



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη

Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

Θέμα:

Η επίδραση του στυλ ηγεσίας του εσωτερικού ελέγχου ενός ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου και οι παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

Δέσποινα Καρασαββίδου

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Δρογαλάς

Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Αύγουστος, 2020

Περίληψη

Οι ολοένα αυξανόμενες περιπτώσεις απάτης και εταιρικών λογιστικών σκανδάλων τα τελευταία χρόνια έχουν προκαλέσει μεγαλύτερη ανησυχία για τη λειτουργία των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και την απόδοση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η φαινομενική παρουσία τόσο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όσο και του εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς δεν αποδεικνύεται χρήσιμη καθώς διακρίνονται τα σφάλματα απάτης και οι παρατυπίες. Ο σκοπός αυτής της μελέτης, είναι να εκτιμηθεί ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στον τομέα της δημόσιας υγείας. Η μελέτη χρησιμοποίησε ερευνητικό σχεδιασμό έρευνας και παράγαγε πρωτογενή δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε εργαζόμενους των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων.

Λέξεις κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, ηγεσία, τομέας υγείας, δημόσιο νοσοκομείο, COSO

Abstract

Increasing cases of fraud and corporate accounting scandals in recent years have caused greater concern about the operation of internal control mechanisms and the performance of internal control services in companies. In most cases, the apparent presence of both the internal control system and the internal control in organizations does not prove useful as fraud errors and irregularities are perpetuated. The purpose of this study is to evaluate the role of internal control in the field of public health. The study used research design and generated primary data through a questionnaire distributed to employees of Greek public hospitals.

Keywords: internal control, leadership, health sector, public hospital, COSO

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Σκοπός της εργασίας και ερευνητικές υποθέσεις	11
1.3 Δομή της εργασίας	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	
2.1 Ο εσωτερικός έλεγχος	13
2.2 Στόχοι του εσωτερικού ελέγχου	16
2.3 Τύποι εσωτερικού ελέγχου	17
2.4 Συστατικά στοιχεία εσωτερικού ελέγχου	18
2.4.1 Περιβάλλον ελέγχου	18
2.4.2 Εκτίμηση Κινδύνου	19
2.4.3 Δραστηριότητες ελέγχου	19
2.4.4 Πληροφόρηση και επικοινωνία	19
2.4.5 Παρακολούθηση	20
2.5 Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	
3.1 Το Σύστημα υγείας στην Ελλάδα	25

3.2 Η ηγεσία στον τομέα της υγείας	27
3.3 Θεωρίες ηγεσίας	30
3.4 Θεωρίες ηθικής κινήτρων και αναγκών	32
3.4.1 Θεωρία ηθικής	33
3.4.2 Θεωρία κινήτρων	34
3.4.3 Θεωρία αναγκών	34
3.5 Σχέση ηγεσίας και εσωτερικού ελέγχου	36
3.6 Στοιχεία ηγεσίας και εσωτερικοί ελεγκτές	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1 Σκοπός της έρευνας	41
4.2 Το εργαλείο της έρευνας	41
4.3 Στατιστική Ανάλυση	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
5.1 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου	45
5.2 Εμπειρικά αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
6.1 Συμπεράσματα	65
6.2 Προτάσεις	67
Βιβλιογραφία	69
Παράρτημα	72

Πίνακας Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακας 1-Cronbach's Alpha	45
Πίνακας 2-Φύλο	46
Πίνακας 3-Ηλικία	46
Πίνακας 4-Εργασιακή εμπειρία	47
Πίνακας 5-Εκπαιδευτικό επίπεδο	47
Πίνακας 6-Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό	48
Πίνακας 7-Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες	49
Πίνακας 8-Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων	50
Πίνακας 9- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση	51
Πίνακας 10-Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι	52
Πίνακας 11-Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων	53
Πίνακας 12-Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου	54
Πίνακας 13-Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα	55
Πίνακας 14-Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας	56
Πίνακας 15-Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει	56

Πίνακας 16-Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν	57
Πίνακας 17-Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου	58
Πίνακας 18- Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής	59
Πίνακας 19-Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση	59
Πίνακας 20-Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες	60
Πίνακας 21-Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά	61
Πίνακας 22-Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στο Νοσοκομείο	61
Πίνακας 23-Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του Νοσοκομείου	62
Πίνακας 24-Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση	63
Πίνακας 25-Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του Νοσοκομείου	63
Διάγραμμα 1-Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό	49
Διάγραμμα 2-Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων	51
Διάγραμμα 3-Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων	53
Διάγραμμα 4-Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου	54
Διάγραμμα 5-Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα μέσο με το οποίο κατευθύνονται, παρακολουθούνται και μετρώνται οι πόροι του οργανισμού. Παίζει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό και την πρόληψη της απάτης και στην προστασία των πόρων των οργανισμών τόσο φυσικών όσο και άυλων (COSO, 2011). Σε επίπεδο οργανισμού, οι στόχοι εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών, την έγκαιρη ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη επιχειρησιακών ή στρατηγικών στόχων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Στο συγκεκριμένο επίπεδο συναλλαγών, οι εσωτερικοί έλεγχοι αναφέρονται στις ενέργειες που έχουν ληφθεί για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου μειώνουν την αξιολόγηση της διαδικασίας οδηγώντας σε πιο προβλέψιμα αποτελέσματα (Anderson 2008). Οι εσωτερικοί έλεγχοι υπήρχαν από την αρχαιότητα. Σύμφωνα με το πλαίσιο COSO, όλοι οι οργανισμοί έχουν ευθύνη για τον εσωτερικό έλεγχο σε κάποιο βαθμό.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι παράγουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου ή λαμβάνουν άλλες ενέργειες που απαιτούνται για να επηρεάσουν τον έλεγχο. Επίσης, όλο το προσωπικό πρέπει να είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία για προβλήματα στις επιχειρήσεις, τη μη συμμόρφωση με τον κώδικα συμπεριφοράς ή άλλες παραβιάσεις πολιτικής ή παράνομες ενέργειες. Κάθε σημαντική οντότητα στη συνεργασία έχει έναν ιδιαίτερο ρόλο να διαδραματίσει, για παράδειγμα, ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) του οργανισμού έχει τη συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος υπονοεί ότι, δημιουργεί ο οργανισμός αξιόπιστη οικονομική αναφορά και συμμορφώνεται ουσιαστικά με τους νόμους και τους κανονισμούς που ισχύουν γι 'αυτήν. Ωστόσο, εάν ένας οργανισμός επιτυγχάνει επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους μπορεί να εξαρτάται από παράγοντες εκτός της επιχείρησης, όπως οι διαγωνισμοί ή οι τεχνολογικές καινοτομίες.

Αυτοί οι παράγοντες δεν εμπίπτουν στο πεδίο του εσωτερικού ελέγχου, επομένως ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος παρέχει μόνο έγκαιρες πληροφορίες ή σχόλια σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξη επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων, αλλά δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία τους. Οι πιο σημαντικές πληροφορίες που απαιτούνται από τη διεύθυνση για το σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης προέρχεται από λογιστικά αρχεία. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι αξιόπιστες, πλήρεις και έγκαιρες.

Τις τελευταίες δεκαετίες, τα ζητήματα ποιότητας και ασφάλειας έχουν γίνει όλο και πιο σημαντικά στη νοσοκομειακή περίθαλψη λόγω της άμεσης επίδρασής τους τόσο στα κλινικά αποτελέσματα όσο και στην ικανοποίηση των ασθενών. Ωστόσο, η νοσοκομειακή περίθαλψη εξακολουθεί να πάσχει από ένα ποιοτικό χάσμα μεταξύ της ιδανικής περιθαλψής, σύμφωνα με τα καλύτερα διαθέσιμα ιατρικά στοιχεία και της πραγματικής περιθαλψής που παρέχεται στους ασθενείς.

Το εύρος των πιθανών ελέγχων μπορεί να χωριστεί κατά προσέγγιση σε εξωτερικούς ελέγχους, που χρησιμοποιούνται για να αποκτήσουν γνώση της συμμόρφωσης των νοσοκομείων με εξωτερικά κριτήρια, σε εσωτερικούς ελέγχους, συχνά στο πλαίσιο της προετοιμασίας για εξωτερικό έλεγχο και σε κλινικούς ελέγχους, που διενεργούνται σε εθελοντική βάση από επαγγελματίες του τομέα της υγείας.

Αν και υπάρχουν διαφορές, όπως στο πεδίο εφαρμογής και την προσέγγιση που χρησιμοποιείται, μεταξύ των διαφόρων τύπων ελέγχων, όλοι εξυπηρετούν τον ίδιο στόχο που είναι η ποιότητα της νοσοκομειακής περίθαλψης. Εξωτερικά ελεγχόμενοι έλεγχοι φαίνεται να είναι πιο έντονοι στη διασφάλιση ποιότητας. Οι έλεγχοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ορισμένων διαστάσεων ή χαρακτηριστικών ενός οργανισμού παροχής υγειονομικής περίθαλψης έναντι συγκεκριμένων προτύπων.

Ως εκ τούτου, η εφαρμογή ενός εξωτερικού ελέγχου απαιτεί εξωτερικό πρότυπο και συνεργασία από το νοσοκομείο και αυτό τα διακρίνει από τους εσωτερικούς ελέγχους. Οι εσωτερικοί έλεγχοι διενεργούνται από εσωτερικούς ελεγκτές του ίδιου του νοσοκομείου, όπως ποιοτικοί υπάλληλοι ή επαγγελματίες υγείας από άλλο τμήμα από αυτό που ελέγχεται για να εγγυηθεί κάποιο επίπεδο ανεξάρτητης κρίσης.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της παρεχόμενης φροντίδας έναντι προτύπων με διαφορετικούς σκοπούς. Από τη μία πλευρά, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης χρησιμοποιούν εσωτερικούς ελέγχους για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε κανείς να αναμένει ότι, σε σύγκριση με τους εξωτερικούς ελέγχους, οι απειλές για την ποιότητα μπορούν να αποκαλυφθούν ταχύτερα, επιτρέποντας στον οργανισμό να προσαρμόζει τακτικά τις διαδικασίες του για τη βελτίωση της ποιότητας σε τοπικό επίπεδο.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι χρησιμοποιούνται επίσης συχνά στο πλαίσιο εξωτερικών ελέγχων και διενεργούνται για την αποφυγή πτώσης των προτύπων απόδοσης μεταξύ δύο εξωτερικών ελέγχων. Αυτοί οι έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί για να αξιολογούν και να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας του οργανισμού και να εστιάζουν περισσότερο στις οργανωτικές συνθήκες και λιγότερο στη συμπεριφορά των επαγγελματιών υγείας και των αποτελεσμάτων των ασθενών.

Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες υγείας συνεργάζονται για τη συλλογή δεδομένων και την αξιολόγηση των δικών τους πρακτικών. Μετά από αυτό, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν βελτιώσεις στις καθημερινές πρακτικές τους, και στη συνέχεια ο κύκλος ελέγχου επαναλαμβάνεται για να δείξει συνεχείς βελτιώσεις. Ως εκ τούτου, οι έλεγχοι δεν χρησιμοποιούν απαραίτητα εξωτερικά κριτήρια και δεν πραγματοποιούνται ως απάντηση σε εξωτερικές απαιτήσεις.

Ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας εξετάζει την αποτελεσματικότητα των ελέγχων και αναφέρει μικτά αποτελέσματα. Μια συστηματική ανασκόπηση του ελέγχου και της ανατροφοδότησης έδειξε μια θετική συνολική επίδραση των ελέγχων. Αυτή η ποικιλία μπορεί να αποδοθεί σε τουλάχιστον δύο ζητήματα. Πρώτον, οι έλεγχοι χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση συγκεκριμένων πτυχών της υγειονομικής περίθαλψης και μπορούν να στοχεύουν σε διαφορετικά επίπεδα.

Δεύτερον, οι έλεγχοι χρησιμοποιούνται σε διαφορετικά πλαίσια, και αυτό περιπλέκει σημαντικά την αξιολόγηση των επιπτώσεών τους. Για παράδειγμα, ένας έλεγχος θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικός σε έναν οργανισμό ή τμήμα, αλλά όχι σε έναν άλλο

λόγω, για παράδειγμα, του ποσού της υποστήριξης που προσφέρεται για βελτιώσεις ποιότητας, ως μέρος των διαφορετικών πλαισίων τους.

1.2 Σκοπός της εργασίας και ερευνητικές υποθέσεις

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εξετάσει το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου στον τομέα της υγείας. Αναλυτικότερα, ζητήματα που σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας του εσωτερικού ελέγχου, τα είδη του εσωτερικού ελέγχου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του θα ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της συγκεκριμένης μελέτης. Μερικές από τις βασικές ερωτήσεις που καλούμαστε να απαντήσουμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης στο συγκεκριμένο θέμα είναι οι ακόλουθες:

- Τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος και πως εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό;
- Ποια είναι τα είδη του εσωτερικού ελέγχου;
- Ποιες είναι οι θεωρίες ηγεσίας που μπορεί να εφαρμοστούν στον τομέα της υγείας;
- Ποια είναι η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της ηγεσίας;
- Είναι αποτελεσματική η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου;

Προκειμένου να απαντήσουμε στις ερωτήσεις που τέθηκαν, θα εξετάσουμε βασικά θέματα, σχετικά με το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου όπως είναι ο ρόλος του, ο στόχος του, τα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, η σχέση του με την ηγεσία των οργανισμών ενώ θα πραγματοποιήσουμε και εμπειρική ανάλυση για να μελετήσουμε την εφαρμογή του στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία.

1.3 Δομή της εργασίας

Ξεκινώντας τη βασική ανάλυση της εργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο θα συζητηθούν έννοιες που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο. Συγκεκριμένα, θα μελετηθούν ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, οι τύποι του και τα συστατικά στοιχεία του. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο θα μελετήσουμε την σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την ηγεσία. Αναλυτικότερα, θα μελετηθούν εις βάθος, οι θεωρίες ηγεσίας, οι θεωρίες κινήτρων, αναγκών και ηθικής. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ του

εσωτερικού ελέγχου και του στυλ ηγεσίας καθώς θα αναλυθούν τα στοιχεία ηγεσίας που θα πρέπει να έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Έπειτα, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Συγκεκριμένα αναλύονται τα επιμέρους τμήματα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα καθώς επίσης και η μεθοδολογία και το στατιστικό πρόγραμμα που θα χρησιμοποιήθηκαν.

