

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΛΕΓΧΟΣ

11

Ο ρόλος του ελέγχου στη διαδικασία της διοίκησης

Προγραμματισμός –
για τον προσδιορισμό
κατεύθυνσης

- Αποφασίστε που θέλετε να πάτε
- Αποφασίστε ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχετε

Οργάνωση – για την
δημιουργία δομών

Έλεγχος – για την
διασφάλιση των
αποτελεσμάτων

- Μέτρηση της απόδοσης
- Λήψη διορθωτικών μέτρων

Ηγεσία – για την
έμπνευση των ατόμων

Τι είναι ο έλεγχος;

- Η διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει την παρακολούθηση δραστηριοτήτων, για να εξασφαλιστεί η υλοποίησή τους σύμφωνα με τον προγραμματισμό και παράλληλα ταυτόχρονη επανόρθωση κάθε σημαντικής απόκλισης.
- Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός διευκολύνει τον έλεγχο και ο έλεγχος διευκολύνει τον προγραμματισμό.
- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ελέγχουν τους ανθρώπους, τα αρχεία, την ποιότητα και το κόστος (για να αναφέρουμε λίγες μόνο από τις ευθύνες τους)

Απουσία ελέγχου

Χαρακτηριστικά εταιρείας με έλλειψη ελέγχου

Χαλαρή ανώτατη διοίκηση, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δεν δίνουν έμφαση ή αξία στην ανάγκη για έλεγχο ή θέτουν ένα κακό παράδειγμα

Απουσία κανονισμών

Έλλειψη συμφωνημένων προτύπων, τα μέλη της επιχείρησης δεν έχουν ξεκάθαρη ιδέα για αυτά που πρέπει να επιτευχθούν

Διοίκηση που πυροβολεί τον αγγελιοφόρο

Έλλειψη περιοδικών αναφορών

Ανεπαρκή συστήματα πληροφοριών

Έλλειψη ηθικής στην κουλτούρα

Η αναγκαιότητα του ελέγχου

Για ορισμένους ο όρος έλεγχος έχει την έννοια της τιμωρίας. Ωστόσο, στο πλαίσιο της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, ο έλεγχος είναι φυσικό στοιχείο, γιατί βοηθά μία επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Είναι αναγκαίος:

- ✓ για να προλάβει προβλήματα
- ✓ για να αναπροσαρμόσει προγράμματα
- ✓ Για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζεται

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου

Ο έλεγχος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να εκπληρώνει τα ακόλουθα κριτήρια:

- ✓ να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος
- ✓ να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται
- ✓ να είναι κατάλληλος

Τι είναι η διαδικασία ελέγχου;

Διαδικασία σταδίων για τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης συγκριτικά με ένα πρότυπο και ανάληψη διοικητικής δράσης για την επανόρθωση των αποκλίσεων ή την αντιμετώπιση ανεπαρκών προτύπων.

Τα βήματα στη διαδικασία ελέγχου



Τα βήματα στη διαδικασία ελέγχου

Βήμα 1 - καθορισμός στόχων και προτύπων

- ✓ Ένα πρότυπο είναι το επίπεδο της αναμενόμενης απόδοσης για ένα δεδομένο σκοπό. Χρησιμοποιούν ως συγκριτικά στοιχεία σε σχέση με τα οποία αξιολογείται η πραγματική επίδοση.
- ✓ Μπορούν να οριστούν για οποιαδήποτε δραστηριότητα π.χ. για την παραγωγή περιλαμβάνουν τον όγκο της εκροής (ποσότητα), τα ελαττώματα (ποιότητα), τη διαθεσιμότητα των τελικών αγαθών στην ώρα τους (χρόνος) και το κόστος για πρώτες ύλες και εργατικό δυναμικό.

Βήμα 2 – μέτρηση των αποτελεσμάτων απόδοσης Στόχος είναι η ακριβής μέτρηση των αποτελεσμάτων της πραγματικής απόδοσης και/ή των προσπαθειών για απόδοση.

Πρέπει να εντοπίζει τυχόν σημαντικές διαφορές μεταξύ των πραγματικών αποτελεσμάτων και του αρχικού σχεδίου.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί μετρήσεις.

Τα βήματα στη διαδικασία ελέγχου

Βήμα 3 – σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους και τα πρότυπα

Η ανάγκη για δράση αντικατοπτρίζει τη διαφορά ανάμεσα στην επιθυμητή και την πραγματική απόδοση.

Βήμα 4 – ανάληψη διορθωτικής δράσης

Αναλαμβάνεται δράση όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής απόδοσης.

Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση

Επικεντρώνει την προσοχή στις καταστάσεις όπου υπάρχει η μεγαλύτερη ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες.

