

5.9. Έλεγχος στην οργάνωση

5.9.1. Έννοια του ελέγχου

Ως έλεγχος θα μπορούσε να ορισθεί το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα αυτής. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, ο έλεγχος ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της οργάνωσης όσο και πάνω στα αποτελέσματα αυτών τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Η διαδικασία του ελέγχου συνίσταται ουσιαστικά στα παρακάτω πέντε βασικά στάδια.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ. Τα πρότυπα (στάνταρντς) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν ποσότητες και ποιότητες των πρώτων υλών που προμηθεύεται η οργάνωση στο χρόνο, το επιθυμητό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος παραγωγής, τη συμπεριφορά προς τους πελάτες, τα επιθυμητά κέρδη κ.λπ. Συνήθως, ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους της οργάνωσης και εμπεριέχει τα προγράμματα της. Αυτή η σχέση δείχνει και τη στενή σύνδεση μεταξύ της λειτουργίας του προγραμματισμού και του ελέγχου.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΜΕΤΡΗΣΗ. Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται ώστε τα στελέχη της οργάνωσης να γνωρίζουν αυτό που ακριβώς συμβαίνει στα πλαίσια αυτής.

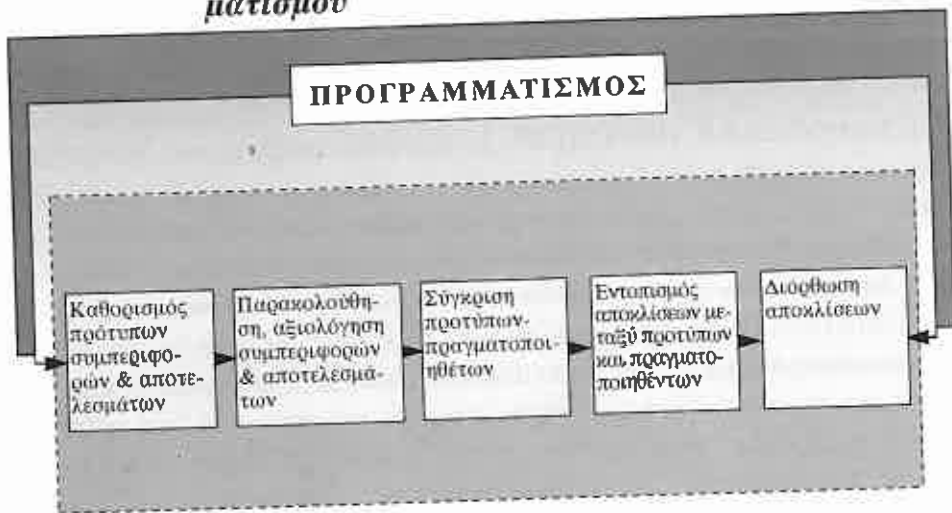
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΤΥΠΑ. Έχοντας καθορίσει τα πρότυπα, δηλαδή τις επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές, λειτουργίες και αποτελέσματα και έχοντας αξιολογήσει ή μετρήσει αυτά που πραγματικά συμβαίνουν ή έχουν συμβεί, τότε το λογικά επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ αυτών με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί το επιθυμητό ή οι στόχοι. Αυτή η σύγκριση σκοπεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και πραγματοποιηθέντος ή μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΙΤΙΩΝ. Οι προηγούμενες αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό την εξήγησή τους μέσω του εντοπισμού των αιτιών που τις έχουν προκαλέσει ή προκαλούν.

ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ. Σε αυτό το στάδιο αποφασίζονται και τίθενται σε εφαρμογή μέτρα ή ενέργειες που αφορούν στη διόρθωση των αποκλίσεων μέσω της εξάλειψης των αιτιών που τις προκαλούν. Εδώ ακριβώς έρχεται ουσιαστικά να επανασυνδεθεί η λειτουργία του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού (Σχήμα 43).

Η έννοια του ελέγχου από μόνη της κάνει φανερή την αναγκαιότητά της όχι μόνο για την οργάνωση αλλά για οποιοδήποτε σύστημα. Χωρίς αυ-

ΣΧΗΜΑ 43: Στάδια ελέγχου και σχέση ελέγχου - προγραμματισμού



τή τη λειτουργία δεν θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών, ούτε να εντοπισθούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Η αναγκαιότητα αυτή του ελέγχου πηγάζει:

- Πρώτον,** από το γεγονός ότι ο καθορισμός των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους βασίζεται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον που σπάνια συμπίπτουν ακριβώς με την πραγματικότητα. Συνεπώς χρειάζεται η συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων πάνω στα οποία στηρίζονται τα προγράμματα ώστε να γίνονται προσαρμογές στην πραγματικότητα.
- Δεύτερον,** ο έλεγχος είναι αναγκαίος αφού τα άτομα-μέλη της οργάνωσης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις με συνέ-

πεια να αναπτύσσουν συμπεριφορές που δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους, τις πολιτικές και τις επιδιώξεις της οργάνωσης.

Τρίτον, ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τον εντοπισμό των λαθών, αδυναμιών και προβλημάτων των οποίων η συσσώρευση μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις και αποτελέσματα.

Τέταρτον, η πολυπλοκότητα (μεγάλος αριθμός ατόμων, υλικών, πληροφοριών, ενεργειών κ.λπ.) της οργάνωσης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής.

Τέλος, η μέτρηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας που αποτελεί ανάγκη για πολλά άτομα.

5.9.2. Στρατηγικές ελέγχου

Για κάθε οργάνωση υπάρχουν τρεις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν. Σύμφωνα με τον W. Ouchi αυτές είναι ο έλεγχος μέσω αγοράς, ο έλεγχος μέσω της γραφειοκρατίας και ο έλεγχος μέσω της κουλτούρας (Πίνακας 16). Η κάθε μία από αυτές συνεπάγεται διαφορετική μεθοδολογία αλλά και διαφορετικό περιεχόμενο για τον έλεγχο. Επίσης η εφαρμογή της κάθε μιας από αυτές απαιτεί μια σειρά προϋποθέσεων ή χαρακτηριστικών της οργάνωσης τα οποία θα γίνουν αντιληπτά στη συνέχεια. Συνήθως όμως στην οργάνωση εφαρμόζεται ένα μείγμα των τριών αυτών στρατηγικών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Στρατηγικές ελέγχου σύμφωνα με τον W. Ouchi

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΛΕΓΧΟΥ | ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ |
|------------------------|---|
| Έλεγχος Αγοράς | αποτελέσματα, τιμές, ανταλλαγή, ανταγωνισμός |
| Έλεγχος Γραφειοκρατίας | κανόνες, πρότυπα, ιεραρχία, εξουσία |
| Έλεγχος Κουλτούρας | παραδόσεις - έθιμα, κοινές αξίες και πιστεύω, εμπιστοσύνη |

Έλεγχος Μέσω Αγοράς

Η λογική τούτης της στρατηγικής ελέγχου βασίζεται στην οικονομική θεωρία και κυρίως στην έννοια της αγοράς και του μηχανισμού των τιμών. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, η οργάνωση ανταλλάσσει προϊόντα ή υπηρεσίες έναντι τιμών στην αγορά σε συνθήκες ανταγωνισμού. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης εκτιμάται έτσι με κριτήριο τη διαφορά μεταξύ των τιμών και του κόστους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει στην αγορά. Ακόμη και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις μπορούν να εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική. Για παράδειγμα το κράτος θα μπορούσε να επιχορηγεί το πανεπιστήμιο με ένα συγκεκριμένο εισόδημα κατά φοιτητή. Ανάλογα με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του πανεπιστημίου, τα κόστη του θα είναι μικρότερα ή υψηλότερα της κρατικής επιχορήγησης και συνεπώς θα μπορεί να έχει ένα πλεόνασμα ή έλλειμμα που αποτελεί δείκτη μέτρησης ή αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς του. Αναμφισβήτητη αυτή η στρατηγική ελέγχου αφορά κυρίως το σύνολο της οργάνωσης. Όμως τα τελευταία χρόνια έχει εφαρμοσθεί αρκετά για τον έλεγχο μερών ή επιμέρους δραστηριοτήτων των οργανώσεων θεωρώντας αυτά ως αυτόνομα κέντρα εκμετάλλευσης, κόστους και κέρδους, τα οποία ανταλλάσσουν υπηρεσίες ή προϊόντα στα πλαίσια μιας εσωτερικής αγοράς που δημιουργείται στην οργάνωση. Εκτός όμως αυτού, η ουσία αυτής της στρατηγικής ελέγχου είναι ότι εστιάζεται στην αξιολόγηση του αποτελέσματος. Με αυτή την έννοια και ο έλεγχος της ποσότητας και της ποιότητας της παραγωγής ενός εργάτη (ή ομάδας εργατών), ενός πωλητή κ.λπ. θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έλεγχος μέσω της αγοράς αφού η εν λόγω προσφορά αντιστοιχεί σε μια τιμή, δηλαδή της οικονομικής του αμοιβής, ανάλογα με τα αποτελέσματα.