Συνεχίζοντας στο πέμπτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η ανάλυση και η παρουσίαση των εμπειρικών αποτελεσμάτων ενώ τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις στα οποία καταλήγει η συγκεκριμένη εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

2.1 Ο εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης και όλες τις μεθόδους συντεταγμένων που υιοθετούνται σε μια επιχείρηση για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της, τον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας της λογιστικής, την προώθηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και την ενθάρρυνση της τήρησης των καθορισμένων διαχειριστικών πολιτικών (Brockport, 2007).

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα επίκαιρο θέμα στη βιβλιογραφία λογιστικής και ελέγχου. Η ιδέα έχει πλέον λάβει μεγαλύτερη σημασία μετά από τα παγκόσμια δόλια εταιρικά χρηματοοικονομικά στοιχεία και τα λογιστικά σκάνδαλα. Πολλοί έχουν αποδώσει τα προβλήματα στην απουσία κατάλληλων μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου ή σε μεγάλες αδυναμίες σε ολόκληρο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια διαδικασία διασφάλισης αυστηρής συμμόρφωσης με τις καθορισμένες διαδικασίες και τα πρότυπα των οργανισμών.

Αναφέρεται σε πρακτικές, νόμους και κανονισμούς που προτείνονται από τη διοίκηση για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών τους. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που καθοδηγεί έναν οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν λειτουργική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς (COSO, 1992).

Η απουσία αυτών των μεταβλητών οδηγεί συχνά σε οργανική αποτυχία. Ωστόσο, μόνο η παρουσία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν αρκεί για την πρόληψη από τις απάτες και τα σφάλματα και τις παρατυπίες σε οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο σε ολόκληρες τις διαδικασίες είναι υψίστης σημασίας.

Καθώς οι οργανισμοί όπως τα νοσοκομεία γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και οι δραστηριότητες που ασκούν αυξάνονται, υπάρχει ανάγκη για ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και μια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση και εξέταση των διαδικασιών του οργανισμού. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει

τις πρακτικές και τις διαδικασίες που πρέπει να τηρούνται, ενώ το τμήμα ελέγχου ελέγχει και ενισχύει τη συμμόρφωση με τις καθιερωμένες διαδικασίες.

Ολόκληρο το σύστημα θα πρέπει να εγγυάται τη συνολική επίτευξη των στόχων του εσωτερικού ελέγχου. Προφανώς, τα νοσοκομεία και άλλα κέντρα υγείας πρέπει όλο και περισσότερο για να φροντίζουν τις ιατρικές ανάγκες του ολοένα αυξανόμενου αριθμού του πληθυσμού παγκοσμίως. Υπάρχει κάθε ανάγκη να διασφαλιστεί ότι οι ιατρικές ανάγκες του κοινού καλύπτονται επαρκώς. Έχει παρατηρηθεί ότι σε τόσες πολλές περιπτώσεις, η διαφθορά προκαλείται ως αποτέλεσμα των αδυναμιών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ή / και σε απουσία του λειτουργικού εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς.

Η ελεγκτική βιβλιογραφία έχει τεκμηριώσει ορισμένους ορισμούς σχετικά με την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι ένα σύστημα που αποτελείται από συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν στη διοίκηση εύλογη διασφάλιση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι που είναι σημαντικοί για την οντότητα.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σημαίνει ότι όλες οι πολιτικές και διαδικασίες που υιοθετούνται από τη διοίκηση μιας οντότητας θα συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου της διαχείρισης της διασφάλισης, της ομαλής και αποτελεσματικής συμπεριφοράς της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της τήρησης των πολιτικών διαχείρισης, της διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων, της πρόληψης και ανίχνευσης απάτης και σφάλματος, της ακρίβειας και πληρότητας των λογιστικών αρχείων και της έγκαιρης προετοιμασίας αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών.

Ουσιαστικά, η πλειονότητα των ορισμών δίνει έμφαση σε ολόκληρο το σύστημα ελέγχου σε όλες τις προεκτάσεις του. Για παράδειγμα, ορισμοί όπως αυτοί που παρέχονται από τους Vincent (1999), Millichamp (2000) και Salaudeen (2006) τονίζουν τις πτυχές του ελέγχου των συνολικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Αντίθετα, υπάρχουν και άλλοι που εξετάζουν την έννοια του εσωτερικού ελέγχου από την προοπτική σχεδιασμού ενός οργανισμού (Awoyemi, 1989). Για το σκοπό αυτό, οι Whittington και Pany (2004)

παρατηρούν ότι η διαφορά απόψεων υπήρχε εδώ και πολύ καιρό σχετικά με τη σημασία και τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου.

Πολλοί άνθρωποι έχουν ερμηνεύσει τον όρο εσωτερικός έλεγχος ως ένα βήμα που έχει λάβει μια επιχείρηση για να αποτρέψει την απάτη, τόσο την κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων όσο και την δόλια χρηματοοικονομική αναφορά. Άλλοι αναγνωρίζοντας τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για την πρόληψη της απάτης πίστευαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει τον ίδιο ρόλο να διαδραματίσει στη διασφάλιση του ελέγχου ολόκληρου του οργανισμού και άλλων διαδικασιών.

Οι Whittington και Pany (2004) υποστηρίζουν ότι τέτοια διαφορά ερμηνείας υπήρχε και στις επαγγελματικές δημοσιεύσεις που εκδόθηκαν από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Δημόσιων Λογιστών, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και το Ίδρυμα Ερευνών των Ινστιτούτων Χρηματοοικονομικών Στελεχών. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχουν τόσοι ορισμοί και εξηγήσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όσοι και οι επαγγελματικοί φορείς.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου της COSO υπογραμμίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία ή μέσο για ένα σκοπό και όχι αυτοσκοπό. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η διαδικασία όπως παρέχεται από τον ορισμό πραγματοποιείται από άτομα και όχι απλώς από εγχειρίδια πολιτικής, έγγραφα και έντυπα. Συμπεριλαμβάνοντας την έννοια της εύλογης διασφάλισης, ο ορισμός αναγνωρίζει ότι το κόστος του εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού δεν πρέπει να υπερβαίνει τα οφέλη που θα αποκτηθούν (Whittington and Pany, 2004).

Ομοίως, οι Vincent et al. (1999) υποστηρίζουν ότι ο ορισμός με τον προσδιορισμό διαφορετικών στόχων προορίζεται να καλύψει τις ανάγκες διαφόρων μερών όπως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τους ανεξάρτητους λογιστές, τους εσωτερικούς ελεγκτές, τους νομοθέτες και τους ρυθμιστές που ενδιαφέρονται για τον εσωτερικό έλεγχο. Προφανώς, η προσαρμογή τέτοιων διαφορετικών ομάδων οδηγεί αναγκαστικά σε έναν ευρύ ορισμό και τη συμπερίληψη ενός ευρέος ελέγχου για την επίτευξη των διαφόρων στόχων, τους οποίους ο ορισμός έχει καλύψει με επιτυχία.

Είναι εξίσου σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο ορισμός είναι περιεκτικός στο ότι αφορά την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού σε αυτούς τους ζωτικούς τομείς της χρηματοοικονομικής αναφοράς, των λειτουργιών και της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς. Περιλαμβάνει επίσης τις μεθόδους με τις οποίες η ανώτατη διοίκηση αναθέτει την εξουσία και την ευθύνη για διαφορετικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό.

2.2 Στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι επιθυμητοί στόχοι ή προϋποθέσεις για έναν συγκεκριμένο κύκλο συμβάντων, ο οποίος, εάν επιτευχθεί, ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες απώλειας, μη εξουσιοδοτημένης χρήσης ή υπεξαίρεσης. Για να είναι αποτελεσματικός ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου, η συμμόρφωση με αυτόν πρέπει να είναι μετρήσιμη και παρατηρήσιμη.

Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποκτώντας πρόσβαση στην ικανότητα των επιμέρους ελέγχων της διαδικασίας. Οι στόχοι ελέγχου περιλαμβάνουν την εξουσιοδότηση, πληρότητα, ακρίβεια, εγκυρότητα, φυσικές διασφαλίσεις και ασφάλεια, χειρισμό σφαλμάτων και διαχωρισμό καθηκόντων.

➤ Εξουσιοδότηση

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι όλες οι συναλλαγές εγκρίνονται από υπεύθυνο προσωπικό σύμφωνα με συγκεκριμένη ή γενική αρχή πριν από την καταγραφή της συναλλαγής.

➤ Πληρότητα

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι δεν έχουν παραλειφθεί έγκυρες συναλλαγές από τα λογιστικά αρχεία.

➤ Ακρίβεια

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι όλες οι έγκυρες συναλλαγές είναι ακριβείς, σύμφωνα με τα δεδομένα συναλλαγής προέλευσης και οι πληροφορίες καταγράφονται εγκαίρως.

➤ **Εγκυρότητα**

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι όλες οι καταγεγραμμένες συναλλαγές αντιπροσωπεύουν δίκαια τα οικονομικά γεγονότα που πραγματικά συνέβησαν, έχουν νόμιμο χαρακτήρα και έχουν εκτελεστεί σύμφωνα με την άδεια της διοίκησης.

2.3 Τύποι εσωτερικού ελέγχου

Διαφορετικοί συγγραφείς έρχονται με διαφορετικούς τύπους συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Ο Milichamp (2002) θέτει τους τύπους εσωτερικών ελέγχων ως: διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, διαχωρισμός καθηκόντων, εποπτεία, επαλήθευση, έγκριση και εξουσιοδότηση, τεκμηρίωση, προστασία περιουσιακών στοιχείων και αναφορά. Ωστόσο, ο Napolì (2005) συμφώνησε ότι οι τύποι εσωτερικού ελέγχου είναι διευθυντικοί έλεγχοι, προληπτικοί έλεγχοι, αντισταθμιστικοί έλεγχοι και ανιχνευτικοί έλεγχοι.

➤ **Διευθυντικός έλεγχος**

Οι διευθυντικοί έλεγχοι σχετίζονται με πολιτικές και εφαρμόζονται από την ανώτατη διοίκηση για την προώθηση της συμμόρφωσης με τους κανόνες ανεξαρτησίας. Παρέχουν αποδείξεις ότι έχει προκύψει απώλεια, αλλά δεν αποτρέπουν την απώλεια. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, αξιολογήσεις της απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων, διαχωρισμό καθηκόντων και ελέγχους στα συστήματα πληροφοριών.

➤ **Προληπτικός έλεγχος**

Οι προληπτικοί έλεγχοι σχετίζονται με μέτρα που λαμβάνονται από μια εταιρεία για να αποτρέψουν τη μη συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες. Είναι προληπτικοί έλεγχοι που βοηθούν στην αποφυγή απώλειας. Παραδείγματα προληπτικών ελέγχων είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων, η κατάλληλη εξουσιοδότηση, η κατάλληλη τεκμηρίωση και ο φυσικός έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων.

➤ **Αντισταθμιστικός έλεγχος**

Οι αντισταθμιστικοί έλεγχοι προορίζονται να καλύψουν την έλλειψη ελέγχων στο σύστημα. Για παράδειγμα, εταιρείες με ηλεκτρονική βάση δεδομένων θα μπορούσαν να

διατηρήσουν ένα έντυπο αντίγραφο της λίστας πελατών στη βιβλιοθήκη. Ένας τέτοιος κατάλογος θα αντισταθμίσει τη διακοπή λειτουργίας στα ηλεκτρονικά συστήματα και τις δυσκολίες στον εντοπισμό ονομάτων πελατών σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα.

➤ **Ανιχνευτικός έλεγχος**

Οι ανιχνευτικοί έλεγχοι στοχεύουν στην αποκάλυψη προβλημάτων μετά την εμφάνιση τους. Ο ανιχνευτικός έλεγχος σπάνια λειτουργεί καλά ως αποτρεπτικό στοιχείο για την απουσία σοβαρών κυρώσεων.

2.4 Συστατικά στοιχεία εσωτερικού ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί σε διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Ο προσδιορισμός του κατά πόσον ένα συγκεκριμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι αποτελεσματικό είναι μια κρίση που προκύπτει από την αξιολόγηση του κατά πόσον υπάρχουν και λειτουργούν τα πέντε συστατικά – περιβάλλον ελέγχου, αξιολόγηση κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου, ενημέρωση και επικοινωνία και παρακολούθηση. Τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου είναι αλληλένδετα μεταξύ τους (Kelvin, 1999).

2.4.1 Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου είναι η συνείδηση ελέγχου ενός οργανισμού. Είναι το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι διεξάγουν τις δραστηριότητές τους και ασκούν τις ευθύνες ελέγχου τους. Ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου είναι ένα περιβάλλον όπου οι αρμόδιοι άνθρωποι κατανοούν τις ευθύνες τους, τα όρια στην εξουσία τους και είναι γνώστες, προσεκτικοί και δεσμευμένοι να κάνουν ό, τι είναι σωστό και να το κάνουν με τον σωστό τρόπο.

Δεσμεύονται να ακολουθούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού και τα πρότυπα ηθικής και συμπεριφοράς του. Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει τεχνική ικανότητα και ηθική δέσμευση. Είναι ένας άυλος παράγοντας που είναι απαραίτητος για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο.

2.4.2 Εκτίμηση Κινδύνου

Η εκτίμηση κινδύνου αναφέρεται στον προσδιορισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η εκτίμηση κινδύνου επικεντρώνεται στις αβεβαιότητες όσον αφορά την επίτευξη της οικονομικής συμμόρφωσης και των επιχειρησιακών στόχων του ιδρύματος. Είναι τα γεγονότα που απειλούν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Η διοίκηση πρέπει να αναλάβει ενέργειες για την αποτροπή των εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των καθορισμένων στόχων σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Υπάρχει η ανάγκη να καθοριστεί εάν θα γίνει αποδοχή, μείωση του κινδύνου σε αποδεκτά επίπεδα ή αποφυγή του.

