



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΛΕΓΧΟΣ, ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ
ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ
ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

ΑΘΗΝΑ ΚΥΡΙΑΚΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΕΛΕΝΗ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛΙΔΕΣ
Περίληψη στα ελληνικά	2
Abstract – Περίληψη στα αγγλικά	3
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή	
1.1 Σκοπός της Εργασίας	4-5
1.2 Υποθέσεις της Εργασίας	5
Κεφάλαιο 2 - Έλεγχος	
2.1 Εισαγωγή	6-8
2.2 Σπουδαιότητα και Αναγκαιότητα του Ελέγχου	8-9
2.3 Διαδικασία Ελέγχου	10-11
2.4 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Ελέγχου	12-14
2.5 Είδη και Συστήματα Ελέγχου	14-15
2.6 Συστήματα και Τεχνικές Ελέγχου	15-17
Κεφάλαιο 3 – Αξιολόγηση	
3.1 Εισαγωγή	18
3.2 Λόγοι και Σημασία της Αξιολόγησης	18-20
3.3 Μέθοδοι και Κριτήρια Αξιολόγησης των Εργαζομένων	20-28
3.4 Ποιος πρέπει να Αξιολογεί το Προσωπικό;	28-30
3.5 Προβλήματα Αξιολόγησης και Αρόποι Αντιμετώπισής τους	30-33
3.6 Αξιολόγηση, Σύστημα Αμοιβών και Ικανοποίηση	33-35
Κεφάλαιο 4 – Μελέτη περίπτωσης – MTN	
4.1 Εισαγωγή και Σκοπός της Έρευνας	36
4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας	36-37
4.3 Παρουσίαση της Εταιρείας MTN και Προφίλ του Δείγματος	39-40
4.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας	40-57
4.5 Δημογραφικά Στοιχεία και Αποτελέσματα	57-60
4.6 Αποτελέσματα Συνέντευξης και Συμπεράσματα	60-62
4.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις	63
Βιβλιογραφία	64-66
Παράρτημα	67-71

Περίληψη στα Ελληνικά

Η διατριβή με τίτλο «Έλεγχος, επιτήρηση και αξιολόγηση πωλητών – Ρόλος και σημασία για τους πωλητές και την επιχείρηση», έχει στόχο να αναλύσει σε θεωρητικό υπόβαθρο τα βασικά χαρακτηριστικά του ελέγχου και της αξιολόγησης, να αναδείξει τη σπουδαιότητα τους τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους υπαλλήλους, να αναλύσει τις μεθόδους, τα προβλήματα, αλλά και τις προϋποθέσεις για επιτυχημένο έλεγχο και αξιολόγηση.

Για να μπορέσει να τεκμηριωθεί η θεωρητική ανάλυση έγινε και εμπειρική έρευνα στην εταιρεία τηλεπικοινωνιών MTN. Όταν έγινε η ανάλυση των ερωτηματολογίων, και συνεντεύξεις στον Interior Controller και στο Quality & Training Manager, τα αποτελέσματα ξεκάθαρα φανέρωσαν, ότι τα δύο αυτά εργαλεία του ελέγχου και της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη της MTN και ότι όντως συνδέονται άμεσα με το σύστημα αμοιβής της εταιρείας. Επίσης καταλήγουμε στο συμπέρασμα που αναφέρεται σε πολλά σημεία της βιβλιογραφίας, ότι η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους και ότι η θετική ανατροφοδότηση γεμίζει τους υπαλλήλους με αυτοπεποίθηση και θέληση για περισσότερη εργασία.

Abstract

The thesis entitled "Control, monitor and evaluate sellers - role and importance for sellers and enterprise", aims to analyze the theoretical background in the basic characteristics of control and evaluation to highlight the importance for the enterprise and the employees, to analyze the control and evaluation methods, the problems, but also the conditions for successful control and evaluation. In order to document the theoretical analysis, empirical research followed to the telecommunications company MTN. The analysis of the questionnaires and the interviews of the Internal Controller and the Quality & Training Manager clearly revealed that these two tools of monitoring and evaluation are very important for the development of MTN. Also the results revealed that indeed the evaluation and control are directly related to the remuneration system of the company. Also we conclude that refers to several places in the theoretical analysis, that evaluation is an incentive for workers and that positive feedback fills the employees with confidence and desire for more work.

Κεφάλαιο 1 – Γενική Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της εργασίας

Με τη μεταπτυχιακή διατριβή με τίτλο «Έλεγχος, επιτήρηση και αξιολόγηση πωλητών – Ρόλος και σημασία για τους πωλητές και την επιχείρηση» στοχεύω να αποδείξω την αναγκαιότητα του ελέγχου, της επιτήρησης και της αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, μελετώντας τη βιβλιογραφία και αναλύοντας τις απόψεις των πωλητών της MTN, καθώς και των αρμοδίων που είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο και την αξιολόγηση. Οι άξονες του ελέγχου και της αξιολόγησης είναι πολύ χρήσιμα εργαλεία των διευθυντών μιας επιχείρησης, αφού μπορούν να τους προσφέρουν πλήρη εποπτεία των εργασιών του προσωπικού τους. Επίσης με την αξιολόγηση μπορούν να έρθουν στην επιφάνεια τα αδύνατα σημεία των υπαλλήλων και κατά συνέπεια οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση προσωπικού. Παρομοίως μπορούν να προκύψουν και τα δυνατά σημεία των υπαλλήλων τα οποία μπορούν με τη σωστή διαχείριση να αυξήσουν τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Με την καταμέτρηση των επιδόσεων των υπαλλήλων μπορούν να καθοριστούν οι απολαβές, τα επιδόματα που δίνονται στους υπαλλήλους, αλλά και οι προαγωγές των εργαζομένων. Συνοπτικά στην εργασία θα αναλυθεί η σπουδαιότητα των εργαλείων αυτών, τόσο για την εταιρεία, όσο και για το προσωπικό, αφού η αξιολόγηση είναι παράλληλα και ένα σημαντικό εργαλείο υποκίνησης. Έτσι θα ερευνηθεί πως αυτό επηρεάζει τη ψυχολογία των υπαλλήλων, καθώς και τη συμπεριφορά και τις εργασιακές σχέσεις.

Θεωρώ ότι η διατριβή αυτή θα βοηθήσει στην κατανόηση της σπουδαιότητας των εργαλείων του ελέγχου και της αξιολόγησης. Ιδιαίτερα όταν η οικονομία διανύει περίοδο οικονομικής ύφεσης είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να μπορέσει να περιορίσει όσο το δυνατόν πιο πολύ τις άσκοπες κινήσεις και να διατηρήσει τα κέρδη της ή να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές της. Με αυτή την έρευνα θα ήθελα να αποδείξω πως με αυτούς τους δύο άξονες, του ελέγχου και της αξιολόγησης, μπορεί η επιχείρηση να διατηρήσει τα κέρδη της, να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία και να διορθώσει τα αδύνατά της σημεία με τους υπαλλήλους που ήδη έχει. Εξάλλου, κέρδος προκύπτει όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για τους υπαλλήλους (επιδόματα, προαγωγές).

Επίσης ένας πολύ σημαντικό άξονας είναι να εξεταστεί και η ψυχολογία, οι εργασιακές σχέσεις, η απόδοση, αλλά και η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου, όταν γνωρίζει ότι σε τακτά χρονικά διαστήματα η εργασία και απόδοσή του αξιολογούνται. Αυτό μπορεί

να είναι ένα πολύ σημαντικό κίνητρο υποκίνησης των υπαλλήλων. Τέλος, η γνώση ότι η απόδοσή τους αξιολογείται και λαμβάνεται υπόψη για το σύστημα αμοιβών και προαγωγής, μπορεί να επιφέρει άγχος στους υπαλλήλους και ακόμη να τους κάνει ανταγωνιστικούς μεταξύ τους.

1.2 Υποθέσεις εργασίας

Η εργασία για την ολοκλήρωσή της προβαίνει στις πιο κάτω ερωτηματικές υποθέσεις:

- Είναι αναγκαία η επιτήρηση και η αξιολόγηση των υπαλλήλων;
- Ποιοι είναι οι λόγοι που οι πωλητές χρειάζονται έλεγχο, επιτήρηση και αξιολόγηση;
- Εργαλεία και τεχνικές/πρακτικές της επιτήρησης.
- Πώς ο έλεγχος και η επιτήρηση επιδρούν στη ψυχολογία των πωλητών, στις εργασιακές τους σχέσεις, στην απόδοσή τους και κατ' επέκταση στην πορεία της εταιρείας.
- Πώς ο έλεγχος και η αξιολόγηση βοηθούν την εταιρεία να ελέγχει τα κέρδη της;
- Ποιοι είναι αρμόδιοι για την αξιολόγηση; Πρέπει να γίνεται εσωτερικά ή από εξωτερικούς συνεργάτες;
- Κριτήρια αξιολόγησης και ελέγχου.
- Ποιες είναι οι απαραίτητες προϋποθέσεις για να μπορέσει ο έλεγχος και η αξιολόγηση να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Πως η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο παρακίνησης των υπαλλήλων; Πως η παρακίνηση επιδρά στη ψυχολογία τους;
- Πως η αξιολόγηση συνδέεται με την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα του πωλητή;

Κεφάλαιο 2 – Έλεγχος

2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών, όπως και η περίπτωση που θα εξετάσω σε αυτή τη διατριβή είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, που λειτουργούν σαν ένα σύστημα. Θα μπορούσαν βέβαια να χαρακτηριστούν και ζωντανοί οργανισμοί, που αναπτύσσονται, συνεργάζονται, αντιμετωπίζουν προβλήματα και προκλήσεις. Μια επιχείρηση εκτός από το άψυχο υλικό της που είναι τα μηχανήματά της αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό, ένα κομμάτι με ιδιαίτερα μεγάλη σημασία και συμβολή όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία αλλά και για την ανάπτυξή της. Για αυτό το λόγο οι διευθυντές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή πλέον στο ανθρώπινο προσωπικό τους και αφιερώνουν χρόνο να ασχοληθούν αναλυτικά με τις λειτουργίες που τους αφορούν. Μια από αυτές τις λειτουργίες είναι και ο έλεγχος και στην προκειμένη περίπτωση ο έλεγχος των πωλητών, για να διαπιστωθεί κατά πόσο, οι στόχοι που σχεδιάστηκαν και τέθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί.

Ο έλεγχος, όπως και η αξιολόγηση που θα αναλύσω στα επόμενα κεφάλαια, είναι απαραίτητα εργαλεία της επιχείρησης, αφού καμιά επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς να υπάρχει τουλάχιστον ένα άτομο, το οποίο να αξιολογεί και να ελέγχει τους υπαλλήλους. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι υπάλληλοι πρέπει να αντιμετωπίζουν τον έλεγχο με δυσάρεσκα και δεν πρέπει να θεωρείται ότι ο έλεγχος είναι αντίθετος με την προσωπική ελευθερία του υπαλλήλου ή του απαγορεύει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να μπορεί ο υπεύθυνος ελέγχου να κρατήσει τις ισορροπίες και να μην κάνει αποπνικτικό και πολύ αναλυτικό έλεγχο, αλλά ούτε και ανεπαρκή. Σε καμία από τις δύο ακραίες περιπτώσεις δεν μπορεί να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα και μπορεί η επιχείρηση να οδηγηθεί στο μαρασμό και την αποτυχία¹.

Αναλυτικά για τον έλεγχο αναφέρει ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης, Η. Fayol το 1915: «Με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, αν εκτελούνται οι οδηγίες, αν γίνονται λάθη, παραλείψεις, υπερβολές κ.λ.π»². Συνεχίζει αναφέροντας ότι «σε μια επιχείρηση, ο έλεγχος συνίσταται στο να

¹ Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 182-183

² Χολέβας (1989), σ. 22

επιβεβαιώνεται αν όλα γίνονται σύμφωνα με τα σχέδια που έχουν υιοθετηθεί, τις οδηγίες που έχουν εκδοθεί και τις καθιερωμένες αρχές. Έχει ως αντικείμενο να υποδεικνύει τις αδυναμίες και τα σφάλματα ώστε να επανορθώνονται και να προλαμβάνεται η επανάληψή το φ. Ενεργεί πάνω σε όλα, πράγματα, άτομα, ενέργειες»³.

Επιπρόσθετα ο Fayol, αναφέρει ότι ο έλεγχος μπορεί να γίνει και από τους ίδιους τους επιχειρηματίες, αν η επιχείρηση εργοδοτεί μικρό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, ή από ειδικευμένα άτομα και έχει τριπλό ρόλο και σημασία. Η λειτουργία του λοιπόν μπορεί να έχει κανονιστικό χαρακτήρα, αφού μπορεί να βοηθήσει στη ρύθμιση της λειτουργίας της επιχείρησης, να καθοριστούν οι στόχοι και οι στρατηγικές που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση. Επίσης ο έλεγχος μπορεί να έχει και κυρωτικό χαρακτήρα, αφού όταν διαπιστωθούν παραλήψεις εκ μέρους των υπαλλήλων λόγω αμέλειας ή ανικανότητας, μπορούν να επιβληθούν κυρώσεις, ανάλογα με το σφάλμα και την περίπτωση. Τέλος, ο έλεγχος λειτουργεί και δημιουργικά, αφού δίνει ένα επιπλέον κίνητρο στους εργαζομένους να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί⁴. Μπορούμε λοιπόν εύκολα να καταλάβουμε ότι ο έλεγχος μπορεί όχι μόνο να μετρήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και το σημείο υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης, γεγονός που μπορεί να φοβίζει και να αγχώνει τους υπαλλήλους, αλλά μπορεί και να λειτουργήσει και ως κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη.

Είναι απαραίτητο σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι με τον έλεγχο, μπορούν να εντοπιστούν οι αδυναμίες των υπαλλήλων και πέρα από τις κυρώσεις που αναφέρει ο Fayol, μπορούν να ληφθούν και διορθωτικά μέτρα, τα οποία θα βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει τις αδυναμίες του και να συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα με τη διαδικασία ελέγχου μπορούμε να αντλήσουμε σημαντικότερες πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των δυνατών σημείων του τμήματος, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την ευημερία της επιχείρησης. Εντοπίζοντας τα αδύνατα και δυνατά σημεία των πωλητών μπορεί να καθοριστούν και οι ανάγκες για εκπαίδευση, για προσλήψεις, για απολύσεις, αλλά και να ληφθούν αποφάσεις σύμφωνα με τα επιδόματα και τα ωφελήματα των υπαλλήλων. Τέλος μπορούν να ληφθούν αποφάσεις για το πόσα άτομα πρέπει να στελεχώνουν το κάθε σημείο της επιχείρησης, ποια προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να προσφέρονται και

³Koontz, H. & O' Donnell, C. (1983), σ. 165

⁴Μάτζαρης (2011), σ. 603

σε ποια ποσότητα⁵. Άρα λοιπόν με τον έλεγχο, μπορούν να ανιχνευτούν και άλλες ανάγκες ή να αναθεωρηθούν κάποιες δραστηριότητες της επιχείρησης, προς όφελος της επιχείρησης.

2.2 Σπουδαιότητα και Αναγκαιότητα του Ελέγχου.

Οι βασικοί στόχοι του ελέγχου είναι να θέσει τα πρότυπα εργασίας και να τα συγκρίνει με την απόδοση των υπαλλήλων, να σχεδιάσει συστήματα ανατροφοδότησης, αλλά και να λάβει αποτελεσματικά μέτρα για την ανάπτυξη και την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα πιο πάνω ο έλεγχος δίκαια χαρακτηρίζεται ως μια από τις πιο σπουδαίες λειτουργίες του μάνατζμεντ και αυτό τεκμηριώνεται αναλυτικά⁶ από τους πιο κάτω λόγους:

- Καθοδηγεί και οριοθετεί τη συνολική συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και των μάνατζερ μειώνοντας τις αυθαιρεσίες. Για παράδειγμα, μπορεί να ελέγχει την ώρα προέλευσης ή αποχώρησης από τη δουλειά, την εμφάνιση, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.
- Συντονίζει τις δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και μετράει την απόδοσή τους.
- Παρέχει επαρκείς πληροφορίες στα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, για να μπορούν να έχουν τη γενική εποπτεία της επιχείρησης.
- Διατηρεί σταθερή την ποιότητα των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση ή των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της⁷.

Οι πιο πάνω λόγοι δείχνουν πόσο μεγάλη αξία έχει ο έλεγχος για την επιχείρηση. Ας δούμε όμως και για ποιους λόγους ο έλεγχος είναι απαραίτητος και αναγκαίος για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Ο πρώτος παράγοντας που καθιστά τον έλεγχο απαραίτητο είναι οι γρήγορες μεταβολές και αλλαγές στον επιχειρησιακό χάρτη, αφού με την ανάπτυξη της τεχνολογίας συνεχώς ανακαλύπτονται νέα υλικά και μοντέλα για τη δημιουργία νέων προϊόντων, εφαρμόζονται νέες μέθοδοι παραγωγής και νέες υπηρεσίες που προσφέρονται στο καταναλωτικό κοινό. Είναι απαραίτητο, οι μάνατζερ μιας επιχείρησης να μπορούν να εντοπίζουν ποιες από αυτές τις αλλαγές επηρεάζουν την παραγωγή ή τις υπηρεσίες που

⁵ Μπουραντάς, Δ. & Μάντες, Γ. (1995), σ.189

⁶ Newstrom, J., Reif, W. & Monczka, R. (1975), σ. 405

⁷ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.197

παρέχει η επιχείρηση. Εάν εντοπιστούν οι αλλαγές αυτές, τότε η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί και να προσφέρει στους πελάτες της ό,τι καινούριο υπάρχει στην αγορά. Επιπρόσθετα, θα μπορεί να αναγνωρίσει ποιες από τις αλλαγές είναι απειλές για την επιχείρηση και τις υπηρεσίες της και θα πρέπει να βρει τα κατάλληλα μέσα που θα τη βοηθήσουν να τις αντιμετωπίσει.

Ο δεύτερος παράγοντας που καθιστά τον έλεγχο απαραίτητο για την επιχείρηση είναι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, αφού οι επιχειρήσεις πλέον δεν ασχολούνται με την παραγωγή ενός μόνο προϊόντος, ούτε και διοικούν μόνο ένα σημείο πώλησης. Εξάλλου είναι αρκετές οι περιπτώσεις που επιχειρήσεις διατηρούν και υποκαταστήματα στο εξωτερικό. Για παράδειγμα η MTN εταιρεία με παγκόσμια εμβέλεια, παρέχει υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, παρέχει σταθερό και mobile διαδίκτυο και διατηρεί υποκαταστήματα σε όλες τις πόλεις της Κύπρου, όπου πωλεί και τεχνολογικά προϊόντα. Για να μπορέσει μια τέτοια επιχείρηση να επιβιώσει, χρειάζεται ένα ανεπτυγμένο σύστημα ελέγχου. Επίσης η αποκέντρωση, είναι δίκικο μαχαίρι για την επιχείρηση. Από τη μια η αποκέντρωση είναι βοηθητική, γιατί τα κεντρικά δεν αναλαμβάνουν όλο το φόρτο εργασίας, αλλά από την άλλη πρέπει να υπάρχει ένα πολύ καλά σχεδιασμένο και ακριβές σύστημα ελέγχου για κάθε μονάδα.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας, που κάνει τον έλεγχο απαραίτητο είναι και τα λάθη που γίνονται από το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στην επιχείρηση. Έτσι με τον έλεγχο της συμπεριφοράς, των ενεργειών και της απόδοσης των υπαλλήλων, τα λάθη μπορούν να προληφθούν, να αποφευχθούν και να μειωθούν.

Επιπρόσθετα, με την αποκέντρωση της εξουσίας και της ανάθεσης έργου στους εργαζομένους είναι πολύ σημαντικό να εφαρμοστεί ένα σύστημα ελέγχου για να μπορούν οι προϊστάμενοι να έχουν εποπτεία του έργου των υφιστάμενών τους. Έτσι θα μπορούν να ελέγχουν την απόδοση των υφισταμένων τους και να προτείνουν διορθωτικά μέτρα⁸.

Τέλος μια πολύ σημαντική πτυχή του συστήματος ελέγχου είναι ότι βοηθάει τους μάνατζερ να κατανοήσουν ποιος είναι ο πιο παραγωγικός περιοχής και ποιες είναι αυτές που πρέπει να επικεντρωθούν⁹.

⁸ Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 187-188

⁹ Newstrom, J., Reif, W. & Monczka, R. (1975), σ.421

2.3 Διαδικασία Ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου μπορεί να διαχωριστεί σε πέντε βασικά στάδια, τα οποία είναι:

- ο καθορισμός προτύπων και μεθόδων για τη μέτρηση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων
- η παρακολούθηση και η μέτρηση των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων
- η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα και εντοπισμός των αποκλίσεων
- Αξιολόγηση των αποκλίσεων και μεταξύ των πραγματικών αποτελεσμάτων και των προτύπων και εντοπισμός των αιτιών
- Ανάλυση μέτρων για διόρθωση των αποκλίσεων

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία ελέγχου είναι ο καθορισμός των προτύπων και των μεθόδων για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα πρότυπα μέτρησης μπορούν να περιλαμβάνουν τα πάντα, όπως για παράδειγμα τις πωλήσεις, τα κέρδη, τις ενέργειες ή τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Για να μπορέσω όμως να ελέγξω και να ασκήσω κριτική στην απόδοση του κάθε εργαζομένου είναι απαραίτητο πρώτα να καθοριστούν ξεκάθαρα και αναλυτικά οι στόχοι της επιχείρησης και να γίνουν απολύτως κατανοητοί από τους υπαλλήλους. Οι στόχοι που θα θέσει η εταιρεία είναι πολύ σημαντικό να είναι υλοποιήσιμοι, ρεαλιστικοί, ακριβείς και αποδεκτοί¹⁰. Επίσης είναι αναγκαίο οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι για να μπορούν να ελεγχθούν ποσοτικά. Με αυτό τον τρόπο οι στόχοι θα μπορέσουν όχι μόνο να βοηθήσουν στη διαδικασία του ελέγχου αλλά ακόμη να λειτουργήσουν και ως δύναμη υποκίνησης των υπαλλήλων.

