη και επεκτεινόμενη αναζήτηση που, σε συνδυασμό με τη διόρθωση,



προσπαθεί να φέρει την ποσοτική και ποιοτική βελτίωση. Γι' αυτό είναι ανεξάντλητο το θέμα στην εξέτασή του περικλείοντας ευμετάβλητη διαδικασία στην εκτέλεσή του, που ποικίλλει από manager σε manager.

Δεν παύει όμως να συνιστά θεμελιώδη δραστηριότητα της διοίκησης σε όλα τα επίπεδά της.

**BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ( ΛΕΞΙΚΑ )**

ANTONY ROBERT AND JOHN DEARDEN : MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS RICHARD IRWIN INC 1980

APPLEBY ROBERT : MODERN BUSINESS ADMINISTRATION PITMAN PUBLISHING LTD LONDON 1979

ELKINS ARTHUR : MANAGEMENT ADDISON - WESLEY PUBLISHING co NEW YORK 1980

FAYOL HENRY : GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT PITMAN PUBLISHING  
co N.Y 1949

HAYNES WARREN AND JOSEPH MASSIE AND MARC WALLACE : MANAGEMENT : ANALYSIS CONCEPTS AND CASES 3RDEED / ENGLEWOOD CLIFFS, N.S PRENTICE HALL 1975

HARRISSON FRANK : MANAGEMENT AND ORGANIZATION HOUGHTON MIFFLIN co : BOSTON 1978

KOONTZ, HAROLD AND CYRIL O' DONNEL AND HEINZ WEIHRICH: MANAGEMENT MC GROW HILL KOGAKUSHA LTD : TOKYO 1980

ROSENBLATT, BERNARD AND ROBERT BONNINGTON AND BELVERD NEEDLES : MODERN BUSINESS HOUGHTON MIFFLIN co, BOSTON 1977

KOTLER PHILIP : ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΒΔΟΜΗ  
ΕΚΔΟΣΗ

ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ : ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΘΗΝΑ 1978

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ, ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ( ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ) ΑΘΗΝΑ  
1992

ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ – ΠΟΖΙΟΣ ΓΙΑΝΝΗΣ : ΟΡΓΑΝΩΣΗ &  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΘΗΝΑ 1993

ΛΕΞΙΚΑ : THE AMERICAN COLLEGE DICTIONARY  
RANDOM HOUSE, INC : NEW YORK 1957

A CONCISE DICTIONARY OF THE ENGLISH AND MODERN  
GREEK LANGUAGES LONDON 1919