2.4.3 Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που βοηθούν στη διασφάλιση της εκτέλεσης των οδηγιών διαχείρισης. Συμβάλλουν στη διασφάλιση ότι λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την αντιμετώπιση των κινδύνων και για την επίτευξη των στόχων της οντότητας.

Οι δραστηριότητες ελέγχου πραγματοποιούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα φάσμα δραστηριοτήτων όπως εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό καθηκόντων.

2.4.4 Πληροφόρηση και επικοινωνία

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία επικεντρώνονται στη φύση και την ποιότητα των πληροφοριών που απαιτούνται για έναν αποτελεσματικό έλεγχο, στο σύστημα που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη τέτοιων πληροφοριών και στις αναφορές που απαιτούνται για την αποτελεσματική επικοινωνία τους. Οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να ταυτοποιούνται και να κοινοποιούνται σε μορφή και χρονικό πλαίσιο που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εκτελούν τις ευθύνες τους.

2.4.5 Παρακολούθηση

Η παρακολούθηση είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου με την πάροδο του χρόνου. Επιτυγχάνεται με συνεχιζόμενες δραστηριότητες παρακολούθησης και με ξεχωριστές αξιολογήσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτοαξιολογήσεις, αξιολογήσεις από ομοτίμους και εσωτερικούς ελέγχους. Ο σκοπός της παρακολούθησης είναι να προσδιοριστεί εάν ο εσωτερικός έλεγχος έχει σχεδιαστεί επαρκώς, εκτελείται σωστά και είναι αποτελεσματικός.

2.5 Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από το πόσο ρευστά αλληλεπιδρά το σύστημα και από το πώς είναι ενσωματωμένο στις επιχειρηματικές διαδικασίες των οργανισμών. Και πάλι για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να παρέχει την απαιτούμενη διασφάλιση στο διοικητικό συμβούλιο, θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες αποτελεσματικότητας. Πρόκειται για έναν ζωντανό πίνακα, ο οποίος δεν περιμένει να ενημερωθεί, αλλά ένας πίνακας που κατανοεί την επιχείρηση και αμφισβητεί το status quo και μια αποτελεσματική, ανεξάρτητη μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία, αλλά η αποτελεσματικότητά του είναι μια κατάσταση στο σημείο της διαδικασίας. Επομένως, είναι σημαντικό για τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο να αξιολογούν και να επανεξετάζουν περιοδικά την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με την COSO, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να κριθεί αποτελεσματικό σε ένα υψηλό επίπεδο εάν το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση έχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι (COSO, 1992):

- ✓ κατανοούν το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι λειτουργίας της οντότητας,
- ✓ οι οικονομικές καταστάσεις καταρτίζονται αξιόπιστα και τηρούνται οι ισχύοντες νόμοι και κανονισμοί.

Ένα πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που δίνει μεγάλη έμφαση στη λεπτομερή εξήγηση των διαφόρων συστατικών του συστήματος και στις μεθόδους για το σχεδιασμό τους, αλλά αγνοεί τις λεπτομέρειες σχετικά με το πώς κάθε ένα από τα συστατικά μπορεί να μετρηθεί για να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητά τους είναι ένα ανεπαρκές σύστημα ελέγχου από μόνο του (Amudo και Inanga, 2009).

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι συνάρτηση της λειτουργίας των πέντε συστατικών του συστήματος. Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων πρέπει να γίνει σε σχέση με τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου. Το να κρίνουμε εάν ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού είναι αποτελεσματικό ή όχι είναι μια υποκειμενική ετυμηγορία που προκύπτει από την αξιολόγηση της λειτουργίας των πέντε στοιχείων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε ολόκληρο τον οργανισμό (COSO, 2011).

Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, ο αξιολογητής πρέπει να κατανοήσει τις λειτουργίες των πέντε στοιχείων, την πρόθεση των αρχών και των παραδοχών στις οποίες βασίζονται οι λειτουργίες των στοιχείων ελέγχου και πώς αυτές εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών και με την πάροδο του χρόνου εντός ενός οργανισμού (ACCA, 2007).

Η διεύρυνση του πεδίου εσωτερικού ελέγχου ώστε να συμπεριλάβει την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των προηγμένων πολιτικών εσωτερικού ελέγχου. Προχωρώντας πέρα από τον παραδοσιακό έλεγχο συμμόρφωσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν περισσότερες πιθανότητες να συμβάλουν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και της λογοδοσίας (Schwartz και Sulitzeanu-Kenan, 2002).

Σύμφωνα με τους Ali et al (2013), υπάρχει ανάγκη για λιτότητα στην εκτέλεση της ελεγκτικής λειτουργίας στο δημόσιο τομέα, καθώς προάγει τη λογοδοσία και βελτιώνει τις κυβερνητικές επιδόσεις. Από αυτήν την άποψη, επομένως, τα μέτρα πολιτικής για τον εσωτερικό έλεγχο που εξετάζονται περιλαμβάνουν, την απαίτηση δημιουργίας μονάδων εσωτερικού ελέγχου, την καθιέρωση προτύπων για την επαγγελματική διεξαγωγή

εργασιών εσωτερικού ελέγχου, την κατανομή πόρων κατάρτισης, την επέκταση των ρυθμίσεων αναφοράς και την διεύρυνση των εντολών ώστε οι ελεγκτές να είναι υπεύθυνοι για τις αξιολογήσεις απόδοσης και να κατανοούν τον εσωτερικό έλεγχο ως εργαλεία εισαγωγής λογοδοσίας.

Ως εκ τούτου, οι Zwaan και Stewart (2011) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να βοηθούν τόσο τη διοίκηση όσο και την επιτροπή ελέγχου στις ευθύνες διαχείρισης κινδύνου και τους ρόλους εποπτείας εξετάζοντας, αξιολογώντας, αναφέροντας και συνιστώντας βελτιώσεις στην επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών κινδύνου της διοίκησης. Σύμφωνα με τους Hayes et al. (2009) ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, το περιβάλλον ελέγχου, τη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου της οντότητας, τα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών, τις δραστηριότητες ελέγχου και την παρακολούθηση των ελέγχων.

Αξίζει επομένως να σημειωθεί από τα παραπάνω ότι, σωστά θεσμοθετημένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου θα διασφαλίσουν, την πληρότητα όλων των συναλλαγών που πραγματοποιούνται από μια οικονομική οντότητα, ότι τα περιουσιακά στοιχεία της οντότητας προστατεύονται από κλοπή και κατάχρηση, οι συναλλαγές στις οικονομικές καταστάσεις δηλώνονται στα κατάλληλα ποσά, υπάρχουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας, όλα τα περιουσιακά στοιχεία που παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας είναι ανακτήσιμα και οι συναλλαγές της οντότητας παρουσιάζονται με τον κατάλληλο τρόπο σύμφωνα με το ισχύον πλαίσιο αναφοράς.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο όρος που χρησιμοποιείται γενικά για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διασφαλίζει ότι ένα ίδρυμα ανταποκρίνεται στους οικονομικούς και άλλους στόχους του. Ο Anderson (2008) υποστήριξε ότι υπάρχουν δύο τύποι σημαντικών εσωτερικών ελέγχων που σχετίζονται με τη διαχείριση μεγάλων εταιρειών, οι οποίοι έχουν σημαντική επίδραση στην καινοτομία των επιχειρήσεων και είναι οι στρατηγικοί έλεγχοι και οι οικονομικοί έλεγχοι.

Οι στρατηγικοί έλεγχοι συνεπάγονται τη χρήση μακροπρόθεσμων και στρατηγικά σχετικών κριτηρίων για την αξιολόγηση των ενεργειών και των επιδόσεων των

διαχειριστών σε επίπεδο επιχειρήσεων. Οι στρατηγικοί έλεγχοι δίνουν έμφαση σε μεγάλο βαθμό σε διαισθητικά κριτήρια αξιολόγησης (Pandey, 2011). Η χρήση στρατηγικών ελέγχων απαιτεί από τους εταιρικούς διευθυντές να έχουν βαθιά κατανόηση των επιχειρήσεων και των αγορών σε επίπεδο επιχειρήσεων. Τέτοιοι έλεγχοι απαιτούν μια πλούσια ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ εταιρικών και τμηματικών διαχειριστών (Hoskisson και Moesel, 2009).

Από την άλλη πλευρά, οι οικονομικοί έλεγχοι συνεπάγονται αντικειμενικά κριτήρια όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI) στην αξιολόγηση των διαχειριστών σε επίπεδο επιχειρήσεων. Είναι παρόμοια με αυτά που οι Ouchi (2007) και Eisenhardt (2009) αναφέρονται ως έλεγχοι αποτελεσμάτων. Έτσι, οι διευθυντές ανώτερου επιπέδου καθορίζουν οικονομικούς στόχους για κάθε επιχείρηση και μετρούν την απόδοση των διαχειριστών επιπέδου επιχειρήσεων έναντι αυτών των στόχων.

Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να είναι προβληματική όταν ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων είναι υψηλός. Έτσι, η έμφαση στους οικονομικούς ελέγχους απαιτεί η απόδοση κάθε τμήματος να είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητη. Καθώς μια εταιρεία αναπτύσσεται ειδικά μέσω της απόκτησης, αυξάνεται επίσης στην πολυπλοκότητα και τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να επιβλέπουν και να διαχειρίζονται τα στελέχη των εταιρειών αυξάνοντας έτσι τη διάρκεια ελέγχου τους.

Είναι σαφές ότι κάθε απόκτηση αυξάνει την ανάγκη των εταιρικών διευθυντών για την επεξεργασία των πληροφοριών μερικές φορές δραματικά. Αυτές οι αλλαγές δυσκολεύουν τους εταιρικούς διευθυντές να χρησιμοποιούν στρατηγικούς ελέγχους. Για τη μείωση των απαιτήσεων επεξεργασίας πληροφοριών, ενδέχεται να αλλάξουν την έμφαση από στρατηγικούς σε οικονομικούς ελέγχους. Οι τρεις βασικές κατηγορίες στόχων διαχείρισης περιλαμβάνουν αποτελεσματικές λειτουργίες, χρηματοοικονομικές αναφορές και συμμόρφωση (Hayes et al, 2005).

Οι αποτελεσματικές ενέργειες αφορούν την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού. Τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως μετρητά, μη φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως απαιτήσεις, σημαντικά έγγραφα και αρχεία της εταιρείας μπορούν να κλαπούν, να χρησιμοποιηθούν κατά λάθος ή να καταστραφούν κατά λάθος, εκτός εάν

προστατεύονται από επαρκείς ελέγχους. Ο στόχος του δημοσιονομικού ελέγχου απαιτεί ακριβείς πληροφορίες για εσωτερική απόφαση, επειδή η διοίκηση έχει νομική και επαγγελματική ευθύνη να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες προετοιμάζονται δίκαια σύμφωνα με τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα.

Οι οργανισμοί υποχρεούνται εξίσου να συμμορφώνονται με πολλούς νόμους και κανονισμούς συμπεριλαμβανομένων των εταιρικών νόμων, των φορολογικών νόμων και των νόμων περί προστασίας του περιβάλλοντος. Οι έγκυρες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης συνιστούν σε κάθε μεγάλη δημόσια εταιρεία να έχει μια ελεγκτική επιτροπή που θα επανεξετάζει περιοδικά τους εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

3.1 Το Σύστημα υγείας στην Ελλάδα

Το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα είναι ένα μικτό σύστημα που περιλαμβάνει στοιχεία τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Στο δημόσιο τομέα, ένας τύπος συστήματος εθνικής υπηρεσίας υγείας συνυπάρχει με ένα μοντέλο κοινωνικής ασφάλισης υγείας. Αρκετά ταμεία κοινωνικής ασφάλισης υγείας που σχετίζονται με την απασχόληση κάλυψαν ολόκληρο τον πληθυσμό πριν από την οικονομική κρίση.

Μετά το 2011, η κάλυψη του πληθυσμού για την υγειονομική περίθαλψη αναλήφθηκε από μια μόνο οντότητα, τον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ), ο οποίος καλύπτει τους ασφαλισμένους και τα εξαρτώμενα άτομά τους και ενεργεί ως ο μοναδικός αγοραστής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης που παρέχονται από το δημόσιο Εθνικό σύστημα υγείας (ΕΣΥ). Ταυτόχρονα, τα πακέτα παροχών των διαφόρων κεφαλαίων των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης υγείας τυποποιήθηκαν για να παρέχουν ένα κοινό πακέτο παροχών στο πλαίσιο του ΕΟΠΥΥ (SHA, 2018).

Ο ιδιωτικός τομέας περιλαμβάνει κερδοσκοπικά νοσοκομεία, διαγνωστικές κλινικές και ανεξάρτητες πρακτικές. Ένα μεγάλο μέρος του ιδιωτικού τομέα συνάπτει συμβάσεις με τον ΕΟΠΥΥ, παρέχοντας κυρίως πρωτοβάθμια / περιπατητική περίθαλψη. Μετά το 2010, ο ρόλος των εθελοντικών πρωτοβουλιών, των μη κυβερνητικών οργανώσεων και των άτυπων δικτύων υγειονομικής περίθαλψης αυξήθηκε σημαντικά.

Αυτό ήταν κυρίως μια ανταπόκριση στην κάλυψη των αναγκών του μεγάλου μέρους του πληθυσμού που έχασε την ασφαλιστική κάλυψη και την πρόσβαση στη δημόσια υγεία, κυρίως λόγω της παρατεταμένης ανεργίας ή άλλης αδυναμίας καταβολής εισφορών. Η κάλυψη αποκαταστάθηκε μέσω διορθωτικής νομοθεσίας το 2016.

Το Υπουργείο Υγείας είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και τη ρύθμιση του ΕΣΥ και του ΕΟΠΥΥ. Παρά την ίδρυση περιφερειακών αρχών υγείας και πρόνοιας ήδη από το 2001, και την μετονομασία τους ως Περιφερειακές Αρχές Υγείας (ΥΠΕ) το 2004, αυτές οι

οντότητες, οι οποίες είχαν σκοπό να πραγματοποιήσουν εκτεταμένο σχεδιασμό, οργάνωση και παροχή υγειονομικής περίθαλψης, έχουν ασκήσει μέχρι σήμερα περιορισμένες εξουσίες. Αυτό μπορεί να αλλάξει με την εφαρμογή πιο πρόσφατων μεταρρυθμίσεων πρωτοβάθμιας περίθαλψης.