Επίσης όσον αφορά στα πρότυπα, μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα βασικά είδη μπορούν να είναι:

- Φυσικά, τα οποία είναι δεν είναι χρηματικά και αναφέρονται συνήθως στην παραγωγή.
- Κόστος, το οποίο συνδέεται με χρηματικές αξίες για τις δαπάνες δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Κεφάλαιο, που συνδέεται με τον ισολογισμό μιας επιχείρησης, με το επενδυμένο κεφάλαιο και τα λογιστικά της επιχείρησης.

¹⁰ Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 185-186

- Τα έσοδα, οι χρηματικές αξίες που αναφέρονται στα έσοδα της επιχείρησης από τις πωλήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Άυλα πρότυπα, που είναι η γενική εικόνα της επιχείρησης, η συμπεριφορά των υπαλλήλων ή το επίπεδο των δημοσίων σχέσεων¹¹.

Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας ελέγχου είναι η παρακολούθηση, η μέτρηση αλλά και η αξιολόγηση των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων. Τα πιο πάνω στοιχεία που αναφέρθηκαν στο πρώτο στάδιο παρακολουθούνται και αξιολογούνται είτε αυτό αφορά στα τμήματα είτε στους υπαλλήλους με γραπτές, προφορικές ή και στατιστικές αναφορές.

Αφού μετρηθεί και αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων, το επόμενο βήμα είναι να συγκριθούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν με τα πρότυπα που είχαν οριστεί στην αρχή του προγραμματισμού. Εάν τα πραγματικά αποτελέσματα συμπίπτουν με τα πρότυπα, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι φέρνουν εις πέρας το έργο τους ικανοποιητικά και δε χρειάζεται να ληφθούν διορθωτικά μέτρα. Αυτό μπορεί βέβαια να γεμίσει τους εργαζομένους με ενθουσιασμό και ικανοποίηση¹². Εάν όμως υπάρχει απόκλιση, τότε οι υπεύθυνοι πρέπει να προβούν σε διορθωτικά μέτρα.

Όταν γίνει η μέτρηση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων, είναι απαραίτητο να αναλυθούν οι αποκλίσεις και να εντοπιστούν οι αιτίες που τις προκάλεσαν. Για παράδειγμα η μειωμένη απόδοση μπορεί να είναι τυχαία, ή μπορεί να οφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες, ή προβλήματα. Αναλύοντας τις αιτίες, είναι πιο εύκολο να γίνουν και οι αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις¹³.

Το τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό βήμα είναι και η ανάληψη διορθωτικών κινήσεων και αλλαγών στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μειωθούν στο ελάχιστο οι αποκλίσεις. Επίσης είναι δυνατό να γίνουν και τροποποιήσεις όχι μόνο σε κάποια λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και στα πρότυπα - στόχους που τέθηκαν στην αρχή του προγραμματισμού¹⁴. Κατά τη γνώμη μου αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, αφού μπορούν να βρεθούν τα μέτρα και οι τρόποι που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιωθούν και κατ' επέκταση να βελτιωθεί η απόδοσή τους και η συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

¹¹ Σαρμανιώτης, Χ. (2005), σ. 289-290

¹² Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 186

¹³ Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 186-187

¹⁴ Σαρμανιώτης, Χ. (2005), σ. 290-291

2.4 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Ελέγχου

Είναι ξεκάθαρη πλέον η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα του ελέγχου, αλλά για να μπορεί ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός και να προσφέρει στην επιχείρηση τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να πληροί κάποιες απαραίτητες προϋποθέσεις.

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί ένα σύστημα ελέγχου πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο και ένα πλάνο, πάνω στο οποίο θα βασίζεται ο έλεγχος. Ο έλεγχος θα είναι αναποτελεσματικός και ανώφελος αν δεν έχει προκαθοριστεί και προσδιοριστεί τι αναμένεται και τι προσδοκείτε από τους υπαλλήλους να πετύχουν. Όπως αναφέρουν οι Koontz και O'Donnell «όσο σαφέστερα, πληρέστερα και πιο ολοκληρωμένα είναι τα σχέδια, τόσο αποτελεσματικότεροι μπορεί να είναι οι έλεγχοι»¹⁵.

Επιπρόσθετα, απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει ο έλεγχος να λειτουργήσει θετικά και να είναι αποτελεσματικός, είναι η σαφής και ξεκάθαρη οργανωτική δομή. Αφού οι υπεύθυνοι ακολουθήσουν τα στάδια που περιγράψαμε στη διαδικασία ελέγχου, όταν φτάσει η στιγμή να προβούν σε διορθωτικά μέτρα ή ακόμα και κυρώσεις είναι απαραίτητο να γνωρίζουν σε ποιο σημείο της οργάνωσης εναπόκειται η ευθύνη για τις παρεκκλίσεις που παρατηρήθηκαν. Η μη απόλυτη οργανωσιακή δομή μπορεί να επιφέρει άσχημα αποτελέσματα και συγκρούσεις στην επιχείρηση, αφού είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζεις ότι υπάρχουν λάθη και αποκλίσεις, αλλά να μην μπορείς να εντοπίσεις από πού πηγάζουν και σε ποιον εναπόκειται η ευθύνη για αυτές τις αποκλίσεις¹⁶.

Πέραν από τις πιο πάνω προϋποθέσεις υπάρχουν και άλλα κριτήρια - προϋποθέσεις που μπορούν να βοηθήσουν ένα σύστημα ελέγχου να είναι αποτελεσματικό. Είναι πολύ σημαντικό να δίνονται ακριβείς πληροφορίες στη διεύθυνση της επιχείρησης, για να μπορέσει να εντοπίσει τα λάθη και να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Ανακριβείς πληροφορίες, μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένες κινήσεις που το πιο πιθανόν είναι να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Επίσης είναι πολύ σημαντικό αυτές οι πληροφορίες να συλλέγονται την κατάλληλη χρονική περίοδο, για να μπορέσει η διεύθυνση να λάβει διορθωτικά μέτρα, όσο πιο γρήγορα μπορεί, χωρίς καθυστερήσεις, οι οποίες μπορεί να είναι επιζήμιες για την επιχείρηση.¹⁷

¹⁵ Koontz, H. & O'Donnell, C. (1983), σ. 166-167

¹⁶ Μπουραντάς, Δ. & Μάντες, Γ. (1995), σ. 188-190

¹⁷ Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 189

Επίσης είναι πολύ σημαντικό το σύστημα ελέγχου που χρησιμοποιείται να είναι πλήρως κατανοητό, από τους εργαζόμενους, αλλά και αντικειμενικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν όχι μόνο να κατανοήσουν το σύστημα ελέγχου και την αναγκαιότητα της εφαρμογής του, αλλά και να αποδεχτούν τα πρότυπα απόδοσης που θα καθορίσουν οι προϊστάμενοί τους, για να μην αντιδράσουν με δυσαρέσκεια απέναντι σε αυτά¹⁸.

Απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι το γεγονός ότι ο σχεδιασμός πρέπει να επικεντρώνεται σε σημεία και τμήματα που είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν αποκλίσεις¹⁹. Παράλληλα, η διοίκηση πρέπει να ελέγχει κυρίως τους παράγοντες και τα τμήματα που διαδραματίζουν στρατηγικό και καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης. Άρα, είναι πολύ σημαντικό να είναι και οικονομικός και πρακτικός. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει λόγος να ελέγχονται άσκοπα και συνέχεια λειτουργίες και σημεία της επιχείρησης²⁰. Για παράδειγμα για ορισμένα τμήματα ο έλεγχος παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες όταν γίνεται μια φορά την εβδομάδα, ενώ σε άλλο τμήμα είναι αρκετό να γίνεται έλεγχος μόνο μια φορά το μήνα. Με το σωστό προγραμματισμό μπορούν να εξοικονομηθούν οικονομικοί πόροι και χρόνος για την επιχείρηση.

Δεν πρέπει να παραλείψω να αναφέρω και το χαρακτηριστικό της ευελιξίας. Είναι προφανές ότι τα δεδομένα αλλάζουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς και για αυτό το σύστημα ελέγχου είναι σημαντικό να είναι ευέλικτο για να μπορεί να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα και στις αλλαγές που προκύπτουν είτε στην επιχείρηση, είτε στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον²¹.

Επιπρόσθετα θα ήθελα να τονίσω ότι ο έλεγχος πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, στο είδος της, στο μέγεθός της και να μπορεί να ανταποκρίνεται στην κουλτούρα και στους στόχους της επιχείρησης²². Ο έλεγχος μπορεί να είναι αποτελεσματικός και παρέχει τις σωστές πληροφορίες μόνο αν συμφωνεί με την επιχειρησιακή πραγματικότητα.

¹⁸ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 277

¹⁹ Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), σ. 189-190

²⁰ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.220

²¹ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.220

²² Σαρμανιώτης, Χ. (2005), σ. 295

Τέλος είναι αναγκαίο, όταν συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα σημεία που υπάρχουν αποκλίσεις είναι να καταλογίζονται ευθύνες και να γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες²³.

2.5 Είδη και Συστήματα Ελέγχου

Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση έχει διαφορετική οργάνωση και διαφορετικούς στόχους και ο έλεγχος μπορεί να λάβει διαφορετικές παραμέτρους σε κάθε επιχείρηση και μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά συστήματα ελέγχου σε κάθε επιχείρηση. Είναι στο χέρι των αρμοδίων σε κάθε επιχείρηση να μπορέσουν σύμφωνα με τους στόχους και τους σκοπούς της κάθε επιχείρησης τους να εφαρμόσουν το σύστημα ελέγχου που ανταποκρίνεται στα δικά τους δεδομένα. Τα διάφορα στοιχεία τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα, απαρτίζουν το σύστημα ελέγχου της επιχείρησης και στοχεύουν στην όσο το δυνατόν πιο ακριβή και αποτελεσματική χρήση του ελέγχου.

Τα στοιχεία είναι που αναφέρονται στη βιβλιογραφία όσον αφορά στον επιδιωκόμενο σκοπό είναι 7 και είναι τα εξής:

1. Καθορισμός προτύπων λειτουργίας
2. Εξασφάλιση και προστασία των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα την αξιοποίηση των κεφαλαίων
3. Καθορισμός προτύπων στατιστικής ποιότητας
4. Προσδιορισμός των ορίων της εξουσίας για να μην παρατηρούνται φαινόμενα όπως για παράδειγμα η υπέρβαση της εξουσίας.
5. Καθορισμός των αποδόσεων με βάση την ανάλυση του κόστους και της ωφελείας, τι θυσιάσε η επιχείρηση για να μπορεί να εκπληρώσει τους στόχους της.
6. Προϋπολογισμός εισόδων και εξόδων
7. Εφαρμογή προϋπολογιστικού ελέγχου²⁴

Επιπρόσθετα τα είδη ελέγχου χωρίζονται και σύμφωνα με τη φάση που εφαρμόζονται. Αναλυτικά υπάρχουν τα προληπτικά είδη ελέγχου, τα οποία εφαρμόζονται πριν την έναρξη των δραστηριοτήτων και καθορίζουν τεχνικές και πολιτικές, ούτως ώστε να αποφευχθούν λάθη²⁵. Προληπτικά, μπορεί να λειτουργήσουν οι κανονισμοί

²³ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 278

²⁴ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 267

²⁵ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 267-268

λειτουργίας, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ή ακόμα και η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού²⁶.

Επίσης αναφέρονται τα τρέχοντα είδη ελέγχου που αφορούν στη συνεχή παρακολούθηση των στόχων και των προτύπων που καθορίστηκαν για να διαπιστωθούν οι αποδόσεις που πραγματοποιεί το προσωπικό ή τα μηχανήματα. Τέλος υπάρχει ο έλεγχος παραπληροφόρησης, δηλαδή αφού συγκεντρωθούν τα στοιχεία και οι πληροφορίες που χρειάζονται οι υπεύθυνοι, τότε αναλύονται, προκύπτουν συμπεράσματα, τα οποία δίνονται στα άτομα που είναι αρμόδια για τις διορθωτικές κινήσεις²⁷. Έτσι λαμβάνει χώρα ο διορθωτικός έλεγχος, ο οποίος στοχεύει να διορθώσει τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα που έχουν παρατηρηθεί²⁸.

Επιπρόσθετα τα συστήματα ελέγχου διαιρούνται σε εσωτερικά και εξωτερικά, ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα όργανα ελέγχου. Συγκεκριμένα, υπάρχει το εσωτερικό σύστημα ελέγχου, το οποίο εφαρμόζεται από άτομα που ανήκουν στην επιχείρηση, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται από άτομα τα οποία έχουν εξουσιοδότηση από τη διοίκηση της επιχείρησης και διενεργούν τον έλεγχο εκ μέρους της²⁹.

Ανάλογα με την έκτασή τους τα συστήματα ελέγχου διαιρούνται σε συστήματα γενικού και ειδικού ελέγχου. Ο γενικός ή συνολικός έλεγχος εξαπλώνεται σε όλα τα τμήματα και δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ αντίθετα ο ειδικός έλεγχος αναφέρεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης³⁰.

Τέλος τα συστήματα ελέγχου διαιρούνται σύμφωνα με το χρόνο που γίνονται. Έτσι υπάρχει το σύστημα μόνιμου ελέγχου, ο οποίος γίνεται χωρίς διακοπή, ενώ διαρκής έλεγχος γίνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης. Από την άλλη υπάρχει ο περιοδικός έλεγχος που εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ αιφνιδιαστικά λαμβάνει χώρα και ο έκτακτος – περιστασιακός έλεγχος.

2.5 Συστήματα και Τεχνικές Ελέγχου

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται μεγάλος αριθμός συστημάτων, μέσων, μεθόδων και τεχνικών ελέγχου. Είναι πολύ σημαντικό, για να μπορέσει όποιο σύστημα και αν επιλεγεί, να είναι εφαρμόσιμο και λειτουργικό για το είδος της κάθε επιχείρησης. Πιο

²⁶ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.201

²⁷ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 268

²⁸ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.201

²⁹ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 268

³⁰ Χολέβας, Γ. (1989), σ. 268

κάτω θα αναλύσουμε ενδεικτικά, μερικά από τα συστήματα και τις τεχνικές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία.

Αρχικά πρέπει να αναφερθεί ότι οι τεχνικές ελέγχου χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, που είναι ο έλεγχος οικονομικών στοιχείων, ο έλεγχος διαδικασιών και ο έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού³¹.

Αρχικά ο οικονομικός έλεγχος έχει σκοπό να ελέγξει τη χρήση των οικονομικών κεφαλαίων που υπάρχουν στην επιχείρηση, και πως χρησιμοποιούνται για να πετύχουν οι στόχοι της επιχείρησης. Μια πολύ γνωστή τεχνική είναι αυτή του προϋπολογισμού «μιας επίσημης δήλωσης της επιχείρησης για τα κεφάλαια που θα χρειαστεί σε κάποιες μελλοντικές δραστηριότητές της και σε καθορισμένη χρονική περίοδο, συνήθως ένα έτος»³². Υπάρχουν δύο είδη προϋπολογισμών που είναι ο λειτουργικός και ο οικονομικός προϋπολογισμός. Ο λειτουργικός προϋπολογισμός είναι αυτός που περιλαμβάνει τα λειτουργικά έξοδα κάθε τμήματος που είναι οι πρώτες ύλες και τα αναλώσιμα που χρειάζεται για να λειτουργήσει. Ο οικονομικός προϋπολογισμός είναι τα χρήματα που χρειάζονται για να υλοποιηθούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης και στοχεύει να βοηθήσει την επιχείρηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους οικονομικούς της πόρους³³.

Ένα δεύτερο σημείο του οικονομικού ελέγχου είναι και η οικονομική ανάλυση που βοηθάει την επιχείρηση να έχει εποπτεία των οικονομικών της δυνατοτήτων, καθώς και να συγκρίνει την οικονομική πορεία της επιχείρησης με προηγούμενα χρόνια, αλλά και με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Τρίτο σημείο του οικονομικού ελέγχου είναι οι οικονομικοί έλεγχοι αξιολόγησης, οι οποίοι χωρίζονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Ορκωτοί λογιστές αναλαμβάνουν τον έλεγχο των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης, για να διαπιστώσουν ότι τα στοιχεία που αναφέρονται είναι σε συμφωνία με την πραγματική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Επίσης, αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που εργοδοτούν δικούς τους ελεγκτές οι οποίοι βοηθούν στην ορθή κατανομή και διαχείριση των οικονομικών πόρων³⁴.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία ελέγχου είναι ο έλεγχος των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή της παροχής των υπηρεσιών. Αρχικά γίνεται έλεγχος της συνολικής

³¹ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.205

³² Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.201

³³ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.205

³⁴ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.206

διαδικασίας παραγωγής από την επιλογή των πρώτων υλών μέχρι την παρουσίαση του τελικού προϊόντος. Επίσης γίνεται έλεγχος της δυναμικότητας, δηλαδή συγκρίνονται οι αρχικές προβλέψεις παραγωγής και η ποσότητα που τελικά παράχθηκε και τέλος γίνεται έλεγχος των αποθεμάτων, πρώτων υλών, προϊόντων που διατηρεί η επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν αρκετά αποθέματα για να μπορούν να εξυπηρετούν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, αλλά σημαντικό είναι να μην υπάρχει μεγάλη ποσότητα, για να μην υπάρχουν μεγάλα έξοδα συντήρησης. Τέλος υπάρχουν και τρία είδη ελέγχου ποιότητας. Αρχικά επιθεωρείται το τελικό προϊόν και ελέγχεται κατά πόσο πληροί τις προϋποθέσεις που τέθηκαν στον αρχικό σχεδιασμό. Επιπρόσθετα γίνεται και στατιστικός ποιοτικός έλεγχος, δηλαδή ελέγχει δειγματοληπτικά το προϊόν, για να εντοπιστούν τα σημεία που διαφοροποιούνται από τα ποιοτικά στάνταρ της επιχείρησης για να μπορέσουν οι υπεύθυνοι να προβούν στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Τέλος για να διασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος, ελέγχονται οι διαδικασίες παραγωγής, για να μπορέσει να διασφαλιστεί η σταθερή ποιότητα της παραγωγής³⁵.

Η τελευταία τεχνική που αναφέρεται είναι ο έλεγχος της διαμόρφωσης και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ο έλεγχος μπορεί να είναι επίσημος και να αξιολογείται η απόδοση και η στελέχωση των επιμέρους τμημάτων. Ο έλεγχος μπορεί να έχει και ανεπίσημο χαρακτήρα και να ελέγχεται κατά πόσο μπορεί ο νέος εργαζόμενος να προσαρμοστεί στην επιχείρηση, αν μπορεί να υιοθετήσει την κουλτούρα της και αν η συμπεριφορά του γενικά αρμόζει με αυτά που πρεσβεύει η επιχείρηση³⁶.

³⁵ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.207-8

³⁶ Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002), σ.206

Κεφάλαιο 3 – Αξιολόγηση

3.1 Εισαγωγή

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους οι υπεύθυνοι επιχειρήσεων, πέραν από αυτό του ελέγχου είναι και το εργαλείο της αξιολόγησης.

Αξιολόγηση είναι «η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά»³⁷.

Υπάρχουν πολλοί και σημαντικοί λόγοι που πρέπει οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν το εργαλείο της αξιολόγησης το οποίο «μπορεί να αποτελέσει πηγή θετικής ανατροφοδότησης για τους εργαζομένους»³⁸. Με την αξιολόγηση μπορεί αρχικά για να διαπιστωθούν τα αδύνατα σημεία των υπαλλήλων με αυτό τον τρόπο να διορθωθούν να μπορέσουν να βελτιωθούν. Παρομοίως μπορεί να διαπιστωθεί ποίοι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ποίοι είναι έτοιμοι για προαγωγή ή και αύξηση. Μπορούν δηλαδή, να ξεχωρίσουν τα άτομα που συνεισφέρουν θετικά στην επιχείρηση και έτσι θα επιβραβευσθούν, αλλά και τα άτομα που υστερούν μπορούν να εκπαιδευτούν, ή ακόμη και αυτοί που δεν μπορούν να ανταποκριθούν καθόλου και θα ήταν καλύτερο να απολυθούν ή να μεταφερθούν σε άλλο τμήμα.

Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι το εργαλείο της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικό, αφού μπορεί να αποτελέσει μοχλό υποκίνησης και κινήτρων για τους υπαλλήλους, καθώς και πολύ βοηθητικό εργαλείο για την ανάπτυξη των απαραίτητων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αρμόζουν στις ανάγκες των εργαζομένων. Στα πιο κάτω κεφάλαια θα εξετάσουμε ανάμεσα σε άλλα θέματα, τα μοντέλα αξιολόγησης, το ποιος πρέπει να αξιολογεί, ποια είναι τα κριτήρια που πρέπει να τίθενται, αλλά και τη σημασία της αξιολόγησης.