Είδη εξαιρέσεων

- ✓ Προβληματικές καταστάσεις
- ✓ Καταστάσεις ευκαιριών

Τύποι ελέγχου

➤ Προκαταρκτικοί έλεγχοι

- ✓ Λαμβάνουν χώρα πριν αρχίσει η δραστηριότητα μιας εργασίας
- ✓ Διασφαλίζουν ότι οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, έχουν οριστεί οι σωστές κατευθύνσεις και ότι οι κατάλληλοι πόροι είναι διαθέσιμοι για την επίτευξη των στόχων




➤ Ταυτόχρονοι έλεγχοι

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

Τύποι ελέγχου

- Έλεγχοι ανατροφοδότησης
 - ✓ Λαμβάνουν χώρα μετά την ολοκλήρωση των εργασιών
 - ✓ Εστιάζουν στην ποιότητα των τελικών αποτελεσμάτων
 - ✓ Στόχος είναι η επίλυση προβλημάτων, αφού προκύψουν και να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα

Τύποι ελέγχου

Εισροές Εργασίας	Διεκπεραίωση εργασίας	Αποτελέσματα εργασίας
Προκαταρκτικοί Έλεγχοι	Ταυτόχρονοι έλεγχοι	Έλεγχοι ανατροφοδότησης
Διασφαλίζει ότι είναι σωστές οι κατευθύνσεις που έχουν τεθεί και οι σωστοί αρχικοί πόροι είναι διαθέσιμοι	Διασφαλίζει ότι γίνονται τα σωστά πράγματα ως τμήμα της ροής των εργασιών	Διασφαλίζει ότι τα τελικά αποτελέσματα είναι στα επιθυμητά πλαίσια
		
Επιλύει προβλήματα προτού προκύψουν	Επιλύει προβλήματα όταν προκύπτουν	Επιλύει τα προβλήματα αφού προκύψουν

Τύποι ελέγχου

- Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
 - Εσωτερικός έλεγχος
 - Μια επιχείρηση αναθέτει σε μια ομάδα να αξιολογήσει τι έχει κάνει η εταιρεία για τον εαυτό της, για τους πελάτες της και για άλλους αποδέκτες των αγαθών ή των υπηρεσιών της.
 - Εξωτερικός έλεγχος
 - όταν ένας οργανισμός αξιολογεί έναν άλλον οργανισμό. Συνήθως ένας εξωτερικός φορέας (εταιρεία Ορκωτών Λογιστών Ελεγκτών), διεξάγει μια χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε μια επιχείρηση.

Τύποι ελέγχου

- ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ
 - Εσωτερικός έλεγχος που προκύπτει μέσω της αυτοδιαχείρισης και αυτοπειθαρχίας κατά την ολοκλήρωση των εργασιών και των προσωπικών στόχων και ευθυνών.

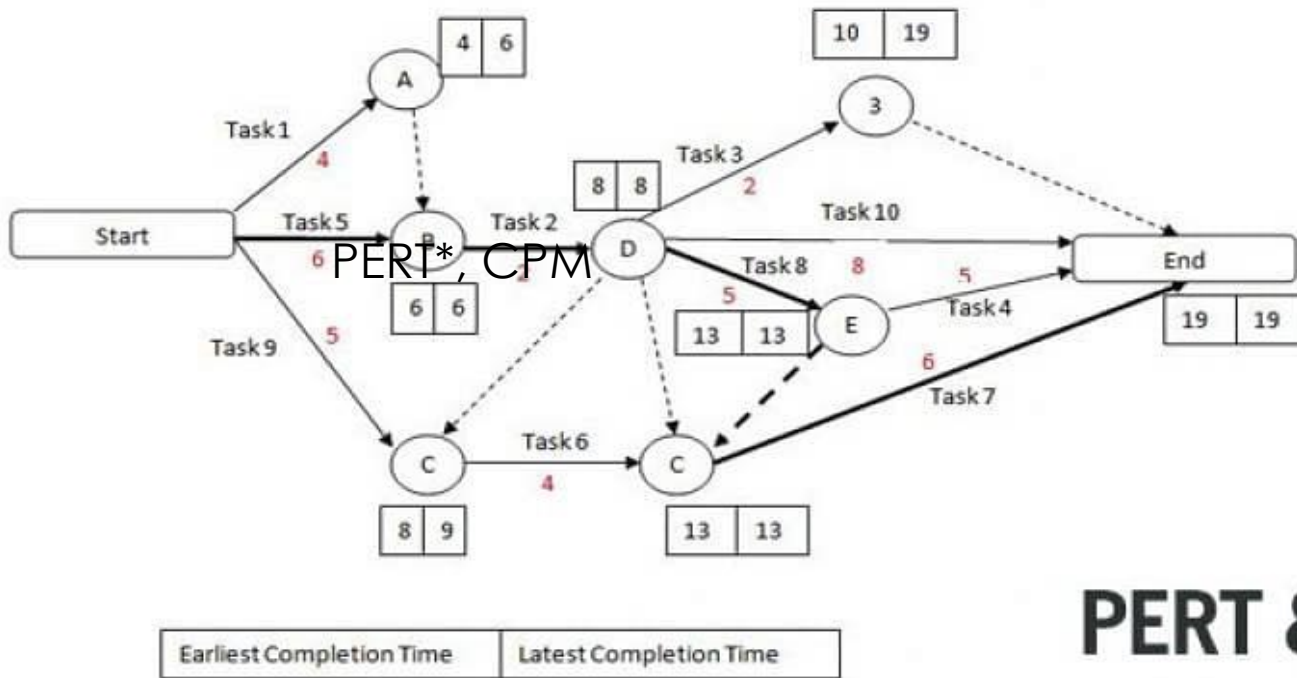
Έλεγχος στην παραγωγή

- ✓ Στην παραγωγή ελέγχεται ο χρονοπρογραμματισμός των εργασιών, η ροή των πρώτων υλών, η παραγωγική ικανότητα του εργοστασίου, η διαχείριση αποθεμάτων, η ποιότητα των προϊόντων και οι τεχνικές διαδικασίες παραγωγής.
- ✓ Χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία ανάλυσης όπως το διάγραμμα Gantt, οι μέθοδοι δικτυωτής ανάλυσης (PERT*, CPM**)

*Τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος (Program Evaluation and Review Technique).

**Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής (μονοπατιού) (Critical Path Method).

PERT & CPM



PERT & CPM

Πηγή: <https://www.simplilearn.com/pert-and-cpm-important-tools-of-project-management-rar225-article>

Έλεγχος στις πωλήσεις - μάρκετινγκ

- ✓ Ο έλεγχος αφορά πληροφορίες για τους πελάτες και γενικότερα όλα τα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ, όπως τιμολόγηση, διαφήμιση, επικοινωνία, προβολή προϊόντος, διανομή κ.λπ.
- ✓ Εδώ συμπεριλαμβάνεται και ο έλεγχος για τον βαθμό ικανοποίησης πελατών.
- ✓ Εργαλεία ελέγχου είναι το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών, η κάρτα μέλους, η εκπτωτική κάρτα του πελάτη, τηλεφωνικές συνεντεύξεις, δωρεάν διανομή προϊόντων για δοκιμή, δείκτες πωλήσεων και κόστους ανά προϊόν, ανάλυση ανταγωνισμού, ανάλυση εξόδων πωλήσεων και διαφημιστικών δαπανών, ανάλυση SWOT κ.λπ

Έλεγχος στο ανθρώπινο δυναμικό

- ✓ Ο έλεγχος επικεντρώνεται σε θέματα παραγωγικότητας, απόδοσης, αξιοποίησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- ✓ Εργαλεία ελέγχου είναι το δελτίο αξιολόγησης της απόδοσης, οι κάρτες παρουσίας, ασθενειών, αδειών, αδικαιολόγητων απουσιών, ο δείκτης εργατικών ατυχημάτων, οι δείκτες κόστους εκπαίδευσης κ.λπ

Οικονομικός έλεγχος της επιχείρησης

- Προκειμένου να εξασφαλίσουν την κερδοφορία της επιχείρησης, οι μάνατζερ χρειάζονται τους οικονομικούς ελέγχους
- Τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ περιλαμβάνουν:
 - ✓ ανάλυση δεικτών
 - ✓ Προϋπολογισμού
 - ✓ Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Έλεγχος στην τελική επίδοση

- ✓ Αφορά την απόδοση όλης της εταιρείας και λειτουργεί συμπληρωματικά του ελέγχου που γίνεται με τους αριθμοδείκτες και τα άλλα χρηματοοικονομικά εργαλεία.
- ✓ Μπορεί να ασκείται με συγκριτική αξιολόγηση των αρίστων πρακτικών (benchmarking of best practices) ή με την κλαδική κατάταξη της επιχείρησης.

Πώς μετρούν οι μάνατζερ;

Προκειμένου να καθορισθεί η πραγματική απόδοση, ένας μάνατζερ πρέπει πρώτα να λάβει πληροφορίες σχετικά με αυτήν. Συνεπώς, το πρώτο στάδιο ελέγχου αποτελεί η **μέτρηση**

Τέσσερις κοινές πηγές πληροφοριών χρησιμοποιούνται συχνά για τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης:

- ✓ προσωπική παρατήρηση (περιφερόμενη διοίκηση)
- ✓ στατιστικές εκθέσεις
- ✓ προφορικές αναφορές
- ✓ γραπτές αναφορές