Το 2014, η νομοθεσία μετέφερε επίσημα όλες τις δημόσιες εγκαταστάσεις πρωτοβάθμιας περίθαλψης, τους χώρους υγειονομικής περίθαλψης και τις αγροτικές χειρουργικές επεμβάσεις στη δικαιοδοσία των ΥΠΕ. Αναμένεται ότι θα αναλάβουν τους ρόλους συντονισμού της πρωτοβάθμιας περίθαλψης πληρέστερα στο πλαίσιο της εφαρμογής περαιτέρω μεταρρυθμίσεων που ξεκινούν από το 2017 έως το 2020, για τη δημιουργία ενός πιο ολοκληρωμένου, δύο επιπέδων συστήματος πρωτοβάθμιας περίθαλψης με ρόλο φύλαξης.

Το σύστημα υγείας είναι εξαιρετικά συγκεντρωτικό και ρυθμισμένο, και υπάρχει εκτεταμένη νομοθεσία που ελέγχει τις δραστηριότητες τρίτων πληρωτών και παρόχων υπηρεσιών, τη διαδικασία αγοράς και τα επίπεδα τιμών και επιστροφής χρημάτων εντός του ΕΣΥ. Η εκπαίδευση και η αδειοδότηση επαγγελματιών στον τομέα της υγείας ρυθμίζονται επίσης πολύ.

Ωστόσο, υπάρχουν λίγοι μηχανισμοί που επιτρέπουν επαρκή προγραμματισμό και κατανομή φυσικών και ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα, με έλλειψη διαδικασιών καθορισμού προτεραιοτήτων, αποτελεσματικής αξιολόγησης αναγκών και στρατηγικών επενδύσεων, μεταξύ άλλων. Οι πόροι κατανέμονται άνισα σε όλη τη χώρα, με πολύ μεγαλύτερη συγκέντρωση υπηρεσιών υγείας και ιατρικού εξοπλισμού σε μεγάλες πόλεις σε σύγκριση με τις αγροτικές περιοχές. Οι ιδιωτικές εγκαταστάσεις βρίσκονται επίσης σε μεγάλο βαθμό σε αστικές περιοχές.

Η χρηματοδότηση γίνεται μέσω ενός συνδυασμού δημόσιων και ιδιωτικών πόρων. Οι δαπάνες για την υγεία το 2016 ήταν 8,45% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ). Ωστόσο, στο πλαίσιο της δραστηκής μείωσης του ΑΕΠ από την έναρξη της οικονομικής κρίσης, οι δαπάνες μειώθηκαν σημαντικά από το 2010. Οι δαπάνες αυτές μεταφράζονται σε κατά κεφαλήν 1.660 ευρώ πρότυπο αγοραστικής δύναμης, το οποίο είναι περίπου τα δύο τρίτα του μέσου όρου για τα 28 κράτη – μέλη (SHA, 2018).

Οι δημόσιες δαπάνες για την υγεία αποτελούσαν το 5,2% του ΑΕΠ το 2016. Το ανώτατο όριο δημοσίων δαπανών 6% του ΑΕΠ, που καθορίστηκε στο πρώτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής της χώρας, εξακολουθεί να εφαρμόζεται το 2018. Το μερίδιο των δημοσίων δαπανών για την υγεία ήταν 61,3 % το 2016, με το υπόλοιπο 38,7% να χρηματοδοτείται από ιδιωτικές πληρωμές (SHA, 2018). Το μερίδιο της ιδιωτικής χρηματοδότησης στην Ελλάδα είναι ένα από τα υψηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).

Αυτές οι πληρωμές αποτελούνται από συνασφάλιση για φάρμακα, άμεσες πληρωμές για υπηρεσίες που δεν καλύπτονται από τα ασφαλιστικά ταμεία, καθώς και πληρωμές για υπηρεσίες που καλύπτονται από τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης, αλλά αγοράστηκαν εκτός του δημόσιου συστήματος για τη βελτίωση της πρόσβασης και της ποιότητας. Επιπλέον, οι άτυπες πληρωμές ασκούνται ευρέως, εν μέρει λόγω της υποχρηματοδότησης του συστήματος και εν μέρει λόγω της έλλειψης μηχανισμών ελέγχου. Η εθελοντική ασφάλιση υγείας αποτελεί μόνο ένα μικρό ποσοστό των δαπανών υγείας και συγκεκριμένα 3,9% των τρεχουσών δαπανών υγείας το 2016.

Οι μηχανισμοί αποζημίωσης των παρόχων είναι σε μεγάλο βαθμό αναδρομικοί. Οι επαγγελματίες υγείας (γιατροί και νοσοκόμες) που εργάζονται σε εγκαταστάσεις πρωτοβάθμιας περίθαλψης και νοσοκομεία του ΕΣΥ πληρώνονται με μηνιαίο μισθό, ενώ οι πάροχοι που έχουν συμβληθεί με το ΕΟΠΥΥ πληρώνονται με βάση την αμοιβή. Προηγουμένως, τα νοσοκομεία πληρώνονταν σε ημερήσια βάση, αλλά από το 2012 τα δημόσια νοσοκομεία καθώς και τα συμβαλλόμενα ιδιωτικά νοσοκομεία αποζημιώνονται ως επί το πλείστον βάσει ενός προγράμματος ομάδας για τη διάγνωση το οποίο στοχεύει στον εξορθολογισμό της χρήσης πόρων.

3.2 Η ηγεσία στον τομέα της υγείας

Ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στην αποτελεσματική παροχή ασφαλούς, αποτελεσματικής και υψηλής ποιότητας περίθαλψης. Απαιτείται αποτελεσματική ηγεσία για να οδηγήσει τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του συστήματος υγείας για την υλοποίηση των στόχων των συνεχιζόμενων μεταρρυθμίσεων στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η ηγεσία

στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης κατανέμεται σε διοικητικό και κλινικό εργατικό δυναμικό, δημιουργώντας ιδιαίτερες προκλήσεις.

Το περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης είναι πολύπλοκο και δυναμικό. Αντιμετωπίζει προβλήματα που χαρακτηρίζουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά του, καθώς και αυτά που ενοχλούν τους οργανισμούς σε άλλους τομείς (Kouzes and Posner, 2006). Τέτοια προβλήματα περιλαμβάνουν εσωτερικές πιέσεις που προκύπτουν από αυξημένες απαιτήσεις διαφάνειας και λογοδοσίας, αυξανόμενη επιρροή διαφόρων ενδιαφερομένων, όπως πολιτικών και κοινωνικών ομάδων, οι οποίοι έχουν συμφέροντα στον τομέα, και ελλείψεις επαγγελματιών στον τομέα της υγείας λόγω της επίδρασης της γήρανσης του εργατικού δυναμικού.

Παράγοντες εκτός του περιβάλλοντος της υγειονομικής περίθαλψης, όπως η αλλαγή δημογραφικών πληθυσμών, οι οικονομικοί παράγοντες, η παγκοσμιοποίηση, οι κυβερνητικές πολιτικές και η πρόοδος στις ιατρικές και τεχνολογίες πληροφοριών, ασκούν επίσης βαθιές επιρροές στον τομέα της υγείας. Έτσι, ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης υφίσταται συνεχείς μεταρρυθμίσεις που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση παραγόντων τόσο εντός όσο και εκτός του ελέγχου του.

Τέτοιες μεταρρυθμίσεις είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των προσδοκιών του πληθυσμού και τη διασφάλιση της παροχής ασφαλούς, αποτελεσματικής και υψηλής ποιότητας υγειονομικής περίθαλψης. Η αποτελεσματική ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας και την καθοδήγηση της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Kouzes and Posner, 2006).

Αυτό είναι εμφανές στα αυξανόμενα ενδιαφέροντα για τις έννοιες της διαχείρισης της υγείας και της ηγεσίας, ειδικά από την αρχή του αιώνα, όπως αντανακλάται στην επικράτηση των μελετών για τη διαχείριση της υγείας και την ηγεσία σε διάφορες χώρες. Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, ο όρος «ηγεσία» συνδέεται στενά και συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τη «διαχείριση».

Έτσι, σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζεται μια επισκόπηση της έννοιας της ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, βασιζόμενη τόσο στη διαχείριση όσο και στην

ηγεσία, καθώς και οι δύο όροι θεωρούνται σχετικοί με τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση συνεπάγεται σχεδιασμό, οργάνωση, έλεγχο, προϋπολογισμό, εφαρμογή και αξιολόγηση.

Η έννοια της διαχείρισης έχει περιγραφεί ως «μοναδική» υπό την έννοια ότι δεν έχει καθολική εφαρμογή, αλλά υπαγορεύεται από το πλαίσιο, δηλαδή τις πολιτικές, τις δομές και τις πολιτιστικές αξίες στις οποίες ασκείται. Υπάρχουν διαφορετικές σχολές σκέψης στη διαχείριση. Ένα τέτοιο σχολείο είναι η «παραδοσιακή» ή γραφειοκρατική (επιστημονική) προσέγγιση στη διαχείριση, η οποία δίνει έμφαση σε μια σαφή διοικητική δομή, βασισμένη σε ιεραρχικές διοικητικές αλυσίδες που περιλαμβάνουν τον έλεγχο και την υπευθυνότητα των εργαζομένων (Day, 2000).

Ένα ανταγωνιστικό σχολείο είναι η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση που εστιάζει στη συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό της εργασίας τους, στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, στην ικανοποίηση των αναγκών τους, στην προώθηση της ποιότητας ζωής στην εργασία και στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Ακολούθησαν πολλές άλλες θεωρίες γενικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της θεσμικής θεωρίας, του ανοιχτού συστήματος και των θεωριών εξάρτησης από τους πόρους, της στρατηγικής προοπτικής διαχείρισης και της οργανωτικής οικολογίας. Η ηγεσία, από την άλλη πλευρά, περιστρέφεται γύρω από το όραμα, τις ιδέες, την κατεύθυνση και την έμπνευση. Καθορίζει την κατεύθυνση και παρακινεί τους άλλους να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους και δεν επικεντρώνεται στην καθημερινή υλοποίηση αυτών των στόχων.

Αν και η διοίκηση και η ηγεσία μπορεί να αντιπροσωπεύουν δύο ξεχωριστούς τομείς πειθαρχίας και πρακτικής, η διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών στην πράξη μπορεί να είναι δύσκολη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι λειτουργίες διαχείρισης μπορούν να παρέχουν ηγεσία, ενώ οι δραστηριότητες ηγεσίας μπορούν να συμβάλουν στη διοίκηση. Επιπλέον, οι διευθυντές και οι ηγέτες αναμένεται να λειτουργούν αποτελεσματικά σε διαφορετικές καταστάσεις, χωρίς να περιορίζονται από τους παραδοσιακούς ρόλους τους (Janes, 2008).

Αυτή η άποψη είναι σύμφωνη με αυτή των Bass και Avolio (1994) που έκριναν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια αντανάκλαση ενός βέλτιστου συνδυασμού διαφορετικών στυλ, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών διαχείρισης και ηγεσίας. Επιπλέον, η έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας, η οποία υποδηλώνει ότι δεν χρειάζεται να έχει μια επίσημη θέση της διαχειριστικής εξουσίας για να είναι ηγέτης, καθιστά περαιτέρω τις συζητήσεις σχετικά με τη διχοτομία διαχείρισης / ηγεσίας ως λιγότερο σημαντικές.

Έτσι, ενώ η διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας προκύπτει από τις διαφορές στους ρόλους και τις λειτουργίες, η πραγματικότητα είναι ότι ένας ρόλος επιλέγεται συχνά ασυνείδητα και δεν περιγράφεται ρητά στον οργανισμό. Ένας ρόλος εμφανίζεται και αλλάζει ως αποτέλεσμα των κενών που πρέπει να καλυφθούν στις διευθυντικές εργασίες.

3.3 Θεωρίες ηγεσίας

Η χρήση της θεωρίας για την καθοδήγηση της έρευνας στην ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι έννοιες που η έρευνα επιδιώκει να αντιμετωπίσει είναι τόσο κατάλληλες όσο και οι πιο σχετικές. Υπάρχουν πολλές θεωρίες ηγεσίας στις οποίες βασίζονται οι πρακτικές διαχείρισης και ηγεσίας.

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 λόγω της αδυναμίας προηγούμενων θεωριών να εξηγήσουν διαφορετικές πτυχές της συμπεριφοράς των ηγετών. Η θεωρία έκτακτης ανάγκης βασίζεται στην υπόθεση ότι η συμπεριφορά που επιδεικνύει ένας ηγέτης ποικίλλει, ανάλογα με την επικρατούσα περίσταση ή κατάσταση.

Σύμφωνα με τους Smirich και Morgan (1982), η ηγεσία είναι προϊόν αλληλεπίδρασης μεταξύ της κατάστασης, του ηγέτη και των οπαδών. Άλλες θεωρίες που έχουν τις ρίζες τους στη θεωρία έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνουν τις θεωρίες ηγετικής συναλλαγής και μετασχηματισμού. Οι ηγέτες των συναλλαγών σχετίζονται με ανταμοιβές έκτακτης ανάγκης και τονίζουν τη νόμιμη εξουσία και τον σεβασμό των κανόνων και της παράδοσης.

Αντιθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία παρακινεί και εμπνέει τους οπαδούς να ξεπεράσουν το προσωπικό τους ενδιαφέρον για χάρη του οργανισμού. Εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη διαδικασία μετασχηματισμού του οργανισμού και να ξεκινούν σημαντικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η «ενδυνάμωση», η οποία συνεπάγεται την ανταλλαγή της διαδικασίας ηγεσίας μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών.

