

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ CALL CENTER (ΚΕΝΤΡΑ ΚΛΗΣΕΩΣ)

Πρακτική περίπτωση: « Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο in house (εσωτερικό) call center της εμπορικής εταιρίας Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.»

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΕΛΕΝΗ ΚΟΥΡΓΙΑΛΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΤΣΙΩΝΑΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ CALL CENTER (ΚΕΝΤΡΑ ΚΛΗΣΕΩΣ)

Πρακτική περίπτωση: « Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο in house (εσωτερικό) call center της εμπορικής εταιρίας Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε ».

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΕΛΕΝΗ ΚΟΥΡΓΙΑΛΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΤΣΙΩΝΑΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

Περιεχόμενα

Περίληψη		6
Abstract		7
Ευχαριστίες		8
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή		9
1.1	Προσδιορισμός προβλήματος	9
1.2	Διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος	11
1.3	Σκοπός της διατριβής	13
1.4	Θέση της μεταπτυχιακής διατριβής	13
1.5	Γενική μεθοδολογία διατριβής	13
1.6	Ερευνητικά ερωτήματα διατριβής	15
1.7	Περιορισμοί της διατριβής	16
1.8	Διάρθρωση της μεταπτυχιακής διατριβής	16
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση		19
2.1	Ο κλάδος των call centers (κέντρων κλήσεως)	21
2.2	Διεθνής αγορά	24
2.3	Εννοιολογικές επισημάνσεις και πρακτικές σε ένα κέντρο κλήσεως	26
2.4	Η εξέλιξη στην τεχνολογία των κέντρων κλήσεως	28
2.5	Οργάνωση και διαδικασίες σε ένα κέντρο κλήσεως	32
2.6	Η συμβολή της τεχνολογίας στο κέντρο κλήσεως	34
2.7	Συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών στο κέντρο κλήσεως	35
2.8	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο κέντρο κλήσεως	36
2.9	Γενική θεώρηση της οργάνωσης, διαχείρισης του προσωπικού	36
2.9.1	Οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού ως διοικητική λειτουργία	36
2.9.2	Διαχείριση (διοίκηση) του προσωπικού ή των ανθρώπινων πόρων /δυναμικού	38
2.9.3	Οι βασικές αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	40
2.9.4	Παρόν και μέλλον στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού	45
2.10	Γενική θεώρηση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού	47
2.11	Πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού– αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα κέντρα κλήσεως	52
2.11.1	Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα κέντρα κλήσεως	53
2.11.2	Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα κέντρα κλήσεως	61
2.12	Διάλειμμα περισυλλογής και συγκριτικών αναφορών σε σχέση με τη θεωρητική προσέγγιση	61
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία		64
3.1	Μελέτη περίπτωσης	64
3.2	Σκοπός της μελέτης περίπτωσης	64
3.2.1	Προφίλ και κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης	65
3.2.2	Οργάνωση και διαχείριση του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως	66
3.2.3	Διαχείριση του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως	67
3.2.4	Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως της εταιρίας	67
3.3	Θεωρητική επισκόπηση της εμπειρικής έρευνας	68
3.3.1	Επιλογή σχεδίου έρευνας	68
3.3.2	Σχεδιασμός εργαλείων έρευνας	69
3.3.2	1 Σχεδιασμός συνεντεύξεων των υπευθύνων της επιχείρησης	69

3.3.2	2	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου εξυπηρετούμενων πελατών	69
3.3.3		Το δείγμα	71
3.3.4		Ανάλυση αποτελεσμάτων	71
Κεφάλαιο 4: Ευρήματα έρευνας			72
4.1		Ποιοτική ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων	72
4.2		Ποσοτική ανάλυση ερωτηματολογίου πελατών	78
4.2.1		Ανάλυση και παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου	79
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα έρευνας			87
5.1		Ποιοτική προσέγγιση, μελέτη περίπτωσης	87
5.2		Ποσοτική προσέγγιση, ερωτηματολόγιο εξυπηρετηθέντων πελατών	89
5.3		Τελικό συμπέρασμα ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης	91
5.4		Επισημάνσεις για τη διοίκηση της υπό μελέτης εταιρίας	91
5.5		Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	93
Βιβλιογραφία			95
Παραρτήματα			99
I.		Φύλλο δομημένης συνέντευξης με υπεύθυνο τηλεφωνικού κέντρου	99
II.		Φύλλο δομημένης συνέντευξης με επιχειρηματία	107
III.		Ερωτηματολόγιο εξυπηρετούμενων πελατών	116

Περίληψη

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: Η οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα call centers (κέντρα κλήσεως) *Πρακτική περίπτωση «Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο in house (εσωτερικό) call center της εμπορικής εταιρίας Σ.Α. Σταυρόπουλος Α.Ε.»*

Στην παρούσα διατριβή προσεγγίζεται σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, η οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα call centers. Στο θεωρητικό πλαίσιο, αποσαφηνίζονται έννοιες, όροι και παρουσιάζεται ο εγχώριος και διεθνής τομέας του κλάδου δραστηριότητας κέντρων κλήσεων. Στη συνέχεια, αντλώντας στοιχεία από τις αρχές της διοίκησης, παρουσιάζουμε την οργάνωση και διαχείριση ενός call center. Αναφέρονται οι παράμετροι της διοίκησης των κέντρων κλήσεως που είναι η οργάνωση, η τεχνολογία, οι πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό. Η συνέργεια αυτών των παραμέτρων έχει να κάνει με την επιρροή που ασκεί σε αυτές, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των βασικών λειτουργιών της, ενώ εξειδικεύεται η λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.

Με βασικό εργαλείο τις παραπάνω θεωρητικές και επιστημονικά τεκμηριωμένες προσεγγίσεις προχωράμε στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στα κέντρα κλήσεως και εξετάζουμε κατ' αντιστοιχία όλες τις βασικές λειτουργίες. Προσεγγίζεται θεωρητικά και προκρίνεται η αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των τηλεφωνικών αντιπροσώπων, από τους πελάτες της εταιρίας.

Στην εμπειρική προσέγγιση, η έρευνα στηρίχθηκε στην ποιοτική προσέγγιση (μέσω και των συνεντεύξεων με τον επιχειρηματία και τον υπεύθυνο κέντρου κλήσεως) με την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης, για την οργάνωση, διαχείριση και την λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, με την τελευταία, να ερευνάται και μέσω της ποσοτικής προσέγγισης (χορήγηση ερωτηματολογίου σε δείγμα 50 πελατών) με διττό σκοπό: α) την αξιολόγηση της απόδοσης των agent από τους πελάτες της εταιρίας (κυρίαρχο ερευνητικό ερώτημα / ερευνητική υπόθεση) και β) την επαναπληροφόρηση της υπό μελέτης εταιρίας.

Τα ευρήματα της έρευνας που προέκυψαν είναι ενδιαφέροντα και προσφέρουν χρήσιμα στοιχεία για την οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο κέντρο κλήσεως, αξίζει δε να σημειωθεί ότι προέκυψε και θετική αξιολόγηση εκ μέρους των πελατών για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των agent.

Abstract

TITLE OF THE THESIS, the organization, management and evaluation of the staff in call centers. Case study: “the evaluation of the staff (agents) in the in house call center of the company S.D. STAYROPOYLOS S.A.”

The present thesis, approached the theoretical and practical level, the organization, the management and evaluation of the staff (agent) in call centers.

In the theoretical context, are clarified concepts, terms and presented the domestic and international branch of activity in the call centers. Then, drawing upon the principles of management, present the organization and management of a call center. Specify the parameters of the management of call centers, which are, the organization, technology, customer, human resources. The synergy of these parameters has to do with the relevance to management of human resources through of basic functions like (planning, selection, staffing, training, evaluation, employee relations, health and safety, compensation and benefit systems, coaching and empowerment , programs total quality management) and, specializes function evaluation of staff performance.

With a basic tool the above theoretical and scientifically based approaches, we are moving in the practices in human resource management and looking at correspondingly (as review presented in the previous paragraph). We approach in theory and qualify the objective evaluation method of the customers’ service, in order to evaluate the agents, (that we’ll use) in the in-house call center of the case study company.

Empirical approach, relied on a qualitative research (interviews with the entrepreneur and the responsible of call centre) for the synthesis and illustrate of case study on the organization, management and evaluation of the staff (agent) with the latter being quantitative research (questionnaire to a sample of 50 customers) of the in house call centre, with a twofold : to evaluate the performance of the agent from the customers of the company (the dominant research question) and presented, as an element a feed - back for the company.

The research findings are interested and provide useful information for the organization, management and evaluation of agent performance in the call center. It is worth mentioning, that we have positive evaluation by the customers of the company for the efficiency and effectiveness of the agents.

Ευχαριστίες

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ξεχωριστά την κόρη μου που με στήριξαν και μου έδωσαν κουράγιο και δύναμη για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής

Επίσης, ιδιαίτερα ευχαριστώ την εταιρία Σ.Δ. Σταυρόπουλος Α.Ε., που μας έδωσε την ευκαιρία να πραγματοποιηθεί η ερευνητική μας προσπάθεια στην εταιρία, όπου οι υπεύθυνοι (ο ιδιοκτήτης και ο υπεύθυνος του τηλεφωνικού κέντρου) διέθεσαν πολύτιμο χρόνο προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις, ενώ ο υπεύθυνος του τηλεφωνικού κέντρου βοήθησε στο να διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια, στο δείγμα των 50 πελατών, για την αξιολόγηση της απόδοσης των agent.

Θα ήταν παράλειψη μας, βέβαια, να μην ευχαριστήσω τους συναδέλφους, εργαζόμενους στο τηλεφωνικό κέντρο, που βοήθησαν στην έρευνα με τις πληροφορίες, τις συζητήσεις και τη γόνιμη ανταλλαγή απόψεων, κάποιες εκ των οποίων, τεκμηριωμένα (στη θεωρία και στην πράξη) αποτελούν χρήσιμα εδάφια της συγκεκριμένης διατριβής.

Τέλος να ευχαριστήσω, τον καθηγητή Ευθύμιο Τσιώνα, που βοήθησε σε ουσιώδη ζητήματα, έδειξε εμπιστοσύνη, ευθύς εξαρχής στην ερευνητική μας προσπάθεια και αυτό αποτέλεσε πηγή έμπνευσης στο να σχεδιασθεί, οργανωθεί και να ολοκληρωθεί η μεταπτυχιακή μας διατριβή.

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή

Η μεταπτυχιακή διατριβή με τίτλο: «*Η Οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα call centers (κέντρα κλήσεως)*». Πρακτική περίπτωση: η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο *in-house* (ενδοεπιχειρησιακό) call center (κέντρο κλήσεως) της εμπορικής εταιρείας Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε», πραγματοποιείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών (MBA) Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ) για το Ακαδημαϊκό έτος 2013-2014.

Η εργασία επιχειρεί να διερευνήσει την έννοια και τη σημασία της οργάνωσης - διαχείρισης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στα call centers (κέντρα κλήσεως) και ακολούθως μέσω της εμπειρικής προσέγγισης, στην υπό μελέτη εμπορική εταιρεία Σ.Δ. Σταυρόπουλος Α.Ε. που δραστηριοποιείται στη διανομή τσιγάρων και καπνού, να διερευνήσουμε την πρακτική εφαρμογή των εννοιών της οργάνωσης - διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως, εστιάζοντας και προβάλλοντας ένα σημαντικό παράγοντα (για την εταιρία και για το προσωπικό) της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, που δεν είναι άλλος από την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, μέσω δομημένων συνεντεύξεων (ιδιοκτήτης, υπεύθυνος κέντρου κλήσης) και κατασκευής και χορήγησης ερωτηματολογίου προς συμπλήρωση στους εξυπηρετούμενους (πελάτες).

1.1 Προσδιορισμός προβλήματος

Το πρόβλημα είναι σύνθετο, πηγάζει από τη σημασία της οργάνωσης- διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως από τη συνεχώς και αέναη μάχη της τεχνολογίας με τον άνθρωπο, που πραγματικά μπορεί κάλλιστα να μορφοποιηθεί και να εξιστορηθεί παραδειγματικά, ως η μάχη του τηλεφώνου (ως εργαλείου επικοινωνίας και εργασίας) και του ανθρώπου (ως εργαζόμενου). Ειδικά, όπως αναφέρει στην εισαγωγή στη διπλωματική του θέση ο Coccimiglio (2003), « *το call center, από τη φύση του εξελίσσεται σε ένα δυναμικό και σύνθετο οργανωσιακό περιβάλλον, που απαιτεί από τους εργαζόμενους υψηλές γνώσεις και τεχνικές ικανότητες που συνεχώς θα πρέπει να ανανεώνονται* ».

Οι ανθρώπινοι πόροι, που απασχολούνται σε ένα τηλεφωνικό κέντρο αποτελούν σημαντική μεταβλητή για την εταιρεία και τις διαδικασίες που εφαρμόζει στην επαφή (επικοινωνία, εξυπηρέτηση κ.λ.π) με τους πελάτες. Μια σημαντική έρευνα για τα κέντρα κλήσεως (την οποία συχνά επικαλούμαστε και αντλούμε αρκετά στοιχεία)

είναι η συγχρηματοδοτούμενη έρευνα από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης- (ΕΤΠΑ) κατά 80% και από Εθνικούς Πόρους 20% που υλοποιήθηκε και χρηματοδοτήθηκε ως μια εκ των δράσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) Ανταγωνιστικότητα στο Πλαίσιο του Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (2000-2006 & 2009 με τη παράταση) για λογαριασμό της Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Ανάπτυξης, στο ομώνυμο Υπουργείο Ανάπτυξης. Η έρευνα αυτή εκπονήθηκε από τους σύμβουλος επιχειρήσεων Remaco A.E. και την Hellas Stat., για λογαριασμό του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, του ΕΟΜΜΕΧ.