3.2 Λόγοι και Σημασία της Αξιολόγησης.

Αξιολόγηση του προσωπικού, ονομάζεται η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή είναι ένα αναπόσπαστο και άκρως απαραίτητο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης. Οι λόγοι που κάνουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων, καίρια λειτουργία της διοίκησης είναι πάρα πολλοί, αφού τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι χρήσιμα και για την ίδια την επιχείρηση, γιατί

³⁷ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 315

³⁸ James, P., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, 1998 σ. 249.

έχει την εποπτεία και τον έλεγχο, αλλά και για τους εργαζόμενους, οι οποίοι με την ανατροφοδότηση θα γνωρίζουν πολύ καλύτερα τι πρέπει να βελτιώσουν³⁹.

Συγκεκριμένα οι λόγοι που επιβάλουν την αξιολόγηση είναι:

- Η διαπίστωση ποιοι εργαζόμενοι κάνουν ορθά τη δουλειά τους, είναι αποδοτικοί και πετυχαίνουν τους στόχους τους, και ποιοι είναι οι υπάλληλοι που αδυνατούν να ανταποκριθούν και χρειάζονται βελτίωση και περαιτέρω εκπαίδευση.
- Η ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Αφού διαπιστωθεί ποιοι είναι αυτοί που συνεισφέρουν τα αναμενόμενα στην επιχείρηση και ποιοι όχι, τότε ενημερώνονται και οι ίδιοι για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους στην επιχείρηση⁴⁰. Παρέχοντας ανατροφοδότηση στους εργαζομένους «ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίζουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές»⁴¹
- Σύστημα αμοιβών και προαγωγών σύμφωνα με την απόδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών μιας επιχείρησης, όπως είναι οι αυξήσεις και τα πριμ απόδοσης. Το εργαλείο της αξιολόγησης στις πλείστες περιπτώσεις κρίνεται αξιοκρατικό και δίκαιο και οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι αν δουλέψουν σκληρά και είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί θα αμειβθούν. Αυτό προσδίδει επιπλέον κίνητρο και ενθουσιασμό στον υπάλληλο να προσφέρει τον καλύτερό του εαυτό, γνωρίζοντας ότι η προσπάθειά του ανταμείβεται⁴².
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Όταν διαπιστωθούν τα σημεία που υστερούν οι εργαζόμενοι και κατά συνέπεια χρειάζονται βελτίωση, τότε θα μπορέσουν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού⁴³.
- Επαναπροσδιορισμός καθηκόντων γιατί μέσα από την αξιολόγηση μπορεί να επαναπροσδιοριστεί η θέση του εργαζομένου και αν δεν είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση, να του ανατεθεί ένα άλλο μέρος της εργασίας το οποίο μπορεί

³⁹ Χυτήρης, Λ. (2001), σ.221

⁴⁰ Μαντζαρής, Γ (2011), σ. 362

⁴¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 319

⁴² Μαντζαρής, Γ (2011), σ. 362

⁴³ Χυτήρης, Λ. (2001), σ.222

να του ταιριάζει καλύτερα και να είναι πιο συναφές με τις ικανότητες του⁴⁴. Εάν ο εργαζόμενος μετατεθεί σε ένα τμήμα που μπορεί να αποδώσει καλύτερα, είναι λογικό ότι θα εργάζεται χωρίς πίεση, θα βελτιώσει την απόδοση του και ίσως του δοθούν νέες ευκαιρίες ανέλιξης.

- Καταμερισμό της εργασίας. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι μέσα από την αξιολόγηση μπορεί να προκύψει καλύτερος καταμερισμός εργασίας. Εάν διαγνωστεί ότι ένας υπάλληλος έχει επιβαρυνθεί με πολλές ευθύνες και δεν μπορεί να αντεπεξέλθει, με το σωστό καταμερισμό, τότε θα αναλάβει ο κάθε υπάλληλος όσες αρμοδιότητες μπορεί να αναλάβει.

Σύμφωνα με τους πιο πάνω λόγους η αξιολόγηση δεν μπορεί παρά να χαρακτηριστεί απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

3.3 Μέθοδοι και Κριτήρια Αξιολόγησης των Εργαζομένων

Μελετώντας τη βιβλιογραφία μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης ποικίλουν και καταγράφονται τόσο θετικά, όσο και αρνητικά για την κάθε μέθοδο. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί εάν λάβουμε υπόψη ότι η κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά που την κάνουν να διαφέρει και να διαφοροποιείται από άλλες επιχειρήσεις. Έτσι η κάθε επιχείρηση και κυρίως οι αξιολογητές πρέπει να είναι σε θέση να μπορούν να αναγνωρίζουν ποια είναι η μέθοδος που μπορεί να τους βοηθήσει να αξιολογήσουν ορθά τους υπαλλήλους τους για να μπορούν αργότερα να αναλύσουν τα αποτελέσματα και να προβούν στις απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

Οι δύο μεγάλες κατηγορίες που μπορούν χωρισθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι αντικειμενικές και οι υποκειμενικές μέθοδοι. Οι αντικειμενικές ή αλλιώς ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται κατά κύριο λόγο σε μετρήσιμα κριτήρια και αριθμητικές ενδείξεις, όπως για παράδειγμα ο όγκος των πωλήσεων, ο αριθμός αδικαιολόγητων απουσιών από τη δουλειά. Μπορεί πολλοί από εμάς να ασπαζόμαστε την άποψη ότι οι αριθμοί λένε την αλήθεια και άρα οι αριθμητικές ενδείξεις είναι ένας ασφαλής τρόπος αξιολόγησης. Από τη στιγμή όμως, που αξιολογείται η απόδοση ενός ανθρώπου και για παράδειγμα ο αριθμός πωλήσεων του σε μια χρονική περίοδο, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και

⁴⁴ Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., σ. 136

άλλες παράμετροι που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοσή του. Για αυτό το λόγο οι αντικειμενικές - ποσοτικές μέθοδοι επιδέχονται αρνητικές κριτικές.

Σύμφωνα με την ποσοτική μέθοδο τα κριτήρια που τίθενται από τους μάνατζερ είναι μετρήσιμα και άμεσα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει το τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης.

Τα πιο σημαντικά κριτήρια ποσοτικής μεθόδου αξιολόγησης που αναφέρει η Παπαλεξανδρή και ο Μπουραντάς είναι τα παρακάτω⁴⁵:

1. Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση μετράει τον αριθμό των προϊόντων που παράχθηκαν από ένα εργαζόμενο, πόσα προϊόντα δεν τηρούν τα πρότυπα ποιότητας και ούτω καθεξής. Αυτή η μέθοδος βέβαια είναι δύσκολο να εφαρμοστεί όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται στο χώρο παροχής υπηρεσιών. Έτσι για να μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος μέτρησης παραγωγής είναι σημαντικό η παραγωγή να επαναλαμβάνεται, να είναι μετρήσιμο το μέγεθος του προϊόντος που παράγεται καθώς και ο εργαζόμενος να είναι ο κύριος υπεύθυνος για το προϊόν και τις ποσότητες που παράγονται.
2. Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες. Με αυτή τη μέθοδο μετριέται ο συνολικός όγκος των πωλήσεων και επιβραβεύεται ο υπάλληλος που υπερβαίνει το κατώτατο όριο πώλησης. Φυσικά και αυτή η μέθοδος αντιμετωπίζει προβλήματα, αφού υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα, όπως για παράδειγμα οι διαφορετικές συνθήκες εργασίας.
3. Προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου. Σε αυτή την περίπτωση η αξιολόγηση κρίνεται με βάση τα στοιχεία που καταγράφονται στον προσωπικό του φάκελο. Τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη είναι για παράδειγμα οι απουσίες από τη δουλειά, οι πράξεις που μπορεί να προκάλεσαν την πειθαρχική τιμωρία του εργαζομένου. Ούτε και αυτή η μέθοδος είναι αντικειμενική, αφού δεν μπορεί μόνο από τις μέρες απουσίας ενός υπαλλήλου να αξιολογηθεί η απόδοσή του και η γενική του συνεισφορά στην επιχείρηση. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου μπορούν να λαμβάνονται υπόψη και να αξιολογούνται συνδυαστικά με κάποια άλλη μέθοδο.

⁴⁵ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ.335

4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Οι μετρήσεις αυτές γίνονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Φυσικά εδώ προκύπτει το πρόβλημα ότι είναι πολύ λίγες οι συνθήκες εργασίας που μπορούν να αναπαρασταθούν. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο, κλήσεις να μαγνητοφωνούνται για να μπορούν να ελεγχθούν αργότερα. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η απόδοση, αλλά και η συμπεριφορά τους αξιολογείται, είναι πολύ πιθανό να προσπαθούν να δείξουν τον καλύτερό τους εαυτό.

5. Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών. Τα στελέχη μιας επιχείρησης συνήθως αξιολογούνται με πιο αντικειμενικά κριτήρια, όπως για παράδειγμα, η απόδοση της ομάδας που είναι αρχηγός το κάθε στέλεχος.

Πέραν των αντικειμενικών – ποσοτικών κριτηρίων που αναφέρονται πιο πάνω υπάρχουν και οι υποκειμενικές μέθοδοι που αφορούν περισσότερο στις υποκειμενικές κρίσεις που διατυπώνουν οι προϊστάμενοι για το προσωπικό τους. Επειδή ακριβώς εστιάζουν στις ανθρώπινες υποκειμενικές αντιλήψεις, δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ακρίβεια του αποτελέσματος και μπορούν να επηρεαστούν από προκαταλήψεις. Είναι γεγονός ότι πολλές φορές οι προϊστάμενοι για να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων δεν αξιολογούν με όση αυστηρότητα θα έπρεπε ή αποφεύγουν να κάνουν αρνητικές κριτικές. Ας εξετάσουμε λοιπόν συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού:

- Αφηγηματικές εκθέσεις στις οποίες περιγράφονται οι δυνατότητες, αλλά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου κατά τη χρονική περίοδο και καταγράφονται τρόποι βελτίωσης. Είναι μια σχετικά απλή μέθοδος, αφού δε στηρίζεται περίπλοκες φόρμες και μπορεί να συμπληρωθεί εύκολα και γρήγορα. Επιπρόσθετα με την έκθεση αυτή μπορούν να αξιολογηθούν και κάποια χαρακτηριστικά, που δεν αναφέρονται σε άλλες μεθόδους που χρησιμοποιούν έντυπα και οι πληροφορίες πηγάζουν μόνο από τις ερωτήσεις – παρατηρήσεις που υπάρχουν στο έντυπο⁴⁶. Το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει είναι ότι υπάρχει ο κίνδυνος να μην είναι τόσο αντικειμενική, για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό, το άτομο που συγγράφει εκθέσεις να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένο.

⁴⁶ Χυτήρης, Α. (2001), σ. 234

- Κλίμακες αξιολόγησης, που θεωρείται μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο μπορούν να αξιολογηθούν διάφοροι παράμετροι απόδοσης όπως είναι για παράδειγμα η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που εκτελεί ο εργαζόμενος, οι γνώσεις του για τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας του, την αξιοπιστία του αλλά και τη διαθεσιμότητά του. Είναι πολύ σημαντικό οι μάνατζερ να είναι γνώστες των απουσιών του κάθε εργαζόμενου στην εργασία, την εντιμότητά του, καθώς και το βαθμό συνεργασίας του με το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης. Ένα τέτοιο έντυπο παρατίθεται πιο κάτω στον πίνακα 3.3.1⁴⁷.

Πίνακας 3.3.1.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Όνομα εργαζομένου	_____
Τίτλος	_____
Λόγος αξιολόγησης	
<input type="checkbox"/> ετήσια	<input type="checkbox"/> προαγωγή
<input type="checkbox"/> μη ικανοποιητική απόδοση	<input type="checkbox"/> αύξηση
<input type="checkbox"/> λήξη δοκιμαστικής περιόδου	
Ημερομηνία έναρξης απασχόλησης στην παρούσα θέση:	
Ημερομηνία τελευταίας αξιολόγησης:	
Ημερομηνία προγραμματισμένης αξιολόγησης:	
ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	
Ε = εξαιρετική: η απόδοση είναι εξαιρετική σε όλα τα πεδία και αναγνωρίζεται ως κατά πολύ ανώτερη των υπολοίπων	
ΠΚ = πολύ καλή: τα αποτελέσματα υπερβαίνουν εμφανώς τις περισσότερες απαιτήσεις της θέσεως. Η απόδοση είναι εξαιρετικής ποιότητας και επιτυγχάνεται σε σταθερή βάση.	
Κ = καλή: υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και φερεγγυότητας. Ανταποκρίνεται στα πρότυπα απόδοσης για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.	
ΑΒ = απαιτείται βελτίωση: η απόδοση δεν είναι επαρκής σε ορισμένα πεδία. Η βελτίωση είναι απαραίτητη.	

⁴⁷ Τερζίδης, κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004), σ. 140-141

ΜΙ = μη ικανοποιητική: τα αποτελέσματα είναι γενικώς κατώτερα του ορίου και απαιτείται άμεση βελτίωση. Δεν θα πρέπει να δοθεί αύξηση σε άτομα με αυτή την απόδοση.

ΜΑ= μη αξιολογήσιμος: δεν ισχύει, ή είναι πολύ νωρίς ακόμη για αξιολόγηση.

Οδηγίες: Αξιολογήστε προσεκτικά την απόδοση του εργαζομένου στην εργασία του εν σχέση προς τις απαιτήσεις της θέσεως στην οποία βρίσκεται σήμερα. Σημειώστε στο κάθε τετράγωνο, προκρινόμενου να καταγράψετε την απόδοση του εργαζομένου.

ΜΕΓΕΘΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ					
	Ε	Π	Κ	ΑΒ	ΜΙ	ΜΑ
1. Ποιότητα – η ακρίβεια, η επιμέλεια και η αποδοχή της εργασίας που εκτελείται						
2. Παραγωγικότητα – η ποσότητα και η αποτελεσματικότητα της εργασίας που παρήχθη σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο						
3. Γνώση της θέσεως εργασίας – οι πρακτικές/τεχνικές και πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στη θέση εργασίας						
4. Αξιοπιστία – ο βαθμός στον οποίο είναι δυνατόν να βασιστεί κανείς στον εργαζόμενο						

<p>5. Διαθεσιμότητα – ο βαθμός συνέπειας του εργαζομένου, η τήρηση των καθορισμένων διαλειμμάτων και η συνολική παρουσία του</p>	
<p>6. Ανεξαρτησία – η ποσότητα του έργου που επιμελείται με λίγη ή καθόλου επίβλεψη</p>	

- Μια άλλη πολύ δημοφιλής μέθοδος είναι η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης. Με αυτή τη μέθοδο εξασφαλίζεται η βαθμολόγηση των εργαζομένων με κλίμακα από το χειρότερο έως τον καλύτερο. Η μέθοδος αυτή επίσης είναι εύκολη, απλή και χρήσιμη, αφού είναι αρκετά εύκολο να βρεθεί ο πιο καλός ή ο χειρότερος υπάλληλος. Με αυτή τη μέθοδο ουσιαστικά συγκρίνονται οι αποδόσεις των εργαζομένων. Τα σημεία που πρέπει να προσέξουν όσοι χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε μικρά δείγματα εργαζομένων καθώς και ότι πρέπει να καθοριστούν από την αρχή τα κριτήρια αξιολόγησης για να μπορέσουν τα αποτελέσματα να είναι χρήσιμα⁴⁸. Για να εντοπιστεί ο εργαζόμενος με την υψηλότερη απόδοση και αυτός με τη χαμηλότερη χρησιμοποιείται ο πιο κάτω πίνακας 3.3. 2⁴⁹.

Πίνακας 3.3.2

<p style="text-align: center;">ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ</p> <p>για το χαρακτηριστικό:</p> <p>Για το χαρακτηριστικό το οποίο μετράτε, σημειώστε τα ονόματα όλων των εργαζομένων που θα αξιολογήσετε. Τοποθετήστε στη θέση 1 το όνομα του καλύτερου εργαζομένου που συγκεντρώνει την υψηλότερη κατάταξη και εκείνου που συγκεντρώνει τη χαμηλότερη κατάταξη. Συνεχίστε με τις υπόλοιπες θέσεις τοποθετώντας στη θέση 2 τον επόμενο καλύτερο εργαζόμενο. Τοποθετήστε στη θέση 16 το λιγότερο χειρότερο εργαζόμενο. Με αυτό τον τρόπο θα συμπληρωθούν όλες οι θέσεις.</p>

⁴⁸ Schuler, R & Jackson, S. (1996), σ. 200

⁴⁹ Τερζίδης, κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004), σ. 141

Εργαζόμενος με την υψηλότερη απόδοση

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

Εργαζόμενος με τη χαμηλότερη κατάταξη

- Πέραν της εναλλάξ κατάταξης, υπάρχει και η μέθοδος της απλής κατάταξης, η οποία είναι πιο παλιά, πιο απλή και ο εργαζόμενος αξιολογείται γενικά, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.
- Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα με αυτή την αξιολόγηση μπορούν να καταγραφούν οι κρίσιμες και σημαντικές συμπεριφορές του εργαζομένου που διαχωρίζουν την αποτελεσματική από τη μη αποτελεσματική εργασιακή απόδοση. Με αυτή τη μέθοδο, καταγράφονται συγκεκριμένες συμπεριφορές και μπορεί να γνωρίζει και ο εργαζόμενος ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι⁵⁰.

⁵⁰ Σαρμανιώτης, Χ. (2005), σ.225

- Μέθοδος BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales – Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς). Με αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής, αξιολογεί «εργασιακές συμπεριφορές, σε μια κλίμακα από ‘εξαιρετικά’ έως ‘απαράδεκτα’ ή από ‘σχεδόν ποτέ’ έως ‘σχεδόν πάντα’, ανάλογα με την περίπτωση. Για παράδειγμα, δύο προτάσεις που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση ενός επόπτη εργατών είναι:

- ο Είναι πρόθυμος να απαντά στα ερωτήματα των εργατών
- ο Είναι δίκαιος στην ανάθεση εργασιών στους εργάτες

Η διαδικασία αυτή συνήθως παράγει προσδιορισμούς της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου, όπως π.χ. ‘αναβλητικός’, ‘παίρνει πρωτοβουλίες’, ‘ψύχραιμος στις κρίσιμες καταστάσεις’ κ.ο.κ.»⁵¹

Η αξιολόγηση ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη αξιολόγησης κατά την οποία ο αξιολογητής και ο εργαζόμενος, συζητούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και προσπαθούν να καταρτίσουν σχέδιο για την ενίσχυση των θετικών στοιχείων, αλλά και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων για να αντιμετωπιστούν οι ανεπάρκειες και τα προβλήματα. Η προσωπική επαφή κάνει αυτού του είδους συνεντεύξεις ιδιόμορφες και φέρνουν και τα δύο μέλη σε αμηχανία, αφού είναι δύσκολο και να δέχεσαι, αλλά και να δίνεις αρνητική ανατροφοδότηση. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να γίνεται αρκετή προετοιμασία⁵².

3.4 Ποιος πρέπει να Αξιολογεί το Προσωπικό;

Ένα βασικό ερώτημα είναι ποιος πρέπει να αξιολογεί το προσωπικό. Το άτομο που θα αξιολογήσει τον εργαζόμενο είναι απαραίτητο να έχει επαγγελματική σχέση μαζί του και να μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία που χρειάζεται για να μπορεί να είναι όσο πιο αντικειμενικός και δίκαιος γίνεται⁵³.

Θεωρητικά ο πιο κατάλληλος για να αξιολογήσει ένα εργαζόμενο είναι ο άμεσος προϊστάμενος του τμήματος, αφού καθημερινά έρχονται σε άμεση επαφή και δουλεύουν μαζί για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Είναι λοιπόν σε θέση να

⁵¹ Σαρμανιώτης, Χ. (2005), σ.227

⁵² Τερζίδης, κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004), σ. 144

⁵³ Χυτήρης, Λ. (2001), σ. 227

σχηματίζει μια ολοκληρωμένη άποψη τόσο για τη συμπεριφορά του υπάλληλου, όσο και για την απόδοσή του. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσα προϊστάμενό του μπορεί να προκύψουν κάποια προβλήματα τόσο από πλευράς αξιολογητή, τόσο και από την πλευρά του αξιολογουμένου. Αναλυτικά, ο υπάλληλος που γνωρίζει ότι κάθε κίνησή του παρακολουθείται και αξιολογείται είναι πιθανό να νοιώθει πίεση και άγχος ακόμη και φόβο και έχει την ανάγκη να δικαιολογεί την κάθε του πράξη για να μη νοιώθει εκτεθειμένος. Επιπρόσθετα, σε δύσκολη και άβολη θέση βρίσκεται ο αξιολογητής, ο οποίος μπορεί να βιώσει το αίσθημα της απομόνωσης μετά από μια αρνητική αξιολόγηση. Δεν πρέπει να παραλείψω να αναφέρω ότι ο προϊστάμενος – αξιολογητής, είναι πιθανό να μην έχει τις απαραίτητες ικανότητες που απαιτούνται για μια αντικειμενική αξιολόγηση. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα για να μπορέσει φέρει εις πέρας τη δύσκολη αποστολή του. Τέλος είναι αναμενόμενο να τίθεται θέμα αμεροληψίας και αντικειμενικότητας και για αυτό η αξιολόγηση υπόκειται σε έγκριση από ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης⁵⁴.