Συνδέεται στενά με την έννοια της «κοινής ηγεσίας» η οποία είναι μια έννοια γνωστή ως «κατανεμημένη ηγεσία». Η κατανεμημένη ηγεσία επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές εμπλέκονται σε εργασίες που ή κατανέμονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Θεωρεί τις ηγετικές δραστηριότητες ως μια τοποθετημένη και κοινωνική διαδικασία στη διασταύρωση των ηγετών, των οπαδών και της κατάστασης.

Στην πράξη, οι ηγέτες τόσο από τη διαχείριση της υγείας όσο και από το κλινικό υπόβαθρο αναμένεται να επιδείξουν ηγετικές θεωρίες οι οποίες βασίζονται στη βάση της γνώσης, των δεξιοτήτων και των στάσεων που απαιτούνται από το εργατικό δυναμικό της διαχείρισης και της ηγεσίας στον τομέα της υγείας για μία επιτυχημένη απόδοση.

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρία είναι επομένως η θεωρία που καθοδηγεί την έρευνα ηγεσίας στον τομέα της υγείας. Η εστίαση στην ηγεσία μετασχηματισμού προσδιορίστηκε επίσης σε μια συστηματική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε από τους Gilmartin και D'Aunno (2007) που εξέτασαν την έρευνα ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης από το 1989 έως το 2005. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι μελέτες στην υγειονομική περίθαλψη παρέχουν ισχυρή υποστήριξη για τη θεωρία ηγεσίας μετασχηματισμού και προσδιορίζουν τους δεσμούς με την ικανοποίηση του προσωπικού, την απόδοση της μονάδας ή της ομάδας, το οργανωτικό κλίμα και τον κύκλο εργασιών.

Οι θετικές επιδράσεις της ηγετικής μεταμόρφωσης έχουν επίσης αποδειχθεί σε σχέση με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ευημερία του προσωπικού, τα θετικά νοσηλευτικά αποτελέσματα, την ασφάλεια των ασθενών, τα σφάλματα και την ικανοποίηση των ασθενών και του προσωπικού (Cummins et al., 2008).

Η αυθεντική ηγεσία είναι το επίκεντρο ενός μικρού αριθμού μελετών στην υγειονομική περίθαλψη. Αυτή η προσέγγιση τονίζει τη σημασία της οικοδόμησης της νομιμότητας των ηγετών μέσω ειλικρινών σχέσεων με οπαδούς, εκτιμώντας τις συνεισφορές τους και συμπεριφέροντας ηθικά και διαφανή. Στη συνέχεια, η εμπιστοσύνη οδηγεί σε αφοσίωση και βελτιωμένη απόδοση των ατόμων και των ομάδων. Οι Wong et al. (2010) διαπίστωσαν ότι οι νοσοκόμες που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα αυθεντικής ηγεσίας στους διευθυντές τους ανέφεραν επίσης ένα μεγαλύτερο επίπεδο εμπιστοσύνης, εργασιακής δέσμευσης και αντιλήψεων για την ποιότητα της φροντίδας.

Οι Wong και Giallonardo (2013) βρήκαν θετικές σχέσεις μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της διαχειριστικής εμπιστοσύνης, της εργασιακής ζωής και των αποτελεσμάτων των ασθενών. Επιπλέον, οι αυθεντικοί ηγέτες υποστήριζαν και ενθάρρυναν την ενδυνάμωση των νοσοκόμων στους ρόλους τους και αυτή η ενδυνάμωση οδήγησε σε βελτιώσεις στην απόδοση της εργασίας.

3.4 Θεωρίες ηθικής και κινήτρων

Ο εσωτερικός έλεγχος, ως επάγγελμα, έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια, καθώς καταβλήθηκαν τεράστιες προσπάθειες για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης της αγοράς. Λόγω της φύσης του εσωτερικού ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιμετωπίζουν συχνά ηθικά διλήμματα που είναι μοναδικά στο επάγγελμά τους και πρέπει να λάβουν ηθικές αποφάσεις. Για τη βελτίωση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου και την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι παράγοντες που παρακινούν τους εσωτερικούς ελεγκτές να λάβουν ηθικές αποφάσεις.

Μετά τις πρόσφατες αποτυχίες εταιρειών, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών έχει αλλάξει ιστορικά σε πτυχές της οργανωτικής κατάστασης, της λειτουργίας και της λογοδοσίας. Ως εκ τούτου, η απόδοση των εσωτερικών ελεγκτών έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία διακυβέρνησης στον οργανισμό. Ωστόσο, η απόδοση των εσωτερικών ελεγκτών δεν επηρεάζεται μόνο από τις εξειδικευμένες δεξιότητές τους αλλά και από την ηθική τους ικανότητα λήψης αποφάσεων.

Στην πράξη, τα ηθικά πρότυπα των εσωτερικών ελεγκτών αμφισβητούνται συχνά από διλήμματα που περιλαμβάνουν διαχωρισμένη πίστη, το χάσμα των προσδοκιών και συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ διαφόρων μερών. Δεδομένης της τεράστιας ευθύνης και των αυξανόμενων προσδοκιών, η ηθική απόφαση των εσωτερικών ελεγκτών μπορεί να έχει κρίσιμο αντίκτυπο στη διακυβέρνηση του οργανισμού με πολλούς τρόπους.

Η ταχεία ανάπτυξη του επαγγέλματος παρήγαγε μεγάλη συμπεριφορική έρευνα σχετικά με τις δραστηριότητες των εσωτερικών ελεγκτών. Ο Bass (1990) υποστήριξε ότι έχουν βρεθεί πολλά στοιχεία που δείχνουν ότι η συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζει την ικανοποίηση και τα κίνητρα των υφισταμένων στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, υπήρξε λίγη έρευνα που εξετάζει τον αντίκτυπο των μορφών ηγεσίας στην ηθική επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών.

3.4.1 Θεωρία ηθικής

Ο όρος ηθική ορίζεται με διάφορους τρόπους. Ο Rest (1981) εξέτασε τα κύρια ρεύματα της ηθικής και πρότεινε ότι η ηθική θα μπορούσε να θεωρηθεί ως πρότυπα ή κατευθυντήριες γραμμές που διέπουν την ανθρώπινη συνεργασία - συγκεκριμένα, πώς κατανέμονται τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και τα οφέλη. Η ηθική παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πολλές προσπάθειες έχουν αφιερωθεί στη μέτρηση της ηθικής και στην πρόβλεψη της ηθικής συμπεριφοράς.

Λόγω των δυσκολιών που συνδέονται με την άμεση παρατήρηση των διαδικασιών συμπεριφοράς, πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούν υποκατάστατα μέτρα ηθικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η ηθική επιλογή χρησιμοποιήθηκε ως πρόδρομος της ηθικής συμπεριφοράς (Woodbine και Taylor, 2006). Η θεωρία τους υποδηλώνει ότι οι περισσότερες δράσεις κοινωνικής σημασίας βρίσκονται υπό εκούσιο έλεγχο.

Η πρόθεση ενός ατόμου να προβεί σε κάποια ενέργεια ή στάση απέναντι στη δράση των άλλων μπορεί να θεωρηθεί ως η πιθανότητα να εκτελέσει την ίδια ενέργεια. Η κατανόηση και η μέτρηση της πρόθεσης ενός ατόμου παρέχει πολύτιμες πληροφορίες κατά την πρόβλεψη συμπεριφοράς. Η θεωρία της αιτιολογημένης δράσης παρέχει μια θεωρητική βάση που επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει την ηθική πρόθεση των υποκειμένων ως υποκατάστατο της ηθικής συμπεριφοράς τους.

Ο Rest (1981) μελέτησε περαιτέρω την λογική δράση και παρουσίασε ένα διαδραστικό μοντέλο τεσσάρων συστατικών. Τα τέσσερα συστατικά είναι η ερμηνεία, η κρίση, το κίνητρο και ο χαρακτήρας. Τα χαρακτηριστικά αυτά δουλεύουν με αλληλοσυνδεόμενο τρόπο για να εξηγήσουν την ηθική συμπεριφορά (Woodbine και Taylor, 2006). Οποιαδήποτε ανεπάρκεια σε μία από τις διαδικασίες θα επηρέαζε τη δράση του ατόμου.

3.4.2 Θεωρία κινήτρων

Σύμφωνα με τη θεωρία της αιτιολογημένης δράσης, η πρόθεση ενός ατόμου επηρεάζεται από τις προσωπικές στάσεις, τους κοινωνικούς κανόνες και τη στάθμιση αυτών των δύο σκέψεων. Αυτοί οι παρακινητικοί παράγοντες προέρχονται από την προσωπική ταυτότητα, το περιβάλλον και την αλληλεπίδραση των δύο. Μέσα στις οργανωτικές ρυθμίσεις, ο εαυτός θα μπορούσε να μελετηθεί χρησιμοποιώντας τη θεωρία αναγκών, ενώ το περιβάλλον μπορεί να μελετηθεί χρησιμοποιώντας τη θεωρία ηγεσίας.

3.4.3 Θεωρία αναγκών

Οι τρεις κατηγορίες αναγκών ταξινομούνται σε όρους της πραγματικότητας με τις ανάγκες ύπαρξης και τις ανάγκες ανάπτυξης στο υψηλότερο επίπεδο. Ο Alderfer (1972) πρότεινε ότι:

- ✓ Η έλλειψη ικανοποίησης μιας ανάγκης θα αυξήσει τα κίνητρα ή την επιθυμία να εκπληρωθεί η ανάγκη.
- ✓ Η ικανοποίηση μιας ανάγκης οδηγεί σε μείωση της κινητήριας επίδρασης και αύξηση της επιθυμίας για υψηλότερο επίπεδο.
- ✓ Μια ικανοποιημένη ανάγκη μπορεί να παραμείνει ενεργή εάν χρησιμεύει ως υποκατάστατο για μια μη ικανοποιημένη ανάγκη.

Αυτές οι έννοιες των τριών αναγκών είναι οι βασικοί οδηγοί των κινήτρων. Μπορούν ταυτόχρονα να είναι ενεργοί σε διάφορους βαθμούς ενώ η ισχύς κάθε κατηγορίας αναγκών αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν. Η κατηγορία μιας ανάγκης δεν εξαρτάται από τη σειρά των άλλων αναγκών, αν και μπορεί να αλληλεπιδράσουν ο ένας με τον άλλο με ορισμένους τρόπους.

Στο χώρο εργασίας, οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στη συμπεριφορά των εποπτών ή των διευθυντών. Είναι κατανοητό ότι η ηγετική προσέγγιση είναι μια ουσιαστική πηγή κινήτρου για τους υφιστάμενους. Ο Yukl (1994) προτείνει ότι οι υπάρχουσες ηγετικές θεωρίες μπορεί να ταξινομηθούν σε τέσσερις προσεγγίσεις, την προσέγγιση χαρακτηριστικών, τη συμπεριφορική προσέγγιση, την προσέγγιση επιρροής ισχύος και την προσέγγιση κατάστασης.

Συνήθως, οι θεωρητικοί κατάστασης, όπως ο Spector (2006) υποστηρίζουν ότι ο ορισμένος τύπος ατόμου, η συμπεριφορά ή δύναμη δεν μπορούν να προκαθορίσουν την αποτελεσματικότητα ηγεσίας σε όλες τις καταστάσεις. Είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις παραγόντων με βάση τα συμφραζόμενα όπως είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και των ακολούθων, καθώς και η απόκριση διαχειριστικής συμπεριφοράς που προσπαθεί να αντιμετωπίσει τους παράγοντες κατάστασης.

Ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας θα πρέπει να αυξήσει την επίτευξη δευτερευόντων στόχων και να διευκρινίσει την πορεία προς αυτούς τους στόχους, και έτσι να μεγιστοποιεί το κίνητρο και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Με άλλα λόγια, ένας τύπος στυλ ηγεσίας, ο οποίος είναι αποτελεσματικός υπό ορισμένες συνθήκες με συγκεκριμένους ανθρώπους, δεν θα εγγυάται απαραίτητα επιτυχία εάν αλλάξει η κατάσταση. Οι House και Mitchell (1974) εντόπισαν τέσσερις ηγετικές κατηγορίες:

- Υποστηρικτικός - ο ηγέτης δείχνει ανησυχία για τους υφισταμένους, την ευημερία και τις ανάγκες και δημιουργεί ένα φιλικό και ψυχολογικό υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.
- Καθοδηγητικός - ο ηγέτης δίνει συγκεκριμένες οδηγίες και διευκρινίσεις, συμπεριλαμβανομένων ρόλων, διαδικασιών και κανόνων κ.λπ..
- Συμμετοχικός - ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους να παρουσιάσουν τις ιδέες και έτσι να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων.
- Προσανατολισμένος στο επίτευγμα - ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να έχουν υψηλότερη αυτονομία δείχνοντας υψηλή εμπιστοσύνη στους υφισταμένους και τους ενθαρρύνει να αναζητήσουν και να επιτύχουν δύσκολους στόχους.

3.5 Σχέση ηγεσίας και εσωτερικού ελέγχου

Το στυλ ηγεσίας της ανησυχίας για την παραγωγή είναι παρόμοιο με το στυλ ηγεσίας της «μύησης», ενώ η ανησυχία για τους ανθρώπους είναι παρόμοια με την «εκτίμηση». Για το στυλ υψηλής εκκίνησης και χαμηλού προβληματισμού, οι ηγέτες επικεντρώνονται στην επίτευξη του στόχου του οργανισμού και αγνοούν τα συναισθήματα των ατόμων. Έτσι, οι διαφορές ρόλων καθορίζονται μέσω διαχειριστικών λειτουργιών.

Αντίθετα, για το χαμηλό στυλ εκκίνησης-υψηλού προβληματισμού, οι ηγέτες δίνουν περισσότερες αξίες αρμονικών σχέσεων με τους υπαλλήλους και θα προσπαθούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων όσο το δυνατόν περισσότερο, ακόμη και αν αυτό μερικές φορές θα έβλαπτε τον στόχο του οργανισμού. Ωστόσο, οι Blake και Mouton (1982) πρότειναν επίσης ότι αυτά τα δύο ακραία στυλ δεν είναι κατάλληλα και πρότειναν ένα στυλ ηγεσίας με υψηλή εκκίνηση-υψηλή εκτίμηση. Πιστεύουν ότι για το ίδιο στυλ ηγεσίας της σκέψης, θα είχε διαφορετικό αποτέλεσμα με διαφορετικές μνήμες.