Έλεγχος Μέσω Γραφειοκρατίας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η γραφειοκρατία συνίσταται στην ύπαρξη κανονισμών, πολιτικών, γραπτά διατυπωμένων διαδικασιών και προτύπων, σχέσεων εξουσίας και ιεραρχίας. Όλοι αυτοί οι μηχανισμοί ουσιαστικά τίθενται για να εξασφαλίσουν τη ρύθμιση ή τον έλεγχο των συμπεριφορών των ατόμων-μελών της οργάνωσης, έτσι ώστε αυτές να είναι σύμφωνες με τους στόχους της οργάνωσης. Τα άτομα είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις πολιτικές και οι παρεκλίσεις από αυτές ελέγχονται. Επίσης, οι προϊσταμένοι μέσω της άσκησης

της εξουσίας και άμεσης εποπτείας παρακολουθούν, αξιολογούν και ελέγχουν τις συμπεριφορές των υφισταμένων τους. Ο έλεγχος μέσω της γραφειοκρατίας ουσιαστικά εστιάζεται στη συμπεριφορά της οργάνωσης και των μελών της και όχι στο αποτέλεσμα. Αυτή η λογική οδηγεί συχνά στην αναγωγή των κανονισμών και διαδικασιών σε αυτοσκοπό χωρίς να αποδίδεται η σημασία στο αποτέλεσμα. Έτσι δημιουργείται η τυπολατρεία στην οργάνωση με αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα.

Έλεγχος Μέσω Κουλτούρας

Η στρατηγική αυτή του ελέγχου ουσιαστικά συνίσταται στον αυτοέλεγχο των ατόμων και των ομάδων της οργάνωσης. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω της ύπαρξης κοινών αποδεκτών αξιών, πιστεύω, παραδοχών και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οργάνωσης και μέσω της οργανωσιακής αφοσίωσης ή ταύτισης αυτών. Όταν υπάρχουν τα παραπάνω, τα άτομα και οι ομάδες γνωρίζουν και έχουν τη διάθεση από μόνα τους να αναπτύσσουν συμπεριφορές που εξυπηρετούν τους στόχους και τις γενικότερες επιδιώξεις της οργάνωσης.

ΣΧΗΜΑ 44: Επιλογή στρατηγικών ελέγχου

| | | | |
|---|------------|---|------------------------------|
| | | Η συμπεριφορά μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί και προγραμματισθεί; | |
| | | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
| Είναι τα αποτελέσματα μετρήσιμα; | ΝΑΙ | Έλεγχος συμπεριφοράς ή αποτελέσματος | Έλεγχος αποτελέσματος |
| | ΟΧΙ | Έλεγχος συμπεριφοράς | Έλεγχος κουλτούρας |

Πηγή: W. Ouchi 1979.

