

Έλεγχος στους Οργανισμούς- Επιχειρήσεις

Αθανάσιος Κουστέλιος

Καθηγητής

Παν. Θεσσαλίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στόχος του μαθήματος είναι...

- ... η κατανόηση της έννοιας του ελέγχου
- ... η κατανόηση της χρησιμότητας του ελέγχου
- ... η κατανόηση των δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων και επιδόσεων

Έννοια του ελέγχου

- ...το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά της
- ...είναι η διαδικασία της μέτρησης της απόδοσης και της ανάληψης δράσης για να διασφαλίσουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Ο έλεγχος ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της οργάνωσης όσο και πάνω στα αποτελέσματα αυτών τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού

Αναγκαιότητα του ελέγχου

- Χωρίς αυτή την λειτουργία δεν θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί:
- ...ούτε ο βαθμός υλοποίησης επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών,
- ...ούτε να εντοπισθούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις,
- ...ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

Είδη (τύποι) ελέγχου

- Προγενέστερος ή προαδραστικός ή προκαταρτικός έλεγχος
- Αντιδραστικός έλεγχος ή ταυτόχρονοι έλεγχοι
- Μεταδραστικός έλεγχος ή έλεγχοι ανατροφοδότησης

Προγενέστερος ή προαδραστικός έλεγχος

- Πραγματοποιείται πριν η δράση στον οργανισμό λάβει χώρα
- Ουσιαστικά ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση όπως υλικά, μηχανήματα, άνθρωποι, ώστε να εξασφαλισθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
- Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο

Προκαταρκτικοί Έλεγχοι: Διασφαλίζει ότι:

- Οι στόχοι είναι ξεκάθαροι
- Έχουν οριστεί οι κατάλληλες κατευθύνσεις
- Οι κατάλληλοι πόροι είναι διαθέσιμοι
- Στόχος είναι η επίλυση των προβλημάτων πριν προκύψουν

Αντιδραστικός έλεγχος (Ταυτόχρονοι έλεγχοι)

- Γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπισθούν πιθανά προβλήματα

Αντιδραστικός έλεγχος (Ταυτόχρονοι έλεγχοι)

- Εστιάζουν στο τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας
- Διασφαλίζουν ότι οι ενέργειες που επικεντρώνονται στον στόχο, γίνονται σύμφωνα με το σχέδιο
- Στόχος είναι η επίλυση προβλημάτων όταν προκύπτουν

Μεταδραστικός έλεγχος (έλεγχος ανατροφοδότησης)

- Γίνεται αφού η δράση ολοκληρωθεί
- Ουσιαστικά αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

Μεταδραστικός έλεγχος (έλεγχος ανατροφοδότησης)

- Εστιάζουν στην ποιότητα των τελικών αποτελεσμάτων
- Στόχος είναι η επίλυση προβλημάτων αφού προκύψουν και να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα

Εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι

- Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργούν ειδικά τμήματα εσωτερικού ελέγχου που αφορούν στην ορθή τήρηση των διαδικασιών και των πολιτικών, τη συμμόρφωση της συμπεριφοράς των στελεχών και των εργαζομένων στους κανονισμούς, σε κανόνες νομιμότητας και δεοντολογίας
- Στις ανώνυμες εταιρείες (κυρίως στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο) υπάρχουν εξωτερικοί έλεγχοι των οικονομικών τους μέσω ορκωτών λογιστών, ώστε να διαπιστώνεται η ειλικρίνεια των οικονομικών δεδομένων τους

Εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι

- Τα τελευταία χρόνια, μορφές ελέγχου αποτελούν και οι πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων σε ότι αφορά στην τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών που αφορούν στην ποιότητα (πχ, ISO), την κοινωνική ευθύνη, την οικολογική συμπεριφορά, την ασφάλεια, κ.λπ.
- Σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει διαμορφωθεί νομοθεσία που επιβάλλει ελέγχους που αφορούν στην εταιρική διακυβέρνηση, τη σύνθεση, τη λειτουργία, τη νομιμότητα των επιλογών και των συμπεριφορών ανώτατων διοικήσεων

Αυτοέλεγχος

... είναι ο εσωτερικός έλεγχος που προκύπτει μέσω της αυτοδιαχείρισης και αυτοπειθαρχίας, κατά την ολοκλήρωση των εργασιών και των προσωπικών ευθυνών.

Όλοι μας ασκούμε τον εσωτερικό έλεγχο στη ζωή μας καθημερινά.

Το κάνουμε αυτό με το να διαχειριζόμαστε τα χρήματά μας, τις σχέσεις μας, τη διατροφή μας, τα ποτά μας, την υγεία μας, τα μαθήματά μας κ.λπ.