Σε στυλ χαμηλής εκκίνησης και υψηλής εκτίμησης, οι ηγέτες προσπαθούν να διατηρήσουν μια αρμονική σχέση με τους υπαλλήλους, ακόμη και εις βάρος του στόχου της οντότητας. Ωστόσο, σε ένα στυλ υψηλής εκκίνησης και υψηλής εκτίμησης, οι ηγέτες θα υιοθετούσαν μια διαφορετική μορφή εξέτασης. Αυτό το στυλ ηγεσίας θα προσέλκυε όλους σε μια ομαδική εργασία που θα αναζητούσε τον ίδιο στόχο και θα απαιτούσε από όλους να επιλύσουν μαζί προβλήματα ή διαφορές.

Ο Howell (1976) μείωσε τη μεγάλη ποικιλία της συμπεριφοράς των ηγετών σε δύο διαστάσεις: τη σκέψη και τη δομή έναρξης. Σύμφωνα με τους Fleishman και Peters (1962), το σκεπτικό αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι πιθανό να έχει εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό για τις ιδέες των υφισταμένων, και την εξέταση των συναισθημάτων τους. Αντιθέτως, η δομή έναρξης είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι πιθανό να ορίσει και δομήσει τον δικό του ρόλο και εκείνους των υφισταμένων του προς την επίτευξη στόχου.

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι δημόσιες λογιστικές εταιρείες εφαρμόζουν διαφορετικά επίπεδα δομής στη λήψη αποφάσεων ως μέσο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου και για την επίτευξη συναίνεσης των ελεγκτικών κρίσεων (McDaniel, 1990).

Ένας γενικός τρόπος για να αυξηθεί η δομή της επιχείρησης και, στην οποία η εταιρεία μπορεί να συντονίσει και να ελέγξει τις προσπάθειες της ομάδας ελέγχου, είναι μέσω επίσημων προγραμμάτων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες πρέπει να εκτελούν καθήκοντα ελέγχου (Chang et al., 2001).

Οι περιορισμοί που τίθενται στη συμπεριφορά ενδέχεται να περιορίσουν την ελευθερία των ελεγκτών να κάνουν διακριτικές επιλογές σχετικά με τη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία πληροφοριών (Robbins, 1983). Η μύηση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι πιθανό να ορίσει και να δομήσει τον δικό του ρόλο και εκείνους των υφισταμένων του προς την επίτευξη στόχου (Fleishman και Peters, 19620).

Επομένως, εάν οι ηγέτες υιοθετήσουν το στυλ μύησης, γενικά θα δώσουν συγκεκριμένες και ακριβείς οδηγίες στους υφισταμένους τους για καθήκοντα και αναθέσεις ελέγχου. Αυτές οι συγκεκριμένες και ακριβείς οδηγίες μπορούν να βοηθήσουν τους ελεγκτές να κατανοήσουν τι θέλουν οι προϊστάμενοί τους και τι απαιτείται για την εργασία. Οι ελεγκτές προσωπικού στην ομάδα ελέγχου μπορούν στη συνέχεια να ακολουθήσουν τις οδηγίες για τη διεξαγωγή οποιωνδήποτε απαραίτητων ελεγκτικών εργασιών που ορίζονται στις οδηγίες.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ακρίβεια των πληροφοριών που ανταλλάσσονται μεταξύ των ανώτερων και των υφισταμένων θα πρέπει να είναι υψηλή. Επίσης, οι δευτερεύοντες ελεγκτές αναμένονται και πρέπει να ακολουθήσουν μόνο τις οδηγίες του ανώτερου. Αυτές οι οδηγίες δεν λειτουργούν μόνο ως κατευθυντήριες γραμμές για την ανάθεση εργασιών, αλλά και ως δικαιολογία για την εκτροπή κάθε κριτικής εάν υπάρχουν ανεπαρκείς συνέπειες.

Οι ελεγκτές θα ήταν καλό να ακολουθούν απλώς τις οδηγίες και να επιθυμούν οι προϊστάμενοί τους να δώσουν επαρκείς οδηγίες για την ανάθεση των καθηκόντων τους. Έτσι, η ικανοποίηση με τους επόπτες θα πρέπει να είναι σχετικά υψηλή όταν οι προϊστάμενοί τους υιοθετούν το στυλ ηγεσίας μύησης.

Από την άλλη πλευρά, οι Bacharach και Aiken (1977) προτείνουν ότι η διάσταση της εργασίας είναι σχετικά πιο σίγουρη και η συμπεριφορά των εργαζομένων προχωρά με πιο σταθερό μοτίβο σε μια μηχανιστική οργάνωση. Αυτό βοηθά στη δημιουργία μιας

μηχανιστικής νοοτροπίας (Cushing και Loebbecke, 1986) και περιορίζει τις δραστηριότητες των ελεγκτών για την ανταλλαγή πληροφοριών.

Ο Loebbecke (1986) υποθέτει περαιτέρω ότι οι τυποποιημένες και προγραμματισμένες δραστηριότητες, όπως είναι οι δομημένες προσεγγίσεις ελέγχου, ενδέχεται να μηχανοποιήσουν τη σκέψη και να απευαισθητοποιήσουν τους ελεγκτές στην ανάγκη συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών που βρίσκεται εκτός των ορίων της δομής (Hall, 1996). Οι Rudolph και Welker (1998) διαπίστωσαν ότι οι ελεγκτές των μηχανιστικών ομάδων ελέγχου τείνουν να εισάγουν λιγότερες δραστηριότητες που καλύπτουν τα όρια για τη συλλογή πληροφοριών ελέγχου. Ως εκ τούτου, θεωρούν ότι το στυλ ηγεσίας της μύησης σχετίζεται αρνητικά με την έκταση των ορίων.

3.6 Στοιχεία ηγεσίας και εσωτερικοί ελεγκτές

Ένας ηγέτης πρέπει να εμφανίσει μια ποικιλία χαρακτηριστικών για να καθοδηγήσει την ομάδα στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ορισμένα από αυτά σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο και πώς αυτά τα χαρακτηριστικά βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Lin, 1990).

➤ Διδασκαλία

Η διδασκαλία είναι απαραίτητη ικανότητα για έναν ηγέτη. Οι εργαζόμενοι κοιτάζουν προς τον ηγέτη τους για καθοδήγηση και γνώση. Καθώς προχωρούμε από τη σχολική μάθηση στην αυτο-μάθηση, ο ηγέτης αναμένεται να καθοδηγήσει δίνοντας δικά του παραδείγματα. Επιπλέον, για αρχάριους που συμμετέχουν στην ομάδα εσωτερικού ελέγχου ή σε οποιοδήποτε τμήμα σε έναν οργανισμό, η διδασκαλία των απαιτήσεων είναι βασική δεξιότητα που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης.

Οι διευθυντές εσωτερικού ελέγχου / ανώτεροι διευθυντές μπορούν να καθοδηγήσουν τους νεώτερους για το πώς να αντλήσουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Ταυτόχρονα, εξαρτάται επίσης από την ικανότητα και τη θέληση του εκπαιδευόμενου για το πώς μπορεί να το πάρει και να μάθει από αυτό.

➤ Ταπεινότητα

Η ταπεινότητα αποτελεί βασικό παράγοντα για να εμφανιστεί ένας ηγέτης. Καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν την εκτίμηση κινδύνων, ως εκ τούτου τα αποτελέσματα και οι συνέπειες εξαρτώνται από το βαθμό της αστάθειας. Είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες να δείχνουν σεβασμό και να εφαρμόζουν κατάλληλες διαδικασίες λογοδοσίας. Αυτό δίνει την αίσθηση στους υπαλλήλους ότι αντιμετωπίζονται με δίκαιο και συνεπή τρόπο.

Εκείνοι που λαμβάνουν σεβασμό από τους ηγέτες τους ανέφεραν πολύ υψηλότερα επίπεδα υγείας και ευεξίας, εμφάνισαν μεγαλύτερη απόλαυση, ικανοποίηση και νόημα από τις δουλειές τους, και είχαν καλύτερη εστίαση και μεγαλύτερη ικανότητα προτεραιότητας. Εκείνοι που αισθάνονται σεβαστοί είχαν επίσης πολύ περισσότερες πιθανότητες να ασχοληθούν σοβαρά με την εργασία τους και ήταν πολύ πιο πιθανό να παραμείνουν στις επιχειρήσεις.

➤ Διαχειριστής αλλαγών

Η αλλαγή είναι το μόνο μόνιμο πράγμα. Δεν είναι το ισχυρότερο είδος που επιβιώνει ή το πιο έξυπνο που επιβιώνει. Είναι εκείνο που προσαρμόζεται περισσότερο στην αλλαγή. Είναι επιτακτική ανάγκη οι επικεφαλής συμμόρφωσης να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή για να παρέχουν τις σωστές οδηγίες διακυβέρνησης. Ωστόσο, οι ηγέτες των αλλαγών συχνά αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν τον πολιτισμό - όσον αφορά είτε την υπέρβαση της πολιτιστικής αντίστασης είτε την αξιοποίηση των πολιτιστικών ενισχύσεων.

➤ Επικοινωνιακός

Οι ηγέτες αναμένεται να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του καναλιού επικοινωνίας. Στον σημερινό κόσμο, όταν οι ειδήσεις ταξιδεύουν γρηγορότερα από την ταχύτητα και τα κουτσομπολιά σε εταιρικό επίπεδο, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί. Η λήψη του σωστού μηνύματος στους σωστούς ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή κάνει τη διαφορά. Ένας ηγέτης μπορεί να έχει το σωστό μήνυμα και μπορεί να επικοινωνεί με τους σωστούς ανθρώπους, αλλά σε λάθος στιγμή θα εξασθενίσει την αξιοπιστία του.

Ως παράδειγμα, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γνωρίζει μια απάτη που συμβαίνει σε ένα τμήμα και να διαθέτει όλα τα αποδεικτικά στοιχεία. Ωστόσο, εάν δεν κοινοποιηθεί εγκαίρως στην επιτροπή ελέγχου τότε ο ρόλος του τμήματος εξασθενεί.

➤ **Διαφάνεια**

Η διαφάνεια κατατάσσεται ως σημαντικό στοιχείο στην ηγεσία. Ο ηγέτης πρέπει να είναι διαφανής στον τρόπο εργασίας του, με τα λόγια που επικοινωνεί, ώστε ο λόγος του να μην φαίνεται να είναι διαφορετικός από τις ενέργειες του. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν τη σωστή εικόνα. Σε κανέναν δεν αρέσουν οι εκπλήξεις στο χώρο εργασίας.

Με τη διαφάνεια, ο ηγέτης δίνει επίσης την ευκαιρία και τη δυνατότητα στους υπαλλήλους του να βρουν λύσεις. Υπάρχει η πιθανότητα ένας ηγέτης να μην έχει τις λύσεις για όλα τα προβλήματα εργασίας, αλλά όταν τα μοιραστεί με την ομάδα του, οι λύσεις μπορούν πάντα να προκύψουν. Ωστόσο, η υπερβολική διαφάνεια μπορεί να αποτελεί εμπόδιο για τη δίκαιη αντίληψη. Απαιτείται κλήση κρίσης από τον αρχηγό για το ποιες λεπτομέρειες πρέπει να κοινοποιηθούν και ποιες όχι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εξετάσει την επίδραση του στυλ ηγεσίας του εσωτερικού ελέγχου στα δημόσια νοσοκομεία καθώς επίσης και να μελετήσει τους παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Βασικός στόχος μας είναι μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και της εμπειρικής μελέτης:

- να αναλύσουμε τις έννοιες που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο στον τομέα της υγείας
- να εντοπίσουμε τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται ο εσωτερικός έλεγχος στα νοσοκομεία
- και να μελετήσουμε τις απόψεις των υπαλλήλων στον τομέα της υγείας σχετικά με τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου

Συγκεκριμένα, η εμπειρική μελέτη που διεξήχθη είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενώ το δεύτερο μέρος της έρευνας περιλαμβάνει ερωτήσεις αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο στον τομέα της υγείας.

4.2 Το εργαλείο της έρευνας

Η κλίμακα Likert είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, που χρησιμοποιείται στα ερωτηματολόγια, το οποίο έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της στάσης, των απόψεων ή των αντιλήψεων των ανθρώπων. Οι απαντήσεις συνήθως περιλαμβάνουν "συμφωνώ απόλυτα", "συμφωνώ", "ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ", "διαφωνώ" και "διαφωνώ απόλυτα". Συχνά, οι κατηγορίες απόκρισης κωδικοποιούνται αριθμητικά, οπότε οι αριθμητικές τιμές πρέπει να καθοριστούν για τη συγκεκριμένη μελέτη, όπως 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ και ούτω καθεξής.

Οι κλίμακες Likert χρησιμοποιούνται ευρέως στην κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα. Γενικά, μια κλίμακα Likert παρουσιάζει στον ερωτώμενο ένα ερώτημα και ζητά από τον

ερωτώμενο να αξιολογήσει το βαθμό στον οποίο συμφωνεί με αυτήν την περίπτωση. Αξιίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους των ελληνικών δημοσίων νοσοκομείων στην Ελλάδα και συνολικά απαντήθηκαν και αναλύθηκαν 49 ερωτηματολόγια.

Για τους σκοπούς της μελέτης μας επομένως, έχουμε δημιουργήσει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει ως σκοπό να εξετάσει και να αναλύσει τον εσωτερικό έλεγχο υπό τέσσερις πτυχές. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις ερωτήσεις που έχουμε συμπεριλάβει σε κάθε πτυχή.