Υπάρχει και η αντίστροφη αξιολόγηση, δηλαδή ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον προϊστάμενό του ως προς το διοικητικό του έργο, τις ικανότητές του, αλλά και προς τη συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους. Οι κρίσεις και οι απόψεις για τα πιο πάνω θέματα, θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ευεργετικά και να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊσταμένων. Τίθεται και πάλι το θέμα της αντικειμενικότητας, της ειλικρίνειας, αλλά και του φόβου απομόνωσης και απόρριψης και έτσι είναι κάπως δύσκολο οι αξιολογήσεις τέτοιου τύπου να κινηθούν σε πλαίσια αντικειμενικότητας⁵⁵. Μια καλή λύση που προτείνεται για να μπορεί να εφαρμοστεί η αξιολόγηση προς τα πάνω είναι να γίνεται ανώνυμα, ή ακόμη και ομαδικά και τα αποτελέσματά της να παραδίδονται σε ανώτερο προϊστάμενο και όχι στον άμεσα προϊστάμενο που αξιολογείται.

Υπάρχει βέβαια και η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζεται ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και να αναφέρουν ποια είναι τα σημεία που είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί και που υστερούν. Με αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης μπορούν να προκύψουν σημαντικά στοιχεία για την εντύπωση που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία και την απόδοσή του. Οι κρίσεις και οι απόψεις βέβαια των εργαζομένων είναι υποκειμενικές και

⁵⁴ Χυτήρης, Α. (2001), σ. 227-228

⁵⁵ Χυτήρης, Α. (2001), σ. 228-229

μεροληπτικές, κυρίως όταν γνωρίζει ότι η αξιολόγηση είναι συνδεδεμένη με το σύστημα αμοιβών και προαγωγών⁵⁶.

Επίσης η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται από συναδέλφους ή άλλους συνεργάτες, αφού οι συνάδελφοι βρίσκονται σε καθημερινή επαφή και επικοινωνία, έτσι είναι σε θέση να μπορέσουν να έχουν άποψη και κρίση όχι μόνο για την απόδοσή, αλλά και για τη συμπεριφορά των συναδέλφων. Επίσης, τα άτομα που εργάζονται σε μια ομάδα, μπορούν εύκολα να παρατηρήσουν λάθη, παραλείψεις και προβλήματα που δεν μπορεί να τα αντιληφθεί ένας προϊστάμενος. Αυτή η αντίληψη θεωρώ ότι είναι δύσκολο να εφαρμοστεί με επιτυχία σε ένα εργασιακό περιβάλλον, γιατί αναπτύσσονται ανθρώπινες σχέσεις και συναισθήματα, όπως φιλία ή ανταγωνισμός που επηρεάζουν άμεσα την αντικειμενική αξιολόγηση.

Οι πωλητές και το προσωπικό πρώτης γραμμής κυρίως, θα μπορούσε να αξιολογηθεί και από τους πελάτες της επιχείρησης. Ο πελάτης μπορεί να παρατηρήσει και να αξιολογήσει τόσο τις γνώσεις και τις ικανότητες του πωλητή, αλλά και τη συμπεριφορά και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, αν για παράδειγμα λαμβάνει πρωτοβουλίες, αν είναι πρόθυμος και ευγενικός. Σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, πέραν από το κουτί παραπόνων, υπάρχουν και ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώνουν ανώνυμα οι πελάτες⁵⁷. Οι απόψεις, τα σχόλια, οι παρατηρήσεις και η βαθμολογία των πελατών στις πλείστες περιπτώσεις λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και από τους άλλους αξιολογητές, αλλά και από τους προϊστάμενους, οι οποίοι έχουν μια καλή αφορμή για επιβράβευση, μετακίνηση προσωπικού πρώτης γραμμής ή μετεκπαίδευση, επιτυγχάνοντας την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Με αφορμή την αυξανόμενη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνεται ηλεκτρονικά, μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής μπορεί να δώσει ακριβείς και αντικειμενικές μετρήσεις για την απόδοση του εργαζομένου. Από τη μια πλευρά η μέθοδος αυτή είναι αντικειμενική, αφού ο υπολογιστής δεν μπορεί να έχει προκαταλήψεις, αλλά από την άλλη πλευρά, δε λαμβάνει υπόψη ανθρώπινους παράγοντες, όπως για παράδειγμα τις συνθήκες εργασίας. Έτσι για να μπορέσει αυτή η μέθοδος να είναι επιτυχημένη, πρέπει να

⁵⁶ Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009), σ.138-139

⁵⁷ Χυτήρης, Α. (2001), σ. 229-230

συνδυαστεί και με άλλες μεθόδους που λαμβάνουν υπόψη και πραγματικές συνθήκες εργασίας, και να υπάρχει και προσωπική επαφή με τους εργαζομένους⁵⁸.

Τέλος, υπάρχει και η νεότερη μορφή αξιολόγησης, η οποία είναι η «αξιολόγηση 360° μοιρών», που συγκεντρώνει στοιχεία της απόδοσης από υφιστάμενους, συναδέλφους, προϊστάμενους και πελάτες. Έτσι έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα του αξιολογούμενου, αφού η κάθε κατηγορία (προϊστάμενος, πελάτες, υφιστάμενος) έχει διαφορετικά κριτήρια και αξιολογούν με διαφορετική βάση τον υπάλληλο. Με αυτή τη μέθοδο δίνεται μια σφαιρική εικόνα, αλλά από την άλλη η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, και μπορεί να έχει μεγάλο κόστος για την επιχείρηση⁵⁹.

Όπως φαίνεται από την ανάλυση των πιο πάνω μεθόδων καμία από μόνη της δε φαίνεται να εξασφαλίζει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος που έχει την εποπτεία του εργαζόμενου να εκφέρει την άποψή του, αλλά είναι απαραίτητο να συμβουλευεται και κάποιο άλλο εποπτικό μέσο, ή μια άλλη μέθοδο για να μπορεί να έχει μια σφαιρική εικόνα και αντίληψη, πέραν από την υποκειμενική του κρίση.

Είναι γεγονός ότι όλοι πιο πάνω πιθανοί αξιολογητές (εκτός από τους πελάτες) προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και αυτό έχει πολλά θετικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα ότι είναι άριστοι γνώστες της επιχείρησης και των στόχων της, είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και έχουν πιο συχνή επαφή με τους υπαλλήλους καθώς άμεση και γρήγορη πρόσβαση στα δεδομένα της επιχείρησης. Από την άλλη η αξιολόγηση που γίνεται εσωτερικά μπορεί να εγείρει και κάποια ηθικά ερωτήματα, αν για παράδειγμα οι αξιολογητές είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και αν είναι αντικειμενικοί. Για αυτό το λόγο υπάρχουν και οι εξωτερικοί αξιολογητές, οι οποίοι δεν είναι άμεσα εξαρτώμενοι από την επιχείρηση, είναι πιο αντικειμενικοί, αφού απουσιάζει η προσωπική επαφή. Φυσικά οι εξωτερικοί αναλυτές δε είναι σε θέση να γνωρίζουν αναλυτικά τι συμβαίνει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Βεβαίως οι εξωτερικοί αξιολογητές δεν θα μπορούν να έχουν πρόσβαση ανά πάσα στιγμή στα δεδομένα της επιχείρησης και τέλος στοιχίζουν περισσότερο στην επιχείρηση⁶⁰.

⁵⁸ Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009), σ. 140

⁵⁹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 350-351

⁶⁰ Sonnichsen, R. (2000), σ.64

3.5 Προβλήματα Αξιολόγησης και Τρόποι Αντιμετώπισης τους

Η αξιολόγηση αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες, οι οποίες κάνουν το έργο του αξιολογητή ακόμη πιο δύσκολο. Οι δυσκολίες εντοπίζονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού ο κάθε άνθρωπος που αξιολογεί και αξιολογείται είναι διαφορετικός με δική του κρίση και προσωπικότητα.

Οι βασικότερες δυσκολίες εντοπίζονται στην ανεπαρκή προετοιμασία και σχεδιασμό της αξιολόγησης, αφού για να μπορεί μια αξιολόγηση να είναι εμπειρισταωμένη χρειάζεται χρόνος και σκέψη. Είναι απαραίτητο να τεθούν τα σωστά κριτήρια αξιολόγησης και να γίνει σωστή απόφαση της μεθόδου που πρέπει να χρησιμοποιηθεί⁶¹.

Επίσης ένα μεγάλο πρόβλημα της αξιολόγησης είναι η υποκειμενικότητα και οι διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορεί να έχει ο κάθε αξιολογητής στον τρόπο που αξιολογεί, αφού κάποιος μπορεί να είναι αυστηρός, κάποιος μπορεί να είναι πιο επιεικής⁶². Η υποκειμενικότητα άλλωστε μπορεί να προκαλέσει και τις αντιδράσεις των εργαζομένων, οι οποίοι ανησυχούν ότι δεν αξιολογούνται όλοι με τον ίδιο τρόπο και έτσι κάποιος μπορεί να νοιώθουν ότι επωφελούνται ενώ άλλοι να νοιώθουν ότι βαθμολογούνται αυστηρά. Είναι αναμενόμενο ότι αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης και αν υπάρχουν υποψίες για διακρίσεις τότε οι εργαζόμενοι αντιδρούν. Αυτό θα μπορούσε να επιλυθεί με τη σωστή εκπαίδευση των αξιολογητών, ώστε να υπάρχει το αίσθημα της επαγγελματικότητας και να τηρούνται αυστηρά κάποιοι βασικοί κανόνες που θα μείωναν την υποκειμενική κρίση.

Τέλος δεν πρέπει να μην αναφερθεί το πρόβλημα της πολλαπλής χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, γεγονός που μπερδεύει τους εργαζομένους και τους κάνει πιο επιφυλακτικούς απέναντι στους αξιολογητές. Είναι πολύ χαρακτηριστικό το παράδειγμα που αναφέρει ότι οι αξιολογητές χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, για να ορίσουν τα κενά και τις ανάγκες για εκπαίδευση, αλλά και να ορίσουν το σύστημα αμοιβής και απόδοσης⁶³.

Προβλήματα παρουσιάζονται και στη συνέπεια αφού είναι λογικό, όταν αξιολογούμενος γνωρίζει ότι θα αξιολογηθεί, τότε παρουσιάζει τον καλύτερό του εαυτό, καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια για να καλύψει τις αδυναμίες του. Αυτό

⁶¹ Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009), σ. 148

⁶² Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009), σ. 148

⁶³ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 356-357

όμως μπορεί να ξεγελάσει και να παραπλανήσει τον αξιολογητή και άρα να μην μπορούν να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα για τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού. Αυτό μπορεί να λυθεί όταν πέραν της προγραμματισμένης αξιολόγησης, γίνονται και αιφνιδιαστικοί έλεγχοι αξιολόγησης του προσωπικού, σε χρονικές περιόδους που οι υπάλληλοι δεν θα ανέμεναν ότι θα αξιολογηθούν.

Άρα για να μην εμφανίζονται τα πιο πάνω προβλήματα και δυσκολίες θα ήταν καλό να τηρούνται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση. Τα βασικά στοιχεία που είναι απαραίτητα να τηρούνται για την ορθή αξιολόγηση είναι τα πιο κάτω:

- Όπως και στη διαδικασία ελέγχου, είναι απαραίτητο να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι οι οποίοι θα είναι πλήρως κατανοητοί από τους υπαλλήλους για να γνωρίζουν ποια είναι τα επίπεδα απόδοσης που πρέπει να φτάσουν⁶⁴. Επίσης καλό θα ήταν να υπάρχει συνεργασία των διευθυντών με τους υπαλλήλους για τον καθορισμό και τη συμφωνία των στόχων.
- Η ανατροφοδότηση, ο διάλογος και η συζήτηση προσδίδει στην αξιολόγηση ένα πιο φιλικό χαρακτήρα και βοηθάει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν ότι ακόμη και η αρνητική αξιολόγηση δεν έχει προσωπικό χαρακτήρα, αλλά γίνεται για να τους βοηθήσει να βελτιωθούν.
- Είναι απαραίτητο τα κριτήρια να είναι όσο πιο αντικειμενικά γίνεται για να μειωθούν οι υποψίες των υπαλλήλων για προκαταλήψεις στο ελάχιστο. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να παρατηρείται συνέπεια στα κριτήρια και να μην αλλάζουν σε πολύ τακτά διαστήματα, αφού αυτό μπορεί να εγείρει και πάλι υποψίες για υποκειμενική αξιολόγηση⁶⁵.
- Τα πρότυπα αξιολόγησης πρέπει να είναι ομοειδή, να είναι ομοιόμορφα και να εφαρμόζονται σε όλους τους υπαλλήλους που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα⁶⁶.
- Τέλος, εξαιτίας των δυσκολιών στην αξιολόγηση θα ήταν καλό να χρησιμοποιούνται διαφορετικά εργαλεία για κάθε διαφορετικό λόγο αξιολόγησης, αφού δεν μπορούν να αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο τα άτομα

⁶⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 360

⁶⁵ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 360

⁶⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), σ. 360-361

που διεκδικούν προαγωγή με όσους αξιολογούνται για να διαπιστωθεί κατά πόσο χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση⁶⁷.

Είναι απαραίτητο οι αξιολογητές να αντιληφθούν ότι τα άτομα που αξιολογούν έχουν το δικό τους χαρακτήρα και προσωπικότητα και να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.

3.6 Αξιολόγηση, Σύστημα Αμοιβών και Ικανοποίηση

Όπως αναφέρθηκε ήδη σε πολλά σημεία αυτής της διατριβής, η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβής και αποδοχών των εργαζομένων. Οι αποδοχές των εργαζομένων δηλαδή συνδέονται άμεσα με την απόδοσή τους στην εργασία⁶⁸, σε σχέση βέβαια και με τους στόχους που έχουν καθοριστεί από προηγουμένως. Το σύστημα αυτό έχει αναπτυχθεί πολύ και έγινε ευρέως γνωστό μετά το 1980.⁶⁹ Ο πρωταρχικός στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι όσοι έχουν υψηλή απόδοση, θα έχουν και υψηλότερο μισθό. Με αυτό τον τρόπο, άλλωστε οι υπάλληλοι όχι μόνο παρακινούνται και προσφέρουν περισσότερο στην εταιρεία, αλλά έχουν και ένα επιπρόσθετο λόγο να μην φύγουν από την εταιρεία, αφού εκεί η δουλειά τους και εκτιμάται και αμείβεται κατάλληλα. Με αυτό τον τρόπο επίσης εξασφαλίζεται και η αρμονική σχέση των υπαλλήλων με τους εργοδότες τους, αφού κυριαρχεί το αίσθημα ότι εκτιμάται η δουλειά τους και ότι οι κόποι και η αφοσίωσή τους ανταμείβονται⁷⁰.

Πέραν από το σύστημα αμοιβών με βάση την απόδοση, η αξιολόγηση είναι σημαντική και χρησιμοποιείται για να αυξηθούν οι μισθοί, να δοθούν δώρα, bonus και άλλες επιπλέον παροχές. Είναι σημαντικό όταν η αξιολόγηση γίνεται για οικονομικούς και μόνο σκοπούς όπως είναι η αμοιβή, να ακολουθείται μια διαφορετική διαδικασία και σε διαφορετική χρονική περίοδο, για να αποφεύγεται η σύγχυση που παρατηρείται όταν η αξιολόγηση πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και για άλλους σκοπούς. Άρα λοιπόν οι μάνατζερ που ασχολούνται με την αξιολόγηση πρέπει να προσανατολίζονται περισσότερο στις ποσοτικές αξιολογήσεις. Επίσης για να μπορέσει η αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική είναι σημαντικό να γίνεται σωστή προετοιμασία και οι πληροφορίες να συλλέγονται με προσεκτικό τρόπο, για να μπορούν οι μάνατζερ να

⁶⁷ Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009), σ. 150

⁶⁸ Wray, R., Luft, R. & Highland, P. (2003), σ.157

⁶⁹ Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009), σ.105

⁷⁰ Κούτρης, Κ. (2006), σ. 264-267

λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις. Επίσης «οι κάρτες βασικών πρόσθετων αμοιβών κάθε εργαζομένου πρέπει να μελετώνται ώστε να επιβεβαιώνονται οι πρόσθετες αμοιβές που έχουν ήδη χορηγηθεί στο παρελθόν, λόγοι που επιβάλλουν τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών και άλλοι ενδεχομένως ειδικοί λόγοι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη».⁷¹ Είναι πολύ σημαντικό επίσης πριν αξιολογηθεί η απόδοση ενός υπαλλήλου να αξιολογείται και η απόδοση των συναδέλφων του, ούτως ώστε ο αξιολογητής να έχει μια γενική εικόνα της δουλειάς και της απόδοσης που έχουν και οι υπόλοιποι που εκτελούν παρόμοια καθήκοντα. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολο και πιο ασφαλές να καθοριστούν τα επίπεδα των αμοιβών. Τέλος, είναι καλό πριν αποφασιστεί η αμοιβή ή η αύξηση ή όποιο άλλο όφελος μπορεί να προκύψει από την απόδοση να λαμβάνονται όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία που μπορεί να βοηθήσουν να τηρηθεί η αξιοπιστία αυτού του συστήματος.⁷²

Η καταβολή της αμοιβής ή οποιονδήποτε άλλων παροχών με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων εμπεριέχει κινδύνους και για αυτό το λόγο θα ήταν καλό να τηρούνται οι πιο πάνω προϋποθέσεις. Εξάλλου οι αξιολογητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν και άλλα εργαλεία συγκέντρωσης πληροφοριών, όπως για παράδειγμα η συνέντευξη για να μπορούν να είναι όσο πιο αντικειμενικοί και σίγουροι για την απόφασή τους και να μην νοιώθουν ότι έπесαν θύματα παραπληροφόρησης από τους υφισταμένους τους.

Τέλος όπως αναφέρει ο Bach⁷³ όταν η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση πρέπει ο αξιολογητής να υποβάλει τρία βασικά ερωτήματα:

- Ποιος είναι αυτός που αξιολογείται, αφού η αξιολόγηση μπορεί να αφορά μια ομάδα ή ένα άτομο.
- Πως θα μετρηθεί η απόδοση; Για παράδειγμα υπάρχει δυνατότητα να αξιολογείται η εκπλήρωση των στόχων, ή η συμπεριφορά και οι ικανότητες του κάθε υπάλληλου.
- Ποια θα είναι η αμοιβή του;

Η οικονομική επιβράβευση αναμφίβολα χαροποιεί και ικανοποιεί τους υπαλλήλους. Παράλληλα όμως δεν μπορούμε να αγνοήσουμε την ηθική ικανοποίηση που βιώνουν όταν αντιλαμβάνονται ότι απόδοσή τους αγγίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα της

⁷¹ Παγκάκης, Γ. (2002), σ. 26-27

⁷² Παγκάκης, Γ. (2002), σ. 27

⁷³ Bach, S. (2005), σ. 320-321

επιχείρησης. Η ικανοποίηση αυτή γεμίζει τους υπάλληλους με αυτοπεποίθηση και τους παρακινεί να προσπαθήσουν ακόμη περισσότερο, κυρίως όταν γνωρίζουν ότι πρόκειται να λάβουν ανταλλάγματα. Η άποψη λοιπόν ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποδίδουν περισσότερο είναι διαχρονική και στηρίζεται από τη βιβλιογραφία⁷⁴.

⁷⁴ Werther, W. & Davis, K. (1986), σ.410-411

Κεφάλαιο 4 – Μελέτη Περίπτωσης MTN

4.1- Εισαγωγή και Σκοπός της Έρευνας

Στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής πρόκειται να γίνει μια γενική παρουσίαση της εταιρείας MTN, και του δείγματος που βοήθησε με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επίσης θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα, αλλά και τα συμπεράσματα που προέκυψαν τόσο από τα ερωτηματολόγια, όσο και από τις προσωπικές συνεντεύξεις που έγιναν στον Internal Controller του τμήματος BRM & Internal Audit του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και στο Quality & Training Manager του Τμήματος Customer Experience.

Σκοπός της έρευνας (των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων) είναι να αποδειχθεί κατά πόσο η αξιολόγηση και ο έλεγχος διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση και πως οι ίδιοι οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν τα δυο αυτά εργαλεία.

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που καλείται να αναδείξει αυτή η έρευνα είναι η θεωρητική καταγραφή του τρόπου δράσης των υπευθύνων και τη στάση τους απέναντι στον έλεγχο και την αξιολόγηση. Επίσης μέσω των απαντήσεων που θα δώσουν οι πωλητές θα κατανοήσουμε αν αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα των εργαλείων του ελέγχου και της αξιολόγησης και πως αυτά επηρεάζουν την απόδοση, τη συμπεριφορά τους, τις εργασιακές τους σχέσεις, αλλά και πως οι ίδιοι αξιολογούν τα συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης.

4.2 - Μέθοδος της έρευνας

Για την υποστήριξη της διατριβής, ανέτρεξα σε έγκυρη ελληνόφωνη και αγγλόφωνη βιβλιογραφία για να μπορέσω να αναπτύξω και να τεκμηριώσω επιστημονικά τις απόψεις μου για το πιο πάνω θέμα.

Πέραν από το θεωρητικό υπόβαθρο, έγινε και εμπειρική έρευνα, αφού έγινε συνέντευξη στους Internal Controller του τμήματος BRM&Internal Audit (Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου) και στον Quality & Training Manager (Τμήμα Customer Experience), για να γίνει κατανοητό το σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου που εφαρμόζει η MTN.