Στρατηγικές ελέγχου

(W. Ouchi)

- Υπάρχουν τρεις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου
- Ο έλεγχος μέσω της **αγοράς**, ο έλεγχος μέσω της **γραφειοκρατίας** και ο έλεγχος μέσω της **κουλτούρας**
- Η κάθε μια από αυτές συνεπάγεται διαφορετική μεθοδολογία αλλά και διαφορετικό περιεχόμενο για τον έλεγχο
- Συνήθως στην οργάνωση εφαρμόζεται ένα μείγμα των τριών αυτών στρατηγικών

Έλεγχος μέσω Γραφειοκρατίας

- Μια μορφή εξωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιεί την εξουσία, τις διαδικασίες, τις περιγραφές θέσεων εργασίας, τους προϋπολογισμούς και την καθημερινή επίβλεψη για να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι ενεργούν αρμονικά με τις οργανωμένες δραστηριότητες.
- Δίνει έμφαση στην ιεραρχία και την εξουσία
- Εφαρμόζεται σε οργανισμούς μεγάλου μεγέθους, που χρησιμοποιούν τεχνολογίες ρουτίνας και λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα και σε αγορές χωρίς ανταγωνισμό

Έλεγχος μέσω της Οργανωσιακής Κουλτούρας

- Επηρεάζει τις συμπεριφορές μέσω των κανόνων και των προσδοκιών που έχει θεσπίσει η οργανωσιακή κουλτούρα
- Αξιοποιεί τη δύναμη της συνεκτικότητας της ομάδας και της συλλογικής συμπεριφοράς
- Συμβαίνει, όσο οι άνθρωποι που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και ταυτίζονται μεταξύ τους, όταν συμπεριφέρονται με παρόμοιους τρόπους.
- Εφαρμόζεται σε οργανισμούς που λειτουργούν σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα, σε οργανισμούς με τεχνολογία μη-ρουτίνας

Έλεγχος της Αγοράς

- Είναι ουσιαστικά η επιρροή του ανταγωνισμού στη συμπεριφορά των οργανισμών και των μελών τους
- Οι εμπορικές εταιρείες δείχνουν την επιρροή του ελέγχου της αγοράς με το να προσαρμόζουν τα προϊόντα, τις προσφορές και άλλες πρακτικές ως απάντηση αφενός στην ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τους καταναλωτές αφετέρου στις ενέργειες των ανταγωνιστών.
- Εφαρμόζεται σε οργανισμούς των οποίων τα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να τιμολογηθούν, λειτουργούν σε συνθήκες ανταγωνισμού και συνήθως είναι τμηματοποιημένες κατά προϊόν

Στρατηγικές ελέγχου

Στρατηγική ελέγχου

- 1) Έλεγχος αγοράς
- 2) Έλεγχος γραφειοκρατίας
- 3) Έλεγχος κουλτούρας

Βασικά στοιχεία

- 1) Αποτελέσματα, τομές, ανταλλαγή, ανταγωνισμός
- 2) Κανόνες, πρότυπα, ιεραρχία, εξουσία
- 3) Παραδόσεις-έθιμα, κοινές αξίες και πιστεύω εμπιστοσύνη

Στάδια της διαδικασίας ελέγχου

- Καθορισμός προτύπων
- Παρακολούθηση – Αξιολόγηση – Μέτρηση
- Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα
- Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών
- Διόρθωση αποκλίσεων

Καθορισμός Προτύπων

- Τα πρότυπα (στάνταρτ) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων.
- Παράδειγμα: τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν ποσότητες και ποιότητες των πρώτων υλών που προμηθεύεται ο οργανισμός στο χρόνο, το επιθυμητό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος παραγωγής, τη συμπεριφορά προς τους πελάτες, τα επιθυμητά κέρδη κ.λπ.

Καθορισμός Προτύπων

- Ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους της οργάνωσης
- Ξεκινά με τον προγραμματισμό
- Αυτή η σχέση δείχνει και τη στενή σύνδεση μεταξύ της λειτουργίας του προγραμματισμού και του ελέγχου

Παρακολούθηση-Αξιολόγηση-Μέτρηση

- Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται και μετρούνται ώστε τα στελέχη της οργάνωσης να γνωρίζουν αυτό που ακριβώς συμβαίνει στο πλαίσιο αυτής.
- Η μέτρηση της απόδοσης θα πρέπει να είναι αρκετά ακριβής για να προσδιορίσουμε τις σημαντικές διαφορές μεταξύ του τι συμβαίνει πραγματικά και του τι είχε προγραμματιστεί αρχικά

Παρακολούθηση-Αξιολόγηση-Μέτρηση

- Χωρίς τη μέτρηση, ο αποτελεσματικός έλεγχος είναι ανέφικτος
- Συνδέοντας τα βασικά αποτελέσματα, με μετρήσεις αυξάνεται η πιθανότητα υλοποίησης

Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα

- Σύγκριση αυτών που συμβαίνουν πραγματικά ή έχουν συμβεί με τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί
- Σκοπός είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί το επιθυμητό ή οι στόχοι
- Η σύγκριση αυτή σκοπεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και πραγματοποιηθέντος ή μεταξύ στόχων και αποτελέσματος

Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα

- Εξίσωση Ελέγχου
- Ανάγκη για Δράση= Επιθυμητή Απόδοση – Πραγματική Απόδοση
- Οι εταιρείες χρησιμοποιούν επίσης τις ιστορικές συγκρίσεις, όπου η εμπειρία του παρελθόντος γίνεται γραμμή αναφοράς για την αξιολόγηση της τωρινής απόδοσης.
- Χρησιμοποιούν επίσης τις σχετικές συγκρίσεις για τη συγκριτική απόδοση έναντι αυτών που επιτυγχάνονται από άλλους ανθρώπους, από μονάδες εργασίας ή οργανισμούς

Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών

- Οι προηγούμενες αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό την εξήγησή τους μέσω του εντοπισμού των αιτιών που τις έχουν προκαλέσει ή προκαλούν

Διόρθωση αποκλίσεων

- Σε αυτό το στάδιο αποφασίζονται και τίθενται σε εφαρμογή μέτρα ή ενέργειες που αφορούν στη διόρθωση των αποκλίσεων μέσω της εξάλειψης των αιτιών που τις προκαλούν
- Εδώ έρχεται να επανασυνδεθεί η λειτουργία του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού

Διόρθωση αποκλίσεων

- Η κατ' εξαίρεση διοίκηση εστιάζει την προσοχή της στις ουσιαστικές διαφορές μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης
- Δύο τύποι εξαιρέσεων
 - 1) Η πραγματική απόδοση είναι μικρότερη από την επιθυμητή
 - 2) Η πραγματική απόδοση είναι υψηλότερη από την επιθυμητή

Εργαλεία και τεχνικές ελέγχου

- Διοίκηση Έργου & Έλεγχος

- Διάγραμμα Gant

- CPM/PERT

- Έλεγχος Αποθεμάτων

- JIT (*Just in Time*)

- Ανάλυση Νεκρού Σημείου

- Οικονομικοί Έλεγχοι

- Κερδοφορία

- Ρευστότητα

- Μόχλευση

- Διαχείριση ενεργητικού

Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced score-card)

Συνδυάζει στην οργανωτική απόδοση στους τομείς των χρηματοοικονομικών, της εξυπηρέτησης πελατών, της εσωτερικής προόδου, της καινοτομίας και της εκμάθησης

Η δημιουργία μιας εξισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων για οποιοδήποτε οργανισμό ξεκινά με τη διευκρίνιση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού-τι θέλει να γίνει και πως θέλει να γίνει αντιληπτή από τους βασικούς μετόχους του

Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (*Balanced score-card*)

- Εξισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
- Παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη στόχων και μετρήσεων:
 - Οικονομική απόδοση
 - Ικανοποίηση πελατών
 - Βελτίωση Εσωτερικής Διαδικασίας
 - Καινοτομία και μάθηση

Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

- **Ακρίβεια:** Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου μπορεί να εκφρασθεί με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει
- **Αντικειμενικότητα:** Οι πληροφορίες και μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα
- **Χρονική καταλληλότητα:** Αν οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου δεν λαμβάνονται από τα στελέχη την κατάλληλη στιγμή τότε δεν έχουν νόημα
- **Κατάλληλη διεύθυνση:** Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει σύμφωνα με την οργανωτική δομή

Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

- **Εστίαση:** Ο έλεγχος θα πρέπει να συγκεντρώνεται στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή περιοχές της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων τη οργάνωσης
- **Ευελιξία:** Το σύστημα ελέγχου είναι περισσότερο αποτελεσματικό όσο πιο ευέλικτο είναι
- **Οικονομικότητα:** Ο έλεγχος έχει νόημα όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν υλοποίηση στόχων και διορθωτικές ενέργειες
- **Αποδοχή:** Προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τους ανθρώπους

Βιβλιογραφία

- Μπουραντάς, Δ. (2015). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδ. Ε. Μπένου
- Schermerchon, J. & Bachrach, D. (2018) Εισαγωγή στο management. Nicosia: Broken Hill.