1) Ομάδα εσωτερικού ελέγχου

- ✓ Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό
- ✓ Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες
- ✓ Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων
- ✓ Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση
- ✓ Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι
- ✓ Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων

2) Στυλ ηγεσίας της ομάδας εσωτερικού ελέγχου

- ✓ Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου
- ✓ Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα
- ✓ Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας
- ✓ Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει

3) Ποιότητα εσωτερικού ελέγχου

- ✓ Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν
- ✓ Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου
- ✓ Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής
- ✓ Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση
- ✓ Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες
- ✓ Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά

4) Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου

- ✓ Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στο νοσοκομείο
- ✓ Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του νοσοκομείου
- ✓ Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση
- ✓ Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του νοσοκομείου

4.3 Στατιστική Ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου “SPSS 23.0 for Windows”, εφαρμόζοντας τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής. Η περιγραφική ανάλυση περιλάμβανε την κατανομή συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών (απόλυτη και σχετική % συχνότητα) και εκτιμήσεις των παραμέτρων θέσης και διασποράς των ποσοτικών μεταβλητών (μέση τιμή, διάμεσος τιμή, σταθερή απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι συνολικά δόθηκαν και απαντήθηκαν 49 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους σε διάφορες κατηγορίες και τομείς των δημόσιων νοσοκομείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Στον πίνακα παρουσιάζεται η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής της κλίμακας εκτιμήθηκε με το συντελεστή Cronbach's Alpha. Όταν η τιμή του συντελεστή α είναι μεγαλύτερη του 0,70 χαρακτηρίζεται πολύ καλή η αξιοπιστία των ερωτήσεων μιας κλίμακας.

Από τον έλεγχο του Cronbach's Alpha που πραγματοποιήθηκε, προέκυψε ότι για το σύνολο των ερωτήσεων, η τιμή ανήλθε σε 0.936 (Πίνακας 1 Cronbach's Alpha) γεγονός που δηλώνει ότι είναι αρκετά ικανοποιητικό το αποτέλεσμα καθώς σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες μία τιμή μεγαλύτερη του 0.70 υποδηλώνει αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1-Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,935	20

5.2 Εμπειρικά αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης

1) Φύλο

Στον πίνακα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται το φύλο των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Συνολικά παρατηρούμε ότι 28 άτομα είναι γυναίκες, ενώ 21 εργαζόμενοι είναι άντρες.

Πίνακας 2-Φύλο

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	21	42,9	42,9	42,9
	Γυναίκα	28	57,1	57,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

2) Ηλικία

Στον πίνακα 3 στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε ότι 11 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20-30 ετών, 12 άτομα είναι μεταξύ 31-40 ετών, 21 άτομα μεταξύ 41-50, 3 συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών και μόλις 2 άτομα είναι άνω των 61 ετών.

Πίνακας 3-Ηλικία

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	11	22,4	22,4	22,4
	31-40	12	24,5	24,5	46,9
	41-50	21	42,9	42,9	89,8
	51-60	3	6,1	6,1	95,9
	61+	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

3) Εργασιακή εμπειρία

Στον πίνακα 4 που ακολουθεί αναλύονται τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε ότι 12 άτομα από τους ερωτηθέντες έχουν εργασιακή εμπειρία 1-5 έτη, 15 άτομα έχουν εμπειρία 6-10 έτη και 22 άτομα από τους ερωτηθέντες έχουν εργασιακή εμπειρία άνω των 11 ετών.

Πίνακας 4-Εργασιακή εμπειρία

Εργασιακή εμπειρία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 έτη	12	24,5	24,5	24,5
	6-10	15	30,6	30,6	55,1

	έτη				
	11+ έτη	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

4) Εκπαιδευτικό επίπεδο

Στον πίνακα 5 που ακολουθεί αναλύονται τα αποτελέσματα σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Διαπιστώνουμε ότι τα περισσότερα άτομα και συγκεκριμένα ποσοστό ίσο με 46,9% φαίνεται να έχουν ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα, 13 άτομα με ποσοστό 26,5% έχουν διδακτορικό τίτλο, 8 άτομα είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και 3 άτομα απόφοιτοι ΑΕΙ.

Πίνακας 5-Εκπαιδευτικό επίπεδο

Εκπαιδευτικό επίπεδο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΕΙ	8	16,3	16,3	16,3
	ΑΕΙ	3	6,1	6,1	22,4
	Μεταπτυχιακό	23	46,9	46,9	69,4
	Διδακτορικό	13	26,5	26,5	95,9
	Άλλο	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

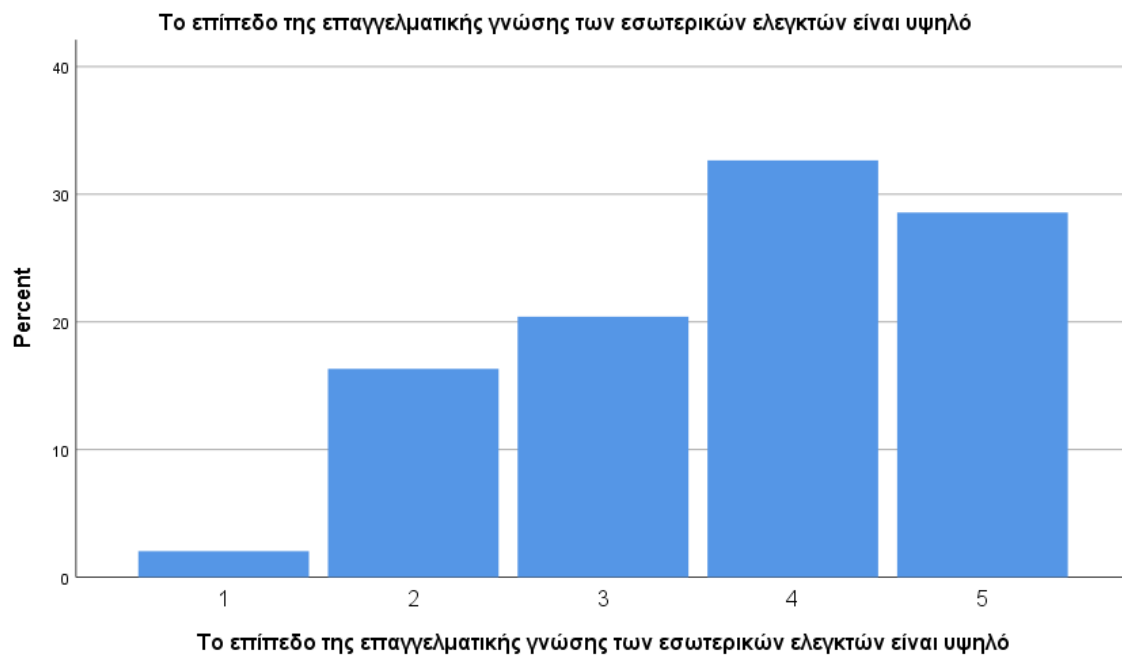
5) Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό

Στον πίνακα 6 και στο διάγραμμα 1 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως σε ότι αφορά το επίπεδο επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών, ποσοστό ίσο με το 20,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα άτομο διαφωνεί απόλυτα ότι το επίπεδο των γνώσεων είναι υψηλό, 8 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 32,7% και 28,6% αντίστοιχα.

Πίνακας 6-Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό

Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	8	16,3	16,3	18,4
	3	10	20,4	20,4	38,8
	4	16	32,7	32,7	71,4
	5	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1-Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό



6) Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες

Συνεχίζοντας στον πίνακα 7 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση ‘‘Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες’’. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 4,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 2 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 49% και 40,8% αντίστοιχα.

Πίνακας 7-Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,1	4,1	4,1
	3	3	6,1	6,1	10,2
	4	24	49,0	49,0	59,2
	5	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

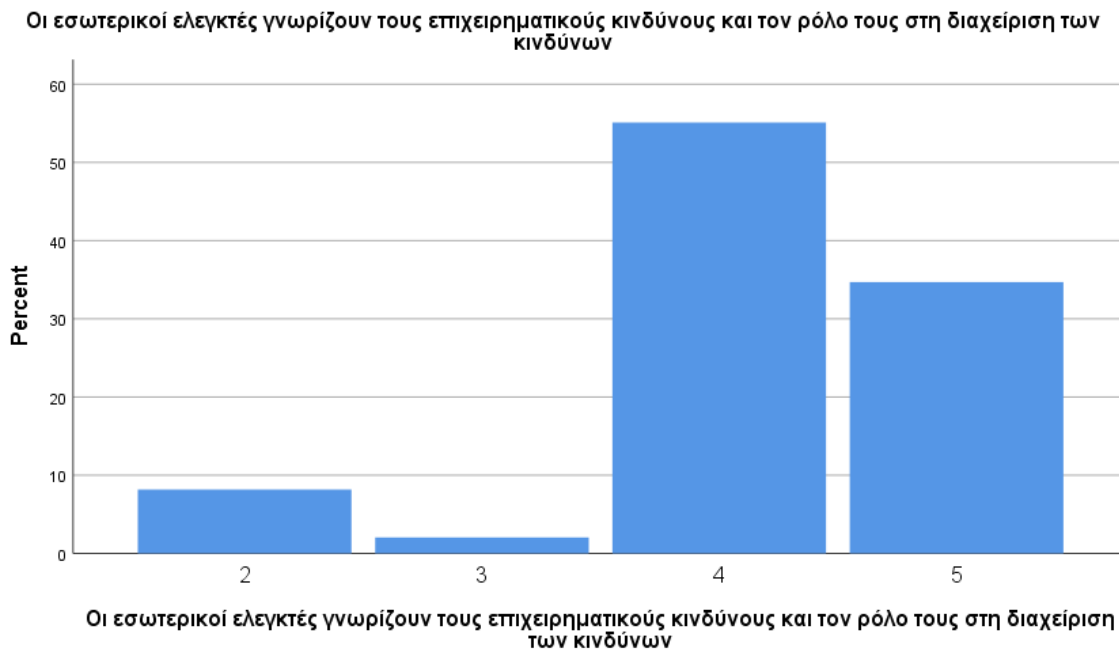
7) Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων

Στον πίνακα 8 και στο διάγραμμα 2 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων”, ποσοστό ίσο με το 2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 4 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 55,1% και 34,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 8-Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων

Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8,2	8,2	8,2
	3	1	2,0	2,0	10,2
	4	27	55,1	55,1	65,3
	5	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2-Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων



8) Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση

Συνεχίζοντας στον πίνακα 9 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση “Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση”. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 8,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 4 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 49% και 34,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 9- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση

Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8,2	8,2	8,2
	3	4	8,2	8,2	16,3
	4	24	49,0	49,0	65,3
	5	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

9) Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι

Στον πίνακα 10 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι”, ποσοστό ίσο με το 10,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 3 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 44,9% και 38,8% αντίστοιχα.

Πίνακας 10-Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,1	6,1	6,1
	3	5	10,2	10,2	16,3
	4	22	44,9	44,9	61,2
	5	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

10) Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων

Συνεχίζοντας στον πίνακα 11 και στο διάγραμμα 3 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση “Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων”. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 16,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 1 άτομο διαφωνεί απόλυτα, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 53,1% και 28,6% αντίστοιχα.

Πίνακας 11-Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων

Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	3	8	16,3	16,3	18,4
	4	26	53,1	53,1	71,4
	5	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3-Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων



11) Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου

Στον πίνακα 12 και στο διάγραμμα 4 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση ‘‘Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου’’, ποσοστό ίσο με το 14,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 49,0% και 36,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 12-Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου

Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14,3	14,3	14,3
	4	24	49,0	49,0	63,3
	5	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4-Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου

Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου



12) Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα

Συνεχίζοντας στον πίνακα 13 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση ‘‘Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα’’. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 12,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 2 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 40,8% και 42,9% αντίστοιχα.

Πίνακας 13-Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα

Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,1	4,1	4,1
	3	6	12,2	12,2	16,3
	4	20	40,8	40,8	57,1
	5	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

13) Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας

Στον πίνακα 14 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας”, ποσοστό ίσο με το 34,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 2 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 36,7% και 24,5% αντίστοιχα.

Πίνακας 14-Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας

Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,1	4,1	4,1
	3	17	34,7	34,7	38,8
	4	18	36,7	36,7	75,5
	5	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

14) Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει

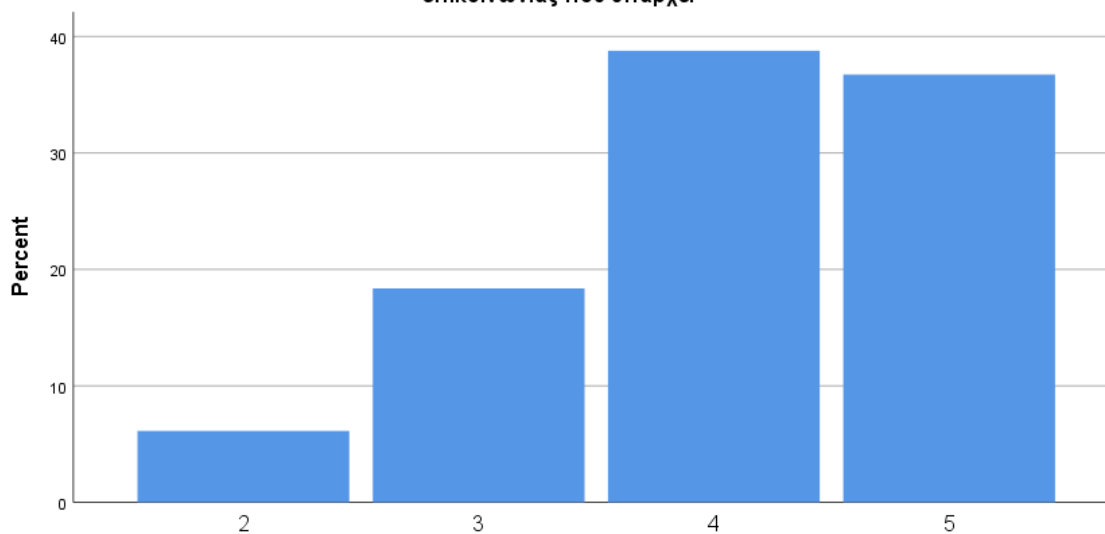
Συνεχίζοντας στον πίνακα 15 και στο διάγραμμα 5 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση “Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει”. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 18,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 3 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 38,8% και 36,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 15-Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει

Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,1	6,1	6,1
	3	9	18,4	18,4	24,5
	4	19	38,8	38,8	63,3
	5	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5-Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει

Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει



Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει

15) Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν

Στον πίνακα 16 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν”, ποσοστό ίσο με το 8,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 1 άτομο διαφωνεί, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 24,5% και 65,3% αντίστοιχα.