Η εμπειρική έρευνα είναι ένα πολύ σπουδαίο εργαλείο για τον κάθε ερευνητή ο οποίος καλείται να «παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και

ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν και οφείλει να συνδυάσει τα στοιχεία που συλλέγει και τις καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα.»⁷⁵

Σε αυτή την διατριβή τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα προέκυψαν από δεδομένα και στοιχεία που συλλέχθηκαν τόσο από τη συνέντευξη των υπευθύνων, όσο και από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους πωλητές της εταιρείας MTN.

- Συνεντεύξεις – η συνέντευξη «είναι ένα ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ως μέσο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων μιας έρευνας»⁷⁶. Με την προσωπική συνέντευξη ο ερευνητής μπορεί όχι μόνο να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας των ερωτώμενων, αλλά και να κατανοήσει στάσεις συμπεριφοράς και συναισθημάτων. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι εξαιτίας της αμεσότητας και της προσωπικής σχέσης, η συνέντευξη είναι ένα εργαλείο μέγιστης σημασίας στα χέρια του κάθε ερευνητή. Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι επιτρέπει να γίνουν διευκρινιστικές ερωτήσεις και έτσι λύνονται όλες οι απορίες που μπορεί να έχει ο ερευνητής. Από την άλλη πλευρά, μπορούν να παρουσιαστούν προβλήματα εάν ο ερευνητής δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, δεν έχει προσχεδιάσει τα ερωτήματά του και κάνει βεβιασμένες ερωτήσεις. Έτσι είναι πιθανόν να προκύψουν ανακριβείς ή παραπλανητικές απαντήσεις που θα οδηγήσουν σε εσφαλμένα αποτελέσματα. Τέλος είναι πολύ σημαντικό, πέραν της κατάλληλης προετοιμασίας, ο ερευνητής να «λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του, οι οποίες μπορεί να τον απομακρύνουν περισσότερο ή λιγότερο από τις θέσεις των υποκειμένων»⁷⁷.

Για να μπορέσει να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία κρίθηκε σκόπιμο να γίνουν συνεντεύξεις στον υπεύθυνο ελέγχου και αξιολόγησης στη εταιρεία MTN. Οι

⁷⁵ Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008). Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες και Συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education Technology*. Volume 4 (Number 1)

⁷⁶ <https://docs.google.com/document/d/1Ns81KOsIEHm0PKruMXSgV-xe9gtye6Npp-x2KgROIBs/edit?hl=en&pli=1>

⁷⁷ Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008). Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες και Συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education Technology*. Volume 4 (Number 1)

ερωτήσεις βρίσκονται στο Παράρτημα 2 και βοήθησαν να γίνει πλήρως κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας της εταιρίας.

- Ερωτηματολόγιο – Πέραν από τις συνεντεύξεις που έγιναν από τον Internal Controller του τμήματος BRM & Internal Audit και από τον Quality & Training Manager, ζητήθηκε από τους υπάλληλους της MTN να συμπληρώσουν το πρότυπο ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1. Το ερωτηματολόγιο είναι από τις πλέον χρησιμοποιούμενες μεθόδους συλλογής στοιχείων. Το παρόν ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν τον έλεγχο και την αξιολόγηση και οι υπαλλήλοι καλούνται να αναφέρουν τις απόψεις τους. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν τόσο ερωτήσεις κλειστού τύπου, όσο και ερωτήσεις ανοικτού τύπου στις οποίες ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να καταγράψουν τα συναισθήματά τους μετά την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Στις ερωτήσεις «κλειστού τύπου προκαθορίζονται όλες οι πιθανές απαντήσεις, των οποίων η ερμηνεία και η ταξινόμηση είναι εύκολες. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου δίνουν τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν με δικά τους λόγια, και συχνά αποκαλύπτουν περισσότερα στοιχεία για τον τρόπο σκέψης τους»⁷⁸, αλλά και τα συναισθήματά τους. Είναι πολύ σημαντικό, πριν δοθεί το ερωτηματολόγιο, να προηγηθεί ένας προσεκτικός σχεδιασμός του, για να μπορεί ο ερευνητής να αντλήσει τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται για την έρευνά του⁷⁹.

Για την ολοκλήρωση της έρευνας δόθηκαν 25 ερωτηματολόγια, από τα οποία απαντήθηκαν και αποστάληκαν έγκαιρα τα 19. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειάζονταν περίπου 10 λεπτά και η συλλογή των πληροφοριών έγινε ανώνυμα.

Τέλος η ανάλυση των ερωτηματολογίων και οι πίνακες που θα παρουσιαστούν έγιναν με την χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS.

⁷⁸ Kotler, P. & Keller, K. (2006), σ. 122-124

⁷⁹ Τζεμπελίκος, Ν. (2011). *Έρευνα Μάρκετινγκ με τη χρήση του SPSS*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: [χ.ε.].

4.3 Παρουσίαση της Εταιρείας MTN και Προφίλ του Δείγματος των Πωλητών

Η εταιρεία που επιλέχθηκε για αυτή τη διατριβή είναι η ιδιωτική εταιρεία τηλεπικοινωνιών MTN. Ο λόγος που επιλέχθηκε η εταιρεία αυτή είναι το γεγονός ότι είχε γίνει ήδη η προσωπική επαφή στο πλαίσιο του μαθήματος ΜΔΕ 61 – Μάρκετινγκ και έτσι οι υπεύθυνοι καθώς και οι πωλητές ήταν πρόθυμοι να συμβάλουν στην ολοκλήρωση της διατριβής.

Η MTN είναι μέλος του πολυεθνικού τηλεπικοινωνιακού ομίλου εταιριών MTN. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε 22 χώρες σε Ασία, Αφρική και Ευρώπη και εξυπηρετεί 195,4 εκατομμύρια καταναλωτές. Η MTN έκανε την εμφάνισή της στην Κύπρο τον Ιούνιο του 2004 και σήμερα αποτελεί ένα από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς παροχείς στο νησί. Στην εταιρία εργοδοτούνται πέραν των 400 επαγγελματιών και υπάρχουν 20 ιδιόκτητα σημεία πώλησης για να μπορούν να καλύπτονται οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

Αφού έγινε η πρώτη συνάντηση με τους υπευθύνους της αξιολόγησης και του ελέγχου και συμφωνήθηκε η συνέντευξη, έπρεπε να καταστρωθεί το σχέδιο για το δείγμα των πωλητών που θα απαντούσαν το ερωτηματολόγιο. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί αυτό το σχέδιο, είναι απαραίτητο να τηρηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις.

Αρχικά, πρέπει να αποφασιστεί όχι μόνο ποιοι πωλητές πρέπει να συμπεριληφθούν στην έρευνα, αλλά και το μέγεθος του δείγματος, για να μπορέσουν τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα και έγκυρα. Για να μπορέσουν να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα είναι αρκετό να εξασφαλιστεί ποσοστό γύρω στο 1% του πληθυσμού⁸⁰.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από μεγάλο αριθμό πωλητών της MTN για να μπορέσει να διασφαλιστεί η συνέπεια και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων των απαντήσεων. Φυσικά για να μπορέσει να υπάρξει αξιόπιστο αποτέλεσμα δεν είναι απαραίτητο να απαντήσουν όλοι οι εργαζόμενοι, αλλά είναι απαραίτητο το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό, έτσι το δείγμα πρέπει να είναι τυχαίο. Η τυχαία επιλογή του δείγματος δίνει τη δυνατότητα να υπολογισθούν τα όρια εμπιστοσύνης του σφάλματος δειγματοληψίας.⁸¹

⁸⁰ Kotler, P. & Keller, K. (2006), σ. 126

⁸¹ Kotler, P. & Keller, K. (2006), σ. 126

Για να μπορέσει να επιτευχθεί η αξιοπιστία, το ερωτηματολόγιο κλήθηκαν να το απαντήσουν πωλητές διαφορετικής ηλικίας, φύλου, θέσης και μισθολογικής κλίμακας στην επιχείρηση. Επίσης διαφοροποιήσεις υπάρχουν και στα χρόνια εργασίας στην εταιρία. Συγκεκριμένα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που ζητήθηκαν από τους 19 πωλητές της MTN, είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό τους επίπεδο, ο μισθός τους καθώς και τα χρόνια που εργάζονται στην εταιρεία. Αναλυτικά τα αποτελέσματα του δείγματος των πωλητών θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Με τη χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha από το λογισμικό SPSS προκύπτει ο πιο κάτω πίνακας 4.3.1 στον οποίο ο δείκτης αξιοπιστίας βρίσκεται στο 0.809. Ο αριθμός αυτός προσδίδει στο ερωτηματολόγιο και κατ' επέκταση στην έρευνα μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας και επιτρέπει την εξαγωγή αρκετά ασφαλών αποτελεσμάτων και κρίσεων.

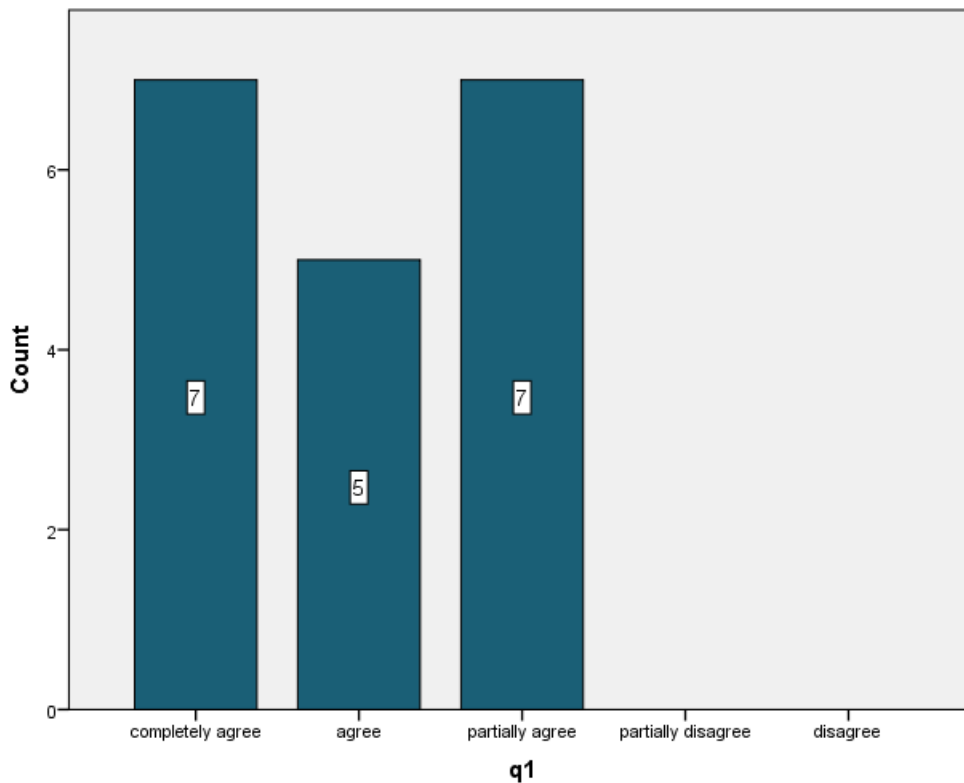
Πίνακας 4.3.1

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.799	.809	14

4.4 – Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

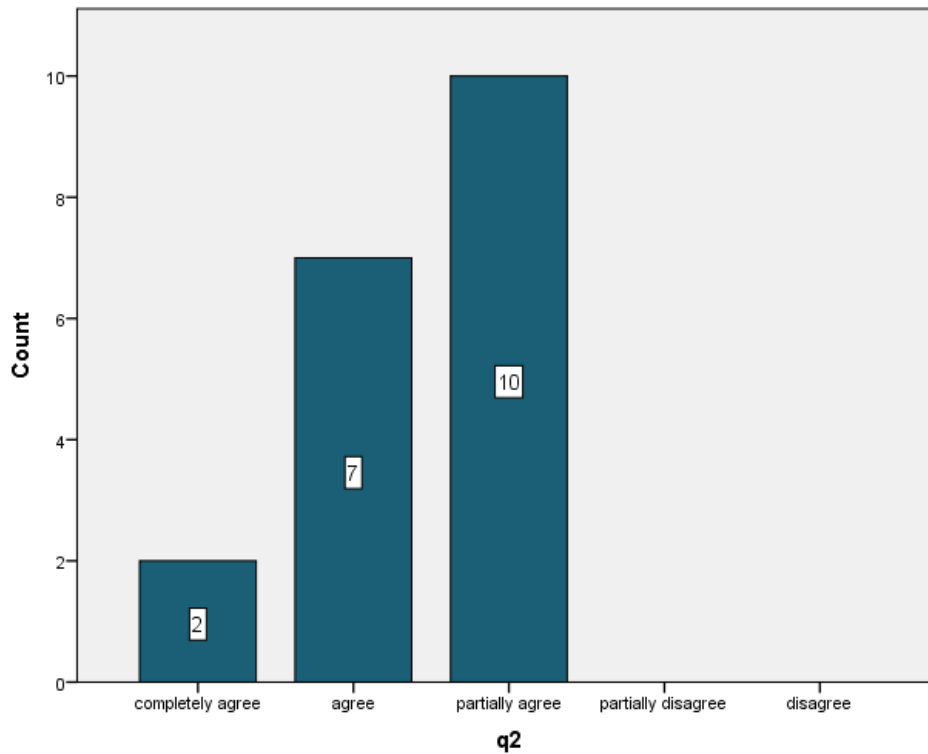
Στον πρώτο πίνακα 4.4.1 παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων για το σύστημα ελέγχου της εταιρείας και καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι με το σύστημα ελέγχου της εταιρείας που εργάζονται. Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με το σύστημα ελέγχου της MTN, αφού απουσιάζουν από τις απαντήσεις τους διαφωνώ κάπως και το διαφωνώ. Αντίθετα φαίνεται να τους βρίσκει εντελώς και πολύ σύμφωνους η πιο πάνω ερώτηση, αφού αυτό απάντησαν οι 12 από τους 19 με ποσοστό 63% των εργαζομένων. Τέλος 7 από τους 19 και ποσοστό 37% είναι αρκετά ευχαριστημένο με το σύστημα που ακολουθεί η επιχείρηση.

Πίνακας 4.4.1 – Είσαστε ευχαριστημένος/η με τα σύστημα ελέγχου της επιχείρησης;



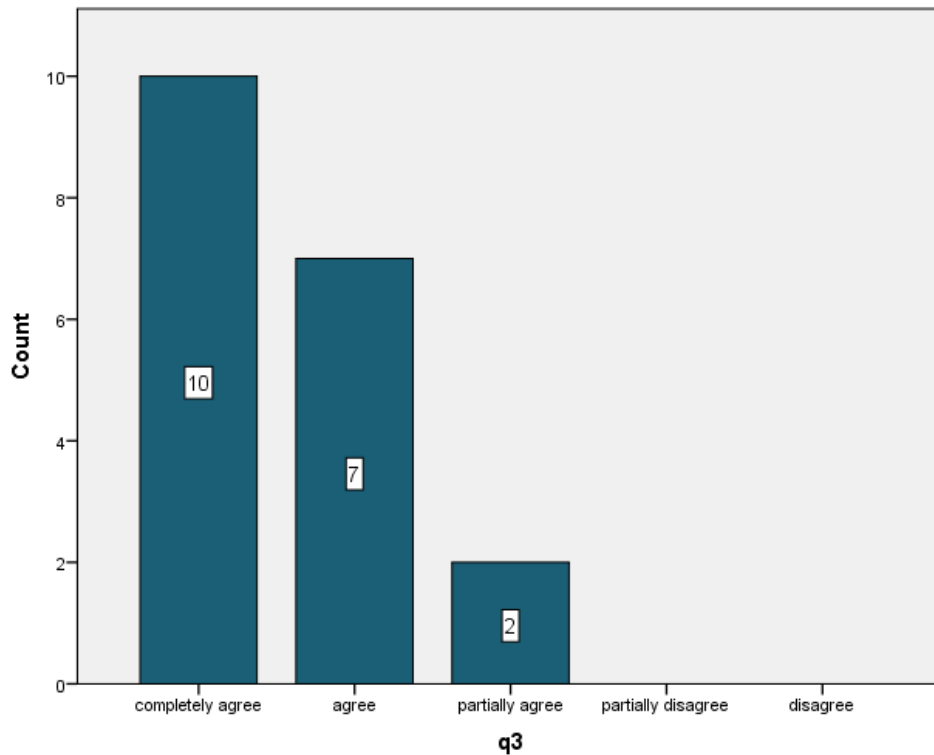
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και το δεύτερο ερώτημα, που αφορά στην αντικειμενικότητα του συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης. Από τις απαντήσεις απουσιάζουν και πάλι οι συντελεστές διαφωνώ κάπως και διαφωνώ, ενώ το σύστημα κρίνεται αντικειμενικό από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα το 47% συμφωνούν εντελώς και πολύ και υποστηρίζουν ότι το σύστημα ελέγχου της εταιρείας είναι αντικειμενικό. Επίσης αρκετά αντικειμενικό αξιολογούν το σύστημα το 53% των εργαζομένων. Θεωρώ ότι οι θετικές απαντήσεις και κυρίως η απουσία της διαφωνίας είναι πολύ θετικό στοιχείο για την MTN, γιατί οι υπαλλήλοι της δεν είναι καθόλου δυσαρεστημένοι με τον τρόπο που αξιολογούνται και έτσι δεν υπάρχουν εντάσεις και αντιδράσεις για την αντικειμενικότητα του συστήματος, που όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι ένα από τα βασικά προβλήματα της αξιολόγησης.

Πίνακας 4.4.2 – Θεωρείται ότι το σύστημα λέγγου και αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;



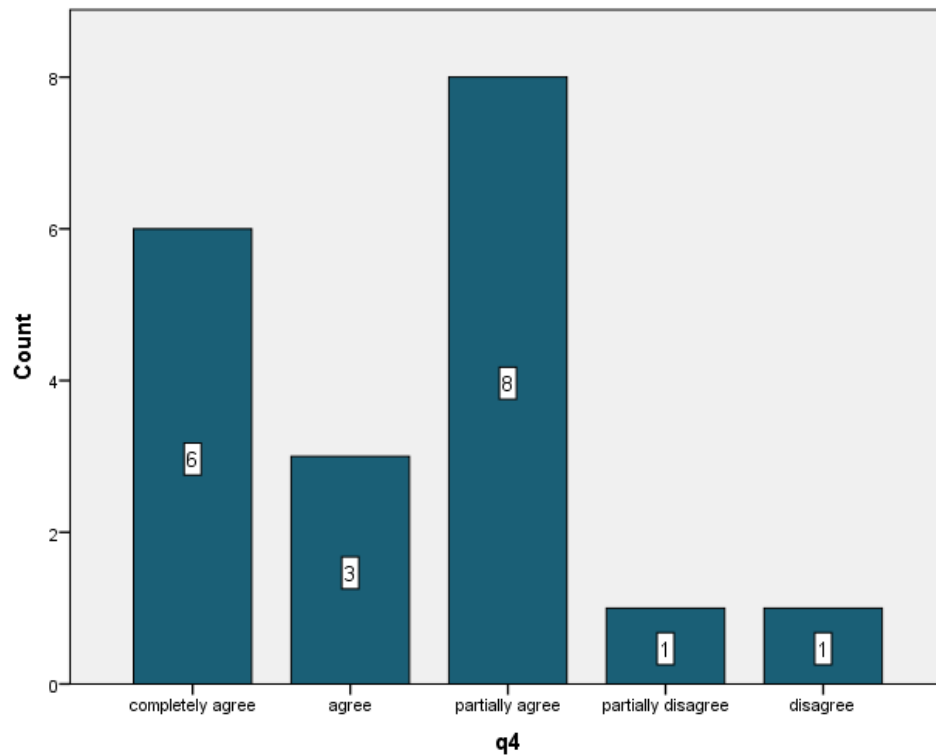
Στον επόμενο πίνακα 4.4.3, φαίνονται τα αποτελέσματα της τρίτης ερώτησης στην οποία οι υπαλλήλοι καλέστηκαν να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν με την άποψη ότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι απαραίτητα εργαλεία όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία, αλλά και για την ανάπτυξη της MTN. Όπως φαίνεται η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων αποδέχεται και τεκμηριώνει την άποψη αυτή με ένα ποσοστό που αγγίζει το 89%, ενώ κανείς δε διαφωνεί με τη δήλωση αυτή. Έτσι κατανοούμε ότι οι υπάλληλοι με τις απαντήσεις αυτές, έρχονται να ενισχύσουν τις απόψεις της θεωρίας που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Πίνακας 4.4.3 – Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι απαραίτητα εργαλεία όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία, αλλά και για την ανάπτυξη της MTN



