

✓
Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ :

ΓΑΛΑΝΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ
ΤΣΙΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2003



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	6
Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ:	7
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	8
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	8
ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	9
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	10
ΕΙΔΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	12
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	12
1.1.1. ΤΟ MANAGEMENT ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	13
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	14
1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	16
1.4. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	17
1.5. ΑΙΤΙΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΠΕΒΑΛΑΝ ΤΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	19
1.6. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	20
1.7. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
1.8. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	22
1.8.1. Η ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	23
1.8.2. Η ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	25
1.8.3. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	26
1.8.4. Η ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	27
1.8.5. Η ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	28
1.9. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	31
2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	32
2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	33
2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	33
2.3.1. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ	33
2.3.2. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑΚΩΝ ΛΑΘΩΝ.....	34
2.3.3. Η ΓΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΑΝΤΙΘΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	35
2.3.4. ΣΧΟΛΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΕΞΕΛΕΓΚΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	35
2.4. ΤΙ ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	36
2.5. ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	39

2.5.1. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ – ΈΝΝΟΙΑ.....	38
2.5.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	38
2.5.3. ΔΙΑΙΡΕΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΩΝ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ	39
2.6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ	41
2.6.1. ΟΙ ΈΛΕΓΧΟΙ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΣΧΕΔΙΑ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	41
2.6.2. ΟΙ ΈΛΕΓΧΟΙ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	42
2.7. Η ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	43
2.7.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ «ΠΡΟΤΥΠΩΝ» ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	44
2.7.1.1. ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΔΙΚΑΙΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	45
2.7.2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	46
ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	47
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	47
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	47
2.7.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΜΕΝΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΜΕ ΤΑ «ΠΡΟΤΥΠΑ». ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ.....	48
2.7.3.1. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ	49
2.7.4. ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ.....	50
ΣΧΗΜΑ 2.1. ΚΥΚΛΟΣ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	53
2.8. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΑΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ.....	53
2.9. ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	53
2.10. ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕ ΕΜΠΡΟΣΘΟΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ.....	55
2.10.1. Ο ΈΛΕΓΧΟΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΚΟΠΕΥΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	56
2.11. ΕΜΠΡΟΣΘΟΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	57
2.12. ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΑΡΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	58
2.12.1. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΘΕΣΕΙΣ	59
2.12.2. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ	61
2.12.3. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΥΠΟΔΕΙΚΝΥΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΣΕ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ.....	63
2.12.4. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ	64
2.12.5. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ.....	65
2.12.6. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	66
2.12.7. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΛΗΨΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	68
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	68
3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	68
3.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	69
3.3. ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ.....	71
3.3.1. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ	72

3.3.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΧΩΡΟΥ, ΧΡΟΝΟΥ, ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	73
3.3.3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ (ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ)	74
3.3.4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	75
3.3.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	75
3.4. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΑΝΤΩΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	76
3.5. ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	78
ΣΧΗΜΑ 3.1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΛΑΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	80
3.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ	83
3.7. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	84
3.8. ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	85
3.9. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	89
3.10. ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ	90
3.11. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	91
ΣΧΗΜΑ 3.3. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	93
3.12. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	93
3.12.1. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ..	96
3.13. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	100
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	100
4.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ.....	102
4.1.1.ΧΡΗΣΕΙΣ	103
4.2. ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΕΡΔΩΝ Η ΖΗΜΙΩΝ	105
4.2.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	107
4.3. ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.....	108
4.3.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	108
4.4. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	111
4.4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	112
4.4.2. ΣΥΜΒΟΛΗ	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	114
ΕΙΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	114
5.1. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	114
5.1.1. ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	115
5.1.2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΔΥΣΠΕΨΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	116
5.1.3. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥΣ	117
5.1.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	118
5.2. ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	120
5.2.1. ΈΝΝΟΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	120
5.2.2. ΠΩΣ ΧΑΝΕΤΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	122
5.2.3. ΟΔΗΓΙΕΣ.....	123
5.2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	126

5.3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	126
5.3.1. Η ΑΝΑΓΚΗ	127
5.3.2. ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ	127
5.3.3. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	132
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	132
6.1. ΈΜΜΕΣΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	133
6.1.1. ΑΙΤΙΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΑ	133
6.1.1.1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ.....	133
6.1.1.2. ΈΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ, ΠΕΙΡΑΣ Η ΣΩΣΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	134
6.1.2. ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΙΜΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	135
6.1.2.1. ΌΤΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ	136
6.1.2.2. ΌΤΙ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΠΟΔΟΘΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ.....	136
6.1.2.3. ΌΤΙ Ο ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΑΝΑΛΩΝΕΤΑΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΜΕΝΟΣ	137
6.1.2.4. ΌΤΙ ΤΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΝΑΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΩΣ.....	137
6.1.2.5. ΌΤΙ ΤΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΤΟΜΟ ΘΑ ΠΑΡΕΙ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ.....	138
6.2. Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	138
6.2.1. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	139
6.2.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	141
6.2.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	142
6.2.3.1. ΠΡΟΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΜΑΘΗΣΗ	142
6.2.3.2. ΕΠΙΣΠΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	143
6.2.3.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΥΣ ...	143
6.2.3.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	144
6.2.3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	146
ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ.....	146
7.1. ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	146
7.1.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	146
7.1.2. Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	149
7.1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	151
7.2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	154
7.2.1. ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	155
7.2.2. ΛΟΓΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΙΣ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	156
7.2.3. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	158
7.2.3.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	158
7.2.3.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	159
7.2.3.3. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ.....	159
7.2.3.4. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ.....	160
7.3. ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	160
7.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	161
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	163

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν και πάντα υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η επιστημονική μελέτη της Διοίκησης από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες άρχισε μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Δεν είναι τυχαίο ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση της Διοίκησης καλλιεργήθηκε από την αναπτυσσόμενη βιομηχανία, την οποία στη συνέχεια ωφέλησε, και η οποία άλλαξε τόσο ώστε να χαρακτηρίζει πλέον σήμερα το σύγχρονο κόσμο.

Πλέον στις μέρες μας η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας απαιτεί και είναι συνέπεια της διοίκησης. Υποστηρίζεται συνήθως, ότι οι υπανάπτυκτες χώρες είναι υπανάπτυκτες, ακριβώς, διότι λείπει η διοίκηση. Η προσφορά και μεταφορά κεφαλαίου και τεχνολογίας δημιουργεί πλούτο σε μια χώρα, αλλά η προσφορά της διοίκησης εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και των λοιπών οικονομικών πόρων, προς επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Κατά συνέπεια η ανάπτυξη και επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται επίσης, από την ύπαρξη αποτελεσματικής διοίκησης. Η διοίκηση βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης προσπάθειας. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει υποκατάστατο της διοίκησης. Ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης και η επιμελής επιλογή των μέσων και χρήση αυτών αποτελεσματικά με την εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου απαιτεί υψηλού βαθμού κρίση και δύναμη θέλησης από την μεριά των διοικητικών στελεχών και των υφισταμένων τους.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι να αναπτύξει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την διαδικασία ελέγχου της Διοίκησης και μέσα από

αυτή την ανάλυση να τονισθεί ότι ο έλεγχος είναι μια ουσιώδης διοικητική λειτουργία για κάθε επίπεδο της διοίκησης. Ειδικά σήμερα, που γίνεται τόση προσπάθεια για την ανάκαμψη της οικονομίας, την ενθάρρυνση των επενδύσεων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, ο έλεγχος αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Φυσικά ένα πολύ σημαντικό ρόλο σ' αυτή την προσπάθεια έχουν να παίξουν και τα άτομα που ασκούν τον έλεγχο καθώς και οι διάφορες τεχνικές ελέγχου που χρησιμοποιούνται από αυτά προς όφελος πάντα της κάθε επιχείρησης.

Βασικές έννοιες

Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση ορισμένων βασικών εννοιών, η αναφορά των οποίων κρίνεται απαραίτητη για την καλύτερη κατανόηση του θέματος που πραγματεύεται αυτή η εργασία.

Επιχείρηση: Όταν λέμε επιχείρηση εννοούμε μια ποριστική οικονομική μονάδα η οποία μέσα στο σύστημα της κεφαλαιοκρατικής αγοράς και των κινδύνων που απορρέουν από αυτήν, ασχολείται με την υπεύθυνη και αυτοτελή οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών και διαχείριση των συναλλαγών και επιδιώκει την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους.

Το κέρδος δε αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα έπαιρνε ο επιχειρηματίας ως αμοιβή εάν εξεμίσθωνε τις υπηρεσίες του.

Στόχος Επιχείρησης: Το επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να επιτύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και

Στόχος Επιχείρησης: Το επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να επιτύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων (στρατηγικών / πολιτικών) , μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Η διαμόρφωση των στόχων περιλαμβάνει:

1. **Αναγνώριση** (προσδιορισμός) **των περιοχών** (κλάδων / μονάδων/ τμημάτων) της επιχείρησης, στους οποίους πρέπει να θέσουμε στόχους.
2. **Προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος** , που πρέπει οι στόχοι αυτοί να καλύψουν.
3. **Καθορισμός του μεγέθους** (ποσότητα ή αξία) των στόχων.
4. **Γραπτή διατύπωση** των στόχων.

Προσδιορισμός των περιοχών της επιχείρησης στους οποίους πρέπει να θέσουμε τους στόχους

1. **Αποδοτικότητα κέρδους** (αύξηση ποσοστού κέρδους, αύξηση αποδοτικότητας επενδύσεων, αύξηση κερδών ανά μετοχή κ.λ.π.).
2. **Αγορές** (αύξηση μεριδίου αγοράς, αύξηση μονάδων πώλησης, αύξηση πωλήσεων).
3. **Παραγωγικότητα** (εισροές / εκροές).
4. **Προϊόν** (εξάλειψη των προϊόντων που έχουν χαμηλό κέρδος, επέκταση πωλήσεων, παραγωγή νέων προϊόντων κ.λ.π.).

5. **Χρηματοοικονομικοί πόροι** (διάρθρωση κεφαλαίου, κεφάλαιο κίνησης, μείωση μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, κ.λ.π.).
6. **Έρευνα και ανάπτυξη** (χρηματικά ποσά που πρόκειται να δαπανηθούν ή έργα που πρόκειται να ολοκληρωθούν).
7. **Παραγωγικές εγκαταστάσεις – Μηχανολογικός εξοπλισμός** (σταθερό κόστος, μονάδες παραγωγής κ.λ.π.).
8. **Οργανωτική Διάρθρωση και δραστηριότητες** (μεταβολές στην οργάνωση).
9. **Ανθρώπινοι πόροι** (απουσίες υπαλλήλων, πωλήσεις ανά άτομο, αριθμός παραπόνων κ.λ.π.).
10. **Εξυπηρέτηση πελατών** (ελάττωση παραπόνων, γρήγορη παράδοση, κ.λ.π.).
11. **Κοινωνική ευθύνη** (αύξηση συνεισφοράς για κοινωνικούς σκοπούς, πρόσληψη ατόμων που βρίσκονται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση).

Παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των στόχων

1. **Εξωτερικοί παράγοντες** (Μέτοχοι, Προμηθευτές, Ανταγωνιστές κ.λ.π.).
2. **Οι πόροι της επιχείρησης** (δυνατότητες και αδυναμίες).
3. **Το Σύστημα Αξιών των Ανώτατων, Επιτελικών και Διευθυντικών Στελεχών** (ανάληψη κινδύνου, δυναμικότητα, σταθερότητα, καινοτομία κ.λ.π.).

4. Οι στόχοι των προηγούμενων ετών και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά των Αποτελεσματικών Στόχων

1. Να είναι αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας.
2. Να είναι ρεαλιστικοί.
3. Να είναι συνεπείς (να μην έρχονται σε σύγκρουση με στόχους άλλων τμημάτων).
4. Να έχουν προτεραιότητες.
5. Να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι.
6. Να βοηθούν στον συντονισμό των αποφάσεων και το συντονισμό των υπεύθυνων για την λήψη των αποφάσεων.
7. Να αποσπούν δεσμεύσεις για ικανοποιητική απόδοση.

Μέτρηση στόχων της επιχείρησης

Αποτελεσματικότητα: Σύγκριση του τι θέλουμε με αυτό που πετύχαμε.

Αποδοτικότητα: Αποτέλεσμα / Κόστος.

Παραγωγικότητα: Παραχθέντα αγαθά / παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.

Παραγωγικότητα της εργασίας: Ποσότητα παραγωγής / αριθμός εργαζομένων ή ώρες.

Στρατηγική: Η τεχνική με την οποία η επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους της.

Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής.

1. Προηγούμενες επιχειρηματικές στρατηγικές.
2. Διαθέσεις επιτελικών στελεχών.
3. Εξάρτηση επιχείρησης από εξωτερικούς παράγοντες.
4. Συμπεριφορά ανταγωνιστών.
5. Διαθέσιμος χρόνος για την επιλογή της στρατηγικής.

Περιβάλλον επιχείρησης

A. Εξωτερικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει παράγοντες που δεν προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά εξωτερικούς οι οποίοι βοηθούν ή εμποδίζουν μια επιχείρηση στην πραγματοποίηση των στόχων της.

Γενικής φύσης εξωτερικοί παράγοντες που αφορούν το σύνολο των

επιχειρήσεων:

- **Οικονομικοί:** πληθωρισμός, επιτόκια, ανεργία, φορολογία.
- **Κοινωνικοί:** αξίες και διαθέσεις των κοινωνικών ομάδων.
- **Δημογραφικοί:** μεταβολές στον πληθυσμό, μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού, κ.λ.π.
- **Τεχνολογικοί:** νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, βελτίωση μεθόδων παραγωγής, αυτοματισμός παραγωγής κ.λ.π.
- **Πολιτικοί (κρατικοί):** εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική.
- **Πολιτιστικοί:** ήθη και έθιμα, παραδόσεις κ.λ.π.
- **Οικολογικοί:** οικοσύστημα, ρύπανση.

Ειδικής φύσης εξωτερικοί παράγοντες για την κάθε επιχείρηση:

- Οι ανταγωνιστές, οι οποίοι με τη συμπεριφορά τους (ως προς την ποιότητα, τις τιμές, τη διαφήμιση των προϊόντων) επηρεάζουν την λειτουργία των ομοειδών επιχειρήσεων.
- Οι προμηθευτές, οι οποίοι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το κόστος των αγορών, της παραγωγής και το συνολικό κόστος, σε συνάρτηση με την ποιότητα.
- Η δύναμη του αγοραστή, που συνεχώς ζητά συνδυασμό χαμηλότερης τιμής με καλύτερη ποιότητα και υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να κάνουν ότι μπορούν για να τους διατηρήσουν και να τους αυξήσουν.
- Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων.

Β. Εσωτερικό περιβάλλον: περιλαμβάνει ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες που προσδιορίζουν σε ποια σημεία η επιχείρηση έχει σημαντικές ικανότητες, ώστε να μπορέσει αυτή να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές, που το περιβάλλον ασκεί στην επιχείρηση.

Εσωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης:

- Το αντικείμενο παραγωγής της επιχείρησης (επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, βιομηχανικές επιχειρήσεις, εμπορικές επιχειρήσεις, κ.λ.π.).
- Το μέγεθος της επιχείρησης.

- **Κατάσταση** παραγωγικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.
- **Το επίπεδο** της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης (Management). Απ' αυτό εξαρτάται και το κλίμα των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση και αυτό συμβάλλει στην επίτευξη ή μη υψηλού βαθμού παραγωγικότητας της εργασίας.
- **Τα στοιχεία** του κόστους (εξόδων), αγορών, παραγωγής, προώθησης πωλήσεων, πραγματοποίησης των πωλήσεων, χρηματοδότησης και γενικών εξόδων, που αν δεν είναι ανταγωνιστικά δυσχεραίνουν την λειτουργία της επιχείρησης.
- **Η δυνατότητα** εξεύρεσης των απαιτούμενων κεφαλαίων για επενδύσεις (εκσυγχρονισμού, αντικατάστασης , επέκτασης), την ύπαρξη του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης και την παροχή πιστώσεων προς την πελατεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1. Ορισμός της Διοίκησης

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να περιγράψουν την έννοια, ειδικότερα όμως χρησιμοποιούνται οι πιο κάτω:

Διοίκηση είναι:

«Η επίτευξη αποτελεσμάτων δια μέσου άλλων ανθρώπων»

ή «Ο προγραμματισμός και η εφαρμογή των προγραμμάτων»

ή «Η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών δια μέσου της αυξήσεως της παραγωγικότητας για λογαριασμό των ατόμων, της οικονομίας και της κοινωνίας»

ή τέλος σύμφωνα με άλλη άποψη Διοίκηση είναι «ένα μέσο που χρησιμοποιείται από οποιονδήποτε για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών».

Όλοι οι πιο πάνω ορισμοί τονίζουν μια ορισμένη μόνο πλευρά της Διοίκησης χωρίς να αντιμετωπίζουν αυτή ως σύνολο. Έτσι ο πιο κάτω ορισμός θεωρείται πληρέστερος απ' όλους τους άλλους τους οποίους αναφέραμε. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν η Διοίκηση είναι «μια διαδικασία η οποία με την χρησιμοποίηση του προγραμματισμού, της οργανώσεως, της λήψεως αποφάσεων και του ελέγχου, αποβλέπει στην επίτευξη σαφώς καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών, με την χρησιμοποίηση ανθρώπων και λοιπών υλικών μέσων».

Η Διοίκηση στη σύγχρονη εποχή συχνά αναφέρεται με τον όρο «Management». Ο όρος αυτός προέρχεται από το Αγγλικό ρήμα «to manage» που σημαίνει «Διευθύνω», «Διοικώ», «Διαχειρίζομαι».

1.1.1. Το Management ως επάγγελμα

Το Management στη σημερινή εποχή είναι ένα διακεκριμένο επάγγελμα και απαιτεί ένα επαγγελματικά καταρτισμένο στέλεχος για να το φέρει αποτελεσματικά εις πέρας. Το Διευθυντικό αυτό στέλεχος, το οποίο απαιτείται να έχει ένα μοναδικό συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και ικανοτήτων είναι ο manager. Ο manager λοιπόν ορίζεται σαν το υπεύθυνο μέλος της διοίκησης το οποίο είναι σε θέση να αναπτύσσει και να αξιοποιεί κατάλληλα τις γνώσεις και τις δεξιότητες του, με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα το οποίο θα επιτρέψει στην πραγματοποίηση των στόχων της. Δηλαδή ο manager προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει, συντονίζει, φροντίζει να υπάρχει καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, αποφασίζει, στελεχώνει, εξουσιοδοτεί, παροτρύνει και τέλος ελέγχει.

1.2. Ιστορική ανασκόπηση της θεωρίας της διοίκησης

Η ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης πέρασε μέσα από την εξέλιξη της ιστορίας του πολιτισμού. Η μεγάλη όμως εποχή αναζήτησης και έρευνας της διοίκησης είναι αποτέλεσμα ανάπτυξης των τελευταίων ετών.

Κατ' αρχήν, στους πάπυρους της Αιγύπτου, διαπιστώνουμε την σημασία της οργάνωσης και, γενικότερα, της διοίκησης σε γραφειοκρατικά κράτη. Αντίστοιχα έγγραφα υπάρχουν στην αρχαία Κίνα (παροιμίες Κομφούκιου), στην αρχαία Ελλάδα (είναι άξιο σημείωσης, ο ορισμός του Σωκράτη περί της διοίκησης ως ειδίκευση διαχωριζόμενη από την τεχνική γνώση) και στην αρχαία Ρώμη.

Άλλο στάδιο εξέλιξης της θεωρίας της διοίκησης αποτελεί η εμφάνιση του ιδρυτού της σύγχρονης επιστημονικής διοίκησης, F.W. Taylor. Οι αρχές διοίκησης του Taylor, αν και μπορούν να τύχουν γενικής εφαρμογής, απέβλεπαν, κυρίως, στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ατόμων και μηχανών με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων. Ο Taylor διέκρινε τα κάτωθι καθήκοντα του manager:

A) Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργατών, Β) Συνεργασία διοίκησης και εργατών, προς πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, Γ) Κατανομή της ευθύνης μεταξύ εργατών και managers, των τελευταίων επιφορτισμένων περισσότερο με τον προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο της εργασίας.

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί η συμβολή του Γάλλου βιομηχάνου H. Fayol στην σύγχρονη θεωρία της διοίκησης. Αυτός, σαν πρακτικός άνθρωπος, κατέγραψε απλώς τις αρχές, τις οποίες είχε παρατηρήσει, χωρίς να προσπαθήσει να αναπτύξει μια λογική θεωρία ή φιλοσοφία της διοίκησης. Ο Fayol κατέταξε τις λειτουργίες μιας βιομηχανίας στην α) παραγωγή, β) εμπορία, γ) χρηματοδότηση, δ) ασφάλιση, ε) λογιστική, και στ) διοίκηση, (σε αυτή περιέλαβε τον προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο, τα οποία αποτελούν τα καθήκοντα του manager ή στοιχεία της διοίκησης) στην οποία αφιέρωσε το μέγιστο τμήμα της ανάλυσης στο βιβλίο του. Ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας A. Smith στο κλασικό έργο του για τον πλούτο των εθνών (1779), υποστήριξε την ανάγκη του καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Τέλος, άλλη συμβολή στην θεωρία της διοίκησης, η οποία από της εποχής των Fayol και Taylor αναπτύσσεται με αυξανόμενο ρυθμό, προήλθε από:

α) τους δημόσιους λειτουργούς , οι οποίοι επιδίωξαν την βελτίωση της κυβερνητικής αποτελεσματικότητας με την καλύτερη διοίκηση, β) των managers επιχειρήσεων, οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της θεωρίας της διοίκησης, όπως Η, Fayol, Taylor, D. Sheldon (ασχολήθηκε με τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τη διοίκηση)κ.α., γ) των επιστημόνων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δηλαδή της συμβολής των κοινωνιολόγων, όπως ο L.M. Gilbreth κ.λ.π., δ) των επιστημόνων της έρευνας συστημάτων , δηλαδή της εφαρμογής της επιχειρησιακής έρευνας στα προβλήματα προγραμματισμού και ελέγχου της διοίκησης.

1.3. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της Διοίκησης πρέπει να έχουμε υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά της που είναι τα εξής:

Η διοίκηση,

- ✓ Επιδιώκει σκοπούς
- ✓ Επιτυγχάνει αποτελέσματα
- ✓ Ολοκληρώνεται με την προσπάθεια και δια μέσου της προσπάθειας άλλων
- ✓ Απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων όπως επίσης και ειδικούς τρόπους ενέργειας
- ✓ Είναι μια δραστηριότητα και όχι πρόσωπο

- ✓ Συναρτάται συνήθως με την προσπάθεια μιας συγκεκριμένης ομάδας
- ✓ Αποτελεί ένα σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής πάνω στη ζωή των ανθρώπων
- ✓ Χαρακτηρίζεται συνήθως σαν αόρατη δύναμη. Αντιλαμβανόμαστε τη ύπαρξη του μόνο από τα αποτελέσματα και τέλος
- ✓ Οι ασχολούμενοι με την Διοίκηση δεν είναι απαραίητο να ταυτίζονται με τους επιχειρηματίες, πράγμα που σημαίνει ότι εκείνος που ασχολείται με την Διοίκηση, μπορεί να είναι και πρόσωπο διαφορετικό από τον επιχειρηματία.

1.4. Αρχές της Διοίκησης

1. Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διοίκησης σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση (ατομικό, συλλογικό, συμμετοχικό, χρησιμοποίηση επαγγελματιών Managers).
2. Σταθερή προσκόλληση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.
3. Εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.
4. Επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τις θέσεις Managers σ' όλη την ιεραρχική κλίμακα.

5. Εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων με κατάλληλες συμπεριφορές προς τους εργαζόμενους.
6. Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, επιτελικών και εκτελεστικών θέσεων.
7. Χρησιμοποίηση σ' όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων, συστημάτων, τεχνικών και μεθόδων.
8. Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στις συμπεριφορές, τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις.
9. Τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση για να αποφεύγονται τα κενά ηγεσίας (ορισμός αναπληρωτών).
10. Ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο (όχι παραπάνω από 6).
11. Εφαρμογή της ενότητας στη διοίκηση, ώστε καθένας να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο, για την αποφυγή σύγχυσης.
12. Εφαρμογή της ενότητας στην κατεύθυνση που εξασφαλίζεται, αφενός με την κατάρτιση και τήρηση ενός ενιαίου προγράμματος δράσης και αφετέρου με το συντονισμό όλων των ενεργειών.
13. Τήρηση, κατά το δυνατό, της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του, με την αποφυγή διακρίσεων.

14. Υποταγή όλων, από την κορυφή μέχρι την βάση, χωρίς εξαίρεση, στο γενικό συμφέρον.

15. Εφαρμογή της αρχής της εξαίρεσης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να εξαιρεί από τις ασχολίες της τα επουσιώδη θέματα για να μπορεί να αφοσιώνεται στα ουσιώδη.

1.5. Αίτια τα οποία επέβαλαν τη διατύπωση των αρχών της διοίκησης

Είναι αυτονόητο, ότι οι αρχές διοίκησης μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά, κατά την άσκηση της διοίκησης στην βελτίωση και απλοποίηση της. Σαν αίτια, τα οποία επέβαλαν την σκοπιμότητα των αρχών της διοίκησης μπορούμε να αναφέρουμε:

A. Την κατανόηση της φύσεως της διοίκησης. Η έλλειψη μιας θεωρίας της διοίκησης καθιστά δύσκολή την ανάλυση και κατανόηση του έργου της διοίκησης, καθώς, επίσης, και την εκπαίδευση των managers. Σε αυτό όμως, μπορεί να βοηθήσει η ύπαρξη των αρχών της διοίκησης.

B. Την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Η ανάπτυξη και χρήση δοκιμασμένων αρχών διοίκησης συμβάλλει, αναπόφευκτα, στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Διότι ο manager μπορεί να ενεργεί αποτελεσματικά στην επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων, βοηθούμενος από τις αρχές της διοίκησης, χωρίς να προσφεύγει στην έρευνα ή την «προσπάθεια και λάθος μέθοδο». Δηλαδή, οι λύσεις των συγκεκριμένων προβλημάτων απλοποιούνται με την χρήση των αρχών της διοίκησης.

Γ. Την βελτίωση της έρευνας της διοίκησης. Γνωρίζουμε, ότι οι «υποθέσεις» μπορούν να τύχουν παραπέρα έρευνας (δοκιμής). Και η έρευνα επίσης, μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ενός πλαισίου θεωρίας ή να διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσεως. Τα τελευταία 20 χρόνια, το ενδιαφέρον των σπουδαστών και managers για τις αρχές της διοίκησης και η πολύ μεγάλη ανάγκη της δοκιμασμένης γνώσεως σχετικά με την επιχείρηση συνέβαλαν στην βελτίωση της έρευνας της διοίκησης. Αυτή, στη συνέχεια, βοήθησε στην βελτίωση της εφαρμογής της διοίκησης.

Δ. Την βελτίωση του κοινωνικού επιπέδου. Είδαμε, ότι η ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης συντελεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, δηλαδή στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της χρήσεως του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων. Αλλά η αύξηση αυτή επιδρά αναμφισβήτητα, επί του οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου μιας χώρας, π.χ. οι χώρες υψηλού επιπέδου διαβίωσης χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό γνώσεως και ειδίκευσης στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

1.6. Η έννοια της αποτελεσματικότητας

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ μέσων που διατίθενται (θυσιών) και αποτελέσματος που επιτυγχάνεται μ' αυτά (ωφέλειας). Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται σε:

1. *Παραγωγικότητα* που είναι η σχέση μεταξύ μονάδων εργασίας που διατίθενται και μονάδων παραγωγής που επιτυγχάνονται μ' αυτές.

Αυτή η σχέση μπορεί να πάρει τις εξής ειδικότερες μορφές:

Μονάδες παραγωγής (ποσότητα σε βάρος, μήκος, τετρ. Ή κυβ. μέτρα)

Αριθμός ανθρώπων που εργάστηκαν για την παραγωγή αυτής της ποσότητας

ή

Μονάδες παραγωγής (ποσότητα)

Αριθμός ωρών ανθρώπινης εργασίας (ανθρωπο-ώρες)

Κατ' επέκταση η παραγωγικότητα μετριέται και ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και ώρες χρησιμοποίησης μιας μηχανής γι' αυτή την ποσότητα (παραγωγικότητα μηχανής).

Επίσης η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και κεφαλαίου που διατέθηκε για την πραγματοποίηση της (παραγωγικότητα του κεφαλαίου).

2. *Οικονομικότητα* που σημαίνει το βαθμό εκπλήρωσης της βασικής οικονομικής αρχής: επίτευξη του άριστου δυνατού αποτελέσματος με τη λιγότερη δυνατή θυσία. Επομένως, για τον προσδιορισμό της οικονομικότητας απαιτούνται ο υπολογισμός αφενός του άριστου δυνατού αποτελέσματος και αφετέρου της λιγότερης δυνατής θυσίας και σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη που πραγματοποιεί η επιχείρηση, για να συναχθεί το συμπέρασμα ως προς το βαθμό εκπλήρωσης της οικονομικής αρχής από την επιχείρηση.

3. *Αποδοτικότητα του κεφαλαίου* της επιχείρησης, που είναι η σχέση ανάμεσα στα καθαρά κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε μια ετήσια χρήση και στα συνολικά (ίδια + ξένα) κεφάλαια που χρησιμοποίησε για την επίτευξη τους στην ίδια χρήση.

1.7. Η σημασία της Διοίκησης για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

Αυτή είναι προφανής γιατί:

1. Με την κατάλληλη διοίκηση και τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατό ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση.
2. Η διοίκηση είναι εκείνη που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (σε κόπο και κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο δυνατό, θα τείνει προς αυτό. Επομένως, με την κατάλληλη διοίκηση μπορεί να βελτιωθεί η οικονομικότητα της επιχείρησης.
3. Η κατάλληλη διοίκηση μπορεί να επιτύχει βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίησή τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Το συμπέρασμα είναι ότι η διοίκηση μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

1.8. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Η διοίκηση μπορεί να ορισθεί ως δραστηριότητα με την οποία εξασφαλίζεται ο συντονισμός και ο κατάλληλος συνδυασμός των μέσων (ανθρώπων και λοιπών τεχνικών μέσων) για την επίτευξη συγκεκριμένων

αποτελεσμάτων. Με βάση τον ορισμό αυτό η διοίκηση εξετάζεται σε συνάρτηση με τις λειτουργίες που ασκεί ένα σύγχρονο διευθυντικό στέλεχος.

Οι Βασικές Λειτουργίες οι οποίες Ιστορικά έχουν διαμορφώσει τον πυρήνα για την μελέτη της διοίκησης είναι οι εξής:

- Η προγραμματική λειτουργία (Προγραμματισμός)
- Η Αποφασιστική λειτουργία (Λήψη αποφάσεων)
- Η Οργανωτική λειτουργία (Οργάνωση)
- Η Διευθυντική λειτουργία (Διεύθυνση και ηγεσία)
- Η ελεγκτική λειτουργία (Έλεγχος)

1.8.1. Η προγραμματική λειτουργία

Η προγραμματική λειτουργία συναρτάται άμεσα με την διαδικασία του προγραμματισμού. Η διαδικασία του προγραμματισμού ακολουθεί δυο φάσεις: Η πρώτη φάση αφορά στον προσδιορισμό της γενικής και μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός και η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τον καθορισμό όλων των βραχυπρόθεσμων και συγκεκριμένων στόχων οι οποίοι εξασφαλίζουν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων επιδιώξεων του οργανισμού.

Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων απαιτεί ιδιαίτερα σοβαρή ανάλυση και σκέψη, που εξασφαλίζεται με μια σωστή και επιστημονικά τεκμηριωμένη πρόβλεψη. Στα πλαίσια αυτά η Διεύθυνση του οργανισμού πρέπει κατ' αρχήν να καθορίσει με ακρίβεια το αν και σε ποιο βαθμό ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίο ειδικεύεται ο συγκεκριμένος οργανισμός αναπτύσσεται και διευρύνεται, συρρικνώνεται ή βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση.

Στις δυο τελευταίες αυτές περιπτώσεις η Διεύθυνση του Οργανισμού πρέπει να αποφασίσει το **που, πότε, πως και σε ποιο βαθμό** θα πρέπει να προχωρήσει σε έναν αναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης του οργανισμού. Στην περίπτωση που ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίο ειδικεύεται ο οργανισμός παρουσιάζεται αναπτυσσόμενος και διευρυνόμενος, πρέπει να καταρτισθούν σχέδια, ώστε και ο οργανισμός να ακολουθεί τους ίδιους *ρυθμούς* ανάπτυξης.

Το τελευταίο αυτό όπως είναι φυσικό προϋποθέτει τη λήψη αποφάσεων που θα αφορούν:

- 1) στο μέγεθος που πρέπει να προσλάβει ο οργανισμός μακροπρόθεσμα
- 2) στους τομείς που υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξεως και στους οποίους πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός
- 3) στο βαθμό και στην έκταση στην οποία ο οργανισμός επιθυμεί να επεκταθεί στους χώρους αυτούς και τέλος
- 4) στην αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων των μειονεκτημάτων και των συνεπειών της ανασλήψεως ή μη σχετικής επιχειρηματικής δράσης.

Μόνο μετά την λήψη των αποφάσεων αυτών μπορεί η διοίκηση του οργανισμού να προχωρήσει στον καθορισμό **βραχυχρόνιων και συγκεκριμένων στόχων**, ώστε να εξασφαλίσει την πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων σχεδίων.

Η διαδικασία καθιέρωσης των βραχυπρόθεσμων αυτών στόχων, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό **γενικών μέτρων πολιτικής** και διαδικασιών, όπως επίσης και λειτουργικές απόψεις που αφορούν στους ειδικότερους τρόπους και μεθόδους μέσω των οποίων θα γίνει δυνατή η ολοκλήρωση των αντικειμενικών σκοπών.

1.8.2. Η αποφασιστική λειτουργία

Μια από τις λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης που έχει προσλάβει ιδιαίτερη έμφαση κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών είναι η **λήψη των αποφάσεων**.

Από πολλές πλευρές η αποφασιστική αυτή λειτουργία είναι εκείνη που **συνδέει σε μια αναπόσπαστη ενότητα** όλες τις λοιπές λειτουργίες. Η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων περιλαμβάνει τις πιο κάτω ειδικότερες φάσεις:

- 1. Ανάλυση των προβλημάτων**
- 2. Ανάπτυξη και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων**
- 3. Επιλογή της καταλληλότερης λύσεως**
- 4. Εφαρμογή της λύσεως που επιλέγουμε**

Με δεδομένο ότι επιδίωξη όλων των διευθυντικών δραστηριοτήτων είναι η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να το απασχολούν τα προβλήματα που παρεμποδίζουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Αν το διευθυντικό στέλεχος θέλει να κάνει δυνατή την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, δεν μπορεί να ασχολείται μόνο με τα αυστηρώς καθημερινά προβλήματα του οργανισμού, **αλλά θα πρέπει**

περισσότερο να στρέψει την προσοχή του σε ορισμένα ευρύτερης σημασίας θέματα που δημιουργούνται και αφορούν τον οργανισμό σε γενικότερο πλαίσιο. Ειδικότερα θα πρέπει να επικεντρώνει την αναλυτική του προσπάθεια στη διάγνωση ορισμένων μακροχρόνιας φύσεως παραγόντων που παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιδιώκει. Από τη στιγμή που τα μεγαλύτερα αυτά προβλήματα έχουν προσδιορισθεί και αναλυθεί στις λεπτομέρειες τους, θα πρέπει να προβεί στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων δράσεως και να αναλύσει τους τρόπους αυτούς κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους, επιλέγοντας τελικά τους πλέον κατάλληλους.

Το τελικό στοιχείο στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων είναι η εφαρμογή των αποφάσεων που παίρνονται. Αν στη διαδικασία αυτή παραμελήσει κανείς το ανθρώπινο στοιχείο, είναι σαν να περιορίζει την έκταση της επιτυχίας για να μην πούμε ότι εξασφαλίζει την πλήρη αποτυχία. Κάθε απόφαση που απαιτεί δράση από την πλευρά άλλων προσώπων, πρέπει να πραγματοποιείται με την κατάρτιση κάποιου σχεδίου εφαρμογής της απόφασεως, στο οποίο σχέδιο εντάσσονται οι δραστηριότητες όλων των ατόμων που εμπλέκονται στην εφαρμογή της. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει, τις αναγκαίες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τους τρόπους που πρέπει να καθιερωθούν σε σχέση με όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς επίσης και σχετική πρόβλεψη για συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

1.8.3. Η Οργανωτική λειτουργία

Η οργανωτική λειτουργία περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας **σαφώς καθορισμένης οργανωτικής διαρθρώσεως**, η οποία θα διευκολύνει το συνδυασμό και το συντονισμό των μέσων. Κάτω από μια άλλη σκοπιά η οργανωτική αυτή διάρθρωση πρέπει να συμβάλλει στην ικανοποιητική εκπλήρωση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων. Η διαδικασία της οργανώσεως αρχίζει από τον **καταμερισμό των έργων**.

Ως συνέπεια του καταμερισμού των έργων, έχουμε τη σύσταση μιας σειράς λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων, κάθε μια από τις οποίες είναι αρμόδια για μια συγκεκριμένη φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η **αποσαφήνιση των σχέσεων** μεταξύ διαφόρων λειτουργικών μονάδων. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να πάρουν πολλές μορφές στις οποίες περιλαμβάνονται οι **σχέσεις εξουσίας** μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων, οι **γραμμές εξαρτήσεως** (με την έννοια της ευθύνης και της αναφοράς), οι **δίαυλοι επικοινωνίας**, οι **διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων** και ένα πλήρες φάσμα αλληλοσυσχετίσεων, το οποίο υπάρχει μεταξύ των διαφόρων μερών. Κατά τη διαδικασία της αναπτύξεως της όλης οργανωτικής διαρθρώσεως, πρέπει να εξετάζονται με προσοχή τα θέματα που αφορούν στο βαθμό της **αποκεντρώσεως** που πρέπει να ισχύει μέσα στον οργανισμό, στο εύρος της εποπτείας (Span of control) στη διαδικασία και στο βαθμό εξουσιοδότησης, στην αξιοποίηση των **επιτελικών στελεχών** καθώς και στο **σύστημα μεταβίβασης των εντολών**.

1.8.4. Η Διευθυντική λειτουργία

Η Διευθυντική λειτουργία σχετίζεται κυρίως με το θέμα της ηγεσίας. Μετά την καθιέρωση ορισμένων θεμελιωδών αρχών και κανόνων που αποβλέπουν στην εξασφάλιση της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο προϊστάμενος πρέπει να εξετάσει τον τρόπο ή τους τρόπους με τους οποίους το ανθρώπινο στοιχείο θα πρέπει να διευθύνεται. Το θέμα αφορά κατά βάση στη δημιουργία του κλίματος, μέσα στο οποίο οι ατομικές ανάγκες ενοποιούνται σε μια ενιαία σύνθεση με τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού κλίματος μέσα στο οποίο το άτομο θα ικανοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του και τις επιδιώξεις του, εργαζόμενο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ιδιαίτερη σημασία για την ηγεσία έχει η ποιότητα των διαπροσωπικών επαφών που αναπτύσσονται επί καθημερινής βάσεως μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του.

Αν και η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος που αποβλέπει στην εξασφάλιση των αποτελεσμάτων επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, εν τούτοις η επικοινωνία και η συμμετοχή, αποτελούν δυο τομείς με ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η έκταση και ο βαθμός, στον οποίο ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, προσδιορίζει και το βαθμό επιτυχίας της προσπάθειάς του για άσκηση αποδοτικής διεύθυνσης και ηγεσίας. Ο ρόλος του προϊσταμένου στο πλαίσιο αυτό της συνεργασίας με τους υφισταμένους του, είναι καθοδηγητικός ταυτόχρονα δε και συμβουλευτικός, ώστε να τους υποβοηθάει στην ολοκλήρωση των εργασιακών τους στόχων και να τους

υποκινεί ώστε να διαθέτουν το μέγιστο του δυναμικού τους στην επίτευξη των στόχων αυτών.

1.8.5. Η Ελεγκτική Λειτουργία

Η λειτουργία αυτή αποβλέπει στο να δώσει στην Διεύθυνση τη βεβαιότητα ότι όλα όσα συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό, αναπτύσσονται και κινούνται, σύμφωνα με το πρόγραμμα. Με το δεδομένο αυτό εν όψει, ο έλεγχος αναφέρεται στο παρόν ή στο παρελθόν.

Στην πράξη ο έλεγχος συνδυάζεται με το αποτέλεσμα του προγραμματισμού. Με την έννοια αυτή ο έλεγχος είναι ένα εργαλείο με το οποίο η διεύθυνση μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους συγκεκριμένους στόχους που βάζει σε κάθε φάση της διαδικασίας. Η ελεγκτική λειτουργία όταν διεξάγεται αποδοτικά, προσφέρει στον προϊστάμενο μια συνεχή ενημέρωση σχετικά με το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε κάθε δεδομένη στιγμή η λειτουργία του οργανισμού, εν αναφορά με τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος.

Η πληροφόρηση αυτή δεν πρέπει μόνο να ασχολείται με το τελικό αποτέλεσμα σε σχέση με την γενική θεώρηση του προγράμματος, αλλά θα πρέπει να εστιάζεται και στους επιμέρους δηλαδή στους ειδικότερους στόχους. Αν οι αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος δεν επιτυγχάνονται ή αν η εκπλήρωση τους παρουσιάζει κάποια υστέρηση σε σχέση με το πρόγραμμα, ο προϊστάμενος θα πρέπει να χρησιμοποιεί την πληροφόρηση που έχει στη διάθεση του (ως αποτέλεσμα του ελέγχου), ώστε να εντοπίσει τις

αιτίες που προκαλούν τα προβλήματα και να αναπτύξει τις απαραίτητες εναλλακτικές λύσεις, ώστε να ξεπεράσει τα προβλήματα αυτά.

Έτσι ο έλεγχος εξελίσσεται σε μια διαδικασία φάσεων οι οποίες αναφέρονται και αναλύονται λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω περιγραφείσες λειτουργίες της διοίκησης είναι συνεχείς και συσχετιζόμενες. Η πραγματοποίηση της μιας τελειώνει με την έναρξη της άλλης. Δηλαδή κάθε βασική λειτουργία επιδρά και επηρεάζεται από την άλλη λειτουργία της διοίκησης.

1.9. Συντονισμός της Διοίκησης

Αρκετοί μελετητές θεωρούν το συντονισμό σαν μια διαφορετική λειτουργία της διοίκησης. Εν τούτοις, είναι ακριβέστερο να θεωρηθεί σαν η ουσία της διοίκησης, διότι η ύπαρξη αρμονίας στις προσπάθειες των ατόμων προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί τον σκοπό της διοίκησης. Κάθε λειτουργία της διοίκησης είναι μια άσκηση συντονισμού.

Η ανάγκη για συντονισμό της δράσεως των ατόμων οφείλεται στην διαφορά απόψεων για το πώς οι στόχοι της ομάδας μπορούν να πραγματοποιηθούν ή αλλιώς για το πώς οι στόχοι των ατόμων και της ομάδας μπορούν να εναρμονισθούν. Ο καλύτερος συντονισμός επέρχεται όταν τα άτομα αντιληφθούν το πώς η εργασία τους θα συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται, ότι καθένας στην επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίζει καλά τους κυρίους στόχους αυτής και να κάνει κοινωνικό κάθε υπεύθυνο μέλος της.

Ο manager για να επιτύχει συντονισμό των υφισταμένων του, οφείλει να εφαρμόζει τις λειτουργίες της διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.1. Έννοια του Ελέγχου

Όταν ο Γέλλος μηχανικός Α. Φεγιόλ όριζε το 1915 τον έλεγχο ως πέμπτο στοιχείο διοίκησης ανέφερε τα εξής για το περιεχόμενό του: «Με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, εκτελούνται οι εντολές και οδηγίες, υπάρχουν λάθη, παραλείψεις, υπερβολές κ.λ.π.

Ο ίδιος ανέφερε ότι η λειτουργία του ελέγχου είναι τριπλή και ο έλεγχος λειτουργεί:

1. Ως **κανονιστικός** , γιατί με τη γνώση ή και το φόβο του ελέγχου ρυθμίζεται η εκτέλεση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση.

2. Ως **κυρωτικός** , γιατί αν διαπιστωθούν πράξεις ή παραλείψεις που οφείλονται σε κακή πρόθεση ή βαριά ασυγχώρητη αμέλεια , επιβάλλονται κυρώσεις ανάλογες με την περίπτωση.

3. Ως **δημιουργικός** , γιατί συντελεί στην μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων , η οποία διαπιστώνεται με τον έλεγχο.

Ο έλεγχος είναι η διεργασία που είναι αλληλένδετη με τον προγραμματισμό, και με την οποία η διεύθυνση υλοποιεί τα προγράμματα της, αξιολογεί την απόδοση, και μετρά την επιτυχία ή αποτυχία.

Με τις σύγχρονες αντιλήψεις , έλεγχος μέσα στην επιχείρηση είναι η διαδικασία μέτρησης του βαθμού προσέγγισης των στόχων μιας σχεδιασμένης απόδοσης και αν διαπιστωθούν αποκλίσεις, η λήψη διορθωτικών μέτρων, ώστε η απόδοση να προσαρμοσθεί σε αυτή που είχε σχεδιασθεί.

Τα διορθωτικά μέτρα μπορεί να συνίστανται στη λήψη απλών μέτρων όπως λόγω χάρη ασήμαντες μεταβολές στον τρόπο διεύθυνσης. Σε άλλες περιπτώσεις, ο επαρκής έλεγχος μπορεί να καταλήξει στον καθορισμό νέων στόχων, στη διατύπωση νέων σχεδίων – προγραμμάτων, στη μεταβολή της οργανωτικής δομής, στην βελτίωση της στελέχωσης και σε βασικές μεταβολές των τεχνικών διεύθυνσης και ηγεσίας.

Από την άποψη του αντικειμένου ο έλεγχος καλύπτει όλους τους τομείς, όλες τις δραστηριότητες, όλα τα πρόσωπα, τα μέσα, τους χώρους, τους χρόνους, τις μεθόδους και τεχνικές, τα κεφάλαια, τα έσοδα – έξοδα και κέρδη, τις πληροφορίες, κ.λ.π.

2.2. Σκοπός του ελέγχου

Σκοπός του ελέγχου είναι η επιβεβαίωση ότι τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τα σχέδια. Κατ' ανάγκην αυτό προϋποθέτει ότι ο έλεγχος αφορά το παρόν. Αν δούμε το θέμα από μια άλλη σκοπιά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο έλεγχος περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη ρύθμιση που διαπιστώνει το τι πραγματοποιείται τώρα δηλαδή σε κάθε συγκεκριμένη στιγμή.

Με την έννοια αυτή σκοπός του ελέγχου είναι ο εντοπισμός των λειτουργικών αδυναμιών μέσα στην επιχείρηση και όπου είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των αναγκαίων ενεργειών για την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Τη σπουδαιότητα του ελέγχου μπορεί να την αντιληφθεί κανείς αν τον συσχετίσει με τις αδυναμίες του, οι οποίες αναλύονται συνοπτικά πιο κάτω.

2.3. Βασικές αδυναμίες του ελέγχου

Οι αδυναμίες που αποδίδονται στον έλεγχο είναι οι εξής:

A) Δίνει έμφαση στο παρελθόν

B) Αποβλέπει στη διόρθωση των λαθών και όχι στην εξακρίβωση των αιτίων που προκαλούν τα λάθη

Γ) Είναι συνήθως γενικός χωρίς σημαντικό βαθμό εξειδίκευσης και

Δ) Βασίζεται σε επιφανειακούς και όχι ιδιαίτερα σοβαρούς παράγοντες – κλειδιά που επηρεάζουν την έκβαση των αποτελεσμάτων.

2.3.1. Έμφαση στο παρελθόν

Ορισμένα συστήματα ελέγχου ρίχνουν συνήθως το βάρος τους στο παρελθόν και όχι στο παρόν, πράγμα που έχει ως συνέπεια την διαπίστωση των σφαλμάτων μέσα από την πραγματοποίησή τους.

Όπως είναι φυσικό όταν πραγματοποιηθεί ένα δυσμενές αποτέλεσμα, τότε κάθε εκ των υστέρων έλεγχος, είναι συνήθως άνευ σημασίας ή έχει πολύ περιορισμένη αξία: π.χ. πολύ μικρή ωφέλεια μπορεί να προκύψει από τη διαπίστωση στο τέλος του έτους ότι η επιχείρηση έχει ξεπεράσει τα όρια του προϋπολογισμού, ή ότι ο όγκος των πωλήσεων ήταν πιο κάτω από αυτόν που προγραμμάτισε η επιχείρηση. Το σωστό στην περίπτωση αυτή θα ήταν να είχε καθιερωθεί ένα σύστημα περιοδικών ελέγχων, ώστε να εξασφαλισθεί στο τέλος η επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

2.3.2. Διαπίστωση και διόρθωση επιφανειακών λαθών

Όταν προσπαθούμε να διορθώσουμε επιφανειακά λάθη ή συμπτώματα μιας δυσλειτουργίας, μόνον μια προσωρινή ανακούφιση προσφέρουμε στην

συγκεκριμένη κατάσταση. Ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα αυτό λειτουργεί, δίνει έμφαση στο να βρει ποιος έκανε ένα συγκεκριμένο λάθος, παρά στο να διερευνήσει το όλο θέμα και να προσδιορίσει το συγκεκριμένο πρόβλημα ώστε, να μπορεί να αναλάβει στη συνέχεια μια συγκροτημένη προσπάθεια για την εξαφάνιση του προβλήματος. Η αδυναμία αυτή στο σύστημα ελέγχου παρουσιάζεται ακόμη πιο σοβαρή όταν παρουσιάζεται σε συνδυασμό με προβλήματα που προσδιορίζονται μετά το συγκεκριμένο γεγονός. Μια άλλη πλευρά της λανθασμένης επικέντρωσης του ελέγχου, είναι ότι έχει την τάση να προκαλεί αντιδράσεις, ενώ σε πολλές περιπτώσεις φέρνει σε κατάσταση άμυνας όλους εκείνους που επηρεάζονται αρνητικά από τις εκτιμήσεις του.

2.3.3. Η Γενικότητα εφαρμογής του ελέγχου σε αντίθεση με την περιορισμένη εξειδίκευση

Πολλά συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται και εφαρμόζονται από πρόσωπα που ανήκουν σε επιτελικές μονάδες, ενώ άλλες μονάδες μέσα στον οργανισμό αναλαμβάνουν το ρόλο της προσαρμογής των αποτελεσμάτων του ελέγχου σε μια διαρκή βάση. Αποτέλεσμα της τακτικής αυτής είναι η δημιουργία τριβών μεταξύ των μονάδων. Η εκδήλωση αυτών των τριβών είναι κατά κάποιον τρόπο φυσιολογική, όταν όμως οι τριβές αυτές εξακολουθούν να εκδηλώνονται σε μια συνεχή βάση, τότε δημιουργείται ο κίνδυνος το σύστημα ελέγχου να εξελιχθεί σε αυτοσκοπό παρά σε μέσον προς επίτευξη κάποιου άλλου σκοπού. Το τμήμα που εφαρμόζει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα ελέγχου, μπορεί να απορροφηθεί από το ίδιο το σύστημα και να ξεχάσει το αντικείμενο που υποτίθεται ότι πρέπει να ολοκληρώσει. Τέλος τα τμήματα που υπόκεινται σε έλεγχο, στρέφονται

εναντίον του συστήματος και το κατηγορούν ως ανεπαρκές, πράγμα που αποτελεί τη βάση για ανάπτυξη συγκρούσεων και αμυντικών αντιδράσεων από μέρους όλων όσων εμπλέκονται. Μέσα σ' αυτό το κλίμα ο σκοπός του ελέγχου γίνεται αδιαφανής.

2.3.4. Σχολαστική και ανεξέλεγκτη εφαρμογή του ελέγχου

Η τέταρτη αδυναμία του ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να μη βασίζεται στους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν με κάποιο τρόπο το αποτέλεσμα. Σε κάθε λειτουργία ο πίνακας των παραγόντων που μπορεί να είναι αντικείμενο κάποιου είδους ελέγχου είναι απεριορίστος.

Αν ο MANAGER προσπαθήσει να ελέγξει το κάθε τι μέσα στον οργανισμό, τότε είναι βέβαιο ότι θα κατακλυσθεί από τις λεπτομέρειες, οπότε είναι πολύ πιθανό να μην έχει χρόνο να ασκήσει το Διευθυντικό του έργο. Υπάρχουν πάντοτε ορισμένοι παράγοντες και σημεία – κλειδιά, στα οποία αν ασκηθεί κατάλληλος έλεγχος, εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η πιθανότητα να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό ένα καλό σύστημα ελέγχου, πρέπει να εστιάζεται μόνο σε βασικούς τομείς κλειδιά.

2.4. Τι ελέγχεται μέσα στην επιχείρηση

Αναφέρω ενδεικτικά τι κυρίως ελέγχεται από την διοίκηση στην επιχείρηση κατά τομείς.

1. Ως προς το προσωπικό:

- Η προσαρμογή όλων στην εργασία που εκτελούν
- Η πληροφόρηση των εργαζομένων για τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης

- Η εκτέλεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης
- Η λειτουργία των επικοινωνιών
- Η επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού των διαφόρων κινήτρων
- Τα αποτελέσματα της συμμετοχής εκπροσώπων του στη λήψη των αποφάσεων

2. Ως προς την παραγωγή:

- Η πορεία του τεχνικού και οικονομικού σχεδιασμού της
- Η ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας
- Το επίπεδο των συνθηκών περιβάλλοντος της εργασίας
- Η λειτουργία και η απόδοση των μηχανών
- Η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής

3. Ως προς την ποιότητα των προϊόντων:

- Η εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας
- Η χρησιμοποίηση της στατιστικής μεθόδου βάσει των δειγματοληψιών σε όλα τα στάδια της παραγωγής

4. Ως προς το Marketing:

(1) Για την έρευνα της αγοράς, η εγκυρότητα των πορισμάτων της ως προς τις τάσεις, προτιμήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών.

(2) Για την προώθηση των πωλήσεων, η μαθηματική διαπίστωση των αποτελεσμάτων της διαφήμισης και προβολής των προϊόντων.

(3) Για τις πωλήσεις

- Η εφαρμογή του σχετικού σχεδίου – προγράμματος
- Η απόδοση των μεθόδων πώλησης
- Το επίπεδο των πωλητών

(4) Για τις αγορές

- Η εφαρμογή του σχετικού σχεδίου – προγράμματος
- Οι τυχόν ποιοτικές αποκλίσεις των υλών και υλικών
- Οι συμπεριφορές των προμηθευτών

(5) Για τη συσκευασία, η συμβολή της στην ελκυστικότητα και προβολή των προϊόντων.

5. Ως προς τα αποθέματα, ο όγκος τους σε πρώτες ύλες και προϊόντα και η ποιοτική τους σύνθεση.

6. Ως προς τον χρηματοοικονομικό τομέα:

- Η διάρθρωση της περιουσίας (Ενεργητικό) και των συνολικών κεφαλαίων (Παθητικό)
- Οι προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων
- Ο «κύκλος εργασιών» (τζίρος) και
- Η ρευστότητα της επιχείρησης

7. Ο Λογιστικός έλεγχος είναι το αντικείμενο της επιστημονικής τεχνικής της *Ελεγκτικής*. Αυτή εφαρμόζει ορισμένα «πρότυπα» και διαδικασίες και διαιρείται αντίστοιχα σε «ελεγκτικά πρότυπα» και «ελεγκτικές διαδικασίες» που περιλαμβάνουν τον «προκαταρκτικό έλεγχο» και τον «τελικό έλεγχο».

2.5. Είδη συστημάτων ελέγχου

2.5.1. Σύστημα ελέγχου – Έννοια

Σύστημα γενικά είναι ένα οργανωμένο σύνολο στοιχείων που αποτελούν ενότητα και τελούν σε αλληλεξάρτηση, στην επιδίωξη ενός σκοπού.

Σύστημα ελέγχου είναι ένα οργανωμένο σύνολο αλληλεξαρτώμενων στοιχείων και κανόνων που αποβλέπουν στην ολοκληρωμένη διενέργεια του ελέγχου, ώστε αυτός να είναι ακριβής και αποτελεσματικός.

2.5.2. Τα είδη συστημάτων ελέγχου στην επιχείρηση

Αυτά, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, είναι: Σύστημα,

1. Καθορισμού «προτύπων» σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου (προσαρμογή, αναμόρφωση, αλλαγή προτύπων).
2. Εξασφάλισης και προστασίας χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης (φύλαξη και ασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, αξιοποίηση κεφαλαίων, χρησιμοποίηση κατάλληλου λογιστικού συστήματος).
3. Καθορισμού προτύπων ποιότητας στο πλαίσιο του Management Ολικής Ποιότητας (στατιστικοί έλεγχοι ποιότητας).
4. Προσδιορισμού των ορίων της εξουσίας που μεταβιβάσθηκε με εξουσιοδότηση (αποφυγή υπέρβασης εξουσίας).

5. Καθορισμού των αποδόσεων με βάση την ανάλυση του κόστους και της ωφέλειας ή των εισροών – εκροών (θυσιών – επιτευγμάτων).
6. Προϋπολογισμού εσόδων –εξόδων (πωλήσεων – παραγωγής).
7. Εφαρμογής προϋπολογιστικού ελέγχου (Budgetary Control).

2.5.3. Διάρθρωση των ειδών των συστημάτων ελέγχου

1. Ανάλογα με τη *φάση* που εφαρμόζονται διαιρούνται σε:

(1) Προληπτικά, που εφαρμόζονται πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων και περιλαμβάνουν τις πολιτικές, τις μεθόδους και τεχνικές και τον καθορισμό των ρόλων για την αποφυγή σφαλμάτων.

(2) Τρέχοντα, που αφορούν στη συνεχή παρακολούθηση της εκτέλεσης των σχεδίων – προγραμμάτων και των αποδόσεων που πραγματοποιούνται από πρόσωπα, μηχανήματα, υλικά και κεφάλαια.

(3) Αναπληροφόρησης που εστιάζονται στη χρησιμοποίηση πληροφοριών σχετικά με προηγούμενες αποδόσεις και αποτελέσματα. Τα στοιχεία γι αυτές αναλύονται και με τα συμπεράσματα γίνεται η αναπληροφόρηση εκείνων που οφείλουν να κάνουν τις διορθώσεις.

2. Ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα *όργανα ελέγχου* διαιρούνται σε:

(1) Εσωτερικό σύστημα ελέγχου που εφαρμόζεται από πρόσωπα τα οποία ανήκουν στην επιχείρηση και είναι οι Managers όλων των επιπέδων και οι ειδικοί επιτελείς – ελεγκτές.

(2) Εξωτερικό σύστημα ελέγχου που εφαρμόζεται από πρόσωπα εκτός της επιχείρησης, τα οποία είναι ειδικά εξουσιοδοτημένα από την ανώτατη επιχειρησιακή διοίκηση για αυτό το έργο (ειδικοί ελεγκτές) ή ανήκουν σε επίσημη οργάνωση ελεγκτών, όπως είναι οι Ορκωτοί Λογιστές του Σώματος Ο.Λ. – Σ.Ο.Λ. , το οποίο ιδρύθηκε με το Ν.Δ. 3329/1955 με αρμοδιότητα τον έλεγχο των Ισολογισμών των Αν. Εταιριών.

3. Ανάλογα με την έκταση τους διαιρούνται σε:

(1) Συστήματα γενικού ή συνολικού ελέγχου της επιχείρησης (που εκτείνεται σε όλους τους τομείς και τις δραστηριότητες μέσα σ' αυτή).

(2) Συστήματα ειδικών ελέγχων που αφορούν σε ορισμένο τομέα (π.χ. των πωλήσεων) ή σε ορισμένες δραστηριότητες (π.χ. μια επένδυση της επιχείρησης).

4. Ανάλογα με το χρόνο που γίνονται διαιρούνται σε:

(1) Σύστημα μόνιμου ελέγχου που εφαρμόζεται χωρίς διακοπή από τα διοικητικά στελέχη.

(2) Σύστημα διαρκών ελέγχων που εκτελούνται από ειδικά όργανα της επιχείρησης σε ορισμένο αντικείμενο (π.χ. έλεγχος των δαπανών της επιχείρησης).

(3) Σύστημα περιοδικών ελέγχων που εκτελούνται κατά τακτά χρονικά διαστήματα (τριών ή έξι μηνών) για την διαπίστωση της πορείας εκτέλεσης του προγράμματος.

(4) Σύστημα εκτάκτων – περιστασιακών ελέγχων που εκτελούνται αιφνιδιαστικά, σε διάφορα χρονικά σημεία, από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές.

2.6. Προϋποθέσεις των συστημάτων ελέγχου

Πριν οποιοδήποτε διοικητικό στέλεχος μπορέσει να σχεδιάσει ή να διατηρήσει ένα σύστημα ελέγχων, θα πρέπει να υπάρχουν δυο βασικές προϋποθέσεις. Παρόλα αυτά, περιστασιακά συναντούμε άτομα που συγκεντρώνουν την προσοχή τους στις τεχνικές και στα συστήματα ελέγχου χωρίς να έχουν εξασφαλίσει ότι υπάρχουν αυτές οι προϋποθέσεις.

2.6.1. Οι Έλεγχοι απαιτούν Σχέδια – Προγράμματα

Είναι προφανές ότι πριν μπορέσει να χρησιμοποιηθεί μια τεχνική ή να σχεδιαστεί ένα σύστημα ελέγχου θα πρέπει να υπάρχουν τα σχέδια πάνω στα οποία θα βασιστεί, και ότι όσο σαφέστερα, πληρέστερα και πιο ολοκληρωμένα είναι τα σχέδια, τόσο αποτελεσματικότεροι μπορούν να είναι οι έλεγχοι. Το θέμα είναι απλό: Δεν υπάρχει τρόπος για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να προσδιορίσουν κατά πόσο η ομάδα τους εκπληρώνει όλα όσα επιθυμούνται και προσδοκούνται από αυτήν, αν δεν ξέρουν προηγουμένως τι είναι αυτά που προσδοκούνται.

Οι έλεγχοι είναι η αντίθετη όψη του σχεδιασμού – προγραμματισμού. Πρώτα, τα διοικητικά στελέχη σχεδιάζουν, έπειτα, τα σχέδια γίνονται τα πρότυπα βάσει των οποίων μετρούνται οι επιθυμητές ενέργειες. Αυτή η απλή αλήθεια σημαίνει στην πράξη διάφορα πράγματα. Ένα είναι ότι όλες οι λογικές τεχνικές ελέγχου είναι, στην ουσία, τεχνικές σχεδιασμού. Ένα άλλο είναι ότι

είναι άκαρπο να προσπαθεί κανείς να σχεδιάσει συστήματα ελέγχου χωρίς πρώτα να λάβει υπόψη του τα σχέδια – προγράμματα και το πόσο καλά έχουν καταρτιστεί αυτά. Αυτή η απλή αλήθεια δεν απεικονίζεται πουθενά καλύτερα από ότι στην περίπτωση της κατάρτισης προϋπολογισμών.

2.6.2. Οι Έλεγχοι απαιτούν Οργανωτική Δομή

Επειδή ο σκοπός του ελέγχου είναι η μέτρηση των δραστηριοτήτων και η ανάληψη ενεργειών για να εξασφαλιστεί ότι εκπληρώνονται τα σχέδια, θα πρέπει επίσης να γνωρίζουμε σε ποιο σημείο της οργάνωσης εναπόκειται η ευθύνη για τις παρεκκλίσεις από τα σχέδια και για τη διόρθωση αυτών των παρεκκλίσεων. Ο έλεγχος δραστηριοτήτων λειτουργεί μέσω των ατόμων. Αλλά δεν μπορούμε να ξέρουμε που εναπόκειται η ευθύνη για τις παρεκκλίσεις και τις απαιτούμενες διορθώσεις, αν δεν είναι σαφής και απόλυτη η οργανωτική ευθύνη. Μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου, λοιπόν, είναι η ύπαρξη οργανωτικής δομής, και, όπως στην περίπτωση των σχεδίων, όσο σαφέστερη, πληρέστερη και πιο ολοκληρωμένη είναι αυτή η δομή, τόσο αποτελεσματικότερος μπορεί να είναι και ο έλεγχος.

Μια από τις πιο δύσκολες καταστάσεις στις οποίες μπορούν να βρεθούν τα διοικητικά στελέχη είναι να ξέρουν ότι κάτι πηγαίνει άσχημα στην εταιρεία, την υπηρεσία, ή το τμήμα τους και να μην ξέρουν που ακριβώς εναπόκειται η ευθύνη για την ανωμαλία. Αν τα έξοδα είναι πολύ μεγάλα, η υπογραφή μιας σύμβασης καθυστερεί, ή τα αποθέματα είναι πέρα από τα επιθυμητά όρια, αλλά τα διοικητικά στελέχη δεν ξέρουν ποιο έχει την ευθύνη για την παρέκκλιση, οι επιφορτισμένοι με μια λειτουργία είναι ανίσχυροι να κάνουν οτιδήποτε για την κατάσταση αυτή. Σε μια εταιρεία, λόγου χάρη, οι

εκθέσεις έδειχναν ότι τα αποθέματα ήταν χιλιάδες ευρώ μεγαλύτερα από το επίπεδο που θεωρείτο απαραίτητο. Όταν ερευνήθηκε ποιος είχε την ευθύνη για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των αποθεμάτων, αποκαλύφθηκε ότι την είχε αποκλειστικά ο πρόεδρος της εταιρείας και κανείς κάτω από αυτόν, αλλά ότι λόγω των άλλων απαιτητικών καθηκόντων του, δεν μπορούσε να ελέγχει προσωπικά τα αποθέματα.

2.7. Η βασική διαδικασία του ελέγχου

Τα συστήματα ελέγχου είναι ουσιαστικά τα ίδια για τα μετρητά, τις εργασίες γραφείου, το ηθικό, την ποιότητα των προϊόντων, ή οτιδήποτε άλλο. Η βασική διαδικασία του ελέγχου οπουδήποτε εφαρμόζεται και οτιδήποτε ελέγχει ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Καθορισμό «πρότυπων» απόδοσης
- Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης
- Σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε
- Συναγωγή συμπερασμάτων
- Καθορισμός των αποκλίσεων που διαπιστώνονται
- Διόρθωση των αποκλίσεων

2.7.1. Καθορισμός «πρότυπων» απόδοσης

«Πρότυπο» γενικά είναι ένα υπόδειγμα το οποίο καθορίζεται αφενός γιατί είναι δυνατό να επιτυγχάνεται και αφετέρου γιατί πρέπει να επιτυγχάνεται (έχει κανονιστικό και δεοντολογικό χαρακτήρα).

«Πρότυπα αποδόσεων» είναι υποδείγματα που αφορούν σε κάθε είδους αποδόσεις π.χ. εργασίας, μηχανών, υλικών, παραγωγής, πώλησης,

εσόδων –εξόδων κ.λ.π. Αποτελούν οδηγό για επιτεύξεις και μέτρο σύγκρισης με τις πραγματοποιήσεις.

Τα «πρότυπα» είναι δυνατό να αφορούν σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και χρήμα. Κατά κανόνα αποτελούν σύνθεση όλων αυτών.

Π.χ. όταν καθορίζεται ένα «πρότυπο απόδοσης της εργασίας» αυτό περιλαμβάνει την ποσοτική απόδοση της, την ποιοτική απόδοση της, τη χρονική απόδοση και το κόστος της εργασίας για τη συγκεκριμένη απόδοση.

Όταν καθορίζεται το «πρότυπο απόδοσης στην παραγωγή» αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, το χρόνο που ορίζεται για αυτή την παραγωγή και το κόστος αυτής της παραγωγής (έξοδα πρώτων υλών, άμεσης εργασίας και χρησιμοποίησης μηχανών για τη συγκεκριμένη ποσότητα, ποιότητα και χρόνο παραγωγής). Με τα δεδομένα μέσα καθορίζεται για ένα δωρο, παραγωγή Χ ποσότητας, με επίπεδο ποιότητας Π και κόστος παραγωγής Κ.

Αναλυτικότερα, «πρότυπα απόδοσης» στην επιχείρηση με την παραπάνω συνθετική έννοια, μπορεί να καθορίζονται σε ότι είναι δυνατό να μετρηθεί όπως:

- Στην εργασία
- Στην παραγωγή
- Στις πωλήσεις
- Στις αγορές
- Στις εσωτερικές μεταφορές
- Στη χρηματοοικονομική διαχείριση
- Στις επενδύσεις
- Στην ταξινόμηση των εγγράφων

2.7.1.1. Ποιο είναι δίκαιο πρότυπο απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης ορίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης για τη μέτρηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αν ορίζονται υπερβολικά υψηλά πρότυπα, ο οργανισμός δεν θα επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, κι αυτό θα χαρακτηρίζεται σαν αποτυχία. Αν ορίζονται πολύ χαμηλά πρότυπα απόδοσης, ο οργανισμός θα τα ξεπερνά εύκολα κι αυτό θα χαρακτηρίζεται – κακώς – σαν επιτυχία, επειδή στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να γίνει παραγωγικότερη χρήση των πόρων του. Η εξέταση παλιών δεικτών απόδοσης, καθώς και της απόδοσης άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών, θα μπορούσε να βοηθήσει στον καθορισμό ρεαλιστικών προτύπων.

Τα δεδομένα απόδοσης του παρελθόντος μπορεί να αποτελούν ένδειξη του τι είναι δυνατό να επιτευχθεί και, επομένως, ποιες μπορεί να είναι οι ρεαλιστικές προσδοκίες της διοίκησης. Αυτά όμως τα δεδομένα δεν θα πρέπει να περιορίζουν τις προσδοκίες της διοίκησης, γιατί αποτελούν μόνο ένδειξη και όχι περιορισμό του τι είναι δυνατό να επιτευχθεί. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη και οι τρέχουσες συνθήκες του οργανισμού, γιατί αυτές μπορεί να προσφέρουν ευκαιρίες για απόδοση υψηλότερη απ' όσο στο παρελθόν. Αντίθετα, μπορεί τώρα να υπάρχουν και ανασταλτικοί παράγοντες – για παράδειγμα, η αποχώρηση ενός ιδιαίτερα ικανού υπαλλήλου ή η λήξη μιας άδειας χρήσης ευρεσιτεχνίας – οι οποίοι να δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στην επίτευξη αποδόσεων ανάλογων με το παρελθόν. Σε κάθε περίπτωση, το παρελθόν, όπως και το παρόν, ορίζουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να ορίζονται πρότυπα απόδοσης.

Μεγάλη βοήθεια για τη διοίκηση μπορεί να αποτελέσει η εξέταση της απόδοσης άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου, βιομηχανίας ή υπηρεσιών. Αυτό που κάνουν οι άλλες εταιρείες εξυπηρετεί επίσης σαν ένδειξη του τι μπορεί ρεαλιστικά να αναμένεται. Αν η απόδοση μιας άλλης εταιρείας είναι καλύτερη, η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθήσει να εντοπίσει και να καταλάβει τους παράγοντες που το κάνουν αυτό εφικτό. Έχει η άλλη εταιρεία αποτελεσματικότερη τεχνολογία; Έχει καλύτερη ηγεσία; Υπάρχουν γεωγραφικοί ή οικονομικοί παράγοντες που οδηγούν σε μεγαλύτερη επιτυχία; Ποια είναι τα μαθήματα που μπορούμε να πάρουμε και πώς μπορούμε να τα εφαρμόσουμε στη δική μας επιχείρηση.

2.7.2. Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης

Ο καθορισμός των «προτύπων απόδοσης» αποτελεί το πρώτο στάδιο της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου.

Το δεύτερο στάδιο είναι η μέτρηση της απόδοσης που πραγματικά επιτυγχάνεται.

Οι μέθοδοι με τις οποίες γίνεται αυτή η μέτρηση είναι:

Υποκειμενικές μέθοδοι

Σ' αυτές περιλαμβάνονται:

(1) Οι γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων Managers ή των ειδικών ελεγκτών σχετικά με τις πραγματοποιούμενες αποδόσεις.

(2) Οι προσωπικές παρατηρήσεις που βασίζονται στην εκτελούμενη εποπτεία, σε εξακριβώσεις και διαπιστώσεις.

Μειονεκτήματα των υποκειμενικών μεθόδων είναι η αδυναμία της ακριβούς ποσοτικής μέτρησης και ο κίνδυνος των υποκειμενικών κρίσεων.

Αντικειμενικές μέθοδοι

Είναι αυτές που στηρίζονται στα στατιστικά ή λογιστικά δεδομένα, μαθηματικές αναλύσεις, διαγράμματα και πίνακες. Επειδή έχουν ποσοτικό χαρακτήρα, τα σχετικά στοιχεία είναι ακριβή.

Στις αντικειμενικές μεθόδους περιλαμβάνονται και οι δειγματοληψίες (δηλαδή λήψεις στατιστικών δειγμάτων από ένα πλήθος προσώπων ή πραγμάτων) που επιτρέπουν ένα, κατά προσέγγιση, υπολογισμό των χαρακτηριστικών του συνόλου και απαιτούν ειδικές γνώσεις για την εφαρμογή αυτής της επιστημονικής τεχνικής.

Τεχνικές μέθοδοι

Είναι αυτές για τις οποίες χρησιμοποιούνται διάφορα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, όπως οι Computers. Όπου και όταν είναι δυνατή η χρησιμοποίηση Computer για τη μέτρηση των αποδόσεων, τα αποτελέσματα είναι σαφή και ακριβή ως προς τα ποσοτικά στοιχεία (ποσότητα, χρόνος, κόστος) αλλά υστερούν ως προς τον προσδιορισμό της ποιότητας.

Άλλωστε, η επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώνονται με στατιστικές και δειγματοληψίες, σήμερα γίνεται πάντα με Computer.

Για να είναι κατά το δυνατόν πιο ακριβής και ασφαλής η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων, εφαρμόζεται ένα μείγμα μεθόδων, οι αναλογίες στη σύνθεση του οποίου προσαρμόζονται σε κάθε περίπτωση.

Επιπλέον επειδή η μέτρηση της απόδοσης παίρνει χρόνο και κοστίζει, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίζουν με προσοχή τον κατάλληλο χρόνο συλλογής των δεδομένων απόδοσης. Γενικά, η απόδοση μετρείται αφού έχουν συμβεί τα γεγονότα, αλλά η μέτρηση μπορεί να στηρίζεται σε δεδομένα που συγκεντρώθηκαν πριν από την ολοκλήρωση των γεγονότων. Παρόλο

που δεν είναι πάντοτε εφικτό η μέτρηση της απόδοσης θα έπρεπε να γίνεται για το μέλλον, έτσι ώστε οι αποκλίσεις να μπορούν να αποκαλύπτονται πριν συμβούν πραγματικά και να αποφεύγονται με τις κατάλληλες ενέργειες.

2.7.3. Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποκλίσεων με τα «πρότυπα». Συμπεράσματα και καθορισμός των αποκλίσεων.

Σύγκριση είναι η διαπίστωση των ομοιοτήτων και κυρίως των διαφορών ανάμεσα σε πρόσωπα, μεγέθη και καταστάσεις.

Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα θεσπισμένα «πρότυπα» απόδοσης είναι η διαπίστωση του βαθμού σύμπτωσης ή διαφοράς των μεν από τα δε.

Για τη σύγκριση απαιτείται:

- Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης.
- Η αξιολόγηση τους.
- Η κρίση για τη σύμπτωση ή τη διαφορά ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και την «πρότυπη» απόδοση.

Η σύγκριση είναι λειτουργία υποκειμενική, που εκτελείται όμως με τη μεγαλύτερη δυνατή υπευθυνότητα από τη διοίκηση ή τους ειδικούς ελεγκτές (εσωτερικούς και εξωτερικούς), ώστε τα συμπεράσματα να μην είναι αυθαίρετα, αλλά αντίθετα, να είναι κατά το δυνατόν πιστότερα.

Τα συμπεράσματα από τη σύγκριση μπορεί να είναι η διαπίστωση:

(1) της τήρησης των «προτύπων απόδοσης»

(2) της ύπαρξης μιας μικρής διαφοράς από την «πρότυπη» απόδοση

και

(3) μιας μεγάλης διαφοράς απ' αυτή.

Οι διαπιστούμενες διαφορές ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και την «πρότυπη» απόδοση λέγονται *αποκλίσεις* που σύμφωνα με τα αμέσως παραπάνω, ή δεν υπάρχουν, ή είναι μικρές ή είναι σοβαρές.

Ως προς τις αποκλίσεις πρέπει να αναφερθεί ότι ο έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο στην επισήμανση τους, αλλά δεισδύει στα αίτια που τις προκάλεσαν και στην έρευνα του αν υπάρχει ανθρώπινη υπαιτιότητα γι αυτές και στην τελευταία περίπτωση προχωρεί στον καταλογισμό των ευθυνών.

2.7.3.1. Διαχρονικές και διεπιχειρησιακές συγκρίσεις

1. Οι διαχρονικές συγκρίσεις περιλαμβάνουν συγκρίσεις αποδόσεων σε διάφορα χρονικά σημεία. Οι συγκρίσεις γίνονται είτε κάθε μήνα του τρέχοντος έτους με τον αντίστοιχο του προηγούμενου ή προηγούμενων ετών είτε έτους προς προηγούμενα έτη. Προϋπόθεση αποτελεί η τήρηση στατιστικών στοιχείων. Οι συγκρίσεις αφορούν διάφορα μεγέθη της επιχείρησης και απ' αυτές βγαίνουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, εξάγονται αριθμοδείκτες, ερευνώνται οι τυχόν αποκλίσεις και επισημαίνονται τα αίτια τους.

2. Οι διεπιχειρησιακές συγκρίσεις είναι αντιπαράθεση αποδόσεων μεταξύ ομοειδών (ανταγωνιστικών) επιχειρήσεων. Από τις συγκρίσεις - και βάσει των λογιστικών και στατιστικών στοιχείων που μπορούν να συγκεντρωθούν - εξάγονται «διεπιχειρησιακοί αριθμοδείκτες» που αφορούν κυρίως τον κύκλο εργασιών, τη διάρθρωση του ενεργητικού και του παθητικού, τις οφειλές προς τρίτους, τις πιστώσεις προς την πελατεία κ.α.

2.7.4. Διόρθωση των αποκλίσεων

Είναι το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του μηχανισμού του ελέγχου, με το οποίο ολοκληρώνεται ο σκοπός του.

Μετά τα συμπεράσματα και τον καθορισμό των αποκλίσεων, ακολουθεί η διόρθωση τους, ώστε να προσαρμοσθεί η απόδοση στο θεσπισμένο «πρότυπο» της.

Αν η απόκλιση είναι μικρή, το έργο αυτό δεν είναι δύσκολο. Αντίθετα είναι δύσκολο και σύνθετο αν η απόκλιση είναι σοβαρή.

1. *Προϋποθέσεις* της διόρθωσης των αποκλίσεων είναι οι διαπιστώσεις ότι:

(1) Το καθορισμένο «πρότυπο απόδοσης» ήταν ορθό και δεν χρειάζεται αναπροσαρμογή. Γιατί, είναι πιθανό, η διαπίστωση να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η απόκλιση από το «πρότυπο» δεν οφείλεται στην πραγματοποιούμενη απόδοση, αλλά, στο «πρότυπο» που καθορίστηκε με στοιχεία εξωπραγματικά (π.χ. «πρότυπο» μη εφαρμόσιμο). Σ' αυτή την περίπτωση φταίει ο στόχος και όχι η προσπάθεια για την επίτευξη του. Επομένως, αυτό που απαιτείται είναι η αναπροσαρμογή του «προτύπου».

(2) Η σύγκριση ανάμεσα σε πραγματοποιούμενη απόδοση και στο «πρότυπο» είναι έγκυρη και ακριβής.

2. Η *διορθωτική ενέργεια*, γίνεται απ' αυτόν που έχει την εξουσία για τη θέσπιση και την τήρησή του «προτύπου». Αν η απόκλιση παρουσιάζεται στον τομέα της παραγωγής, η διόρθωση γίνεται από τον Διευθυντή της παραγωγής
κ.ο.κ.

3. Αν η απόκλιση είναι σοβαρή και η διαπίστωση την αποδίδει στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να γίνει:

(1) Έρευνα για το αν, το επίπεδο του προσωπικού δεν επιτρέπει την επίτευξη της «πρότυπης» απόδοσης.

(2) Ταχύρυθμη, εντατική διδασκαλία σχετική με την «πρότυπη απόδοση».

(3) Έρευνα για τυχόν αντίδραση του προσωπικού στην επιδίωξη του «προτύπου» και στον έλεγχο που γίνεται γι αυτή. Πρόκειται για ένα θέμα πολύ λεπτό, που πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολλή προσοχή.

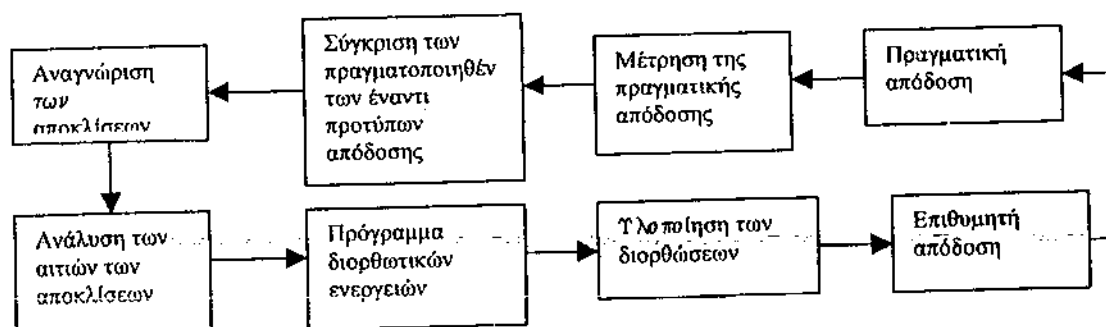
Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να διορθώσουν τις αποκλίσεις κάνοντας από την αρχή τα σχέδια τους ή τροποποιώντας τους στόχους τους. Ή μπορούν να διορθώσουν τις αποκλίσεις εξασκώντας την οργανωτική τους λειτουργία, με την αναδιάρθρωση ή τη διασαφήνιση ορισμένων καθηκόντων. Μπορούν να τις διορθώσουν, επίσης, με συμπληρωματική στελέχωση, με καλύτερη επιλογή και επιμόρφωση των υφισταμένων, ή με το έσχατο μέτρο που μπορούν να λάβουν την απόλυση. Ή ακόμη, μπορούν να τις διορθώσουν με καλύτερη διεύθυνση και ηγεσία, πληρέστερη επεξήγηση της εργασίας ή αποτελεσματικότερη ηγεσία.

Έχει υποστηριχθεί από ορισμένους ότι η διόρθωση των αποκλίσεων δεν είναι ένα βήμα στη διαδικασία του ελέγχου αλλά απλώς το σημείο όπου ενεργοποιούνται οι άλλες διοικητικές λειτουργίες. Γιατί ο έλεγχος, βέβαια, δεν περιορίζεται στη μέτρηση της απόδοσης χωρίς να κάνει τίποτε όταν η απόδοση υστερεί.

2.8. Ο έλεγχος σαν ένα σύστημα επαναπληροφόρησης

Ο διοικητικός έλεγχος θεωρείται συνήθως ένα σύστημα επαναπληροφόρησης. Αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτό μελετώντας τη διαδικασία επαναπληροφόρησης που απαιτείται για το διοικητικό έλεγχο όπως φαίνεται στο σχήμα 2.1.. Όπως θα παρατηρηθεί, αυτή αντιμετωπίζει τον έλεγχο κάτω από συνθετότερο και ρεαλιστικότερο πρίσμα από το να τον θεωρεί απλώς θέμα καθορισμού κριτηρίων, μέτρησης της απόδοσης και διόρθωσης των αποκλίσεων. Οποσδήποτε, τα διοικητικά στελέχη μετρούν την απόδοση, τη συγκρίνουν με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης και αναγνωρίζουν και αναλύουν τις αποκλίσεις. Αλλά έπειτα για να κάνουν τις απαιτούμενες διορθώσεις, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα διορθωτικών ενεργειών και να υλοποιήσουν αυτό το πρόγραμμα για να φτάσουν στην επιθυμητή επίδοση.

Από τα παραπάνω στάδια της βασικής διαδικασίας του ελέγχου που περιγράφηκαν, μερικά μπορεί να δημιουργήσουν καθυστερήσεις στην όλη διαδικασία του ελέγχου. Κατά συνέπεια η κατάρτιση του προγράμματος διορθωτικών μέτρων και η διόρθωση όλων των αποκλίσεων απαιτούν, σε πολλές περιπτώσεις, την παρέλευση σημαντικού χρόνου.



Σχήμα 2.1. Κύκλος επαναπληροφόρησης του διοικητικού ελέγχου

2.9. Ταυτόχρονη πληροφόρηση και έλεγχος

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες προόδους που έχει προκαλέσει η χρησιμοποίηση των υπολογιστών και η ηλεκτρονική συλλογή, μετάδοση και αποθήκευση δεδομένων είναι η ανάπτυξη συστημάτων ταυτόχρονης πληροφόρησης. Αυτή είναι πληροφόρησης για το τι συμβαίνει τη στιγμή που συμβαίνει. Με διάφορους τρόπους είναι τεχνικά δυνατή η ταυτόχρονη εξασφάλιση στοιχείων σε πολλές εργασίες.

Τα καταστήματα γενικών πωλήσεων έχουν ηλεκτρονικές ταμειακές μηχανές που μεταδίδουν αμέσως στοιχεία για κάθε πώληση σε μια κεντρική εγκατάσταση συλλογής στοιχείων που αποκτά έτσι όλες τις πληροφορίες για αποθέματα, πωλήσεις, μικτό κέρδος και άλλα, τη στιγμή που συμβαίνουν. Ένας διευθυντής εργοστασίου μπορεί να έχει ένα σύστημα που του αναφέρει ανά πάσα στιγμή την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα προγράμματα παραγωγής (σημείο που έχει φθάσει η παραγωγή, ανθρωπο-ώρες που έχουν συγκεντρωθεί και κατά πόσο ένα πρόγραμμα πρόκειται να καθυστερήσει ή θα ολοκληρωθεί εγκαίρως).

Ορισμένοι ενθουσιώδεις υποστηρικτές της ταυτόχρονης πληροφόρησης τη βλέπουν σαν ένα μέσο για την εξασφάλιση ταυτόχρονου ελέγχου σε τομείς σημαντικούς για τα διοικητικά στελέχη. Αλλά αν λάβουμε υπόψη μας τη φύση του κύκλου επαναπληροφόρησης που απαιτείται για το διοικητικό έλεγχο, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 2.1., θα δούμε ότι η ταυτόχρονη πληροφόρηση δεν κάνει δυνατό και τον ταυτόχρονο έλεγχο, εκτός ίσως από τις απλούστερες και πιο ασυνήθιστες περιπτώσεις. Σε πολλούς τομείς είναι δυνατή η ταυτόχρονη συλλογή δεδομένων που μετρούν την απόδοση. Στις περισσότερες από αυτές τις περιπτώσεις μπορεί ακόμη να

είναι δυνατό να συγκριθούν αυτά τα δεδομένα με καθορισμένα κριτήρια και ακόμη να εντοπισθούν οι αποκλίσεις. Αλλά όπως είδαμε , η ανάλυση των αιτιών των αποκλίσεων, η ανάπτυξη ενός προγράμματος διορθώσεων και η υλοποίηση αυτού του προγράμματος είναι συνήθως χρονοβόρες εργασίες.

Ότι η εκτέλεση των τελευταίων βημάτων της εξελικτικής διαδικασίας είναι συνήθως χρονοβόρα, φαίνεται από διάφορα παραδείγματα. Στην απλή περίπτωση του ποιοτικού ελέγχου, μπορεί να απαιτηθεί σημαντικός χρόνος για να ανακαλυφθεί σε τι οφείλεται η παραγωγή πολλών ακατάλληλων (σκάρτων) προϊόντων και ακόμη περισσότερος χρόνος για να εφαρμοστούν τα διορθωτικά μέτρα. Επίσης από τη στιγμή που θα διαπιστωθεί ότι τα αποθέματα είναι πολύ μεγάλα, οι ενέργειες για την επάνοδο τους στο επιθυμητό επίπεδο μπορεί να απαιτήσουν αρκετούς μήνες. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει με τα περισσότερα προβλήματα διοικητικού ελέγχου.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η γρήγορη μέτρηση της απόδοσης είναι κάτι ασήμαντο. Όσο συντομότερα γνωρίζουν τα διοικητικά στελέχη ότι οι δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνα δεν προχωρούν σύμφωνα με τα σχέδια, τόσο ταχύτερα μπορούν να ενεργήσουν για να κάνουν τις διορθώσεις που χρειάζεται. Αλλά υπάρχει πάντοτε το ερώτημα κατά πόσο το κόστος της ταυτόχρονης συλλογής στοιχείων αξίζει τις λίγες ημέρες που κερδίζονται. Αρκετά συχνά βέβαια αξίζει.

2.10. Έλεγχος με εμπροσθοπληροφόρηση

Οι χρονικές καθυστερήσεις που παρατηρούνται στη διαδικασία του διοικητικού ελέγχου δείχνουν ότι για να είναι ο έλεγχος αποτελεσματικός, θα πρέπει να σκοπεύει στο μέλλον. Δείχνουν ότι υπάρχει πρόβλημα όταν γίνεται

μόνο μια απλή επαναπληροφόρηση από τις εκροές ενός συστήματος και αυτές ακριβώς οι εκροές μετρούνται και συνιστούν το μέσο ελέγχου. Δείχνουν την ανεπάρκεια των δεδομένων που ανήκουν τια στο παρελθόν, όπως είναι αυτά που παρέχονται από τις λογιστικές εκθέσεις. Μια από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζεται με τέτοιου είδους δεδομένα είναι ότι πληροφορούν τα διοικητικά στελέχη το Νοέμβριο ότι έχασαν χρήματα τον Οκτώβριο (ή ακόμη και τον Σεπτέμβριο) για κάτι που έγινε τον Ιούλιο. Εκείνη τη στιγμή, μια τέτοια πληροφορία αποτελεί απλώς ένα ενδιαφέρον αλλά θλιβερό γεγονός.

Αυτό που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη για έναν αποτελεσματικό διοικητικό έλεγχο είναι ένα σύστημα που θα τους πληροφορεί, εγκαίρως να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, ότι θα υπάρχουν προβλήματα. Η απλή επαναπληροφόρηση των εκροών ενός συστήματος, ή των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος δεν είναι αρκετά ικανοποιητική για τον έλεγχο. Αυτό το είδος επαναπληροφόρησης δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα είδος νεκροψίας, και κανείς ως τώρα δεν έχει βρει έναν τρόπο για να αλλάξει το παρελθόν.

2.10.1. Ο Έλεγχος θα πρέπει να σκοπεύει στο Μέλλον

Τα έξυπνα διοικητικά στελέχη έχουν αναγνωρίσει ότι τα μόνα *προβλήματα* που μπορούν να λύσουν είναι εκείνα που μπορούν να δουν και ότι στην περίπτωση του διοικητικού ελέγχου μπορούν να τον εξασκήσουν αποτελεσματικά μόνο αν μπορούν να δουν τις αποκλίσεις να έρχονται εγκαίρως για να κάνουν κάτι γι αυτές. Είναι εσφαλμένο να πιστεύεται ότι ο σχεδιασμός – προγραμματισμός είναι μια θεώρηση του μέλλοντος και ο

έλεγχος μια θεώρηση του παρελθόντος, όπως κάνουν ορισμένα διοικητικά στελέχη.

Το απλό θέμα του ελέγχου που σκοπεύει στο μέλλον έχει παραβλεφθεί εξαιρετικά στην πράξη, κυρίως επειδή τα διοικητικά στελέχη έχουν συνηθίσει να εξαρτώνται τόσο πολύ για τον έλεγχο από τα λογιστικά και στατιστικά στοιχεία. Οποσδήποτε, όταν δεν υπάρχει τρόπος για να κοιτάξει κανείς στο μέλλον, το να καταφύγει στην ιστορία, βασιζόμενος στην αμφισβητήσιμη υπόθεση ότι το παρελθόν επαναλαμβάνεται, είναι ομολογουμένως καλύτερο από το να μην κοιτάξει πουθενά.

Όπου υπάρχουν χρονικές καθυστερήσεις σ' ένα σύστημα, οι διορθώσεις θα πρέπει να προβλέπουν ή να προλαμβάνουν τα σφάλματα.

Ένας συνηθισμένος τρόπος που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη για τέτοιου είδους έλεγχο είναι με τη χρησιμοποίηση προσεκτικών και επαναλαμβανόμενων προβλέψεων που λαμβάνουν υπόψη τις νεώτερες διαθέσιμες πληροφορίες τη σύγκριση αυτών που επιθυμείται να επιτευχθούν με τις προβλέψεις, και τη δραστηριοποίηση για την εισαγωγή μεταβολών στα διάφορα προγράμματα έτσι ώστε οι προβλέψεις να γίνουν ικανοποιητικές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να κάνει πρόβλεψη πωλήσεων που δείχνει ότι οι πωλήσεις θα βρεθούν σε επίπεδο χαμηλότερο από το επιθυμούμενο. Εκείνη τη στιγμή, τα διοικητικά στελέχη μπορεί να αναπτύξουν νέα σχέδια για τη διαφήμιση, την προαγωγή των πωλήσεων, ή την εισαγωγή νέων προϊόντων ώστε να βελτιώσουν την πρόβλεψη πωλήσεων.

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν αυτού του είδους τον έλεγχο όταν προγραμματίζουν προσεκτικά τη διαθεσιμότητα μετρητών για την ικανοποίηση των τρεχουσών αναγκών. Καμιά επιχείρηση,

λόγου χάρη , δε θα το θεωρούσε φρόνιμο να περιμένει μια έκθεση στα μέσα ή στο τέλος Μαΐου για να διαπιστώσει αν είχε στην τράπεζα αρκετά μετρητά ώστε να καλύψει τις επιταγές που εκδόθηκαν τον Απρίλιο.

2.11. Εμπροσθοπληροφόρηση έναντι επαναπληροφόρησης

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, τα απλά συστήματα επαναπληροφόρησης μετρούν τις εκροές μιας διαδικασίας και τροφοδοτούν στο σύστημα ή στις εισροές του συστήματος τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθούν επιθυμητές εκροές. Όμως, στα περισσότερα διοικητικά προβλήματα αυτό δεν είναι αρκετό, λόγω χρονικών καθυστερήσεων στη διορθωτική διαδικασία. Τα συστήματα εμπροσθοπληροφόρησης ελέγχουν τις εισροές σε μια διαδικασία για να εξακριβώσουν αν αυτές είναι σύμφωνες με τα σχέδια, αν δεν είναι , οι εισροές , ή ίσως η διαδικασία, μεταβάλλονται ώστε να εξασφαλιστούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Από μια άποψη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα σύστημα εμπροσθοπληροφόρησης είναι στην πραγματικότητα σύστημα επαναπληροφόρησης. Αυτό είναι αλήθεια, αλλά στην περίπτωση της εμπροσθοπληροφόρησης η επανατροφοδότηση πληροφοριών γίνεται στην πλευρά των εισροών του συστήματος, έτσι ώστε να μπορέσουν να γίνουν διορθώσεις πριν επηρεασθούν οι εκροές του συστήματος. Επίσης, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι, ακόμη και όταν υπάρχει ένα σύστημα εμπροσθοπληροφόρησης , το διοικητικό στέλεχος θα εξακολουθεί να θέλει να μετρήσει την τελική εκροή του συστήματος, επειδή τίποτα δεν μπορεί να προσδοκάται ότι θα λειτουργήσει τόσο τέλεια, ώστε να είναι βέβαιος κανείς προκαταβολικά ότι η τελική εκροή θα είναι ακριβώς η επιθυμητή.

2.12. Τι απαιτείται για την ανάπτυξη επαρκών τεχνικών ελέγχου

Εννοείται ότι όλα τα διοικητικά στελέχη που ευρίσκονται σε ετοιμότητα θα ήθελαν να έχουν ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα τεχνικών ελέγχου για να τους βοηθά να εξασφαλίζουν ότι τα γεγονότα συμμορφώνονται προς τα σχέδια. Μερικές φορές όμως δεν γίνεται αντιληπτό ότι οι τεχνικές ελέγχου που χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες για το ειδικό έργο και πρόσωπο που έχουν σκοπό να εξυπηρετήσουν. Παρόλο που η βασική διαδικασία του ελέγχου έχει γενική ισχύ, τα ίδια τα συστήματα ελέγχου απαιτούν ειδικό σχεδιασμό.

Πραγματικά, μπορούμε να πούμε ότι για να επιτύχουν οι τεχνικές ελέγχου, θα πρέπει να είναι ειδικά επεξεργασμένες. Με δυο λόγια, θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες : (1) σε σχέδια – προγράμματα και θέσεις, (2) στα διοικητικά στελέχη και τις προσωπικότητές τους και (3) στις ανάγκες για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

2.12.1. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες σε σχέδια – προγράμματα και θέσεις

Όλες οι τεχνικές και τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα σχέδια – προγράμματα που είναι σκοπός τους να παρακολουθήσουν. Κάθε σχέδιο ή πρόγραμμα και κάθε είδος ή φάση μιας λειτουργίας έχει μοναδικά χαρακτηριστικά. Αυτό που χρειάζεται και που θα έπρεπε να ξέρουν τα διοικητικά στελέχη είναι πληροφορίες που θα τους ενημερώνουν για την πρόοδο των σχεδίων για τα οποία είναι υπεύθυνοι. Και βεβαίως οι πληροφορίες για την παρακολούθηση της προόδου ενός

προγράμματος μάρκετινγκ θα είναι εντελώς διαφορετικές από εκείνες που χρειάζονται για τον έλεγχο ενός σχεδίου παραγωγής.

Με τον ίδιο τρόπο, οι τεχνικές και τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να προσαρμόζονται στις διάφορες θέσεις. Αυτό που είναι ικανοποιητικό για έναν αντιπρόεδρο επί της παραγωγής δεν θα είναι βέβαια κατάλληλο για έναν αρχιεργάτη του εργοστασίου. Οι τεχνικές ελέγχου για το τμήμα πωλήσεων θα διαφέρουν επίσης από τις τεχνικές ελέγχου για το τμήμα προμηθειών. Και μια μικρή επιχείρηση θα χρειαστεί ορισμένες τεχνικές διαφορετικές από εκείνες που χρειάζεται μια μεγάλη επιχείρηση. Η ίδια η φύση του ελέγχου τονίζει το γεγονός ότι όσο περισσότερο οι τεχνικές που σχεδιάζονται για να ικανοποιούν και να αντικατοπτρίζουν την ειδική φύση και διάρθρωση των σχεδίων – προγραμμάτων, τόσο αποτελεσματικότερα θα εξυπηρετούν τις διοικητικές ανάγκες.

Ορισμένες τεχνικές, όπως οι προϋπολογισμοί, τα πρότυπα ωράρια, το πρότυπο κόστος και οι διάφορες χρηματοοικονομικές σχέσεις, έχουν γενική εφαρμογή σε ποικίλες καταστάσεις. Οπωσδήποτε όμως, δεν θα πρέπει ποτέ να υποτίθεται ότι οποιαδήποτε από αυτές τις ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές έχει απόλυτη εφαρμογή σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι πάντοτε ενήμερα για τους κρίσιμους συντελεστές στα προγράμματα και τις εργασίες τους που απαιτούν έλεγχο και θα πρέπει να χρησιμοποιούν τεχνικές και πληροφορίες που αρμόζουν για αυτούς.

Επίσης, επειδή οι τεχνικές ελέγχου έχουν σκοπό να εξασφαλίζουν ότι εκπληρώνονται τα σχέδια – προγράμματα, θα πρέπει να συσχετίζονται με αυτά. Αυτό στην πράξη δεν σημαίνει μόνο πως οι αποκλίσεις από τα σχέδια –

προγράμματα θα πρέπει να αναφέρονται γρήγορα, αλλά επίσης πως ένα διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να έχει κάποιο σύστημα που θα του δίνει μια ένδειξη των πιθανών αποκλίσεων πριν συμβούν στην πραγματικότητα, έτσι ώστε να υπάρχει χρόνος να γίνει κάτι γι αυτές.

Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν ακόμη το οργανωτικό διάγραμμα. Η οργανωτική δομή, όντας το κύριο μέσο για τη διασάφηση των ρόλων των ατόμων μέσα στην οργάνωση, είναι αυτή που καθορίζει που εναπόκειται η ευθύνη για την εκτέλεση των σχεδίων και για κάθε παρέκκλιση από αυτά. Οι τεχνικές ελέγχου, λοιπόν, επιβάλλεται να αντικατοπτρίζουν την οργανωτική δομή και κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι όσο περισσότερο σχεδιάζονται για να αντικατοπτρίζουν το σημείο στην οργάνωση όπου εναπόκειται η ευθύνη για την ανάληψη δράσης, τόσο περισσότερο διευκολύνουν τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα σχέδια – προγράμματα. Για παράδειγμα, αν τα έξοδα παραγωγής δε συσσωρεύονται με τρόπο που να προσαρμόζεται στην οργανωτική δομή του τμήματος παραγωγής και αν κάθε επιβλέπων και αρχιεργάτης του εργοστασίου δεν ξέρει τα έξοδα που έκανε το τμήμα του για την παραγωγή ενός προϊόντος, το πραγματικό κόστος της παραγωγικής διαδικασίας μπορεί να υπερβεί τα όρια, χωρίς να ξέρει κανείς από αυτά τα διοικητικά στελέχη αν είναι ο ίδιος υπεύθυνος.

2.12.2. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στα διοικητικά στελέχη και τις προσωπικότητές τους

Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει επίσης να είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικότητες των συγκεκριμένων διοικητικών στελεχών. Τα συστήματα

ελέγχου καθώς και οι σχετικές πληροφορίες έχουν φυσικά σκοπό να βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη να φέρουν σε πέρας τη λειτουργία του ελέγχου. Αν λοιπόν δεν μπορεί να τις καταλάβει ένα διοικητικό στέλεχος, δεν θα του είναι χρήσιμες. Στην πραγματικότητα, δεν έχει σημασία αν οι άνθρωποι δεν μπορούν να καταλάβουν μια τεχνική ή πληροφορία ελέγχου ή αν απλώς είναι απρόθυμοι να την καταλάβουν. Και στην μια και στην άλλη περίπτωση, η τεχνική η πληροφορία δεν γίνεται κατανοητή. Και αυτό που δεν μπορούν να καταλάβουν οι άνθρωποι δεν το εμπιστεύονται. Και αυτό που δεν εμπιστεύονται δεν το χρησιμοποιούν.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζονται οι τεχνικές ελέγχου στις προσωπικότητες των ατόμων. Μερικοί άνθρωποι, θέλουν οι πληροφορίες τους να έχουν τη μορφή σύνθετων πινάκων στοιχείων ή ογκωδών εντύπων μηχανογραφήσεως. Σε τέτοιες περιπτώσεις, θα πρέπει να τις έχουν σ' αυτή τη μορφή. Άλλοι άνθρωποι θέλουν τις πληροφορίες τους σε μορφή διαγραμμάτων. Αν είναι έτσι, οι πληροφορίες θα πρέπει να τους παρέχονται με αυτό τον τρόπο. Και ορισμένοι άνθρωποι προτιμούν τις πληροφορίες τους σε μορφή μαθηματικών υποδειγμάτων. Σε αυτή την περίπτωση, έτσι ακριβώς θα πρέπει να τους δίνονται.

Πολλοί ειδικοί σε στατιστικές μεθόδους, τεχνολογία ηλεκτρονικών υπολογιστών ή διεξοδικές αναλύσεις δεν κατορθώνουν να μεταδώσουν το μήνυμα των πληροφοριών τους στο διοικητικό στέλεχος που θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει. Τα επιτελεία και τα τμήματά ελέγχου αναπτύσσουν συχνά πληροφορίες που δεν θα χρησιμοποιηθούν από τα διοικητικά στελέχη, επειδή δεν είναι αρκετά απλές ή προσαρμοσμένες στη δική τους λογική. Αυτό,

φυσικά, είναι ένα από τα προβλήματα των συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων.

Αυτό που λέχθηκε για την προσαρμογή των πληροφοριών στην κατανόηση και λογική των συγκεκριμένων ατόμων μπορεί να λεχθεί επίσης και για τις τεχνικές ελέγχου. Ακόμη και πολύ έξυπνα άτομα μπορεί να «απωθηθούν» από ορισμένα εξειδικευμένα συστήματα των ειδικών. Υπάρχουν εξαιρετικά εξειδικευμένες τεχνικές σχεδιασμού – προγραμματισμού και ελέγχου που αποτυγχάνουν στην πράξη απλώς επειδή τα συστήματα είτε δεν ήταν καταληπτά σ' εκείνους που έπρεπε να τα χρησιμοποιήσουν είτε φαινόταν πολύ περίπλοκα γι αυτούς. Οι ειδικοί σ' αυτά τα θέματα που είναι έξυπνοι δεν θα προσπαθήσουν να δείξουν στους άλλους πόσο ειδικοί είναι, αλλά αντίθετα θα σχεδιάσουν ένα σύστημα που να κατανοείται εύκολα έτσι ώστε να το χρησιμοποιήσουν οι ενδιαφερόμενοι. Αυτοί οι ειδικοί θα αντιληφθούν ότι αν μπορούν να εξασφαλίσουν 80% του οφέλους με ένα σύστημα αρκετά ακατέργαστο, αυτό είναι πολύ καλύτερο από το να μην εξασφαλίσουν κανένα όφελος προτείνοντας ένα τελειότερο, αλλά μη εφαρμόσιμο σύστημα.

2.12.3. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να υποδεικνύουν τις αποκλίσεις σε κρίσιμα σημεία

Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους προσαρμογής των τεχνικών ελέγχου στις ανάγκες για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα είναι να εξασφαλίζεται ότι αυτές μπορούν να υποδεικνύουν τις αποκλίσεις. Με άλλα λόγια, υποδεικνύοντας τις αποκλίσεις από την προγραμματισμένη εκτέλεση της εργασίας, οι τεχνικές ελέγχου που βασίζονται στην αποδεδειγμένα σωστή

αρχή της εξαίρεσης επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη να αποκαλύπτουν εκείνα τα σημεία στα οποία απαιτείται και θα πρέπει να δίνεται η προσοχή τους.

Αλλά δεν είναι αρκετό να εντοπίζονται απλώς οι αποκλίσεις. Ορισμένες από αυτές έχουν σχετικά μικρή σημασία, ενώ άλλες έχουν πολύ μεγάλη. Μικρές αποκλίσεις σε ορισμένους τομείς μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σημασία από μεγαλύτερες αποκλίσεις σε άλλους τομείς. Ένα διοικητικό στέλεχος, λόγω χάρη, μπορεί να ανησυχήσει αν το κόστος των εργατικών παρεκκλίνει από τον προϋπολογισμό κατά 20%.

Συνεπώς, η αρχή της εξαίρεσης θα πρέπει να συνοδεύεται στην πράξη από την αρχή του ελέγχου των κρίσιμων σημείων. Δεν είναι αρκετό να ψάχνουμε απλώς για αποκλίσεις, θα πρέπει και να τις αναζητούμε στα κρίσιμα σημεία. Παρόλο που αληθεύει ότι όσο περισσότερο τα διοικητικά στελέχη συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους για έλεγχο στις αποκλίσεις, τόσο αποδοτικότερος θα είναι ο έλεγχος τους, αυτή η αρχή είναι καλύτερα να θεωρείται υπό το φως του γεγονότος ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί να συγκεντρώνεται η αρχική προσοχή στα σημεία εκείνα που είναι κρίσιμα για την αξιολόγηση της εκτελούμενης εργασίας.

2.12.4. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι αντικειμενικές

Η διοίκηση περιλαμβάνει αναγκαστικά πολλά υποκειμενικά στοιχεία, αλλά το εάν ένας υφιστάμενος κάνει καλά τη δουλειά του δεν θα έπρεπε κανονικά να κρίνεται υποκειμενικά. Εκεί όπου οι τεχνικές και τα συστήματα ελέγχου είναι υποκειμενικά, η προσωπικότητα ενός διοικητικού στελέχους ή κάποιου υφισταμένου μπορεί να επηρεάσει ανακριβώς την κρίση της επίδοσης

του τελευταίου. Οι άνθρωποι όμως δυσκολεύονται να αποδεχτούν έναν αντικειμενικό έλεγχο της απόδοσης τους, ιδιαίτερα αν τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια και μέτρα εκσυγχρονίζονται με περιοδικές αναθεωρήσεις. Μπορούμε να πούμε λοιπόν ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί αντικειμενικά, ακριβή και κατάλληλα κριτήρια.

Τα αντικειμενικά κριτήρια μπορεί να είναι ποσοτικά, όπως κόστος *ανθρωπω-ωρών* ανά μονάδα ή ημέρα ολοκληρούμενης εργασίας. Μπορούν ακόμη να είναι ποιοτικά, όπως στην περίπτωση ενός επιμορφωτικού προγράμματος που έχει ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά ή έχει σχεδιαστεί για να επιτύχει μια ειδική βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού. Το θέμα είναι ότι και στις δυο περιπτώσεις το κριτήριο είναι προσδιορισμένο και *επιβεβαιώσιμο*.

2.12.5. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι ελαστικές

Οι τεχνικές και τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να είναι εφαρμόσιμα ακόμα και σε περιπτώσεις μεταβολής των σχεδίων – προγραμμάτων, απρόβλεπτων περιστάσεων ή και απολύτων αποτυχιών. Όπως έχει παρατηρήσει ο Goetz: «Ένα σύνθετο πρόγραμμα διοικητικών σχεδίων – προγραμμάτων μπορεί να αποτύχει σε ορισμένες λεπτομέρειες. Το χρησιμοποιούμενο σύστημα ελέγχου θα πρέπει να αναφέρει παρόμοιες αποτυχίες και θα πρέπει να περιλαμβάνει επαρκή στοιχεία ελαστικότητας, έτσι ώστε να διατηρείται ο διοικητικός έλεγχος των επιχειρήσεων παρά τις αποτυχίες». Με άλλα λόγια, για να παραμένουν αποτελεσματικές οι τεχνικές ελέγχου, παρά τις αποτυχίες ή τις απρόβλεπτες μεταβολές των σχεδίων – προγραμμάτων, απαιτείται ελαστικότητα στο σχεδιασμό τους.

Η ανάγκη για ελαστικό έλεγχο μπορεί να εξηγηθεί πολύ εύκολα. Ένα σύστημα προϋπολογισμού μπορεί να προβάλλει ένα ορισμένο επίπεδο δαπανών και να χορηγεί εξουσία σε διοικητικά στελέχη να προσλαμβάνουν υπαλλήλους ή να προμηθεύονται πρώτες ύλες και να εξαγοράζουν υπηρεσίες χωρίς να υπερβαίνουν αυτό το επίπεδο. Αν, όπως συμβαίνει συνήθως, αυτός ο προϋπολογισμός βασίζεται στην πρόβλεψη ενός ορισμένου επιπέδου πωλήσεων, μπορεί να χάσει κάθε νόημα σαν σύστημα ελέγχου, αν ο πραγματικός όγκος πωλήσεων είναι σημαντικά μεγαλύτερος ή μικρότερος από τον προβλεπόμενο. Ορισμένες εταιρείες δεν υπολείπονται καθόλου τα συστήματα προϋπολογισμών επειδή είναι ανελαστικά σε παρόμοιες περιπτώσεις. Αυτό που χρειάζεται, φυσικά, είναι ένα σύστημα που θα αντικατοπτρίζει τις παραλλαγές του όγκου πωλήσεων καθώς και άλλες αποκλίσεις από τα σχέδια. Κάτι τέτοιο έχει εξασφαλιστεί, με τον ελαστικό προϋπολογισμό.

Στον προγραμματισμό της παραγωγής, ο διευθυντής παραγωγής θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για αποτυχίες που θα προκληθούν αν χαλάσει κάποιο μηχάνημα ή αρρωστήσει ένας εργάτης που κάνει μια εργασία – κλειδί. Αν το σύστημα ελέγχου είναι πολύ ανελαστικό για να υπολογίσει παρόμοια εμπόδια, η καθυστέρηση, αν και προσωρινή, μπορεί να βλάψει τον έλεγχο. Μεγάλη ελαστικότητα μπορεί να εξασφαλιστεί στον έλεγχο με την ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων για διάφορες πιθανές καταστάσεις. Στην ουσία ο ελαστικός έλεγχος επιτυγχάνεται συνήθως καλύτερα με την ανάπτυξη ελαστικών σχεδίων – προγραμμάτων.

2.12.6. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι οικονομικές

Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να αξίζουν το κόστος του. Αν και αυτή η απαίτηση είναι απλή, η εφαρμογή της συχνά είναι περίπλοκη γιατί μπορεί να είναι δύσκολο για ένα διοικητικό στέλεχος να ξέρει τι αξίζει κάποιο ιδιαίτερο σύστημα ελέγχου ή να ξέρει τι στοιχίζει. Η οικονομία βέβαια είναι σχετική, επειδή τα οφέλη ποικίλλουν ανάλογα με την σημασία της δραστηριότητας, το μέγεθος της λειτουργίας, τις δαπάνες που μπορούν να προκληθούν από την απουσία ελέγχου και τη συμβολή που μπορεί να προσφέρει το σύστημα ελέγχου.

Μια μικρή εταιρεία δεν έχει τα μέσα να οργανώσει και να διατηρήσει το εκτεταμένο σύστημα ελέγχου μιας μεγάλης εταιρείας. Η δαπανηρή προετοιμασία, έγκριση και διαχείριση σύνθετων προγραμμάτων προϋπολογιστικού ελέγχου μπορεί κάλλιστα να αξίζουν το κόστος τους στη μεγάλη επιχείρηση, αλλά μόνο ένα μικρό σύστημα θα είναι οικονομικό για τη μικρή. Παρόμοια, ένας αντιπρόεδρος επί των χρηματοοικονομικών μπορεί να πιστεύει ότι καλώς έχουν ξοδευτεί πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά για τη συγκέντρωση στοιχείων και ανάπτυξη προβλέψεων περί της ροής μετρητών ή των επενδύσεων κεφαλαίων, αλλά στην ίδια εταιρεία μια πολύ μικρότερη δαπάνη για να διαπιστωθεί που καταλήγουν τα απορριπτόμενα (σκάρτα) προϊόντα μπορεί να θεωρηθεί υπερβολική.

Επειδή ένας περιοριστικός παράγοντας των συστημάτων ελέγχου είναι η σχετική οικονομία, αυτή, με τη σειρά της, θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την επιλογή για έλεγχο μόνο των κρίσιμων παραγόντων σε τομείς που έχουν σημασία για τα διοικητικά στελέχη. Αν ο έλεγχος προσαρμόζεται στη συγκεκριμένη εργασία και στο μέγεθος της επιχείρησης, θα είναι πιθανότατα

οικονομικός. Από την άλλη πλευρά , η οικονομική λειτουργία των επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας οφείλεται σε κάποιο βαθμό στο ότι αυτές έχουν τα μέσα να διαθέτουν δαπανηρά και περίτεχνα συστήματα ελέγχου. Συχνά όμως, το μέγεθος των προβλημάτων, το ευρύτερο πεδίο του σχεδιασμού-προγραμματισμού, η δυσκολία συντονισμού των σχεδίων – προγραμμάτων και η κακή επικοινωνία στη μεγάλη επιχείρηση απαιτούν τόσο δαπανηρά συστήματα ελέγχου , που η γενική τους αποδοτικότητα υποφέρει σε σύγκριση με την αποδοτικότητα των συστημάτων που απαιτούνται για μια μικρή επιχείρηση. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι *οι τεχνικές και θεωρήσεις του ελέγχου είναι αποδοτικές όταν ανακαλύπτουν και ρίχνουν φως στις αιτίες των πραγματικών ή των πιθανών αποκλίσεων από τα σχέδια με το ελάχιστο κόστος ή άλλες ανεπιθύμητες επιπτώσεις.*

2.12.7. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να οδηγούν σε λήψη διορθωτικών μέτρων

Αν ένα σύστημα ελέγχου δεν οδηγεί στη λήψη των απαιτούμενων διορθωτικών μέτρων , δεν θα είναι τίποτα περισσότερο από μια ενδιαφέρουσα άσκηση. Ένα επαρκές σύστημα θα ανακαλύψει που επέρχονται οι αποτυχίες και ποιος είναι υπεύθυνος γι αυτές, και θα εξασφαλίσει ότι λαμβάνονται κάποια διορθωτικά μέτρα. Γιατί δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι ο έλεγχος δικαιολογείται μόνο αν οι υποδεικνυόμενες ή οι πραγματοποιηθείσες αποκλίσεις από τα σχέδια διορθώνονται με τον κατάλληλο σχεδιασμό – προγραμματισμό, οργάνωση, στελέχωση, και διεύθυνση και ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη τεχνική διοικητικού ελέγχου είναι ο προϋπολογισμός. Πραγματικά, μερικές φορές αξιώνεται ότι η κατάρτιση προϋπολογισμών είναι η τεχνική για την επίτευξη του ελέγχου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πολλές φορές μη-προϋπολογιστικές τεχνικές δεν είναι επουσιώδης.

3.1. Έννοια και σκοπός της κατάρτισης προϋπολογισμών

Κατάρτιση προϋπολογισμών είναι η διατύπωση με αριθμητικούς όρους σχεδίων για μια δεδομένη μελλοντική περίοδο. Οι προϋπολογισμοί λοιπόν είναι εκθέσεις προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, εκφραζόμενες σε οικονομικούς όρους – όπως στους προϋπολογισμούς εσόδων και δαπανών και στους προϋπολογισμούς επενδύσεων – ή και σε μη οικονομικούς όρους – όπως στους προϋπολογισμούς ωρών απασχόλησης, υλικών ποσοτήτων προϊόντων που θα πουληθούν, ή μονάδων παραγωγής.

Με την αριθμητική παρουσίαση των σχεδίων και τη διάσπαση αυτών των σχεδίων σε επί μέρους σχέδια συνεπή προς την οργανωτική δομή, οι προϋπολογισμοί επιβάλλουν και συσχετίζουν το σχεδιασμό και επιτρέπουν να εκχωρείται εξουσία χωρίς απώλεια ελέγχου. Με άλλα λόγια, η μετατροπή των σχεδίων σε ορισμένους αριθμούς επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να βλέπουν καθαρά τι κεφάλαιο θα δαπανηθεί, από ποιόν, και που, και τι έξοδα, έσοδα, ή μονάδες φυσικών εισροών ή εκροών θα περιλαμβάνουν τα σχέδια τους. Έχοντας εξακριβώσει τα παραπάνω, μπορούν πιο ελεύθερα να

εκχωρήσουν εξουσία για την υλοποίηση ενός σχεδίου- προγράμματος μέσα στα όρια του προϋπολογισμού.

3.2. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί μπορεί να ετοιμάζονται από την ανώτατη διοίκηση και μετά να επιβάλλονται σε όλα τα άλλα επίπεδα του οργανισμού, ή και να ετοιμάζονται από στελέχη κατωτέρων επιπέδων και να διαβιβάζονται στην ανώτατη διοίκηση για έγκριση. Ο πρώτος τρόπος είναι η **αναλυτική διαδικασία** προϋπολογισμού, ενώ ο δεύτερος αναφέρεται συχνά σαν **συνθετική** διαδικασία.

Ο **αναλυτικός** προϋπολογισμός που ετοιμάζεται από την ανώτατη διοίκηση ήταν η παραδοσιακή μέθοδος στο παρελθόν, και το ανώτατο στέλεχος που ήταν υπεύθυνο για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είχε έναν από τους τίτλους Διευθυντής Οικονομικού Ελέγχου, Οικονομικός Διευθυντής, Διευθυντής Χρηματοοικονομικού, ή Διευθύνων Σύμβουλος Οικονομικών.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου κατάρτισης προϋπολογισμών είναι ότι δημιουργεί υπευθυνότητα, επειδή ένα συγκεκριμένο πρόσωπο είναι υπεύθυνο για τους προϋπολογισμούς. Αυτό το πρόσωπο, που είναι μέλος της ανώτατης διοίκησης, διαθέτει τη «γενική εικόνα» - τη γενική οικονομική κατάσταση του οργανισμού. Αν και τα στελέχη των κατωτέρων επιπέδων μπορεί να διατυπώνουν σχόλια για τους προϋπολογισμούς, η κυριότερη δουλειά τους είναι να τους εφαρμόζουν.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι προϋπολογισμοί δεν καταρτίζονται απ' αυτούς που θα κληθούν να τους

υλοποιήσουν. Κάποιοι προϋπολογισμοί που μπορεί να φαίνονται λογικοί στην ανώτατη διοίκηση είναι πιθανό να αποδεικνύονται αππραγματοποίητοι στα κατώτερα οργανωτικά επίπεδα που θα τους εφαρμόσουν.

Η **συνθετική** διαδικασία προϋπολογισμού – κατά την οποία τα κατώτερα στελέχη ετοιμάζουν τον προϋπολογισμό και τον διαβιβάζουν στην ανώτατη διοίκηση για έγκριση – αρχίζει με την διατύπωση των στόχων από την ανώτατη διοίκηση. Στη συνέχεια, τα κατώτερα στελέχη διαβιβάζουν τις προτάσεις προϋπολογισμού. Η δουλειά της ανώτερης διοίκησης σ' ένα σύστημα **συνθετικού** προϋπολογισμού είναι:

1. Να διατυπώνει και να γνωστοποιεί τους στόχους της επιχείρησης
2. Να αξιολογεί τον προϋπολογισμό κάθε διεύθυνσης για να εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνει ή συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Να συγκεντρώνει τους επιμέρους προϋπολογισμούς των μονάδων σ' ένα συνολικό προϋπολογισμό του οργανισμού.

Ένα πλεονέκτημα της συνθετικής διαδικασίας προϋπολογισμού είναι ότι αρχίζει από εκείνα τα στελέχη που θα πρέπει να τον υλοποιήσουν. Αυτά τα στελέχη μεταφέρουν μια ρεαλιστική εκτίμηση για τη χρήση των πόρων μέσα στον οργανισμό. Επειδή, όμως, όλα τα στελέχη θα ανταγωνίζονται για αυτούς τους οργανωτικούς πόρους, αυτή η διαδικασία προϋπολογισμού μπορεί να καταλήγει σε ελιγμούς και επιρροές στην προσπάθεια τους να εξασφαλίσουν τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους. Μπορεί επίσης να οδηγεί και σε τεχνητή διόγκωση, έτσι ώστε, όταν γίνουν περικοπές από την ανώτατη διοίκηση κατά την τελική έγκριση του προϋπολογισμού, να απομένουν αρκετοί πόροι για την κάλυψη των πραγματικών δαπανών.

Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, έτσι ώστε να μπορούν να υφίστανται περιοδικές αναθεωρήσεις. Ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά τη διάρκεια της τρέχουσας περιόδου, οι προϋπολογισμοί της επόμενης περιόδου μπορεί να προσαρμόζονται καλύτερα για να βοηθήσουν τη διεύθυνση να πετύχει τους στόχους του οργανισμού. Αν οι στόχοι αλλάξουν, οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν κατάλληλα.

3.3. Τύποι προϋπολογισμών

Επειδή οι προϋπολογισμοί εκφράζουν σχέδια – προγράμματα και επειδή η συνηθισμένη επιχείρηση έχει μια μεγάλη ποικιλία σχεδίων – προγραμμάτων, υπάρχουν και πολλοί τύποι προϋπολογισμών. Οι προϋπολογισμοί μπορούν να καταταχθούν σε πέντε βασικούς τύπους:

- (1) προϋπολογισμοί εσόδων και δαπανών
- (2) προϋπολογισμοί χρόνου, χώρου, υλικών και προϊόντων
- (3) προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών
- (4) προϋπολογισμοί ταμειακής κίνησης και
- (5) προϋπολογισμοί ισολογισμού

Μπορεί ακόμη να καταρτίζεται και ένας συνοπτικός προϋπολογισμός που απεικονίζει τη γενική εικόνα όλων των επιμέρους προϋπολογισμών.

3.3.1. Προϋπολογισμοί εσόδων και δαπανών

Οι πιο συνηθισμένοι ως τώρα επιχειρησιακοί προϋπολογισμοί εκφράζουν σχέδια – προγράμματα για έσοδα και δαπάνες λειτουργίας σε χρηματικά ποσά. Σε μια επιχείρηση, ο σημαντικότερος από αυτούς είναι ο

προϋπολογισμός πωλήσεων, δηλαδή η τυπική και λεπτομερής έκφραση της πρόβλεψης πωλήσεων. Και καθώς η πρόβλεψη πωλήσεων είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του σχεδιασμού – προγραμματισμού έτσι και ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι το θεμέλιο του προϋπολογιστικού ελέγχου. Αν και μια εταιρεία μπορεί να προϋπολογίσει και άλλα έσοδα, όπως το αναμενόμενο εισόδημα από ενοίκια, δικαιώματα εκμετάλλευσης ή ποικίλες δευτερεύουσες πηγές, τα έσοδα από την πώληση προϊόντων ή την προσφορά υπηρεσιών παρέχουν το κύριο εισόδημα από το οποίο καλύπτονται οι δαπάνες λειτουργίας και αποφέρονται κέρδη.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι συχνά δύσκολο να γίνει ακριβής πρόβλεψη των εσόδων, επειδή αυτά επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες της οικονομίας και της αγοράς, οι οποίοι δεν είναι δυνατό ούτε να προβλεφθούν, ούτε να ελεγχθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί των δαπανών λειτουργίας μπορεί να είναι εξίσου πολυάριθμοι με τις κατηγορίες δαπανών που προβλέπονται στο λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης καθώς και με τα τμήματα που περιλαμβάνονται στην οργανωτική δομή. Αυτοί οι προϋπολογισμοί μπορεί να αφορούν σε μεμονωμένα είδη δαπανών, όπως αμοιβής προσωπικού, αγοράς υλικών, εποπτείας, εξόδων γραφείων, ενοικίων, θέρμανσης, ηλεκτρικού, μετακινήσεων, ψυχαγωγίας, προμηθειών γραφείων, προμηθειών εργοστασίου και πολλών άλλων.

Αν οι δαπάνες σε κάποιο τμήμα μιας επιχείρησης υπερβούν τις προβλέψεις του προϋπολογισμού, ενημερώνεται η διοίκηση ότι θα πρέπει να δώσει περισσότερη προσοχή σ' αυτή την περιοχή. Η αύξηση στις δαπάνες μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της

επιχείρησης, οι οποίοι γενικά βρίσκονται εκτός ελέγχου της διοίκησης. Μπορεί όμως, να οφείλεται και σε ανεπάρκεια της διεύθυνσης, πράγμα το οποίο θα πρέπει η διοίκηση να διερευνήσει διεξοδικά.

Λόγω των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την διαμόρφωση των εσόδων και των δαπανών της επιχείρησης , συνηθίζεται να γίνεται συνδυασμός των προϋπολογισμών εσόδων και δαπανών.

3.3.2. Προϋπολογισμοί χώρου, χρόνου, υλικών και προϊόντων

Πολλοί προϋπολογισμοί εκφράζονται καλύτερα σε φυσικούς από ότι σε χρηματικούς όρους. Αν και αυτοί οι προϋπολογισμοί μεταφράζονται συνήθως σε συνέχεια σε χρηματικές ποσότητες, η σημασία τους σε ένα ορισμένο στάδιο του σχεδιασμού και του ελέγχου είναι πολύ μεγαλύτερη αν είναι εκφρασμένοι σε φυσικές ποσότητες. Ανάμεσα στους συνηθέστερους από αυτούς είναι οι προϋπολογισμοί για τις ώρες απασχόλησης, τις ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων και των υλικών.

Αναλύοντας τον προϋπολογισμό υλικών έχουμε να κάνουμε με υλικά που πρέπει να αποκτηθούν για την παραγωγή ενός προϊόντος. Σε αυτά περιλαμβάνονται όχι μόνο φυσικά υλικά, αλλά και άυλα, όπως εργασία. Τα υλικά και η εργασία που ενσωματώνονται άμεσα σε ένα τελικό προϊόν λέγονται άμεσα κόστη (ή άμεσα υλικά και εργασία). Πόροι του οργανισμού που δεν ενσωματώνονται άμεσα σε ένα προϊόν όπως το κόστος συντήρησης της καντίνας της επιχείρησης, λέγονται έμμεσα κόστη. Ο προϋπολογισμός υλικών αφορά τα άμεσα κόστη και είναι αναλυτικός, αναφέρει δηλαδή τις ποσότητες που θα χρειαστεί μελλοντικά η επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο θα τις αποκτήσει.

Γενικά οι περισσότερες εταιρείες προϋπολογίζουν το παραγωγικό τους αποτέλεσμα (εκροή προϊόντος) και τα περισσότερα τμήματα παραγωγής προϋπολογίζουν το μερίδιό τους στην εκροή του τελικού προϊόντος. Είναι επίσης συνηθισμένο να προϋπολογίζεται το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό, είτε σε ώρες είτε σε ημέρες εργασίας.

3.3.3. Προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών (επενδύσεων)

Οι προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών περιγράφουν λεπτομερώς τις κεφαλαιουχικές δαπάνες για εγκαταστάσεις, μηχανήματα, εξοπλισμό, αποθέματα και άλλα είδη. Είτε βραχυπρόθεσμοι, είτε μακροπρόθεσμοι, αυτοί οι προϋπολογισμοί απαιτούν προσοχή ώστε να δίνεται μια ορισμένη μορφή στα σχέδια για τη δαπάνη των κεφαλαίων της επιχείρησης. Επειδή αυτά τα κεφάλαια είναι γενικά ένας από τους πιο περιοριστικούς παράγοντες κάθε επιχείρησης και επειδή οι επενδύσεις σε κτίρια και εξοπλισμό απαιτούν συνήθως μια μεγάλη περίοδο επικερδούς λειτουργίας για την ανάκτηση του κόστους τους, οδηγώντας έτσι σε ένα μεγάλο βαθμό ανελαστικότητας, οι προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών θα πρέπει να συνδέονται επιμελώς με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό – προγραμματισμό.

3.3.4. Προϋπολογισμοί ταμειακής κίνησης

Ο προϋπολογισμός ταμειακής κίνησης είναι απλώς μία πρόβλεψη των εισπράξεων και των πληρωμών μετρητών έναντι της οποίας μετράται η πραγματική κίνηση μετρητών. Είτε αποκαλείται προϋπολογισμός είτε όχι, αυτή η πρόβλεψη είναι ίσως το σημαντικότερο μέσο ελέγχου σε μια

επιχείρηση. Η διαθεσιμότητα μετρητών για την έγκαιρη τακτοποίηση των οφειλόμενων υποχρεώσεων είναι η πρωταρχική απαίτηση για την ύπαρξη της επιχείρησης και τα μεγάλα κέρδη δεν ωφελούν καθόλου όταν είναι δεσμευμένα σε αποθέματα, μηχανήματα, ή άλλα μη – ρευστά περιουσιακά στοιχεία. Ο προϋπολογισμός ταμειακής κίνησης δείχνει επίσης αν υπάρχει πλεόνασμα μετρητών κάνοντας έτσι δυνατό να σχεδιαστεί η επένδυση του, η αν δεν υπάρχει δείχνει την ανάγκη βραχυπρόθεσμου δανεισμού, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να αποκτηθούν αυτά τα δάνεια με τον αποδοτικότερο και οικονομικότερο τρόπο.

3.3.5. Προϋπολογισμοί ισολογισμού

Ο προϋπολογισμός ισολογισμού προβλέπει τη μελλοντική κατάσταση του ενεργητικού, του παθητικού και του λογαριασμού κεφαλαίου. Επειδή οι μεταβολές στα διάφορα ποσά του ισολογισμού προέρχονται από τους διάφορους άλλους προϋπολογισμούς, αυτός αναδεικνύει την ακρίβεια όλων των άλλων προϋπολογισμών. Εκτός από τον προϋπολογισμό ισολογισμού, πολλά από τα ποσά που περιλαμβάνονται σ' αυτόν μπορούν επίσης, να προϋπολογιστούν με πολλές ή λίγες λεπτομέρειες. Οι συνηθέστεροι από αυτούς τους προϋπολογισμούς, εκτός από τους προϋπολογισμούς επενδύσεων μετρητών και κεφαλαίων, είναι ειδικοί προϋπολογισμοί εισπρακτέων λογαριασμών, αποθεμάτων και πληρωτέων λογαριασμών.

3.4. Κίνδυνοι που συναντώνται κατά την κατάρτιση προϋπολογισμών

Ορισμένα προγράμματα προϋπολογιστικού ελέγχου είναι τόσο πλήρη και λεπτομερή, ώστε καταλήγουν να γίνουν βραδυκίνητα, χωρίς νόημα και παράλογα δαπανηρά. Όταν η κατάρτιση προϋπολογισμών φθάσει στην υπερβολή, αρχίζουν να εμφανίζονται κίνδυνοι επειδή, με το να ελέγχονται λεπτομερώς ακόμη και τα πιο ασήμαντα έξοδα, τα διοικητικά στελέχη στερούνται την απαραίτητη ελευθερία για να διοικήσουν τα τμήματα τους.

Ένας άλλος κίνδυνος αντιμετωπίζεται όταν επιτρέπεται στους στόχους του προϋπολογισμού να παραμερίζουν τους στόχους της επιχείρησης. Στο ζήλο τους να κρατηθούν μέσα στα όρια του προϋπολογισμού, τα διοικητικά στελέχη μπορεί να ξεχάσουν ότι αρχικά οφείλουν υποταγή στους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

Ένας λανθάνων κίνδυνος που συναντάται μερικές φορές κατά την κατάρτιση προϋπολογισμών είναι ο κίνδυνος της απόκρυψης των ανεπαρκειών. Οι προϋπολογισμοί έχουν έναν τρόπο να αυξάνονται έναντι προηγούμενων και το γεγονός ότι στο παρελθόν έγινε μια ορισμένη δαπάνη αποτελεί απόδειξη για τη λογικότητα αυτής της δαπάνης στο παρόν. Αν ένα τμήμα ξόδεψε κάποτε ένα άλφα ποσό για προμήθεια, αυτό το ποσό γίνεται βάση για την κατάρτιση των μελλοντικών προϋπολογισμών του τμήματος. Ακόμη, μερικές φορές τα διοικητικά στελέχη ξέροντας ότι πιθανότατα οι προϋπολογισμοί τους θα περικοπούν μέχρι να φτάσουν στην τελική έγκριση, ζητούν πολύ περισσότερα από αυτά που πραγματικά χρειάζονται. Αν η κατάρτιση προϋπολογισμών δε γίνεται με συνεχή επανεξέταση των κριτηρίων και των συντελεστών μετατροπής βάσει των οποίων ο σχεδιασμός -

προγραμματισμός μεταφράζεται σε αριθμητικούς όρους, οι προϋπολογισμοί μπορεί να γίνουν μια ομπρέλα κάτω από την οποία θα μπορέσει να κρυφθεί η ακαταστασία και η ανεπαρκής διοίκηση.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος στους προϋπολογισμούς είναι ίσως η ανελαστικότητα. Ακόμη και αν η κατάρτιση προϋπολογισμών δεν χρησιμοποιείται για να υποσκελίσει τη διοίκηση, η μετατροπή των σχεδίων – προγραμμάτων σε αριθμητικούς όρους τους δίνει ένα είδος απατηλής οριστικότητας. Είναι πολύ πιθανό να αποδειχτεί από τα γεγονότα ότι ένα μεγαλύτερο ποσό θα έπρεπε να ξοδευτεί για αυτό το είδος εργασίας ή για εκείνο το είδος υλικού και ένα μικρότερο ποσό για κάποιο άλλο ή ότι οι πωλήσεις θα υπερβούν ή θα υστερήσουν ουσιαστικά των προβλεπόμενων.

Τέτοιες διαφορές μπορεί να κάνουν έναν προϋπολογισμό *απαρχαιωμένη* σχεδόν αμέσως μόλις ολοκληρωθεί. Και αν τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ακολουθήσουν πιστά τους προϋπολογισμούς τους, ενώ συμβαίνουν παρόμοια γεγονότα, η χρησιμότητα αυτών των προϋπολογισμών ελαττώνεται ή εξαλείφεται. Αυτό αληθεύει ιδιαίτερα όπου οι προϋπολογισμοί γίνονται προκαταβολικά για μεγάλες περιόδους.

3.5. Ελαστικοί προϋπολογισμοί

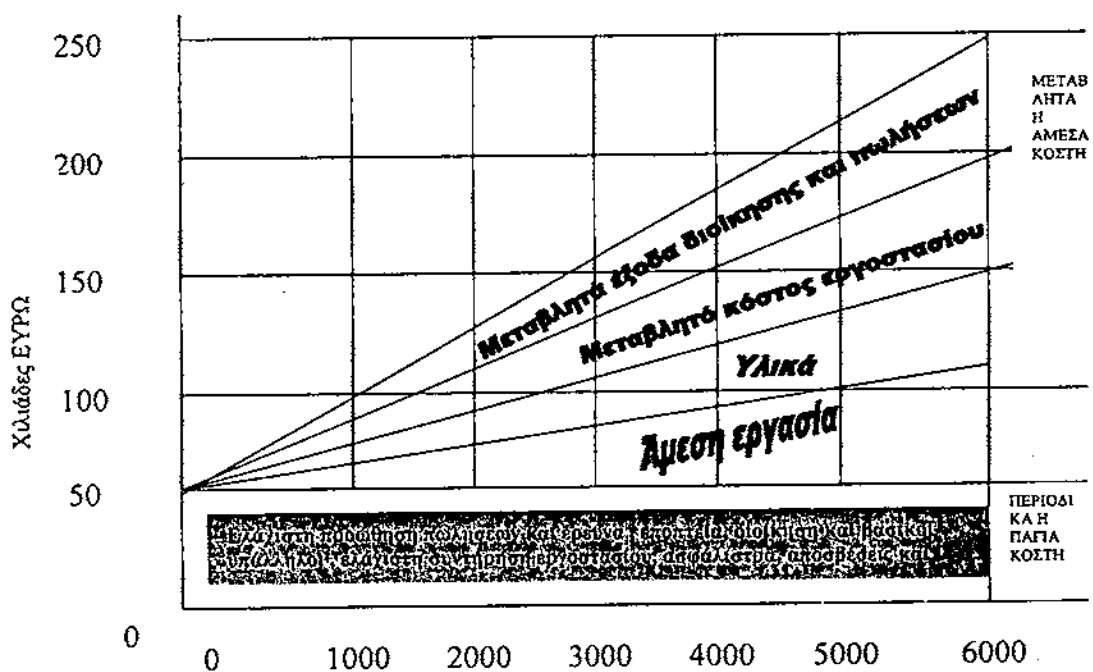
Λόγω των κινδύνων που προκαλεί η ανελαστικότητα στους προϋπολογισμούς έχει αρχίσει να δίνεται όλο και μεγαλύτερη προσοχή στους ελαστικούς ή μεταβλητούς προϋπολογισμούς. Αυτοί οι προϋπολογισμοί σχεδιάζονται έτσι ώστε να μπορούν να μεταβάλλονται παράλληλα με τις μεταβολές του όγκου πωλήσεων ή κάποιου άλλου μέτρου εκροής, γι αυτό και η εφαρμογή τους περιορίζεται κυρίως σε προϋπολογισμούς δαπανών. Ο

ελαστικός προϋπολογισμός βασίζεται πάνω σε μια ανάλυση των δαπανών που καθορίζει πως θα έπρεπε να μεταβάλλονται τα μεμονωμένα κόστη παράλληλα με τη μεταβολή του όγκου εκροής. Ορισμένα κόστη δεν μεταβάλλονται παράλληλα με τον όγκο της εκροής, ιδιαίτερα σε τόσο σύντομες περιόδους όπως ένας μήνας, έξι μήνες ή ένας χρόνος. Ανάμεσα τους είναι οι αποσβέσεις, οι φόροι και τα ασφάλιστρα της περιουσίας, η συντήρηση κτιρίων και εξοπλισμού και το κόστος διατήρησης ενός ελάχιστου επιτελείου εποπτικού και άλλου βασικού προσωπικού σε κατάσταση ετοιμότητας. Ορισμένα από αυτά τα περιοδικά κόστη – όπως το κόστος διατήρησης ενός ελάχιστου επιτελείου εποπτικού και άλλου βασικού προσωπικού σε κατάσταση ετοιμότητας. Ορισμένα από αυτά τα περιοδικά κόστη – όπως το κόστος διατήρησης ενός ελάχιστου αριθμού βασικού ή εκπαιδευμένου προσωπικού για διαφήμιση ή προαγωγή των πωλήσεων ή για έρευνα – εξαρτώνται από τη διοικητική πολιτική.

Τα κόστη που μεταβάλλονται παράλληλα με τον όγκο της εκροής κυμαίνονται από εκείνα που είναι εντελώς ελαστικά ως εκείνα που είναι μόνο ελαφρώς ελαστικά. Το έργο του ελαστικού προϋπολογισμού είναι να εκλέξει κάποια μονάδα μέτρησης που αντικατοπτρίζει τον όγκο της εκροής, να εξετάσει τις διάφορες κατηγορίες κόστους (συνήθως με αναφορά στο λογιστικό σχέδιο) και, με στατιστικές μελέτες, τεχνικές μεθόδους ανάλυσης και άλλους τρόπους, να καθορίσει πως θα έπρεπε να μεταβάλλονται αυτά τα κόστη παράλληλα με τον όγκο της εκροής. Σ' αυτό το στάδιο, κάθε κατηγορία κόστους συσχετίζεται με τον όγκο της εκροής, άλλοτε με τον εντοπισμό «βημάτων» που ακολουθεί η αύξηση της εκροής και άλλοτε με ένα συντελεστή που επιτρέπει τον υπολογισμό των αυξήσεων των δαπανών όταν

αυξηθεί η εκροή. Αυτά τα ελαστικά στοιχεία κόστους δίνονται σε κάθε τμήμα, μαζί με ορισμένα χρηματικά ποσά για τα πάγια έξοδα του. Έπειτα δίνεται περιοδικά – συνήθως κάθε μήνα – στους διευθυντές των τμημάτων η πρόβλεψη της εκροής για το άμεσο μέλλον, από την οποία υπολογίζονται τα χρηματικά ποσά των ελαστικών εξόδων που συνιστούν τον προϋπολογισμό. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να καταρτιστεί ένας βασικός προϋπολογισμός προκαταβολικά για έξι μήνες ή ένα χρόνο, ο οποίος μπορεί να γίνει ελαστικός με πιο βραχυπρόθεσμες μεταβολές στις πωλήσεις και τις εκροές.

Αυτός ο τύπος προϋπολογισμού απεικονίζεται στο σχήμα 3.1. που δείχνει τα πάγια και τα μεταβλητά επιχειρησιακά κόστη.



Σχήμα 3.1. Διάγραμμα ελαστικού προϋπολογισμού

Καθώς αυξάνει ο όγκος των εκροών, ορισμένα κόστη παραμένουν σταθερά (πάγια), άλλα μεταβάλλονται παράλληλα με τον όγκο της εκροής. Υποτίθεται ότι τα περιοδικά κόστη παραμένουν σταθερά για έναν όγκο εκροής που κυμαίνεται από 0 έως 6.000 μονάδες.

Όπως μπορούμε να δούμε, το Σχήμα 3.1. βασίζεται στην υπόθεση ότι τα περιοδικά κόστη θα παραμείνουν τα αυτά για έναν όγκο εκροής από 0 έως 6.000 μονάδες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένας ελαστικός προϋπολογισμός θα αντιπροσωπεύει μια σειρά εκροών όπου τα διαχειριστικά, τα διοικητικά, τα οργανωτικά και άλλα περιοδικά κόστη θα είναι τα αυτά. Στην πράξη όμως αυτή η εκροή μπορεί να κυμαίνεται από 3.000 ως 10.000 μονάδες. Αν ήταν μικρότερη από 3.000 μονάδες, θα απαιτείτο ένας διαφορετικός ελαστικός προϋπολογισμός με καταλληλότερο επίπεδο περιοδικού κόστους για τον μικρότερο όγκο εκροής. Αν ήταν μεγαλύτερη από 10.000 μονάδες, θα απαιτείτο κάποιος άλλος ελαστικός προϋπολογισμός για να αντικατοπτρίσει το επίπεδο περιοδικού κόστους που θα καθίστατο αναγκαίο από τις εκτενέστερες επιχειρησιακές λειτουργίες.

Ένας χαρακτηριστικός ελαστικός προϋπολογισμός που προκύπτει από μια παρόμοια ανάλυση φαίνεται στον πίνακα 3.2. Ο πίνακας δείχνει έναν προϋπολογισμό δαπανών από 575.000 € ως 875.000€ το τρίμηνο. Υποτίθεται ότι αν οι πωλήσεις είναι μικρότερες από 575.000€, η εταιρεία θα χρειαστεί πιθανότατα να αναδιοργανώσει τη λειτουργία της, για να αντεπεξέλθει επικερδώς σ' αυτό τον μικρότερο όγκο εκροής. Από την άλλη πλευρά, αν οι πωλήσεις αυξηθούν πάνω από 875.000€ η επέκταση των εγκαταστάσεων και της οργάνωσης της εταιρείας θα απαιτήσει έναν εντελώς νέο ελαστικό προϋπολογισμό.

Μια δυσκολία που αντιμετωπίζεται σε όλα τα είδη ελαστικών προϋπολογισμών είναι ότι ένας διευθυντής τμήματος θα πρέπει παρόλα αυτά να καταρτίζει μελλοντικά σχέδια – προγράμματα. Μπορεί να είναι εύκολο να πούμε σε ένα αρχιεργάτη ότι κατά τη διάρκεια του μηνός Μαΐου μπορεί να έχει

δώδεκα ειδικευμένους τεχνίτες στο τμήμα συναρμολόγησης , έπειτα, μερικές βδομάδες αργότερα, ότι τον Ιούνιο μπορεί να έχει δεκαπέντε τεχνίτες και ένα μήνα αργότερα ότι ο προϋπολογισμός για τον Ιούλιο θα του επιτρέψει να έχει μόνο δέκα. Αλλά το πρόβλημα της πρόσληψης και της επιμόρφωσης κατάλληλου προσωπικού καθιστά τη συμμόρφωση προς αυτές τις μεταβολές δαπανηρότερη από ότι αξίζουν οι ίδιες. Με άλλα λόγια, προς χάρη της αποδοτικότητας , μπορεί να απαιτείται να μην μεταβάλλονται ορισμένες από τις δαπάνες των τμημάτων παράλληλα με τις βραχυπρόθεσμες μεταβολές του όγκου εκροής. Στην επιδίωξη του να εντάσσει ελαστικότητα στους προϋπολογισμούς, το έξυπνο διοικητικό στέλεχος δεν θα πρέπει να χάνει την επαφή του με τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης, ακολουθώντας τυφλά ένα οποιοδήποτε σύστημα.

Η παρατήρηση πολλών ελαστικών προϋπολογισμών στην πράξη οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτοί έχουν μεγαλύτερη επιτυχία όταν οι πωλήσεις ή τα άλλα μέτρα του όγκου εκροής μπορούν να προβλεφθούν αρκετά σωστά και μπορούν να γίνουν αρκετά μακροπρόθεσμα σχέδια – προγράμματα, έτσι ώστε να μη χρειάζεται να μεταβάλλεται τόσο συχνά και μετά από τόσο σύντομη προειδοποίηση το επίπεδο των δαπανών, πράγμα που κάνει ανυπόφορη την εποπτική εργασία. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, θα μπορούσε κάλλιστα να ρωτήσει κανείς ποια είναι τα πλεονεκτήματα του ελαστικού προϋπολογισμού. Αν και ένας σταθερός προϋπολογισμός είναι εξίσου ικανοποιητικός αν υπάρχουν καλά σχέδια = προγράμματα και προβλέψεις πωλήσεων, ένας ελαστικός προϋπολογισμός επιβάλλει να μελετούνται οι συντελεστές που μεταφράζουν τον όγκο της εργασίας σε απαιτούμενο εργατικό δυναμικό ή απαιτούμενες δαπάνες. Οι

προσεκτικά υπολογισμένοι συντελεστές μετατροπής – που υπολογίζονται και εφαρμόζονται προκαταβολικά – είναι απαραίτητοι για κάθε επιτυχή κατάρτιση προϋπολογισμού. Αυτό, περισσότερο και από την ίδια την ελαστικότητα, φαίνεται να είναι το κύριο πλεονέκτημα των ελαστικών προϋπολογισμών.

Πίνακας 3.2. Ένας χαρακτηριστικός ελαστικός προγραμματισμός για μια ολόκληρη εταιρεία

Τριμηνιαίος όγκος πωλήσεων σε χιλιάδες ΕΥΡΩ							
Είδος δαπάνης	575€	625€	675€	725€	775€	825€	875€
Υλικά	184€	200€	216€	232€	248€	264€	280€
Άμεση εργασία	70	76	82	88	94	100	106
Γενικά έξοδα	150	155	161	168	170	171	174
Κόστος παραγωγής	404€	431€	459€	488€	512€	535€	560€
Τεχνικός σχεδιασμός προϊόντων	35€	36€	38€	38€	38€	38€	40€
Έρευνα και ανάπτυξη	10	10	10	10	12	12	12
Πωλήσεις και διαφήμιση	64	66	69	72	73	74	75
Διοικητικά έξοδα	60	62	63	63	64	65	66
Συνολικά έξοδα	573€	605€	639€	671€	699€	724€	753€
Κέρδος από επιχειρήσεις	2€	20€	36€	54€	76€	101€	122€
Κέρδη από πωλήσεις	0,3%	3,2%	5,4%	7,5%	9,8%	12,3%	14%

3.6. Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Ένας άλλος τύπος προϋπολογισμού, που ο σκοπός του έχει πολλά κοινά με το σκοπό του ελαστικού προϋπολογισμού, είναι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης. Η ιδέα πίσω από αυτή την τεχνική είναι να διαιρούνται τα επιχειρησιακά προγράμματα σε «πακέτα» που θα περιλαμβάνουν στόχους, δραστηριότητες και απαιτούμενους πόρους και έπειτα να υπολογίζεται το κόστος για κάθε πακέτο ξεκινώντας από το μηδέν. Ξεκινώντας κάθε προϋπολογισμό από μια μηδενική βάση, το κόστος υπολογίζεται από την αρχή και έτσι αποφεύγεται η συνηθισμένη τάση που παρατηρείται κατά την κατάρτιση προϋπολογισμών να εξετάζονται μόνο οι μεταβολές από μια προηγούμενη περίοδο.

Αυτή η τεχνική έχει εφαρμοστεί γενικά στους αποκαλούμενους τομείς υποστήριξης, και όχι στους τομείς της ίδιας της παραγωγής. Αυτό έγινε επειδή υποτέθηκε ότι σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και η ανάπτυξη, το προσωπικό, ο σχεδιασμός – προγραμματισμός και τα χρηματοοικονομικά, έχει κανείς κάποιο δικαίωμα να αποφασίζει κατά την κρίση του τι ποσά θα δαπανηθούν για τα περισσότερα προγράμματα. Τα διάφορα προγράμματα που θεωρούνται επιθυμητά κοστολογούνται και ανασκοπούνται από την άποψη των ωφελειών που θα παράσχουν στην επιχείρηση, και έπειτα κατατάσσονται σύμφωνα με αυτές τις ωφέλειες και επιλέγονται με κριτήρια τις ωφέλειες και το κόστος τους.

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι, φυσικά, το γεγονός ότι αναγκάζει τα διοικητικά στελέχη να σχεδιάζουν από την αρχή κάθε πρόγραμμα.

3.7. Εναλλακτικοί και συμπληρωματικοί προϋπολογισμοί

Μια άλλη μέθοδος για την εξασφάλιση ελαστικών προϋπολογισμών είναι να καταρτίζονται εναλλακτικοί προϋπολογισμοί για εναλλακτικές περιστάσεις. Μερικές φορές μια εταιρεία καταρτίζει προϋπολογισμούς για ένα υψηλό, ένα μέτριο και ένα χαμηλό επίπεδο εργασιών, και οι τρεις αυτοί προϋπολογισμοί εγκρίνονται για το σύνολο της εταιρείας και για κάθε οργανωτικό τμήμα της προκαταβολικά για περίοδο έξι μηνών ή ενός χρόνου. Έπειτα, σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα, τα διοικητικά στελέχη πληροφορούνται ποιον προϋπολογισμό θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν για τον έλεγχο των εργασιών τους. Οι εναλλακτικοί προϋπολογισμοί αποτελούν μια τροποποίηση των ελαστικών προϋπολογισμών. Η διαφορά τους είναι ότι αυτοί οι τελευταίοι είναι στην ουσία απεριόριστα ελαστικοί αντί να περιορίζονται σε λίγες εναλλακτικές λύσεις.

Η ελαστικότητα των προϋπολογισμών εξασφαλίζεται επίσης μέσω ενός σχεδίου – προγράμματος που αποκαλείται «συμπληρωματικός μηνιαίος προϋπολογισμός». Βάσει αυτού του σχεδίου προετοιμάζεται ένας εξαμηνιαίος ή ετήσιος προϋπολογισμός που έχει τον κύριο σκοπό να ορίσει το πλαίσιο των σχεδίων – προγραμμάτων της εταιρείας, συντονίζοντας τα σχέδια των διαφόρων τμημάτων. Αυτός είναι ένας βασικός ή ελάχιστος προϋπολογισμός. Έπειτα ένας συμπληρωματικός προϋπολογισμός προετοιμάζεται κάθε μήνα, βάσει του όγκου των επιχειρησιακών προβλέψεων για αυτό το μήνα. Αυτός ο προϋπολογισμός δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος την εξουσία να προγραμματίζει την εκροή του και να ξοδεύει κεφάλαια πέρα από τα όρια του βασικού προϋπολογισμού, στην έκταση που δικαιολογούν κάτι τέτοιο τα πιο βραχυπρόθεσμα σχέδια. Έτσι αποφεύγονται ορισμένοι από τους λεπτομερείς

υπολογισμούς που είναι απαραίτητοι στην περίπτωση του συνηθισμένου ελαστικού προϋπολογισμού. Οι δυο παραπάνω μέθοδοι όμως, δεν έχουν συνήθως το πλεονέκτημα να επιβάλλουν μια πλήρη ανάλυση όλων των εξόδων και το συσχετισμό τους προς τον όγκο της εκροής.

3.8. Για να επιτύχει ο προϋπολογιστικός έλεγχος

Για να έχουν επιτυχία οι μέθοδοι προϋπολογιστικού ελέγχου, τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι αυτές είναι σχεδιασμένες απλώς για να χρησιμεύσουν σαν εργαλεία και όχι για να αντικαταστήσουν τη διοίκηση, ότι έχουν περιορισμούς και ότι θα πρέπει να προσαρμόζονται σε κάθε μεμονωμένη εργασία. Ακόμη περισσότερο, ότι αυτές είναι εργαλεία όλων των διοικητικών στελεχών και όχι μόνο του διευθυντή προγράμματος ή του ελεγκτή. Τα μόνα πρόσωπα που μπορούν να χειριστούν τους προϋπολογισμούς είναι τα διοικητικά στελέχη τα υπεύθυνα για τα προϋπολογισθέντα προγράμματα, και αυτό επειδή οι προϋπολογισμοί είναι σχέδια – προγράμματα. Κανένα επιτυχημένο πρόγραμμα προϋπολογισμού δεν μπορεί να «διευθυνθεί» ή να «διαχειριστεί» πραγματικά από έναν διευθυντή προγράμματος. Αυτό το επιτελικό στέλεχος μπορεί να βοηθά την προετοιμασία και τη χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών από τα υπεύθυνα διοικητικά στελέχη, αλλά δε θα έπρεπε να του ανατίθεται η εργασία να λαμβάνει δεσμευτικές για τον προϋπολογισμό αποφάσεις, εκτός βέβαια αν επρόκειτο να παραδοθεί στα χέρια του η διοίκηση ολόκληρης της εταιρείας.

Για να είναι αποτελεσματικότερη η κατάρτιση και η διαχείριση προϋπολογισμών, θα πρέπει να έχει την ολόψυχη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.

Ένα άλλο μέσο για την επιτυχία των προϋπολογισμών, σχετικό με τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, είναι να εξασφαλίζεται ότι όλα τα διοικητικά στελέχη που πρόκειται να διαχειριστούν και να ακολουθήσουν τους προϋπολογισμούς παίρνουν μέρος στην προετοιμασία τους. Στην κατάρτιση προϋπολογισμών, είναι απαραίτητη η πραγματική συμμετοχή. Οι περισσότεροι ελεγκτές και διευθυντές προγράμματος αναγνωρίζουν ότι η συμμετοχή είναι βασικότατο στοιχείο για την επιτυχία των προϋπολογισμών, αλλά πολύ συχνά στην πράξη αυτή η συμμετοχή περιορίζεται σε μια «αποδοχή» κατόπιν πιέσεων.

Αν και οι προϋπολογισμοί είναι ένα μέσο για να εκχωρείται εξουσία χωρίς να χάνεται ο έλεγχος, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ότι θα είναι τόσο λεπτομερείς και ανελαστικοί, ώστε στην πραγματικότητα να εκχωρείται μικρή μόνο αληθινή εξουσία μέσω αυτών. Ορισμένοι βέβαια πιστεύουν ότι ο καλύτερος προϋπολογισμός που μπορεί να δοθεί στα διοικητικά στελέχη είναι αυτός που αθροίζει όλες τις επιτρεπόμενες δαπάνες τους για μια δεδομένη χρονική περίοδο σε ένα ποσό και έπειτα τους παρέχει απόλυτη ελευθερία ως προς το πώς θα ξοδέψουν αυτά τα χρήματα σε επιδίωξη των στόχων της εταιρείας. Αυτό το είδος της αποκέντρωσης έχει πολλά πλεονεκτήματα, αν και θα μπορούσε να εξασφαλιστεί ένας ακόμη καλύτερος σχεδιασμός – προγραμματισμός και έλεγχος χωρίς υπερβολική συγκέντρωση της εξουσίας, αν επιτρεπόταν στα διοικητικά στελέχη να συμμετάσχουν πραγματικά στην κατάρτιση προϋπολογισμών. Μπορεί επίσης να είναι καλό να δίνεται στα διοικητικά στελέχη κάποια ευχέρεια να μεταβάλλουν τους προϋπολογισμούς τους και να αλλάζουν τον προορισμό των κεφαλαίων τους εφόσον δεν παρεκκλίνουν από τους γενικούς προϋπολογισμούς τους.

Ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας στην κατάρτιση προϋπολογισμών είναι να καθορίζονται και να παρέχονται κριτήρια βάσει των οποίων η εργασία του διοικητικού στελέχους μπορεί να μεταφραστεί σε ανάγκες για εργατικό δυναμικό, έξοδα λειτουργίας, κεφαλαιουχικές δαπάνες, χώρο, και άλλες απαιτήσεις. Πολλοί προϋπολογισμοί αποτυγχάνουν επειδή στερούνται παρόμοια κριτήρια, και πολλά ανώτατα διοικητικά στελέχη διστάζουν να επιτρέψουν στους υφισταμένους τους να υποβάλλουν προϋπολογισμούς, φοβούμενοι μήπως δεν υπάρχει λογική βάση για την ανασκόπηση των διάφορων απαιτήσεων. Όταν όμως υπάρχουν συντελεστές μετατροπής, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να ανασκοπούν αυτά τις απαιτήσεις και να δικαιολογούν την έγκριση ή την απόρριψη τους. Ακόμη περισσότερο, συγκεντρώνοντας την προσοχή τους στα μέσα που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας προγραμματισμένης εργασίας, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να βασίζονται στις απαιτήσεις τους σ' αυτά που χρειάζεται να έχουν για να επιτύχουν την επιθυμητή εκροή και να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας τους. Δεν χρειάζεται πια να αντιμετωπίζουν αυθαίρετες εκ των άνω περικοπές των προϋπολογισμών τους – πράγμα που τελικά δημιουργεί περισσότερα προβλήματα στον ανώτερο από ότι στον υφιστάμενο, γιατί αυτός ο τελευταίος, την επόμενη φορά που θα χρειαστεί κάποια έγκριση, έχει την προνοητικότητα να ζητήσει περισσότερα, λαμβάνοντας υπόψη την αναπόφευκτη περικοπή. Πραγματικά, μπορεί να λεχθεί ότι οι εκ των άνω περικοπές είναι η ασφαλέστερη απόδειξη κακού προγραμματισμού και απώλειας ελέγχου.

Τέλος, για να επιτύχει ο προϋπολογιστικός έλεγχος, τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται άμεση πληροφόρηση για την πραγματική και την προβλεπόμενη απόδοση των τμημάτων τους σύμφωνα με τους

προϋπολογισμούς. Η πληροφόρηση αυτή θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη για να τους δείχνει πόσο καλά αποδίδουν και να τους ενημερώνει για τις αποκλίσεις τους πριν αυτές γίνουν πραγματικότητα. Δυστυχώς όμως τα διοικητικά στελέχη δεν εξασφαλίζουν συνήθως παρόμοιες πληροφορίες πριν είναι πολύ αργά για να αποφύγουν τις αποκλίσεις.

Υπάρχουν φυσικά και πολλές παραδοσιακές τεχνικές ελέγχου που δεν έχουν σχέση με τους προϋπολογισμούς, αν και ορισμένες από αυτές μπορεί να συσχετίζονται και να χρησιμοποιούνται παράλληλα με τους προϋπολογιστικούς ελέγχους. Ανάμεσα στις σημαντικότερες από αυτές είναι τα στατιστικά δεδομένα, ειδικές εκθέσεις και αναλύσεις, η ανάλυση του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών, ο επιχειρησιακός έλεγχος και η προσωπική παρατήρηση.

3.9. Στατιστικά δεδομένα

Οι στατιστικές αναλύσεις των αμέτρητων πλευρών μιας επιχειρησιακής λειτουργίας και η σαφής παρουσίαση στατιστικών δεδομένων, είτε αυτά αφορούν στο παρελθόν, είτε σε προβλέψεις για το μέλλον, είναι φυσικά σημαντικά για τον έλεγχο της διοίκησης. Ορισμένα διοικητικά στελέχη μπορούν να ερμηνεύσουν εύκολα στατιστικά στοιχεία σε πίνακες, αλλά οι περισσότεροι προτιμούν την παρουσίαση των στοιχείων σε διαγράμματα. Η εύληπτη παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων, είτε σε μορφή πίνακα είτε σε μορφή διαγράμματος, είναι μια τέχνη που απαιτεί φαντασία.

Με αρκετή ασφάλεια μπορούμε να πούμε ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη καταλαβαίνουν καλύτερα τα στατιστικά δεδομένα όταν αυτά παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος, επειδή οι τάσεις και οι σχέσεις δεν

αναγνωρίζονται εύκολα στους έντυπους πίνακες που δίνουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, παρά μόνο από τους λογιστές και τους στατιστικούς εκείνους που τους έχουν συνηθίσει. Ακόμη περισσότερο, για να έχουν τα δεδομένα κάποια σημασία, θα πρέπει, ακόμη και όταν παρουσιάζονται σε διαγράμματα, να παρουσιάζονται με τέτοιο τρόπο που να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις με κάποια πρότυπα. Ποια είναι η σημασία μιας αύξησης ή πτώσης των πωλήσεων ή των εξόδων κατά 3 ή κατά 10%; Τι αναμενόταν; Ποιο ήταν το κριτήριο; Πόσο σοβαρή είναι η απόκλιση; Ποιος είναι υπεύθυνος;

Ακόμα, επειδή κανένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να κάνει τίποτα για το παρελθόν, είναι απαραίτητο να δείχνουν οι στατιστικές εκθέσεις τις επερχόμενες τάσεις, έτσι ώστε ο μελετητής τους να μπορεί να υπολογίσει που πηγαίνουν τα πράγματα. Αυτό σημαίνει ότι τα περισσότερα στοιχεία, όταν παρουσιάζονται σε διαγράμματα, θα πρέπει να δίνονται σε μέσους όρους χρονικών περιόδων για να αποφεύγονται διακυμάνσεις οφειλόμενες σε λογιστικές χρήσεις, εποχιακούς παράγοντες, λογιστικές ρυθμίσεις και άλλες διακυμάνσεις συνδεδεμένες με δεδομένες χρονικές στιγμές.

3.10. Ειδικές εκθέσεις και αναλύσεις

Οι ειδικές εκθέσεις και αναλύσεις νοηθούν τον έλεγχο σε ειδικούς προβληματικούς τομείς. Παρόλο που οι λογιστικές και στατιστικές εκθέσεις ρουτίνας παρέχουν μια σημαντική μερίδα των απαραίτητων πληροφοριών, υπάρχουν συχνά τομείς στους οποίους είναι ανεπάρκεις. Ένα επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος επικεφαλής μιας περίπλοκης εργασίας προσέλαβε ένα μικρό επιτελείο εκπαιδευόμενων αναλυτών και τους ανέθεσε να ερευνήσουν και να αναλύσουν τις εργασίες που υπάγονταν στον έλεγχο του. Η ομάδα

αυτή ανέπτυξε μια εκπληκτική αίσθηση για την ανακάλυψη των καταστάσεων όπου τα πράγματα δεν φαίνονταν απολύτως εντάξει. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, η έρευνα τους αποκάλυψε ευκαιρίες για την ελάττωση του κόστους ή την καλύτερη χρησιμοποίηση του κεφαλαίου που δεν θα είχε αποκαλύψει κανένα στατιστικό διάγραμμα.

Ορισμένα από τα κεφάλαια που ξοδεύονται για περίπλοκα προγράμματα πληροφόρησης ίσως μπορούσαν να ξοδευτούν επωφελέστερα για ειδικές αναλύσεις. Το ίδιο το γεγονός ότι δεν αποτελούν μέρος της συνηθισμένης ρουτίνας μπορεί να τις βοηθά να εντοπίζουν το ασυνήθιστο και, μ' αυτό τον τρόπο, να αποκαλύπτουν τα σημεία που απαιτούνται σημαντικές βελτιώσεις.

3.11. Ανάλυση Νεκρού Σημείου Κύκλου Εργασιών

Μια ενδιαφέρουσα τεχνική ελέγχου είναι το διάγραμμα του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών. Αυτό το διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση πωλήσεων και δαπανών με τρόπο που δείχνει σε ποιο ύψος εργασιών τα έσοδα καλύπτουν ακριβώς τις δαπάνες. Σε οποιοδήποτε μικρότερο ύψος εργασιών η εταιρεία θα έχει ζημιά, και σε οποιοδήποτε μεγαλύτερο ύψος θα έχει κέρδη.

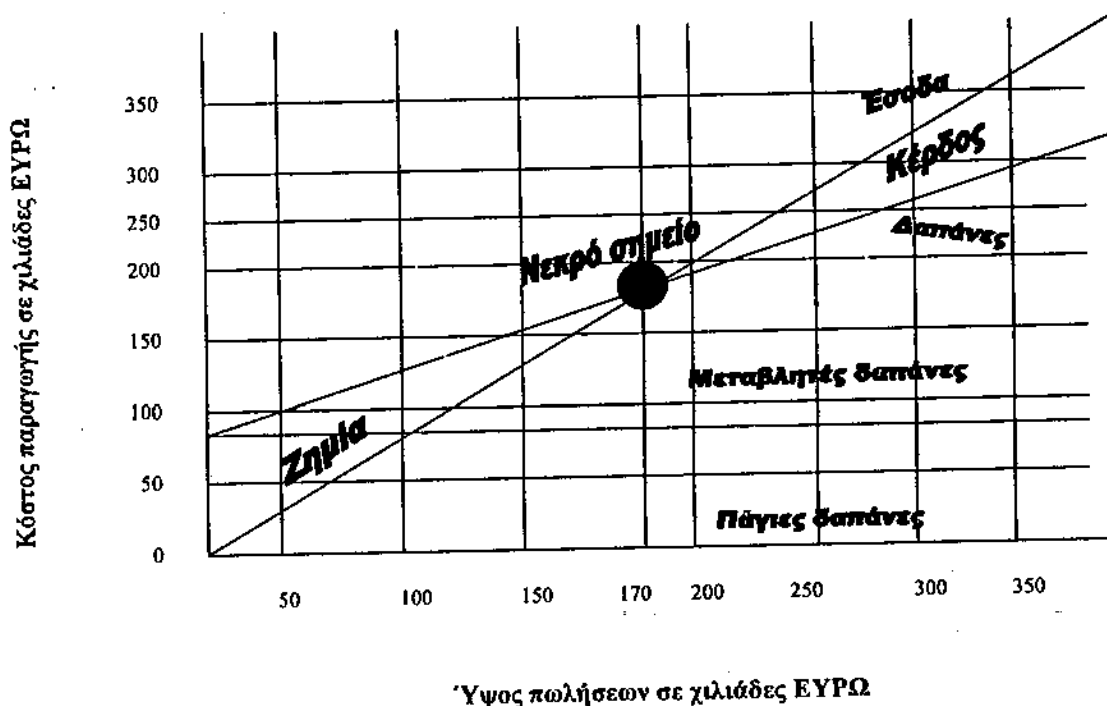
Κατά την ανάλυση του νεκρού σημείου, κατατάσσουμε τα έξοδα της επιχείρησης σε δυο βασικές κατηγορίες: α) Σταθερά έξοδα τα οποία περιλαμβάνουν τις αποσβέσεις του μηχανολογικού εξοπλισμού και λοιπών παραγωγικών εγκαταστάσεων, τα ενοίκια, τις αμοιβές έμμισθου (διοικητικού) προσωπικού και τα γενικά έξοδα της διαχείρισης, β) Μεταβλητά έξοδα τα οποία περιλαμβάνουν τις αμοιβές ωρομισθίων εργατών παραγωγής, τις

πρώτες και βοηθητικές ύλες και τις προμήθειες πωλήσεων. Σημειώνεται ότι ορισμένες από τις παραπάνω σταθερές δαπάνες, όπως π.χ. οι μισθοί και τα γενικά έξοδα διαχείρισης, μπορεί μέχρι ενός ορισμένου σημείου να μεταβάλλονται. Οι επιχειρήσεις όμως συνήθως δεν τις μειώνουν σε περίπτωση προσωρινών διακυμάνσεων των πωλήσεων. Τέτοιου είδους δαπάνες καλούνται συχνά ημιμεταβλητές δαπάνες.

Το σχήμα 3.3. μια απλή μορφή τέτοιου διαγράμματος, δείχνει το επίπεδο εσόδων και δαπανών για κάθε ύψος πωλήσεων, καθώς και ότι αυτά θα εξισορροπήσουν όταν οι πωλήσεις έχουν ύψος. Θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι το διάγραμμα αυτό είναι παρόμοιο με το διάγραμμα ελαστικού προϋπολογισμού (Σχήμα 3.1.) και ότι η ανάλυση του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών συγχέεται πολλές φορές με τους ελαστικούς προϋπολογισμούς. Παρόλο που και τα δυο χρησιμοποιούν τα ίδια περίπου βασικά δεδομένα εισροών, ο ελαστικός προϋπολογισμός έχει σκοπό τον έλεγχο του κόστους, ενώ το διάγραμμα νεκρού σημείου κύκλου εργασιών έχει σκοπό την πρόβλεψη του κέρδους και, συνεπώς, θα πρέπει να περιλαμβάνει και στοιχεία για τα έσοδα. Ακόμη, επειδή χρησιμοποιείται για τον προϋπολογιστικό έλεγχο, ο ελαστικός προϋπολογισμός θα πρέπει να αντικατοπτρίζει οργανωτικές μονάδες, ενώ το διάγραμμα νεκρού σημείου κύκλου εργασιών χρησιμοποιείται συνήθως για να προσδιορίσει αν μια δεδομένη πορεία ενεργειών είναι επικερδής σε σύγκριση με άλλες εναλλακτικές πορείες.

Η ανάγκη του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στον έλεγχο, επειδή δίνει έμφαση στην οριακή έρευνα. Σχέσεις όπως η εκατοστιαία αναλογία κερδών προς πωλήσεις έχουν την τάση να

παραβλέπουν την επίδραση των παγίων δαπανών, ενώ η χρήση του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών δίνει έμφαση στη επίδραση επιπλέον πωλήσεων ή επιπλέον δαπανών ή των αυξήσεων του ύψους εργασιών, εφιστά την προσοχή των διοικητικών στελεχών στα οριακά αποτελέσματα των αποφάσεων τους. Δηλαδή υποδεικνύει το ύψος των πωλήσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν προς αποφυγή ζημιάς όπως και το ύψος των πωλήσεων που μεγιστοποιεί τα κέρδη.



Σχήμα 3.3. Διάγραμμα νεκρού σημείου κύκλου εργασιών

Το νεκρό σημείο κύκλου εργασιών είναι το σημείο όπου τα έσοδα ισούνται με τις δαπάνες.

3.12. Επιχειρησιακός έλεγχος

Ένα άλλο αποτελεσματικό εργαλείο διοικητικού ελέγχου είναι ο εσωτερικός έλεγχος, ή όπως αποκαλείται τελευταία, ο επιχειρησιακός έλεγχος.

Ο επιχειρησιακός έλεγχος, στην ευρύτερη έννοια του, είναι η τακτική και ανεξάρτητη αξιολόγηση από ένα επιτελείο εσωτερικών ελεγκτών της λογιστικής, χρηματοοικονομικής και άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που παίρνει η διοίκηση για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι το καθετί στην επιχείρηση να λειτουργεί με τον τρόπο που προβλέφθηκε και να επιτευχθεί η αναμενόμενη απόδοση της επιχείρησης. Ο βασικός αυτός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου, δηλ. της προώθησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης, επιτυγχάνεται με τη λήψη σειράς μέτρων που αποβλέπουν:

- α) στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων υπό υπεξαιρέσεις, σπατάλη, φθορά και μη αποτελεσματική χρήση, β) στην προώθηση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών καταχωρήσεων, γ) στην ενθάρρυνση της μέτρησης της παραγωγής και της σύγκρισης με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης και δ) στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργασιών της επιχείρησης.

Ακόμη, εσωτερικός έλεγχος είναι η ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επιχείρησης μέσω της ανασκόπησης και εξέτασης των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης η οποία γίνεται με εντολή και για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης. Επίσης, εσωτερικός έλεγχος είναι ο διοικητικός έλεγχος που διεξάγεται με την καταμέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων διαδικασιών, μεθόδων, μέτρων και συστημάτων ελέγχου της επιχείρησης. Επίσης, εσωτερικός έλεγχος είναι ο λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ο οποίος διεξάγεται με την εξέταση των διαφόρων λογιστικών διαδικασιών και

μεθόδων, όπως προβλέπονται από τους κανονισμούς και τις εγκυκλίους της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αναφέρεται μόνο στα μέτρα και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για να προλάβει τις καταχρήσεις και καταδολιεύσεις των εργαζομένων σ' αυτήν, όπως συνήθως νομίζουν πολλοί. Η άποψη αυτή δεν αποτελεί παρά μόνο ένα μικρό τμήμα του εσωτερικού ελέγχου. Στην πραγματικότητα, ο εσωτερικός έλεγχος επεκτείνεται και πέρα από τις οικονομικές, διαχειριστικές και λογιστικές λειτουργίες της επιχείρησης. Καλύπτει δε όλο το εύρος και το πλάτος των ποικίλων και πολυσύνθετων δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης. Περιλαμβάνει όλους τους τρόπους και μεθόδους με τις οποίες η ανώτατη διοίκηση εκχωρεί αρμοδιότητες, δικαιώματα και ευθύνες για ορισμένες λειτουργίες, όπως είναι το Marketing και οι πωλήσεις, οι αγορές και οι διάφορες προμήθειες, οι τεχνικές υπηρεσίες και η παραγωγή, ο έλεγχος αποθεμάτων, το τμήμα προσωπικού, οι οικονομικές υπηρεσίες κ.λ.π. Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει επίσης το πρόγραμμα προετοιμασίας, επαλήθευσης και κατανομής των διαφόρων μορφών επίβλεψης πάνω στις τρέχουσες αναφορές και αναλύσεις, που επιτρέπουν στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να διατηρούν τον έλεγχο στις διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης.

Όπου η ευρεία μορφή του επιχειρησιακού ελέγχου έχει χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά και όπου οι ελεγκτές λειτουργούν σαν μια ομάδα εσωτερικών διοικητικών συμβούλων που σκοπό έχουν να βοηθούν τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη, η αποδοχή της μεθόδου είναι πολύ μεγάλη. Σε μια μεγάλη εταιρεία, στην οποία ο επιχειρησιακός έλεγχος δεν αντιμετωπίζεται τόσο σαν

«κατασκοπεία» όσο σαν η «αμερόληπτη» γνώμη του συμβούλου και όπου οι ελεγκτές έχουν πείρα των ουσιωδών της διοικητικής εργασίας και είναι ενήμεροι για τις πολιτικές και τα σχέδια –προγράμματα της εταιρείας, τα διοικητικά στελέχη γραμμής καλωσορίζουν τους ελεγκτές και τους χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών.

Η επιτυχία λοιπόν του προγράμματος επιχειρησιακού ελέγχου εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την έννοια που δίνεται σ' αυτό το έργο από την ηγεσία του επικεφαλής ελεγκτή και από την ποιότητα των ελεγκτών.

Τέλος η ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση, εξαρτάται από το μέγεθος αυτής, από το αντικείμενο εκμετάλλευσης, από το βαθμό οργάνωσης και από το επίπεδο εκπαίδευσης.

3.12.1. Σύγκριση μεταξύ διοικητικών και λογιστικών εσωτερικών ελέγχων

Τυπικά υπάρχουν δυο γενικές κατηγορίες εσωτερικού ελέγχου, οι διοικητικοί και οι λογιστικοί έλεγχοι. Οι διοικητικοί έλεγχοι ασχολούνται κυρίως με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης και τη συμμόρφωση με τη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης και την τήρηση των διαφόρων διαδικασιών αυτής. Η διοίκηση θέτει στόχους, στρατηγικές και πολιτικές και κατόπιν καθιερώνει διαδικασίες διοικητικού ελέγχου για να εξασφαλίσει την πραγματοποίηση των στόχων.

Ένας τυπικός διοικητικός έλεγχος είναι η υποχρέωση του να περνούν από ιατρική εξέταση όλοι οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι της επιχείρησης. Ένας άλλος έλεγχος μπορεί να είναι η υποχρεωτική έγκριση από τον Οικονομικό Διευθυντή κάθε επένδυσης μεγαλύτερης π.χ. των 3.000€.

Ακόμη, ένας άλλος έλεγχος είναι ένα σύστημα ασφάλειας που να επιτρέπει επέμβαση και διορθωτική εγγραφή στον ηλεκτρονικό υπολογιστή μόνο ορισμένων ειδικά εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων. Επίσης η καθιέρωση ειδικής διαδικασίας και η εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων και κριτηρίων για την επιλογή νέων υπαλλήλων.

Επομένως, οι διοικητικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και στην επίβλεψη των στόχων της επιχείρησης. Ένας από τους κύριους στόχους της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αυτής. Στην καθιέρωση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου η διοίκηση επιλέγει ένα σχέδιο οργάνωσης, μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες οι οποίες συντελούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δεν έχουν δηλαδή άμεση σχέση με την ακρίβεια και την αξιοπιστία των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων. Και τούτο γιατί κυρίως αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω καλύτερης οργάνωσης και της ορθολογικότερης αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Ο διοικητικός έλεγχος αποβλέπει στη σωστή εφαρμογή των αρχών, κανόνων και διαδικασιών του σύγχρονου Management μέσα στην επιχείρηση, και η εφαρμογή αυτή είναι έργο του εσωτερικού ελέγχου ο οποίος συχνά αποτελεί μέλος της ομάδας της ανώτατης διοίκησης.

Σε αντίθεση με τους διοικητικούς ελέγχους, οι λογιστικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων και στην αξιοπιστία των λογιστικών καταχωρήσεων μέσω της κατάλληλης οργάνωσης, των σωστών μεθόδων και διαδικασιών και του καλύτερου λογιστικού συστήματος. Οι λογιστικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν συστήματα εξουσιοδότησης

και του διαχωρισμού των καθηκόντων μεταξύ της τήρησης των λογιστικών βιβλίων και των λογιστικών καταχωρήσεων και των καθηκόντων της διοίκησης και λειτουργίας ενός τμήματος ή των καθηκόντων της διαφύλαξης και διατήρησης ορισμένων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. αποθήκης υλικών ή αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων) και της τήρησης των λογιστικών βιβλίων αυτών. Ο λογιστικός εσωτερικός έλεγχος αποβλέπει στην αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων και στην πραγματική παρουσίαση των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων του Ισολογισμού, των Αποτελεσμάτων Χρήσης και της μεταβολής της Περιουσιακής Θέσης (πηγών και διάθεσης κεφαλαίων).

Οι λογιστικοί έλεγχοι αποβλέπουν επίσης στη διαφύλαξη και εξασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και στην προστασία της επιχείρησης από εσφαλμένες λογιστικές καταχωρήσεις.

Τέλος οι λογιστικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην εξασφάλιση των παρακάτω συνθηκών στην επιχείρηση:

A) Οι συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τη γενική ή αποκλειστική εξουσιοδότηση της διοίκησης.

B) Η χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με την εξουσιοδότηση της διοίκησης της επιχείρησης.

Γ) Οι λογιστικές εγγραφές για τα περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία και σε περίπτωση διαπίστωσης απόκλισης λαμβάνονται οι κατάλληλες διορθωτικές αποφάσεις. Ο διαχωρισμός της διαφύλαξης και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων είναι ένα παράδειγμα λογιστικών ελέγχων. Έτσι ο ταμίας ο οποίος εισπράττει χρήματα από τους πελάτες δεν θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την

καταχώρηση αυτών των εισπράξεων στα αναλυτικά ημερολόγια. Ένα άλλο παράδειγμα λογιστικών ελέγχων είναι ο διαχωρισμός της ευθύνης (και εξουσίας) κάποιου υπαλλήλου να εγκρίνει διάφορες συναλλαγές από τη διαφύλαξη και προστασία των σχετικών περιουσιακών στοιχείων. Το πρόσωπο που εγκρίνει την πληρωμή ενός λογαριασμού δεν πρέπει να είναι το ίδιο πρόσωπο που εκδίδει και υπογράφει την επιταγή που εξοφλεί τον λογαριασμό αυτό, γιατί το πρόσωπο αυτό θα μπορούσε να εγκρίνει πληρωμές προς τον εαυτό του και να υπογράφει και τις σχετικές επιταγές. Κατά τον ίδιο τρόπο, το πρόσωπο το οποίο υπογράφει και διανέμει τις επιταγές μισθοδοσίας στους υπαλλήλους δεν πρέπει να έχει αρμοδιότητα να προσθέτει νέα άτομα στις μισθολογικές καταστάσεις, ούτε να αφαιρεί ονόματα για όσους που για διάφορους λόγους έπαψαν να εργάζονται στην επιχείρηση. Αυτό πρέπει να ανήκει στην αρμοδιότητα κάποιου άλλου προσώπου. Ο βασικός λόγος διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων είναι το γεγονός ότι το πρόσωπο αυτό αν είχε όλες τις αρμοδιότητες μαζί θα μπορούσε να απολύσει ορισμένους υπαλλήλους και να αφήσει το όνομα τους στις μισθοδοτικές καταστάσεις, η ακόμα θα μπορούσε να προσθέσει εικονικά νέους υπαλλήλους και να οικειοποιηθεί τις επιταγές τους.

3.13. Προσωπική παρατήρηση

Οποιαδήποτε μέθοδο διοικητικού ελέγχου και αν χρησιμοποιεί κανείς, δεν θα πρέπει ποτέ να παραβλέπει τη σημασία που έχει ο έλεγχος δια της προσωπικής παρατήρησης. Οι προϋπολογισμοί, τα διαγράμματα, οι εκθέσεις, οι σχέσεις, οι υποδείξεις των ελεγκτών και άλλες τεχνικές είναι απαραίτητες για τον έλεγχο. Αλλά το διοικητικό στέλεχος που βασίζεται εξ ολοκλήρου σ'

αυτές τις τεχνικές και κάθεται, κατά κάποιο τρόπο, μέσα σ' ένα ηχομονωμένο θάλαμο ελέγχου παρακολουθώντας δείκτες και χειριζόμενος μοχλούς, είναι αδύνατο να περιμένει ότι θα κάνει μια ολοκληρωμένη δουλειά στο θέμα του ελέγχου. Στο κάτω κάτω, τα διοικητικά στελέχη έχουν το καθήκον να φροντίζουν να εκπληρώνονται από τα άτομα οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης και παρόλο που πολλές επιστημονικές μέθοδοι βοηθούν να εξασφαλιστεί ότι τα άτομα κάνουν εκείνα τα οποία έχουν προγραμματιστεί, το πρόβλημα του ελέγχου δεν παύει να είναι ένα πρόβλημα μέτρησης των δραστηριοτήτων ανθρώπινων πλασμάτων. Είναι εκπληκτικό πόσο πολλές πληροφορίες μπορεί να εξασφαλίσει ένα έμπειρο διοικητικό στέλεχος από την προσωπική παρατήρηση ακόμη και αν πρόκειται για μια απλή βόλτα στο εργοστάσιο ή στο γραφείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι τεχνικές και τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης θα πρέπει να προσαρμόζονται στα πεδία εκείνα που έχουν σχεδιαστεί για να μετρούν και να επιφέρουν διορθώσεις. Οι περισσότερες τεχνικές ελέγχου σχεδιάζονται για συγκεκριμένα πράγματα: πολιτικές, μισθούς και ημερομίσθια, επιλογή και επιμόρφωση υπαλλήλων, έρευνα και ανάπτυξη, ποιότητα προϊόντων, κόστη, τιμολόγηση, κεφαλαιουχικές δαπάνες, μετρητά και άλλα πεδία, όπου η απόδοση θα πρέπει να συμμορφώνεται προς τα σχέδια – προγράμματα. Αυτές οι τεχνικές εφαρμόζονται σε κάποιο μέρος της οργάνωσης, και δεν μετρούν τα γενικά επιτεύγματα έναντι των γενικών στόχων. Δεν είναι όμως δυνατό να είναι κανείς ακριβής ως προς τις πρακτικές λεπτομέρειες ενός μερικού ελέγχου χωρίς να έχει, τουλάχιστον, σαν σημείο αναφοράς κάποιο δεδομένο σχέδιο – πρόγραμμα, τη θέση και την προσωπικότητα του αρμόδιου διοικητικού στελέχους, και κάποιους συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους.

Μαζί με όλες τις τεχνικές, και σε πολλές περιπτώσεις πριν από αυτές, έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι ελέγχου για τη μέτρηση της γενικής απόδοσης μιας επιχείρησης έναντι γενικών στόχων.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τον έλεγχο γενικής απόδοσης. Πρώτα πρώτα, κατά τον ίδιο τρόπο που θα πρέπει να γίνεται ένας γενικός προγραμματισμός για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων θα πρέπει να εξασκείται ένας γενικός έλεγχος. Δεύτερο, η αποκέντρωση της εξουσίας δημιουργεί ημιαυτόνομες μονάδες, και αυτές θα πρέπει να υπάγονται τουλάχιστον σε κάποιο γενικό έλεγχο για να αποφεύγεται το χάος της πλήρους αυτονομίας. Τρίτο, ο γενικός έλεγχος επιτρέπει τη μέτρηση της

ολικής προσπάθειας που ασκείται σε κάποιο πεδίο, και όχι σε κάποιο μέρος αυτής.

Όπως θα περίμενε κανείς, οι τεχνικές γενικού ελέγχου στις επιχειρήσεις είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους χρηματοοικονομικές. Η επιχείρηση χρωστά τη συνέχιση της ύπαρξης της στην επίτευξη κερδών. Τα κεφαλαιουχικά της αποθέματα είναι ένα πολύτιμο ζωογόνο στοιχείο και, στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, το καλύτερο μέτρο της αποτελεσματικότητας είναι τα χρήματα. Επειδή λοιπόν τα χρήματα είναι η δύναμη που κινεί την επιχείρηση, οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι είναι το σημαντικότερο αντικειμενικό μέτρο της επιτυχίας των σχεδίων – προγραμμάτων.

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις συνοψίζουν επίσης, μέσω ενός κοινού παρονομαστή, τον χειρισμό ενός αριθμού σχεδίων – προγραμμάτων. Ακόμη δείχνουν με ακρίβεια τις συνολικές χρηματικές δαπάνες που γίνονται κατά την επίτευξη των στόχων. Επίσης οι χρηματοοικονομικές αναλύσεις ανοίγουν ένα θαυμάσιο «παράθυρο» μέσα από το οποίο μπορούν να εξεταστούν τα επιτεύγματα σε μη χρηματοοικονομικά πεδία. Μια απόκλιση από τα προγραμματισμένα κόστη, λόγου χάρη, μπορεί να οδηγήσει το διοικητικό στέλεχος να ανακαλύψει ότι οι αιτίες που την προκάλεσαν ξεκινούν από μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες.

Τα τελευταία χρόνια όμως, οι μελετητές της οργάνωσης και διοίκησης έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται ότι ένα από τα βασικότερα πεδία ελέγχου, και μεμονωμένων τμημάτων αλλά και ολόκληρης της οργάνωσης, είναι η μέτρηση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της. Παρόλο που αυτό το πεδίο γενικού ελέγχου ευρίσκεται ακόμη σε εμβρυακό στάδιο, υπάρχει ελπίδα ότι μπορούν να αναπτυχθούν τρόποι μέτρησης και διόρθωσης των

ανεπιθύμητων αποκλίσεων έτσι ώστε να προειδοποιούνται οι υπεύθυνοι για την οργάνωση, όταν υστερεί το ανθρώπινο δυναμικό της.

4.1. Συνοπτικοί προϋπολογισμοί και εκθέσεις

Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη τεχνική ελέγχου της γενικής απόδοσης είναι ο συνοπτικός προϋπολογισμός. Ένας συνοπτικός προϋπολογισμός, είναι η περίληψη όλων των μεμονωμένων προϋπολογισμών και αντικατοπτρίζει τα σχέδια – προγράμματα της εταιρείας, έτσι ώστε ο όγκος των πωλήσεων, οι δαπάνες, τα κέρδη, η χρησιμοποίηση του κεφαλαίου και η απόδοση των επενδύσεων να μπορούν να γίνουν αντιληπτά στις σωστές αναλογίες τους. Με αυτό τον τρόπο, δείχνει στην ανώτατη διοίκηση ποια είναι η πρόοδος της εταιρείας σαν σύνολο στην επίτευξη των αντικειμενικών της σκοπών.

Η φύση αυτού του τελικού προϋπολογισμού μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτή, αν δοθεί προσοχή στα προκαταρκτικά βήματα που απαιτούνται για την κατάρτιση του. Αυτά τα βήματα περιλαμβάνουν την πρόβλεψη δαπανών με υπολογισμούς του κόστους, των εκροών και των συνοδευτικών αναγκών. καθώς αυτοί συνοψίζονται, μπορεί να αναπτυχθεί ένας προκαταρκτικός ισολογισμός και μια προκαταρκτική έκθεση κερδών και ζημιών που θα συνοδεύει τον τελικό προϋπολογισμό. Αυτά τα τρία έγγραφα επιτρέπουν στην ανώτατη διοίκηση να σταθμίσει τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων των τμημάτων για το σύνολο της επιχείρησης.

4.1.1. Χρήσεις

Για την καλύτερη εκμετάλλευση του συνοπτικού προϋπολογισμού, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει πρώτα να βεβαιωθεί ότι οι επί μέρους προϋπολογισμοί απεικονίζουν με ακρίβεια και λογική σφαιρικότητα τα προγράμματα της οργάνωσης. Οι εκθέσεις των προϋπολογισμών και κάθε υλικό που τις συνοδεύει θα πρέπει να εξετάζονται εξονυχιστικά για να προσδιοριστεί κατά πόσο η σύγκριση προϋπολογισμών και πραγματικών δαπανών δείχνει την αληθινή φύση των οποιονδήποτε παρεκκλίσεων.

Στις μικρές διαφορές θα πρέπει να δίνεται και μικρή προσοχή. Δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι σκοπός κάθε συστήματος ελέγχου είναι να τραβά την προσοχή στις σημαντικές αποκλίσεις και ότι τόσο οι εκθέσεις των προϋπολογισμών όσο και η προσοχή που δίνεται σε αυτές θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν αυτό τον κανόνα. Δεν θα πρέπει να λησμονείται ακόμη ότι ένας συνοπτικός προϋπολογισμός δεν υποκαθιστά την επιτυχή λειτουργία. Η κατάρτιση προϋπολογισμών δε, δεν είναι ποτέ τελειότερη από τον προγραμματισμό πάνω στον οποίο βασίζεται, και τα σχέδια – προγράμματα- και ιδιαίτερα τα μακροπρόθεσμα- φέρνουν μαζί τους τις ατέλειες που είναι αποτέλεσμα της αλλαγής και της αβεβαιότητας. Μπορεί να υπάρξουν ακόμη και περιπτώσεις που τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ξεχάσουν τους προϋπολογισμούς τους και να δραστηριοποιηθούν κατά κάποιο ειδικό τρόπο, για να αντιμετωπίσουν τα απροσδόκητα γεγονότα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι προϋπολογισμοί προορίζονται για εργαλεία και όχι για αφεντικά των διοικητικών στελεχών.

Από την άλλη πλευρά, η αξία των συνοπτικών προϋπολογισμών σαν ενός αποτελεσματικού μέσου γενικού ελέγχου σε περιπτώσεις αποκέντρωσης

της εξουσίας, δεν θα πρέπει να υποτιμάται. Οι συνοπτικοί προϋπολογισμοί παρέχουν ένα μέσο για τον σαφή και συγκεκριμένο καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης, και για την κατάρτιση των επί μέρους σχεδίων – προγραμμάτων έτσι ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των αντικειμενικών σκοπών. Αν ο συνοπτικός προϋπολογισμός και οι εκθέσεις των πραγματικών γεγονότων δείχνουν ότι η οργάνωση σαν σύνολο δεν έχει πάρει την κατεύθυνση που θα της επιτρέψει να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη διαθέτουν ένα βολικό και θετικό μέσο για να ανακαλύψουν την πηγή των αποκλίσεων και να τις διορθώσουν.

4.2. Έλεγχος κερδών ή ζημιών

Η έκθεση κερδών ή ζημιών για το σύνολο μιας επιχείρησης εξυπηρετεί και το θέμα του ελέγχου, κυρίως επειδή δείχνει τα συστατικά μέρη ενός κέρδους ή μιας ζημίας για κάποια δεδομένη περίοδο και, έτσι, χρησιμεύει για τον προσδιορισμό των άμεσων συντελεστών εσόδων ή εξόδων που ευθύνονται για την επιτυχία ή την αποτυχία. Και προφανώς, όταν έχει τη μορφή προκαταρκτικής πρόβλεψης, είναι ακόμα καλύτερη σαν μέθοδος ελέγχου, επειδή δίνει στο διοικητικό στέλεχος μια ευκαιρία να επηρεάσει προκαταβολικά τα έσοδα, τις δαπάνες και επομένως και τα κέρδη.

Επειδή η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται συνήθως από τα κέρδη τους και επειδή αυτά τα κέρδη είναι ένα συγκεκριμένο κριτήριο έναντι του οποίου μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την έκθεση κερδών ή ζημιών για τον έλεγχο των διευθύνσεων ή των τμημάτων τους. Επειδή αυτή είναι μια έκθεση όλων των εσόδων και εξόδων για μια

δεδομένη χρονική περίοδο , αποτελεί μια πραγματική περίληψη των αποτελεσμάτων της επιχειρησιακής λειτουργίας. Ο έλεγχος κερδών ή ζημιών εφαρμόζεται συνήθως σε διευθύνσεις ή τμήματα, βάσει της προϋπόθεσης ότι αν αντικειμενικός σκοπός ολόκληρης της επιχείρησης είναι η επίτευξη κερδών, κάθε τμήμα της θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη αυτού του σκοπού. Έτσι, η ικανότητα ενός τμήματος της επιχείρησης να επιτύχει τα προσδοκώμενα κέρδη γίνεται κριτήριο για τη μέτρηση της απόδοσης του.

Στον έλεγχο κερδών ή ζημιών , κάθε σημαντικό τμήμα ή διεύθυνση υπολογίζει λεπτομερώς τα έσοδα και τα έξοδα του – στα οποία περιλαμβάνεται συνήθως και ένα μέρος των γενικών εξόδων της εταιρείας – και καταρτίζει περιοδικά μια έκθεση των κερδών ή των ζημιών του. Ορισμένα τμήματα έχουν τη δική τους ομάδα λογιστών, ενώ σε άλλα η έκθεση αυτή ετοιμάζεται από κεντρικό τμήμα λογιστικής. Και στις δυο περιπτώσεις, το τμήμα αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση κατά τον ίδιο τρόπο που μια μητρική εταιρεία αντιμετωπίζει τις θυγατρικές της – προσδοκάται δηλαδή αυτό να παραδώσει μια έκθεση που θα αποδεικνύει την επικερδή λειτουργία του.

Ο έλεγχος κερδών ή ζημιών, είναι συνήθως εφικτός μόνο για τους σημαντικούς τομείς της εταιρείας, επειδή η γραφική εργασία για την κατάρτιση εκθέσεων κερδών ή ζημιών για μικρότερα τμήματα είναι κατά κανόνα δύσκολο να διεκπεραιωθεί. Επίσης, ο έλεγχος κερδών ή ζημιών συνεπάγεται ότι τα διοικητικά στελέχη μιας διεύθυνσης ή ενός τμήματος έχουν αρκετά ευρεία εξουσία για να διοικούν το μέρος της επιχείρησης του οποίου ηγούνται όπως οι ίδιοι νομίζουν καλύτερα, έχοντας σαν κύριο κριτήριο επιτυχίας τους το κέρδος. Αλλά και πολλές εταιρείες που δεν αποκεντρώνουν τόσο πολύ τις εξουσίες έχουν παρόλα αυτά βρει πολύτιμο τον έλεγχο κερδών ή ζημιών. Η

συγκέντρωση της προσοχής στο κέρδος και η ευαισθησία των διευθύνσεων ή τμημάτων απέναντι του είναι άξια λόγου ακόμη και όταν τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν παρά περιορισμένη ανεξαρτησία, για να επιδιώξουν κέρδη με τον τρόπο που οι ίδιοι επιθυμούν.

Όσο πιο ολοκληρωμένο και πλήρες είναι το τμήμα ή η διεύθυνση, τόσο ακριβέστερη μπορεί να είναι η μέτρηση των κερδών ή των ζημιών του.

4.2.1. Περιορισμοί

Οι μεγαλύτεροι περιορισμοί του ελέγχου κερδών ή ζημιών προέρχονται από τις λογιστικές δαπάνες και τις γραπτές συναλλαγές που απαιτούν. Τα επαναλαμβανόμενα λογιστικά αρχεία, οι προσπάθειες που απαιτούνται για την κατανομή των πολλών γενικών εξόδων και ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτούνται για να υπολογιστούν οι εσωεπιχειρησιακές πωλήσεις μπορούν να κάνουν πολύ δαπανηρό αυτό τον έλεγχο, όταν η εφαρμογή του φθάνει στην υπερβολή.

Ακόμη, ο έλεγχος κερδών ή ζημιών μπορεί να είναι ανεπαρκής για την πλήρη μέτρηση της γενικής απόδοσης. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορεί να μην επιθυμούν να παραχωρήσουν τόσο μεγάλη εξουσία στους διευθυντές των διευθύνσεων ή των τμημάτων και μπορεί να θέλουν τουλάχιστον τη συμπληρωματική ασφάλεια ενός καλού προϋπολογιστικού ελέγχου. Επιπλέον, ο έλεγχος κερδών ή ζημιών δεν παρέχει ένα κριτήριο των επιθυμητών κερδών ή πολιτικής στα πεδία των γραμμών προϊόντων, της ανάπτυξης, ή σε άλλα θέματα που ενδιαφέρουν μακροπρόθεσμα την εταιρεία.

Ένας άλλος περιορισμός του ελέγχου κερδών ή ζημιών, ιδιαίτερα αν η εφαρμογή του επεκταθεί πολύ μέσα στην οργάνωση, είναι ότι τα διάφορα

τμήματα μπορεί να καταλήγουν σ' ένα μεταξύ τους ανταγωνισμό , που δεν συντελεί βέβαια καθόλου στον συντονισμό της οργάνωσης.

Παρ' όλους τους περιορισμούς του λοιπόν ο έλεγχος κερδών ή ζημιών μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετική μέθοδος γενικού ελέγχου της επιχειρησιακής λειτουργίας από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

4.3. Έλεγχος με μέτρηση της απόδοσης επί των επενδύσεων

Μια από τις επιτυχέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές ελέγχου συνίσταται στη μέτρηση της απόλυτης και της σχετικής επιτυχίας μιας εταιρείας ή ενός τμήματος της εταιρείας χρησιμοποιώντας γι αυτό τον σκοπό την αναλογία των κερδών προς το επενδεδυμένο κεφάλαιο.

Τα τελευταία χρόνια έχει συγκεντρώσει την προσοχή πολλών διοικητικών στελεχών , και πολλές εταιρείες την έχουν υιοθετήσει σαν την βασική μέθοδο μέτρησης της γενικής τους απόδοσης.

Μέτρο είναι η αναλογία της απόδοσης που μπορεί να επιτύχει μια εταιρεία ή ένα τμήμα προς το κεφάλαιο της απόδοσης που μπορεί να επιτύχει μια εταιρεία ή ένα τμήμα προς το κεφάλαιο που της έχει διατεθεί. Αυτή η μέθοδος λοιπόν, δεν εξετάζει το κέρδος στην απόλυτη μορφή του, αλλά σαν απόδοση του κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκε στην επιχείρηση. Ο στόχος της επιχείρησης επομένως, δεν είναι να αριστοποιεί τα κέρδη της αλλά να αριστοποιεί τις αποδόσεις των κεφαλαίων που διατίθενται για επιχειρησιακούς σκοπούς. Με τη χρησιμοποίηση του κριτηρίου αυτού , αναγνώριζεται το θεμελιώδες γεγονός ότι το κεφάλαιο είναι ένας κρίσιμος συντελεστής σε όλες σχεδόν τις οργανωμένες δραστηριότητες και ότι η ενδεχόμενη έλλειψη του περιορίζει την πρόοδο.

4.3.1. Πλεονεκτήματα και περιορισμοί

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα που έχει η χρησιμοποίηση της απόδοσης επί της επένδυσης για τον έλεγχο της γενικής απόδοσης της εταιρείας είναι ότι, όπως και ο έλεγχος κερδών ή ζημιών, συγκεντρώνει τη διοικητική προσοχή σ' ένα συγκεκριμένο μέτρο της επιχειρησιακής επιτυχίας – την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους από το διαθέσιμο κεφάλαιο. Μετρά την αποδοτικότητα της εταιρείας σαν σύνολο, των κύριων διευθύνσεων ή τμημάτων της, των προϊόντων της και του σχεδιασμού – προγραμματισμού της. Απομακρύνει την προσοχή από την απλή αύξηση του ύψους των πωλήσεων ή του μεγέθους του ενεργητικού, ή ακόμη και από το επίπεδο των δαπανών, και τραβά την προσοχή στον συνδυασμό των παραγόντων που συντελούν στην επιτυχή λειτουργία.

Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτού του είδους ελέγχου είναι ότι βοηθά στις περιπτώσεις αποκεντρωμένης εξουσίας. Όχι μόνο καθοδηγεί σε αποδοτική χρησιμοποίηση του κεφαλαίου, αλλά και προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης αυτής της αποδοτικότητας και μεταξύ των τμημάτων της ίδιας εταιρείας και μεταξύ της εταιρείας σαν σύνολο και άλλων επιχειρήσεων. Καθιστώντας τα διοικητικά στελέχη των τμημάτων υπεύθυνα για την απόδοση των χρημάτων που έχουν επενδυθεί στα τμήματα τους, τους αναγκάζει να εξετάζουν την εργασία τους όπως θα την εξέταζε η ανώτατη διοίκηση. Τα διοικητικά στελέχη επιμένουν συχνά να απαιτούν μεγάλα κεφάλαια για νέους εξοπλισμούς ή χαμηλότερες τιμές που θα βοηθήσουν να αυξηθούν οι πωλήσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το πιθανό αποτέλεσμα που θα έχουν οι απαιτήσεις τους στην εταιρεία σαν σύνολο. Συχνά επίσης αισθάνονται απομονωμένοι μια και δεν μπορούν να μετρήσουν την απόδοση τους, πράγμα που συμβαίνει

ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Αν έχουν κάποια καθοδήγηση για τον τρόπο που θα αξιολογήσουν την αποδοτικότητα τους, τα διοικητικά στελέχη αναπτύσσουν οξύτερη την αίσθηση της ευθύνης για το τμήμα ή την διεύθυνση τους, και η ανώτατη διοίκηση μπορεί ευκολότερα να τους καταστήσει υπεύθυνους.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα αυτού του ελέγχου, αν είναι πλήρης και δείχνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, είναι ότι διευκολύνει τα διοικητικά στελέχη να εντοπίσουν τις τυχόν αδυναμίες. Αν αυξηθούν τα αποθέματα, τα αποτελέσματα αυτής της αύξησης θα φανούν στον συντελεστή απόδοσης επί των επενδύσεων, ή αν κάποιοι άλλοι παράγοντες καμουφλάρουν την αύξηση των αποθεμάτων δείχνοντας σε πρώτη φάση ένα καλό συντελεστή, η περαιτέρω εξέταση θα αποκαλύψει αυτή την αδυναμία και θα ανοίξει τον δρόμο της θεραπείας.

Παρόλα της όμως τα πλεονεκτήματα και παρόλη την αυξανόμενη χρησιμοποίηση της από καλά διοικούμενες και επιτυχημένες εταιρείες, αυτή η μέθοδος ελέγχου δεν είναι απόλυτα ασφαλής. Μια δυσκολία είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για τις πωλήσεις, τις δαπάνες και τα στοιχεία του ενεργητικού. Μια άλλη είναι η δυσκολία σωστής κατανομής των επενδύσεων και της απόδοσης για είδη που πωλούνται ή παράγονται με συνεργασία πολλών τμημάτων.

Η εγκατάσταση ενός συστήματος ελέγχου της απόδοσης επί των επενδύσεων δεν είναι απλό έργο.

Ένα άλλο ερώτημα είναι το εξής: τι συνιστά μια λογική απόδοση; Οι συγκρίσεις των συντελεστών των αποδόσεων δεν είναι αρκετές, επειδή δεν υποδεικνύουν στο ανώτατο διοικητικό στέλεχος ποιος θα έπρεπε να είναι ο

άριστος συντελεστής απόδοσης. Ένα καλό κριτήριο είναι ίσως ο συντελεστής που φθάνει ή ξεπερνά τους συντελεστές απόδοσης άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών, επειδή, πρακτικά το άριστο δεν μετράται συνήθως απόλυτα αλλά με βάση τον ανταγωνισμό.

Ίσως ο μεγαλύτερος κίνδυνος του ελέγχου με μέτρηση της απόδοσης επί των επενδύσεων, όπως και κάθε συστήματος ελέγχου που βασίζεται σε χρηματοοικονομικά δεδομένα, να είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική απασχόληση των διοικητικών στελεχών με χρηματοοικονομικούς παράγοντες. Η υπερβολική προσοχή σε σχέσεις και χρηματοοικονομικά στοιχεία μπορεί να κάνει μια εταιρεία να παραβλέψει σημαντικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως οι κοινωνικές και τεχνικές εξελίξεις. Μπορεί επίσης να κάνει την εταιρεία να παραβλέπει το γεγονός ότι το κεφάλαιο δεν είναι ο μόνος πολύτιμος πόρος με τη χρησιμοποίηση του οποίου μπορεί να αναπτυχθεί, να ευδοκιμήσει και να διατηρηθεί μια επιχείρηση. Το ίδιο πολύτιμα είναι τα ικανά διοικητικά στελέχη, το υψηλό φρόνημα των υπαλλήλων και οι καλές σχέσεις με τους πελάτες και το κοινό. Μια σωστά διοικούμενη εταιρεία δεν θα θεωρούσε ποτέ έναν έλεγχο βασισμένο σε χρηματοοικονομικά δεδομένα σαν το μοναδικό μέτρο της γενικής της απόδοσης.

4.4. Ο επιχειρησιακός αυτοέλεγχος

Ο επιχειρησιακός αυτοέλεγχος εκτιμά τη θέση της επιχείρησης για να προσδιορίσει πού ευρίσκεται, πού κατευθύνεται με τα παρόντα προγράμματα, ποιοι θα έπρεπε να είναι οι αντικειμενικοί της σκοποί, και αν χρειάζεται αναθεώρηση των σχεδίων – προγραμμάτων της για να επιτευχθούν αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί. Από ορισμένους μελετητές της οργάνωσης και

διοίκησης αυτός ο τύπος ελέγχου έχει αποδειχθεί η διεξοδικότερη και ισχυρότερη από τις τεχνικές ελέγχου, επειδή προσπαθεί να ανακαλύψει και να διορθώσει διοικητικά σφάλματα εξετάζοντας τα από γενική σκοπιά για έλεγχο ολόκληρης της επιχείρησης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις όλων των ειδών, οι αντικειμενικοί σκοποί και οι πολιτικές καταντούν συχνά παρωχημένα. Αν η οργάνωση και διοίκηση δεν αλλάζει πορεία έτσι ώστε να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο κοινωνικό, τεχνικό και πολιτικό περιβάλλον της, χάνει αγορές, προσωπικό και άλλα συστατικά που απαιτούνται για να εξακολουθήσει να επιβιώνει. Ο επιχειρησιακός αυτοέλεγχος έχει σχεδιαστεί για να αναγκάζει τα διοικητικά στελέχη να αντεπεξέρχονται σ' αυτή την κατάσταση.

4.4.1. Διαδικασία

Ο αυτοέλεγχος μπορεί να γίνεται κάθε χρόνο, ή συνηθέστερα, κάθε τρία ή πέντε χρόνια. Το πρώτο βήμα είναι να μελετηθεί γενικά ο τομέας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Ποιες είναι οι πρόσφατες τάσεις και προοπτικές; Ποιες τεχνικές εξελίξεις επηρεάζουν τον τομέα; Πως μπορεί να αλλάξει η ζήτηση; Ποιοι πολιτικοί ή κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τον τομέα;

Ένα δεύτερο βήμα είναι να εκτιμηθεί η τρέχουσα και η αναμενόμενη θέση της επιχείρησης μέσα στον τομέα της. Η επιχείρηση έχει διατηρήσει τη θέση της; Έχει επεκτείνει την επιρροή και τις αγορές της; Τι ανταγωνιστικές προοπτικές υπάρχουν; Για να δοθούν απαντήσεις σε αυτά και παρόμοια ερωτήματα, η επιχείρηση μπορεί να κάνει μελέτες για τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, την ανάπτυξη του ανταγωνισμού, τις αντιδράσεις

των πελατών και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την θέση της μέσα στον τομέα της.

Βάσει αυτών των μελετών, το επόμενο λογικό βήμα για την επιχείρηση είναι να επανεξετάσει τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς της και τις κύριες πολιτικές της και να αποφασίσει που επιθυμεί να βρίσκεται σε πέντε ή δέκα , ως πούμε, χρόνια. Μετά από αυτή την επανεξέταση, η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει την οργάνωση, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τα προγράμματα, τα τεχνικά μέσα, την οικονομική θέση, το προσωπικό γενικά τη διοίκηση της. Αυτή η εξέταση θα πρέπει να εντοπίσει τις τυχόν αποκλίσεις από τους αντικειμενικούς σκοπούς και να διευκολύνει την αναθεώρηση πολλών σημαντικών και δευτερευόντων σχεδίων – προγραμμάτων.

4.4.2. Συμβολή

Τα περισσότερα ανώτατα διοικητικά στελέχη δεν σκέπτονται το μέλλον της επιχείρησης ούτε και αξιολογούν τη γενική της απόδοση σε σχέση με κάποιους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς. Ο επιχειρησιακός αυτοέλεγχος έχει ακριβώς το σημαντικό πλεονέκτημα ότι τους αναγκάζει να αξιολογούν τη γενική απόδοση όχι μόνο ως προς τους τρέχοντες αλλά και ως προς τους μελλοντικούς στόχους. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που αφιερώνουν διανοητική προσπάθεια σ' αυτό το είδος ελέγχου θα ανταμειφθούν σχεδόν σίγουρα και θα εκπλαγούν, όταν διαπιστώσουν πόσο πολλές καθημερινές αποφάσεις απλοποιούνται όταν υπάρχει σαφής εικόνα του που προσπαθεί να φθάσει η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΙΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αν και η βασική φύση και ο βασικός σκοπός του διοικητικού ελέγχου δεν μεταβάλλονται, υπάρχουν ορισμένες ειδικές μέθοδοι που υπόσχονται μια διαρκή βελτίωση της ποιότητας του.

Αν και αυτές οι τεχνικές δεν μπορούν να ανακουφίσουν τα διοικητικά στελέχη από την ευθύνη να αναπτύξουν τις δικές τους μεθόδους ελέγχου ή να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις, μπορούν να τους δείξουν πώς να βελτιωθούν.

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη ανάλυση των σημαντικότερων από αυτές τις τεχνικές. Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι κάθε διοικητικό στέλεχος σε κάθε επίπεδο της σύγχρονης επιχείρησης θα πρέπει να έχει κάποια ιδέα για τις τεχνικές αυτές.

5.1. Βελτιωμένη τεχνολογία πληροφόρησης

Ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός επιτρέπει τη γρήγορη και οικονομική επεξεργασία τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων. Παρόλο που το μηχάνημα δεν μπορεί να σχεδιάσει σχέσεις μεταξύ δεδομένων ή να επινοήσει μόνο του βασικές (στοιχειώδης) πληροφορίες, μπορεί, με τον κατάλληλο προγραμματισμό, να επεξεργάζεται τα δεδομένα έτσι ώστε να εξάγει τα λογικά συμπεράσματα, να τα ταξινομεί και να τα έχει κάθε στιγμή στη διάθεση των διοικητικών στελεχών.

Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι υπό τον έλεγχο του διοικητικού στελέχους. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να είναι ικανό να τις χρησιμοποιήσει. Ένα καλό πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να παρέχει

γνώσεις που είναι ουσιαστικές για την εργασία του διοικητικού στελέχους και που μπορούν να σταθμίζονται έναντι των στόχων. Θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να προσδιορίζει πως και που δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι. Πάνω απ' όλα όμως, η επιτυχία του εξαρτάται από τα διοικητικά στελέχη που θα ενεργήσουν με σύνεση και εξυπνάδα.

5.1.1. Επέκταση των βασικών δεδομένων

Για χρόνια τα διοικητικά στελέχη έχουν αναγνωρίσει ότι η παραδοσιακή λογιστική πληροφόρηση, που σκοπεύει στον υπολογισμό των κερδών, έχει περιορισμένη αξία για τον έλεγχο. Παρόλα αυτά, σε πολλές εταιρείες αυτός είναι ουσιαστικά ο μόνος τύπος δεδομένων που συλλέγονται και αναλύονται τακτικά. Τα διοικητικά στελέχη ξέουν ότι χρειάζονται όλων των ειδών τις πληροφορίες: πληροφορίες για το κοινωνικό, το οικονομικό, το πολιτικό και το τεχνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα πρέπει να λειτουργήσουν τα προγράμματα, καθώς και πληροφορίες για όλες τις εσωεπιχειρησιακές εργασίες. Και αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν ποιοτικά αλλά και ποσοτικά δεδομένα.

Αν και η πρόοδος για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων δεν είναι ακόμη αρκετά ικανοποιητική, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές έχουν οδηγήσει σε μια τεράστια επέκταση των διαθέσιμων διοικητικών πληροφοριών.

5.1.2. Πληροφοριακή δυσπεψία και σχεδιασμός των πληροφοριών

Τα διοικητικά στελέχη που έχουν πείρα των αποτελεσμάτων της καλύτερης και ταχύτερης επεξεργασίας δεδομένων ανησυχούν δικαιολογημένα για τον κίνδυνο της πληροφοριακής δυσπεψίας. Με την όρεξη τους για νούμερα ακονισμένα, οι υπολογιστές μηχανές παραγωγής και επεξεργασίας δεδομένων τους τροφοδοτούν με πληροφορίες με ρυθμό σχεδόν τρομακτικό. Τα διοικητικά στελέχη παραπονούνται ότι είναι θαμμένα κάτω από έντυπα δελτία, εκθέσεις, προβολές και προβλέψεις που δεν έχουν τον καιρό να διαβάσουν ή δεν μπορούν να καταλάβουν ή που δεν ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Οι τεχνικές ή η πληροφόρηση που δεν είναι κατάλληλα για το συγκεκριμένο άτομο και την εργασία του ή που δεν μπορούν να καταλάβουν τα διοικητικά στελέχη, δεν θα έχουν αποτέλεσμα.

Για να καταπολεμηθεί η δυσπεψία των πληροφοριών, είναι ανάγκη να σχεδιάζονται πληροφορίες κατάλληλες για συγκεκριμένη χρήση σε όλα τα διοικητικά επίπεδα και σε όλες τις διοικητικές λειτουργίες.

Από τα διοικητικά στελέχη εξαρτάται να ζητήσουν αυτά που χρειάζονται για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους στον τομέα του ελέγχου. Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, μπορούν σχεδόν κατά κανόνα να σχεδιάζονται οι πληροφορίες οι απαιτούμενες για τα συγκεκριμένα διοικητικά στελέχη, μέσα βέβαια στα όρια που θέτει η διαθεσιμότητα των εισροών βασικών δεδομένων. Όλοι οι σύγχρονοι υπολογιστές επιτρέπουν την επεξεργασία αυτών των πληροφοριών με την απλή εισαγωγή των κατάλληλων καρτών ή

ταινιών. Όσον αφορά στον υπολογιστή, ακόμη και μεταβολές στις εκροές των απαιτούμενων πληροφοριών μπορούν να γίνουν εύκολα.

Το σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να θυμόμαστε είναι πως δεν είναι ο υπολογιστής αυτός που προκαλεί τον κατακλυσμό των δεδομένων και την έλλειψη πραγματικών πληροφοριών, αλλά ούτε και οι χειριστές του. Το βασικό πρόβλημα είναι ότι αυτοί που χρησιμοποιούν τις πληροφορίες – τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη- δεν ξέρουν συχνά τι ακριβώς θέλουν.

5.1.3. Υπηρεσίες πληροφοριών και ανάλυσης τους

Για να λυθεί το δίλημμα το οποίο δημιουργείται από τα διοικητικά στελέχη που χρειάζονται ειδικές εύπεπτες πληροφορίες και από τους επεξεργαζόμενους τις πληροφορίες που δεν ξέρουν τι ζητούν τα διοικητικά στελέχη, έχουν γίνει και εξακολουθούν να γίνονται διάφορες προσπάθειες.

Μια τέτοια προσπάθεια συνίσταται στην εγκατάσταση μιας υπηρεσίας πληροφοριών και ανάλυσης τους μέσα στην εταιρεία και στη δημιουργία ενός νέου εξειδικευμένου επαγγέλματος. Πραγματικά, αυτή η υπηρεσία επανδρώνεται από ειδικούς που είναι σε θέση να ξέρουν (ή να ανακαλύψουν) τι πληροφορίες χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη και που είναι σε θέση να ξέρουν πώς να επεξεργαστούν αυτές τις πληροφορίες για να γίνουν πιο εύπεπτες για διοικητική χρήση.

Αυτός ο τρόπος για να γίνονται πιο εύχρηστες οι πληροφορίες έχει πολλά υπέρ, και αρκετές εταιρείες τον έχουν ήδη υιοθετήσει. Οπωσδήποτε όμως, λίγες έχουν προχωρήσει τόσο μακριά ως το να σχεδιάζουν πληροφορίες για τα μεμονωμένα διοικητικά στελέχη των χαμηλότερων οργανωτικών επιπέδων το ίδιο όπως σχεδιάζουν για τα στελέχη εκείνα που

βρίσκονται στην κορυφή. Πολλές εταιρείες αναγνωρίζουν ότι για να είναι χρήσιμη η πληροφόρηση, είναι απαραίτητο κάποιο είδος υπηρεσίας σχεδιασμού των πληροφοριών.

Ορισμένες εταιρείες πιστεύουν ότι μια τέτοια υπηρεσία θα έπρεπε να είναι συγκεντρωτική και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο. Οπωσδήποτε όμως, παρά την αποδοτικότητα ενός κεντρικού τμήματος, υπάρχει αμφιβολία κατά πόσον στις μεσαίες και στις μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν με ένα τμήμα να εξυπηρετηθούν ικανοποιητικά όλα τα διοικητικά στελέχη ή αν θα ήταν καλύτερα να υπάρχουν αρκετά τέτοια τμήματα που θα εξυπηρετούσαν τις ανάγκες των στελεχών στους οποίους θα αναφέρονταν άμεσα. Φαίνεται ότι στο μέλλον θα δούμε πολλαπλές τέτοιες υπηρεσίες εγκατεστημένες σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης, έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα τις διάφορες ανάγκες των στελεχών για πληροφόρηση.

5.1.4. Συστήματα πληροφοριών

Με την αυξανόμενη χρησιμοποίηση του ηλεκτρονικού υπολογιστή έχει δοθεί πολύ μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη συστημάτων πληροφοριών. Πρόκειται ακριβώς για αναγνώριση του γεγονότος ότι πολλά στοιχεία των πληροφοριακών εισροών μπορεί να είναι χρήσιμα για αρκετές διαφορετικές εκροές. Έτσι οι πληροφοριακές εισροές για τα αποθέματα είναι χρήσιμες για διάφορα είδη εκθέσεων που περιλαμβάνουν εκθέσεις προς το λογιστήριο για την καταγραφή στοιχείων του ενεργητικού προς το τμήμα παραγωγής, για τον προγραμματισμό των φάσεων της παραγωγής, και προς το τμήμα πωλήσεων για τη διαθεσιμότητα έτοιμων προϊόντων. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα στοιχεία για

τη μισθοδοσία είναι χρήσιμα για το λογιστήριο, για τον έλεγχο του κόστους εργασίας, για τον έλεγχο του ποσοστού αποχωρήσεων και για άλλα θέματα που ενδιαφέρουν τα διοικητικά στελέχη.

Είναι επομένως προφανές ότι τα διάφορα στοιχεία δεν θα πρέπει να συλλέγονται μεμονωμένα για ειδικούς σκοπούς, αλλά αντίθετα ότι οι ίδιες βασικές πληροφοριακές εισροές θα πρέπει να διατίθενται για πολλαπλές τελικές χρήσεις.

Σαν συνέπεια αυτών των πολλαπλών χρήσεων των δεδομένων και της ανάγκης να γίνεται οικονομικά η ανάπτυξη και η επεξεργασία τους, είναι πολύ λογικό για τους ειδικούς που απασχολούνται σε αυτό το πεδίο, όπως και για τα διοικητικά στελέχη να προσπαθούν να αντιμετωπίζουν και να χρησιμοποιούν την επεξεργασία δεδομένων και τη ροή πληροφοριών σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα.

Οποιοσδήποτε όμως έχει υπόψη του από τη μια μεριά την τρομακτική ζήτηση πληροφοριών από το διοικητικό προσωπικό μιας συνηθισμένης επιχείρησης που θα τους βοηθήσει στις αμέτρητες αποφάσεις και αξιολογήσεις της εργασίας τους και, από την άλλη μεριά, τον τρομακτικό όγκο των εισροών που απαιτούνται για να παραχθούν αυτές οι πληροφορίες, φρίττει στην πιθανότητα να ενωθούν όλα αυτά σε ένα και μόνο σύστημα. Ίσως λοιπόν η καλύτερη θεώρηση να είναι να αναγνωρίσουμε ότι στη συνηθισμένη επιχείρηση μας απασχολούν τρία βασικά συστήματα πληροφοριών και πολλά δευτερεύοντα.

Τα τρία βασικά συστήματα πληροφοριών που συναντώνται συνήθως στην επιχείρηση είναι το χρηματοοικονομικό, το λογιστικό, και το σύστημα πληροφοριών προσωπικού. Η βάση του χρηματοοικονομικού συστήματος

είναι η ροή των μετρητών μέσα στην εταιρεία. Το σύστημα πληροφοριών προσωπικού αφορά στη ροή δεδομένων σχετικά με τα άτομα που επανδρώνουν την επιχείρηση. Το λογιστικό σύστημα αφορά στα δεδομένα εκείνα που αντικατοπτρίζουν τη φυσική ροή αγαθών μέσα στην επιχείρηση. Άλλα συστήματα πληροφοριών που είναι εκείνα που διαπραγματεύονται το μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη και το σχεδιασμό-προγραμματισμό. Παρόλο που υπάρχουν οπωσδήποτε σχέσεις μεταξύ όλων αυτών των συστημάτων, αυτά που είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτα είναι τα κοινά σύνορα μεταξύ του χρηματοοικονομικού, του λογιστικού και του συστήματος πληροφοριών προσωπικού.

Παρά το εύλογο άγχος των διοικητικών στελεχών να τελειοποιούν τις πληροφορίες και να χρησιμοποιούν τον υπολογιστή για τη βελτίωση της διοικητικής εργασίας, κανείς τους δε θα πρέπει να παραβλέπει το θεμελιώδες πρόβλημα της πληροφόρησης. Αν τα διοικητικά στελέχη δεν υιοθετήσουν ενεργά τη θεώρηση των προσαρμοσμένων στις συγκεκριμένες περιπτώσεις μεθόδων ελέγχου, αποφασίζοντας ποιο είναι το τελικό προϊόν που χρειάζονται για να επιτύχουν μια αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση, κανένα σύστημα πληροφοριών δεν μπορεί να έχει επιτυχία.

5.2. Έλεγχος διαδικασιών

Οι διαδικασίες αντιπροσωπεύουν ένα ενδιαφέρον πεδίο. Αν και επιθυμητά εργαλεία για την αποδοτική εκτέλεση μιας εργασίας με δεδομένο τρόπο ή για τον έλεγχο όταν είναι απαραίτητο να μην υπάρξει απόκλιση από αυτό τον τρόπο, οι διαδικασίες μπορεί να δημιουργήσουν ακαμψία που εμποδίζει τις καινοτομίες και τις αλλαγές.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος των διαδικασιών εξαρτάται από την αναγνώριση του γεγονότος ότι αυτές είναι εξ' υπαρχής συστήματα. Οι διαδικασίες ισχύουν συνήθως για πολλά και διάφορα τμήματα, και είναι σπάνια η περίπτωση μιας διαδικασίας που δεν έχει ισχύ τουλάχιστον σε δυο τμήματα. Αυτό αυξάνει τη σημασία του ελέγχου τους. Τα λογιστικά τμήματα, λόγω χάρη, έχουν την τάση να θεωρούν ότι οι διαδικασίες τους αφορούν αποκλειστικά στη δική τους λειτουργία και παρόλα αυτά μια απλή διαδικασία για την κατάρτιση της μισθοδοσίας ή του λογαριασμού δαπανών φτάνει σε κάθε γωνιά της εταιρείας και επηρεάζει πολλές μη λογιστικές δραστηριότητες. Το ίδιο συμβαίνει με τις διαδικασίες του προσωπικού, των προμηθειών και άλλων λειτουργικών τμημάτων.

5.2.1. Έννοια διαδικασιών

Οι διαδικασίες είναι σχέδια κατά το ότι καθιερώνουν μια συνήθη μέθοδο χειρισμού μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στην πραγματικότητα οι διαδικασίες είναι οδηγοί στη δράση, και όχι στη σκέψη, και αναφέρουν λεπτομερώς τον ακριβή τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εκτελεσθεί μια ορισμένη δραστηριότητα.

Η ουσία τους είναι ο καθορισμός της χρονολογικής σειράς των απαιτούμενων ενεργειών. Είναι εμφανής η διάχυση των τρόπων ενέργειας μέσα σε κάθε επιχείρηση. Το διοικητικό συμβούλιο ακολουθεί πολλούς τρόπους ενέργειας εντελώς διαφορετικούς από εκείνους που ακολουθούν οι αρχιεργάτες. Ο λογαριασμός δαπανών του αντιπρόεδρου μπορεί να περάσει από εντελώς διαφορετική διαδικασία αποδοχής από ότι ο λογαριασμός δαπανών του πωλητή. Αλλά το σημαντικό γεγονός είναι ότι οι τρόποι

ενέργειας συναντώνται παντού σε μια επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης της.

Όπως συμβαίνει και με άλλους τύπους σχεδίων (πολιτικές , στρατηγικές, κανόνες), οι διαδικασίες έχουν μια ιεραρχία ανάλογα με τη σημασία τους. Έτσι , σε μια τυπική εταιρεία, μπορεί να βρει κανείς ένα εγχειρίδιο για τις «Αμετάβλητες διαδικασίες της εταιρείας» που περιγράφει τους τρόπους ενέργειας που ακολουθεί η εταιρεία σαν σύνολο, ένα εγχειρίδιο για τις «Αμετάβλητες διαδικασίες του υποκαταστήματος» και ειδικές σειρές τρόπων ενέργειας για ένα τμήμα, κλάδο, έναν τομέα ή μια μονάδα.

Οι διαδικασίες συχνά διαπερνούν τα όρια μεταξύ των τμημάτων. Για παράδειγμα σε μια βιομηχανία ο τρόπος ενέργειας για το χειρισμό των παραγγελιών θα περιλαμβάνει σχεδόν σίγουρα το τμήμα πωλήσεων (για την αρχική παραγγελία), το οικονομικό τμήμα πωλήσεων (για την αρχική παραγγελία), το οικονομικό τμήμα (για αναγνώριση της είσπραξης των χρημάτων και προσδιορισμό του πιστωτικού ορίου του πελάτη), το λογιστικό τμήμα (για την καταγραφή της συναλλαγής), το τμήμα παραγωγής (για την παραγωγή των παραγγελθέντων ειδών ή την παραλαβή τους από τα υπάρχοντα αποθέματα) και το τμήμα φορτώσεων (για τον προσδιορισμό του τρόπου και του μέρους αποστολής).

5.2.2. Πως χάνεται ο έλεγχος των διαδικασιών

Ο έλεγχος των διαδικασιών χάνεται συχνά λόγω της εξειδικευμένης μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται σε κάθε επιχείρηση για τον καθορισμό διαδικασιών που θα εξυπηρετούν τις συγκεκριμένες εργασίες τους.

Επίσης χάνεται όταν τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να τις χρησιμοποιήσουν για να λύσουν προβλήματα αντί να λύνουν αυτά τα προβλήματα με καλύτερες πολιτικές, σαφέστερες εκχωρήσεις εξουσίας, ή πιο βελτιωμένη διεύθυνση των υφισταμένων τους. Έπειτα, πολλές διαδικασίες θεσπίζονται για να διορθώσουν ένα σφάλμα που μπορεί να μην επαναληφθεί ποτέ.

Οι διαδικασίες ξεφεύγουν από τον έλεγχο και όταν καταντούν απαρχαιωμένες, επειδή δεν εκσυγχρονίζονται. Ακόμη, οι διαδικασίες έχουν τον τρόπο να γίνονται συνήθειες, σε τμήματα και άτομα, τα οποία αντιδρούν με πείσμα σε κάθε είδους αλλαγή. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η επιβολή νέων διαδικασιών είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Ένας σημαντικός λόγος που χάνεται ο έλεγχος των διαδικασιών είναι ότι το διοικητικό στέλεχος δεν ξέρει με βεβαιότητα ποιες διαδικασίες είναι κατάλληλες, πόσο στοιχίζουν, πότε επαναλαμβάνονται, πώς να τις διορθώνει και πώς να τις ελέγχει. Και επιπλέον, τα διοικητικά στελέχη αποτυγχάνουν συχνά να εξασφαλίζουν το ενδιαφέρον και την υποστήριξη των ανωτέρων τους στο κουραστικό έργο του ελέγχου των διαδικασιών.

5.2.3. Οδηγίες

Κατά τον έλεγχο των διαδικασιών, καλό θα είναι για τα διοικητικά στελέχη να ακολουθούν τις παρακάτω οδηγίες.

Ελαχιστοποιήστε τις διαδικασίες. Η πρώτη και ίσως η σημαντικότερη οδηγία που δίνεται στο διοικητικό στέλεχος είναι να περιορίζει τις διαδικασίες στις απολύτως απαραίτητες. Το κόστος των διαδικασιών σε διακίνηση εγγράφων, καθυστέρηση και αντίδραση στην αλλαγή είναι τέτοιο

που το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να σκέπτεται δυο φορές πριν να τις επιβάλλει.

Βεβαιωθείτε ότι οι διαδικασίες είναι σχέδια – προγράμματα. Επειδή οι διαδικασίες είναι σχέδια – προγράμματα, θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν και να βοηθούν στην εκπλήρωση των οργανωτικών αντικειμενικών σκοπών και πολιτικών.

Αναλύστε τις διαδικασίες. Οι διαδικασίες θα πρέπει να αναλύονται προσεκτικά για να εξασφαλίζεται ένα ελάχιστο επαναλήψεων, και συγκρούσεων.

Δεχτείτε ότι οι διαδικασίες είναι συστήματα. Ένας από τους λόγους που αποτυγχάνει ο σχεδιασμός και έλεγχος διαδικασιών είναι ότι αυτές δεν αντιμετωπίζονται σαν συστήματα. Κάθε διαδικασία, είτε προδιαγράφει το χειρισμό που απαιτείται για τη συμπλήρωση των μισθοδοτικών καταστάσεων, για την προμήθεια υλικών, για το σχεδιασμό – προγραμματισμό και τον έλεγχο αποθεμάτων, ή για οτιδήποτε άλλο, είναι η ίδια ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων δραστηριοτήτων. Επίσης διάφορες διαδικασίες με ειδικό σκοπό σχετίζονται συνήθως μεταξύ τους. Οι λογιστικές διαδικασίες, λόγω χάρη, έχουν την τάση να περιπλέκονται με τις διαδικασίες του προσωπικού των προμηθειών και άλλων τμημάτων. Οι ομάδες διαδικασιών, λοιπόν, αποτελούν συνήθως αλληλοσυνδεόμενα συστήματα.

Το πρόβλημα του ελέγχου των διαδικασιών δεν έχει πιθανότητες να επιλυθεί, αν δεν αναγνωριστεί η σύνθετη δομή τους. Σπάνια οι επιχειρήσεις αφιερώνουν στο σχεδιασμό και στον έλεγχο των διαδικασιών παρόμοια μεταχείριση και το ίδιο υψηλό επίπεδο τεχνικού σχεδιαστικού ταλέντου που αφιερώνουν στα προϊόντα τους. Παρόλα αυτά είναι φανερό ότι έτσι θα έπρεπε

να γίνεται, ιδιαίτερα αν σκεφτούμε το κόστος σε χρήμα, χρόνο και οργανωτικές προστριβές για το οποίο ευθύνονται οι διαδικασίες.

Υπολογίστε το κόστος τους. Η ανάλυση μιας διαδικασίας θα πρέπει να συνοδεύεται και από έναν υπολογισμό του κόστους εφαρμογής της. Παρόλο που ορισμένα κόστη δεν είναι δυνατό να εξακριβωθούν, όπως το κόστος του πιθανού άγχους των συμμετεχόντων στην εκτέλεση της διαδικασίας, ένας υπολογισμός μπορεί να βοηθήσει να δοθεί ακριβέστερη απάντηση στο ερώτημα: αξίζει ή όχι η συγκεκριμένη διαδικασία;

Εποπτεύστε στην εφαρμογή τους. Για να επιβεβαιώνεται ότι οι διαδικασίες χρειάζονται πράγματι και ότι κάνουν την δουλειά για την οποία σχεδιάστηκαν, θα πρέπει να εποπτεύονται. Αυτό απαιτεί τρία βήματα: πρώτο, εκείνοι που θα πρέπει να ακολουθούν τις διαδικασίες θα πρέπει και να ενημερωθούν γι αυτές με κάποιο έντυπο ή οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Δεύτερο, οι υπάλληλοι θα πρέπει να διδαχθούν πώς να ενεργούν κάτω απ' αυτές και, στην καλύτερη περίπτωση, γιατί οι διαδικασίες είναι απαραίτητες και τι σκοπό σχεδιάστηκαν για να εξυπηρετήσουν. Τρίτο, θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος μηχανικός εξοπλισμός για να εξασφαλίζεται ότι οι υπάλληλοι καταλαμβάνουν πράγματι και χρησιμοποιούν τις σωστές διαδικασίες και ότι οι διαδικασίες κάνουν τη δουλειά για την οποία σχεδιάστηκαν.

5.2.4. Ανάλυση διαδικασιών και ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων

Μια ενδιαφέρουσα συνέπεια της ανάλυσης των διαδικασιών σαν συστημάτων είναι ότι συχνά οι διαδικασίες προγραμματίζονται σε μηχανικό εξοπλισμό ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων (EDP – Electronic data processing).

Παρά τον κίνδυνο αυτό, η EDP έχει προκαλέσει την ευρεία ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών. Επειδή αυτή η μηχανική επεξεργασία είναι τόσο δαπανηρή, συνήθως καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για να εξασφαλιστεί ότι μια διαδικασία είναι εύχρηστη και σαφής πριν αυτοματοποιηθεί.

Ως τώρα η ανάλυση των διαδικασιών για EDP έχουν απλώς φέρει το θέμα στην επιφάνεια και έχουν αποκαλύψει την ανάγκη που υπάρχει να απασχολούνται μόνο ειδικευμένα άτομα μ' αυτό το είδος ελέγχου.

Παρόλα αυτά δεν δίνεται μεγάλη προσοχή στο πρόβλημα της εκπαίδευσης τέτοιων ειδικών. Η ανάγκη για ειδικούς που κατανοούν τη φύση των διαδικασιών σαν διοικητικού εργαλείου και τη σημασία τους στην εκπλήρωση των οργανωτικών αντικειμενικών σκοπών είναι μεγάλη. Η ανάλυση των διαδικασιών είναι μια δύσκολη, ενδιαφέρουσα, ανωτάτου επιπέδου εργασία και θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται σαν τέτοια.

5.3. Τυποποιημένη οργανωμένη ανάπτυξη προϊόντων

Οι οργανωτικές μέθοδοι μπορούν επίσης να μας προμηθεύσουν σημαντικές τεχνικές ελέγχου. Η καλύτερη από αυτές συνίσταται στην εγκαθίδρυση μιας οργανωτικής δομής, που γίνεται συνήθως με κάποια τυπικά διαδικασία, με την απαιτούμενη προσοχή στο επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα,

έτσι ώστε ο έλεγχος να γίνει αναπόφευκτο μέρος του προγράμματος. Καλό παράδειγμα αυτής της τεχνικής είναι η οργάνωση της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

5.3.1. Η ανάγκη

Επειδή τα νέα προϊόντα σημαίνουν μελλοντικές πωλήσεις, επειδή για την ανάπτυξη τους χρησιμοποιούνται χρήματα και χρόνος και επειδή τα νέα προϊόντα μπορεί να κάνουν απαρχαιωμένα τα ήδη υπάρχοντα, όλες οι εταιρείες που διοικούνται σωστά δίνουν έμφαση στο σχεδιασμό – προγραμματισμό προϊόντων. Όμως πολλές επιχειρήσεις νέων προϊόντων αποτυγχάνουν ενώ για τα αποτυχημένα προϊόντα έχουν ήδη αναλωθεί πολλές ώρες επιστημονικής έρευνας και τεχνικού σχεδιασμού. Οι εταιρείες είχαν ανέκαθεν δυσκολία να αναπτύξουν αποδοτικά τα νέα προϊόντα τους και να τα κάνουν επικερδή.

5.3.2. Τα βήματα

Η οργάνωση της ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους: ορισμένες επιχειρήσεις δημιουργούν ένα ειδικό τμήμα που αναφέρεται στα ανώτατα κλιμάκια της οργανωτικής δομής. Κάποιες άλλες δημιουργούν μια ειδική επιτροπή, και πολλές εγκαθιστούν ειδικές διαδικασίες για αυτό το σκοπό. Σε όλες τις περιπτώσεις το πρόγραμμα ακολουθεί συνήθως τα ακόλουθα βήματα που έχουν όλα ενταγμένο μέσα τους κάποιο μηχανισμό ελέγχου.

1. Ενθάρρυνση των ιδεών. Είναι συνηθισμένο να ανοίγονται όλοι οι πιθανοί δρόμοι που θα φέρουν καινούριες ιδέες, είτε αυτές προέρχονται μέσα

είτε έξω από την επιχείρηση. Συνήθως ανατίθεται σε κάποιο διοικητικό στέλεχος να ερευνήσει τις ιδέες για νέα προϊόντα, μελετώντας τις αγορές και την τεχνολογία, ζητώντας ιδέες από τα τμήματα πωλήσεων και έρευνας, ή δημιουργώντας ειδικές ομάδες παραγωγής ιδεών που καθοδηγούνται από τα σημεία που υπερέχει και τα σημεία που υστερεί η εταιρεία.

2. Κοσκίνισμα. Επειδή αντικειμενικός σκοπός των περισσότερων προγραμμάτων είναι να επιτύχουν την μέγιστη έκθεση σε ιδέες για νέα προϊόντα και να δαπανήσουν χρόνο και χρήματα μόνο στις περισσότερα υποσχόμενες, το προκαταρκτικό κοσκίνισμα είναι σημαντικό. Πρώτα, γίνεται μια γρήγορη, αδάπανη ανάλυση των δυνατοτήτων που προσφέρει μια ιδέα. Οι δυνατότητες αυτές σταθμίζονται έναντι της πολιτικής προϊόντων της εταιρείας και των ικανοτήτων της στο μάρκετινγκ ή την παραγωγή, λαμβάνοντας υπόψη τις διαθέσιμες πληροφορίες γύρω από το κόστος, τις αγορές και τεχνικά θέματα. Το κοσκίνισμα των ιδεών από μια επιτροπή αποτελούμενη από διάφορους ειδικούς απορρίπτει αμέσως τις ιδέες εκείνες που δεν υπόσχονται πολλά πράγματα.

3. Αξιολόγηση. Οι ιδέες που επιζούν από το κοσκίνισμα μπορεί να υποβληθούν σε μια προκαταρκτική αξιολόγηση που θα απαιτήσει τη διάθεση ορισμένων χρημάτων και ανθρώπινου δυναμικού για έρευνες της αγοράς, τεχνικές έρευνες ή άλλες και για μια εκτίμηση του κόστους μιας πλήρους μελέτης των δυνατοτήτων επιτυχίας που θα υπάρξουν, αν αποφασιστεί η παραγωγή του νέου προϊόντος. Μετά από αυτό το βήμα – για το οποίο μπορεί να δαπανηθεί ένα σημαντικό χρηματικό ποσό – το ερώτημα κατά πόσο θα πρέπει να γίνει η δαπάνη για μια μελέτη των δυνατοτήτων επιτυχίας μπορεί να υποβληθεί στην επιτροπή νέων προϊόντων ή σε ακόμη ανώτερη εξουσία.

4. Η μελέτη των δυνατοτήτων επιτυχίας. Αν γίνει η μελέτη των δυνατοτήτων επιτυχίας και αν οι διαπιστώσεις της είναι ευνοϊκές, συνήθως αυτές υποβάλλονται για έγκριση στον πρόεδρο ή στη ανώτατη διοικητική επιτροπή της εταιρείας. Η μελέτη περιλαμβάνει συνήθως αναλύσεις του κόστους σχεδιασμού, ανάπτυξης, και κατασκευής του προϊόντος, του κόστους πωλήσεων και των δυνατοτήτων εμπορίας και επίτευξης κερδών. Περιλαμβάνει επίσης ανάλυση της φύσης των καθηκόντων που ανατίθενται στα διάφορα τμήματα της εταιρείας και έχουν σχέση με την ανάπτυξη του προϊόντος.

5. Ανάπτυξη του προϊόντος. Αν οι υποδείξεις της μελέτης αυτής είναι θετικές και αν εγκριθούν, γίνεται η τεχνική ανάπτυξη του προϊόντος – συνήθως στη μορφή πρωτοτύπου. Επίσης, συγχρόνως γίνονται και τα προκαταρκτικά σχέδια –προγράμματα εμπορίας και κατασκευής. Αυτό φυσικά, είναι το βήμα του σχεδιασμού – προγραμματισμού προϊόντος όπου θα ξοδευθούν πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά.

6. Δοκιμή. Αφού το προϊόν αναπτυχθεί τεχνικά και γίνουν τα σχέδια – προγράμματα κατασκευής και εμπορίας μπορεί να υποβληθεί σε τεχνικές δοκιμές και δοκιμαστικές πωλήσεις για να διαπιστωθεί αν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και είναι αποδεκτό ή αν χρειάζεται κάποια αλλαγή στο σχέδιο του ή στη μέθοδο εμπορίας του. Αν το προϊόν περάσει τις εξετάσεις, η εταιρεία είναι έτοιμη να περάσει στις τελικές φάσεις του προγράμματος.

7. Τελικός σχεδιασμός και προγράμματα παραγωγής και εμπορίας. Όταν το σχέδιο και η μέθοδος εμπορίας του προϊόντος κριθούν ικανοποιητικά, το επόμενο βήμα είναι να γίνουν οι τελικές τροποποιήσεις στο

σχέδιο, και να καταρτιστούν λεπτομερή προγράμματα παραγωγής και εμπορίας του.

8. Εμποροποίηση. Το τελικό βήμα είναι να «εμποροποιηθεί» το προϊόν, να γίνει πραγματικότητα προχωρώντας στην παραγωγή και εμπορία του.

5.3.3. Τα πλεονεκτήματα

Τα οκτώ παραπάνω βήματα της ανάπτυξης προϊόντων έχουν αρκετά πλεονεκτήματα. Η διαδικασία αυτή – όταν αντικατοπτρίζεται στην οργανωτική δομή με σαφείς εκχωρήσεις εξουσίας, και υπόκειται στην ανασκόπηση της ανώτατης διοίκησης – αναπτύσσει τα νέα προϊόντα σύμφωνα με την πολιτική προϊόντων της εταιρείας και βάσει των σημείων όπου αυτή υστερεί και υπερτερεί.

Είναι ενδιαφέρον ότι μια μελέτη που έγινε σε βάθος, συγκεντρώνοντας στοιχεία από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων αποκάλυψε ότι η έλλειψη αποτελεσματικότητας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων οφειλόταν στα προβλήματα της διοίκησης και οργάνωσης, και όχι στην δυσκολία εξασφάλισης νέων ιδεών, ή στην έλλειψη δημιουργικότητας ή προσόντων του προσωπικού. Πιθανώς δεν υπάρχει καμιά πειστικότερη απόδειξη για την ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης από τα διοικητικά στελέχη ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για την αποτελεσματική απόδοση.

Αν και εδώ χρησιμοποιήθηκε το παράδειγμα της ανάπτυξης προϊόντων, παρόμοια προγράμματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε σημαντικό πεδίο ελέγχου. Το σημαντικό είναι να αποτυπώνεται το πεδίο, να δημιουργείται ένα οργανωτικό περιβάλλον κατάλληλο για την εκτέλεση της

συγκεκριμένης εργασίας και να εξασφαλίζεται ότι το πρόγραμμα θα έχει την προσοχή των υπεύθυνων διοικητικών στελεχών.

Η σωστή οργάνωση μπορεί πάντοτε να χρησιμοποιηθεί σαν μέσο για τη συγκέντρωση και την καθοδήγηση κάθε προσπάθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Μέχρι τώρα έγινε λόγος για τις μεθόδους ελέγχων που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη να κάνουν τα αποτελέσματα να ανταποκρίνονται προς τα σχέδια – προγράμματα.

Στη βάση του ελέγχου ευρίσκεται το γεγονός ότι η έκβαση των σχεδίων – προγραμμάτων επηρεάζεται από τα άτομα. Την ευθύνη για τον έλεγχο των αποκλίσεων έχουν εκείνοι που πήραν τις άτυχες αποφάσεις που προκάλεσαν αυτές τις αποκλίσεις. Και κάθε ελπίδα για την αποφυγή μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων έγκειται στη μεταβολή των μελλοντικών ενεργειών αυτών των υπεύθυνων ατόμων, που θα επιτευχθεί με επιπλέον επιμόρφωση, με τροποποίηση των διαδικασιών, ή με θέσπιση νέων πολιτικών. Αυτή είναι και η κύρια δυσκολία ελέγχου της ποιότητας της διοίκησης.

Υπάρχουν δυο τρόποι για να εξασφαλιστεί ότι τα υπεύθυνα άτομα θα τροποποιήσουν τις μελλοντικές τους ενέργειες. Η συνηθισμένη μέθοδος είναι να αποδίδεται η αιτία ενός μη-ικανοποιητικού αποτελέσματος στα άτομα τα υπεύθυνα γι αυτό και έπειτα αυτά τα άτομα να υποχρεώνονται να διορθώνουν τις ενέργειες τους. Αυτό μπορεί να αποκληθεί «έμμεσος έλεγχος». Ο εναλλακτικός τρόπος είναι να αναπτυχθούν καλύτερα διοικητικά στελέχη που θα εφαρμόζουν με επιδεξιότητα τις έννοιες, τις τεχνικές και τις αρχές της οργάνωσης και διοίκηση που θα αντιμετωπίζουν συστηματικά τη διοίκηση και τα διοικητικά προβλήματα, εξαλείφοντας έτσι τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα που προκαλούνται από την κακή διοίκηση. Αυτό μπορεί να αποκληθεί «άμεσος έλεγχος».

6.1. Έμμεσος έλεγχος

Σε κάθε οργάνωση καθορίζονται εκατοντάδες, και πολλές φορές χιλιάδες κριτήρια για τη σύγκριση του πραγματικού παραγωγικού αποτελέσματος αγαθών ή υπηρεσιών – όσον αφορά σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και κόστος παραγωγής – με τα σχέδια – προγράμματα. Μια αρνητική απόκλιση – όσο αφορά την επίτευξη στόχων, το κόστος, την τιμή, το προσωπικό, τις ανθρωπο-ώρες, ή τις ώρες λειτουργίας μηχανημάτων – δείχνει ότι η απόδοση είναι λιγότερο από καλή ή φυσιολογική ή προκαθορισμένη και ότι τα αποτελέσματα δεν ανταποκρίνονται προς τα σχέδια – προγράμματα.

6.1.1. Αιτίες αρνητικών αποκλίσεων από τα προκαθορισμένα

Οι αιτίες των αρνητικών αποκλίσεων θα καθορίσουν συχνά αν είναι δυνατό να ληφθούν μέτρα για τη διόρθωση τους. Αν και λανθασμένο κριτήριο μπορεί να προκαλέσει επίσης αποκλίσεις, αν το κριτήριο είναι σωστό, τα σχέδια – προγράμματα μπορεί να αποτύχουν λόγω (1) αβεβαιότητας και (2) έλλειψης γνώσεων, πείρας, ή σωστής κρίσης.

6.1.1.1. Αβεβαιότητα

Τα στοιχεία που επηρεάζουν κάποιο δεδομένο σχέδιο – πρόγραμμα μπορούν να διακριθούν σε γεγονότα, κινδύνους και αβεβαιότητα. Τα γεγονότα είναι γνωστά – λόγου χάρη, αριθμός απασχολούμενων υπαλλήλων, δαπάνες, ή παραγωγική ικανότητα μηχανημάτων. Πολύ λιγότερα πράγματα είναι γνωστά για το στοιχείο του κινδύνου. Οι περισσότεροι κίνδυνοι προκαλούνται από την αβεβαιότητα. Το σύνολο των γεγονότων και κινδύνων είναι μικρό σε

σύγκριση με το στοιχείο της αβεβαιότητας, που περιλαμβάνει όλα για όσα τίποτα δεν είναι βέβαιο. Αβεβαιότητες όπως η μελλοντική παγκόσμια κατάσταση, ο ανταγωνισμός των ομοειδών επιχειρήσεων και η εξέλιξη της τεχνολογίας. Όλοι αυτοί οι αβέβαιοι παράγοντες δεν μπορούν να εκτιμηθούν ούτε καν με πιθανότητες, αλλά μπορούν κάλλιστα να γίνουν η αιτία που θα ναυαγήσει το σχέδιο –πρόγραμμα.

Τα διοικητικά σφάλματα που προκαλούνται από απρόβλεπτα γεγονότα δεν μπορούν να αποφευχθούν. Γι αυτό και η απόδοση προσωπικών ευθυνών με τη χρησιμοποίηση τεχνικών έμμεσου ελέγχου δεν ωφελεί σε παρόμοιες καταστάσεις.

6.1.1.2. Έλλειψη γνώσεων, πείρας ή σωστής κρίσης

Τα σχέδια – προγράμματα μπορεί να αστοχήσουν και αρνητικές αποκλίσεις να παρατηρηθούν, όταν τα άτομα που διορίζονται σε διοικητικές θέσεις στερούνται το απαραίτητο υπόβαθρο. Όσο ψηλότερα στην οργανωτική δομή τοποθετούνται τα διοικητικά στελέχη, τόσο ευρύτερες είναι οι γνώσεις και η πείρα που χρειάζονται. Η μακρόχρονη θητεία κάποιου σαν μηχανικού, διευθυντή πωλήσεων, υπεύθυνου παραγωγής ή ελεγκτή μπορεί να είναι ανεπαρκής για να κάνει αυτό το άτομο ικανό να αναλάβει το προεδρικό αξίωμα. Η σωστή κρίση είναι χαρακτηριστικό του ώριμου ανθρώπου που χρησιμοποιεί έξυπνα τις γνώσεις και την πείρα του και διακρίνεται για την κοινή λογική του. Δυστυχώς, υπάρχουν ανώτατα διοικητικά στελέχη, που παρ' ότι έχουν πάρει ανώτατη εκπαίδευση και διαφόρων ειδών επιμόρφωση, και έχουν επίσης πρακτική πείρα, φαίνονται ανίκανα να πάρουν σωστές αποφάσεις και κρίνουν λανθασμένα σε θέματα όπως οι γραμμές προϊόντων, η

επεκτατική πολιτική , κάποια καινοτομία, ή η αποκέντρωση. Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο, η ευκαιρία να διορθωθούν τα λάθη με την απομάκρυνση του υπεύθυνου από την εταιρεία είναι συνήθως πολύ μικρή. Στα μεσαία και τα κατώτερα επίπεδα όμως τα συνεχή σφάλματα σε θέματα κρίσης ακολουθούνται συνήθως από υποβιβασμό, μετάθεση ή απόλυση του υπεύθυνου.

Αν αιτία του σφάλματος είναι η κακή κρίση, είτε αυτή οφείλεται σε ανεπαρκείς γνώσεις ή πείρα είτε σε αποτυχία του διοικητικού στελέχους να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες πληροφορίες όταν λαμβάνει αποφάσεις, μπορεί να γίνει κάποια διόρθωση. Το διοικητικό στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την εκπαίδευση του, να μετατεθεί έτσι ώστε να αποκτήσει ευρύτερη πείρα, ή να προειδοποιηθεί ότι θα πρέπει να ενημερώνεται καλύτερα για μια κατάσταση, πριν λάβει απόφαση.

6.1.2. Αμφισβητήσιμες υποθέσεις

Εκτός από το κόστος του, τα μειονεκτήματα του έμμεσου ελέγχου έγκεινται μερικές φορές στις αμφισβητήσιμες υποθέσεις: (1) ότι η απόδοση μπορεί να μετρηθεί, (2) ότι μπορούν να αποδοθούν προσωπικές ευθύνες για την απόδοση, (3) ότι ο χρόνος που αναλώνεται είναι δικαιολογημένος, (4) ότι τα σφάλματα μπορούν να προβλέπονται ή να ανακαλύπτονται εγκαίρως , και (5) ότι το υπεύθυνο άτομο θα πάρει και τα διορθωτικά μέτρα.

6.1.2.1. Ότι η απόδοση μπορεί να μετρηθεί

Με την πρώτη ματιά, σχεδόν κάθε επιχείρηση δίνει την εντύπωση ενός λαβύρινθου ελέγχων. Οι εισροές, οι εκροές, οι δαπάνες, οι τιμές, ο χρόνος, τα

παράπονα και η ποιότητα αξιολογούνται με πολυάριθμα κριτήρια. Και τα κριτήρια αυτά μπορούν να εκφραστούν σε επιτεύγματα, χρόνο, σπουδαιότητα, ανοχές, μέσους όρους, χρηματικά ποσά και δείκτες. Ως προς τη χρησιμότητα, τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι σωστά, αποδεκτά, ή απλώς καλύτερα από το τίποτα. Μια λεπτομερής ανάλυση θα αποκαλύψει συχνά μειονεκτήματα δυο ειδών. Πρώτα πρώτα, η ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να αναπτύξει άλλα πιθανά στελέχη, η αποτελεσματικότητα της έρευνας, η έκταση της δημιουργικότητας και η σωστή κρίση στη λήψη αποφάσεων σπάνια μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια.

Το δεύτερο μειονέκτημα αφορά στα σημεία που εφαρμόζεται ο έλεγχος. Τα διοικητικά στελέχη ξέρουν ότι κρίσιμες φάσεις υπάρχουν στην απόκτηση στοιχείων εισροών, στον χειρισμό τους για την παραγωγή ενός προϊόντος και στην πώληση και διανομή αυτού του προϊόντος.

Αυτές οι φάσεις είναι κρίσιμες επειδή ένας αποτελεσματικός έλεγχος σ' αυτά ακριβώς τα σημεία θα ελαχιστοποιούσε τα κόστη. Κανένας έλεγχος, όσοδήποτε λεπτομερής, σε άλλα σημεία δεν θα μπορούσε να αναπληρώσει την έλλειψη ελέγχου σ' αυτές τις φάσεις.

6.1.2.2. Ότι μπορούν να αποδοθούν προσωπικές ευθύνες

Μερικές φορές κανένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι υπεύθυνο για τα άσχημα αποτελέσματα. Μια κυβερνητική απόφαση για την αύξηση των επιτοκίων ή ο πληθωρισμός μπορεί να προκαλέσουν απότομη αύξηση του κόστους πολλών δραστηριοτήτων. Η έλλειψη ενός συγκεκριμένου καυσίμου μπορεί να κάνει αναγκαία τη χρήση λιγότερο οικονομικών πηγών ενέργειας.

Και η ζήτηση για κάποιο προϊόν μπορεί να ελαττωθεί για λόγους άσχετους με την επιχείρηση.

6.1.2.3. Ότι ο χρόνος που αναλώνεται είναι δικαιολογημένος

Είτε τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν μόνα τους την έρευνα είτε την αναθέτουν σε άλλους, ορισμένος χρόνος τους θα πρέπει να αφιερωθεί στον εντοπισμό των αιτιών των κακών αποτελεσμάτων. Το πέρασμα του χρόνου μπορεί να κάνει πολύ δύσκολη την ανάκληση στη μνήμη ορισμένων γεγονότων. Αυτά τα μειονεκτήματα μπορεί να πείσουν τα διοικητικά στελέχη ότι το κόστος της έρευνας υπερβαίνει οποιοδήποτε όφελος μπορεί να συνεπάγεται από αυτήν. Αυτό συχνά αποκλείει την έρευνα ακόμη και ξεκάθαρων παραβιάσεων των προκαθορισμένων κριτηρίων.

6.1.2.4. Ότι τα σφάλματα μπορούν να ανακαλύπτονται εγκαίρως

Η ανακάλυψη των αποκλίσεων από τα σχέδια – προγράμματα συχνά έρχεται πολύ αργά για να μπορέσει κανείς να ενεργήσει αποτελεσματικά. Αν και μόνο στις μελλοντικές ενέργειες είναι δυνατό να ασκηθεί αληθινός έλεγχος, οι περισσότεροι έλεγχοι βασίζονται σε ιστορικά στοιχεία – όλα όσα έχουν στη διάθεση τους τα περισσότερα διοικητικά στελέχη. Φυσικά, τα διοικητικά στελέχη θα έπρεπε να ερμηνεύουν παρόμοια στοιχεία από την άποψη των επιδράσεων που μπορεί να έχουν στο μέλλον.

Το κόστος που έχουν τα σφάλματα σε σημαντικά πεδία – όπως είναι τα μετρητά ή τα αποθέματα – έχει οδηγήσει στη χρησιμοποίηση προβλέψεων σαν βάσης για τον έλεγχο. Επειδή όμως οι προβλέψεις είναι δύσκολο να γίνουν και μπορεί να είναι εσφαλμένες, η φυσιολογική τάση των διοικητικών

στελεχών να βασίζονται σε εκθέσεις του παρελθόντος εμποδίζει σοβαρά κάθε επαρκή έλεγχο. Κανένα διοικητικό στέλεχος δεν έχει πραγματικά τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του αν δεν μπορεί να διορθώνει τα σφάλματα του. Και ο καλύτερος τρόπος για να διορθώνονται τα σφάλματα είναι να αποφεύγονται.

6.1.2.5. Ότι το υπεύθυνο άτομο θα πάρει και τα διορθωτικά μέτρα

Η απόδοση της ευθύνης μπορεί να μην οδηγήσει και σε διόρθωση των σφαλμάτων. Το υψηλό κόστος παραγωγής, λόγω χάρη, μπορεί να αποδοθεί σ' ένα διευθυντή μάρκετινγκ που επιμένει ότι κάποιες «ελαφρές» τροποποιήσεις των προϊόντων θα κάνουν την πώληση τους ευκολότερη και ότι αυτό δεν απαιτεί «στ' αλήθεια» καμιά μεταβολή της διαδικασίας παραγωγής. Αν ο διευθυντής μάρκετινγκ είναι μέλος της ανώτατης διοίκησης, ο υφιστάμενος που κάνει την έρευνα μπορεί να φοβηθεί. Ο πρόεδρος μπορεί να προσπαθήσει να μεσολαβήσει μεταξύ στελεχών μάρκετινγκ και παραγωγής, και ο διευθυντής μάρκετινγκ θα παραμείνει αδιόρθωτος. Αν και μπορεί να καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για να διορθώνονται τα υφιστάμενα διοικητικά στελέχη, μερικές φορές είναι πολύ δύσκολο να διορθωθούν και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

6.2. Η αρχή του άμεσου ελέγχου

Η αρχή του άμεσου ελέγχου, στηρίζεται στην ιδέα ότι η προσωπική ευθύνη για τις αρνητικές αποκλίσεις από τα προκαθορισμένα μπορεί να διορθωθεί με εφαρμογή των θεμελιωδών στοιχείων της οργάνωσης και διοίκησης. Κάνει σαφή διάκριση μεταξύ των εκθέσεων απόδοσης, που είναι οπωσδήποτε ουσιώδεις, και των εκθέσεων ή αναφορών που προσδιορίζουν

κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη ενεργούν σύμφωνα με καθιερωμένες αρχές κατά την εκτέλεση των λειτουργιών τους. Η αρχή του άμεσου ελέγχου, λοιπόν, μπορεί να εκφραστεί ακόλουθα: *Όσο ανώτερη είναι η ποιότητα των διοικητικών στελεχών και των υφισταμένων τους, τόσο μικρότερη θα είναι η ανάγκη για άμεσους ελέγχους.*

Η αρχή του άμεσου ελέγχου είχε ίσως γίνει αόριστα αντιληπτή από τον Fayol. Σε μια συνέντευξη που έδωσε το 1925 ο Fayol είπε ότι η καλύτερη μέθοδος για να εξεταστεί μια επιχείρηση και να προσδιοριστούν οι απαραίτητες βελτιώσεις ήταν «να μετρηθεί το διοικητικό δυναμικό της...έτσι μπορεί κανείς να εξακριβώσει αμέσως αν εξασφαλίζονται ο σχεδιασμός – προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος , δηλαδή αν διοικείται καλά η επιχείρηση».

Για να υιοθετηθεί σε μεγάλη έκταση ο άμεσος έλεγχος , θα πρέπει πρώτα να κατανοηθούν ευρύτερα οι διοικητικές αρχές , λειτουργίες και τεχνικές της οργάνωσης και διοίκησης.

6.2.1. Υποθέσεις της αρχής του άμεσου ελέγχου

Ο άμεσος έλεγχος γίνεται επιθυμητός λόγω τεσσάρων βάσιμων υποθέσεων: (1) ότι τα ικανά διοικητικά στελέχη κάνουν ένα ελάχιστο βαθμό σφαλμάτων, (2) ότι η διοικητική απόδοση μπορεί να μετρηθεί , (3) ότι οι έννοιες , οι αρχές και οι τεχνικές της οργάνωσης και διοίκησης αποτελούν χρήσιμα διαγνωστικά κριτήρια κατά τη μέτρηση της διοικητικής απόδοσης , και (4) ότι η εφαρμογή των θεμελιωδών στοιχείων της οργάνωσης και διοίκησης μπορεί να αξιολογηθεί.

Ότι τα ικανά διοικητικά στελέχη κάνουν έναν ελάχιστο βαθμό σφαλμάτων. Έχει ειπωθεί από αρκετούς μελετητές της διοίκησης ότι οι αποφάσεις των ικανών διοικητικών στελεχών είναι σωστές κατά τα δυο τρίτα των περιπτώσεων. Μια ακριβής ανάλυση όμως, της ποιότητας των λαμβανόμενων αποφάσεων δεν θα έπρεπε να βασίζεται στην ποσότητα των σφαλμάτων αλλά να ενδιαφέρεται για τη φύση τους. Γιατί το ποσοστό των αποφάσεων στις οποίες έχει δίκιο ή άδικο ένα διοικητικό στέλεχος, θα μπορούσε να αφορά μόνο το 2% των περιπτώσεων, αλλά με αυτά τα σφάλματα να βάλει σε σοβαρό κίνδυνο μια επιχείρηση, αν επρόκειτο για σφάλματα ουσιαστικά. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν λογικά να θεωρούνται απόλυτα υπεύθυνα για την εκτέλεση των λειτουργιών τους, επειδή αυτές οι λειτουργίες θα πρέπει να εκτελούνται σύμφωνα με τις θεμελιώδης αρχές της οργάνωσης και διοίκησης. Αλλά δεν μπορούν να αποδοθούν ευθύνες για σφάλματα που οφείλονται σε παράγοντες πέρα από την εξουσία των διοικητικών στελεχών ή πέρα από την ικανότητα τους να προβλέπουν λογικά το μέλλον.

Ότι η εφαρμογή των θεμελιωδών στοιχείων της οργάνωσης και διοίκησης μπορεί να αξιολογηθεί. Η αξιολόγηση μπορεί να εξασφαλίσει την περιοδική μέτρηση της ικανότητας με την οποία τα διοικητικά στελέχη εφαρμόζουν τα θεμελιώδη στοιχεία της οργάνωσης και διοίκησης στις πέντε λειτουργίες τους.

6.2.2. Πλεονεκτήματα

Ο άμεσος έλεγχος της ποιότητας των διοικητικών στελεχών και η κατ' αυτό τον τρόπο ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων τους έχει διάφορα

πλεονεκτήματα. Πρώτο, με την ανάθεση προσωπικών ευθυνών για τα αποτελέσματα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ακρίβεια. Η συνεχής αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών είναι βέβαιο ότι θα αποκαλύψει τις ανεπάρκειες και θα παράσχει μια βάση για την ειδική επιμόρφωση που θα τις εξαλείψει.

Δεύτερο, ο άμεσος έλεγχος επιταχύνει τις επανορθωτικές ενέργειες και τις κάνει αποτελεσματικότερες. Ενθαρρύνει τον έλεγχο δια του αυτοελέγχου. Γνωρίζοντας ότι τα σφάλματα θα αποκαλυφθούν σε μια αξιολόγηση, τα διοικητικά στελέχη θα προσπαθήσουν να προσδιορίσουν τις ευθύνες τους και να κάνουν εκούσια τις απαραίτητες διορθώσεις.

Όλα τα διοικητικά στελέχη που καταλήγουν προσωπικά στο συμπέρασμα ότι έσφαλαν θα βάλουν πιθανότατα τα δυνατά τους για να εμποδίσουν μια επανάληψη του σφάλματος τους, γιατί το μέλλον τους βρίσκεται σε κίνδυνο.

Το τρίτο πλεονέκτημα του άμεσου ελέγχου είναι η δυνατότητα που προσφέρει για μια ελάφρυνση του φόρτου που συνεπάγεται ο έμμεσος έλεγχος. Αυτό είναι ένα καθαρό κέρδος, επειδή η αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών αποτελεί ήδη μέρος της λειτουργίας της στελέχωσης. Το ύψος αυτού του κέρδους είναι ακόμη άγνωστο, αλλά θα πρέπει να είναι σημαντικό.

Τέλος, το ψυχολογικό πλεονέκτημα του άμεσου ελέγχου είναι εντυπωσιακό. Το αίσθημα των υφισταμένων ότι οι ανώτεροι δεν βαθμολογούν δίκαια, ότι βασίζονται σε προαισθήσεις, ότι επηρεάζονται από την προσωπικότητα του αξιολογούμενου και ότι χρησιμοποιούν ακατάλληλα κριτήρια για την αξιολόγηση είναι σχεδόν παγκόσμιο, αλλά ο άμεσος έλεγχος το εξαλείφει σε μεγάλο βαθμό. Τα υφιστάμενα διοικητικά στελέχη ξέρουν τι προσδοκάται από αυτά, κατανοούν τη φύση της διοίκησης και

συνειδητοποιούν τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ απόδοσης και αξιολόγησης. Τα έξυπνα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν θα τους διαψεύσουν, επειδή θα ξέρουν τι πρέπει να αξιολογούν στους υφισταμένους τους και θα έχουν μι τεχνική για να το κάνουν.

6.2.3. Ανάπτυξη αποτελεσματικότερων διοικητικών στελεχών

Η αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών καθηκόντων στο μέλλον θα πρέπει να βασίζεται τουλάχιστον στα στοιχεία αυτά, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται όσο το δυνατόν περισσότερο η ανάγκη για άμεσο έλεγχο.

6.2.3.1. Προθυμία για μάθηση

Για να αποφύγουν τα διοικητικά στελέχη το διαβρωτικό αποτέλεσμα που θα έχει το να βασίζονται υπερβολικά στην πείρα, θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν τους κινδύνους που συνεπάγεται η πείρα αυτή.

Όπως το αν τα προγράμματα του παρελθόντος θα έχουν ή δεν θα έχουν επιτυχία σ' ένα διαφορετικό μέλλον. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι πρόθυμα να μάθουν και να επωφεληθούν από τις νέες γνώσεις και τις νέες τεχνικές. Για να γίνει αυτό, πρέπει να αξιολογούν αμερόληπτα τις επιτυχίες και τους περιορισμούς τους. Πρέπει να αναγνωρίζουν ότι δεν υπάρχει τέρμα στη διοικητική εκπαίδευση.

6.2.3.2. Επίσπευση της διοικητικής ανάπτυξης

Από τα παραπάνω υπογραμμίζεται πόσο σημαντικό είναι το να επιταχυνθούν τα προγράμματα διοικητικής ανάπτυξης. Αυτό δεν συνεπάγεται μόνο σεμινάρια και ομιλίες πάνω στην οργάνωση και διοίκηση. Συνεπάγεται

ακόμη και άλλα μέσα για να μεταδίδονται στα διοικητικά στελέχη με όσο το δυνατό πιο απλό και εύχρηστο τρόπο οι νέες γνώσεις και μέθοδοι που εμφανίζονται στο πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης.

Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα εδώ είναι η συμπύκνωση και η μετάδοση των γνώσεων εκείνων που είναι διαθέσιμες.

6.2.3.3. Σημασία του σχεδιασμού – προγραμματισμού για νεωτερισμούς

Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται οξύτερος, καθώς οι περιπλοκές των προβλημάτων αυξάνουν και καθώς η γνώση διευρύνεται, τα διοικητικά στελέχη του μέλλοντος θα αναγκαστούν να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στο σχεδιασμό – προγραμματισμό που θα έχει σαν στόχο του νεωτερισμού. Ακόμη και σήμερα, αναγνωρίζεται ότι μια επιχείρηση, τουλάχιστον, θα πρέπει «να καινοτομήσει ή να χρεοκοπήσει», ότι τα νέα προϊόντα δεν εμφανίζονται μόνα τους και ότι οι νέες ιδέες μάρκετινγκ δεν έρχονται συχνά κατά τύχη. Το διοικητικό στέλεχος του μέλλοντος θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση από ποτέ άλλοτε στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό –προγραμματισμό. Αυτό σημαίνει τον καθορισμό στόχων που θα έχουν ελαστικότητα, τη δημιουργία πολιτικών που θα καθοδηγούν τη σκέψη προς την επίτευξη αυτών των στόχων χωρίς να καταπνίγουν την φαντασία, το σχεδιασμό ρόλων όπου οι άνθρωποι μπορούν να είναι δημιουργικοί, την ενημέρωση για ολόκληρο το εσωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει κάθε είδος οργάνωσης και την αναγνώρισης της επείγουσας ανάγκης να κατευθύνεται η έρευνα προς τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για να αναπτυχθούν αυτά και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος , απαραίτητα για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό – προγραμματισμό, απαιτείται ο υψηλότερος βαθμός ευφυΐας και ικανότητας.

6.2.3.4. Μέτρηση και ανταμοιβή της διοικητικής απόδοσης

Ένα από τα σημαντικά πεδία που θα πρέπει να ενδιαφέρουν το διοικητικό στέλεχος του μέλλοντος είναι η αντικειμενική μέτρηση της διοικητικής απόδοσης και η ανταμοιβή της καλής απόδοσης, με την παράλληλη επιβολή κυρώσεων για την κακή απόδοση και την κινητοποίηση σε επανορθωτικές ενέργειες όπου απαιτείται. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι πρόθυμα να εργαστούν για τον καθορισμό αντικειμενικών μέτρων της απόδοσης, έχοντας υπόψη ότι αυτά θα πρέπει να περιλάβουν την αξιολόγηση των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων και τη μέτρηση των ικανοτήτων των ατόμων σαν διοικητικών στελεχών.

6.2.3.5. Διαμόρφωση πληροφοριών

Ένα άλλο σημαντικό πεδίο για το διοικητικό στέλεχος του μέλλοντος είναι να αποκτά τις κατάλληλες πληροφορίες στην κατάλληλη μορφή και στον κατάλληλο χρόνο. Η διαμόρφωση πληροφοριών απαιτεί ένα μεγάλο βαθμό ευφυΐας και σχεδιαστικής ικανότητας. Μέχρι να αντιληφθούν τα διοικητικά στελέχη ότι μόνο ένα μικρό μέρος της εργασίας τους μπορεί να προγραμματιστεί και να ελεγχθεί σύμφωνα με γραπτές οδηγίες και μέχρι να αναγνωρίσουν ότι θα πρέπει οι ίδιοι να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση των πληροφοριών που ζητούν, η πρόοδος σε αυτό τον τομέα θα εξακολουθήσει να είναι αργή. Όσο ο σχεδιασμός των πληροφοριών συγχέεται με τη

δευτερεύουσα δουλειά της συλλογής και συνόψισης πληροφοριών, τα διοικητικά στελέχη θα εξακολουθήσουν να παραπονιούνται για την ανεπάρκεια των δεδομένων βάσει των οποίων είναι αναγκασμένα να ενεργήσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ– ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

7.1. Αρχές ελέγχου

Από την ανάλυση του ελέγχου που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια , έχουν αναδυθεί ορισμένες ουσιώδεις ή βασικές αλήθειες. Οι αλήθειες αυτές, που αποκαλούνται «αρχές», έχουν διατυπωθεί με σκοπό να φωτίσουν πλευρές του ελέγχου που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές. Οι αρχές του ελέγχου μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες, που αντικατοπτρίζουν το σκοπό και τη φύση, τη δομή, και τη διαδικασία του.

7.1.1. Ο σκοπός και η φύση του ελέγχου

Ο σκοπός και η φύση του ελέγχου μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες αρχές.

Αρχή της εξασφάλισης των αντικειμενικών σκοπών. Έργο του ελέγχου είναι να εξασφαλίζει την επιτυχία των σχεδίων – προγραμμάτων εντοπίζοντας τις αποκλίσεις από αυτά και παρέχοντας μια βάση για τη δραστηριοποίηση που σκοπό θα έχει τη διόρθωση των πιθανών ή πραγματικών αποκλίσεων.

Αρχή των ελέγχων που σκοπεύουν στο μέλλον. Λόγω των χρονικών καθυστερήσεων που παρατηρούνται γενικά στη διαδικασία του ελέγχου όσο περισσότερο ένα σύστημα ελέγχου βασίζεται σε πληροφορίες για το μέλλον, τόσο μεγαλύτερη ευκαιρία έχουν τα διοικητικά στελέχη να αντιλαμβάνονται τις ανεπιθύμητες αποκλίσεις από τα σχέδια- προγράμματα πριν επέλθουν στην πραγματικότητα και να δραστηριοποιούνται εγκαίρως για να τις προλάβουν.

Αυτές οι δυο αρχές υπογραμμίζουν ότι σκοπός του ελέγχου σε κάθε σύστημα διοικητικών ενεργειών είναι να εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί εντοπίζοντας τις αποκλίσεις και διορθώνοντας ανάλογα τα σχέδια – προγράμματα που έχουν καταρτιστεί για την επίτευξη τους. Ακόμη, ότι ο έλεγχος όπως και ο σχεδιασμός – προγραμματισμός, θα πρέπει κανονικά να προσβλέπει στο μέλλον. Αυτή η τελευταία αρχή συχνά παραβλέπεται στην πράξη, κυρίως επειδή η σημερινή κατάσταση της διοικητικής τέχνης δεν έχει εξασφαλίσει συστήματα ελέγχου με εμπροσθοπληροφόρηση. Γενικά, τα διοικητικά στελέχη βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα, τα οποία μπορεί να είναι επαρκή για τη συλλογή των φόρων και τον προσδιορισμό των κερδών των μετοχών, αλλά δεν είναι επαρκή για έναν απόλυτα ικανοποιητικό έλεγχο. Τη στιγμή βέβαια που δεν υπάρχουν μέσα για να εξεταστεί το μέλλον, η αναφορά στην ιστορία, που βασίζεται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως «το παρελθόν είναι ο πρόλογος του μέλλοντος», είναι καλύτερη από το τίποτα. Οι χρονικές καθυστερήσεις όμως, που παρατηρούνται στη διαδικασία του διοικητικού ελέγχου κάνουν επιτακτική την ανάγκη να αναληφθούν μεγαλύτερες προσπάθειες για να γίνει ο έλεγχος που σκοπεύει στο μέλλον πραγματικότητα.

Αρχή της ευθύνης του ελέγχου. Την αρχική ευθύνη για την αύξηση ελέγχου έχει το διοικητικό στέλεχος το επιφορτισμένο με την εκτέλεση των συγκεκριμένων σχεδίων – προγραμμάτων που είναι ανάγκη να ελεγχθούν.

Επειδή η εξουσία, τα καθήκοντα, και η ευθύνη για την επίτευξη ορισμένων αντικειμενικών σκοπών ανατίθενται σε μεμονωμένα διοικητικά στελέχη, έπειτα ο έλεγχος επί των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη

αυτών των αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει να εξασκείται από αυτά τα ίδια διοικητικά στελέχη.

Το διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να παραιτηθεί των ευθυνών του, ούτε οι ευθύνες να αφαιρεθούν από αυτό χωρίς να γίνουν αλλαγές στην οργανωτική δομή.

Αρχή της αποδοτικότητας των ελέγχων. Οι τεχνικές του ελέγχου είναι αποδοτικές αν αποκαλύπτουν και φωτίζουν τη φύση και τις αιτίες των αποκλίσεων από τα σχέδια – προγράμματα με το ελάχιστο δυνατό κόστος ή άλλες ανεπιθύμητες συνέπειες.

Οι τεχνικές του ελέγχου έχουν τον τρόπο να γίνονται δαπανηρές, πολύπλοκες και επιβαρυντικές. Τα διοικητικά στελέχη μπορεί να απορροφηθούν τόσο πολύ από τον έλεγχο ώστε να καταλήξουν να ξοδεύουν περισσότερα απ' ότι αξίζει για να εντοπιστεί μια απόκλιση. Ακόμα, αν μια τεχνική ελέγχου εφαρμοστεί από τα διοικητικά στελέχη με τόσο σθεναρότητα και ακρίβεια ώστε να φθάσουν στο σημείο να αρνούνται οποιαδήποτε εκχώρηση εξουσίας στους υφισταμένους τους, ή αν αυτή επηρεάσει αρνητικά το ηθικό εκείνων που θα πρέπει να εκτελέσουν τα σχέδια – προγράμματα, το κόστος της για την οργάνωση μπορεί εύκολα να φθάσει σε τρομακτικά επίπεδα. Περιπτώσεις ανεπιτυχών ελέγχων είναι οι λεπτομερείς έλεγχοι των προϋπολογισμών που «κόβουν τα χέρια» των υφιστάμενων, οι περίπλοκοι μαθηματικοί έλεγχοι που εμποδίζουν οποιαδήποτε καινοτομία και οι έλεγχοι προμηθειών που καθυστερούν τις παραδόσεις και στοιχίζουν περισσότερο από τα προμηθευόμενα είδη.

Αρχή του άμεσου ελέγχου. Όσο ανώτερη είναι η ποιότητα των διοικητικών στελεχών σ' ένα διοικητικό σύστημα, τόσο μικρότερη θα είναι η ανάγκη για έμμεσους ελεγκτές.

Οι περισσότεροι έλεγχοι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι οι άνθρωποι κάνουν σφάλματα και συχνά δεν αντιδρούν στα προβλήματα επιχειρώντας μια ικανοποιητική και γρήγορη διόρθωση των σφαλμάτων αυτών. Όσο ικανότερα είναι τα διοικητικά στελέχη, τόσο καλύτερα θα αντιλαμβάνονται τις αποκλίσεις από τα σχέδια – προγράμματα και τόσο *πιο* έγκαιρα θα δραστηριοποιούνται για να τις προλάβουν. Αυτό σημαίνει ότι η αμεσότερη απ' όλες τις μορφές ελέγχου είναι να λαμβάνονται τα μέτρα που θα εξασφαλίζουν την ανώτερη δυνατή ποιότητα των διοικητικών στελεχών.

7.1.2. Η δομή του ελέγχου

Οι αρχές που ακολουθούν έχουν σκοπό να υποδείξουν πως μπορούν να σχεδιάζονται συστήματα και τεχνικές ελέγχου που θα βελτιώσουν την ποιότητα του διοικητικού ελέγχου.

Αρχή της αντανάκλασης των σχεδίων – προγραμμάτων. Όσο σαφέστερα, πληρέστερα και πιο ενοποιημένα είναι τα σχέδια – προγράμματα, και όσο καλύτερα αντανακλώνται στις τεχνικές ελέγχου, τόσο αποτελεσματικότερα θα εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των διοικητικών στελεχών.

Δεν είναι δυνατό να επινοηθεί ένα σύστημα ελέγχων χωρίς να υπάρχουν σχέδια – προγράμματα, επειδή έργο του ελέγχου είναι να εξασφαλίζει ότι τα σχέδια – προγράμματα ακολουθούν την επιδιωκόμενη εξέλιξη. Και δεν μπορεί να υπάρξει αμφιβολία ότι όσο σαφέστερα και πιο ενοποιημένα είναι αυτά τα σχέδια και όσο καλύτερα σχεδιασμένες είναι οι

τεχνικές ελέγχου για να παρακολουθούν την πρόοδο αυτών των σχεδίων, τόσο αποτελεσματικότερες θα είναι.

Αρχή της οργανωτικής καταλληλότητας. Όσο σαφέστερη , πληρέστερη και πιο ενοποιημένη είναι μια οργανωτική δομή, και όσο καλύτερα αντικατοπτρίζουν οι έλεγχοι το σημείο της οργανωτικής δομής όπου εναπόκειται η ευθύνη για την ανάληψη δράσης, τόσο περισσότερο θα διευκολυνθεί η διόρθωση των αποκλίσεων από τα σχέδια – προγράμματα.

Τα σχέδια – προγράμματα εκτελούνται από ανθρώπους. Οι αποκλίσεις λοιπόν από τα σχέδια – προγράμματα θα πρέπει να αποτελούν αρχικά ευθύνη των διοικητικών στελεχών που είναι επιφορτισμένα με το έργο της εκτέλεσης των σχεδίων αυτών. Επειδή η λειτουργία μιας οργανωτικής δομής είναι να αντικατοπτρίζει ένα σύστημα ρόλων, έπεται ότι οι έλεγχοι θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ταιριάζουν στους ρόλους που έχουν την ευθύνη για την εκτέλεση των σχεδίων – προγραμμάτων.

Αρχή της εξατομίκευσης των ελέγχων. Όσο καλύτερα αντιληπτές είναι οι τεχνικές ελέγχου από τα μεμονωμένα διοικητικά στελέχη, που θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσουν , τόσο περισσότερο θα χρησιμοποιηθούν στην πράξη και τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν να επιτύχουν αποτελεσματικό έλεγχο.

Αν και ορισμένες τεχνικές ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ίδια μορφή από διάφορα είδη οργανώσεων και διοικητικών στελεχών, κατά κανόνα οι έλεγχοι θα πρέπει να διαμορφώνονται έτσι ώστε να ικανοποιούν τις ατομικές ανάγκες των διοικητικών στελεχών. Ένα μέρος της εξατομίκευσης συσχετίζεται με την θέση στην οργανωτική δομή που κατέχει το διοικητικό στέλεχος που θα τους χρησιμοποιήσει, όπως και αναφέρθηκε στην

προηγούμενη αρχή. Μια άλλη όψη της εξατομίκευσης απαιτεί την προσαρμογή των ελέγχων στο είδος και το επίπεδο αντίληψης των διοικητικών στελεχών. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι οι πληροφορίες και οι τεχνικές που δεν μπορεί ή δεν θέλει να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος έχουν μικρή πρακτική αξία.

7.1.3. Η διαδικασία του ελέγχου

Ο έλεγχος όντας συχνά τόσο πολύ θέμα τεχνικής, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό πάνω στην τέχνη της οργάνωσης και διοίκησης, στις τεχνικές γνώσεις που υπάρχουν για δεδομένες περιπτώσεις. Υπάρχουν όμως και ορισμένες προτάσεις ή αρχές που, όπως δείχνει η πείρα, έχουν πλατιά εφαρμογή.

Αρχή των κριτηρίων. Ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί αντικειμενικά, ακριβή και κατάλληλα κριτήρια.

Θα έπρεπε να υπάρχει ένας απλός, συγκεκριμένος και αξιόπιστος τρόπος για να μετριέται η επιτυχία ενός σχεδίου – προγράμματος. Ο έλεγχος όμως διεξάγεται από ανθρώπους. Και το καλύτερο ακόμα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί παρά να επηρεαστεί από προσωπικούς παράγοντες, ενώ η πραγματική απόδοση καμουφλάρεται μερικές φορές από μια ανιαρή ή μια σπινθηροβόλα προσωπικότητα ή από την ικανότητα ενός υφισταμένου να καλύπτει τις ανεπάρκειες του. Τα σωστά κριτήρια της απόδοσης, λοιπόν, που εφαρμόζονται αντικειμενικά, έχουν μεγάλες πιθανότητες να γίνουν ευχαρίστως δεκτά από τους υφισταμένους που θα τα βρουν λογικά και δίκαια.

Αρχή του ελέγχου του κρίσιμου σημείου. Ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί να δίνεται προσοχή στους παράγοντες εκείνους που είναι

κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης έναντι κάποιου συγκεκριμένου σχεδίου – προγράμματος.

Συνήθως είναι περιττό και άχρηστο να ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη κάθε λεπτομέρεια της εκτέλεσης των σχεδίων – προγραμμάτων. Αυτό που θα πρέπει να ξέρουν είναι ότι εκτελούνται πράγματι τα σχέδια – προγράμματα. Συγκεντρώνουν λοιπόν την προσοχή τους σε κρίσιμους παράγοντες της απόδοσης που θα δείξουν κάθε σημαντική απόκλιση από τα σχέδια – προγράμματα, χωρίς να χρειάζεται να παρακολουθούνται όλες οι φάσεις της εκτέλεσης τους. Δεν υπάρχουν εύκολες οδηγίες για να προσδιοριστούν τα κρίσιμα σημεία που θα πρέπει να παρακολουθούνται, επειδή η εκλογή τους είναι κυρίως θέμα διοικητικής τέχνης. Όλα τα διοικητικά στελέχη μπορούν ίσως να αναρωτηθούν ποια σημεία στην εργασία τους θα δείξουν στους ίδιους κατά τον καλύτερο τρόπο αν εκπληρώνονται τα σχέδια – προγράμματα για τα οποία είναι υπεύθυνοι.

Αρχή της εξαίρεσης. Όσο περισσότερο συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους στον έλεγχο των εξαιρέσεων τα διοικητικά στελέχη, τόσο αποδοτικότερα θα είναι τα αποτελέσματα του ελέγχου τους.

Αυτή η αρχή υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να απασχολούνται μόνο με τις σημαντικές αποκλίσεις, τις ιδιαίτερα καλές ή τις ιδιαίτερα άσχημες περιπτώσεις. Συχνά συγχέεται με την αρχή του ελέγχου του κρίσιμου σημείου, αν και έχουν πράγματι κάποια συγγένεια. Ο έλεγχος του κρίσιμου σημείου όμως, αφορά στον εντοπισμό των σημείων που θα πρέπει να παρακολουθούνται, ενώ η αρχή της εξαίρεσης αφορά στην παρακολούθηση του μεγέθους των αποκλίσεων σ' αυτά τα συγκεκριμένα σημεία.

Αρχή της ελαστικότητας των ελέγχων. Για να παραμείνουν αποτελεσματικοί οι έλεγχοι παρά την αποτυχία ή τις απρόβλεπτες μεταβολές των σχεδίων – προγραμμάτων, χρειάζεται ελαστικότητα στον σχεδιασμό τους.

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, οι έλεγχοι δεν θα πρέπει να συνδέονται τόσο άκαμπτα με ένα σχέδιο – πρόγραμμα, ώστε να καταντούν άχρηστοι, αν ολόκληρο το πρόγραμμα αποτύχει ή μεταβληθεί ξαφνικά. Σημειώστε ότι αυτή η αρχή αναφέρεται σε αποτυχίες των σχεδίων – προγραμμάτων, και όχι σε αποτυχίες των ατόμων που εργάζονται ακολουθώντας σχέδια -- προγράμματα.

Αρχή της δραστηριοποίησης. Ο έλεγχος δικαιολογείται μόνο αν οι ανακαλυπτόμενες αποκλίσεις από τα σχέδια – προγράμματα διορθώνονται με τον κατάλληλο σχεδιασμό – προγραμματισμό, οργάνωση, στελέχωση και διεύθυνση.

Υπάρχουν περιπτώσεις στην πράξη όπου αυτή η απλή αλήθεια λησμονείται. Ο έλεγχος είναι άχρηστη δαπάνη του διοικητικού και επιτελικού χρόνου, αν δεν ακολουθείται από δράση. Αν ανακαλυφθούν αποκλίσεις στην ήδη πραγματοποιηθείσα ή στην προβλεπόμενη απόδοση, χρειάζεται να αναληφθεί δράση, που θα έχει την μορφή είτε επανασχεδιασμού των προγραμμάτων, είτε κατάρτισης συμπληρωματικών σχεδίων – προγραμμάτων που θα βοηθήσουν την επαναφορά στη σωστή πορεία. Μπορεί να απαιτηθεί αναδιοργάνωση. Μπορεί να απαιτηθεί αντικατάσταση των υφισταμένων ή εκπαίδευση τους για να εκτελέσουν την επίθυμη εργασία. Ή μπορεί να μην υπάρχει άλλο σφάλμα εκτός από μια έλλειψη διεύθυνσης και ηγεσίας για να βοηθήσει έναν υφιστάμενο να κατανοήσει τα σχέδια – προγράμματα ή για να τον υποκινήσει να τα εκτελέσει. Σε όλες τις

περιπτώσεις απαιτείται να αναληφθεί δράση. Αυτή η αρχή επιβεβαιώνει την ουσιαστική ενότητα της οργάνωσης και διοίκησης – το γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά αν δεν μπορεί, κάνοντας το, να συνειδητοποιήσει ότι αυτές οι λειτουργίες αποτελούν ένα σύστημα, ότι όλες θα πρέπει να εκτελούνται μέσα σ' ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα, και ότι η εφαρμογή τους εξαρτάται από τα ενδεχόμενα κάθε περίπτωσης.

7.2. Ο ανθρώπινος παράγων στο σύστημα ελέγχου

Υποστηρίζεται η άποψη ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν προβλήματα οργανωτικά ή λειτουργικά, το μόνο κακό με τις επιχειρήσεις αυτές είναι ο τρόπος με τον οποίο τοποθετούμε (μέσα σε αυτές) τα πρόσωπα τα οποία προκαλούν τα λάθη.

Η παρατήρηση αυτή με κάποια μικρή διαφοροποίηση εφαρμόζεται με μεγαλύτερη βεβαιότητα στον Διευθυντικό Έλεγχο. Όπως αποδείχθηκε προηγουμένως ο έλεγχος δεν είναι μόνο μια σπουδαία αλλά και μια αναγκαία λειτουργία, τόσο για τον συγκεκριμένο MANAGER όσο και για την επιχείρηση στο σύνολο της. Είναι βασικό να σημειωθεί πάντων ότι αντικείμενο του ελέγχου είναι τα άτομα και η εργασία τους και όπου υπεισέρχεται το ανθρώπινο στοιχείο δημιουργούνται προβλήματα. Τα προβλήματα αποτελούν αντανάκλαση μιας συναισθηματικής αντίδρασης προς το σύστημα ελέγχου εκ μέρους εκείνων οι οποίοι υπόκεινται σε αυτό.

Για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο να εξετασθούν πιο κάτω ορισμένες από τις μη προβλεπόμενες συνέπειες των συστημάτων ελέγχου, οι λόγοι που προκαλούν αυτές τις μη προβλεπόμενες συνέπειες και οι τρόποι με τους οποίους οι MANAGERS μπορούν να προβλέψουν μια διαφαινόμενη απειλή

ως αποτέλεσμα του ελέγχου και να δώσουν ορισμένες κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες θα οδηγήσουν σε μια θετική αντίδραση έναντι των διαφόρων ενεργειών που σχετίζονται με τον έλεγχο.

7.2.1. Απρόβλεπτες συνέπειες του ελέγχου

Στην έκταση και στο βαθμό κατά τον οποίον συντρέχουν οι πιο πάνω αναφερόμενες περιπτώσεις, είναι δυνατό να προκύψουν ορισμένες απρόβλεπτες συνέπειες του ελέγχου τις οποίες ο MC GREGOR περιέγραψε ως εξής:

- 1. Ευρείας εκτάσεων αντίδραση προς τους ελέγχους και σ' εκείνους που τους εφαρμόζουν.**
- 2. Επιτυχημένη αντίσταση και άρνηση συμμόρφωσης.** Αυτό ισχύει για ένα μεγάλο αριθμό προσώπων όπως και για όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- 3. Αναξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τις αποδόσεις,** εξαιτίας των προηγούμενων περιπτώσεων 1 και 2.
- 4. Αναγκαιότητα για στενή εποπτεία.** Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία της μεταβίβασης εξουσίας η οποία καταλήγει σε χρονοβόρα διαδικασία από πλευράς του MANAGER ενώ δεν αποκλείονται και άλλες συνέπειες.
- 5. Υψηλό Διοικητικό κόστος.**

Οι συνέπειες αυτές είναι άμεσα ορατές σε κάθε επιχείρηση και με μια διαφορετική διαβάθμιση, αποτελούν χαρακτηριστικά όλων των συστημάτων ελέγχου. Αυτό βέβαια δεν πρέπει να ερμηνευθεί με την έννοια ότι αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις είναι το αναπόφευκτο αποτέλεσμα όλων των

προσπαθειών για άσκηση της ελεγκτικής λειτουργίας, διότι απέχει πολύ από την πραγματικότητα, ενώ σε κάθε δεδομένη περίπτωση μπορεί να συμβαίνουν ακριβώς τα αντίθετα από όσα αναφέραμε.

Το κλειδί για μια επιτυχημένη άσκηση του ελέγχου βρίσκεται στον τρόπο εφαρμογής του.

Πριν όμως γίνει μια γενικότερη παρουσίαση και ανάλυση των οδηγιών αυτών, είναι σκόπιμο να τονισθούν οι λόγοι που προκαλούν τις αρνητικές συνέπειες για τις οποίες μιλάμε πιο πάνω.

7.2.2. Λόγοι που προκαλούν τις αρνητικές συνέπειες του ελέγχου.

Ο λόγος για την αρνητική αντίδραση στο σύστημα ελέγχου εξηγείται με τον τρόπο με τον οποίον τα πρόσωπα αντιδρούν σε μια επικείμενη απειλή. Ειδικότερα όταν τα άτομα αισθάνονται, για οποιονδήποτε λόγο ότι το σύστημα αντιπροσωπεύει κάποια απειλή για την γενικότερη ασφάλεια τους, τότε υιοθετούν κάποιο μοντέλο συμπεριφοράς, το οποίο σύμφωνα με τη δική τους εκτίμηση, θα υπερνικήσει σε κάποιο βαθμό το σύστημα και κατόπιν αυτού θα εξαφανίσει ή τουλάχιστον θα περιορίσει τον απειλούμενο κίνδυνο.

Ο MC GREGOR, κατέγραψε ορισμένες από τις κυριότερες προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες τα άτομα είναι πιθανό να διαισθανθούν κάποια απειλή και να αντιδράσουν ανάλογα:

1. Όταν δίνεται έμφαση στην επιβολή ποινών, σε αντίθεση με τη βοήθεια και υποστήριξη για την κάλυψη των προβλεπόμενων αντικειμενικών σκοπών.

2. Όταν λείπει η εμπιστοσύνη κατά την ανάπτυξη των σχέσεων μέσα στον οργανισμό.

3. Όταν η πληροφόρηση που δίνεται επηρεάζει αρνητικά τα άτομα, σε σχέση με την απασχόληση τους και τις προσδοκίες τους για σταδιοδρομία.

Σε σχέση με το πρώτο σημείο, πρόσθετες έρευνες απέδειξαν ότι ο MANAGER που επιδιώκει να επιτύχει αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων με την άσκηση πίεσης της μορφής ή δουλεύεις ή υφίστασαι τις συνέπειες, εξασφαλίζει χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας μέσα στην μονάδα του. Αντίστροφα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας εμφανίζονται σε περιπτώσεις όπου ο MANAGER αναπτύσσει μια στάση υποστήριξης σε ότι αφορά τις σχέσεις με το προσωπικό του.

Υπάρχει ένας απεριόριστος αριθμός συνθηκών που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη εμπιστοσύνης. Όμως αυτό μπορεί να συμβεί σίγουρα όταν ο υφιστάμενος δεν γνωρίζει τι αναμένει ο προϊστάμενος του από αυτόν ή ποια ακριβώς είναι η θέση του μέσα στον οργανισμό. Ως αποτέλεσμα των συνθηκών αυτών ο υφιστάμενος καλείται συνεχώς να δίνει εξηγήσεις ή να υπερασπίζεται την απόδοσή του, όταν στην πράξη είχε αφεθεί απολύτως μόνος με ελάχιστη ή χωρίς καμία σχετική κατεύθυνση. Μια άλλη περίπτωση η οποία οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης, παρουσιάζεται όταν ο MANAGER δεν είναι σταθερός στους τρόπους με τους οποίους ασκεί τη διευθυντική του λειτουργία επί καθημερινής βάσεως, δηλαδή τη μια μέρα παρουσιάζεται εγκάρδιος και ευχάριστος με το προσωπικό και την άλλη ψυχρός και εχθρικός απέναντί του. Στις περιπτώσεις αυτές οι υφιστάμενοι προσπαθούν να προβλέψουν ποια θα είναι η συμπεριφορά του την επόμενη.

Μια τελευταία περίπτωση που οδηγεί σε επικείμενη απειλή είναι η εκ μέρους του MANAGER παραβίαση του σκοπού του ελέγχου, καθώς επίσης και η παραγνώριση του ρόλου του ως εκπαιδευτού, του οποίου αποστολή

είναι να βοηθήσει το προσωπικό του να πετύχει το μέγιστο του αποτελέσματος, μέσα στα όρια των προσόντων και των ικανοτήτων του.

7.2.3. Οδηγίες για την εφαρμογή και παρακολούθηση συστημάτων ελέγχου

Αν ένα σύστημα ελέγχου πρόκειται να επιτύχει το σκοπό του, δεν πρέπει μόνο να είναι ικανοποιητικά διαρθρωμένο από τεχνικής πλευράς, αλλά θα πρέπει επίσης να εφαρμόζεται και να λειτουργεί σωστά. Αντικειμενικός σκοπός της αποτελεσματικής εφαρμογής των συστημάτων ελέγχου, είναι να προλάβει ή να ελαχιστοποιήσει τα ανθρώπινα προβλήματα, τα οποία κατ'άλλο τρόπο μπορεί να εμφανισθούν. Για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός οποιουδήποτε συστήματος, ο MANAGER πρέπει σε σχέση με τους υφισταμένους του:

- Να επικοινωνεί
- Να εκπαιδεύει
- Να στηρίζει
- Να παρακολουθεί

7.2.3.1. Επικοινωνία

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ο MANAGER είναι να επικοινωνεί με το προσωπικό του, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να αποσπά από το μέγιστο βαθμό αποδοχής και συναίνεσης για ανάληψη ευθυνών από μέρους του προσωπικού του όσον αφορά στους αντικειμενικούς σκοπούς της μονάδας, ή του τμήματος, καθώς επίσης και των επιμέρους εργασιών. Όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση της αποδοχής και κατά συνέπεια

της ανάληψης ευθυνών για επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού , τόσο υψηλότερο θα τείνει να γίνει το επίπεδο απόδοσης στην εργασία τους.

7.2.3.2. Εκπαίδευση

Ο MANAGER θα πρέπει να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του σε σχέση με το σκοπό, τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα του ελέγχου. Το πρώτο σημείο ενδιαφέροντος σχετίζεται με το σκοπό του ελέγχου σε ότι αφορά στην υποβοήθηση για ολοκλήρωση των γενικών σκοπών του οργανισμού. Το δεύτερο σημείο ενδιαφέροντος σχετίζεται με το σκοπό του ελέγχου όπως αυτός επηρεάζει το κάθε ένα συγκεκριμένο άτομο. Στην τελευταία αυτή περίπτωση πρέπει να γίνει σαφές ότι οι έλεγχοι δεν καθιερώνονται με σκοπό να βρούμε ποιος έκανε σε κάθε περίπτωση το λάθος και εναντίον ποιου πρέπει να ληφθούν πειθαρχικά μέτρα, αλλά πρέπει να αποτελούν ένα εργαλείο που υποβοηθάει το άτομο να εργασθεί και να αποδώσει με όλο το φάσμα των ικανοτήτων του.

7.2.3.3. Υποστήριξη

Τρίτη κατευθυντήρια οδηγία είναι εκείνη που αφορά στην καθημερινή απασχόληση του MANAGER με τους υφισταμένους του και ειδικότερα στην απασχόληση εκείνη που αφορά σε ορισμένες πλευρές του ελέγχου. Ο MANAGER πρέπει να διαμορφώσει ένα κλίμα υποβοήθησης και στήριξης των προσπαθειών των υφισταμένων του. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να διαμορφώσει ένα κλίμα το οποίο θα δημιουργήσει την πεποίθηση στο προσωπικό τους ότι ειλικρινά ενδιαφέρεται να τους βοηθήσει, ώστε να φέρουν

εις πέρας την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Βέβαια το κλίμα αυτό δεν δημιουργείται με λόγια, οσοδήποτε πολλά ή οσοδήποτε ωραία και αν είναι. Η αντίληψη που θα δημιουργήσει ο υφιστάμενος για τον προϊστάμενο του θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα έργων και όχι λόγων.

7.2.3.4. Παρακολούθηση

Για την απόσπαση της αποδοχής και της συναίνεσης του προσωπικού ώστε να προσανατολισθεί θετικά προς το αποτέλεσμα όπως και για την ενδυνάμωση του σκοπού του ελέγχου, ο MANAGER θα πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί τόσο σε συνεργασία με κάθε συγκεκριμένο άτομο όσο και με όλη την εργασιακή ομάδα, την ποιότητα, το ύψος των αποτελεσμάτων και την πρόοδο προς την κατεύθυνση της επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ιδεών και των απόψεων όλων των μελών ως προς τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται, την πορεία των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά, και την από κοινού κατάρτιση σχεδίων ενέργειας.

7.3. Ιδιότητες των ελεγκτών

Τα προσόντα του «καλού ελεγκτή» είτε αυτός προέρχεται από την ίδια την διοίκηση είτε όχι, και τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου είναι:

1. **Μόρφωση.** Ο ελεγκτής πρέπει να είναι κατάρτισμένος στο αντικείμενο που ελέγχει. Για τους οικονομικο-διαχειριστικούς ελέγχους απαιτούνται πλήρεις γνώσεις Λογιστικής και Ελεγκτικής.

2. **Εμπειρία.** Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διενέργεια του ελέγχου. Η εμπειρία απαιτείται για να διεισδύει ο ελεγκτής σε θέματα που δεν είναι άμεσα ορατά και μόνο ένα πεπειραμένο μάτι μπορεί να ανακαλύψει.
3. **Ήθος.** Ο ελεγκτής πρέπει να κοσμεύεται με υψηλό ήθος γιατί ο ρόλος του είναι πολύ λεπτός.
4. **Ανεξαρτησία γνώμης.** Ο ελεγκτής πρέπει να μη δέχεται επιρροές, από οποιονδήποτε.
5. **Συναίσθηση της ευθύνης** που έχει τόσο απέναντι στην επιχείρηση όσο και απέναντι στα ελεγχόμενα πρόσωπα.
6. **Αντικειμενική και δίκαιη κρίση.**
7. **Σεβασμός της εργασίας των άλλων.** Ο ελεγκτής δεν πρέπει να ταλαιπωρεί τους εργαζόμενους , αλλά να σέβεται απόλυτα την προσωπικότητα και την εργασία των άλλων.
8. **Εχεμύθεια.** Κατά τη διάρκεια του ελέγχου δεν πρέπει να διαρρέει καμία πληροφορία σχετικά με αυτόν. Τα πορίσματα του ελέγχου πρέπει μετά το τέλος του να υποβάλλονται στους αρμόδιους φορείς.
9. **Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των ικανοτήτων του και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του**

7.4. Έλεγχος της ανώτατης διοίκησης

Αυτός που βρίσκεται στην κορυφαία διοικητική θέση (π.χ. Γενικός Διευθυντής) δεν είναι ανεξέλεγκτος. Τυπικά ελέγχεται από το Συμβούλιο στις

Ανώνυμες Εταιρείες και από το ανώτατο όργανο, τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, όπου λογοδοτεί.

Ουσιαστικά ελέγχεται από τους συνεργάτες του Managers όλων των επιπέδων ,αλλά και από το προσωπικό της επιχείρησης στην οποία προϊσταται, με την έννοια ότι όλοι κρίνουν τις συμπεριφορές και τις αποδόσεις των ανωτέρων τους.

Πρακτικά ελέγχεται από τα αποτελέσματα της επιχείρησης την οποία διοικεί. Πέρα από όλα αυτά όμως, θα πρέπει να εφαρμόζει και τον αυτοέλεγχο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μάνατζμεντ. Συγγραφείς: Patrick Montana & Bruce H. Chagnow. Εκδόσεις «Κλειδάριθμος».
- Μάνατζμεντ. Τίτλος: Η απάντηση στα προβλήματα των σύγχρονων οργανισμών. Συγγραφέας : Παναγιώτης Φαναριώτης, Καθηγητής , Γενικός Διευθυντής ΚΑΤΕΕ.
- Οργάνωση και Διοίκηση (MANAGEMENT). Συγγραφέας: Γιάννης Χολέβας. Εκδόσεις : INTERBOOKS.
- Οργάνωση και Διοίκηση. Συγγραφείς: Harold Koontz & Cyril O' Donnell. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων. Συγγραφέας: Μιχ. Λιαρμακόπουλος. Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων.
- Ελεγκτική. Συγγραφέας: Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, Καθηγητής Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