Πίνακας 16-Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν

Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	4	8,2	8,2	10,2
	4	12	24,5	24,5	34,7
	5	32	65,3	65,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

16) Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου

Συνεχίζοντας στον πίνακα 17 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση “Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου”. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 12,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 2 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 44,9% και 38,8% αντίστοιχα.

Πίνακας 17-Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου

Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,1	4,1	4,1
	3	6	12,2	12,2	16,3
	4	22	44,9	44,9	61,2
	5	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

17) Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής

Στον πίνακα 18 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση ‘‘Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής’’, ποσοστό ίσο με το 18,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 10 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 28,6% και 32,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 18- Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής

Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	20,4	20,4	20,4
	3	9	18,4	18,4	38,8
	4	14	28,6	28,6	67,3
	5	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

18) Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση

Συνεχίζοντας στον πίνακα 19 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση ‘‘Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση’’. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 14,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 2 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με συνολικό ποσοστό 28,6%.

Πίνακας 19-Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση

Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,1	8,7	8,7
	3	7	14,3	30,4	39,1
	4	7	14,3	30,4	69,6
	5	7	14,3	30,4	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

19) Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες

Στον πίνακα 20 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες”, ποσοστό ίσο με το 24,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 1 άτομο διαφωνεί, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 46,9% και 6,1% αντίστοιχα.

Πίνακας 20-Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες

Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	4,3	4,3
	3	12	24,5	52,2	56,5
	4	7	14,3	30,4	87,0
	5	3	6,1	13,0	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

20) Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά

Συνεχίζοντας στον πίνακα 21 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση ‘‘Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά’’. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 14,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 3 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 18,4% και 8,2% αντίστοιχα. Επίσης, διαπιστώνεται ότι 26 άτομα δεν έχουν απαντήσει στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 21-Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά

Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,1	13,0	13,0
	3	7	14,3	30,4	43,5
	4	9	18,4	39,1	82,6
	5	4	8,2	17,4	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

21) Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στο Νοσοκομείο

Στον πίνακα 22 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία στο νοσοκομείο”, ποσοστό ίσο με το 6,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 1 άτομο διαφωνεί, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 20,4% και 18,4% αντίστοιχα. Επίσης, 26 άτομα διαπιστώνεται ότι δεν έχουν απαντήσει στην συγκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 22-Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στο Νοσοκομείο

Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στο Νοσοκομείο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	4,3	4,3
	3	3	6,1	13,0	17,4
	4	10	20,4	43,5	60,9
	5	9	18,4	39,1	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

22) Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του Νοσοκομείου

Συνεχίζοντας στον πίνακα 23 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση “Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του νοσοκομείου”. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 4,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, 2 άτομα διαφωνούν, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 22,4% και 20,4% αντίστοιχα. Επίσης, διαπιστώνεται ότι 26 άτομα δεν έχουν απαντήσει στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 23-Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του Νοσοκομείου

Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του Νοσοκομείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4,1	8,7	8,7
	4	11	22,4	47,8	56,5
	5	10	20,4	43,5	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

23) Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση

Στον πίνακα 22 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε πως στην ερώτηση “Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση”, ποσοστό ίσο με το 4,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 22,4% και 22,4% αντίστοιχα. Επίσης, 26 άτομα διαπιστώνεται ότι δεν έχουν απαντήσει στην συγκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 24-Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση

Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4,1	8,7	8,7
	4	10	20,4	43,5	52,2
	5	11	22,4	47,8	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

24) Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του Νοσοκομείου

Συνεχίζοντας στον πίνακα 25 αναλύονται οι απαντήσεις για την ερώτηση “Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του νοσοκομείου”. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι ποσοστό ίσο με το 6,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα με ποσοστά 18,4% και 22,4% αντίστοιχα. Επίσης, διαπιστώνεται ότι 26 άτομα δεν έχουν απαντήσει στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 25-Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του Νοσοκομείου

Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του Νοσοκομείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6,1	13,0	13,0
	4	9	18,4	39,1	52,2
	5	11	22,4	47,8	100,0
	Total	23	46,9	100,0	
Missing	System	26	53,1		
Total		49	100,0		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συμπεράσματα

Η σημασία του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να τονιστεί υπερβολικά. Είναι ένα εργαλείο που δεν είναι μόνο επιθυμητό σε μια μεγάλη επιχείρηση, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή της. Εάν οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι σωστοί, είναι πιο πιθανό τα λογιστικά αρχεία να είναι αξιόπιστα και ακριβή. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος εγγυάται την επιτυχία ενός οργανισμού και μειώνει επίσης τον κίνδυνο αποτυχίας.

Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος είναι προληπτικό μέτρο που πρέπει να υπάρχει για την ελαχιστοποίηση ή πιθανή εξάλειψη της απάτης στις επιχειρήσεις. Πρέπει να παρακολουθείται στενά και σε τακτική βάση να αξιολογείται για να προσδιοριστεί εάν ή όχι η εφαρμογή του είναι σύμφωνη με τους καθορισμένους στόχους.

Είναι επομένως προφανές ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια συνεχής διαδικασία που μπορεί να αλλάξει με το χρόνο. Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να είναι ενεργή για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές και να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους της.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας του εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων. Η προσέγγιση Likert χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου στο πλαίσιο κατασκευής μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και της άποψης που έχουν οι

υπάλληλοι του νοσοκομείου. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι κάθε διάσταση έχει σημαντικότερο αντίκτυπο σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο και τον τρόπο με τον οποίο αυτός διενεργείται σε ένα δημόσιο νοσοκομείο.

Σε ότι αφορά το πρώτο στοιχείο του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα αυτό της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου συμπεραίνουμε ότι:

- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων πιστεύουν ότι το επίπεδο επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι αρκετά υψηλό και ικανοποιητικό.
- ✓ Η πλειοψηφία των εργαζομένων των δημόσιων νοσοκομείων θεωρεί ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι εξειδικευμένοι επαγγελματίες.
- ✓ Συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων πιστεύουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων.
- ✓ Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας θεωρούν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση.
- ✓ Επιπλέον, οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων πιστεύουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι και ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων.

Σε ότι αφορά το δεύτερο στοιχείο αυτό του στυλ ηγεσίας της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου συμπεραίνουμε ότι:

- ✓ Συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων θεωρούν ότι υπάρχει επαρκής ενημέρωση του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου.
- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων πιστεύουν ότι η ομάδα του εσωτερικού ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα.

- ✓ Διαπιστώνεται ότι το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας, σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων στον τομέα της υγείας.
- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων πιστεύουν ότι τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει.

Σε ότι αφορά το τρίτο στοιχείο αυτό της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου συμπεραίνουμε ότι:

- ✓ Οι υπάλληλοι των δημόσιων νοσοκομείων θεωρούν ότι υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν.
- ✓ Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων στον τομέα της υγείας.
- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων πιστεύουν ότι η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής και τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση.
- ✓ Συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δημόσιων νοσοκομείων θεωρούν ότι οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες και ότι η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώνεται αποτελεσματικά.

Σε ότι αφορά το τέταρτο στοιχείο αυτό της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου συμπεραίνουμε ότι:

- ✓ Οι εργαζόμενοι στα δημόσια νοσοκομεία πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση
- ✓ Διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο Πέλλας πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του νοσοκομείου.

- ✓ Προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του νοσοκομείου.
- ✓ Οι εργαζόμενοι στα δημόσια νοσοκομεία θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία στο νοσοκομείο.

6.2 Προτάσεις

Προτείνονται οι ακόλουθες συστάσεις για τη βελτίωση στο υπάρχον σύστημα εσωτερικού ελέγχου των δημόσιων νοσοκομείων:

- ✓ Πρέπει να διατηρείται επαρκής εσωτερικός έλεγχος στο τρέχον σύστημα καθώς και αυστηρή τήρηση στις πολιτικές διαχείρισης ώστε να διασφαλιστεί ότι στο σύνολο επιτυγχάνονται οι στόχοι.
- ✓ Η υπηρεσία / μονάδα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογείται τακτικά προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου, καθώς και διασφαλιστεί ότι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος παρατυπιών.
- ✓ Επιπλέον, πρέπει να πραγματοποιείται εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να διαβεβαιώνεται ότι κανένα άτομο δεν επιτρέπεται να μεταφέρει και να καταγράφει κάθε πτυχή μιας συναλλαγής έτσι χωρίς συμπαιγνία μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων.

Βιβλιογραφία

Adeniyi, A. A. (2004). *Auditing and Investigation (First Edition)* Lagos: Value Analysis Consult Limited.

Adewale, O. H. (2014). *Internal Control System: A Managerial Tool for Proper Accountability. A Case Study of Nigerian Customs Service*. *European Scientific Journal*, 10 (13), pp. 252-267.

Ahiabor, G. and Mensah, Y. C. (2013). *Effectiveness of Internal Control on the Finances of Churches in Greater Accra, Ghana*, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4 (13), pp. 115-120.

ACCA (2009/2010) *Advanced Audit and Assurance*, Kaplan Publishing.

ACCA. *Audit and Assurance Services Text book*.

Aliyu, M.D. (2006). *Due Process as an Internal Control Tool in the Public Service: Bauchi State Experience*, In: Dandago, K.I. and Hamid, K.T. (eds): *Commitment and Due Process. Proceedings of the 4th National Conference on Ethical Issues in Accounting*. Department of Accounting, Bayero University, Kano.

Asika, N. (1991). *Research Methodology in the Behavioral Sciences*. Lagos: Longman Nigeria PLC.

Brewer, D. and List, W. (2004) Measuring the Effectiveness of Internal Control. Gramma Secure System Limited.

Chambers, A. (2010). Implementing an Effective Internal Control System. Finance. [www.qfnance.com/auditing best.practice/implementing An Effective Internal Controls](http://www.qfnance.com/auditing_best.practice/implementing_An_Effective_Internal_Controls).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013): Internal Control- Integrated Framework, Executive Summary, May, 2013.

COSO (1992) Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, USA. www.coso.org/documents/wacffa-n-pmitchell.pdf.

Hellenic Statistical Authority. System of Health Accounts (SHA) of year 2015. Athens: Hellenic Statistical Authority; 2017.

Hellenic Statistical Authority. System of Health Accounts (SHA) of year 2016. Athens: Hellenic Statistical Authority; 2018.

Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. and Tampakoudis, I. (2009). The Contribution of Internal Auditing to Management. International Journal of Management Research and Technology, Vol. 3, No. 2, Serials Publications, pp.417-427.

Kelvin, B. (1999) Internal control and fraud prevention in hospital operations. New Delhi: Global Books & Subscription services.

Liang Z, Leggat SG, Howard PF, Koh L. (2013a). What makes a hospital manager competent at the middle and senior levels? Australian Health Review, 37(5):566-573.

Liang Z, Howard PF, Koh LC, Leggat S. (2013 b). Competency requirements for middle and senior managers in community health services. Australian Journal of Primary Health, 19(3):256-263.

Lockhart W, Backman A. (2009). Health care management competencies: Identifying the GAPS. Health Management Forum. 2009;22(2):30-37.

MacKinnon NJ, Chow C, Kennedy PL, Persaud DD, Metge CJ, Sketris I. (2004). Management competencies for Canadian health executives: Views from the field. Health Management Forum, 17(4):15-20.

McCarthy G, Fitzpatrick JJ. (2009). Development of a competency framework for nurse managers in Ireland. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 40(8):346-350.

Nagel, C. and Andenoro, A.C. (2012). Healing leadership: The serving leader's impact on patient outcomes in a clinical environment. *Journal of Healthcare Leadership*, 4, 25-31.

Otto, R. (2014) Statement of Position: The Importance of Internal Controls, State of Minnesota, Office of the State Auditor, pp. 1-4.

Sekaran U. (2000). *Research Methods* . New Delhi : Prentice-Hall publishers.

Stephen E (2007) *Public Financial Management – Concepts & Practices*.

Thomke F. and Von Hippel. (2002). Effect of internal system technology on E-commerce. *Information and Management*, New Delphi: Prentice Hall Publishers.

Watts, H. (2009). *A Conceptual Framework to Financial Reports and Internal Audits*.Vol.20.

Wallace, W. (1984). Internal auditors can cut outside CPA costs. *Harvard Business Review*, 62:2, 16-20.

Whittington, O.R. and Pany, K. (2004). *Principles of Auditing and Other Assurance Services*. New York: McGraw Hill/Irwin.

Woolf, E. (2008). *Auditing Today (6th Ed.)*. Prentice Hall International (UK) Ltd.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

A) Δημογραφικές ερωτήσεις

1) Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2) Ηλικία

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+άνω

3) Εργασιακή εμπειρία

- 1-5 έτη
- 6-10
- 11 και πάνω

4) Εκπαιδευτικό επίπεδο

- Λύκειο
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό

- Διδακτορικό
- Άλλο

B) Ομάδα εσωτερικού ελέγχου

5) Το επίπεδο της επαγγελματικής γνώσης των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλό

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

6) Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται εξειδικευμένοι επαγγελματίες

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

7) Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

8) Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή κατάρτιση

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

9) Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυναμικοί και δραστήριοι

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ

3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

10) Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Γ) Στυλ ηγεσίας της ομάδας εσωτερικού ελέγχου

11) Υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για επερχόμενες αλλαγές από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

12) Η ομάδα ελέγχου που επιβάλλει την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής επικοινωνεί σωστά με τα υπόλοιπα τμήματα

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

13) Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλει τις απόψεις του σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

14) Τα υπόλοιπα τμήματα αντιδρούν στις αλλαγές που προτείνει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που υπάρχει

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Δ) Ποιότητα εσωτερικού ελέγχου

15) Υπάρχει καθορισμένο πλάνο ενεργειών από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

16) Οι αλλαγές που γίνονται είναι σωστά σχεδιασμένες από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

17) Η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβής

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

18) Τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν ορθή τεκμηρίωση

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

19) Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εύληπτες και εύκολα εφαρμόσιμες

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

20) Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου διεκπεραιώθηκε αποτελεσματικά

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Ε) Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου

21) Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στο Νοσοκομείο

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

22) Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των τμημάτων του Νοσοκομείου

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

23) Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οργανωτική απόδοση

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

24) Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην ανάπτυξη των διεργασιών και των διαδικασιών του Νοσοκομείου

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα