



Ελληνική Δημοκρατία  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Ηπείρου

# Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 12 : Διαδικασίες και Συστήματα Ελέγχου  
Καραμάνης Κωνσταντίνος



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Λογιστικής και χρηματοοικονομικής

## Διοικητική των επιχειρήσεων

**Ενότητα 12:** Διαδικασίες και Συστήματα Ελέγχου

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Επίκουρος Καθηγητής

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.





# Χρηματοδότηση

- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «**Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση**» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



# Σκοποί ενότητας

- Ολοκληρώνοντας την ενότητα θα πρέπει να είστε σε θέση να :
- Γνωρίζετε τη διαδικασία του ελέγχου
- Ορίζετε τους τύπους των ελέγχων
- Γνωρίζετε τα βήματα διαδικασίας του ελέγχου
- Διακρίνετε τα εργαλεία ελέγχου



# Περιεχόμενα ενότητας

- Έλεγχος
- Τύποι ελέγχων
- Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
- Βήματα διαδικασίας ελέγχου
- Εργαλεία ελέγχου



# Χρήση Διατάξεων



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ



ανοικτά μαθήματα  
opencourses

Διοικητική των επιχειρήσεων

# Ενότητα 12: Διαδικασίες και Συστήματα Ελέγχου



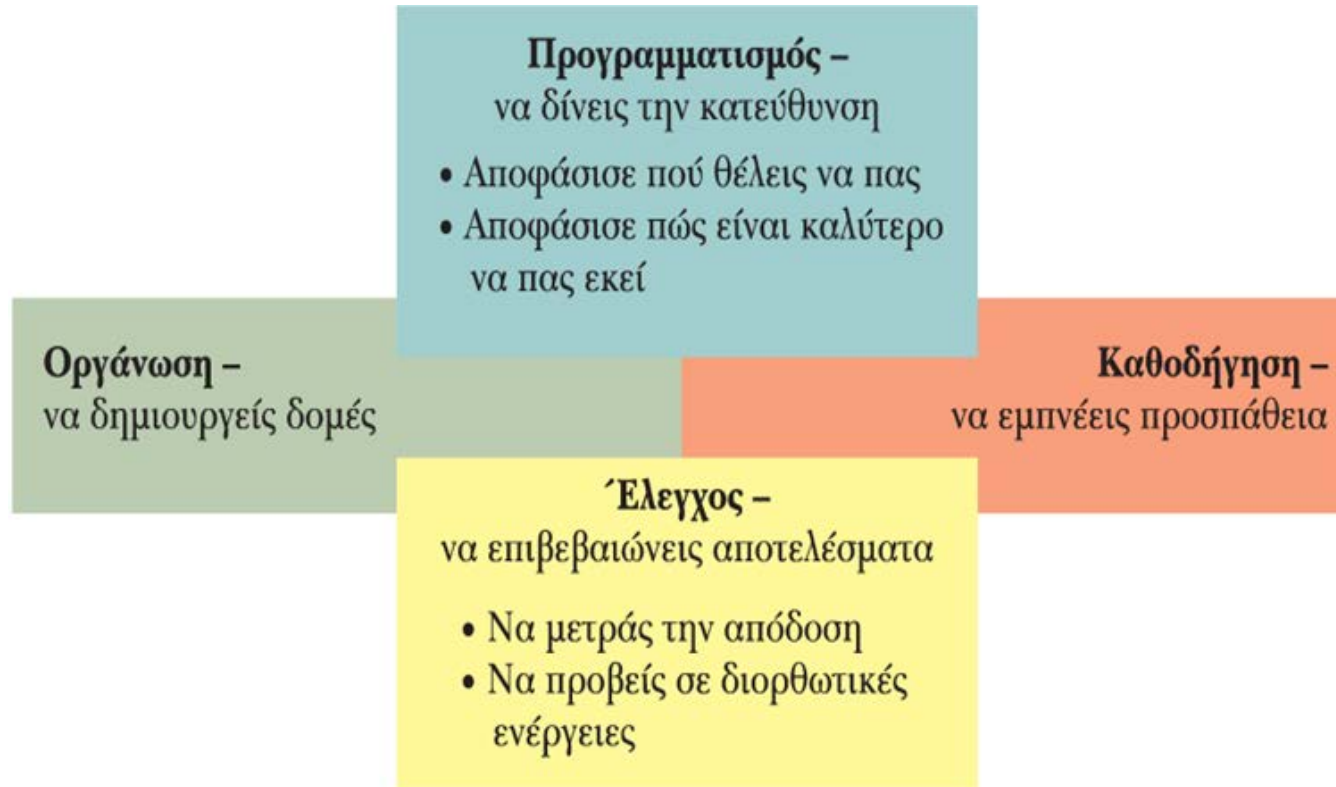


# Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Διαδικασία μέτρησης της απόδοσης και της ανάληψης δράσης για τη διασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Διασφαλίζει ότι γίνονται τα σωστά πράγματα, με το σωστό τρόπο και τη σωστή στιγμή, σύμφωνα με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την ηγεσία.



# Σχήμα 1. Ο ρόλος του ελέγχου στη διαδικασία του μάνατζμεντ



Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



# Τύποι Ελέγχων: 1. Έλεγχοι Πρόδρασης

- Λαμβάνουν χώρα πριν ξεκινήσει η εργασιακή δραστηριότητα.

Διασφαλίζουν ότι:

- Οι στόχοι είναι σαφείς.
- Έχουν τεθεί οι σωστές κατευθύνσεις.
- Είναι διαθέσιμοι οι κατάλληλοι πόροι για την επίτευξη των στόχων.
- Επικεντρώνονται στην ποιότητα των πόρων.



# Τύποι Ελέγχων:

## 2. Έλεγχοι παράλληλης δράσης

- Επικεντρώνονται στο τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της εργασιακής διαδικασίας.
- Παρακολουθούν τις συνεχιζόμενες δράσεις για να διασφαλίσουν ότι όλα γίνονται σύμφωνα με το σχέδιο.



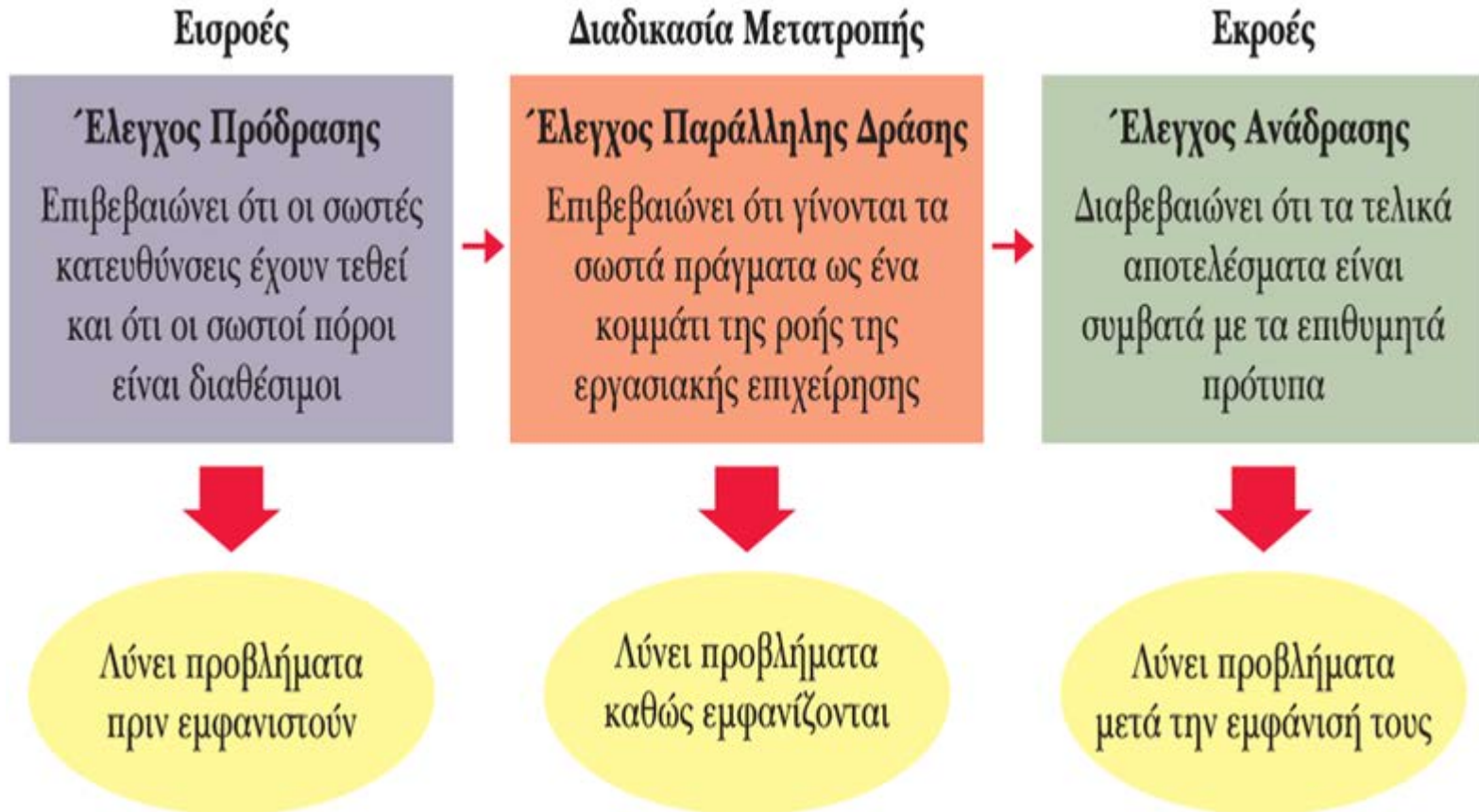
# Τύποι Ελέγχων:

## 3. Έλεγχοι ανάδρασης

- Λαμβάνουν χώρα μετά την ολοκλήρωση της εργασίας.
- Επικεντρώνονται στην ποιότητα των τελικών αποτελεσμάτων.
- Παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση των μελλοντικών δράσεων.



# Σχήμα 2. Έλεγχοι πρόδρασης, παράλληλης δράσης και ανάδρασης





# Συστήματα Ελέγχου

- Εσωτερικός έλεγχος: βασίζεται στην αυτοπειθαρχία κατά την εκτέλεση των εργασιών και απαιτεί μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης.
- Εξωτερικός έλεγχος: λαμβάνει χώρα μέσω της προσωπικής επίβλεψης και της χρήσης πρότυπων διοικητικών συστημάτων.



# Εναλλακτικές Εξωτερικού Ελέγχου

- Γραφειοκρατικός ή διοικητικός έλεγχος: επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα από την εξουσία, τις πολιτικές, τις πρότυπες διαδικασίες, τις περιγραφές εργασίας, τους προϋπολογισμούς και την καθημερινή επίβλεψη.
- Έλεγχος επιχειρησιακής κουλτούρας ή δεοντολογικός έλεγχος: επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα από νόρμες και προσδοκίες που θέτει η οργανωσιακή κουλτούρα.
- Έλεγχος αγοράς ή κανονιστικός έλεγχος: επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα από την επιρροή που ασκεί ο ανταγωνισμός της αγοράς.





# ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Βήμα 1: καθορισμός στόχων και προτύπων.
- Βήμα 2: μέτρηση των αποτελεσμάτων απόδοσης.
- Βήμα 3: σύγκριση αποτελεσμάτων με τους στόχους και τα πρότυπα.
- Βήμα 4: ανάληψη διορθωτικής δράσης.



# Βήμα 1: Καθορισμός στόχων και προτύπων

- Αρχίζει με τον προγραμματισμό, όπου θέτονται οι στόχοι απόδοσης και τα πρότυπα μέτρησης.
- Πρότυπα εκροών: μετρούν τα αποτελέσματα απόδοσης με βάση την ποσότητα, την ποιότητα, το κόστος ή το χρόνο (π.χ. αύξηση των πωλήσεων, ποσοστό λαθών στην παραγωγή κ.λπ.)
- Πρότυπα εισροών: μετρούν τις εργασιακές προσπάθειες που δαπανώνται σε ένα αποδοτικό έργο (π.χ. ολοκλήρωση διδακτέας ύλης στο εξάμηνο, έγκαιρη διόρθωση γραπτών κ.λπ.)



# Βήμα 2: Μέτρηση των αποτελεσμάτων απόδοσης

- Στόχος είναι η ακριβής μέτρηση των αποτελεσμάτων της πραγματικής απόδοσης και των προσπαθειών για απόδοση.
- Πρέπει να εντοπίζει τυχόν σημαντικές διαφορές μεταξύ των πραγματικών αποτελεσμάτων και του αρχικού σχεδίου.
- Τα πρότυπα εκροών και εισροών χρησιμοποιούνται για να τεκμηριωθούν τα αποτελέσματα.



# 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.

Μέθοδοι σύγκρισης:

- Ιστορική σύγκριση (π.χ. οι εμπειρίες του παρελθόντος χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η τρέχουσα απόδοση)
- Σχετική σύγκριση (π.χ. η απόδοση συγκρίνεται με αυτή άλλων ανθρώπων ή οργανισμών)
- Σύγκριση μηχανικής (π.χ. μέτρηση των δρομολογίων των οδηγών ώστε να καθοριστούν οι αναμενόμενοι χρόνοι παράδοσης)

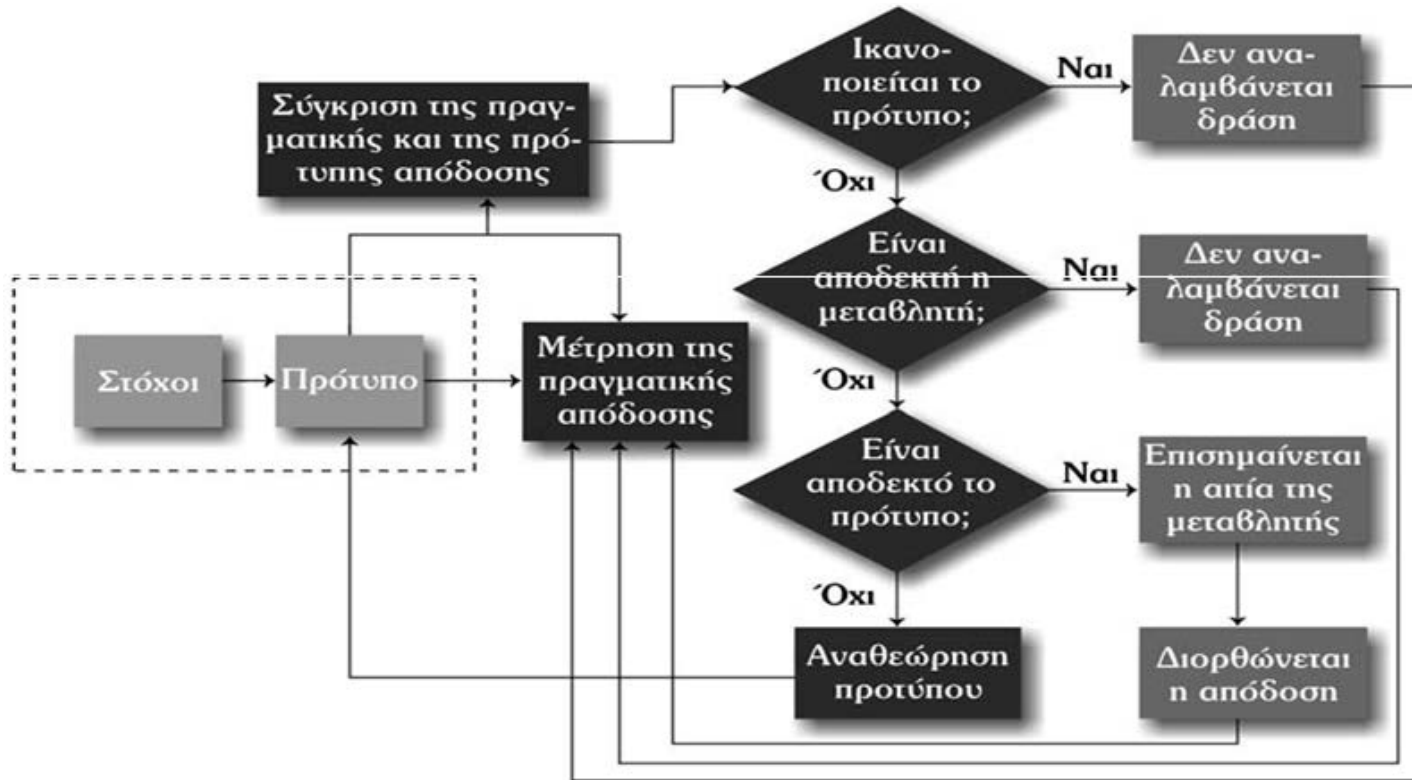


# Βήμα 4: Ανάλυση διορθωτικής δράσης

- 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.
- Προβληματικές καταστάσεις: οι πραγματικές αποδόσεις είναι μικρότερες από τις επιθυμητές.
- Καταστάσεις ευκαιριών: οι πραγματικές αποδόσεις είναι υψηλότερες από τις επιδιωκόμενες.



# Σχήμα 3. Τα βήματα στη διαδικασία ελέγχου



Πηγή: Robbins S., Decento D. και Coulter M. , 2012



# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ:

## 1. Συστήματα πειθαρχίας εργαζομένων

Πειθαρχία: η προσπάθεια επηρεασμού της συμπεριφοράς μέσω της επίπληξης.

- Προοδευτική πειθαρχία: συνδέει τις επιπλήξεις με τη δριμύτητα και τη συχνότητα των παραβάσεων.
- Το σύστημα της προοδευτικής πειθαρχίας λαμβάνει υπόψη τη σοβαρότητα του προβλήματος, τη συχνότητα εμφάνισης κ.λπ.



# Στην Πράξη: Για να είναι αποτελεσματικές, οι επιπλήξεις πρέπει:

- Να είναι άμεσες.
- Να απευθύνονται στις πράξεις, όχι στην προσωπικότητα.
- Να εφαρμόζονται με συνέπεια.
- Να είναι ενημερωτικές.
- Να γίνονται σε υποστηρικτικό περιβάλλον.
- Να υποστηρίζουν ρεαλιστικούς κανόνες.





# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ:

## 2. Έλεγχος (διαχείριση) έργων

Διαβεβαιώνει ότι οι δραστηριότητες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα έργο (projects) έχουν σχεδιαστεί σωστά και ολοκληρώνεται στο σωστό χρόνο.

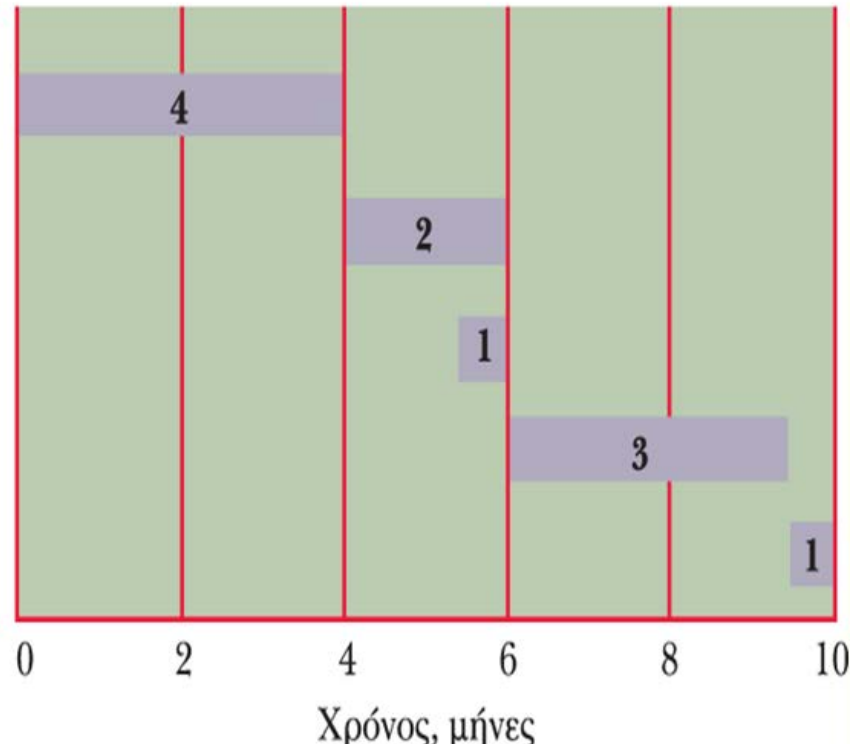
- Διάγραμμα Gantt: γραφική απεικόνιση των προγραμματισμένων εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός project
- CPM/PERT: συνδυασμός της μεθόδου του κριτικού μονοπατιού και της αξιολόγησης προγράμματος και τεχνικής ανασκόπησης.



# Σχήμα 4. Παράδειγμα διαγράμματος του Gantt για ένα νέο πρωτότυπο κινητό τηλέφωνο

Δραστηριότητες

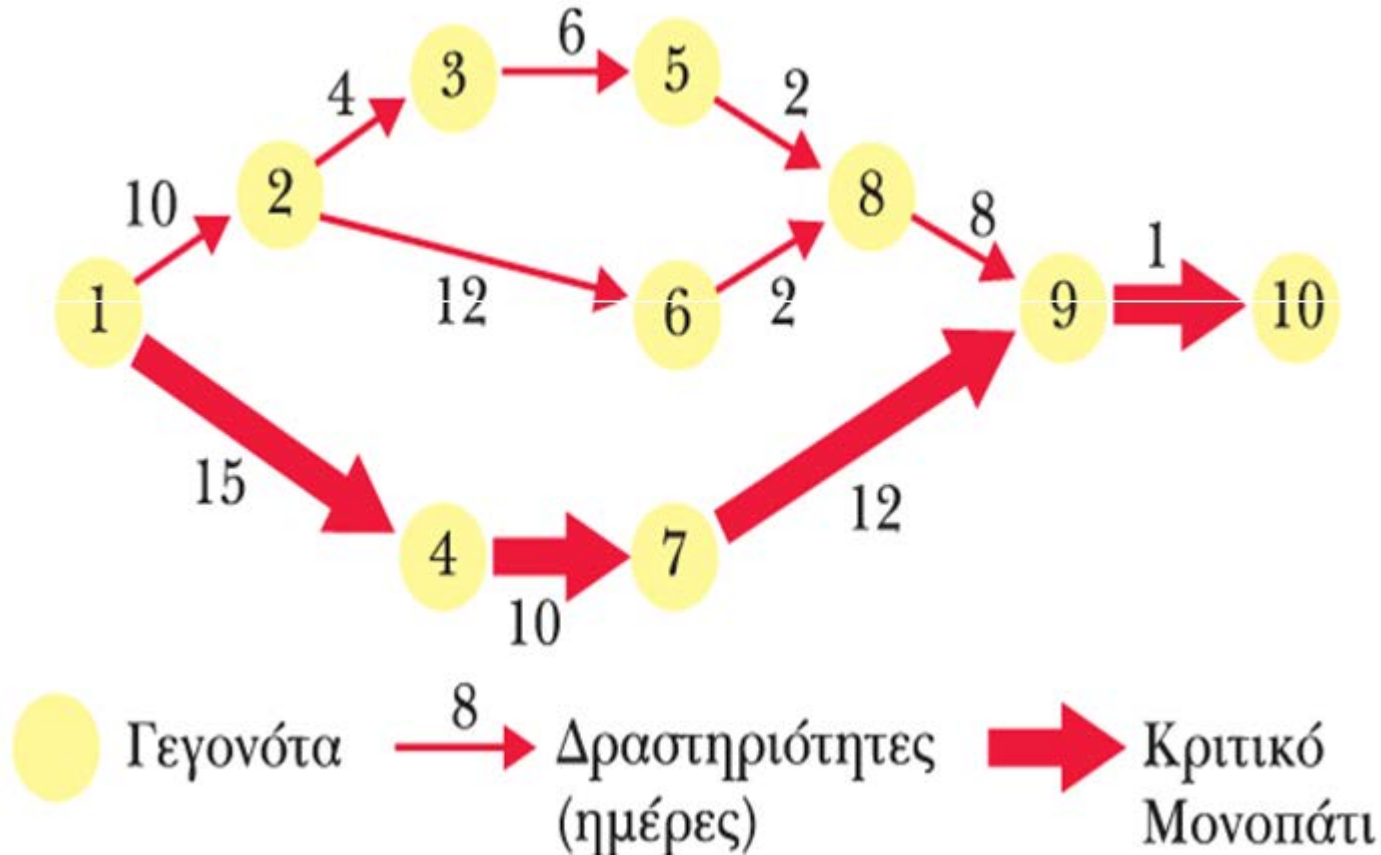
- A Ολοκλήρωση έρευνας και αναπτυξιακής εργασίας
- B Ολοκλήρωση του μηχανικού σχεδιασμού
- Γ Προετοιμασία προϋπολογισμών
- Δ Δημιουργία πρωτότυπου
- Ε Έλεγχος πρωτότυπου



Χρόνος, μήνες  
Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



# Σχήμα 5. Παράδειγμα διαγράμματος δικτύου CPM/PERT





# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ:

## 3. Οικονομικοί Έλεγχοι

- Οικονομική προστιθέμενη αξία: μέτρο της οικονομικής αξίας που δημιουργείται όταν τα κέρδη είναι υψηλότερα από το κόστος κεφαλαίου.
- Προστιθέμενη αξία αγοράς: μέτρο απόδοσης της χρηματιστηριακής αξίας σε σχέση με το κόστος κεφαλαίου.
- Όσο υψηλότερη είναι η ΟΠΑ, τόσο καλύτερα και σωστά χρησιμοποιεί ο οργανισμός τα περιουσιακά του στοιχεία.
- Υπολογισμός ΟΠΑ= λειτουργικά κέρδη μετά φόρων
- τυπικά κόστη κεφαλαίου (βραχ. χρέη, επιτόκια δανείων και τα αδιανέμητα κέρδη)



# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ:

## 4. Βασικοί Οικονομικοί Δείκτες

- Ρευστότητα: μετρά την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις
- Όσο  $\uparrow$   $\Rightarrow$  περισσότερα περιουσιακά στοιχεία και λιγότερες υποχρεώσεις.
- Μόχλευση: μετράει τη χρήση του χρέους
- Όσο  $\downarrow$   $\Rightarrow$  λιγότερα χρέη και περισσότερα περιουσιακά στοιχεία.



# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ:

## 4. Βασικοί Οικονομικοί Δείκτες

- Διαχείριση ενεργητικού: μετρά την αποδοτικότητα του ενεργητικού και του αποθεματικού
- Όσο  $\uparrow$   $\Rightarrow$  περισσότερες πωλήσεις και λιγότερα περιουσιακά στοιχεία ή αποθεματικό.
- Κερδοφορία: μετρά την ικανότητα απόκτησης μεγαλύτερων κερδών από τα κόστη
- Όσο  $\uparrow$   $\Rightarrow$  περισσότερα κέρδη από πωλήσεις, περιουσιακά στοιχεία και μετοχές.



# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ:

## 5. Ισόρροπη Στοχοθέτηση και Μέτρηση Δεικτών Απόδοσης

- Ισόρροπη στοχοθέτηση: χρησιμοποίηση συγκεκριμένων παραγόντων για την ανάπτυξη των στόχων και μέτρων για τη στοχοθεσία.
- Σύστημα αξιολόγησης μετρήσιμων στόχων: αυτό που συμβαίνει μέσα στον οργανισμό μετριέται για να καταγράφονται και να παρακολουθούνται τα αποτελέσματα απόδοσης.



# Ισορροπη στοχοθέτηση: Παράγοντες ανάπτυξης στόχων και μέτρων

- Οικονομική απόδοση:
- Στόχοι: επιβίωση, επιτυχία, ευημερία
- Μέτρα: αύξηση πωλήσεων, απόδοση μετοχής κ.λπ.
- Ικανοποίηση πελατών:
- Στόχοι: νέα προϊόντα, ποιοτική προσφορά προϊόντων
- Μέτρα: ποσοστό έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων κ.λπ.





# Ισόρροπη στοχοθέτηση: Παράγοντες ανάπτυξης στόχων και μέτρων

Βελτίωση εσωτερικής διαδικασίας:

- Στόχοι: κατασκευαστική τελειότητα, παραγωγικότητα σχεδιασμού κ.λπ.
- Μέτρα: κατασκευαστική αποδοτικότητα, χρόνος προσφοράς νέων προϊόντων κ.λπ.
- Καινοτομία και μάθηση: Στόχοι: ηγεσία τεχνολογίας, συγχρονισμός με την αγορά
- Μέτρα: χρόνος ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, χρόνος εισαγωγής νέας παραγωγής κ.λπ.



# Βιβλιογραφία

- Εισαγωγή στο Management (2012), Schermerhorn J.R.
- Διοίκηση Επιχειρήσεων (2012), Robbins S., Decento D. και Coulter M.



# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου. Καραμάνης  
Κωνσταντίνος

Διοικητική των επιχειρήσεων

Έκδοση: 1.0 Πρέβεζα, 2015.

Καραμάνης, Κ. (2015). Διοικητική των επιχειρήσεων. ΤΕΙ Ηπείρου  
Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://eclass.teiep.gr/OpenClass/courses/ACC141/>





# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>



# Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Δαπόντας Δημήτριος  
Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





# Σημειώματα





# Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



# Τέλος Ενότητας



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