Από τη σύντομη περιγραφή των παραπάνω εναλλακτικών στρατηγικών ελέγχου, προκύπτει ότι η εφαρμογή της κάθε μιας συνδέεται με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης. Συνήθως στις οργανώσεις μεγάλου μεγέθους που είναι λειτουργικά τμηματοποιημένες, χρησιμοποιούν τεχνολογία ρουτίνας και λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα και σε αγορές χωρίς ανταγωνισμό κυριαρχεί ο έλεγχος μέσω της γραφειοκρατίας, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι σε ορισμένα τμήματα αυτών δεν μπορούν να υπάρχουν οι άλλες μορφές ελέγχου. Σε οργανώσεις των οποίων τα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να τιμολογηθούν, λειτουργούν σε συνθήκες ανταγωνισμού και συνήθως είναι τμηματοποιημένες κατά προϊόν, κυριαρχεί ο έλεγχος μέσω της αγοράς. Τέλος, σε οργανώσεις μικρού μεγέθους, σε οργανώσεις που λειτουργούν σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα, σε οργανώσεις με μητρική οργανωτική δομή, με τεχνολογία μη-ρουτίνας κυριαρχεί ο έλεγχος μέσω της κουλτούρας. Σε ότι αφορά πιο συγκεκριμένα τη στρατηγική ελέγχου που πρέπει να επιλέξει ένας προϊστάμενος για να ασκήσει πάνω στους υφισταμένους του, δύο βασικά κριτήρια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη: **α) το κατά πόσο τα αποτελέσματα της δράσης τους είναι μετρήσιμα, β) το κατά πόσο οι ενέργειες και η συμπεριφορά τους μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν και να προγραμματισθούν.** Με το συνδυασμό αυτών των δύο κριτηρίων στο Σχήμα 45 παρουσιάζονται οι αντίστοιχες στρατηγικές ελέγχου.

5.9.3. Είδη ελέγχου

Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες τυπολογίες ελέγχου. Η πιο σημαντική μεταξύ αυτών είναι αυτή που παρουσιάζεται στη συνέχεια και στηρίζεται ουσιαστικά στη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος σε σχέση με το αποτέλεσμα.

Προγενέστερος ή προδραστικός έλεγχος. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται πριν η δράση στην οργάνωση λάβει χώρα. Ουσιαστικά ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση όπως υλικά, μηχανήματα, άνθρωποι, ώστε να εξασφαλισθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο.

Αντιδραστικός έλεγχος. Ο έλεγχος αυτός γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπισθούν πιθανά προβλήματα.

Μεταδραστικός έλεγχος. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλε-

σμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα τυπολογία ελέγχων είναι αυτή που τους διακρίνει σε «*κυβερνητικούς*» και «*μη κυβερνητικούς*» ελέγχους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι η τοποθέτηση του μηχανισμού ελέγχου ως προς το σύστημα και το βαθμό αυτοματισμού με τον οποίο συμβαίνει. Ο κυβερνητικός έλεγχος σημαίνει ότι στο σύστημα υπάρχει μηχανισμός αυτορρύθμισης ο οποίος συνεχώς παρακολουθεί, αυτόματα εντοπίζει τις αποκλίσεις ή τις ανισορροπίες και τις διορθώνει. Για παράδειγμα, ο θερμοστάτης στα μηχανικά συστήματα ή η αναπνοή στον άνθρωπο που ρυθμίζει το απαιτούμενο οξυγόνο. Αντίθετα, ο μη κυβερνητικός έλεγχος είναι εξωτερικός. Για παράδειγμα, όταν η παραγόμενη ποιότητα ενός προϊόντος δεν ελέγχεται και δεν διορθώνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή που το παράγει αλλά γίνεται μέσω του υπεύθυνου ποιοτικού ελέγχου.

5.9.4. Συστήματα, μέσα, τεχνικές ελέγχου

Στη βιβλιογραφία και τη διοικητική πρακτική έχουν αναπτυχθεί αρκετές τεχνικές και μέθοδοι ελέγχου που περιλαμβάνουν διαδικασίες, μοντέλα και δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης. Αυτές αναφέρονται στις διάφορες λειτουργίες ή μέρη της οργάνωσης όπως η οικονομική λειτουργία, η λειτουργία της παραγωγής ή της συντήρησης, τα υλικά αποθέματα, τα κεφάλαια, τους ανθρώπους. Η ανάπτυξη αυτών των μεθόδων γίνεται στα επιμέρους επιστημονικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων που μελετούν τις συγκεκριμένες λειτουργίες ή διαστάσεις της οργάνωσης. Συνεπώς, η αναφορά τους εδώ γίνεται μόνο με σκοπό τη γνωστοποίηση της ύπαρξής τους. Σε γενικές γραμμές, τα βασικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις οργανώσεις είναι τα παρακάτω:

Προϋπολογισμοί και εκθέσεις Οι προϋπολογισμοί συνίστανται στην ποσοτική, συνήθως με οικονομικά μεγέθη, περιγραφή των μελλοντικών δραστηριοτήτων των διάφορων μερών ή τμημάτων της οργάνωσης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν τη βάση ελέγχου αφού ο απολογιστικές εκθέσεις των δραστηριοτήτων που γίνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα συγκρίνονται με αυτούς και επιτρέπουν τον εντοπισμό αποκλίσεων. Έτσι η δράση των διάφορων μερών της οργάνωσης και των ατόμων ελέγχονται και αξιολογούνται ως προς την τήρηση των προϋπολογισμών. Συνήθως, οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσο-

δα και τα έξοδα της οργάνωσης και των τμημάτων αυτής, στα κέρδη, στις πληρωμές και εισπράξεις, στις αμοιβές του προσωπικού και τις άλλες παροχές, στις επενδύσεις.

Συστήματα Οικονομικού Ελέγχου. Στη χρηματοοικονομική βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί μια σειρά δεικτών και μοντέλων για τον έλεγχο των οικονομικών μεγεθών της οργάνωσης όπως η αποδοτικότητα των κεφαλαίων, η ρευστότητα, τα κόστη, η ανάλυση νεκρού σημείου κ.λπ.

Συστήματα Ελέγχου Παραγωγής. Για τη λειτουργία της παραγωγής έχουν αναπτυχθεί μια σειρά συστημάτων που διευκολύνουν τη μέτρηση και παρακολούθηση μεγεθών και λειτουργιών που συνδέονται με αυτή όπως τα αποθέματα, η ποιότητα, η συντήρηση των μηχανών, η ροή των υλικών (π.χ. PERT, διάγραμμα GANTT, Materials Requirements Planning, Just in Time κ.λπ.).

Συστήματα Ελέγχου Μάρκετινγκ. Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εμπορικής λειτουργίας της επιχείρησης χρησιμοποιούνται μια σειρά δεικτών που αφορούν τις πωλήσεις, τους πωλητές, το μερίδιο αγοράς, ποσοστά κέρδους, τα κόστη πωλήσεων κ.λπ.

Συστήματα Ελέγχου Προσωπικού. Για τον έλεγχο του προσωπικού έχουν αναπτυχθεί επίσης διάφορα συστήματα ελέγχου από τα πιο απλά όπως είναι η κάρτα ελέγχου του χρόνου παρουσίας μέχρι το σύστημα αξιολόγησης των προσπαθειών, συμπεριφορών και απόδοσης.

5.9.5. Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

Όπως, ήδη έχει γίνει φανερό, η οργάνωση διαθέτει μια μεγάλη γκάμα εναλλακτικών μεθόδων και τεχνικών ελέγχου των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Μεταξύ αυτών θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες που ταιριάζουν καλύτερα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε οργάνωσης ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Τα βασικά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι τα παρακάτω:

- **Ακρίβεια.** Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου μπορεί να εκφρασθεί με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει.
- **Αντικειμενικότητα.** Οι πληροφορίες και μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα.
- **Χρονική καταλληλότητα.** Αν οι πληροφορίες του συστήματος ελέγ-

χου δεν λαμβάνονται από τα στελέχη την κατάλληλη στιγμή τότε δεν έχουν νόημα.

- **Κατάλληλη διεύθυνση.** Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει σύμφωνα με την οργανωτική δομή.
- **Εστίαση.** Ο έλεγχος θα πρέπει να συγκεντρώνεται στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή περιοχές της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης.
- **Ευελιξία.** Το σύστημα ελέγχου είναι περισσότερο αποτελεσματικό όσο πιο ευέλικτο είναι.
- **Οικονομικότητα.** Ασφαλώς ο έλεγχος έχει νόημα όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν υλοποίηση στόχων και διορθωτικές ενέργειες.
- **Αποδοχή.** Προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τους ανθρώπους.