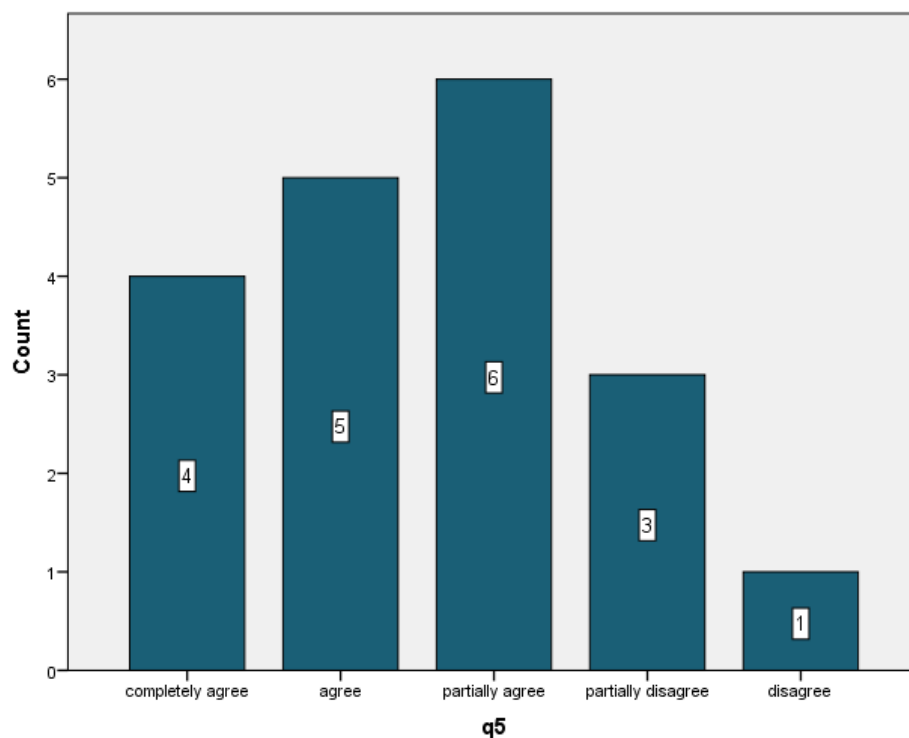
Στην τέταρτη ερώτηση οι υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο η αξιολόγηση τους κάνει πιο ανταγωνιστικούς απέναντι στους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα στομ πίνακα 4.4.4 ποικίλουν, με την πλειοψηφία να δηλώνει ότι συμφωνεί μερικώς με τη δήλωση αυτή, ενώ 2 από τους 19, να διαφωνούν μερικώ και πλήρως με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.4.4 – Η αξιολόγηση με κάνει πιο ανταγωνιστικό απέναντι στους συναδέλφους μου



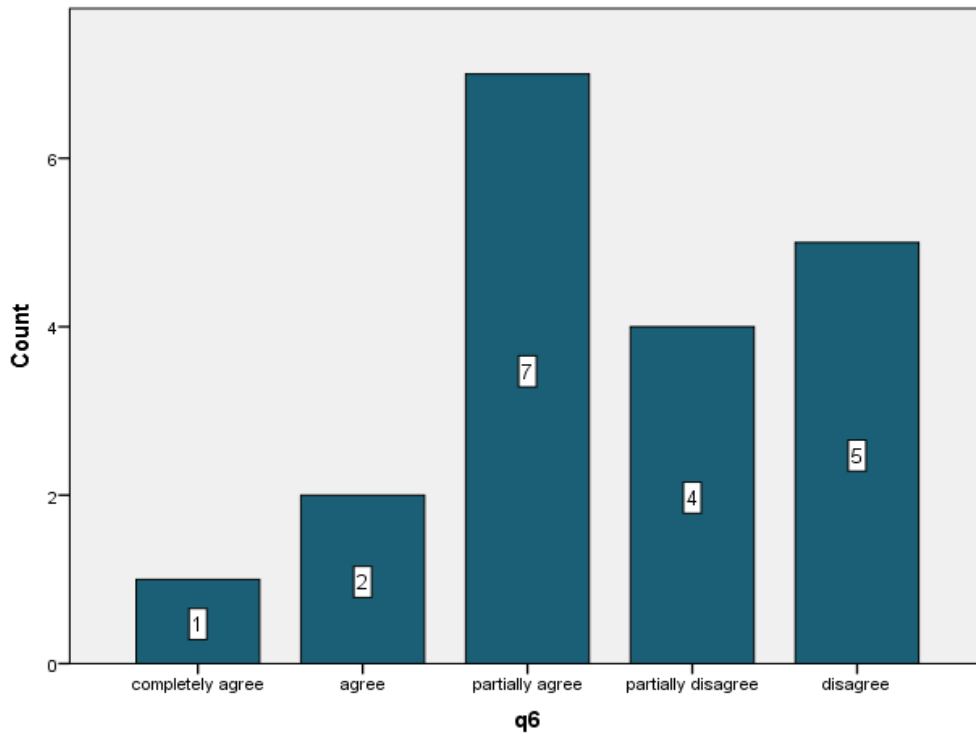
Ακολούθως οι υπάλληλοι της εταιρείας απάντησαν στο ερώτημα που αφορά στη σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών της MTN. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 4.4.5 και οι απαντήσεις είναι κατανεμημένες σε όλες τις πιθανές απαντήσεις. Συγκεκριμένα το 47% των εργαζομένων δηλώνουν ότι συμφωνούν πλήρως και πολύ με αυτή την απάντηση, το 32% υποστηρίζει ότι συμφωνεί μερικώς με αυτή τη δήλωση, ενώ διαφωνεί το 21% των ερωτηθέντων. Με τόση ποικιλομορφία στις απαντήσεις τα συμπεράσματά μας δεν μπορεί να είναι ασφαλή και για αυτό το λόγο έχει μεγάλο ενδιαφέρον να αναλύσουμε και τις απόψεις των υπευθύνων για να γίνει κατανοητό, αν όντως η MTN, χρησιμοποιεί την αξιολόγηση για τις αμοιβές και τις προαγωγές.

Πίνακας 4.4.5 – Η αξιολόγηση συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και προαγωγών της εταιρείας.



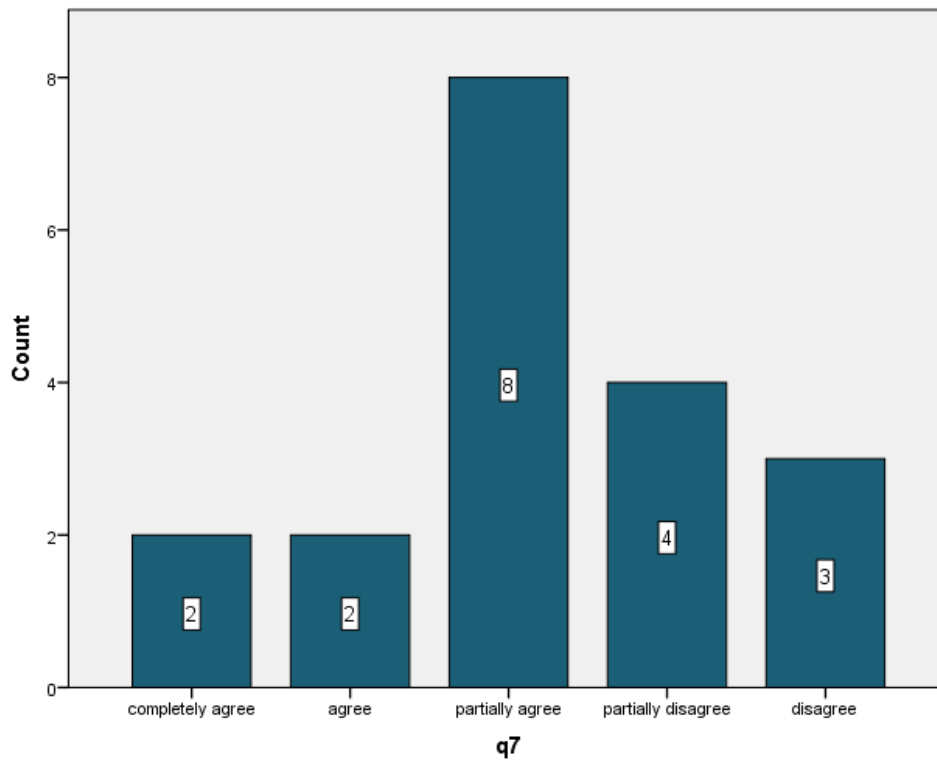
Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ερώτηση κατά πόσον οι εργαζόμενοι νοιώθουν άγχος και πίεση κατά τη διάρκεια του ελέγχου που γίνεται από τους προϊσταμένους τους. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.4.6, οι απαντήσεις αν και ποικίλουν, μεγάλο ποσοστό που αγγίζει το 47% παρουσιάζεται να διαφωνεί με αυτή τη δήλωση, ενώ συμφωνεί πολύ και εντελώς μόνο το 16%. Αυτά τα αποτελέσματα είναι πολύ ενθαρρυντικά, αφού το άγχος και η πίεση τις πλείστες φορές είναι αρνητικά συναισθήματα και επιδρούν αρνητικά, τόσο στη ψυχολογία, όσο και στην απόδοση των εργαζομένων.

Πίνακας 4.4.6 – Κατά τη διάρκεια του ελέγχου νοιώθω άγχος και πίεση.



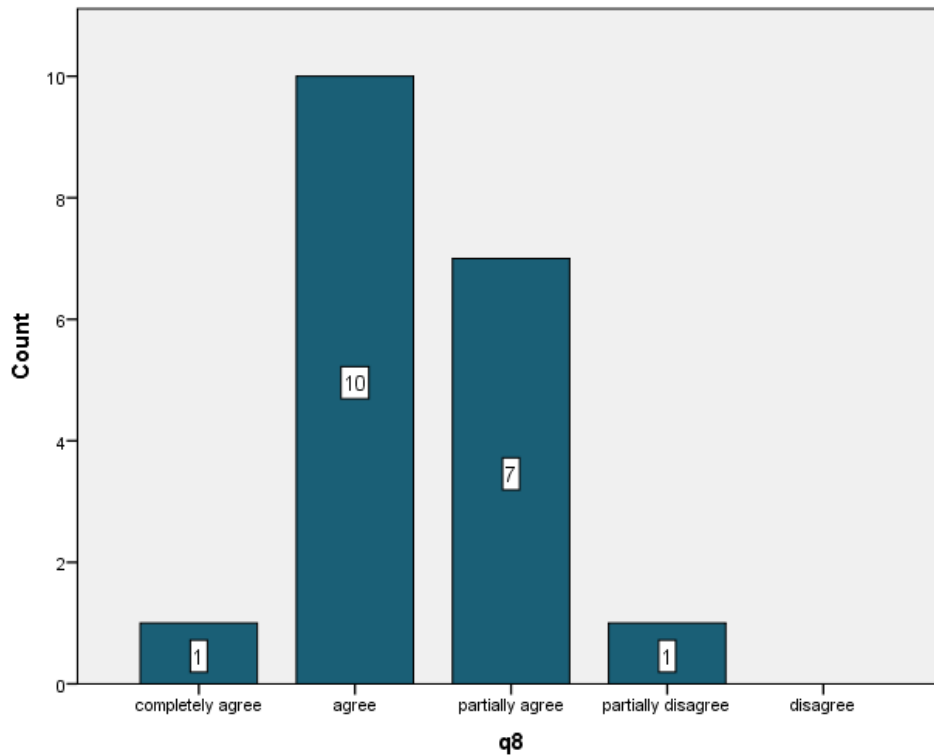
Στην έβδομη ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, οι υπάλληλοι έθεσαν την άποψη εάν είναι αγχωμένοι για τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μετά την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Τα αποτελέσματα ποικίλουν και είναι σχεδόν τα ίδια με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ερώτηση 6. Αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει τη θέση ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο άγχος τόσο κατά τη διάρκεια, όσο και με το τέλος της αξιολόγησης.

Πίνακας 4.4.7 – Είμαι αγχωμένος/η για τα αποτελέσματα του ελέγχου και της αξιολόγησης.



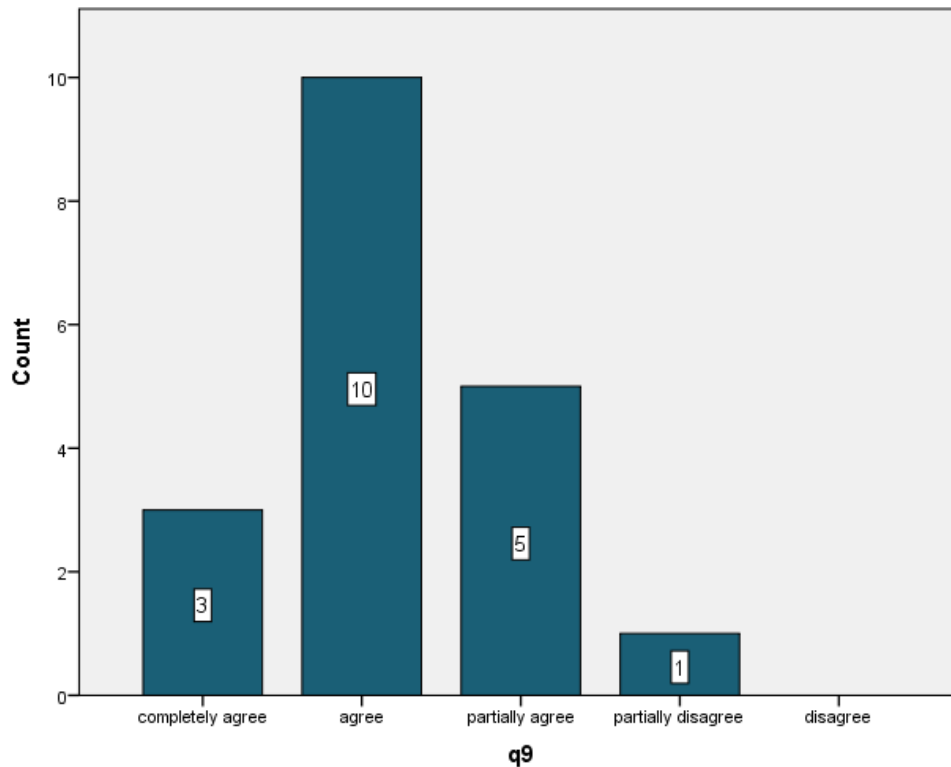
Η επόμενη ερώτηση αφορά στη συζήτηση και στο διάλογο που γίνεται μετά από την αξιολόγηση. Είναι πολύ σημαντικό μετά την αξιολόγηση τα αποτελέσματα να γίνονται γνωστά στους υπαλλήλους και να γίνεται διάλογος για να γνωρίζουν και οι ίδιοι ποια είναι τα σημεία που υστερούν και πρέπει να διορθώσουν. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 4.4.8 και μας αποκαλύπτουν ότι αυτό γίνεται σε μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση, αφού η πλειοψηφία με ποσοστό 58% επιβεβαιώνει αυτή τη θέση, ενώ σημαντικό είναι ότι κανείς από τους ερωτηθέντες δε διαφωνεί με τη θέση αυτή. Βεβαίως αυτή είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος για την ομαλή λειτουργία της MTN.

Πίνακας 4.4.8 – Μετά το τέλος του ελέγχου και της αξιολόγησης γίνεται διάλογος και συζήτηση γύρω από τα αποτελέσματα του ελέγχου και της αξιολόγησης



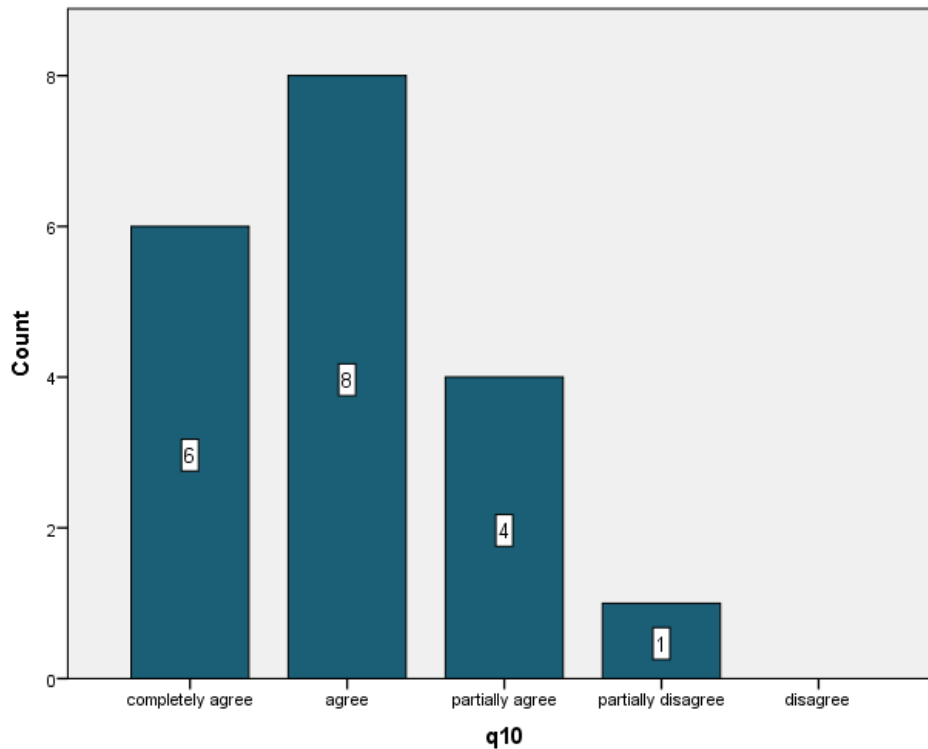
Αφού συζητηθούν τα αποτελέσματα το επόμενο στάδιο είναι να δοθούν τα απαραίτητα κίνητρα στους υπαλλήλους είτε για να συνεχίσουν την καλή δουλειά, είτε να προσπαθήσουν περισσότερο για να μπορέσουν να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο πίνακας 4.4.9 μας καταδυναμίζει ότι αυτό συμβαίνει στην επιχείρηση. Μόνο ένας υπάλληλος απάντησε ότι αυτό γίνεται σε μικρό βαθμό, ενώ οι υπόλοιποι 18, είναι σύμφωνοι ότι αυτό συμβαίνει στην εταιρεία. Αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει τη θεωρία που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μέρος του συστήματος των κινήτρων που δίνονται στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης.

Πίνακας 4.4.9 – Μετά τη συζήτηση σχετικά με την απόδοσή μου, μου δίνονται τα απαραίτητα κίνητρα για να βελτιώσω την απόδοσή μου.



Στην ερώτηση 10 εξετάζεται κατά πόσον η θετική αξιολόγηση μπορεί να δώσει την απαραίτητη ώθηση στους υπαλλήλους να δουλέψουν με μεγαλύτερο ζήλο και να επιδείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι αν υπάρχει αναγνώριση της δουλειάς σου θέλεις να προσπαθήσεις περισσότερο, για να αποδείξεις ότι πραγματικά αξίζεις και ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δεν ήταν τυχαίο. Αυτή τη θέση έρχονται να επιβεβαιώσουν τα αποτελέσματα της έρευνας που φαίνονται στον πίνακα 4.4.10, αφού η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 95% συμφωνεί.

Πίνακας 4.4.10 – Μετά από μια θετική αξιολόγηση δουλεύω με περισσότερο ζήλο.

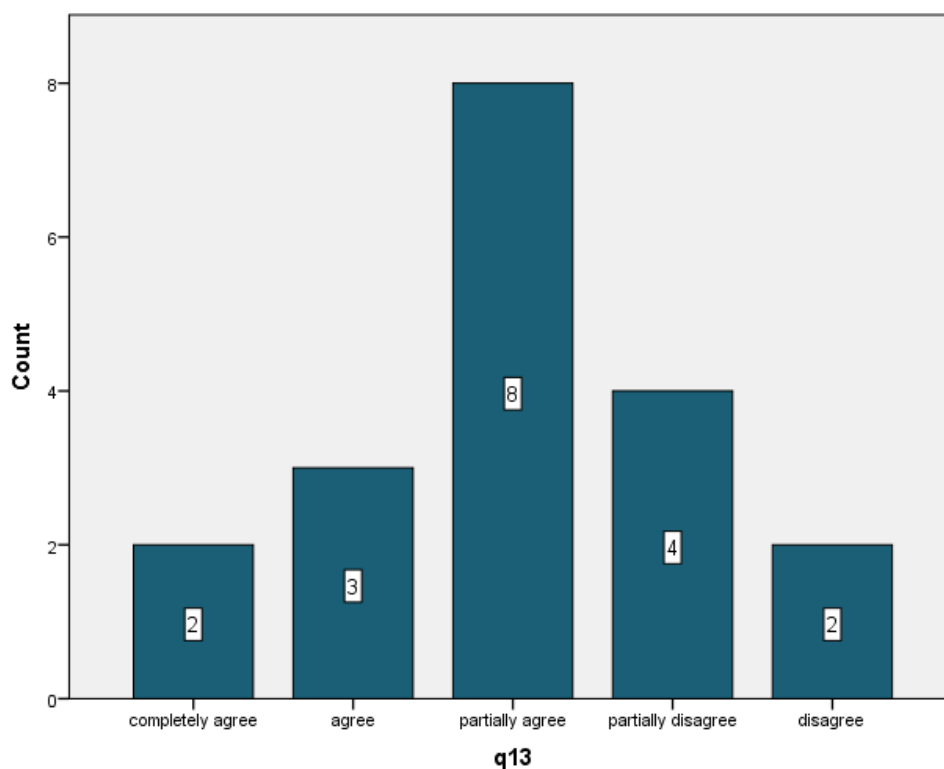


Οι ερωτήσεις 11 και 12 του ερωτηματολογίου είναι ερωτήσεις ανοικτού τύπου, στις οποίες ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να καταγράψουν τα συναισθήματά τους μετά από μια θετική και μετά από μια αρνητική ανατροφοδότηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιιοι από τους υπαλλήλους άφησαν αυτές τις δύο ερωτήσεις κενές. Τα συναισθήματα που βιώνουν οι υπάλληλοι μετά από μια θετική αξιολόγηση είναι το αίσθημα ελέγχου, ικανοποίηση, αισιοδοξία, κίνητρο για περισσότερη προσπάθεια, αίσθημα εκτίμησης της δουλειάς τους, δικαιοσύνη, χαρά, κίνητρο για περισσότερη δουλειά, αυτοπεποίθηση, ζωντάνια και περισσότερη όρεξη για δουλειά. Οι πιο πάνω απόψεις έρχονται να ενισχύσουν την άποψη ότι η θετική αξιολόγηση έχει θετικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους και ότι είναι ένα σημαντικό κίνητρο για περισσότερη δουλειά και προσπάθεια.

Απεναντίας μια αρνητική αξιολόγηση φορτώνει με απογοήτευση και προβληματισμό τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια έδειξαν ότι οι υπάλληλοι μετά από μια αρνητική αξιολόγηση αισθάνονται παροδική απογοήτευση, πείσμα, απογοήτευση, λύπη, στεναχώρια, ότι οι κόποι/χρόνος ήταν άδικοι, προβληματισμός για το τι πρέπει να αλλάξει στον τρόπο εργασίας, και άγχος.

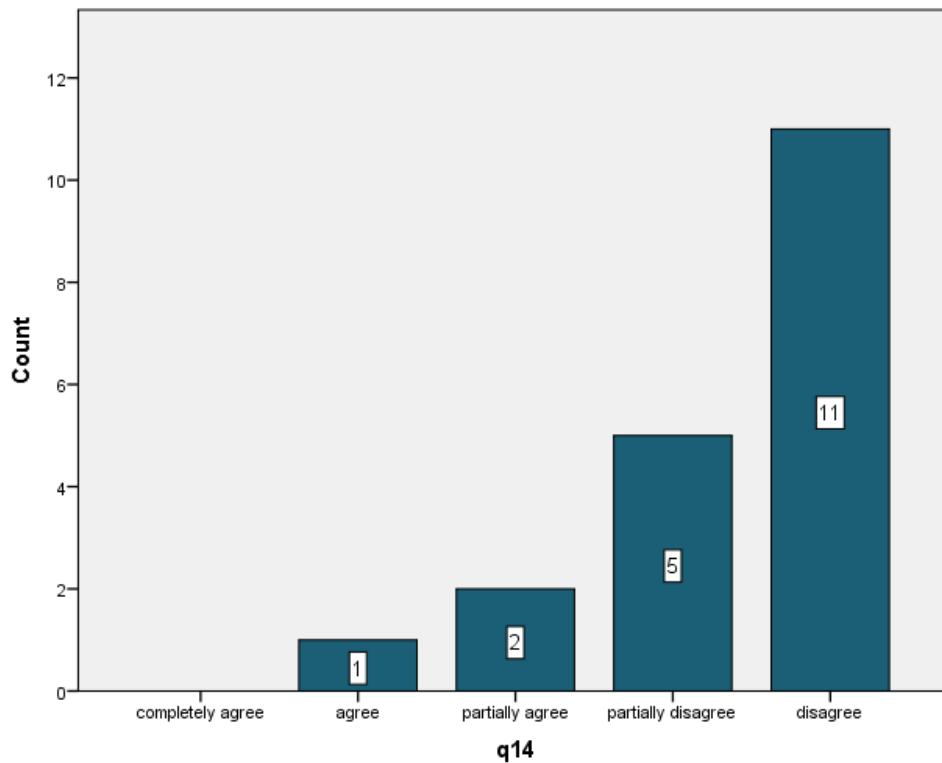
Επίσης ζητήθηκε από το ω υπαλλήλο ω να απαντήσει ω κατά πόσον μια αρνητική αξιολόγηση επηρεάζει την απόδοσή τους. Τα αποτελέσματα ποικίλουν με το πιο υψηλό ποσοστό 42% να συγκεντρώνει η απάντηση συμφωνώ αρκετά. Οι υπόλοιπες απαντήσεις μοιράζονται σχεδόν το ίδιο στις υπόλοιπες 4 πιθανές απαντήσεις.

Πίνακας 4.4.11 – Εάν η αξιολόγηση είναι αρνητική επηρεάζεται η απόδοσή μου.



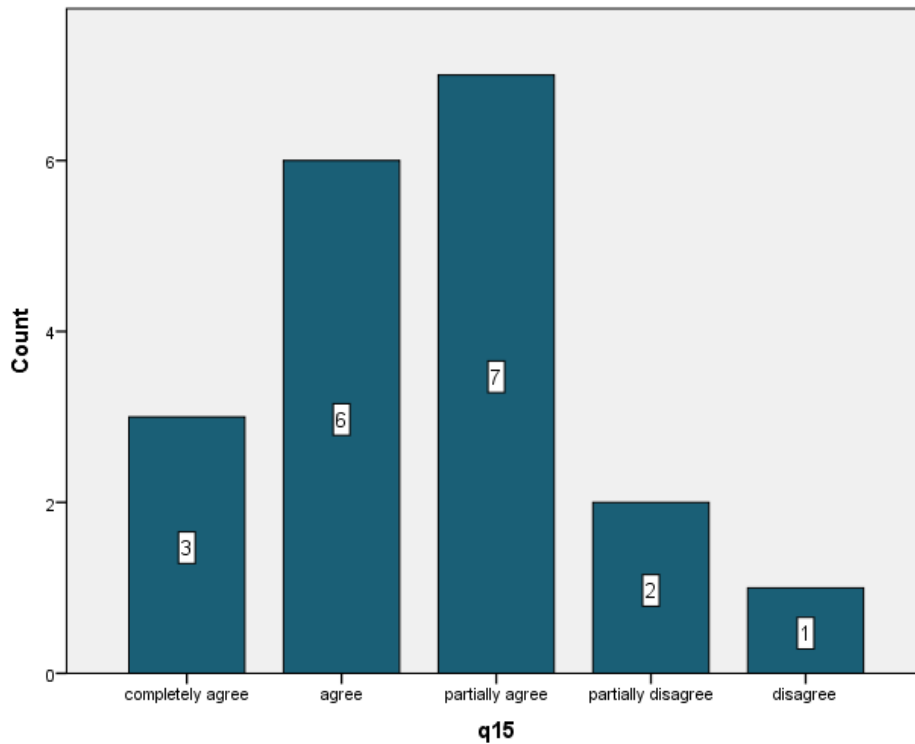
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις εργασιακές σχέσεις παρουσιάζει η επόμενη ερώτηση αφού οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν έχουν αρνητική στάση απέναντι στον αξιολογητή τους μετά από μια αρνητική αξιολόγηση. Βέβαια τα αποτελέσματα μας βοηθούν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό δεν ισχύει στην MTN, αφού το 84% των ερωτηθέντων διαφωνεί με αυτή την άποψη, ενώ μόνο ένας υπάλληλος φαίνεται να τηρεί πολύ αρνητική στάση απέναντι στον αξιολογητή του. Αυτές οι απαντήσεις οδηγούν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν προστριβές ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους αξιολογητές και ότι επικρατεί κλίμα ηρεμίας που βοηθά και τους μεν και τους δε να επικεντρωθούν στη δουλειά τους χωρίς να υπάρχουν προσωπικές συγκρούσεις.

Πίνακας 4.4.12 – Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση έχω αρνητική συμπεριφορά απέναντι στον αξιολογητή μου.



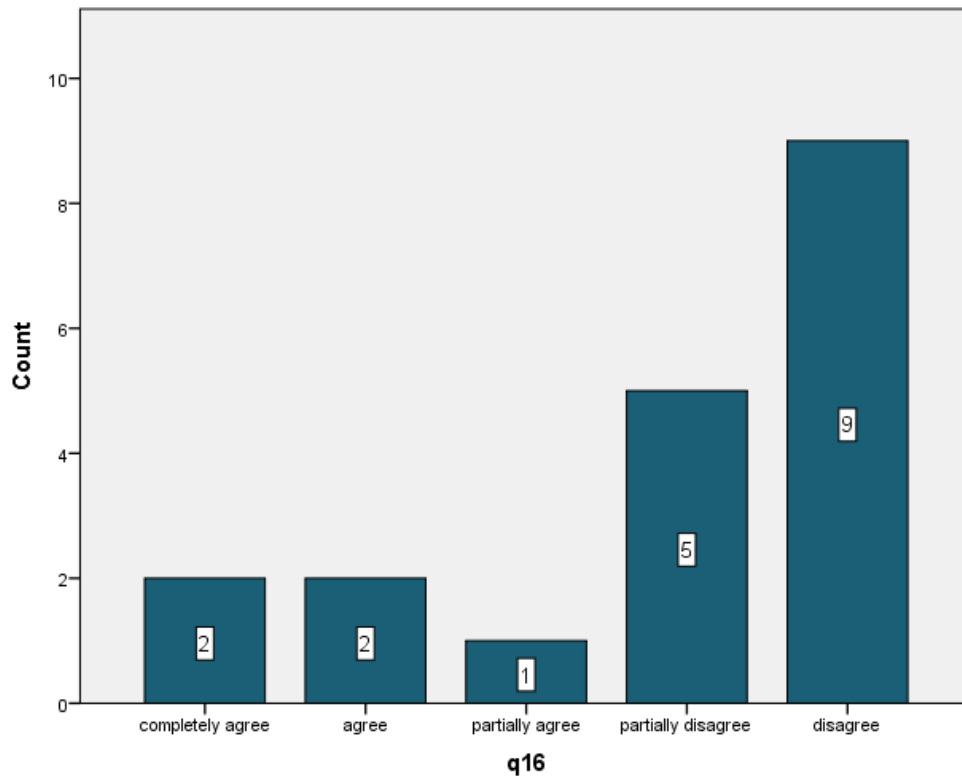
Στην ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου, οι υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν αν ο αξιολογητής τους προτείνει τρόπους βελτίωσης μετά από μια αρνητική αξιολόγηση. Είναι πολύ σημαντικό, όταν εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα προβλήματα, να συζητηθούν τρόποι επίλυσής τους, για να μπορέσει να βελτιωθεί ο υπάλληλος και να συμβάλει και αυτός στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι απαντήσεις, όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα 4.4.13, ποικίλουν και έτσι δεν υπάρχει ξεκάθαρο συμπέρασμα.

Πίνακας 4.4.13 – Ο αξιολογητής προτείνει τρόπους βελτίωσής μου, μετά από μια αρνητική αξιολόγηση.



Στην τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου οι υπάλληλοι της MTN κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θα ήθελαν να αξιολογούνται από εξωτερικούς συνεργάτες και όχι από άτομα που εργάζονται στην εταιρεία. Τα αποτελέσματα παρόλο που ποικίλουν έδειξαν ότι δεν υπάρχει λόγος η αξιολόγηση να γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες.

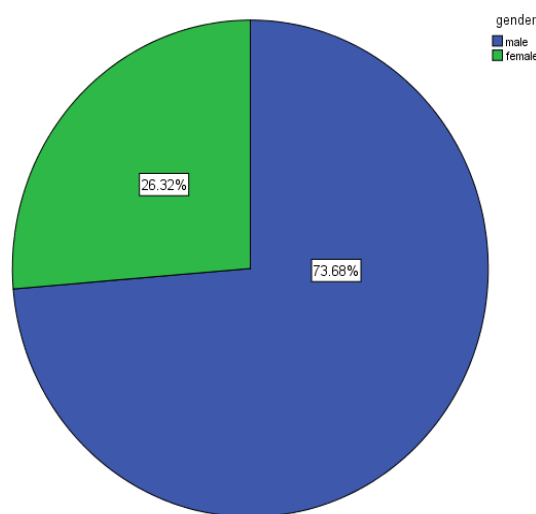
Πίνακας 4.4.14 – Θα προτιμούσα ο έλεγχος και η αξιολόγηση να γίνονται από εξωτερικούς συνεργάτες.



Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων.

Η πρώτη ερώτηση αφορούσε στο φύλο. Οι πλείστοι πωλητές που απάντησαν είναι άντρες με ποσοστό 73.68%, ενώ οι γυναίκες που απάντησαν είναι το 26.32%

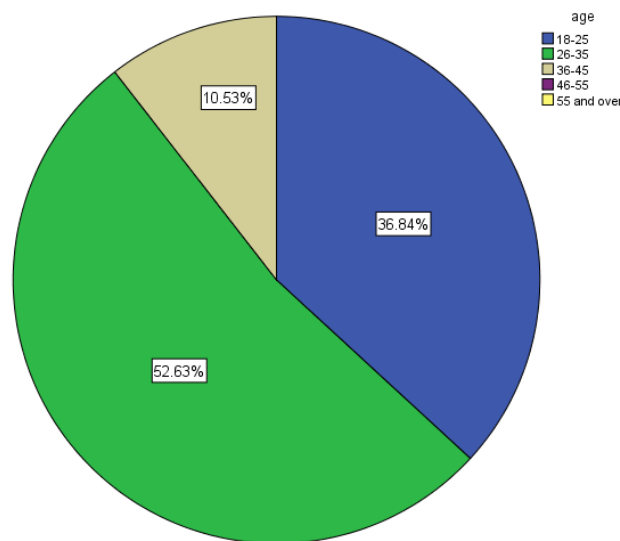
Πίνακας 4.4.15 – Φύλο



Το επόμενο στοιχείο είναι η ηλικία των υπαλλήλων και φαίνεται στον πίνακα 4.4.16. Οι ηλικίες που παρουσιάζονται ανήκουν στις κατηγορίες 18-25 με ποσοστό 36.84%, 26-35 με ποσοστό 52.63% και στην κατηγορία 36-45 με μικρό ποσοστό 10.53%.

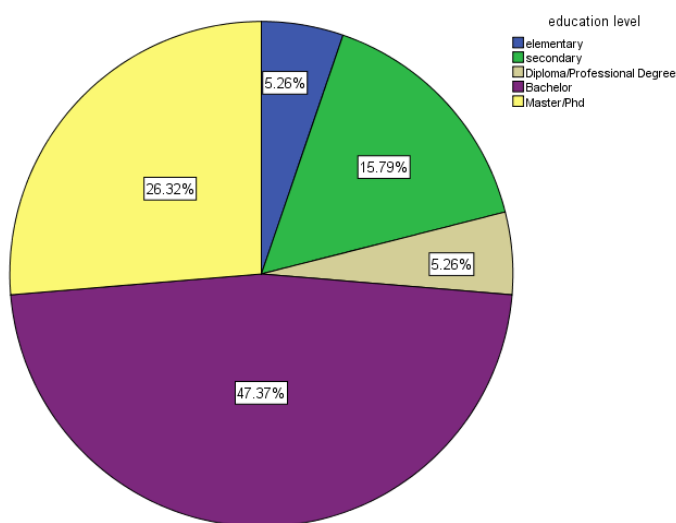
Το αποτέλεσμα αυτό δεν μας παραξενεύει αφού τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από προσωπικό πρώτης γραμμής το οποίο συνήθως είναι νεαρό και ενημερωμένο για τις νέες τεχνολογίες και τα νέα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά.

Πίνακας 4.4.16 - Ηλικία



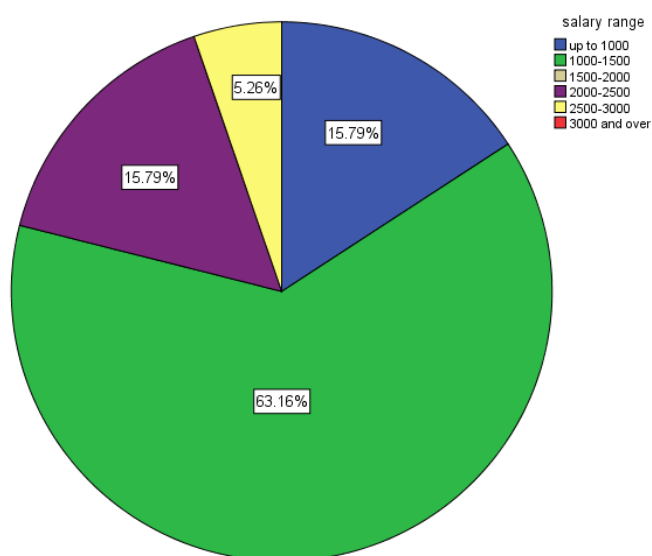
Επίσης λαμβάνεται υπόψη και το μορφωτικό επίπεδο των πωλητών, το οποίο παρουσιάζεται στον πίνακα 4.4.17. Μόνο το 5.25% των υπαλλήλων έχει αποφοιτήσει από πρωτοβάθμιο επίπεδο και το 15.79% έχει αποφοιτήσει από δευτεροβάθμιο επίπεδο, ενώ το 5.26% κατέχει τεχνολογικό δίπλωμα, το 47.37% κατέχει πτυχίο πανεπιστημιακού επιπέδου και το 26.32% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο.

Πίνακας 4.4.17 – Μορφωτικό Επίπεδο



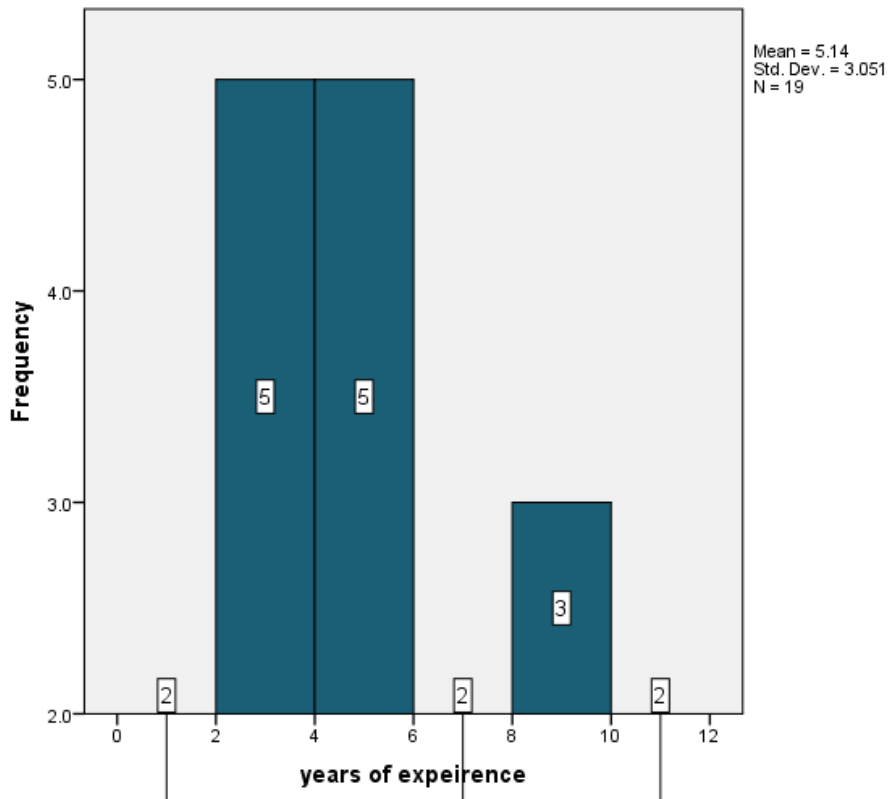
Αναφορά γίνεται και στις μισθολογικές κλίμακες των υπαλλήλων και τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 4.4.18. Ο πιο χαμηλόμισθος πωλητής από αυτούς που απάντησαν το ερωτηματολόγιο λαμβάνει κάτω από 1000 ευρώ, ενώ ο πιο υψηλά αμειβόμενος λαμβάνει μισθός μέχρι και 3000 ευρώ.

Πίνακας 4.4.18



Τέλος, γίνεται αναφορά στα χρόνια εργασίας των πωλητών στην MTN, τα οποία κυμαίνονται από 6 μήνες μέχρι και 10 χρόνια.

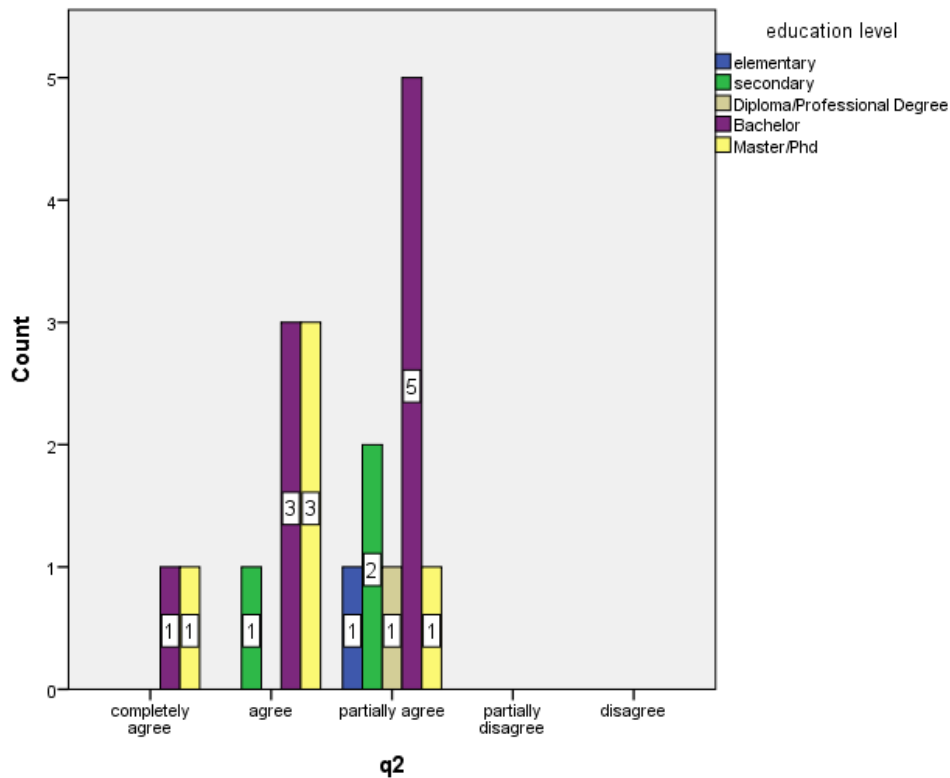
Πίνακας 4.4.19



4.5 Δημογραφικά Στοιχεία και Αποτελέσματα

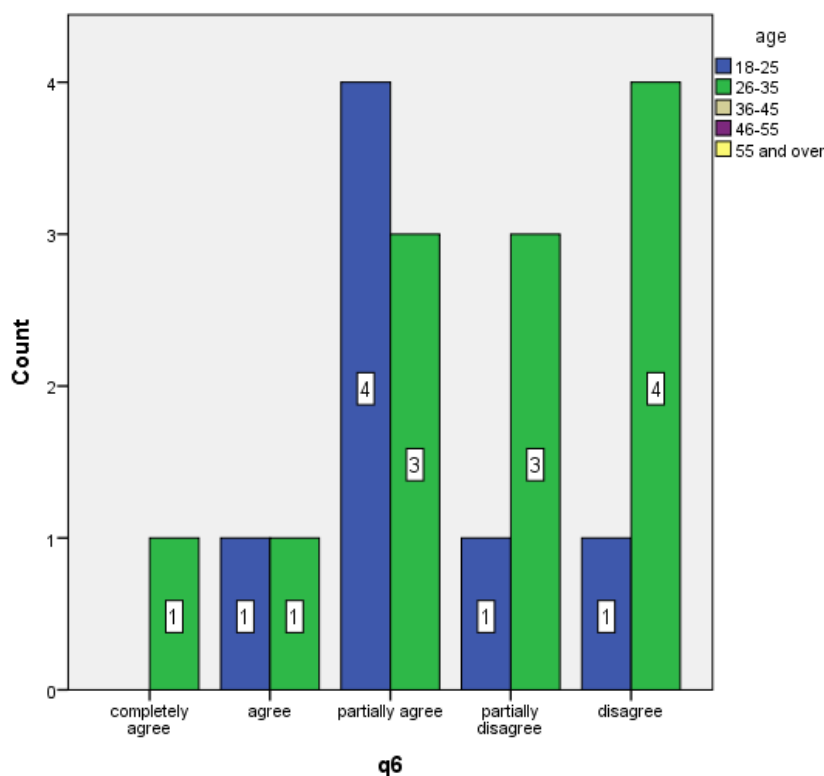
Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση και η σύνδεση των δημογραφικών στοιχείων των πωλητών (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, μισθολόγια), με τις απαντήσεις που έδωσαν σε κάποιες από τις πιο σημαντικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4.5.1



Στο πρώτο γράφημα 4.5.1 ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι πωλητές από όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες συμφωνούν μερικώς ότι το σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης είναι αντικειμενικό. Επίσης μπορούμε να αναφέρουμε ότι η μερίδα πωλητών που κρίνει πιο αντικειμενικό το σύστημα είναι τα άτομα με ανώτατο μορφωτικό επίπεδο και κατέχουν πανεπιστημιακό πτυχίο ή μεταπτυχιακό.

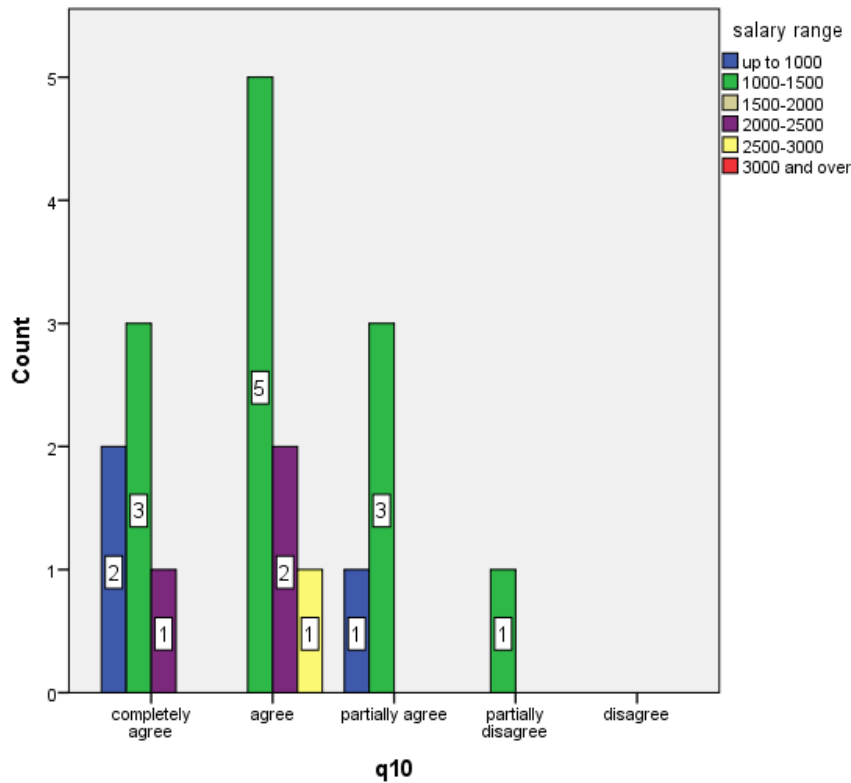
Πίνακας 4.5.2



Στο δεύτερο γράφημα 4.5.2 εξετάζεται ποιες είναι οι ηλικίες που είναι πιο επιρρεπείς στο άγχος και στην πίεση. Αυτό που φανερώνει η έρευνα είναι ότι τα αυτοί που δεν νοιώθουν τόσο άγχος είναι τα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 26-35. Αυτό είναι και το αναμενόμενο, γιατί είναι άτομα που κατά πάσα πιθανότητα έχουν μεγαλύτερη εργασιακή πείρα και έτσι είναι πιο χαλαροί.

Στο τρίτο γράφημα 4.5.3 παρουσιάζεται η βαθμολογική κλίμακα των πωλητών και πως αυτή επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων μετά από μια θετική αξιολόγηση. Όπως είναι αναμενόμενο τα άτομα που αμείβονται από 1000-1500 ευρώ συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι η θετική αξιολόγηση τους παροτρύνει να εργαστούν με περισσότερο ζήλο. Αυτό συμβαίνει κατά τη γνώμη μου γιατί αναμένουν ότι επιδεικνύοντας περισσότερο ζήλο και ενδιαφέρον, θα επωφεληθούν με αύξηση ή με άλλα οικονομικά οφέλη.

Πίνακας 4.5.3



4.6 Αποτελέσματα Συνέντευξης και Συμπεράσματα.

Εκτός από το ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τους υπαλλήλους της MTN, έγινε και προσωπική συνέντευξη από Internal Controller του τμήματος BRM&Internal Audit (Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου) και από τον Quality & Training Manager (Τμήμα Customer Experience).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνάδουν με τις απαντήσεις και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και αυτό αποδεικνύει τη συνάφεια στις απαντήσεις και επιβεβαιώνεται το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί στην MTN. Συγκεκριμένα:

- Το σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης κρίνεται αντικειμενικό και αξιόπιστο, τόσο από τα άτομα του Εσωτερικού Ελέγχου, όσο και από τους πωλητές που αξιολογούνται. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι κανείς δε θεωρεί ότι υπάρχουν προβλήματα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας στο σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης. Η θετική προσέγγιση προς το σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου, βοηθάει στη συντήρηση του κλίματος συνεργασίας που υπάρχει

στην εταιρεία και προφανώς θα απουσιάζουν και τα παράπονα για προκατειλημμένες αξιολογήσεις.

- Επίσης πολύ σημαντικό αποτέλεσμα είναι το γεγονός ότι οι πωλητές μετά από μια αρνητική αξιολόγηση δεν κρατάνε αρνητική στάση απέναντι στον αξιολογητή τους (ερ. 14) και για αυτό το λόγο άλλωστε δεν θεωρούν και αναγκαίο να υπάρχουν εξωτερικοί αξιολογητές (ερ. 16). Τα πιο πάνω βέβαια τα επιβεβαιώνουν και οι υπεύθυνοι μέσα από τη συνέντευξη που έγινε, οι οποίοι δεν βρίσκουν λόγο να μη γίνεται ο έλεγχος από το υφιστάμενο εργατικό προσωπικό της εταιρείας.
- Στη συνέντευξη τονίστηκε η σπουδαιότητα των εργαλείων της αξιολόγησης και του ελέγχου. Ο Quality & Training Manager (Τμήμα Customer Experience), που παραλαμβάνει όλες τις αξιολογήσεις που γίνονται και αναλύει τα αποτελέσματα. Όταν εντοπιστούν τα προβλήματα και οι αδυναμίες, σχεδιάζεται άμεσα το σχέδιο για εκπαίδευση των πωλητών. Η εκπαίδευση των πωλητών είναι ένας πολύ σημαντικός άξονας στην MTN και συμβάλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των πωλητών και κατά συνέπεια στην ανάπτυξη των επιδόσεων τους.

Επίσης για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των πωλητών η MTN διοργανώνει κάθε χρόνο σεμινάρια για τους πωλητές της είτε ενδο-επιχειρησιακά είτε πολύ-επιχειρησιακά όπου τους προσφέρεται η ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη και εκπαίδευση στις τελευταίες τεχνολογίες και τρόπους αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών.

Τη σπουδαιότητα των εργαλείων αυτών αναγνωρίζουν και οι ίδιοι οι υπάλληλοι της εταιρείας (ερ. 3), ίσως όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό που αναλύθηκε στις προσωπικές συνεντεύξεις.

- Το στις ερωτήσεις 8 και 10 του ερωτηματολογίου, οι πωλητές τόνισαν ότι μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση και τον έλεγχο γίνεται συζήτηση και διάλογος. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τους μάνατζερ του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και του Τμήματος Customer Experience. Συγκεκριμένα γίνονται μηνιαίες συναντήσεις του προσωπικού για να γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων του ελέγχου και να συζητηθεί σε ποιο

σημείο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της εταιρείας. Στη μηνιαία συνάντηση λαμβάνουν μέρος οι διευθυντές του τμήματος πωλήσεων, οι υπεύθυνοι καταστημάτων και οι area supervisors.

Παράλληλα γίνονται και εβδομαδιαίες συναντήσεις για να υπάρχει μια πιο συχνή επαφή με τους πωλητές, τον διευθυντή αλλά και τον περιφερειακό διευθυντή του κάθε καταστήματος. Στις εβδομαδιαίες συναντήσεις συζητούνται τα προβλήματα και λαμβάνονται υπόψη οι εισηγήσεις των πωλητών. Έτσι σχεδιάζεται ένα κοινό πλάνο για τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στους πωλητές να συμμετέχουν περισσότερο στις αποφάσεις για το κατάστημα και αυτό θα τους υποκινεί για καλύτερη απόδοση.

- Το σημείο που δεν ήταν ξεκάθαρο στις απαντήσεις των εργαζομένων είναι οι απαντήσεις στην ερώτηση 5, εάν η αξιολόγηση συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και προαγωγών της εταιρείας. Αν και οι απαντήσεις των υπαλλήλων ποικίλουν και διαφοροποιούνται, τα άτομα του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και του Τμήματος Customer Experience είναι ξεκάθαροι ότι τόσο ο έλεγχος, όσο και η αξιολόγηση συνδέονται άμεσα με το σύστημα αμοιβών, προαγωγών αλλά και απολύσεων. Το προσωπικό βαθμολογείται για τη συμπεριφορά του στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και για την απόδοσή του. Για αυτό το λόγο έχει θεσμοθετηθεί το σύστημα KPI (Key Performance Indicators). Τέλος του χρόνου γίνεται αξιολόγηση που αφορά στην απόδοση και στην εκπλήρωση των στόχων και έτσι δίνονται τα bonus προς τους πωλητές. Πέραν από τους χρονιαίους στόχους αξιολογούνται και οι μηνιαίοι στόχοι, οι οποίοι και πάλι συνδέονται με το σύστημα αμοιβών. Όσον αφορά στη συμπεριφορά των υπαλλήλων τόσο προς τους συναδέλφους, όσο και προς το καταναλωτικό κοινό, αξιολογείται. Όταν εντοπιστούν παρεκκλίσεις, τότε οι πωλητές ενημερώνονται προφορικά, αλλά και γραπτά. Εάν ο πωλητής δε συμμορφωθεί και δε βελτιώσει είτε τη συμπεριφορά, είτε την απόδοσή του, όταν δεκτεί την τρίτη αποστολή, απολύεται.

4.7 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Με την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αλλά και τις ανάλυσης των ερωτηματολογίων και των απαντήσεων των συνεντεύξεων, μπορούμε με ασφάλεια να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η εμπειρική έρευνα στην MTN ήρθε να ενισχύσει τις θέσεις της βιβλιογραφίας. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος των πωλητών λοιπόν είναι δύο σπουδαία και απαραίτητα εργαλεία για την ανάπτυξη της εταιρείας και του εργατικού προσωπικού που εργοδοτείται εκεί. Οι δύο αυτοί άξονες είναι καθόλα αντικειμενικοί και αξιόπιστοι και πρέπει να συνδέονται τόσο με τα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους, όσο και με τις οικονομικές τους απολαβές.

Τολμώ να πω μετά από την εμπειρική έρευνα ότι η MTN χρησιμοποιεί υποδειγματικά αυτά τα εργαλεία και είναι ένας από τους βασικούς λόγους που της βοήθησαν να αναπτυχθεί τόσο γρήγορα στην Κύπρο και να εδραιωθεί στη συνείδηση των κύπριων καταναλωτών.

Είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν προσεκτικά τα εργαλεία του ελέγχου και της αξιολόγησης από υπεύθυνους των επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ θετικά κλειδιά για την περαιτέρω ανάπτυξη όποιας επιχείρησης εργοδοτεί ανθρώπινο προσωπικό και κυρίως όταν αυτό έρχεται σε άμεση επαφή με καταναλωτές.

Είναι φανερό ότι λόγω της περιορισμένης έκτασης αυτής της μελέτης δεν αναλύθηκαν διεξοδικά και για αυτό η μελέτη αυτή θα μπορούσε σε μεταγενέστερο στάδιο να αναλυθεί εις βάθος.

Βιβλιογραφία

Bach, S. (2005). *Managing Human Resources*. 4η έκδοση. [χ.τ.]: Blackwell Publishing.

Warr, P. (2002). *Psychology at Work*. 5η έκδοση. London: Penguin Books.

Sonnichsen, R. (2000). *High Impact Internal Evaluation*. California: Sage Publication.

Werther, W. & Davis, K. (1986). *Personel Management and Human Resources*. 2η έκδοση. Singapore: McGraw-Hill.

Schuler, R. & Jackson S. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*. 6η έκδοση. Minneapolis: West Pub. Co.

Newstrom, J., Reif, W. & Monczka, R. (1975). *A Contingency Approach to Management: Readings*. United States: McGraw-Hill Series in Management.

Χολέβας, Γ. (1989). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Μανατζμεντ*. Αθήνα: Το Οικονομικό.

Μάντζαρης, Γ. (2011). *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Σέρρες: Copy City.
James, P., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, 1998.

Αυλωνίτης, Γ. & Σταθακόπουλος, Β. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. 12η έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μπουραντάς, Δ. & Μάντες, Γ. (1995). *To Management των πωλήσεων*. Αθήνα: Οδυσσέας.

Τερζίδης, κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rossili.

Παγκάκης, Γ. (2002). *Μελέτη - Έρευνα Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Κούτρης, Κ. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Σέρρες: Αφοι Χαραλαμπίδη.

Wray, R., Luft, R. & Highland, P. (2003). *Κοινωνική Συμπεριφορά στο Χώρο Εργασίας*. Μετάφραση από τα Αγγλικά από Κοκονέζη, Ε. Αθήνα: Έλλην. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1996).

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002). *Management, μια Σύγχρονη άποψη*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Forum.

Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Γκιούρδας.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Τζεμπελίκος, Ν. (2011). *Έρευνα Μάρκετινγκ με τη χρήση του SPSS*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: [χ.ε.].

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008). Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες και Συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education Technology*. Volume 4 (Number 1).

<https://docs.google.com/document/d/1Ns81KOsIEHm0PKruMXSgV-xe9gtye6Npp-x2KgROIbS/edit?hl=en&pli=1>

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο προς πωλητές της MTN.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας επιπέδου Μάστερ στο πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, με τίτλο «Έλεγχος, επιτήρηση και αξιολόγηση πωλητών – Ρόλος και σημασία για τους πωλητές και την επιχείρηση.» Η συμβολή σας είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία.

Μέρος Α

- 1) Είσαστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα ελέγχου της επιχείρησης;
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 2) Θεωρείτε ότι το σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 3) Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι απαραίτητα εργαλεία όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία, αλλά και για την ανάπτυξη της MTN.
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 4) Η αξιολόγηση με κάνει πιο ανταγωνιστικό απέναντι στους συναδέλφους μου.
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 5) Η αξιολόγηση συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και προαγωγών της εταιρείας.
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 6) Κατά τη διάρκεια του ελέγχου νοιώθω άγχος και πίεση.
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 7) Είμαι αγχωμένος/η για τα αποτελέσματα του ελέγχου και της αξιολόγησης.
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως
- 8) Μετά το τέλος του ελέγχου και της αξιολόγησης γίνεται διάλογος και συζήτηση γύρω από τα αποτελέσματα του ελέγχου και της αξιολόγησης.
 συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

9) Μετά τη συζήτηση σχετικά με την απόδοσή μου, μου δίνονται τα απαραίτητα κίνητρα για να βελτιώσω την απόδοσή μου.

- συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

10) Μετά από μια θετική αξιολόγηση δουλεύω με περισσότερο ζήλο.

- συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

11) Σημείωσε τα αισθήματά σου μετά από μια θετική ανατροφοδότηση.

12) Σημείωσε τα συναισθήματά σου μετά από μια αρνητική ανατροφοδότηση.

13) Εάν η αξιολόγηση είναι αρνητική επηρεάζεται η απόδοσή μου.

- συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

14) Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση έχω αρνητική συμπεριφορά απέναντι στον αξιολογητή μου.

- συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

15) Ο αξιολογητής προτείνει τρόπους βελτίωσής μου, μετά από μια αρνητική αξιολόγηση.

- συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

16) Θα προτιμούσα ο έλεγχος και η αξιολόγηση να γίνονται από εξωτερικούς συνεργάτες.

- συμφωνώ πλήρως συμφωνώ πολύ συμφωνώ αρκετά διαφωνώ κάπως
 διαφωνώ πλήρως

Μέρος Β

17) Φύλο:

- Άνδρας
Γυναίκα

18) Ηλικία:

- 18-25
26-35
36-45
46-55
55 και άνω

19) Εκπαίδευση:

- Πρωτοβάθμια
Δευτεροβάθμια
Τεχνολογική
Ανώτατη
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

20) Σε ποια κλίμακα εμπίπτει ο μηνιαίος μισθός σας;

- Μέχρι 1000
1000-1500
1500-2000
2000-2500
2500-3000
3000 και πάνω

21) Πόσα έτη εργάζεστε στην MTN;

Παράρτημα 2

Ερωτήσεις προς τον Internal Controller

- Περιγράψετε τις διαδικασίες ελέγχου των υπαλλήλων και συγκεκριμένα το σύστημα ελέγχου των πωλητών.
- Πώς αξιολογείτε τις πιο πάνω διαδικασίες, ως υπεύθυνος ελέγχου;
- Πώς γίνεται η ενημέρωση του προσωπικού για τον έλεγχο;
- Πώς αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι τις πιο πάνω διαδικασίες;
- Λαμβάνονται υπόψη οι εισηγήσεις των υπαλλήλων, γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν με το τέλος του ελέγχου;
- Ποια είναι η σπουδαιότητα του ελέγχου για MTN;
- Πιστεύετε ότι ο έλεγχος και η ιεραρχική αυτή σχέση προκαλεί προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης; Θα ήταν καλύτερα ο έλεγχος να γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες;

Ερωτήσεις προς τον Quality and Training Manager

- Περιγράψετε τη διαδικασία αξιολόγησης της MTN.
- Θεωρείτε ότι το αυτό είναι αποτελεσματικό;
- Υπάρχουν κάποιες εισηγήσεις που θα βελτίωναν το σύστημα και τη διαδικασία αξιολόγησης;
- Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης;
- Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση είναι αξιοκρατικό εργαλείο για προαγωγή, απόλυση κ.τ.λ;
- Όταν πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση πώς γίνεται η ενημέρωση των πωλητών;
- Η αξιολόγηση συνδέεται με το σύστημα αμοιβής;
- Η αξιολόγηση είναι σημαντικό εργαλείο υποκίνησης;
- Πως επιδρά η αξιολόγηση στη σχέση σας με τους πωλητές; Είναι αρνητικοί, επιφυλακτικοί απέναντί σας, ή θεωρούν ότι μπορείτε να συμβάλετε στην ουσιαστική βελτίωσή τους;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα αποτελέσματα που αντιμετωπίζετε πριν, κατά τη διάρκεια, αλλά και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης;

- Η αξιολόγηση συμβάλει στην ανάπτυξη της εταιρείας;
- Η αξιολόγηση συμβάλει αποτελεσματικά στη βελτίωση των εργαζομένων;
- Με την αξιολόγηση εμφανίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού;
- Θεωρείτε ότι αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από ανεξάρτητη επιτροπή;
- Θεωρείτε ότι όντως η αξιολόγηση είναι σπουδαίο και χρήσιμο εργαλείο;