

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

"Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ"

Έκδοση 1992



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1016

Ομάδα εργασίας

- 1.- ~~Κατζηπέτρου Κατερίνα~~
- 2.- Κατζηπέτρου Κατερίνα

Εισηγητής

Καθηγητής: Βασιθέπουλος Λάμπρος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

**ΘΕΜΑ: "Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ"**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Περί Ελέγχου

- 1.1 Έννοια του ελέγχου - Γενικά
- 1.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου
- 1.3 Είδη συστημάτων ελέγχου
- 1.4 Έλεγχος και προγραμματισμός

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Πολιτική Προσωπικού

- 2.1 Ορισμός της πολιτικής
- 2.2 Σκοπός των πολιτικών στην επιχείρηση
- 2.3 Ανάλυση δεδομένων και σύνθεση πολιτικής
- 2.4 Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή μιας πολιτικής
- 2.5 Παραδείγματα πολιτικών
- 2.6 Ο ρόλος του στελέχους στην διαμόρφωση και τη λειτουργία των πολιτικών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- 3.1 Ιστορικές υποθέσεις που υπογραμμίζουν συστήματα ελέγχου
- 3.2 Μη σκόπιμες συνέπειες των συστημάτων ελέγχου
- 3.3 Τέσσερις κατευθυντήριες αρχές για εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου
- 3.4 Πως βρίσκουμε το σωστό βαθμό του ελέγχου
- 3.5 Συστήματα ελέγχου και ανθρώπινος παράγοντας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Οικονομικότητα του ελέγχου

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι, πιστεύουμε, κοινά αποδεκτό πως στην εποχή που ζούμε, οι παραδοσιακοί τρόποι μάνατζμεντ, έτσι όπως αυτοί εφαρμόζονταν λίγα χρόνια πριν από τις επιχειρήσεις, είναι αδύνατο να έχουν την ίδια απήχηση.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι αντιλήψεις για την πολιτική, τους στόχους και το όλο "image" των επιχειρήσεων έχει αλλάξει. Οι επιφορτισμένοι με την άσκηση της διοίκησης έχουν από καιρό αντιληφθεί αυτές τις αλλαγές και ασχολούνται συνεχώς με την ανεύρεση νέων μεθόδων που θα τους βοηθήσουν να λύσουν τα ποικίλα προβλήματα, που αντιμετωπίζει η σύγχρονη επιχείρηση.

Σε μια τέτοια επιχείρηση, οποιαδήποτε απόφαση πριν υλοποιηθεί σε σχέδιο, είτε αυτό είναι βραχυπρόθεσμο ή μεγαλύτερης διάρκειας, πρέπει να καλύπτεται από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, οι οποίες είναι οι ακόλουθες πέντε:

1. ο προγραμματισμός, 2. η οργάνωση, 3. η στελέχωση,
4. η διεύθυνση και 5. ο έλεγχος.

Η τελευταία από αυτές τις λειτουργίες, η οποία αναφέρεται στον έλεγχο είναι και η σπουδαιότερη κι αυτή που θα μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Επι σειρά ετών η έννοια του ελέγχου στη χώρα μας συνδεόταν αποκλειστικά και μόνο με τις λοχιστικές υπηρεσίες, των οποίων εθωρείτο αναπόσπαστο κομμάτι.

Διακρίνουμε, δηλαδή μία μορφή εξωτερικού ελέγχου, ο οποίος εφαρμόζονταν στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης και διενεργείτο εκ μέρους μιας ομάδας ξένων παρατηρητών (ορκωτοί λοχιστές) με σκοπό να διατυπωθούν οι οικονομικές βάσεις της επιχείρησης και να ανιχνευθούν ενδεχόμενες καταχρήσεις ή λοχιστικά σφάλματα.

Όπως γίνεται σαφές, η έκταση εφαρμογής του ελέγχου ήταν πολύ μικρή και κατ' επέκταση και η χρησιμότητα του πολύ περιορισμένη.

Με την πάροδο των χρόνων, όμως, το μέγεθος πολλών επιχειρήσεων μεχάλλωσε και οι επιχειρηματίες αναγνώρισαν την ανάγκη να επεκταθεί ο έλεγχος και σε άλλους τομείς της επιχειρησιακής διαδικασίας, προκειμένου τη λήψη ορθών αποφάσεων. Έτσι, σήμερα, μπορούμε να μιλάμε για έλεγχο παραγωγής (ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος), έλεγχο προσωπικού (έλεγχος χρόνου, έλεγχος ηθικού, έλεγχος χειρισμού, εποπτικός έλεγχος) καθώς και για διοικητικό έλεγχο (ανώτερο και κατώτατο).

Το φάσμα, λοιπόν, της εφαρμογής του ελέγχου είναι αρκετά μεγάλο. Για τις ανάγκες όμως της παρούσας εργασίας, θα περιοριστούμε στον έλεγχο που ασκείται επάνω στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και θα εξετάσουμε τις πολιτικές που ακολουθούνται απο αυτή, καθώς και την απήχηση που έχουν απο τις εργασιακές ομάδες, στις οποίες οι πολιτικές αυτές απευθύνονται.

Τέλος, θα εξετάσουμε κατά πόσο συμφέρει την επιχείρηση η εφαρμογή του ελέγχου και κατά πόσο βοηθάει αυτός στην αύξηση της παραγωγικότητάς της.

Πριν αναφερθούμε όμως σ' αυτά, κρίνουμε σκόπιμο να δούμε μερικά πράγματα για τον έλεγχο γενικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΠΕΡΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ - ΓΕΝΙΚΑ

1.1 Τι είναι έλεγχος

Ο έλεγχος συνίσταται στη μέτρηση των επιτεύξεων, τη σύγκριση αυτών με τα προγραμματισθέντα και τη διόρθωση των αρνητικών/θετικών αποκλίσεων, ώστε να εξασφαλισθεί η υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων, σύμφωνα με τα προγράμματα. Απο τη στιγμή που τα προγράμματα τεθούν σε εφαρμογή, ο έλεγχος καθίσταται απαραίτητος προς τον σκοπό μετρήσεως της προόδου αυτών, διαπιστώσεως των αποκλίσεων απο αυτά και υποδείξεως των διορθωτικών χειρισμών.

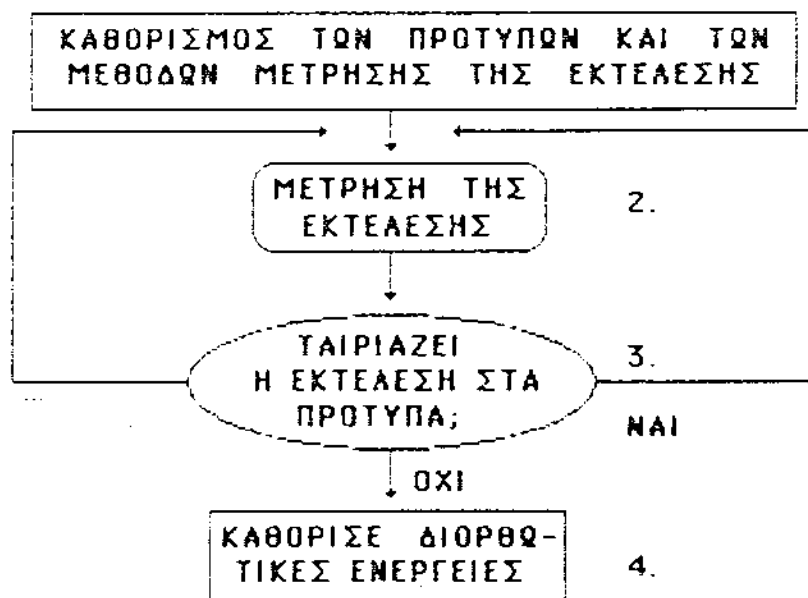
Οι διορθωτικοί χειρισμοί είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν είτε μικρές ή μεγάλες μεταβολές στη δραστηριότητα της διευθύνσεως, είτε καθορισμό νέων στόχων, είτε κατάρτιση νέων προγραμμάτων, είτε μεταβολή στην οργανωτική δομή, είτε βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα κ.λπ (1).

Ο διοικητικός έλεγχος είναι μία συστηματική προσπάθεια για να τεθούν σ'εφαρμογή οι προγραμματισμένοι στόχοι, να σχεδιαστούν συστήματα επαναπληροφόρησης, να συγκριθούν αυτά που έχουν εκτελεσθεί με τα προκαθορισμένα πρότυπα, να εξακριβωθεί αν υπάρχουν κάποιες αποκλίσεις, να εκτιμηθεί η σπουδαιότητά τους και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, προκειμένου να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι όλες οι πηγές της χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, που είναι δυνατό, για να επιτύχει τους στόχους της (2)

(1) ΛΟΓ. ΜΙΧ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ - ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ σελ. 269

(2) JAMES A.F. STONER - Management , σελ. 566

Όπως γίνεται σαφές από τους δύο προηγούμενους ορισμούς για τον έλεγχο, βλέπουμε ότι αυτός αποτελεί ένα στάδιο, κατά το οποίο θέτονται σε εφαρμογή κάποια προγράμματα, που έχουν σχεδιαστεί στο στάδιο του προγραμματισμού με βασική "αποστολή" να ελέγχεται σε κάθε βήμα, αν αυτά τα προγράμματα εφαρμόζονται σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα, και, σε αντίθετη περίπτωση, να διακόπτεται η εφαρμογή τους για να γίνουν οι απαραίτητες αναθεωρήσεις. Διακρίνουμε λοιπόν ένα σύστημα ανατροφοδότησης (feedback), - όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.1



ΣΧΗΜΑ 1.1 (3)

(3) JAMES A. F. STONER - Management σελ. 567

Αν παρατηρήσουμε προσεκτικά το σχήμα, διακρίνουμε τα βασικά στάδια στη διαδικασία του ελέγχου, τα οποία είναι:

1^ο στάδιο: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ

Εξαρτάται από το τι θέλει να ελέγξει η επιχείρηση. Έτσι έχουμε διαφορετικά πρότυπα για τις πωλήσεις και άλλα για την παρακολούθηση των εργατών, κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Για να είναι αποτελεσματικό αυτό το στάδιο πρέπει τα πρότυπα να έχουν εκφραστεί με κατανοητούς όρους και να είναι αποδεκτά από τα άτομα που έχουν σχέση με τον έλεγχο.

Οι μέθοδοι μέτρησης του ελέγχου πρέπει, επίσης, να είναι αποδεκτοί και ακριβείς. Ακόμη, πρέπει οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί.

2^ο στάδιο: ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ

Το ιδανικό, σ' αυτή την περίπτωση, θα ήταν να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις εκ των προτέρων, έτσι ώστε να γίνουν αμέσως οι διορθωτικοί χειρισμοί και η εκτέλεση να γίνει ομαλά. Αυτό, όμως δεν είναι πάντοτε εφικτό και εξαρτάται από τη φύση των προτύπων. Όταν τα πρότυπα και η επιτυχία της εκτέλεσης ενός προγράμματος συνδέονται άμεσα με τον παράγοντα άνθρωπο, όπου εκεί γίνονται συχνά λάθη, τότε η μέτρηση της εκτέλεσης δυσχεραίνει.

Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε στο προϊόν ή την υπηρεσία είτε στο κόστος είτε τέλος στο έσοδο από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σαν μέσα για την μέτρηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται είτε προσωπικές παρατηρήσεις είτε χροπές ή προφορικές αναφορές.

στάδιο: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ
ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σε αυτό το στάδιο, το οποίο είναι και το σπουδαιότερο, γίνεται σύγκριση αυτών που έχουν πραγματοποιηθεί με αυτά που είχαν προκαθορισθεί, δηλαδή τα πρότυπα.

Στην ουσία κρίνεται η "τύχη" του προγράμματος αφού ή θα γίνουν αποδεκτά τα αποτελέσματα, είτε όχι, οπότε θα πρέπει να υποδειχτούν οι κατάλληλοι διορθωτικοί χειρισμοί. Ο επιφορτισμένος με την άσκηση του ελέγχου manager οφείλει να περιορισθεί στα στάδια εκείνα που εμφανίζουν σημαντικές αποκλίσεις. Αυτό συνιστά την αρχή των **εξαιρέσεων**.

4^ο στάδιο: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Αυτή η διορθωτική ενέργεια ίσως περιέχει μία αλλαγή σε ένα ή περισσότερα από τα στάδια της λειτουργίας της επιχείρησης ή ακόμη και οδοκληρωτική αλλαγή των προκαθορισμένων στόχων.

Όσο δε υπάρχουν κατάλληλα πρότυπα και η εκτίμηση των πραγματικών αποτελεσμάτων είναι ευχερής, τόσο διευκολύνεται η ανάλυση των αιτιών και η διόρθωση των αποκλίσεων, διότι ο manager γνωρίζει σε ποια δραστηριότητα θα πρέπει να εφαρμοσθούν τα διορθωτικά μέτρα.

Είναι σαφές ότι στο στάδιο αυτό η λειτουργία του ελέγχου συνενώνεται με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης αλλά το βασικό σημείο είναι να κατανοήσουν οι managers πως αυτό που έχει σημασία είναι, αφού διαπιστωθεί μία λάθος ενέργεια να προσπαθήσουν να τη διορθώσουν και όχι να κατηγορήσουν τούς υφιστάμενούς τους.

1.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου

Είναι ευνόητο ότι, προκειμένου ο manager να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο, πρέπει να βασίζεται σ'ένα σύστημα ελέγχου δομημένο κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί εύκολα να διαπιστώνει αν τα διάφορα προγράμματα της επιχείρησης εκτελούνται σωστά.

Έτσι ο έλεγχος πρέπει:

1. Να ανταποκρίνεται στις **συγκεκριμένες** ανάγκες και στην **οργανωτική δομή** της επιχείρησης.

Υπάρχουν κάποιες μέθοδοι ελέγχου, όπως αυτοί που εφαρμόζονται επι των προϋπολογισμών, έλεγχος νεκρού σημείου, έλεγχος στην αποδοτικότητα των επενδύσεων κ.α, που μπορούν να θεωρηθούν σαν γενικής εφαρμογής. Εν τούτοις, σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να χρησιμοποιείται η κατάλληλη μέθοδος ελέγχου.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούν διαφορετικό σύστημα ελέγχου απο ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Έτσι κάθε manager πρέπει να γνωρίζει καλά τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, όπως και τους στρατηγικούς παράγοντες του προγράμματος του τμήματός του, ώστε να χρησιμοποιεί τον κατάλληλο έλεγχο.

2. Να είναι προληπτικός

Όπως είδαμε πιο πάνω, κατά το στάδιο του ελέγχου, όπου μετράμε τα αποτελέσματα της εκτέλεσης ενός προγράμματος αυτό έχει μεγαλύτερη επιτυχία απο τη στιγμή που οι τυχόν αποκλίσεις έχουν επισημανθεί και διορθωθεί, πριν αρχίσει η εκτέλεση του, - έτσι κι εδώ βλέπουμε πως ιδανικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο το οποίο προβλέπει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις, πριν αυτές πραγματοποιηθούν.

Πρέπει να σημειωθεί ότι κανένα χαρακτηριστικό στοιχείο ενός επαρκούς και αποτελεσματικού ελέγχου δεν είναι τόσο σημαντικό όσο το προληπτικό στοιχείο.

3. Να περιορίζεται στα στρατηγικά σημεία των εξαιρέσεων.

Είδαμε πιο πάνω κατά τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, τη σημασία που έχει απο την πλευρά του manager να προσδιορίζεται στα σημεία εκείνα που παρουσιάζουν μεγαλύτερες αδυναμίες γιατί έτσι ο έλεγχος καθίσταται περισσότερο αποτελεσματικός.

4. Να είναι αντικειμενικός

Για να διοικείται σωστά η επιχείρηση πρέπει να περιέχει πολλές στοιχεία αντικειμενικότητας. Είναι ευνόητο, νομίζουμε, πως, όπου επεισέρχεται το υποκειμενικό στοιχείο, δεν μπορούμε να έχουμε ακριβή αποτελέσματα.

Επι πλέον, οι υφιστάμενοι δέχονται περισσότερο ευνοϊκά τον αντικειμενικό έλεγχο γιατί πιστεύουν πως είναι και πιο δίκαιος.

5. Να παρουσιάζει ευκαμψία

Πολλές φορές ένα πρόγραμμα μπορεί να αποτύχει είτε ολοκληρωτικά είτε σε ορισμένα σημεία του.

Το σύστημα ελέγχου, λοιπόν, θα πρέπει να προνοεί για τέτοια ενδεχόμενα και οι υπεύθυνοι κατάρτισης των διαφόρων προγραμμάτων πρέπει να έχουν έτοιμα εναλλακτικά προγράμματα για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων.

6. Να είναι οικονομικός

Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν πως ο έλεγχος πρέπει να αντισταθμίζει το κόστος του. Στην πράξη δεν είναι εύκολη υπόθεση για το manager να συνδυάσει τη δαπάνη του ελέγχου με τα οφέλη που προκύπτουν από αυτόν και πολλές φορές υποσκελίζει το ένα το άλλο. Είναι όμως σχετική η οικονομικότητα του ελέγχου μια και εξαρτάται από παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το ύψος της δαπάνης που η επιχείρηση προτίθεται να διαθέσει, κ.α

7. Να είναι κατανοητικός

Ορισμένα συστήματα ελέγχου δεν είναι σαφώς διατυπωμένα ή περιέχουν όρους, οι οποίοι δεν είναι δυνατόν πολλές φορές να κατανοηθούν ούτε από τους ίδιους τους managers που πρόκειται να τα χρησιμοποιήσουν, αλλά και από την ομάδα τους. Εξαρτάται, λοιπόν, από τον ίδιο τον manager να επιλέξει ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, το οποίο μπορεί να κατανοήσει.

8. Να υποδεικνύει διορθωτικά μέτρα

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίζει πιθανές αποκλίσεις από τα πρότυπα, υποδεικνύοντας τι πρέπει να γίνει για τη διόρθωσή τους.

1.3 Είδη συστημάτων ελέγχου

Μιλήσαμε προηγούμενα για τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, έτσι ώστε ο manager να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο, και είδαμε πως αυτές έχουν σχέση με τα συστήματα ελέγχου, μερικά από τα οποία είναι τα εξής:

1. Ελέγχοι χρησιμοποιούμενοι για να προτυποποιήσουν την απόδοση (να καθιερώσουν πρότυπα) για να αυξηθεί η επάρκεια και να μειωθεί το κόστος. Θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν: μελέτη χρόνου και κινήσεως, επιθεωρήσεις, γραπτές διαδικασίες, ή χρονοδιαγράμματα παραγωγής.
2. Ελέγχοι χρησιμοποιούμενοι για να διασφαλίσουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης από κλοπή, σπατάλη ή κακομεταχείριση.
Τέτοιοι έλεγχοι, χαρακτηριστικά, θα έδιναν έμφαση στον καταμερισμό των ευθυνών και ποσοτικών ενεργειών και σ' ένα επαρκές σύστημα εξουσιοδότησης και τήρησης αρχείων.
3. Ελέγχοι χρησιμοποιούμενοι για να προτυποποιήσουν την ποιότητα για να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές των πελατών ή των μηχανικών της επιχείρησης.
Λεπτομερή σχέδια, επιθεώρηση και στατιστικοί έλεγχοι ποιότητας θα χαρακτήριζαν τις χρησιμοποιούμενες μετρήσεις για να διατηρηθεί η ποιοτική αξία του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) της επιχείρησης.

4. Ελεγχτοι σχεδιασμένοι να θέσουν όρια μέσα στα οποία μπορεί ν' ασκηθεί μεταβιβασμένη εξουσία χωρίς περαιτέρω έγκριση από τον ανώτατο manager. Εγχειρίδια περί του οργανισμού και των διαδικασιών, οδηγίες πολιτικής και εσωτερικοί έλεγχτοι θα βοηθούσαν να εξηγηθούν τα όρια μέσα στα οποία οι υφιστάμενοι έχουν ελευθερία δράσης.
5. Ελεγχτοι χρησιμοποιούμενοι να μετρούν την απόδοση πάνω στο έργο. Χαρακτηριστικά αυτών των ελέγχτων θα ήταν ειδικές αναφορές, εκροή καθ'ώρα ή κατά υπάλληλο, εσωτερικοί έλεγχτοι και ίσως προϋπολογισμός ή πρότυπα εξόδων.
6. Ελεγχτοι χρησιμοποιούμενοι για σχεδιασμό και προγραμματισμένες λειτουργίες. Τέτοιοι έλεγχτοι θα περιλάμβαναν προβλέψεις πωλήσεων και παραγωγής, προϋπολογισμούς, διάφορα πρότυπα κόστους και πρότυπα μέτρησης ερχασίας.
7. Ελεγχτοι απαραίτητοι για να επιτρέψουν στον ανώτατο manager να κρατήσει σε ισορροπία τα διάφορα σχέδια και προγράμματα της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά τέτοιων ελέγχτων θα ήσαν ένας βασικός και γενικός προϋπολογισμός, εγχειρίδια της επιχείρησης και τέτοιες τεχνικές οργανώσεως, όπως είναι οι επιτροπές και η χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων. Η υπερβολική ανάγκη για τέτοιους ελέγχτους θα ήταν η χορήγηση των αναγκαίων κεφαλαίων για τρέχουσες και μακροχρόνιες λειτουργίες και η μεγιστοποίηση των κερδών.
8. Ελεγχτοι σχεδιασμένοι για υποκίνηση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, ώστε να συμβάλλουν με τις καλύτερες προσπάθειες τους. Τέτοιοι έλεγχτοι αναγκαστικά θα περιλάμβαναν τρόπους αναγνώρισης της επιτυχίας με τέτοια πράγματα, όπως είναι οι προαγωγές, οι ανταμοιβές για υποδείξεις, ή κάποιο είδος συμμετοχής στα κέρδη.

1.4 Έλεγχος και προγραμματισμός

Πρίν κλείσουμε αυτό το κεφάλαιο, που αποτελεί μία εισαγωγή στον έλεγχο, θα θέλαμε να αναφερθούμε και στη σχέση που συνδέει τον έλεγχο με τον προγραμματισμό, αφού το ένα προϋποθέτει το άλλο και ο προγραμματισμός είναι, τελικά, το αντικείμενο του ελέγχου. (4).

Βασιζόμενοι σ'αυτή την άποψη, διακρίνουμε τρεις κατηγορίες προγραμματισμού και ελέγχου.

- α. **Στρατηγικός προγραμματισμός και έλεγχος**: αυτό το είδος προγραμματισμού καλύπτει τα γενικά προγράμματα της επιχείρησης για μία 10ετία συνήθως. Ο έλεγχος εδώ χρησιμοποιείται περιοδικά, με σκοπό να διαπιστώνεται από τους υπεύθυνους για την κατάρτιση αυτών των προγραμμάτων, αν ακολουθούνται οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές.
- β. **Οργανωτικά, διοικητικά προγράμματα και έλεγχος**: αυτά είναι προγράμματα, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και γι'αυτό είναι μικρής διάρκειας - συνήθως ενός έτους - γιατί χρειάζεται να αναθεωρούνται σύμφωνα με τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
Μία μορφή ελέγχου που μπορεί να εφαρμοστεί εδώ είναι ο προϋπολογιστικός έλεγχος.
- γ. **Προγράμματα ειδικά λειτουργικά και έλεγχος**: αυτά είναι εξειδικευμένα προγράμματα που συνδέονται με "επί μέρους" τομείς της παραγωγικής διαδικασίας και πραγματοποιούν στόχους που έχουν τεθεί από το στρατηγικό και το διοικητικό προγραμματισμό.
Εχουμε, δηλαδή, ειδικά προγράμματα, που αναφέρονται στον τρόπο εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης εργασίας από ένα άτομο ή από μία ομάδα ατόμων, και μεθόδους ελέγχου αυτής της εργασίας, όπως: έλεγχος παθών, ποιοτικός έλεγχος, κ.α

Μέχρι τώρα ασχοληθήκαμε με κάποιες γενικές αρχές για τον έλεγχο και μιλήσαμε λίγο για την έκταση του πεδίου εφαρμογής του.

Θέλοντας όμως, να αναφερθούμε στη σχέση που έχει ο έλεγχος με τον τρόπο ασκήσης των καθηκόντων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, θα πρέπει να αναλύσουμε τούς παράγοντες που έχουν άμεση εξάρτηση με αυτόν.

Θα ξεκινήσουμε με την ή τις πολιτικές, που ακολουθεί η επιχείρηση, προκειμένου να εφαρμόσει αποτελεσματικό έλεγχο και θα δούμε τούς σκοπούς που εξυπηρετούν, τη σύνθεση αυτών των πολιτικών, τα αποτελέσματα που έχουμε από την εφαρμογή τους. Θα δώσουμε επίσης κάποια παραδείγματα τέτοιων πολιτικών και τέλος θα εξετάσουμε το ρόλο που "παίζουν" οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση για την διαμόρφωση και τη λειτουργία των πολιτικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Πολιτική είναι το Νοητικό κατασκεύασμα ή η Στρατηγική δράσης που, μέσα από Θεσμούς, Μέτρα και Ρυθμίσεις (επιλογής αυτού που συνθέτει την πολιτική), στοχεύει να κατευθύνει την συμπεριφορά, τη λειτουργία και το πιστεύω των κοινωνικών ομάδων που τις υιοθετούν (5)

ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πολιτική μίας επιχείρησης είναι η εκφρασμένη ΣΚΕΨΗ, ή ΒΟΥΛΗΣΗ ή η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ της Διοικήσεώς της, σχετικά με τον χειρισμό και τις ΣΧΕΣΕΙΣ της με τον ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ, το ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΟ και το ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ περιβάλλον της. Αυτές οι θέσεις είναι δυνατό να είναι εκφρασμένες σε πλαίσιο κατευθυντηρίων γραμμών ή σαν λεπτομερής περιγραφή ενεργειών (6).

(5) Τα τρία Συνέδρια του Ιδip - εεδε σελ. 138

(6) Τα τρία Συνέδρια του Ιδip - εεδε σελ. 138

2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Παρόλο ότι είναι ήδη φανερός απο τα παραπάνω ο σκοπός των Πολιτικών στην επιχείρηση, μία απλοποίηση του ορισμού θα έκανε την αποστολή τους πιο αντιληπτή. Θα μπορούσαμε λοιπόν να χαρακτηρίσουμε τις πολιτικές σαν "χρήσιμα εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη της επιχείρησης στο να παίρνουν αποφάσεις".

Πράγματι, εάν κανείς εμβαθύνει στους βασικούς σκοπούς των πολιτικών, θα βρεθεί ότι, όχι μόνο εκφράζουν τη θέση της Διοίκησης στις περιπτώσεις που αντιμετωπίζουν, αλλά, μέσα από τη φύση του εργαλείου για διευκόλυνση της λήψης των αποφάσεων, προσφέρουν:

- α. Ομοιομορφία αντιμετώπισης και απόφασης στο ίδιο θέμα ή στον ίδιο προβληματισμό
- β. Απαλλαγή των στελεχών από την επανάληψη της εύρεσης των δεδομένων, που τους έκαναν να αντιμετωπίσουν μία περίπτωση όπως την αντιμετώπισαν.
- γ. Ξεκάθαρη και γνωστή σ'όλους την μέθοδο αντιμετώπισης ενός θέματος, έτσι που κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει από πριν τη θέση της Διοίκησης στο θέμα αυτό.
- δ. Συνέχεια και σταθερότητα στις επιλογές των εργαζομένων ανεξάρτητα απο την κινητικότητα των στελεχών. "τα στελέχη μετακινούνται, οι πολιτικές μένουν".
- ε. Ευχέρεια στα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις μέσα σε συζητημένα και προκαθορισμένα πλαίσια με πολύ μειωμένο ποσοστό κινδύνου αποτυχίας. (7)

(7) Τα τρία Συνέδρια του ίδιου - εεδε σελ. 139

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Επειδή πολλές φορές τα στελέχη και οι υπάλληλοι της επιχείρησης δεν γνωρίζουν ή δεν είναι σίγουροι για το τι ακριβώς ζητάει η επιχείρηση και ο ίδιος ο επιχειρηματίας από αυτούς, είναι αναγκαία η ταξινόμηση αυτών των προσδοκιών από ένα σχέδιο (project) στα πλαίσια άσκησης σωστής πολιτικής.

Ακολουθεί υπόδειγμα κάποιου project (σχ. 2.2) σελ. 17

Όπως βλέπουμε από αυτό το υπόδειγμα, ο καθορισμός των προσδοκιών ακολουθεί τους στόχους ή την περιγραφή των επιμέρους εργασιών των υπαλλήλων που την κάνει ο προϊστάμενος.

Αφού καθοριστούν οι προσδοκίες, ο προϊστάμενος επανατοποθετεί τους στόχους του έργου και ανανεώνει το περιεχόμενο τους μέσω μιας αποδοχιστικής κριτικής επί της προόδου ενός εκάστου των μελών της ομάδας.

Όταν η εκτέλεση του έργου δεν ανταποκρίνεται σε κάποια προσδοκία, ο προϊστάμενος καθοδηγεί το συγκεκριμένο μέλος της ομάδας, εντοπίζοντας από κοινού τον τρόπο, με τον οποίο μπορεί να εκτελεσθεί καλύτερα το έργο. Σε κάποια προκαθορισμένη χρονική στιγμή (ας πούμε μία φορά το χρόνο) χρειάζεται μια αποδοχιστική σύσκεψη, ώστε να εκτιμηθεί η πορεία του έργου και να κριθεί συνοδικά από τα μέλη της ομάδας η συντελούμενη δουλειά μέχρι εκείνη τη στιγμή.

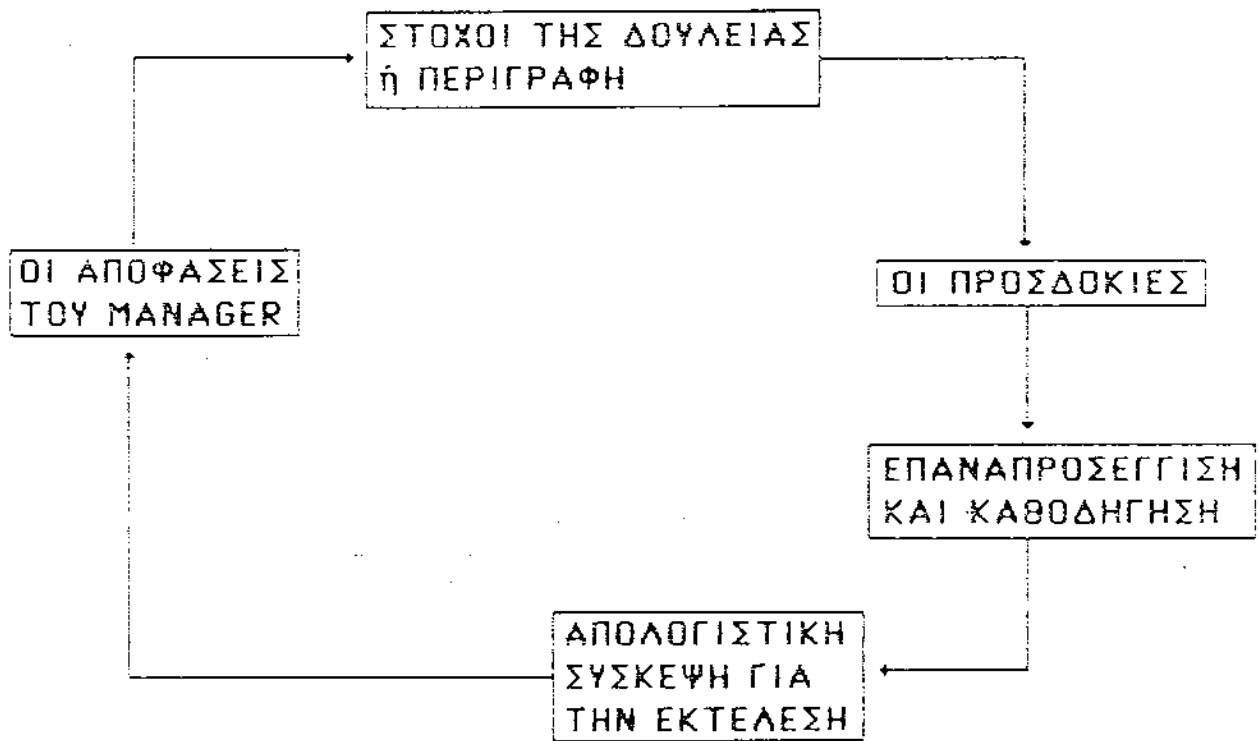
Τα αποτελέσματα αυτής της αποδοχιστικής σύσκεψης θα είναι ο καθοδηγητικός δείκτης του ύψους των πριμ, του επιπέδου εκπαίδευσης και του εύρους των προαγωγών.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από το μοντέλο αυτό είναι ότι η αποτελεσματική εκτέλεση ενός έργου από τα μέλη της ομάδας δεν πρέπει ν'αφήνεται στην τύχη, αλλά να διαμορφώνεται από τους προϊσταμένους.

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να κρίνονται δημιουργικά και να βοηθούνται κατά τη διάρκεια της υπο κρίση περιόδου (και όχι μόνο αθροιστικά στο τέλος της). Η δημιουργική κριτική είναι ο βασικός ανανεωτικός παράγοντας του υπαλλήλου.

Συνεπώς, για να αποδώσει και η δημιουργική και η συνοδική κριτική, είναι απαραίτητο να έχουν διασαφηνιστεί πρώτα οι προσδοκίες από την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου για τα μέλη της ομάδας.

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MANAGEMENT



ΣΧΗΜΑ 2.2

Οι προσδοκίες: Πριν αρχίσει αυτή η διαδικασία, ο προϊστάμενος πρέπει να συζητήσει τούς ευρύτερους σκοπούς και στόχους του υπό εκτέλεση έργου με τα μέλη της ομάδας, να εξετάσει τις ιδιαιτερότητες, ενδεχομένως και τα πρωτόγνωρα στοιχεία του, όπως επίσης να φωτιστούν κάποιες αθέατες πλευρές του.

Είναι πρώτη σπουδαιότητας να καταλάβει το κάθε ένα μέλος ξεχωριστά το γνωστικό αντικείμενο της δουλειάς του.

Η επιτυχία της διαδικασίας καθορισμού των προσδοκιών εξαρτάται από το αν ο προϊστάμενος και το μέλος της ομάδας καταλαβαίνουν ότι πρέπει να συνυπολογίσουν δύο καθοριστικά στοιχεία: τα τεχνικά και τα ανθρώπινα.

Τα τεχνικά κατευθύνουν την ικανοποίηση μίας προσδοκίας, ενώ τα ανθρώπινα εστιάζονται στην καθιέρωση θετικής εργασιακής σχέσης. Ετσι, έχουν όλες τις προϋποθέσεις να αφοσιωθούν ολοκληρωτικά στη δουλειά τους και με προφανή οφέλη.

Τα τεχνικά στοιχεία: Υπάρχουν τέσσερα τεχνικά στοιχεία στη διαδικασία καθορισμού των προσδοκιών:

1. Δράση: να επιτευχθούν οι στόχοι και αυτά για τα οποία έχουμε αναλάβει ευθύνες
2. Απόδοση: το θεμιτό αποτέλεσμα ή έκβαση
3. Πρότυπα: το κριτήριο που χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η απόδοση.
4. Προθεσμίες: τα χρονικά όρια μέσα στα οποία πρέπει να έχουν επιτευχθεί οι στόχοι και να έχουν έρθει σε πέρας όλα όσα έχουμε αναλάβει υπό την ευθύνη μας.

Απ'αυτά τα τέσσερα τεχνικά στοιχεία τα πρότυπα είναι αυτά που συγκεκριμενοποιούνται πιο δύσκολα.

Παρόλο που οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούσαν πρότυπα και στο παρελθόν, συχνά δεν κατάφερναν να τα ορίσουν συγκεκριμένα. Η φιλοσοφία του "θα το μάθω όταν θα το δω" ελάχιστα βοηθάει τα μέλη της ομάδας. Η διαδικασία των προσδοκιών υποχρεώνει τούς προϊστάμενους να καθορίσουν τα πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία θα εκτιμηθεί η εκτέλεση του έργου και να τα ανακοινώσουν, με σαφή τρόπο, στα μέλη της ομάδας, στην αρχή της προγραμματικής περιόδου.

Τα ανθρώπινα: Τα ανθρώπινα στοιχεία της διαδικασίας καθορισμού των προσδοκιών είναι η συμμετοχή, η κατανόηση, η αποδοχή και η δέσμευση. Η *συμμετοχή* εστιάζεται στο να παίρνουν τα μέλη της ομάδας δραστήρια μέρος στον καθορισμό των προσδοκιών τους. Αυτό διευκρινίζεται με παραδείγματα. Έχοντας πρόσβαση στις πληροφορίες, όπως και ο προϊστάμενος, όσον αφορά τις εργασίες που θέλουν να αναπτύξουν, αντιλαμβάνονται και ως δύναμη και ως αδυναμία τη σχέση ανάμεσα στην πείρα από την παλιά δουλειά και τα εφόδια που χρειάζονται για την επιτυχή ικανοποίηση των προσδοκιών που έχουν καθοριστεί. Ο προϊστάμενος πρέπει να καθιερώσει μία θετική εργασιακή σχέση που θα ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να προσφέρουν.

Αυτό σημαίνει ότι η δημιουργία τέτοιων σχέσεων είναι σημαντικό μέρος του ρόλου που πρέπει να παίξει ο προϊστάμενος στη διαδικασία του καθορισμού των προσδοκιών.

Το συστατικό της *κατανόησης* απευθύνεται στην ανάγκη των μελών της ομάδας να γνωρίζουν τη σημασία των τεχνικών στοιχείων και οποιοδήποτε σημαντικό πλαίσιο πληροφοριών αναφέρεται σε κάθε προσδοκία. Αυτό περιλαμβάνει τη γνώση των στόχων και των ευθυνών που σχετίζονται με κάθε προσδοκία.

Η *αποδοχή* απαιτεί να πιστεύουν τα μέλη της ομάδας ότι μία προσδοκία αξίζει τον κόπο, είναι σημαντική και αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς τους. Η *δέσμευση* είναι αυτή που οδηγεί τα μέλη της ομάδας στην πλήρη ικανοποίηση μίας προσδοκίας.

Οι στόχοι: Η καθιέρωση των προσδοκιών μπορεί ν' αποτελέσει ένα πανίσχυρο μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, πολύ μικρή βελτίωση θα προκύψει. Είναι αναγκαίο να υπάρχει πραγματική κατανόηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη. Για να ελεγχθεί αν το επιθυμητό μήνυμα αντηλλάγη, πρέπει να έχουν συνεννοηθεί ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος. Στο τέλος μίας συζήτησης, ο προϊστάμενος πρέπει να ανακεφαλαιώσει τα αποτελέσματα, προκειμένου να ελέγξει αν υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των συνομιλητών.

Και τα δύο είδη επικοινωνίας, γραπτός και προφορικός λόγος, παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προσδιορισμού των προσδοκιών, όπως και η μη γλωσσική επικοινωνία - οι κινήσεις του σώματος, - ο τρόπος που κάθονται οι άνθρωποι (πίσω από ένα γραφείο, σε ένα τραπέζι δίπλα-δίπλα, ή ο ένας απέναντι στον άλλον), οι εκφράσεις του προσώπου (χαμογελαστό ή βλοσυρό) και η οπτική επαφή.

Η προφορική επικοινωνία είναι κάτι παραπάνω από λέξεις.

Αστάθεια ή τονισμός στη φωνή, παύσεις και το πλάισιο μέσα στο οποίο χίνεται η κουβέντα προσδίδει ένα ιδιαίτερο νόημα στη λέξη που λέγεται.

2.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Το γεγονός ότι μία πολιτική συντέθηκε, επικοινωνήθηκε με τους χρήστες της και εφαρμόσθηκε, δεν σταματά την υποχρέωση του εισηγητή της να παρακολουθεί και να σημειώνει τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της.

Η πληροφόρηση αυτή (Feed - back) έρχεται από τους χρήστες που πολλές φορές χρειάζεται να υποκινηθούν για να δώσουν την πληροφόρηση ή την γνώμη τους, μια και αυτή προέρχεται από την πείρα της άμεσης χρήσης.

Αυτή η πληροφόρηση πρέπει να βοηθά τον εισηγητή της πολιτικής να προετοιμάσει, όταν ο χρόνος είναι σωστός, αλλαγές σε μέρη της πολιτικής ή να την αποσύρει τελείως από τη χρήση της, αν αυτό θεωρηθεί σωστό. Η διαδικασία αυτή χρειάζεται πάλι την καλή επικοινωνία με τους χρήστες, της για να κατανοηθούν οι λόγοι της αλλαγής και οι λεπτομερείς της.

Με άλλα λόγια, όπως οι διαδικασίες κάθε είδους, έτσι και οι πολιτικές έχουν μία δυναμική που προέρχεται από πολλούς παράγοντες. Γι' αυτό πρέπει να δίνεται, κατά καιρούς, ο κατάλληλος χρόνος για ανασκόπηση του σκοπού και του περιεχομένου τους, σε σχέση με τις τρέχουσες συνθήκες στην επιχείρηση.

2.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Οι πολιτικές μπορεί να είναι - όπως απορρέει απ'όσα ήδη είπαμε στον ορισμό της πολιτικής - "πλαισία", γενικές, εξιδικευμένες ή λεπτομερειακές. Ακόμη, μπορεί να είναι γραμμένες ή άγραφες. Απο την στιχμή, όμως που είναι γνωστές σ'όλους μέσα στην επιχείρηση και εφαρμόζονται με επιτυχία, έχουν την ίδια αξία.

Δεν χωράει αμφιβολία ότι οι γραμμένες πολιτικές είναι πολύ πιο εύκολα προσιτές και δε δίνουν παρά λίγο χώρο για αμφισβήτηση.

Μεταξύ των γενικών πολιτικών "πλαισίων" θα ξεχωρίζαμε:

- Την πολιτική να δημιουργεί η επιχείρηση θυγατρικές εταιρίες με διάφορο αντικείμενο δραστηριότητας απο αυτό της Κεντρικής εταιρίας. (Diversification Policy)
- Την πολιτική της καθετοποίησης των προϊόντων της, δηλ. να έχει επιλέξει την επεξεργασία ενός προϊόντος απο την μορφή της α' ύλης μέχρι το απολύτως τελικό προϊόν και τα υποπροϊόντα του (Vertical Integration Production).
- Την πολιτική του υψηλού και γρήγορου κέρδους έναντι του χαμηλού, σταθερού και διαρκείας κέρδους (get in, get it, go out policy)

Στο χώρο των εργασιακών σχέσεων πολύ διαδεδομένες πολιτικές είναι οι εξής:

- Πολιτική να μην προσλαμβάνονται στενοί συγγενείς.
- Πολιτική κατά των φυλετικών διακρίσεων (για τη χώρα μας δεν έχει υπάρξει μέχρι στιχμής ανάγκη χρήσης της).
- Πολιτική της υποχρεωτικής συνταξιοδότησης των εργαζομένων σε μία συγκεκριμένη ηλικία.
- Πολιτική αξιολόγησης - ανάπτυξης και εξέλιξης του προσωπικού.
- Πολιτική μισθολογικών και άλλων αμοιβών του προσωπικού κ.α

2.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η διαμόρφωση των πολιτικών μίας επιχείρησης, σε σχέση με το πόσο τα στελέχη της επηρεάζουν αυτή τη διαδικασία, έχει πολύ να κάνει με τον τρόπο, τη νοοτροπία, με το στυλ, τελικά της ίδιας της επιχείρησης.

Αν εξετάσουμε από πολύ κοντά το ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ πλέγμα των σχέσεων και το στυλ της διοίκησης επιχειρήσεων, θα δούμε ότι, όσο γενικότερα διοικείται η επιχείρηση, όσο περισσότερο τα στελέχη της έχουν την ευχέρεια να παίρνουν ή να συμμετέχουν στις αποφάσεις, τόσο περισσότερη ανάμειξη έχουν στη διαμόρφωση των πολιτικών της.

Δεν μπορεί, κατ'αρχήν να αμφισβητηθεί ότι ειδικές πολιτικές, που έχουν σκοπό να καθιερώσουν λειτουργικές ανάγκες ή θέματα σχέσεως, έχουν την πηγή τους στο επίπεδο της διοικητικής δομής, που υπάρχει η ανάγκη. Θα ήταν λάθος εάν τα στελέχη με την αμεσότητα της ανάγκης δεν λάβουν τουλάχιστον μέρος στην διαμόρφωση της σχετικής πολιτικής.

Ετσι νομίζουμε ότι τα στελέχη οποιουδήποτε διοικητικού επιπέδου, από τον προϊστάμενο πρώτης γραμμής μέχρι τους Διευθύνοντες και την Γενική Διεύθυνση μίας επιχείρησης, πρέπει να παίρνουν μέρος στην σύνθεση και την εφαρμογή πολιτικών αντίστοιχου επιπέδου σπουδαιότητας.

Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει η συμβολή της Διοικήσεως της επιχείρησης στη διαμόρφωση και την εφαρμογή πολιτικής να αρκείται στον έλεγχο και την έκκριση του εννοιολογικού μέρους της, έτσι που να είναι σίγουρο ότι την εκφράζει. Όλα τα υπόλοιπα θα πρέπει να εκφράζουν τις απόψεις των χρηστών της.

Πιο συγκεκριμένα, στη διαμόρφωση π.χ μιας πολιτικής προσλήψεων προσωπικού, το μέρος που εκφράζει τις απόψεις της Διοίκησης είναι αυτό που καθορίζει εννοιολογικά τα γενικότερα χαρακτηριστικά των στελεχών, που θέλει να προσλαμβάνει η επιχείρηση, τα περί επιπέδου προσόντων και τον χαρακτήρα των υποψηφίων, την αντικειμενικότητα της κρίσης, που πρέπει να εξασκείται στην επιλογή, και ίσως τον χειρισμό της αρχικής μισθολογικής πρότασης, που γίνεται στους νεοπροσλαμβανόμενους με βάση το μισθολογικό σύστημα της επιχείρησης.

Απο εκεί και πέρα ο ορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων κατά περίπτωση (π.χ. από εμπειρίες αποφασίζεται να μην προσλαμβάνονται συγγενείς στην επιχείρηση κ.λπ.) είναι στοιχεία που επιλέγονται και εισηγούνται από τους άμεσους χρήστες της πολιτικής, δηλ. τους προϊστάμενους και τους Διευθυντές της επιχείρησης, που ουσιαστικά πρέπει να κάνουν τις προσλήψεις.

Αντίθετα, όταν η Διοίκηση αποφασίσει να ακολουθήσει μια γενική πολιτική διαφοροποίησης του αντικειμένου της, ή καθετοποίησης των προϊόντων της, τα στελέχη της μπορούν αν τους ζητηθεί να προσφέρουν τις απόψεις τους υποστηρίζοντάς τις με στοιχεία. Συνήθως τον κύριο λόγο έχει η Διοίκηση σ' αυτές τις μεγάλες αποφάσεις.

Ένα λοιπόν συμπέρασμα είναι ότι τα στελέχη της επιχείρησης είναι όχι μόνο σωστό, αλλά και επιβεβλημένο, να συμμετέχουν άμεσα στην σύνθεση και την εφαρμογή πολιτικών που έχουν σχέση με το έργο τους σ' αυτήν.

Πα' όλα αυτά, όμως, θα ήταν πολύ χρήσιμο να δούμε τι συμβαίνει ΠΡΑΓΜΑΤΙ στην επιχείρηση του ΣΗΜΕΡΑ.

Στην Ελλάδα, σήμερα, λίγες επιχειρήσεις έχουν ρητά διατυπωμένες πολιτικές και ακόμη λιγότερες - μεταξύ των οποίων όμως οι περισσότερες ξένες - τις έχουν διατυπώσει και κυκλοφορήσει γραπτώς. Η απουσία καθορισμένης πολιτικής έχει σημαντικότερες συνέπειες στις μεγάλες παρά στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το "καλό κλίμα" που δημιουργεί η αμεσότητα της προσωπικής επαφής αναπληρώνει εν μέρει την έλλειψη διατυπωμένης πολιτικής.

Συχνά, ακόμη κι όταν υπάρχουν διατυπωμένες πολιτικές, αποδυναμώνονται, διότι δεν εφαρμόζονται με συνέπεια. Την κύρια ευθύνη στις περιπτώσεις αυτές την έχει η Διοίκηση, που όχι μόνο δεν καταστρώνει πολιτικές με σαφήνεια, αλλά αγνοεί, παραμελεί ή και παραβαίνει την τυχόν καθορισμένη πολιτική, και από την άλλη δεν παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση ούτε την απαιτούμενη κάλυψη στα στελέχη που είναι επιφορτισμένα να την εφαρμόσουν.

Ιδιαίτερα αδυναμία παρουσιάζουν σχετικά οι επιχειρήσεις, που κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο ελέγχονται από το Δημόσιο, διότι σ'αυτές είναι πολύ μεγάλη η απόσταση αυτού που πραγματικά έχει την εξουσία να καθορίσει πολιτικές από εκείνους που καλούνται να συμμορφωθούν μ'αυτές. Η συμμετοχή των στελεχών της Παραχωχής στη θέσπιση πολιτικών για τη διοίκηση του προσωπικού στη χώρα μας είναι ακόμη περιορισμένη. Έχει αρχίσει, όμως να συνειδητοποιείται πως τα στελέχη της Παραχωχής είναι ικανά να παίξουν χρήσιμο ρόλο και, γενικώς, έχει επικρατήσει ως πολιτική, η επιλογή του εξειδικευμένου προσωπικού της παραχωχής να γίνεται από αυτά, σπανίως όμως επεκτείνεται η αρμοδιότητα τους σε θέματα που έχουν και οικονομικό αντίκτυπο. Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις όπου η διοίκηση των επιχειρήσεων αποδέχεται εισηγήσεις από τα στελέχη της Παραχωχής για θέματα καθορισμού πολιτικής, τις περισσότερες φορές όμως, δεν συμβαίνει αυτό.

Έτσι, τα στελέχη της παραχωχής συχνότατα καλούνται να εφαρμόσουν πολιτικές, οι οποίες διατυπώθηκαν από πρόσωπα χωρίς άμεση επαφή με τα πράγματα και χωρίς απαραίτητες τεχνικές γνώσεις.

Από την άλλη πλευρά, η συνδικαλιστική δραστηριότητα η οποία εδραιώθηκε κατά τα τελευταία χρόνια, παρεμβαίνει άμεσα ή έμμεσα, στον καθορισμό των πολιτικών στη διοίκηση του προσωπικού. Η εμπειρία από την παρέμβαση είναι μέχρι σήμερα γενικά αρνητική, εκτός, ίσως, από μερικές επιχειρήσεις που ανήκουν στον Ο.Α.Ε. Παράλληλα, δημιουργεί ιδιαίτερες δυσκολίες η έλλειψη πολιτικής για την αντιμετώπιση των νέων θεμάτων, που προκύπτουν στις εργασιακές σχέσεις από την ενεργοποιημένη συνδικαλιστική δραστηριότητα.

Όπως έχει τονιστεί από την αρχή, ο έλεγχος δεν είναι μόνο μία σπουδαία, αλλά και μία αναγκαία λειτουργία για τον κάθε manager και την επιχείρησή του σύνολο. Είναι σπουδαίο να σημειώσουμε κανείς, ωστόσο, ότι οι άνθρωποι και η αποδοσή τους είναι αυτό που γίνεται αντικείμενο ελέγχου, κι όταν το ανθρώπινο στοιχείο μπαίνει στο "προσκήνιο", ανακύπτουν οπωσδήποτε προβλήματα. Τα προβλήματα είναι μία αντανάκλαση της συναισθηματικής αντίδρασης αυτών που ελέγχονται προς το σύστημα ελέγχου.

Αξίζει να εξετάσουμε σ' αυτό το κεφάλαιο μερικές από τις ιστορικές υποθέσεις των συστημάτων ελέγχου, τις συνέπειες αυτών, να παρουσιάσουμε μερικές κατευθύνσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν σε μία θετική αντίδραση στις προσπάθειες ελέγχου, να προσπαθήσουμε να βρούμε το σωστό βαθμό του ελέγχου και, τέλος, να δούμε πως αντιμετωπίζει η επιχείρηση του σήμερα, μέσα κι έξω από τον Ελλαδικό χώρο, τον παράγοντα "άνθρωπο", κατά ο σχεδιασμό των συστημάτων ελέγχων της.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ**

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΥΠΟΓΡΑΜΜΙΖΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Ιστορικά η προσέγγιση της διοίκησης στην καθιέρωση συστημάτων ελέγχου πολλές φορές έχει βασιστεί σε μία σειρά υποθέσεων για τον άνθρωπο της θεωρίας Χ του Mc GREGOR. Πιο συγκεκριμένα, υπερχεινικεύουμε περί των ανθρώπων, βασιζόμενοι σε μερικούς απο αυτούς που δεν υποκινούνται, που ικανοποιούνται να πορεύονται με τον λιχότερο δυνατό τρόπο και που δοκιμάζουν ή προσπαθούν να δοκιμάζουν όλους τούς συντομότερους δρόμους. Σαν αποτέλεσμα, πολλά συστήματα ελέγχου έχουν κατά το μεγαλύτερο μέρος διαρθρωθεί ή εφαρμοστεί κατά ένα αρνητικό τρόπο, δηλ. συνειδητά ή ασυνειδητά έχουν χρησιμοποιηθεί για να ασκήσουν πίεση σε βάση για πειθάρχηση των ανθρώπων και σα μέτρο για να επιβάλλουν συμμόρφωση προς πρότυπα επιβαλλόμενα απ'έξω.

3.2 ΜΗ ΣΚΟΠΙΜΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

Κατά την έκταση και το βαθμό που υπάρχουν οι πιο πάνω κατάστασεις, έχουν αποκαλυφθεί διάφορες μη σκόπιμες συνέπειες του ελέγχου.

Ο Douglas Mc Gregor έχει διατυπώσει αυτές τις ακούσιες συνέπειες ως εξής:

1. Ανταγωνισμός σ' ευρεία κλίμακα προς τους ελέγχους και προς εκείνους που τους εκφράζουν.
2. Πετυχημένη άμυνα και μη συμμόρφωση.
Τούτο συμβαίνει όχι με λίγους ανθρώπους αλλά με πολλούς, όχι μόνο στη βάση της επιχείρησης αλλά και σε όλα τα επίπεδα, μέχρι τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.
3. Αναξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με την εκτέλεση εξ αιτίας του 1 και 2 πιο πάνω.

4. Η αναγκαιότητα για στενή επίβλεψη που καταλήγει σε περιορισμό της μεταβιβασμένης εξουσίας που στοιχίζει σε χρόνο του manager, όπως και σε άλλες συνέπειες.
5. Υψηλό διοικητικό κόστος.
Αυτές οι συνέπειες είναι εύκολο να παρατηρηθούν στο εσωτερικό κάθε οργανισμού και κατά διάφορους βαθμούς είναι χαρακτηριστικές όλων των συστημάτων ελέγχου.

Αυτό όμως δεν σημαίνει πως οι αρνητικές συνέπειες είναι το αναπόφευκτο αποτέλεσμα όλων των προσπαθειών κατά την εφαρμογή του ελέγχου. Κάτι τέτοιο πολύ απέχει από την αλήθεια και σε μια δεδομένη κατάσταση είναι δυνατό να υπάρχουν τελείως αντίθετες συνθήκες.

Γι' αυτό και ο Mc Gregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Y. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Αν στα άτομα αυτά δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση.

3.3 ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για να πετύχει το σκοπό του ένα σύστημα ελέγχου, δεν πρέπει να είναι υγιές μόνο στη δομή του από τεχνική άποψη, αλλά πρέπει και να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Ο στόχος μιας αποτελεσματικής διοίκησης είναι να εμποδίσει ή να ελαχιστοποιήσει τα ανθρώπινα προβλήματα, τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν.

Υπάρχουν τέσσερεις σπουδαίες κατευθύνσεις οδηγού για εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΧΟΝΤΑΙ ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ

Mc Gregor σχετικά με την ανθρώπινη φύση.

Θεωρία X	Θεωρία Y
<ol style="list-style-type: none">1. Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία.2. Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους.3. Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δεν μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα της οργάνωσης.4. Η παρώθηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.5. Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων· είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της οργάνωσης.	<ol style="list-style-type: none">1. Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες.2. Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί της οργάνωσης.3. Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης υπάρχει σε πολλά.4. Η παρώθηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών και λιγότερα για τα χαμηλότερα.5. Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινηθούν κατάλληλα στη δουλειά τους.

1. *Επικοινωνία*

Πρώτα ένας manager οφείλει να επικοινωνεί, να συζητά και να πετυχαίνει τον υψηλότερο δυνατό βαθμό συναίνεσης ανάμεσα στους ανθρώπους του για τους σκοπούς και τους στόχους της μονάδας ή του τμήματος και των ατομικών έργων. Όσο μεγαλύτερη είναι η συναίνεση των ανθρώπων για ένα συγκεκριμένο στόχο, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκτέλεσης της εργασίας.

Επίσης, οι άνθρωποι που συμφωνούν για στόχους είναι πιθανότερο να αυτοκατευθύνονται και να ελέγχουν για δική τους εκτέλεση. Γι' αυτό ο manager πρέπει να κάνει κάθετι δυνατό για να έχει αυτή τη συναίνεση.

Αυτό αποτελεί την πρώτη και κυριότερη φροντίδα του.

2. *Εκπαίδευση*

Δεύτερον, ένας manager πρέπει να εκπαιδεύσει τους υφιστάμενους του σχετικά με τον σκοπό του ελέγχου. Το πρώτο σημείο της φροντίδας του έχει σχέση με το σκοπό του ελέγχου, αναφορικά με τη βοήθεια για επίτευξη των γενικών σκοπών του τμήματος. Το δεύτερο σημείο του ενδιαφέροντός του έχει σχέση με το σκοπό του ελέγχου καθώς επηρεάζει το άτομο. Στη δεύτερη αυτή περίπτωση πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι δεν υπάρχουν έλεγχοι με σκοπό την ανακάλυψη αυτού, ο οποίος έκανε τα λάθη κι αυτού που πρέπει να τιμωρηθεί.

Αντίθετα, πρέπει να γίνει γνωστό με σαφήνεια πως το σύστημα ελέγχου είναι ένα εργαλείο για να υποβοηθήσει το άτομο να αποδώσει με τον μεγαλύτερο βαθμό της ικανότητάς του.

3. *Υποστήριξη*

Τρίτον, κατά την καθημερινή ενασχόληση με υφισταμένους και ιδιαίτερα με αυτή που περιλαμβάνει απόψεις ελέγχου, ο manager πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα βοηθητικό και υποστηρίξεως, όπου δηλ. οι άνθρωποί του πείθονται πως αυτός είναι διαθετειμένος να τους βοηθήσει για να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό έργο. Αυτό το είδος των αισθημάτων δεν μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στους υφισταμένους με λόγια· είναι αποτέλεσμα πράξεων.

3.4 ΠΩΣ ΒΡΙΣΚΟΥΜΕ ΤΟ ΣΩΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η λέξη "έλεγχος" συχνά έχει ανεπιθύμητες παρανοήσεις επειδή φαίνεται να μεταχειρίζεται την προσωπική ελευθερία και αυτονομία.

Απο την άλλη πλευρά όμως, η ανάγκη του ελέγχου σε κάθε επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σπουδαία σήμερα.

Επιπλέον οι μέθοδοι ελέγχου των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο ακριβείς και εξειδικευμένοι.

Πώς μπορούν όμως οι managers να βρουν τη χρυσή τομή μεταξύ της ανάγκης της επιχείρησης για έλεγχο και της προσωπικής αυτονομίας;

Ενας τρόπος είναι να αναγνωρίσουν οι managers ότι ο υπερβολικός έλεγχος (αυτό σημαίνει, πολλά μέσα ή μέθοδοι ελέγχου) μπορεί να καταστρέψει την επιχείρηση, όπως εξάλλου και η έλλειψή του.

Ο έλεγχος μπορεί να δυσκολέψει τα μέλη της επιχείρησης και απο την άλλη μεριά η έλλειψη συγκεκριμένης πολιτικής μπορεί να "σκοτώσει" την υποκίνηση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων καταστρέφοντας έτσι ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ο βαθμός του ελέγχου, ο οποίος συγκεντρώνεται υπερβολικά προκαλώντας ζημιά, μπορεί να ποικίλλει από τη μία επιχείρηση στην άλλη.

Το κλίμα της οικονομίας είναι ένας άλλος βασικός παράγοντας, που επιδρά στο βαθμό του ελέγχου, ο οποίος είναι αποδεκτός από τα μέλη της επιχείρησης.

Μετά απο μία προσεκτική εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης μπορεί να διαπιστωθεί ότι ο υπερβολικός έλεγχος μπορεί να κάνει περισσότερο κακό παρά καλό στην επιχείρηση.

Προσοχή όμως, για να μην καταλήξουμε στο άλλο άκρο, που αυτό σημαίνει, ανεπαρκή έλεγχο ή ανύπαρκτο με όλες τις δυνατές συνέπειες, που αυτό συνεπάχεται.

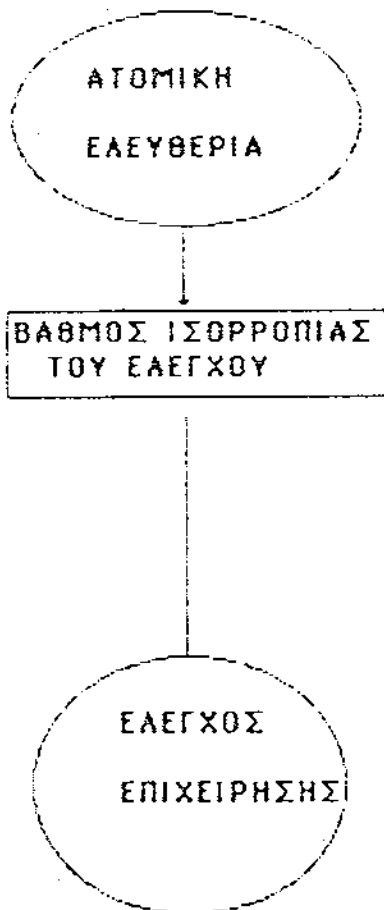
Πέρα όμως απο την ίδια την επιχείρηση και οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να βλαφτούν απο ανεπαρκή έλεγχο. Δημιουργείται μια σύγχυση μεταξύ τους, με αποτέλεσμα πολλές φορές να εξαρτώνται απο τις κινήσεις των συνάδελφών τους.

Οι οπαδοί του υπερβολικού ελέγχου στις επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να έχουν μεγάλη ελευθερία και αυτονομία φοβούμενοι πως θα επαναστατήσουν εναντίον της επιχείρησης. Απο την άλλη, είναι αυτοί που υποστηρίζουν πως ο έλεγχος καταπιέζει τον εργαζόμενο στερώντας του βασικά δικαιώματα, άρα πρέπει να μην υπάρχει καθόλου. Και οι δύο απόψεις είναι πιστεύουμε ακραίες.

Το καθήκον του manager είναι να βρεί την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ του ελέγχου της επιχείρησης και της δυνατότητας να υπάρχει ελευθερία στα μέλη της.

Οι managers γνωρίζουν ότι με τον υπερβολικό έλεγχο η επιχείρηση γίνεται ένα πθηκτικό μέρος, χωρίς να προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζόμενους να δουλέψουν. Γνωρίζουν, επίσης, ότι με μη ικανοποιητικό έλεγχο στην επιχείρηση επικρατεί χάος κάνοντας την έτσι ανίκανη και αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η επιχείρηση δεν είναι στατική, γι'αυτό τα συστήματα ελέγχου χρειάζεται να επανεξετάζονται και να αναθεωρούνται, όπου κρίνεται αναγκαίο προκειμένου να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητά τους.



(9) JAMES A.F. STONER - Management σελ. 571

3.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Η αποδοχή του ελέγχου είναι νομίζουμε ένα απο τα πιο δύσκολα προβλήματα που έχει ν' αντιμετωπίσει η διοίκηση. Η προσπάθεια των επιφορτισμένων με την άσκηση του ελέγχου πρέπει να στρέφεται στο να πείσει τους εργαζόμενους για τη σημασία του και να τους καταφέρει να μην τον βλέπουν σαν μια μορφή καταπίεσης ή καταδυνάστευσης αλλά σαν μέσο για την μέτρηση και τη βελτίωση της αποδοχής τους. Κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορα μέσα για την επίτευξη αυτού του στόχου απο τις επιχειρήσεις κι αυτό δείχνει πως είναι αρκετά ευαισθητοποιημένες όσον αφορά το εργατικό τους δυναμικό.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο έλεγχος είναι μια απο τις λειτουργίες της διοίκησης και η άσκησή του, κατ'επέκταση και η αποδοχή του, συνδέεται άμεσα με τα μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης καθώς και με τις πολιτικές που ακολουθεί

Η πιο διαδεδομένη απο αυτές, η οποία είναι και αποδεκτή απο τους εργαζόμενους, είναι η *Διοίκηση με στόχους (Management by objectives)*.

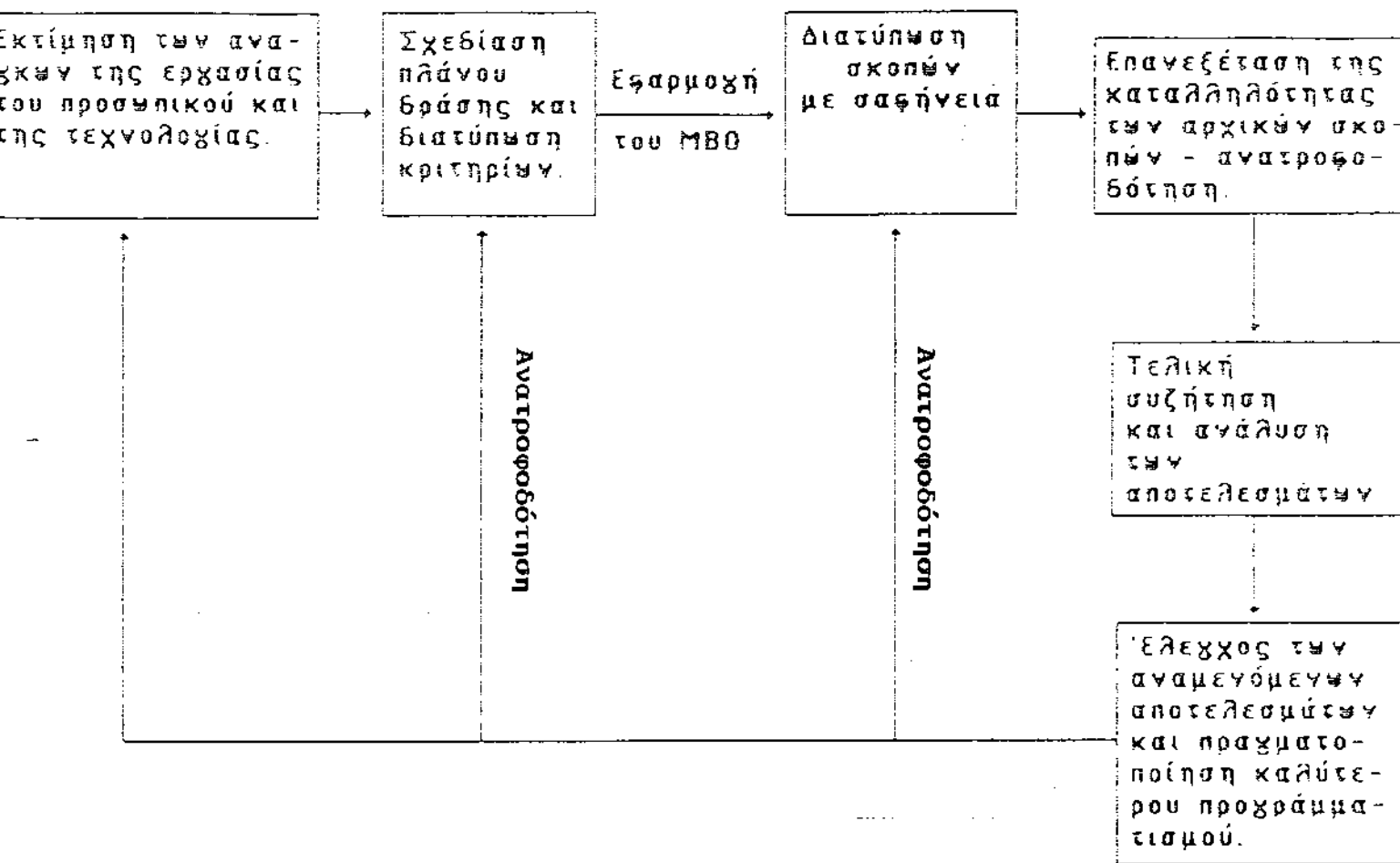
Ενας απο τους θεωρητικούς που μίλησαν για το M.B.O είναι ο Barnard ο οποίος αναφέρει ότι οι managers πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα διοίκησης που να μπορεί να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες και στόχους των υπαλλήλων, όπως επίσης και τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης. (10)

Παρακάτω δίνεται σχηματικά το Μοντέλο της διαδικασίας του Management by Objectives (M.B.O)

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε κάτι που δεν καταλαβαίνουν ή δεν γνωρίζουν. Αυτό φαίνεται να το λαμβάνει σοβαρά υπόψη η διοίκηση της επιχείρησης κατά το σχεδιασμό των συστημάτων ελέγχων της.

Τέθονται εδώ σε εφαρμογή τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας με καλύτερο μέσο επιτυχίας την "πρόσωπο με πρόσωπο" επικοινωνία όπου εκεί εξηγείται στον εργαζόμενο με κάθε λεπτομέρεια γιατί χρειάζεται ο έλεγχος.

10. Οργάνωση και Διοίκηση ΜΥΡ. ΖΑΒΛΑΝΟΥ σελ. 157 ΤΟΜΟΣ Α'



Μοντέλο της διαδικασίας του Management by Objectives (MBO)

Όπως έχουμε αναφέρει και σε άλλα κεφάλαια η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της οργάνωσης. Οι διάφορες επιχειρήσεις προσπαθώντας να ελέγξουν την απόδοση και γενικά τις δραστηριότητες του προσωπικού τους βασίζονται σε κάποια επίσημα κανάλια επικοινωνίας όπως αυτά έχουν διατυπωθεί από τους March και Simon.

Σύμφωνα μ'αυτούς λοιπόν υπάρχουν πέντε είδη επικοινωνίας:

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων στις καθημερινές προσαρμοχές, ή γενικότερα στο "συντονισμό" των προγραμμάτων.
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή των μεθόδων δηλ. των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
4. Επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων, δηλ. επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα.
5. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων. (11)

Επιπλέον, βλέπουμε πως στα προγράμματα πολλών επιχειρήσεων κυριαρχούν αυτά που σχετίζονται με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές εργαζόμενο και επιχειρήσεις κάθονται στο ίδιο τραπέζι προκειμένου να επιτύχουν μια συλλογική αντιμετώπιση απέναντι στα διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν. Καθιερώνεται μ'αυτό τον τρόπο ένα ευνοϊκό κλίμα μέσα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται τον έλεγχο σαν φυσική συνέπεια των πεπραγμένων τους.

Θα σταθούμε εδώ λίγο στη λέξη "κλίμα" και θα εξετάσουμε τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος γιατί ανάλοχα με το πως είναι διαμορφωμένο μέσα στην επιχείρηση εξαρτάται και η συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τη διαδικασία του ελέγχου.

Διακρίνουμε έξι κατηγορίες.

1. Το Ανοικτό κλίμα (The Open climate): αναφέρεται στην ατμόσφαιρα μιας επιχείρησης που είναι δραστήρια, που κινείται μεθοδικά προς τους στόχους της και που παρέχει ικανοποίηση στις κοινωνικές ανάγκες των μελών της ομάδας. Κατά την άσκηση της εξουσίας υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στην ομάδα και τον αρχηγό - επόπτη. Τα μέλη δεν απασχολούνται δυσανάλογα ούτε με δραστηριότητες που αναφέρονται στην εκτέλεση του καθήκοντος, ούτε με την ικανοποίηση των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του κλίματος είναι η "αυθεντικότητα" της συμπεριφοράς όσων των μελών.
2. Το Αυτόνομο κλίμα (The Autonomous climate): σ' αυτή τη μορφή οργάνωσης οι ηγετικές ενέργειες απορρέουν κυρίως από την ομάδα. Ο manager ασκεί μικρό έλεγχο πάνω στα μέλη της ομάδας του, αλλά παρόλα αυτά, υπάρχει ένα υψηλό ομαδικό πνεύμα που πηγάζει κυρίως από την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Παρατηρείται επίσης ικανοποίηση από την εκτέλεση του καθήκοντος σε μικρότερο όμως βαθμό.
3. Το Ελεγχόμενο κλίμα (The Controlled climate): χαρακτηρίζεται κυρίως σαν απρόσωπο και εξαιρετικά προανατολισμένο προς την έννοια του καθήκοντος. Η συμπεριφορά της ομάδας έχει σαν κύρια κατεύθυνση την εκτέλεση του καθήκοντος, ενώ δίνεται σχετικά μικρή προσοχή στη συμπεριφορά που έχει σαν στόχο της την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Το ομαδικό πνεύμα είναι κι εδώ αρκετά υψηλό, αλλά κατά την επίτευξη του σκοπού αγνοείται μερικά η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Αυτό το κλίμα στερείται την "αυθεντικότητα" της συμπεριφοράς, γιατί η ομάδα είναι προσηλωμένη στην εκτέλεση του καθήκοντος.

4. Το οικείο κλίμα (The Familiar climate)· είναι ιδιαίτερα προσωπικό, αλλά σε κάποιο μικρό βαθμό τελεί και υπό έλεγχο. Τα μέλη αυτής της οργάνωσης ικανοποιούν της κοινωνικές τους ανάγκες αλλά δίνουν σχετικά μικρή προσοχή στον κοινωνικό έλεγχο συγκριτικά με την εκτέλεση του καθήκοντος. Επομένως, το ομαδικό πνεύμα δεν είναι υπερβολικά υψηλό, και αυτό γιατί τα μέλη της ομάδας εξασφαλίζουν μικρή ικανοποίηση απο την εκτέλεση του καθήκοντος. Γι'αυτό και η συμπεριφορά μέσα σ'αυτό το κλίμα μπορεί να ερμηνευθεί σαν "μη αυθεντική".
5. Το Πατερναλιστικό κλίμα (The Paternal climate)· σ' αυτό το κλίμα ο manager εμφανίζει τις περισσότερες ενέργειες σαν αποτέλεσμα της προσωπικής του ηγετικής στάσης. Οι ηγετικές ικανότητες που ίσως προβάλλονται απο τα μέλη της ομάδας, δε χρησιμοποιούνται για να συμπληρώσουν την ηγετική ικανότητα του manager. Επομένως, μικρή είναι η ικανοποίηση που επιτυγχάνεται σε σχέση είτε με την εκτέλεση του καθήκοντος, είτε με τις κοινωνικές ανάγκες χι'αυτό το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στα μέλη είναι χαμηλό.
6. Το κλειστό κλίμα (The Closed climate)· σε οργανώσεις με τέτοιο κλίμα τα μέλη κατέχονται από ένα υψηλό βαθμό απάθειας. Το ομαδικό πνεύμα είναι χαμηλό γιατί τα μέλη της ομάδας δεν εξασφαλίζουν ούτε ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, ούτε την ικανοποίηση που απορρέει απο την εκτέλεση του καθήκοντος. Η συμπεριφορά των μελών μπορεί να ερμηνευθεί σαν "μη αυθεντική" στην πραγματικότητα η οργάνωση φαίνεται να είναι παθητική. (12)

Πριν κλείσουμε όμως το κεφάλαιο αυτό, κρίνουμε σκόπιμο να κάνουμε μια μικρή αναφορά στις λεγόμενες άτυπες ομάδες οργάνωσης που παίζουν κι'αυτές καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία του ελέγχου και που θα πρέπει κατά τη γνώμη μας να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους managers και τους Διευθυντές των επιχειρήσεων όταν θέλουν να υπολογίσουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων από τις διάφορες μορφές ελέγχου. Μέχρι τώρα είδαμε την επίσημη οργάνωση η οποία είναι μια μικρή κοινωνία, όπου τα άτομα και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Οι ομάδες αυτές σχηματίζονται με βάση κοινά ενδιαφέροντα και με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκείνες που δεν μπορεί να ικανοποιήσει η επίσημη οργάνωση.

Η κάθε επιχείρηση λοιπόν, πρέπει να γνωρίζει πως, η αυταρχική διοίκηση, οι κακές συνθήκες εργασίας, οι άνισες μεταχειρίσεις σε ζητήματα μισθών και προαγωγών καθώς και άλλοι παράγοντες μπορούν να δυσχεραίνουν πολύ το ρόλο της διοίκησης.

Δυστυχώς όμως, σε πολλές ακόμη επιχειρήσεις στην Ελλάδα οι διευθυντές αρνούνται να αναγνωρίσουν την επίσημη πλέον ύπαρξη αυτών των ομάδων, με αποτέλεσμα τα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζουν να είναι όχι μόνο αντίθετα, αλλά και ευνοϊκά προς τη δημιουργία ανεπίσημων οργανώσεων.

Αφήσαμε το κομμάτι που αναφέρεται στην οικονομικότητα του ελέγχου τελευταίο, διότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή του, άλλοτε είναι εύκολο να εκτιμηθούν και άλλοτε όχι.

Οι απουσίες λόγου χάρη, μπορούν να ελεγχθούν κάθε μέρα οπότε έχουμε αμέσως και το όφελος, η εκτίμηση όμως της ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση δεν μπορεί να μετρηθεί εύκολα.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε λοιπόν, να προσεχίσουμε το θέμα αυτό βασιζόμενη στα κριτήρια του Thorndike και σ' ένα πίνακα μεταβλητών - κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τα συμπεράσματα του Campbell.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ**

Όπως ήδη αναφέραμε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου είναι μια δουλειά πολύ δύσκολη για το manager και τους άλλους υπεύθυνους. Παλαιότεροι μέθοδοι χρησιμοποιούσαν μόνο ένα κριτήριο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας (π.χ την παραγωγικότητα).

Νεότεροι όμως μέθοδοι λαμβάνουν υπόψη πολλά κριτήρια συγχρόνως.

Κατά το Thorndike τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι η παραγωγικότητα, το καθαρό κέρδος, η σταθερότητα και η ανάπτυξη της οργάνωσης.

Το συμπέρασμα του Campbell όμως, από την έρευνα που έκανε σχετικά με τα διάφορα κριτήρια που κατά καιρούς χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας, είναι ότι δεκαεννέα κριτήρια θεωρούνται ως τα σπουδαιότερα για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας. Από αυτά τα σημαντικότερα είναι η συνοδική απόδοση, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη δουλειά, το καθαρό κέρδος και η παραίτηση υπαλλήλων.

Πίνακας των κριτηρίων - μεταβλητών που
χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της
αποτελεσματικότητας
(κατά Campbell)

1. Συνολική αποτελεσματικότητα Ο βαθμός που μια οργάνωση εκπληρώνει όλα τα καθήκοντα και τους σκοπούς της.
2. Ποιότητα Η ποιότητα των υπηρεσιών ή του προϊόντος που παρέχεται από την οργάνωση.
3. Παραγωγικότητα Η ποσότητα του κυρίου προϊόντος ή των υπηρεσιών που η οργάνωση παρέχει. Μπορεί να μετρηθεί για τα άτομα, τις ομάδες και για όλη την οργάνωση.
4. Ετοιμότητα Η εκτίμηση της πιθανότητας που μπορεί να έχει η οργάνωση για να εκπληρώνει με επιτυχία συγκεκριμένα καθήκοντα.
5. Αποδοτικότητα Ο λόγος που κάνει τη σύγκριση κάποιου αποτελέσματος ή προϊόντος στην έξοδο προς το κόστος που δαπανήθηκε χι' αυτό το προϊόν, π.χ. η δραχμή ανά μονάδα προϊόντος.
6. Οφέλος ή κέρδος Το κέρδος που αφήνει η οργάνωση σύμφωνα με την κρίση του ιδιοκτήτη.

7. Ανάπτυξη

Μια αύξηση στο εργατικό δυναμικό, στον εξοπλισμό, στις πωλήσεις, στο κέδρος, στις μετοχές κ.λπ. Σύγκριση της τωρινής κατάστασης της οργάνωσης με την παλαιά της κατάσταση.

8. Χρησιμοποίηση του περιβάλλοντος

Ο βαθμός που μια οργάνωση αλληλεπιδρά με επιτυχία με το περιβάλλον της, δηλ. που μπορεί να αποκτήσει σπάνιες πηγές και μέσα, που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική της λειτουργία.

9. Σταθερότητα

Η διατήρηση της δομής, της λειτουργίας και των μέσων δια μέσου του χρόνου και κυρίως σε περιόδους άγχους και κρίσης.

10. Αποδόσεις

Η συχνότητα των ατόμων που εγκαταλείπουν τη δουλειά τους.

11. Απουσίες

Η συχνότητα με την οποία οι υπάλληλοι απουσιάζουν από τη δουλειά τους.

12. Ατυχήματα

Ο αριθμός των ατυχημάτων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην οργάνωση.

13. Ηθικό

Η προδιάθεση των μελών της οργάνωσης να προσπαθούν περισσότερο, έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί της οργάνωσης. Περιλαμβάνει αισθήματα αφοσίωσης και είναι φαινόμενο ομαδικό, παρόλο που τα άτομα μεμονωμένα διαθέτουν σε κάποιο βαθμό το στοιχείο της παρώθησης.

14. Κίνητρο
 Ο βαθμός της προδιάθεσης που διακατέχει ένα άτομο που αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητα στη δουλειά.
15. Ικανοποίηση
 Ο βαθμός της ικανοποίησης που αισθάνεται ένα άτομο για το έργο που πραγματοποιεί.
16. Αποδοχή των σκοπών της οργάνωσης
 Ο βαθμός που τα άτομα αποδέχονται τους σκοπούς της είναι σωστοί και δίκαιοι.
17. Σύγκρουση - Συνοχή
 Δυο διαστάσεις αντίθετες. Στα πρώτα μέλη της οργάνωσης έρχονται σε σύγκρουση και υπάρχει μικρή συνεργασία και κακή επικοινωνία. Στην άλλη τα μέλη της οργάνωσης αγαπιούνται, εργάζονται μαζί, συνεργάζονται πρόθυμα και επικοινωνούν αποτελεσματικά.
18. Ευελιξία - Προσαρμοστικότητα
 Η δυνατότητα που έχει η οργάνωση να μεταβάλλει τα πρότυπα λειτουργίας, ανταποκρινόμενη στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
19. Αξιολόγηση από εξωτερικούς φορείς
 Αξιολόγηση της οργάνωσης από άτομα και οργανώσεις που βρίσκονται στο περιβάλλον της με τα οποία και αλληλεπιδρά.

Ο τρόπος αυτός που χρησιμοποιεί ένα μόνο κριτήριο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας έχει μερικά μειονεκτήματα. Η συχνότητα π.χ. των απολύσεων σε μια οργάνωση, μπορεί να δείχνει, ότι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μειώνεται.

Όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί μόνο αυτό το κριτήριο επαρκές για τη μέτρησή της. Μερικά από τα κριτήρια αυτά (π.χ. ικανοποίηση), παρουσιάζουν ιδανικές μετρήσεις, δηλαδή, ποιος "θα έπρεπε" να είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τη δουλειά, και όχι αντικειμενικές μετρήσεις πάνω στην ικανότητα της οργάνωσης να εκπληρώνει τους σκοπούς της.

Γι' αυτό και ο τρόπος της χρησιμοποίησης διαφόρων βασικών κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας αποτελεί τη σωστότερη και επιτυχέστερη προσπάθεια. Με τη μέθοδο αυτή εξετάζεται η σχέση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν την επιτυχία της οργάνωσης. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας πρέπει να συνδέεται με τα μέσα και τους σκοπούς.

Ετσι υπάρχουν διάφορα μοντέλα μέτρησης στα οποία η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι συνάρτηση διαφόρων παραχόντων. Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούν διάφορα κριτήρια, που δείχνουν τις διαφορετικές γνώμες που υπάρχουν πάνω στο βασικό αυτό θέμα του προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Τελειώνοντας την παρούσα εργασία, θέλουμε να πιστεύουμε πως καταφέραμε να καλύψουμε όσο το δυνατό καλύτερα όλα τα θέματα που σχετίζονται με τον έλεγχο του προσωπικού σε μια επιχείρηση.

Είδαμε μέσα απο τις θεωρίες των ειδικών πόσο αναγκαίος είναι αυτός ο έλεγχος για την πορεία κάθε επιχείρησης και οργανισμού για την εποχή που ζούμε .

Εμείς θα "πιστούμε" απο τη θεωρία Υ του Mc Gregor και θα τονίσουμε για άλλη μια φορά πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που δίνει ζωή στην επιχείρηση.

Με αυτό θέλουμε να πούμε πως οι Διευθυντές των επιχειρήσεων πρέπει να κατανοήσουν πως ο κάθε εργαζόμενος έχει δυνατότητες, φθάνει να υποκινηθεί κατάλληλα οπότε και μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα.

Επίσης μεγάλη προσοχή πρέπει να δείξουν και στο βαθμό ελέγχου του προσωπικού τους.

Η ιστορία έχει αποδείξει πως οι ακρότητες δεν οδηγούν σε σωστούς δρόμους.

Για να είναι ολοκληρωμένη όμως μια εργασία πρέπει να καταλήξει σε έρευνα.

Εμείς πήγαμε σε δύο επιχειρήσεις από τις μεγαλύτερες στην πόλη μας και ζητήσαμε να μας μιλήσουν για την πολιτική που έχουν όσον αφορά στο προσωπικό τους, για τον τρόπο ελέγχου της παραγωγής του προσωπικού τους καθώς και για τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων.

Απευθυνθήκαμε και σε κάποιες μικρές επιχειρήσεις, αλλά αυτές δυστυχώς δεν είχαν καθόλου τέτοια προγράμματα, αν και γνώριζαν περί τίνος πρόκειται, ενώ άλλες ούτε είχαν τέτοια προγράμματα μα ούτε και γνώριζαν χι' αυτά.

Αυτό μας οδηγεί στο αποθαρρυντικό συμπέρασμα για τη χώρα μας - γιατί αυτό από ό,τι είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε δεν συμβαίνει μόνο στην πόλη μας, αλλά είναι γενικό - ότι αν και βρισκόμαστε στο τέλος του 20^{ου} αιώνα και σε μια χρονιά ορόσημο για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, εμείς είμαστε πολύ πίσω σε πολλά πράγματα....

Σύμφωνα λοιπόν με όσα μας είπαν οι Διευθυντές προσωπικού των εταιρειών TITAN και UNILEVER GREECE οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται εκ των έσω. Αυτό σημαίνει πως όταν δημιουργηθεί κάποια κενή θέση εργασίας θα προσπαθήσουν να την καλύψουν απο το ήδη υπάρχον δυναμικό της επιχειρήσεις με τις γνωστές μετατάξεις.

Οι προαγωγές γίνονται μετά από προσεκτική παρατήρηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου χωριστά, τόσο από τον Προϊστάμενο, όσο κι από τον Διευθυντή προσωπικού.

Η εταιρεία UNILEVER GREECE εξάλλου, μας έδωσε μία φόρμα έκθεσης κρίσεως υπαλλήλου κι όπως μας εξήγησε με βάση τα αποτελέσματα αυτής της έκθεσης, κρίνονται τα προσόντα των υπαλλήλων της γενικά, και υπάρχουν πέντε βαθμοί που αξιολογούν τις συγκεκριμένες επιδόσεις.

Ο βαθμός 5 σημαίνει πως ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται πλέον στις απαιτήσεις της επιχείρησης, ο βαθμός 4 σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι στο όριο και ίσως γίνει καλύτερος μετά απο λίγο καιρό, ο βαθμός 3 σημαίνει πως ο εργαζόμενος έχει αρκετές δυνατότητες, ανταποκρίνεται σε πολλούς από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και με ακόμη μεγαλύτερη υποκίνηση μπορεί να "πιάσει" το 2 που είναι ο βαθμός που "κυνηθούν" όλοι οι εργαζόμενοι με φιλοδοξίες και που ο ίδιος ο προϊστάμενος του παρακινεί χι'αυτό.

Δίνεται λοιπόν στον άμεσο προϊστάμενο προσωπικού (προσωπάρχη) η δυνατότητα να αναπτύξει τις ικανότητες κάθε αξιού από την ομάδα του και η εταιρεία εμπιστεύεται την κρίση του αλλά έχει και την δυνατότητα να ελέγχει κάθε στιγμή το έργο του γιατί οι γραμμές επικοινωνίας είναι κοντές και τα παράπονα φθάνουν πολύ γρήγορα στα "αυτιά" των Διευθυντών.

Οι γραμμές επικοινωνίας είναι εξίσου μικρές και στην άλλη επιχείρηση γιατί αν και είναι απο τις μεγαλύτερες στην πόλη όπως ήδη είπαμε, δεν είναι και τόσο μεγάλη ώστε οι ανώτεροι να χρειάζονται πολύ χρόνο ώσπου να μάθουν όλα αυτά τα πράγματα.

Τα παράπονά τους οι εργαζόμενοι τα εκφράζουν πρώτα στον προσωπάρχη - μηχανικός γραμμής για τη UNILEVER - ο οποίος τα μεταφέρει τον Διευθυντή προσωπικού για επίλυση.

Και οι δύο ερωτηθέντες, παραδέχτηκαν ότι οι άτυπες ομάδες και μπορούν να δημιουργηθούν πολύ εύκολα και μπορούν να δυσκολέψουν το έργο τους ενώ προσπαθούν να είναι όσο το δυνατό πιο συνεπείς.

Η UNILEVER ωστόσο δεν έχει και τόσο μεγάλο πρόβλημα γιατί ο χαρακτήρας της εργασίας είναι περισσότερο προσωρινός (εποχιακοί εργάτες) οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται να "κολλήσουν" στην λεητομέρεια, αλλά παρόλα αυτά η εταιρεία φροντίζει να διατηρεί ένα ευνοϊκό κλίμα κι έτσι έμμεσα μπορεί να ελέγχει την τυχόν εμφάνιση τους.

Μέσα στα πλαίσια αυτά και η TITAN και η UNILEVER φροντίζουν για τη διασκέδαση του προσωπικού τους καθώς και να διατηρούν επαφές με αυτούς που τελικά αποχωρούν προσκαλώντάς τους στην ετήσια κοπή πίττας ή και σε άλλες εκδηλώσεις της επιχείρησης.

Στον προσωπάρχη έχουν δοθεί κι άλλες δυνατότητες δράσης, όπως να αλληλάζει πόστο έναν από την ομάδα του, χωρίς προηγουμένη άδεια όπως επίσης έχει μία μικρή επιρροή στην πρόσληψη του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει συχνότερα στην UNILEVER γιατί εκεί η εργασία είναι περισσότερο αυτοματοποιημένη.

Απο την άλλη μεριά, η επιχείρηση θέλοντας να ελέγξει την απόδοση των υπαλλήλων της έχει θεσπίσει τις εργατώρες.

Σύμφωνα με τον προϋπολογισμό (budget) έχουν υπολογισθεί κάποιες ώρες παραγωγής και ζητείται από τον προσωπάρχη να εκπληρώσει η ομάδα του αυτό τον στόχο.

Και οι δύο επιχειρήσεις έχουν οργανογράμματα τα οποία παρακολουθούνται τακτικά μαζί με τους προϋπολογισμούς τους και όταν κρίνεται αναγκαίο γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές.

Γενικά, οι πολιτικές αυτές δεν είναι αυστηρά προκαθορισμένες, σχεδιάζονται και στη συνέχεια αναθεωρούνται αν αυτό κρίνεται αναγκαίο ανάλογα με τη διαμορφούμενη κατάσταση.

Όταν τους ρωτήσαμε για το όφελος που έχουν τελικά εφαρμύζοντας τις διάφορες πολιτικές, μας απάντησαν πως είναι κάτι που δεν μπορούν να το γνωρίζουν απο πριν, διαπιστώνεται καθημερινά βλέποντας την παραγωγή - που είναι και ο απώτερος στόχος τους - να αυξάνεται.

Εμείς θα θέλαμε να προσθέσουμε συμπερασματικά, ότι αν και οι συγκεκριμένες εταιρείες μεριμνούν για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού τους σχεδιάζοντας κάποια προγράμματα, το υποκειμενικό στοιχείο και η επιδίωξη της άμεσης επαφής με τον εργαζόμενο καθώς και καμιά φορά και το ένστικτο παραμένουν ακόμη βασικοί παράγοντες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Προκειμένου να συντάξουμε την παρούσα εργασία ανατρέξαμε σε πολλούς συγγραφείς και εκεί μέσα στα βιβλία βρήκαμε αρκετά θεωρητικά πράγματα για τον έλεγχο όπως: ότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει μέσα στην επιχείρηση υποκινώντας κατάλληλα τούς ανθρώπους της με μέσα αναγνώρισης της επιτυχίας όπως προαγωγές ανταμοιβές για υποδείξεις ή συμμετοχή στα κέρδη. Βρήκαμε επίσης ότι τα μέλη της ομάδας παίρνουν δραστήρια μέρος στον καθορισμό των προσδοκιών της επιχείρησης αφού κάθονται πηδόν στο ίδιο τραπέζι με τούς ανωτέρους τους και εκφράζουν ελεύθερα την γνώμη τους που πολλές φορές χίνεται και σεβαστή.

- Αυτό βέβαια συμβαίνει γιατί οι managers του σήμερα έχουν καταλάβει ότι αν στον εργαζόμενο δοθούν κατάλληλα κίνητρα και αρμοδιότητες και θα αποδώσει καλύτερα και δημιουργικότερα στην εργασία του. Αυτός είναι και ο βασικός σκοπός του ελέγχου δηλ. να υποβοηθήσει το άτομο να αποδώσει με τον μεγαλύτερο βαθμό της ικανότητάς του. Αυτές όμως δεν είναι παρά μερικές από τις θεωρίες που ήδη έχουμε αναπτύξει σε προηγούμενες σελίδες. Θα θέλαμε εδώ να προσθέσουμε και μερικά δικά μας συμπεράσματα για το πως εφαρμόζεται ο έλεγχος στις επιχειρήσεις της χώρας μας και επίσης να κάνουμε και κάποιες προτάσεις που κατά την γνώμη μας θα μπορούσαν να κάνουν τον έλεγχο πιο αποδοτικό.

Όπως όλοι γνωρίζουμε δυστυχώς η πραγματικότητα δεν έχει όλες τις φορές να κάνει με την θεωρία κι έτσι στις περισσότερες από τις ελληνικές επιχειρήσεις δεν συναντάμε την οργάνωση που πρέπει για να υπάρχει ο έλεγχος ή σε άλλες υπάρχει τέτοια αυστηρή επιτήρηση με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν τρομερά καταπιεσμένοι στο χώρο εργασίας τους.

Φυσικά όταν μιλάμε για τέτοιες επιχειρήσεις θα πρέπει εύκολα να γίνεται κατανοητό ότι ο επιχειρηματίας είναι και ο γενικός διευθυντής και αυτός που θέλει να πιστεύει ότι όλες οι αρμοδιότητες και αποφάσεις πρέπει να περνούν από αυτόν και μόνο. Συμμετοχή λοιπόν του εργαζόμενου καμία αλλα ούτε και δικαίωμα πολλές φορές έκφρασης της γνώμης του. Όλες αυτές οι ελλείψεις βέβαια δεν οδηγούν παρά μόνο σ' ένα αποτέλεσμα στην μείωση της παραγωγικότητας από την πλευρά των εργαζομένων με περαιτέρω εξέλιξη το κλείσιμο αυτών των επιχειρήσεων με όλες τις δυσάρεστες συνέπειες για την οικονομία και το κοινωνικό σύνολο.

Όμως ευτυχώς τα πράγματα δεν έχουν έτσι για όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις και ευτυχώς μπορούμε να βρούμε ανάμεσά τους αρκετές που έχουν σοβαρά προγράμματα να επιδείξουν και μαζί μ'αυτά και κέρδη. Οι προτάσεις μας αφορούν κυρίως τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες αγνοούν όλες αυτές τις εξελίξεις και θα θέλαμε να πούμε πως καλό είναι να πάρουν σοβαρά υπό όψιν το γεγονός πως η οικονομία μας εξελίσσεται εν όψει και της ενοποιημένης αγοράς. Ο ανταγωνισμός εντείνεται και αν θέλουν να επιζήσουν στο μέλλον θα πρέπει ν' αλλάξουν πολιτικές να ρίξουν νερό στο κρασί τους όπως θα λέγαμε και το καλύτερο παράδειγμα είναι η συνεχής παρακολούθηση και γιατί όχι και μίμηση των όσων πράττουν οι ανωτεροί τους δηλ. στη συγκεκριμένη περίπτωση οι επιχειρήσεις που ήδη βρίσκονται σε κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) ΛΟΓ. ΜΙΧ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ - ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.
- 2) ΘΕΜ. Γ. ΚΟΝΤΗΣ - ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- 3) ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΠ - εεδε
- 4) ΜΥΡ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΜΟΣ Α' & Β'
- 5) JAMES A.F. STONER - Management