Η εν λόγω έρευνα, είναι χρηστική, μέσω της οποίας αντλήθηκαν αρκετά στοιχεία για τα κέντρα κλήσεως μιας και στην χώρα μας, δύσκολα βρίσκεις μελέτες, βιβλία ή και άλλες πηγές που να αναφέρονται αποκλειστικά στη διαχείριση των call center, δεδομένου ότι στη χώρα μας, από τη δεκαετία του 90 και μετά άρχισαν να αναπτύσσονται τέτοιου είδους δραστηριότητες. Η παραπάνω (κλαδική μελέτη) αναφέρεται σε έρευνες (στην Ελλάδα αλλά και παγκόσμια) που αποτυπώνουν, από την μια ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι στα call centers είναι νεαρά άτομα, με χαμηλή ή καθόλου εργασιακή εμπειρία (φοιτητές, γυναίκες που μπαίνουν για δεύτερη φορά στην αγορά εργασίας, άτομα που θέλουν ένα συμπληρωματικό εισόδημα, άτομα με αναπηρία, επιδοτούμενα από ευρωπαϊκά ή / και εθνικά προγράμματα) με ένα δείκτη εναλλαγής (turn –over) στον κλάδο πολύ υψηλό, ενώ από την άλλη, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με μεγάλη εργασιακή εμπειρία, αναζητείται από εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένες υπηρεσίες (τεχνολογικού, χρηματοοικονομικού τομέα) με κοινό χαρακτηριστικό και των δύο κατηγοριών (για διαφορετικούς λόγους) να είναι μια σύντομη αρχική εκπαίδευση, εστιασμένη περισσότερο στα πράγματα (πολλά και σύνθετα εργαλεία της τεχνολογίας) παρά στη δραστηριότητα, εξαιτίας του ότι στην πρώτη των περιπτώσεων συνήθως, υπάρχει συγκεκριμένο σενάριο συνομιλίας με τον πελάτη το οποίο μαθαίνεται σχετικά εύκολα και ακολουθείται, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, που εστιάζουμε στη δραστηριότητα η περιγραφή της θέσης εργασίας, απαιτεί εξειδίκευση, και το στελεχιακό δυναμικό είναι εξειδικευμένο και έτσι την σύντομη αρχική εκπαίδευση, την διαδέχεται η διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τέλος, και στις δύο περιπτώσεις, σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της αξίας της εταιρείας και του ανθρώπου (εργαζόμενου) είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Αυτό, θα πρέπει να αποτελεί μέτρο ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει ένα call center και ταυτόχρονα δείκτης τόσο για την επιχείρηση, για την

καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη δραστηριότητα που αναπτύσσει, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος καθίσταται υπεύθυνος ως μονάδα και ως μέλος της ομάδας για την αυτοβελτίωσή του, σύμφωνα με κανόνες και επιστημονικά κριτήρια, τεκμηριωμένα, πρακτικά εφαρμόσιμα και πρωθύστερα στον ίδιο (εργαζόμενο) ανακοινωθέντα. Με τη συμβολή των λειτουργιών της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων για τη θεώρηση του εργαζομένου (και των ανθρωπίνων πτυχών του χαρακτήρα του) σε ένα σύνθετο οργανωσιακό και τεχνολογικό περιβάλλον, που η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο και να προλειαίνει το έδαφος, ώστε η διοίκηση να θεωρεί τον ανθρώπινο πόρο όχι ως κέντρο κόστους (δαπάνης), αλλά ως κέντρο κέρδους (οφέλους) και γιατί όχι ως διανοητικό κεφάλαιο (η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία).

Στην παρούσα εργασία, θεωρούμε ότι η βελτίωση της ποιότητας σε ένα call center, είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να αρχίσει έστω δηλαδή και με μικρά, αλλά στέρεα επιστημονικά βήματα από μια μονάδα (ενδοεπιχειρησιακό τηλεφωνικό κέντρο) μέσω της μελέτης περίπτωσης, έχοντας γνώση εκ των προτέρων, την ελληνική πραγματικότητα, ειδικά για τις εταιρείες μικρού και μεσαίου μεγέθους, τη δυσκολία του εγχειρήματος στο να εφαρμόσουν τις αρχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (σε πολλές δεν υπάρχει ανάλογο τμήμα), επομένως και της υιοθέτησης και εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, εξαιτίας και του γεγονότος, ότι στην πράξη θα πρέπει να τηρούνται οι λεπτές ισορροπίες ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό ώστε να υλοποιούνται οι τεθέντες στόχοι.

Αρκετές έρευνες έχουν αποκαλύψει, (παρότι άρχισαν από μικρό αριθμό συμμετεχόντων) χρήσιμα συμπεράσματα, ενώ, και η διαχείριση δεδομένων λόγω του μικρού όγκου είναι απλούστερη.

1.2 Διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος

Οι εξελίξεις στη δομή της κοινωνίας και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, είναι παράγοντες, που αλλάζουν και επαυξάνουν το ρόλο και τη σπουδαιότητα των τηλεφωνικών κέντρων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των εξελίξεων σε διεθνή εμπειρία παίζει το τηλεφωνικό κέντρο στο οποίο επιπλέον τείνουν να ενσωματωθούν όλοι οι πιθανοί τρόποι επικοινωνίας πελάτη - επιχείρησης. Κυρίαρχο ρόλο, στις διαμορφούμενες εξελίξεις από την διεθνή

πραγματικότητα, καλείται να παίξει ο άνθρωπος / εργαζόμενος (ανθρώπινοι πόροι) και η συμβολή που θα πρέπει να έχει η οργάνωση – διαχείριση και αξιολόγηση του προσωπικού στις εταιρίες των call centers (κέντρα κλήσεως) αναδεικνύοντας, κυρίως μέσα από τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ αυτών, και τη λειτουργία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως αναγκαία και ικανή συνθήκη για να απαντήσουμε στις ερευνητικές μας υποθέσεις αλλά και να εκπληρώσουμε τον κεντρικό μας στόχο που δεν είναι άλλος από το να δούμε την αξιολόγηση (αλλά και άλλες βασικές λειτουργίες όπως η επιλογή, στελέχωση, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις κ.λ.π) όχι μόνο ως επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά και ως προσωπική αλλά και επιχειρησιακή επιδίωξη τόσο για την υπό μελέτη επιχείρηση όσο και για τον άνθρωπο εργαζόμενο.

Υπό αυτή την έννοια η εργασία, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης, και την ποσοτική έρευνα, καλείται να δώσει απαντήσεις στις **ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:**

- **H1** ακολουθούνται οι αρχές της οργάνωσης – διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση
- **H2** οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι και αποδέχονται τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση
- **H3** υπάρχει συνάφεια των αναδεικνυόμενων θεωρητικών λειτουργιών (προσέλκυση, στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση) της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με αυτό που πραγματικά συμβαίνει στην επιχείρηση
- **H4** υπάρχει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή άνθρωπος που να γνωρίζει και να εφαρμόζει τις αρχές, σύμφωνα με τη δέσμευση της διοίκησης
- **H5** ιδιαίτερα για το θέμα της αξιολόγησης, με ποιό τρόπο δέχονται οι εργαζόμενοι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και της παραγωγικότητάς τους
- **H6** η αξιολόγηση εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και η επιχείρηση με τη διοίκηση έχει δεσμευτεί γι' αυτό
- **H7** υπάρχει συνάφεια μεταξύ των θεωρητικών συστημάτων αξιολόγησης και πραγματικών αναγκών της εταιρείας
- **H8** υπάρχουν πρόσθετες παροχές από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους και αν αυτές μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα για την υποκίνησή τους
- **H9** υπάρχει συνεργασία εργαζομένων στο call center και της διοίκησης στην εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης.
- **H10** πως αξιολογούνται οι τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι (agent) από τους πελάτες της εταιρείας που εξυπηρετούνται από το in-house call center

1.3 Σκοπός της διατριβής

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι διττός: *από τη μια μεριά*, στηριζόμενοι στο θεωρητικό υπόβαθρο, θεματικό πεδίο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, να διερευνήσουμε και να αναδείξουμε θέματα σχετικά με την οργάνωση – διαχείριση και αξιολόγηση, *ενώ από την άλλη*, υπό τη μορφή της εξέτασης μιας πρακτικής περίπτωσης- μελέτη περίπτωσης, να προσεγγίσουμε εμπειρικά τα ζητήματα που έχουν να κάνουν με τις έννοιες της οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό call center, της εξεταζόμενης επιχείρησης, με στόχο την ανάδειξη της σημασίας της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά και την ανακοίνωση νέων ερευνητικών προτάσεων ή / και ευελπιστώντας, ότι η παρούσα ερευνητική προσπάθεια να αποτελέσει έναν οδηγό για την ίδια την επιχείρηση για την όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού του κέντρου κλήσεως.

1.4 Η θέση της μεταπτυχιακής διατριβής

Το πιο ενδιαφέρον συμπέρασμα που προκύπτει είναι η εφαρμογή ενός συνολικού συστήματος αξιολόγησης, στους εργαζόμενους στα call center, σύμφωνα με τα θεωρητικά και επιστημονικά πρότυπα, που δεν θα παραλείπει πτυχές της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Το σύστημα αξιολόγησης δεν πρέπει να δίνει έμφαση μόνο σε αντικειμενικά κριτήρια (π.χ. ηλεκτρονική παρακολούθηση της επίδοσης ή παρακολούθηση της επίδοσης μέσω των εξυπηρετούμενων πελατών) αλλά να εστιάζει στην απεικόνιση του εργαζομένου στο σύνολο της προσωπικότητάς του, αναδεικνύοντας και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου.

1.5 Γενική μεθοδολογία της διατριβής

Η μεθοδολογική προσέγγιση βασίζεται στο συνδυασμό της θεωρητικής και εμπειρικής προσέγγισης μέσω της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης, αλλά και της ποσοτικής μεθόδου, με βάση το ερωτηματολόγιο που διανέμεται προς συμπλήρωση στους πελάτες της εταιρίας, ειδικότερα η μεθοδολογία της διατριβής περιλαμβάνει, την:

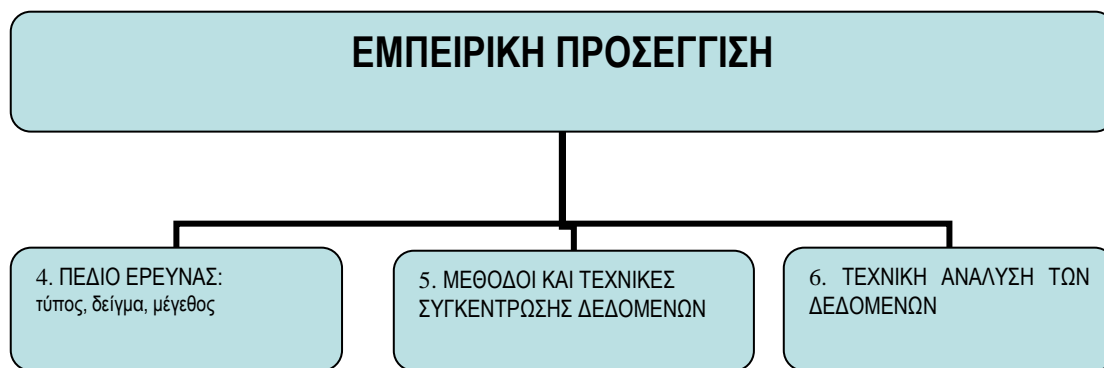
α) μελέτη της θεωρίας, αναπτύσσεται, εντός ενός θεωρητικού πλαισίου (πίνακας 1) μεταξύ των άλλων με την διερεύνηση της προβληματικής του θέματος μέσω της επισκόπησης της βιβλιογραφίας στο επιστημονικό πεδίο, που συνδέεται με το αντικείμενο της εργασίας, με στόχο την θεωρητική θεμελίωση του ερευνητικού ζητήματος για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα call center

Πίνακας 1: Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας.



β) Εμπειρική προσέγγιση, παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα 2, και αφορά: **την ερευνητική διαδικασία** (διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο ενδοεπιχειρησιακό τηλεφωνικό κέντρο, της υπό μελέτης εταιρείας, με ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού του call center, μέσω ποιοτικής έρευνας (συνεντεύξεις σε ιδιοκτήτη/υπεύθυνο call center) και χορήγηση ερωτηματολογίου σε πελάτες του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως της εταιρείας, **το προτεινόμενο δείγμα** (50 πελάτες / χρήστες υπηρεσιών του call center που συνιστούν την αγορά στόχο της εταιρείας), **την τεχνική συλλογής δεδομένων και πληροφοριών** (προσαρμογή εργαλείου αξιολόγησης των πελατών, υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αλλά και δομημένη συνέντευξη για ιδιοκτήτη και υπεύθυνο τηλεφωνικού κέντρου, αλλά και συγκέντρωση πληροφοριών μέσω των αρχείων της εταιρείας) και **κατάλληλη τεκμηρίωση της καταλληλότητας των επιλεγέντων μεθόδων συλλογής δεδομένων** (θα τεκμηριωθεί κατάλληλα γιατί επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες μέθοδοι) **την τεχνική επεξεργασίας της συλλογής δεδομένων και πληροφοριών** (ποσοτική επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, επεξεργασία με excel των αποτελεσμάτων, αλλά και της θεματικής ανάλυσης του περιεχομένου για την συνέντευξη και του αρχείου της εταιρείας), ώστε να προχωρήσουμε στην παρουσίαση και ανακοίνωση του βασικού / κεντρικού ερευνητικού ερωτήματος, διασφαλίζοντας έτσι **την επιστημονικότητα της έρευνας** (εγκυρότητα – αξιοπιστία για το θέμα και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα)

Πίνακας 2: Εμπειρικό πλαίσιο έρευνας



Εν κατακλείδι, η εργασία έχει τα χαρακτηριστικά της μελέτης περίπτωσης. Αυτό σηματοδοτεί σύμφωνα με τον Creswell (1998) την διερεύνηση ενός συστήματος σε προκαθορισμένο χώρο και χρόνο, ή μιας περίπτωσης μέσα από τη λεπτομερή συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές πληροφόρησης (βιβλιογραφία, συνεντεύξεις, αρχεία, ερωτηματολόγια κ.λ.π.) όπως συμβαίνει και στην περίπτωση μας. Παράλληλα, η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης από μόνη της είναι μια εμπειρική διαδικασία, που ερευνά ένα φαινόμενο στο πραγματικό πλαίσιο της λειτουργίας και της ανάπτυξής του. (Yin,1994) Με βάση αυτές τις προσδιορισθείσες έννοιες, η μελέτη περίπτωσης, θα εστιάσει στο ζητούμενο της εμπειρικής μας προσέγγισης, δηλ. στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως και θα στηρίζεται στην επιστημονικά τεκμηριωμένη (για επιχειρήσεις που έχουν ως κυρίαρχη στρατηγική την εξυπηρέτηση πελατών) και εφαρμόσιμη (συνήθως στην πράξη), μέθοδο αξιολόγησης, της απόδοσης του προσωπικού από τους εξυπηρετούμενους (πελάτες)

1.6 Ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλούμαστε να απαντήσουμε είναι τέσσερα (4) και είναι τα εξής:

1. Το call center και η εξέλιξή τους, με στόχο τη θεωρητική προσέγγιση και ανάδειξη για περαιτέρω έρευνα, της ανάπτυξης και εξέλιξής τους στη σύγχρονη ελληνική και παγκόσμια πραγματικότητα.
2. Χρησιμοποιώντας τις αρχές της οργάνωσης και διοίκησης, προσπαθούμε την θεωρητική τεκμηρίωση των αρχών οργάνωσης και διαχείρισης: σχεδιασμός / οργάνωση, τεχνολογίες, συστήματα διαχείρισης πελατών, ανθρώπινο δυναμικό σε ένα εξελισσόμενο οργανωσιακό και τεχνολογικό περιβάλλον του call center.

3. Οι ανθρώπινοι πόροι, ως άνθρωποι / επαγγελματίες, οι λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού: προγραμματισμός, προσέλκυση, επιλογή, στελέχωση, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, αξιολόγηση και κάποιων άλλων βασικών αρμοδιοτήτων της διαχείρισης του προσωπικού. Πώς τους θεωρούν (βλέπουν), γενικότερα οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κέντρων κλήσεων και το ρόλο που έχουν ως άτομα και επαγγελματίες στο χώρο και αν οι περιρρέουσες αλλαγές (ενδο – εξωτερικού περιβάλλοντος) είναι δυνατόν να αλλάζουν το προφίλ τους ως ανθρώπους / επαγγελματίες, και ειδικότερα τη διαχείρισή τους εκ μέρους των

4. Η εμπειρική μας προσέγγιση για την οργάνωση – αρχές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, με ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού εκ μέρους των εξυπηρετούμενων πελατών στο εσωτερικά δομημένο και οργανωμένο κέντρο κλήσεως στην υπό μελέτη εταιρεία. (βασικό / κεντρικό ερευνητικό ερώτημα)

1.7 Περιορισμοί της διατριβής

Ο πρώτος περιορισμός αφορά την βιβλιογραφία, που παρότι είναι πλούσια για την οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαθέσιμες πηγές για την οργάνωση και διοίκηση των κέντρων κλήσεως καθώς και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κυρίως στην ελληνική γλώσσα είναι δυσέρετη.

Κατόπιν η έρευνά μας υπόκειται σε μεθοδολογικούς περιορισμούς, που είναι σύμφυτες με το θέμα των μεθόδων αξιολόγησης: (π.χ. κόστος, χρονική περίοδο που εστιάζεται η έρευνα, εμπλεκόμενοι στην έρευνα αξιολόγησης, ποιος αξιολογεί ποιόν και από ποιόν αξιολογείται, αυτο- αξιολόγηση) επιπρόσθετα, η φύση του ερευνητικού αντικειμένου σε σχέση και με τις λεπτές ισορροπίες μεταξύ της ερευνήτριας / εργαζόμενης και της διοίκησης, στη μελέτη περίπτωσης, κυρίως σε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, είναι δυνατόν να εμφανίζονται κάποιες αποκλίσεις από την πραγματικότητα, που μπορεί να οφείλονται από τη μια στην συνειδητή ή μη πρόθεση των συμμετεχόντων να προβάλλουν μια θετική ή αρνητική εικόνα με τις απαντήσεις, ή οι απαντήσεις τους να είναι μονολεκτικές και από την άλλη ήταν δύσκολο για την ερευνήτρια (όντας εργαζόμενη στην υπό μελέτη εταιρία) να προχωρήσει στην εμβάθυνση της συνέντευξης.

1.8 Διάρθρωση της μεταπτυχιακής διατριβής

Η παρούσα διατριβή διαρθρώνεται ως εξής: ένα αρχικό (προεισαγωγικό) στάδιο που περιέχει τις ευχαριστίες, περιεχόμενα και μια περίληψη στην ελληνική και αγγλική

γλώσσα, ένα εισαγωγικό στάδιο, παρουσιάζεται η εισαγωγή της παρούσας εργασίας, (κεφάλαιο 1) **τρία νοητά μέρη**, όπου το πρώτο: παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο και περιλαμβάνει το κεφάλαιο 2, βιβλιογραφική επισκόπηση. Το δεύτερο μέρος, αφορά το κεφάλαιο 3, την ερευνητική μεθοδολογία της εμπειρικής προσέγγισης και κεφάλαιο 4, τα ευρήματα της έρευνας. Το τρίτο μέρος, κεφάλαιο 5, αναφέρεται στα συμπεράσματα. Η εργασία κλείνει με την αναφορά στη βιβλιογραφία. Ενώ ενσωματώνονται (προσαρτώνται σε αυτή) και τα παραρτήματα I και II που αφορούν τα φύλλα συνέντευξης της ποιοτικής προσέγγισης και το παράρτημα III που αποτυπώνει τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που διανέμεται προς συμπλήρωση στο δείγμα των εξυπηρετούμενων πελατών και αφορά την ποσοτική προσέγγιση

Αναλυτικότερα στο:

1^ο κεφάλαιο: Εισαγωγή

Παρουσιάζεται η ερευνητική μας προσπάθεια, ο προσδιορισμός του προβλήματος, η διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος, ο σκοπός, η θέση, η γενική μεθοδολογική προσέγγιση, τα ερευνητικά ερωτήματα, και τέλος η διάθρωση της διατριβής μας

2^ο κεφάλαιο: βιβλιογραφική επισκόπηση

εμπεριέχει τη θεωρητική προσέγγιση της έρευνας μας, ειδικότερα αφού διαπερνά εγκάρσια το θεωρητικό πεδίο με ένα εισαγωγικό σημείωμα, δομείται στις παρακάτω ενότητες: ελληνική αγορά, διεθνής αγορά, εννοιολογικές επισημάνσεις και πρακτικές εργασίας, η εξέλιξη στην τεχνολογία, παρουσίαση σε τέσσερις ξεχωριστές ενότητες αντίστοιχα των τεσσάρων προσδιορισθέντων παραγόντων, ήτοι, οργάνωση, συμβολή της τεχνολογίας, διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relation Management), διαχείριση ανθρώπινων πόρων, που είναι στη βάση της οργάνωσης και διοίκησης ενός κέντρου κλήσεως. Με τον τρόπο αυτό, προχωράμε στην έκθεση γενικών (επιστημονικών και θεωρητικών) αρχών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και διαπραγματευόμαστε σε ξεχωριστή ενότητα, τη θεώρηση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, με συνέπεια, παρουσιάζουμε τις πρακτικές που εφαρμόζονται (ή εν δυνάμει εφαρμόζονται) σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και αξιολόγησης του προσωπικού σε ένα κέντρο κλήσεως, και κλείνουμε την δευτερογενή μας έρευνα, με ένα διάλειμμα περισυλλογής και συγκριτικών αναφορών σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα (όπως ονομάζουμε μια ξεχωριστή ενότητα), πριν προχωρήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο που αφορά την εμπειρική μας προσέγγιση

3^ο κεφάλαιο: Ερευνητική μεθοδολογία εμπειρικής προσέγγισης– μελέτη περίπτωσης
Αναφέρεται ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης και η θεωρητική επισκόπηση της εμπειρικής έρευνας, όπου γίνεται αναφορά στην επιλογή σχεδίου έρευνας, στο σχεδιασμό εργαλείων ποιοτικής προσέγγισης μέσω της συνέντευξης (ιδιοκτήτη και υπευθύνου call center) και ποσοτικής προσέγγισης μέσω σχεδιασμένου ερωτηματολογίου εξυπηρετούμενων πελατών, ακολουθεί η παρουσίαση του δείγματος και τέλος δίδεται ο τρόπος ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

4^ο κεφάλαιο: Ευρήματα έρευνας

Παρουσιάζονται αναλυτικά η ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων και η ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου.

5^ο κεφάλαιο: Συμπεράσματα έρευνας, συμβουλευτικές προτάσεις προς την διοίκηση, προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η σημασία και η έννοια των τηλεφωνικών κέντρων ήταν και είναι πάντα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επικοινωνιών και των πληροφοριών.

Τα κέντρα κλήσεως (τηλεφωνικά κέντρα) αποτέλεσαν παραδοσιακά σημεία διαχείρισης αιτημάτων / παραπόνων των πελατών, και στη συνέχεια εξελίσσονται σε σημεία επαφών μεταξύ επιχείρησης και πελάτη για πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη, διαφήμιση, ενώ, τα τελευταία χρόνια με τη βοήθεια των επιστημών και των τεχνολογιών το τηλεφωνικό κέντρο, εξελίσσεται σε κομβικό σημείο επικοινωνίας, μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, επίσης και ο κλάδος τόσο στην Ελλάδα όσο και στην διεθνή αγορά βρισκόταν σε άνοδο, πριν ενσκήψει η οικονομική κρίση. Όμως και κατά την περίοδο της κρίσης συνεχώς παρουσιάζονται ευκαιρίες και αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες που παρέχονται μέσω των κέντρων κλήσεων (π.χ. χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ληξιπρόθεσμες οφειλές, ενημερώσεις πολιτών για θέματα υγείας κ.λ.π.)

Ελληνική και Διεθνή πραγματικότητα

Εδώ και αρκετά χρόνια, στην Ελλάδα αλλά και παγκόσμια, τα κέντρα κλήσεως, αποτελούν σημείο επαφής και επικοινωνίας, μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, ο δε κλάδος, παρουσιάζει συνεχή αύξηση των απασχολουμένων σε αυτά, οι τεχνολογίες επίσης εξελίσσονται και αναπτύσσουν το παραδοσιακό τηλεφωνικό κέντρο από δέκτη ή / και διαχειριστή αιτημάτων / παραπόνων των πελατών σε πολυσύνθετη οργανωτική δομή μέσω της οποίας το προσωπικό που εργάζεται σε αυτή, διαχειρίζεται την τεχνολογία, τα συστήματα και επιδιώκει την υποστήριξη του πελάτη.

Οργάνωση και διοίκηση

Μια οργανωτική δομή ενός call center, θα πρέπει να διαχειρίζεται ολιστικά τις σχέσεις μεταξύ των πελατών, (μέσω συστημάτων διαχείρισης), για πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη, διαφήμιση, ενημέρωση και μπορεί να λεχθεί ότι ένα κέντρο κλήσεως είναι ο πυρήνας του συστήματος για την ποιοτική παροχή (υπο)στήριξης στον πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το ζητούμενο και η παροχή της είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση του προσωπικού που την παρέχει. Το

γεγονός αυτό καθιστά το τηλεφωνικό κέντρο ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης. (Βιβλιοθήκη Π.Ε.Α¹)

Μια τυπική οργανωτική δομή / υποδομή, στο πλήθος των περιπτώσεων στην Ελλάδα, (πρβλ. μελέτη του EOMMEX), αποτελείται από το προσωπικό, τους agent, (τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι, δηλαδή η τηλεφωνητές / τριες που κατέχουν τη μερίδα του λέοντος ως προσωπικό σε ένα κέντρο κλήσεως), team leaders (ομαδάρχες), supervisors (επιβλέποντες/συντονιστές), τεχνολογίες (εφαρμοζόμενο hardware-Software- άυλοι πόροι) και ίσως (όχι σε όλες τις περιπτώσεις) συστήματα διαχείρισης σχέσεων μεταξύ ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (περισσότερο έχουν να κάνουν με πρακτικές διοίκησης – διαχείρισης προσωπικού που επιτελούνται από τον εργοδότη, ιδιοκτήτη του κέντρου κλήσης ή τμήμα της εταιρίας (αν είναι ενδοεπιχειρησιακά οργανωμένο) που συντονισμένα στοχεύουν στη παροχή μιας συνεχούς, συστηματικής και ποιοτικής εξυπηρέτησης, με τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, προμηθευτές, διοίκηση, μέτοχοι, εργαζόμενοι, κ.ο.κ.)

Διεπιστημονική προσέγγιση

Το σύγχρονο κέντρο κλήσεως, (κέντρο επικοινωνίας ή / και κέντρο επαφής), από τη φύση του εξελίσσεται σε ένα δυναμικό και σύνθετο τεχνολογικό περιβάλλον που υποστηρίζεται, από την προσέγγιση των επιστημών όπως τα μαθηματικά και στατιστική, βιομηχανική μηχανική και τις τηλεπικοινωνίες (από τον ηλεκτρομαγνητισμό και τη λειτουργία των παραδοσιακών τηλεφωνικών συσκευών επικοινωνίας, μεταβήκαμε στην ηλεκτρονική εποχή και την εξέλιξη σε κέντρα επικοινωνίας και κέντρα επαφής) τη πληροφορική (στηρίζει τεχνολογίες και εφαρμογές της τεχνολογίας, της πληροφορίας και την στροφή στις ψηφιακές εφαρμογές).

Η σύγκλιση των παραπάνω επιστημών, διαμορφώνουν το status της τεχνολογίας, στο τηλεφωνικό κέντρο, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνουν ένα οργανωσιακό περιβάλλον, που απαιτεί την συνέργεια αρκετών πόρων (τεχνολογιών, λογισμικών, υποδομών, ανθρώπων), που καθορίζουν την εργασία σε ένα τηλεφωνικό κέντρο μέσω και της επιχειρησιακής στρατηγικής, που προσδιορίζει την εταιρική κουλτούρα και

¹ Πανελλήνια Ένωση Αμφιμβληστροειδοπαθών

φιλοσοφία ενός οργανισμού με τη θεώρηση των ανθρωπίνων πόρων σε κέντρα κόστους ή σε κέντρα οφέλους.

Οι ανθρώπινοι πόροι, που απασχολούνται σε ένα τηλεφωνικό κέντρο αποτελούν σημαντική μεταβλητή τόσο για την επιστήμη της επιχειρησιακής στρατηγικής, τις διαδικασίες που υποστηρίζουν, μέσω και των συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (π.χ. Customer Relational Management-CRM), όσο και για την επιστήμη της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που απαιτεί από τους εργαζόμενους στο τηλεφωνικό κέντρο (ανάλογα με το βαθμό διεϊσδυσης των νέων τεχνολογιών και την πολυπλοκότητα της κάθε φορά εξεταζόμενης οργάνωσης) την επικαιροποίηση των γνώσεων και των τεχνικών ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης για την όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοσή τους, την μέτρηση αυτής, σύμφωνα με τα πρότυπα της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που εφαρμόζει μια εταιρεία και που αφορά την περίπτωση που εξετάζουμε, και εκτός των άλλων, έχει επίσης να κάνει με την προσέλκυση, επιλογή, στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, εργασιακές σχέσεις, και συνθήκες εργασίας, σύστημα αμοιβών και παροχών, προγράμματα ολικής ποιότητας . Οι ανθρώπινοι πόροι εκτός των άλλων προσεγγίζονται βέβαια και υπό το βλέμμα άλλων επιστημών όπως για παράδειγμα η ψυχολογία και η κοινωνιολογία, (συμβουλευτική καθοδήγηση –coaching- των εργαζομένων) και γιατί όχι και τις νευροεπιστήμες, και είναι βέβαιο ότι η λίστα δεν εξαντλείται.

Εάν κάποιος, σήμερα, θα δοκίμαζε την τύχη του να προβλέψει το αύριο, δεν θα ήταν και τόσο δύσκολο να λεχθεί ότι η διεπιστημονική προσέγγιση και η περαιτέρω σύγκλιση των επιστημών, θα κάνει να λειτουργήσουν στην πραγματικότητα τα πρώτα έξυπνα και ευφυή τηλεφωνικά κέντρα που εκτός της ομιλίας θα ανιχνεύουν και συναισθήματα του καλούντος.

Ωστόσο, η εργασία μας, τόσο σε θεωρητικό όσο και εμπειρικό πλαίσιο αναφέρεται στο σήμερα, εκθέτει ορισμούς και έννοιες, λαμβάνοντας υπόψη το παρελθόν και προϋδεάζει για το μέλλον στο call center

2.1 Ο Κλάδος των call centers (κέντρων κλήσεως)

Ο καθορισμός του κλάδου (όπ.π. κλαδική μελέτη) ακολουθεί τα πρότυπα ΣΤΑΚΟΔ² και συγκεκριμένα το τριψήφιο ΣΤΑΚΟΔ 748.4 που φέρει το τίτλο « Δραστηριότητες κέντρων κλήσεως » και παρουσιάζονται σε σύνθεση οι παρακάτω παράμετροι:

² Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας

Στοιχεία του κλάδου

Το call center είναι το τμήμα της εταιρείας που διαχειρίζεται την επικοινωνία με τους πελάτες, κυρίως μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και τηλεομοιοτυπίας. Όταν το τμήμα αυτό έχει αναπτυχθεί και στελεχώνεται από υπαλλήλους της ίδιας εταιρείας, γίνεται λόγος για ενδοεπιχειρησιακό call center. Ο αριθμός των θέσεων εργασίας ενός ενδοεπιχειρησιακού call center σε μια επιχείρηση μεγάλου μεγέθους κυμαίνεται μεταξύ 10 και 20 ατόμων. Το συνηθέστερο μοντέλο call center είναι το εξωεπιχειρησιακό (outsourcing), όταν γίνεται ανάθεση των υπηρεσιών σε εταιρίες. Η πολυπληθέστερη ομάδα εργαζομένων είναι οι τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι (agent) που ασχολούνται με ένα εύρος και διαχείριση εισερχομένων (π.χ. εξυπηρέτηση – υποστήριξη πελατών) ή εξερχομένων (π.χ. προώθηση, πωλήσεις) κλήσεων ή συνδυαστικά και τα δύο.

Στον κλάδο δραστηριοποιούνται μερικές μόνο μεγάλες εταιρίες, με την Teleperformance (η πρώτη στο χώρο) να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς. Μερικοί από τους πελάτες των εταιρειών του χώρου μπορεί να είναι τράπεζες, ασφαλιστικές, φαρμακευτικές, τηλεπικοινωνίες. Οι εταιρίες επίσης εξυπηρετούν και γραμμές καταναλωτικών προϊόντων «801».

Στον κλάδο υπάρχουν πάρα πολύ μικρές εταιρίες που δύσκολα επηρεάζουν τα μεγέθη, έχουμε να κάνουμε με υψηλού βαθμού συγκέντρωση και υψηλό ανταγωνισμό. Ωστόσο υπάρχει το πρόβλημα της εστίασης του ανταγωνισμού στην τιμή με συνέπεια η ποιότητα των υπηρεσιών να μην είναι η καλύτερη δυνατή.

Η αγορά εκτιμάει ότι το in-house call center παρέχει εξοικονόμηση 15% στο κόστος από ότι το outsourcing. Οι εταιρίες, λοιπόν, πρέπει να υπολογίζουν την παραπάνω ποιότητα σε υπηρεσίες που λαμβάνουν από την εξωτερίκευση των υπηρεσιών προκειμένου να είναι στο τέλος διατεθειμένες να αποδεχθούν το επιπλέον κόστος του outsourcing.

Αξιολόγηση κλάδου

Ο παρακάτω πίνακας 3 αποτυπώνει την αξιολόγηση του κλάδου

Πίνακας 3: Πλαίσιο αξιολόγησης κλάδου κέντρων κλήσης	
Βαθμός ανταγωνισμού	Υψηλός
Ρυθμιστικά θέματα	Χαμηλή
Εμπόδια εισόδου	Χαμηλά
Τάσεις πωλήσεων	Ανοδικά

Κερδοφορία	Ανοδική
Στάδιο ζωής κύκλου	Ανοδικό
Εισαγωγική διείσδυση	Χαμηλή
Κυκλικότητα	Υψηλή
Ένταση εργασίας	Υψηλή
Χαρακτηριστικά προϊόντος	Μέτρια διαφοροποίηση
Ένταση κεφαλαίου	Μέτρια
Τεχνολογική εξάρτηση	Υψηλή

Πηγή: κλαδική μελέτη του EOMMEX

Η επιρροή των ρυθμιστικών θεμάτων είναι χαμηλή, καθώς δεν υπάρχουν κανόνες γύρω από την δραστηριότητα των κέντρων κλήσεων εκτός από κάποια τμήματα του εμπορικού δικαίου, προστασίας του καταναλωτή και της αρχής προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Η απουσία νομοθετικού πλαισίου όπως επίσης το μικρό ιδρυτικό κεφάλαιο αποτυπώνουν την ευκολία εισόδου, μιας εταιρίας στο κλάδο. Οι τάσεις των πωλήσεων είναι ανοδικές, ως αποτέλεσμα της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων των εταιριών στην ελληνική αγορά. Σημαντική συμβολή στην αύξηση των πωλήσεων έχει η ιδιαίτερη ανάπτυξη των εταιριών διαχείρισης οφειλών (collection). Το στάδιο ζωής του κύκλου είναι ανοδικό και θα παραμείνει ανοδικό εφόσον οι ελληνικές εταιρίες θα εμπιστεύονται περισσότερο τις εταιρίες call center. Λόγω της περιορισμένης χρήσης της ελληνικής γλώσσας στον παγκόσμιο χώρο, η εισαγωγική διείσδυση παραμένει χαμηλή. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από κυκλικότητα καθώς επηρεάζεται από την πορεία του γενικότερου οικονομικού κλίματος. Επίσης, χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, αφού την καλοκαιρινή περίοδο η ζήτηση για υπηρεσίες call center παρουσιάζουν πτώση (Ιούνιος – Αύγουστος). Αντίθετα, ως περίοδοι με υψηλή ζήτηση χαρακτηρίζονται οι περίοδοι από μέσα Σεπτεμβρίου έως το Δεκέμβριο και από μέσα Φεβρουαρίου έως μέσα Ιουνίου. Η ένταση εργασίας είναι υψηλή, καθώς απαιτείται μεγάλος αριθμός προσωπικού για την εκτέλεση των εργασιών, με αποτέλεσμα τόσο το προσωπικό όσο και η εκπαίδευσή του να αποτελεί σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις, το οποίο μπορεί να διαμορφωθεί έως και 80% του συνολικού κόστους. Αντίθετα, η ένταση κεφαλαίου χαρακτηρίζεται μέτρια, καθώς τα κεφάλαια που απαιτούνται για την εγκατάσταση του τηλεφωνικού κέντρου αποτελούν εφάπαξ ποσό και αποσβένονται κατά τη διάρκεια των χρήσεων. Η

συντήρηση ωστόσο των μηχανημάτων είναι ένα κόστος που καταβάλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως αυτό να είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Προοπτικές κλάδου

Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων δεν φαίνεται να έχει ακόμα απόλυτη εμπιστοσύνη στις εταιρείες call centers από πλευράς ποιότητας υπηρεσιών, ώστε αυτές, να εξωτερικεύσουν το κέντρο κλήσεων τους και για άλλες υπηρεσίες πλην της προώθησης προϊόντων, όπως είναι, για παράδειγμα η τεχνική υποστήριξη πελατών η οποία απαιτεί και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Παρόλα αυτά υπάρχει σημαντική ανάπτυξη, η οποία προέρχεται σε σημαντικό βαθμό και από τις εταιρείες διαχείρισης οφειλών. Η διείσδυση νέων τεχνολογιών στο χώρο (π.χ. φωνητική πύλη) δημιουργεί νέες τάσεις προκειμένου να μειωθεί το υψηλό κόστος ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η εκτροπή κλήσεων σε γειτονικές χώρες θα αποτελέσει προοπτική για τον κλάδο εφόσον ξεπεραστεί το εμπόδιο της γλώσσας. Η τρέχουσα οικονομική κρίση πάντως, η οποία επηρεάζει όλους τους τομείς της οικονομίας, δημιουργεί έντονα το αίσθημα της ανασφάλειας και για το συγκεκριμένο κλάδο.

Προβλήματα των εταιρειών του κλάδου

Η απουσία νομοθετικού πλαισίου που να διέπει το κλάδο έχοντας σαν συνέπεια την παρείσφρηση στο χώρο εταιρειών που δυσφημούν τον κλάδο, καθώς επίσης και το γεγονός ότι η αγορά call center στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο, με τις εταιρείες -πελάτες να εστιάζουν στην κατάκτηση της καλύτερης τιμής και όχι στην απόδοση καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών από τα call center, αποτελούν τα κύρια προβλήματα της αγοράς.

2.2 Διεθνής αγορά

Όπως αναφέρει, η Datamonitor, (πρβλ. κλαδική μελέτη EOMMEX) σε έρευνα που διενήργησε το 2007, και την οποία αξίζει να παρουσιάσουμε, για να κατανοήσουμε τις διεθνείς τάσεις που επικρατούσαν στην αγορά των call center, μνημονεύοντας εν τάχει την περιρρέουσα διεθνή κατάσταση που επικρατούσε και συνεχίζει να επικρατεί έως και σήμερα και ίσως (κατά τη γνώμη μας) και στο εγγύς μέλλον.

Στην προϊούσα κατάσταση, 2007, όντας, στα πρόθυρα οικονομικής κρίσης στην Ε.Ε., εν μέσω κρίσης οι ΗΠΑ (και προσπάθειες να την υπερβεί), έξοδο από αυτήν για τις χώρες της Νοτιανατολικής Ασίας, κίνδυνος να εισέλθουν σε αυτήν (Χώρες Νοτιανατολικής Ευρώπης, Ηνωμένο Βασίλειο, κ.λπ.) οι τάσεις στη διεθνή αγορά

των κέντρων κλήσεων και οι εκτιμήσεις για το μέλλον κάθε άλλο παρά αρνητικές υπήρξαν και αξίζει να αναφερθούμε πιο κάτω:

Η αγορά των call centers δείχνει να ενισχύεται από τον αυξημένο όγκο κλήσεων, το ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον των εταιριών να εξωτερικεύουν εσωτερικές λειτουργίες τους και από την αυξημένη ζήτηση από εταιρίες συγκεκριμένων κλάδων: φαρμακευτικές, μέσα ενημέρωσης, χρηματοοικονομικές εταιρίες και εταιρίες ενέργειας. Σύμφωνα με τις έως τότε εκτιμήσεις των αναλυτών η μέση ετήσια αύξηση έφτανε το 9,85% για τη πενταετία που θα ακολουθούσε.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι συσχετίσεις ανάμεσα σε διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης από χώρα σε χώρα, (και χώρες που κατά την έρευνα άλλες έμπαιναν στην κρίση και άλλες την είχαν κάνει παρελθόν). Σύμφωνα λοιπόν με την Datamonitor, η αγορά της Καραϊβικής και Λατινικής Αμερικής παρουσίαζαν το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης. Παράλληλα, οι ευκαιρίες αναφορικά με την αγορά call center είναι πολύ αυξημένες και στην Ασία. Στην εξέλιξη αυτή βοηθά το γεγονός ότι οι πολυεθνικές εταιρίες συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα της χρήσης των call centers και προτίθενται να επενδύσουν σημαντικά σε αυτόν το τομέα, με την Κίνα να πρωτοστατεί στις εξελίξεις. Η αποχώρηση του προσωπικού κυμαίνεται στο 20% το χρόνο κατά μέσο όρο, παρουσιάζοντας όμως σημαντικές διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα. Έτσι ενώ στην Αυστρία κυμαίνεται στο 4%, στην Ινδία φθάνει το 40%. Υπολογίζεται ότι το κόστος για την εύρεση και εκπαίδευση ενός καινούριου υπαλλήλου αντιστοιχεί με το μισθό δύο μηνών ενός υπαλλήλου.

Η οργάνωση των εταιριών σε όλες τις χώρες, σύμφωνα με την έρευνα, παρουσιάζει πολλές ομοιότητες. Τα στελέχη μιας εταιρείας call center δεν ξεπερνούν σε ποσοστό το 12% των εργαζομένων. Επίσης, τα περισσότερα call center αποτελούν θυγατρικές εταιρίες ενός ευρύτερου ομίλου παρά μικρές ανεξάρτητες εταιρίες.

Οι υπηρεσίες που παρέχουν τα call center στην παγκόσμια αγορά έχουν να κάνουν ως επί το πλείστον με την εξυπηρέτηση πελατών, μάρκετινγκ και πωλήσεις την τεχνική υποστήριξη, διαχείριση οφειλών.

Η αγορά της Ευρώπης, την περίοδο αναφοράς, σ' ένα μεγάλο τμήμα (κυρίως το νότιο) η κρίση είναι ante portas, οι θέσεις των agent αυξάνονται, με ισοδύναμο ρυθμό θα λέγαμε με τις θέσεις στην Μέση Ανατολή και Αφρική. Σημειώνεται ότι στην Αγγλία απασχολείται διπλάσιος αριθμός εργαζομένων σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωστόσο, η αγορά που γνωρίζει το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης είναι της Τσεχίας, ενώ αυτή με το μικρότερο αφορά την προ μνημονίου εποχή αγορά της

Ιρλανδίας. Στην αγορά της Αγγλίας ο ρυθμός της αύξησης των call center, που αναθέτονται εξωεπιχειρησιακά, είναι διπλάσιος του αριθμού αύξησης των call centers που οι υπηρεσίες πραγματοποιούνται ενδοεπιχειρησιακά. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στον αυξανόμενο ρυθμό των outsourcing είναι οι περικοπές σε εργατικό προσωπικό, η ελάττωση του λειτουργικού κόστους και η προσήλωση στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM). Οι Χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, που αναμένεται να εμφανίσουν πολύ γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης και να αποτελέσουν μια νέα αγορά.

Αφήσαμε τελευταία την Αγορά της Αμερικής που εκείνη την περίοδο ήταν σε βαθιά κρίση, όχι μόνο δεν υπήρξε ύφεση στον κλάδο αλλά η εκτίμηση ήταν για αύξηση των θέσεων εργασίας των agent. Οι υπηρεσίες που παρέχουν τα call center στην αγορά της Αμερικής, έχουν να κάνουν με τηλεπικοινωνίες και χρηματοοικονομικά. Η αγορά της Αμερικής, ουσιαστικά στηρίζεται στις inbound (εισερχόμενες) κλήσεις, καθώς ο νόμος δεν επιτρέπει την κλήση για ενημέρωση, εκτός και το έχει δηλώσει ο καλούμενος, ότι επιθυμεί να δέχεται τέτοιου είδους κλήσεις.

2.3 Εννοιολογικές επισημάνσεις και πρακτικές σε ένα κέντρο κλήσεως

Τηλεφωνικό κέντρο (κέντρο κλήσεως) είναι η φυσική υποδομή που γίνεται η διαχείριση και η διεκπεραίωση πράξεων μέσω τηλεφωνικών κλήσεων. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το σύνολο των γραφείων, επανδρωμένο με ανθρώπινο δυναμικό ή κατάλληλο εξοπλισμό, όπου γίνεται η διαχείριση εισερχομένων κλήσεων και πραγματοποιούνται εξερχόμενες κλήσεις από πελάτες, άλλες επιχειρήσεις και από εσωτερικές υπηρεσίες εταιρειών (Θεολογίτου, 2008).

Κατηγορίες κέντρων κλήσεως και παρεχόμενες υπηρεσίες

Ανάλογα με την κατεύθυνση των κλήσεων εισερχόμενες – εξερχόμενες ή και αμφότερες, τα τηλεφωνικά κέντρα κατηγοριοποιούνται σε: α) εξερχόμενα (outbound) κέντρα κλήσεως, η δραστηριότητα των οποίων συνίσταται σε διάφορες προωθήσεις, διαφημιστικές καμπάνιες, (τηλε) πωλήσεις, έρευνες αγοράς κ.ο.κ. β) εισερχόμενα, (inbound) κέντρα κλήσεως αναφέρονται κυρίως στην ενημέρωση και πληροφόρηση πελατών, την τεχνική βοήθεια (στήριξη) αυτών, υπηρεσίες λήψης παραγγελιών (πωλήσεις-διανομές), τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, επίσης σε κάποιες εταιρείες η ενημέρωση κατευθύνεται και στο εσωτερικό και αφορά τους

εργαζόμενους σε αυτές γ) τα μικτά, όπως είναι ευνόητο ασχολούνται και με τις δύο παραπάνω λειτουργίες. (Βιβλιοθήκη Π.Ε.Α.)

Ο τηλεφωνικός αντιπρόσωπος (agent) στα κέντρα κλήσεως

Οι agent (τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι) στα κέντρα κλήσεως (πρβλ.Βιβλιοθήκη Π.Ε.Α.) αποτελούν την ενσάρκωση του τηλεφωνικού κέντρου. Διαχειρίζονται πλήθος κλήσεων, και με την βοήθεια και ειδικών λογισμικών (βοηθούν στην προώθηση κλήσεων σε εξειδικευμένους ή/και σε προτιμητέους από το καλούντα ή την υπηρεσία agent, όπως επίσης και στην αρχειοθέτηση σημαντικών κλήσεων) πρέπει να τις διαχειρίζονται έξυπνα, άμεσα, γρήγορα και βεβαίως αποτελεσματικά έτσι ώστε να επιτύχουν την ποιοτική εξυπηρέτηση του καλούντος.

Η λειτουργία του κέντρου κλήσεως

Σύμφωνα με τον Mandelbaum, (2004) *«Η δουλειά του προσωπικού του κάθε κέντρου κλήσης, είναι να εξυπηρετεί το πελάτη μέσω τηλεφώνου, ενώ συνήθως με ένα τερματικό (υπολογιστή) παρουσιάζονται οι ροές της πληροφόρησης εισροές (input) και εκροές (output) σχετικά με κάθε καλούντα , που στη δεδομένη στιγμή της κλήσης είναι απομακρυσμένοι αλλά εικονικά παρόντες, και εκείνη ακριβώς τη στιγμή εξυπηρετούνται ή βρίσκονται σε μια τηλε – ουρά. Οι αναμένοντες την εξυπηρέτηση μοιράζονται μια ουρά – φάντασμα, στην οποία ο ένας από τον άλλο είναι αόρατοι, καθόσον ο agent θα επιχειρήσει να τους εξυπηρετήσει, οι οποίοι πελάτες εν τω μεταξύ είναι σε αναμονή έως ότου ένα από τα δύο παρακάτω πράγματα συμβεί: πρώτον, ο agent να τους εξυπηρετήσει ή δεύτερο να εγκαταλείψουν, την τηλε –ουρά εξαιτίας της επισωρευθείσας ανυπομονησίας που υπερβαίνει την αναμενόμενη αξία της υπηρεσίας που θα έπρεπε να τους είχε παρασχεθεί.»*

Πληροφόρηση για την εργασία του προσωπικού στο κέντρο κλήσης

Όπως αναφέρεται στην μεταπτυχιακή της εργασία η Θεολογίτου 2008, οι πληροφορίες που μπορούν να συλλεχθούν από ένα τηλεφωνικό κέντρο είναι οι εξής:

- Πόσοι είναι συνδεδεμένοι στις βάσεις
- Πόσοι είναι έτοιμοι να δεχτούν κλήσεις
- Πόσοι είναι διαθέσιμοι α δεχτούν κλήσεις
- Πόσοι είναι σε κατάσταση αναμονής
- Το μέσο όρο διάρκειας κλήσεων
- Το μέσο όρο διάρκειας σε αναμονή
- Την μεγαλύτερη διάρκεια που ήταν διαθέσιμος ένας agent
- Την μεγαλύτερη διάρκεια που ήταν σε αναμονή

- Τον αριθμό κλήσεων σε αναμονή
- Τον αριθμό κλήσεων που εξυπηρετήθηκαν
- Τον αριθμό κλήσεων που εγκαταλείφθηκαν
- Το μέσο όρο ταχύτητας να απαντήσει ένας agent
- Το μέσο όρο ταχύτητας να εγκαταλείψει και να εξυπηρετήσει μια άλλη κλήση

Στα τηλεφωνικά κέντρα, επίσης γίνονται ηχητικές καταγραφές των συναλλαγών και των υπολοίπων υπηρεσιών δίνοντας την δυνατότητα να παρακολουθείται άμεσα η ποιοτική εξέλιξη του κάθε αντιπροσώπου αλλά και αντιμετωπίζονται άμεσα τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν σε μια online επικοινωνία

Το τηλεφωνικό κέντρο δεν αποτελείται μόνο από ένα σύστημα ακουστικών, μικροφώνων και υπολογιστή. Ένα μοντέρνο κέντρο επαφής διαχειρίζεται τηλεφωνικές κλήσεις, υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και online επικοινωνία μέσω μηνυμάτων.

Ο σχεδιασμός, ενός σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις τόσο σε κοινωνικό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο

2.4 Η εξέλιξη στην τεχνολογία των κέντρων κλήσεως

Οι κοινωνικοοικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία, είναι αυτές που συνεχώς αλλάζουν το ρόλο, την σπουδαιότητα, ακόμη και τους όρους για παράδειγμα: τηλεφωνικά κέντρα / κέντρα κλήσεως (call center) –κέντρα επαφής (contact center) – εικονικά κέντρα (virtuality center) που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ένα σύστημα (υπό) στήριξης του πελάτη που να ενσωματώνει όλες τις διαδικασίες επικοινωνίας αλλά και συγκέντρωσης – εκμετάλλευσης των δεδομένων που αποσκοπούν στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες και ικανοποίηση αυτών για τις παρασχεθείσες υπηρεσίες. Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς γιατί το κέντρο κλήσης είναι ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. (Βιβλιοθήκη Π.Ε.Α.)

Κοινό χαρακτηριστικό των τηλεφωνικών κέντρων /κέντρων κλήσης είναι το τηλέφωνο και οι υπηρεσίες, μέσω αυτού, από το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτό. Ενώ το κέντρο κλήσης ενσωματώνει στην διαδικασία και λειτουργικές μονάδες τηλε – υπηρεσιών (για παράδειγμα ηλεκτρονικό υπολογιστή, κάποιου είδους λογισμικό, fax κ.λ.π). που βοηθούν σε μια πιο εξελιγμένη μορφή διαχείρισης των κλήσεων, καταρχήν μέσω της βασικής τεχνολογίας Automatic Computer Distributor- (ACD) και είναι σε θέση να υποστηρίζει τις βασικές πληροφορίες που αναφέραμε

στην ενότητα 2.3. Η (πλέον) ενσωμάτωση ηλεκτρονικών συστημάτων, και λογισμικών όπως συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (Customer Relation Management –CRM) και συσκευών που βοηθούν τόσο στην επικοινωνία (για παράδειγμα: διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, chat) όσο και στη συλλογή δεδομένων, μετατρέπουν τον όρο call center σε contact center (κέντρο επικοινωνίας / επαφής) (Mandelbaum, 2004), το οποίο πέρα από τη διαχείριση των κλήσεων συνιστούν σημαντικό σημείο επαφής μεταξύ εταιρείας και πελάτη.

Ενοποίηση υπολογιστικών συστημάτων και κέντρων κλήσης (Computer Telephony Integration –CTI)

Η κοινωνία της τεχνολογίας των πληροφοριών ενοποιεί υπολογιστικά συστήματα και τηλεφωνικό κέντρο, παρεμβάλλοντας μεταξύ υπολογιστή και agent ειδικό υλικό (υλισμικό), το οποίο αναλαμβάνει να μεταφέρει κλήσεις και δεδομένα, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον agent να εργάζεται γρήγορα, και να αυτοματοποιεί ορισμένα πρότυπα των διαδικασιών σε μια διακαναλική λειτουργία που προσφέρει το ενοποιημένο με τηλεπικοινωνιακούς και υπολογιστικούς πόρους κέντρο επικοινωνίας. Η διακαναλική λειτουργία έχει να κάνει για παράδειγμα με πληροφορίες για την ταυτότητα του καλούντος, διαχείριση και έξυπνη δρομολόγηση κλήσεων σε περίπτωση που ο καλών έχει μείνει δυσαρηστημένος από έναν agent, προβλέψιμος χρόνος κλήσης και παρουσίαση στην οθόνη της κλήσης για τον επόμενο πελάτη, την μεταφορά πληροφοριών από τον ένα agent στον άλλο μέσω “οθονών” στο δίκτυο που είναι συνδεδεμένος ο υπολογιστής χωρίς αυτό να γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη. (Βιβλιοθήκη Π.Ε.Α.)

Συστήματα Φωνητικής Αλληλεπίδρασης (Interactive Voice Response-IVR)

Οι νέες τεχνολογίες (ό.π. βιβλιοθήκη Π.Ε.Α) στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, εφαρμόζουν για την αναγνώριση της ομιλίας, συστήματα φωνητικής αλληλεπίδρασης (Interactive Voice Response – IVR) τα οποία αναγνωρίζουν φωνητικές εντολές, είναι φιλικά και εύχρηστα προς το πελάτη ενώ επιτρέπουν την δρομολόγηση των αιτημάτων στον αρμόδιο υπάλληλο. Οι πελάτες έχουν πληροφορίες για όλες τις ημέρες και ώρες που επιθυμούν, μειώνει το χρόνο συνδιάλαξης και την εξάρτηση του πελάτη από τον agent, ενώ δίνει την δυνατότητα για χρησιμοποίηση του χρόνου των agent σε άλλες πιο σύνθετες δραστηριότητες.

Η τεχνολογία της πληροφορίας, μεταλλάσσεται σε κοινωνία της ψηφιακής επικοινωνίας και γνώσης και δημιουργεί συνεχώς και ολοένα αυξανόμενη πρόσβαση σε νέες και εξελιγμένες τηλε - υπηρεσίες διαμορφώνοντας το κέντρο επαφής του

αύριο σε ένα καθαρά εικονικό κέντρο (virtuality center) με διευρυμένες εφαρμογές για τις επιχειρήσεις (αλλά και για τους πολίτες, στην καθημερινή ζωή, για παράδειγμα, στους τομείς της πληροφορίας, ψυχαγωγίας, εκπαίδευσης, ιατρικής, κ.λ.π) και τις εμπορικές συναλλαγές (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο, e- banking, τηλε-εργασία) (Προδρόμου,2012)

Μετάδοση φωνής μέσω του διαδικτύου (Voice over IP- VoIP)

Η σύγκλιση των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας της πληροφορικής (Προδρόμου, 2012) έκανε παρελθόν την τηλεφωνία (που στηρίζονταν στην τεχνολογία μεταγωγής κυκλώματος) και παρόν με μέλλον την μετάδοση φωνής μέσω του διαδικτύου (Voice over IP – VoIP, στηρίζεται στην τεχνολογία μεταγωγής κυκλώματος). Η διαφορά στο τρόπο λειτουργίας των δύο τεχνολογιών είναι ο παράγοντας που συνετέλεσε στην επιτυχία της τηλεφωνίας VoIP (Γώγος,2012), η οποία έχει φέρει στο προσκήνιο νέες υπηρεσίες που στηρίζονται στην ασύρματη πρόσβαση (wi-fi), και στη μετάδοση φωνής μέσω του διαδικτύου (Voice over IP- VoIP) (Προδρόμου, 2012). Η υπηρεσία VoIP χρησιμοποιεί το πρωτόκολλο του διαδικτύου προκειμένου να μεταφέρει τηλεφωνικές συνομιλίες, μετατρέποντας τη φωνή σε δεδομένα, η συχνότητα που απαιτείται για τη μετάδοση των δεδομένων είναι πολύ μικρότερη από εκείνη των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, με αποτέλεσμα οι κλήσεις μέσω του διαδικτύου να είναι πιο φθηνές. Η τηλεφωνία μέσω internet αντιπροσωπεύει τη σύγκλιση των συσκευών που χρησιμοποιούνται στο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο έτσι ώστε όλες οι υπηρεσίες και οι επαφές (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεφωνία, βίντεο, τηλεομοιοτυπία, μεταφορά δεδομένων κλ.π) να διεξάγονται μέσω μιας μόνο συσκευής (ηλεκτρονικού υπολογιστή) και μιας δικτυακής υποδομής (Προδρόμου,20012) του παγκόσμιου πληροφοριακού ιστού (World Wide Web), επαναπροσδιορίζοντας έτσι την επαφή του πελάτη με την εταιρεία και την ονομασία του call center σε World Wide Web Center.

Σήμερα όλες οι ενσύρματες και ασύρματες μεταφέρονται σε πρότυπα του internet, με κύριο χαρακτηριστικό την υπηρεσία της τηλεφωνίας να παρέχεται δωρεάν και ως μέρος μιας δέσμης υπηρεσιών, ως κίνητρο για την αγορά άλλων υπηρεσιών, (ευρυζωνική πρόσβαση, υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης) κάτι που όπως αναφέρεται από τον Γώγο (2012: 6, στην μεταπτυχιακή διατριβή) προέβλεπε ήδη από το Σεπτέμβριο του 2005, το περιοδικό economist, σε κύριο άρθρο με τίτλο “Πως το διαδίκτυο σκότωσε την τηλεφωνική αγορά: How the Internet killed the phone business”. Το άρθρο κατέληγε ότι η τεχνολογία του VoIP είχε ήδη αναδιαμορφώσει

πλήρως το τοπίο των τηλεπικοινωνιών με τις τότε συζητήσεις να έχουν για θέμα την μικρή εταιρεία skype και τη μαζική στροφή προς μια βιομηχανία τρισεκατομμυρίων δολαρίων, εννοώντας τη βιομηχανία VoIP .

Η τεχνολογία VoIP, σήμερα, χρησιμοποιείται από πολλά τηλεφωνικά κέντρα, λόγω της ενοποιημένης επικοινωνίας (ήχος, εικόνα, φωνή) και τη δυνατότητα παροχής πολυμεσικής επικοινωνίας ανεξάρτητα με το που βρίσκεται ο πελάτης.

Το αύριο του τηλεφωνικού κέντρου, μπορεί να είναι η μετατροπή των υπολογιστικών συστημάτων σε ευφυή συστήματα, που θα μπορούν να ανιχνεύουν αυτόμα και σε πραγματικούς χρόνους το συναίσθημα του πελάτη μέσω της ομιλίας του, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή του.

Οι εφαρμογές στην ψηφιακή εποχή είναι ανεξάντλητες, η υιοθέτηση τους είναι το ζήτημα σε συνέργεια και με άλλους παράγοντες του σχεδιασμού της οργανωτικής υποδομής και της δομής, των συστημάτων διαχείρισης και των ανθρώπων, που θα το διοικήσουν και θα διαχειριστούν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η απόφαση για το σχεδιασμό, οργάνωση και τη διαχείριση ενός call center είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε επιχείρηση, επειδή δυναμώνει το επίπεδο διανομής της και αυξάνει την ποιότητα της υπηρεσίας, και την πίστη εκ μέρους του πελάτη. (Coccimiglio,2003)

Η ικανότητα της δομής (βλ. Coccimiglio, ibidem) ενός call center εξαρτάται από την συνέργεια των τεσσάρων χαρακτηριστικών στοιχείων:

- Οργάνωση
- Τεχνολογία
- Πελάτες
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η συνέργεια, απαιτεί οργάνωση και διοίκηση της δομής, σύμφωνα με θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις από το χώρο των κέντρων κλήσεως .

Η ορθή διαχείριση της δομής, ενός κέντρου κλήσεως, έχει να κάνει με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αυτής. Για να γίνει αυτό χρειάζεται η συνέργεια υλικών και άυλων στοιχείων.

Στις αμέσως επόμενες τέσσερες (4) ενότητες [2.5], [2.6], [2.7], [2.8] θα εξετάσουμε ξεχωριστά κάθε μια από τις παραπάνω παραμέτρους που άπτονται της οργάνωσης και διοίκησης ενός κέντρου κλήσεως

2.5 Οργάνωση και διαδικασίες σ' ένα κέντρο κλήσεως

Σύμφωνα με το Μπουραντά (2002: 25) *Η οργάνωση, μιας διακριτικής κοινωνικής οντότητας (ένωση ή σύνολο προσώπων) εμπεριέχεται ως μέρος αλληλένδετο και αλληλεπιδρών με άλλα μέρη, άνθρωποι, σχέδια, δομές, διαίρεση εργασίας, συστήματα, που όλα μαζί (ως μια ολότητα) επιδιώκουν, την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια σκοπών»*

Ο σχεδιασμός και η οργάνωση μιας δομής (π.χ. τηλεφωνικού κέντρου), περιβάλλεται από υλικούς πόρους (π.χ. κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνολογία hardware) άυλους πόρους (π.χ. υπηρεσίες, software, άνθρωποι / εργαζόμενοι). Κατά το Παπαδάκη (2007:588) « η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών, τον οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση»

Η οργάνωση, η οποία καθορίζεται από την διοίκηση, καθορίζει τη διοίκηση και τους σκοπούς της. Ένα από τα κύρια οφέλη της κατάλληλης οργανωτικής δομής κατά το Παπαδάκη (2007:589) «είναι η διευκόλυνση για την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής»

Η κατάλληλη οργανωτική δομή για την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής, στην περίπτωση της δομής του call center, έχει να κάνει, με το δίλλημα ενδοεπιχειρησιακό (in-house) ή εξωεπιχειρησιακό (outsourcing) τηλεφωνικό κέντρο ή και τα δύο, με την έννοια κάποιες υπηρεσίες/προϊόντα αναθέτονται σε τρίτους και κάποιες άλλες παραμένουν στην εταιρία (υβριδικό call center).

Για τη διαπραγμάτευση του ζητήματος, δανειζόμαστε το τίτλο από τη στρογγυλή τράπεζα, “the in-house or outsourcing” πραγματοποιήθηκε το 2008, με κεντρικό ζήτημα την επιχειρηματική στρατηγική και τη λήψη απόφασης για την οργανωτική δομή του call center, και παραθέτουμε μια σύνθεση των απόψεων των ανθρώπων / επαγγελματιών του χώρου που αντλούμε μέσα από την αρθρογραφία του Κορωναίου (2008), στο περιοδικό customer management.

Άνθρωποι του κλάδου των call center, μεταξύ αυτών ο Γιάννης Τσιτσάνης, (Υπεύθυνος εκπαίδευσης και ποιότητας της First Data) ανέφερε ότι η «επιλογή του outsourcing (ως επιχειρηματική στρατηγική) έχει να κάνει με τη φύση και την πολυπλοκότητα της αγοράς καθώς και με την εταιρική κουλτούρα»

Απ'ότι προέκυψε από αυτή τη στρογγυλή τράπεζα , παραδοσιακά υπάρχουν τέσσερις λόγοι, που κάποια εταιρεία μπορεί να απαντήσει στο δίλλημα χωρίς βέβαια κάποιος να δώσει τελειωτική λύση υπέρ του ενός ή του άλλου οργανωτικού προτύπου.

Οι πρώτοι δύο λόγοι συνηγορούν στην ανάθεση σε τρίτους του κέντρου κλήσεως και έχουν να κάνουν: ο πρώτος με τη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας και των αποτελεσμάτων και ο δεύτερος έχει να κάνει με τη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Οι εναπομείναντες, λόγοι, ο τρίτος άπτεται της εμπιστοσύνης και ο τέταρτος του τρόπου με τον οποίο θα γίνεται σε καθημερινή βάση ο έλεγχος και η εφαρμογή των διαδικασιών, προδιαθέτουν στο να σχεδιαστεί και να οργανωθεί ενδοεπιχειρησιακά το κέντρο κλήσεως.

Ένας ξεχωριστός λόγος επιφυλάχθηκε για το δημόσιο που ταυτίζεται με την αδράνεια να αντιμετωπίσει το δίλλημα, και άπτεται της φιλοσοφίας και της κουλτούρας των υπηρεσιών με την έννοια «έτσι το έκανα έτσι θα συνεχίσω να το κάνω»

Να σημειωθεί ότι διάφοροι ομιλητές, κυρίως στελέχη μεγάλων οργανισμών (τραπεζών, τηλεπικοινωνιών) ανέφεραν, ότι το ζήτημα δεν είναι να απαντήσουν στο δίλλημα ούτε να αποφύγουν να απαντήσουν, υπογραμμίζοντας, ό,τι εκείνο που πρωτίστως χρήζει διερεύνησης δεν είναι η απάντηση στο τι θα διαλέξουν αλλά στο τι μπορεί να δίνεται εξωεπιχειρησιακά και τι να παραμείνει στον οργανισμό τους. Αυτό βέβαια έχει ως συνέπεια τη λειτουργία ενός υβριδικού κέντρου κλήσεως.

Παρόλα αυτά δεν μπορεί να δοθεί μια εφάπαξ απάντηση για όλες τις περιπτώσεις και για όλους τους κλάδους, για το είδος των υπηρεσιών που θα πρέπει να δίνονται ή να παραμένουν στην εταιρία, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, η Τατιάνα Τούντα, Γενική Διευθύντρια της Πειραιώς Direct Service. Σε ότι αφορά το κλάδο τους, για να λειτουργήσει το υβριδικό μοτέλο χρειάζεται πρωτίστως ένας ορισμός για το τι περιλαμβάνει το “ core business” για κάθε τράπεζα. Ο ορισμός τίθενται σε μια δυναμική επαναπροσδιορισμού ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για να διαπιστωθεί ότι ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις της εταιρείας στην πολύπολοκη αγορά των τραπεζικών προϊόντων / υπηρεσιών.

Αν για παράδειγμα, η εξυπηρέτηση των πελατών είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό, τότε θα πρέπει να οργανώνεται και να διαχειρίζεται εσωτερικά. Επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις οι « αντιδράσεις» προς τον πελάτη θα πρέπει να είναι άμεσες, αν για παράδειγμα ο πελάτης αντιληφθεί ότι η επικοινωνία δεν πραγματοποιείται από την τράπεζα ίσως υπάρξει πρόβλημα. Μόνο έτσι θα πρέπει να καθορίζεται το είδος των υπηρεσιών που θα αναθέσουν σε τρίτους και τι θα κρατήσει η τράπεζα.

Σε άλλες περιπτώσεις (και σε άλλους κλάδους), ο σχεδιασμός και η οργανωτική δομή (αν θεωρήσουμε δεδομένο ότι με ένα απλό τηλεφωνικό κέντρο, μπορεί η εταιρία να καλύψει τις ανάγκες της) σε ότι αφορά την υλικοτεχνική υποδομή

περιορίζονται στην ανάγκη για κτιριακές υποδομές και καλύπτεται είτε από μισθωμένα κτίρια, ή /και τη διαμόρφωση των χώρων σε υφιστάμενα κτίρια. Ενώ, σε ότι αφορά τους άυλους πόρους, η ύπαρξη συγκεκριμένου προσωπικού (π.χ.agent και άλλων) είναι σημαντική και αποτελεί το μεγαλύτερο κόστος για την απόκτησή του. Το κόστος του προσωπικού, υπογραμμίζει και η κλαδική μελέτη (EOMMEX), ότι αποτελεί το μεγαλύτερο κόστος στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών του κλάδου. Υπολογίζεται ότι το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού ανέρχεται στο 70% του κόστους λειτουργίας των call center. Το κόστος αυτό, καλύπτει τόσο το κόστος αμοιβής των υπαλλήλων όσο και το κόστος εκπαίδευσης αυτών. Αναζητώντας τρόπους εξοικονόμησης του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες στρέφονται σε τεχνολογίες που θα τους αποφέρουν μείωση αυτού, όπως οι φωνητικές πύλες και που τελικά θα επηρεάζουν και τις διαδικασίες (σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών) μέσα στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση.

2.6 Η Συμβολή της τεχνολογίας στο κέντρο κλήσεως

Στην ψηφιακή εποχή που διανύουμε η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει όλες τις δυνατές λύσεις για τις απαιτήσεις των κέντρων κλήσεων. Βασικά αναφερόμαστε σε δύο επίπεδα τεχνολογίας, την τεχνολογική υποδομή (διαχείριση εισερχόμενης επικοινωνίας, συστήματα ACD, IVR, VoIP) και τη τεχνολογία των CRM ή του e-CRM. (που διαχειρίζεται τη σχέση με τους πελάτες).

Σχεδόν όλοι διαθέτουν την βασική τεχνολογία διαχείρισης της επικοινωνίας, από εκεί και πέρα η απόφαση για το τι τεχνολογία θα εγκατασταθεί εξαρτάται από την εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία της εταιρείας (πελατοκεντρική ή μη), την επιχειρηματική στρατηγική, για τη στόχευση στην αγορά (υφιστάμενη αγορά, νέα αγορά), τι γκάμα προϊόντων διαθέτει (υπάρχοντα, βελτιωμένα, νέα, καινοτόμα), σε ποια αγορά τοποθετείται το προϊόν / υπηρεσία (ενιαία, κατατεταγμένη) και τι μίγμα μάρκετινγκ (διαφοροποίηση στο προϊόν, στην εξυπηρέτηση, στο προσωπικό, στην εικόνα) εφαρμόζεται για την προώθηση / διάθεση συγκεκριμένου προϊόντος (στην περίπτωση μας, τσιγάρα, καπνός) για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δέσμευση για τη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση, εξυπηρέτηση) και συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) έναντι του ανταγωνισμού, σε συνάρτηση με το βάθος της γνώσης και την προσωποποιημένη πληροφόρηση που οφείλει να έχει (όπως κάνει και ο ανταγωνισμός) για κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε να μπορέσει με επιτυχία να τον (υπό)στηρίξει.

Τα παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από μια εταιρεία, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία τη σχέση με τους πελάτες της (διεύρυνση, διατήρηση, ανάκτηση παλαιών, πρόσκτηση νέων, τερματισμός σχέσης) σε σχέση με το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που διαθέτει (υπάρχοντα, διεύρυνσης γκάμας, βελτιωμένα, νέα, καινοτόμα) τις υπηρεσίες που παρέχει (τεχνική βοήθεια, ενημέρωση, υποστήριξη, πληροφόρηση, παραγγελιοληψία) και είναι δυνατόν να προσθέσουν ωφέλειες στο προϊόν (π.χ. υποστήριξη μετά την πώληση, αξιόπιστη μεταφορά και διοίκηση αποθεμάτων) με στόχο την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

2.7 Συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών στο κέντρο κλήσεως

Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών είναι μια έννοια που εμφανίστηκε με τη γέννηση της νέας οικονομίας και την έκρηξη της πληροφορικής (Βιβλιοθήκη Π.Ε.Α) και συνεχίζεται και στην εποχή του διαδικτύου.

Οι Payne & Pennie, (2005, οπ.ανφ. στο Γιοβάνης, 2008:3-4) έδωσαν τον ακόλουθο ορισμό, για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM):

είναι μια στρατηγική προσέγγιση που σχετίζεται με τη δημιουργία βελτιωμένης αξίας για τους μετόχους μιας εταιρείας μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων / ιδιαίτερων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες (Key Customer) και τις διάφορες ομάδες πελατών (customer segments) της επιχείρησης.

Το CRM ενοποιεί τη δυναμική του μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing) με την τεχνολογία για να δημιουργήσει επικερδής μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και τους βασικούς προμηθευτές της επιχείρησης.

Το CRM προσφέρει την ευκαιρία για τη χρήση δεδομένων και πληροφοριών για την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών με στόχο τη δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο και γι' αυτήν την ίδια. Ο στόχος αυτός απαιτεί μια διατημηματική σύνθεση διαδικασιών, ανθρώπων, και δεξιοτήτων μάρκετινγκ, η οποία καθίσταται δυνατή μέσω της αποτελεσματικής χρήσης της τεχνολογίας.

Στην κατεύθυνση αυτή ένα πρόσθετο (τρίτο) επίπεδο της τεχνολογίας (εξελίξεις και συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων) που επιδιώκει την βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός call center. Επενδύοντας σε τεχνολογίες Performance Optimization (βέλτιστη απόδοση) η επιχείρηση θα επωφεληθεί τα μέγιστα από τα σταθερά κόστη μισθοδοσίας προσωπικού και τηλεπικοινωνιών αλλά και τις υπόλοιπες πάγιες επενδύσεις. (Κορωνάιος, 2008) Οπότε το επόμενο βήμα, είναι να

προχωρήσουμε στη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στα call center και κατόπιν να δούμε την αξιοποίηση συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη συνολική βελτιστοποίηση της δομής ενός call center.

2.8 Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων στο κέντρο κλήσεως

Το έμπυχο δυναμικό είναι το υπόβαθρο πάνω στο οποίο βασίζεται η ανάπτυξη και λειτουργία ενός κέντρου κλήσεως.

Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνικού Συνδέσμου Εταιριών Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών, (πρβλ.κλαδική μελέτη EOMMEX) ο αριθμός απασχολούμενων στα κέντρα κλήσεως στην Ελλάδα φθάνει τα 10.000 άτομα , ενώ στην Ευρώπη, ο κλάδος των κέντρων κλήσεων είναι ένας από εκείνους που παρουσιάζουν αύξηση της απασχόλησης.

Ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων απασχολείται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση ενώ μια συνηθισμένη ομάδα call center περιλαμβάνει τον τηλεφωνικό αντιπρόσωπο (agent) τον ομαδάρχη (team leader) και τον συντονιστή / επιβλέπων (supervisor).

Το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείρισή του είναι αυτό που δίνει πνοή στους παράγοντες που αναλύσαμε, επαυξάνοντας τους, προσδιορίζοντας την ικανότητα της δομής στην αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών της, αλλά και στην αποδοτικότητα των λειτουργιών της.

2.9 Γενική θεώρηση της οργάνωσης, διαχείρισης του προσωπικού

Στο σημερινό έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον το μόνο σίγουρο είναι η αβεβαιότητα, συνέπεια της παγκόσμιας κρίσης που ξεκίνησε σχεδόν από τα μέσα του 2007, και συνεχίζεται έως τις μέρες μας στην χώρα, σε όλο το νότιο τμήμα της Ευρώπης αλλά και σε πολλές άλλες περιοχές του πλανήτη.

Σημαντικοί παράγοντες σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη οργανωτική και διοικητική λειτουργία του προσωπικού και της διαχείρισής του σύμφωνα με τις βασικές (τουλάχιστον) λειτουργίες που συνάδουν (σήμερα και με προβολή στο μέλλον) με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες εκτίθενται στις παρακάτω υποενότητες (2.9.1),(2.9.2),(2.9.3),(2.9.4)

2.9.1 Οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού ως διοικητική λειτουργία

Το προσωπικό είναι ο κύριος εκφραστής της οργάνωσης, που μέσα από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων (καθορισμός, εξουσιοδοτήσεων και αρμοδιοτήτων, καθήκοντα και υποχρεώσεις, ιεραρχία, επικοινωνία, εξουσία, έλεγχος και παρακίνηση,

σχηματισμός, άτυπων λειτουργικών ομάδων εργασίας, κύρος), και αναφορών (τυποποιημένων με βάση το οργανόγραμμα και την ιεραρχία και συμβατικών με βάση τη σύμβαση εργασίας ή / και άτυπων και μη συμβασιοποιημένων) το οποίο σύμφωνα με το Παπαδάκη (2007) «καθορίζει τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση».

Το προσωπικό με την οργάνωση, υποκινείται-παρακινείται -ενδυναμώνεται, στην εκτέλεση και εξέλιξη της εργασίας του αποδοτικά και ορθά ώστε να επιτύχει τεθέντες στόχους προς εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η διοίκηση (το μάνατζμεντ) προωθεί τη λειτουργία της οργάνωσης, ασχολείται με την αναζήτηση, εξεύρεση και εφαρμογή απαιτούμενων αποτελεσματικών μεθόδων για την υλοποίηση των στόχων και σκοπών της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση επιτελεί τις παρακάτω βασικές λειτουργίες, *προγραμματίζει* (διαδικασία προσδιορισμού στόχων-κατευθύνσεων / εναλλακτικών κατευθύνσεων και μεθόδων επίτευξης, και απόφαση για την χάραξη συγκεκριμένης πορείας), *οργανώνει* (αρχιτεκτονική οργανωτικής δομής και εκχώρηση εξουσιοδοτήσεων / αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε στελέχη / εργαζόμενους) *στελεχώνει* (ικανοί και κατάλληλοι άνθρωποι που θα πλαισιώσουν θέσεις εργασίας στην επιχείρηση, εμπίπτουν θέματα προσέλκυσης, στρατολόγησης, επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης) *διευθύνει* – *ηγείται* (διαχείριση εργαζομένων, διαπροσωπικές σχέσεις, ηγεσία, υποκίνηση) *έλεγχος* (σχεδίων, προγραμμάτων στο παρελθόν, παρόν, αποκλίσεις με σχέδια, στόχους και σκοπούς, ανασχεδιασμός,) αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, επαναπληροφόρηση των διοικητικών λειτουργιών. (Ναζάκης, Μιχαλόπουλος & Μπατζιάς 1999, Mihiotis , 2005)

Στην πράξη οι προαναφερθέντες βασικές λειτουργίες της διοίκησης δεν είναι ευδιάκριτες και δεν ακολουθούν η μια την άλλη. Υπάρχει εσωτερική διασύνδεση και αλληλεξάρτησή τους γιατί είναι εξαρτώμενες από τις βασικές δραστηριότητες τμημάτων / διευθύνσεων, της επιχείρησης (για παράδειγμα: Marketing, Παραγωγή, Έρευνας και Ανάπτυξης, Διαχείριση (διοίκηση) Ανθρώπινου Δυναμικού) που είναι εκτελέσιμες από τους εργαζόμενους / στελέχη που ανήκουν σε διάφορα τμήματα.

Ο μάνατζερ είναι αυτός που επιτελεί τα πιο πάνω και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του διευθυντή ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης οργανώνοντας και διοικώντας το προσωπικό του.

Στις περισσότερες περιπτώσεις όπως αντιλαμβάνεται κανείς είναι δύσκολο αυτό να γίνεται από έναν άνθρωπο όσο ικανός ηγέτης και αν είναι. Η έννοια της οργάνωσης και διοίκησης (διαχείρισης) του προσωπικού (χρειάζεται διεπιστημονική προσέγγιση) και θα πρέπει να διασυνδέεται ξεχωριστά με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ωστόσο, στις μικρές επιχειρήσεις ή σε όποιες τέλος πάντων δεν υπάρχει τμήμα προσωπικού, η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τον ίδιο τον εργοδότη ή τον διευθύνοντα. Η υπηρεσία του προσωπικού εισχωρεί σε ολόκληρη την οργάνωση. Κάθε εργαζόμενος που καθοδηγεί και εποπτεύει την εργασία άλλων, από τον υπεύθυνο ενός τμήματος – προϊστάμενος- διευθυντής, εκτελεί εργασίες, δηλ., είναι στη πράξη διευθυντής προσωπικού (Κουτρούκης,2014).

Οφέλιμο είναι, οι δραστηριότητες της διαχείρισης (διοίκησης) του ανθρώπινου δυναμικού, να εκτελούνται από ξεχωριστά στελέχη (με κατάλληλες ειδικότητες) που ανήκουν στη διεύθυνση / τμήμα προσωπικού ή διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (δυναμικού) ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα (δηλ. η ευθυγράμμιση οράματος, κοινές αξίες, πρότυπα και προσδοκίες των μελών της, οργάνωση σε σχέση με τον τρόπο προσέγγισης της εργασίας και την αντιμετώπιση αυτής, αλλά και των τρίτων προς την οργάνωση για παράδειγμα πελάτες, προμηθευτές, κοινωνικοί φορείς) που διέπει κάθε εξεταζόμενη οργάνωση.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση της διοικητικής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στο να σχεδιάζει και να εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003)

2.9.2 Διαχείριση (διοίκηση) του προσωπικού ή των ανθρωπίνων πόρων ή δυναμικού

Μετά από ενδελεχή ανασκόπηση, σχετικής βιβλιογραφίας, (ενδεικτικά αναφέρουμε « Βαλακάς & Οικονομάκη.,1999, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004, Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, Χατζηπαντελή,1999, Μπουραντάς, 2002, Montana & Charnov., 1993, Mihiotis., 2005, Dressler, 2012»), οι όροι διαχείριση – διοίκηση, συναντώνται σε πολλούς ορισμούς, υποδηλώνοντας την ταύτισή τους με τη διοικητική επιστήμη και τις λειτουργίες της. Επίσης συναντάται και η εξελικτική πορεία των όρων διαχείριση προσωπικού (υποδηλώνει την μονοδιάστατη θεώρηση του ανθρώπου ως εργαζόμενου και δαπάνη για την επιχείρηση), διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

(υποδηλώνει την έννοια της ανάλωσης του πόρου, περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση στα ελληνικά, από τη μετάφραση που γίνεται από την αγγλική, της λέξης resource, δηλ., πόρος, και θεώρηση του ως “περιουσιακό στοιχείο”), ανθρώπινο δυναμικό (πολυδιάστατη θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα, κοινωνικό-οικονομικό-εργασιακό-διανοητικό, συναισθηματικό κεφάλαιο, και θεώρησή του, ως κέντρο οφέλους).

Εν πρώτης, θα λέγαμε ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ των όρων διοίκηση προσωπικού (Δ.Π.) και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Δ.Α.Π.), μερικές από τις βασικές τους διαφορές, συνοψίζονται στο παρακάτω πίνακα 4 και δίνουν την εργασιακή διάσταση που ισχύει σε κάθε εταιρεία

Πίνακας 4: Διακρίσεις μεταξύ των όρων ΔΠ και ΔΑΠ		
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Επιλογή	Ξεχωριστό καθήκον	Βασική λειτουργία
Αμοιβές	Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	Ανάλογες με την απόδοση
Εργατικό σώμα & διοίκηση	Συλλογικά συμβόλαια	Ατομικά συμβόλαια
Σχέσεις με συνδικαλιστές	Οριοθέτηση μέσω της εκπαίδευσης	Προσπάθεια αποφυγής
Κατηγορίες/βαθμοί θέσεων εργασίας	Πολλοί	Λίγοι
Επικοινωνία πληροφοριών	Περιορισμένη ροή	Αυξημένη ροή
Σχεδιασμός εργασίας	Διαχωρισμός	Ομαδική εργασία
Αντιμετώπιση διαμαχών	Προσωρινές ανακωχές	Διαχείριση κλίματος και κουλτούρας
Εκπαίδευση & ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε	Ποικιλία μορφών
Επίβλεψη	Διαδικασίες προσωπικού	Πολιτιστικές, δομικές & στρατηγικές προσωπικού
Κριτήρια αξιολόγησης	Ελαχιστοποίηση κόστους	Μέγιστη χρησιμοποίηση ικανοτήτων

Πηγή : Storey, 1992

Κατά δεύτερο, είτε διοίκηση προσωπικού, είτε διοίκηση (διαχείριση) ανθρωπίνων πόρων, είτε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τους άλλους τομείς της επιχείρησης, εισάγοντας και διαμορφώνοντας την πολιτική σε θέματα διαχείρισης του προσωπικού.

Μέσω της διαμόρφωσης της πολιτικής του προσωπικού επιδιώκονται οι σκοποί της επιχείρησης, με την υλοποίηση των τεθέντων στόχων, ενδεικτικά αναφέρονται:

Αύξηση αξίας της επιχείρησης: με τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, θεσμοί, μέτοχοι, διοίκηση, επενδυτές κ.ο.κ) με στόχους, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης έναντι και του ανταγωνισμού / και την διοίκηση των αλλαγών.(chance management)

Βελτίωση παραγωγικότητας: συμμετοχή στην εκπλήρωση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας, επίλυση προβλημάτων προσωπικού, ανάπτυξη συνεργασίας και επικοινωνίας, ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της εταιρείας.

Βελτίωση ποιότητας ζωής: σχεδιασμός και οργάνωση εργασίας, ενίσχυση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας, ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και ανάπτυξη συστημάτων συμμετοχής.

Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: υποχρεώσεις, αμοιβές, ισότητα, αποφυγή διακρίσεων στον εργασιακό χώρο, υγιεινή και ασφάλεια.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανταμοιβή, συμμετοχή

Ευελιξία εργατικού δυναμικού: ικανότητες, γνώσεις, στάσεις/συμπεριφορές, αριθμός Σκοποί και στόχοι επιτυγχάνονται με την βοήθεια και τη συμβολή των αρμοδιοτήτων (λειτουργιών) της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι βασικότερες εκ των οποίων παρουσιάζονται στην παρακάτω υποενότητα.

2.9.3 Οι βασικές αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι βασικές αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: είναι η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, εφόσον έγινε η σωστή μείξη της διαχείρισης των συστατικών στοιχείων της οργάνωσης (οργανωτικές υποδομές - δομές, υλικοί και άυλοι πόροι, κεφάλαιο -κόστη που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία) μέσω και της διοίκησης (μάνατζμεντ), σε σχέση με την οριοθέτηση των σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι, η ευθυγράμμιση της οργάνωσης με τις ανάγκες σε εργαζόμενους (βραχυχρόνια, μακροχρόνια, εποχιακούς) σε επιμέρους ειδικότητες εργασίας, (σύμφωνα με το σχεδιασμό, ανάλυση και την περιγραφή θέσεων εργασίας), η ορθή κατανομή και τοποθέτηση σε κάθε ειδικότητα και θέση εργασίας, η ανάπτυξή τους μέσω της εκπαίδευσης / κατάρτισης-αξιολόγησής τους με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, για την όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση της σχέσης κόστους (μισθοδοσία) και οφέλους (αποτελεσματικότητα) του προσωπικού.

2. προσέλκυση υποψηφίων: ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (εντός ή κυρίως εκτός της επιχείρησης) για την κάλυψη κυρίως κενών θέσεων ή την πρόσκληση νέων (σχεδιαζόμενων) θέσεων εργασίας ή εξειδικευμένων θέσεων εργασίας με την προώθηση των διαδικασιών ενημέρωσής τους, ώστε να ενδιαφερθούν και να υποβάλλουν αίτηση οι πλέον κατάλληλοι.

3. επιλογή ανθρώπινου δυναμικού: είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών για τους υποψηφίους εργαζόμενους (εξέταση βιογραφικών, αιτήσεων, ειδικών συστάσεων, διαμεσολαβήσεων όταν και όπου υπάρχουν) και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται (συνέντευξη, δοκιμαστικές διαδικασίες, συνδυασμός και των δύο) για την επιλογή των πλέον κατάλληλων εργαζομένων σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, η τοποθέτηση και η ανέλιξη στην ιεραρχία, του κάθε κατάλληλου ατόμου, καθιστούν τις διαδικασίες της επιλογής ορθολογικότερες και εμπνέουν το αίσθημα της εργασιακής δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας, όπως αντιλαμβανόμαστε, είναι βασική συνιστώσα υψηλής παραγωγικότητας

4. εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων: με τον όρο εκπαίδευση εννοείται η διεργασία της μάθησης, (όπως αναφέρεται από τον Apps, στο Jarvis 2003, στον ορισμό της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης που δίνει η ACCEC³) που αναπτύσσει περαιτέρω τις ανθρώπινες ικανότητες (δηλ. σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων αλλά και στάσεων, συμπεριφορών) μετά την είσοδο στην εργασία και περιλαμβάνει την εργασιακή εκπαίδευση ή κατάρτιση, που προωθεί την καριέρα ή την προσωπική ανάπτυξη. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση περιλαμβάνει τη μελέτη που επιβάλλεται από την πρόοδο της γνώσης. Από επιστημονικής θεώρησης εξαιρείται της συνεχιζόμενης η πιο διευρυμένη εκπαίδευση και κατάρτιση για είσοδο σε μια δουλειά. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση ασχολείται πρωταρχικά με την ευρεία προσωπική και

³ Accrediting Commission of Continuing Education Council: Επιτροπή Πιστοποίησης του Συμβουλίου Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης των ΗΠΑ

επαγγελματική εξέλιξη. Περιλαμβάνει την κατάρτιση σε θέματα ηγεσίας και βελτίωσης της ικανότητας διαχείρισης προσωπικών, οικονομικών, υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Το μεγαλύτερο μέρος του περιεχομένου τοποθετείται στο επαγγελματικό, τεχνικό και ηγετικό επίπεδο ή στο ισοδύναμό τους.

5.εργασιακές σχέσεις: η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένου ή απευθείας στις σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένου. Συνίσταται στη διαχείριση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των δύο πλευρών, η μια πλευρά (εργοδοσία ή εκπρόσωπό του) οφείλει να διαπραγματευτεί (με το σωματείο, συνδικαλιστές, κοινωνικούς εταίρους ή απευθείας με τον εργαζόμενο) και να παρουσιάσει (εκθέσει) γραπτώς ένα κείμενο με συγκεντρωμένους όρους εργοδότησης, με τις ισχύουσες εργασιακές σχέσεις (Συλλογική σύμβαση εργασίας, επιχειρησιακή, ατομική κ.λ.π.) και από την άλλη ο εργαζόμενος, αποδεχόμενος συγκεκριμένα ωφελήματα και υποχρεώσεις, υπογράφει και οι όροι εργοδότησης αποτελούν συμβατική δέσμευση για αμφότερα τα μέρη.

Η συμφωνία των όρων (σχέση εργασίας, αμοιβή, ωράριο κ.λ.π.) για τα δύο μέρη, απαιτεί καλές σχέσεις, λεπτούς χειρισμούς από το τμήμα του προσωπικού (αν υπάρχει) ή τον ίδιο τον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του και δεν πρέπει να συμφωνηθεί κάτι που να ζημιώνει τα μέρη (την επιχείρηση ή τον εργαζόμενο) σε σχέση τουλάχιστον με την ισχύουσα νομοθεσία.

6.συστήματα αμοιβών και παροχών: κάθε μορφής ανταπόδοσης (χρηματική ή μη) που προκύπτει από την προσφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ένα αξιόπιστο σύστημα αμοιβών πηγαίνει πέρα των νομικών δεσμεύσεων και παρέχει στο προσωπικό, ανταμοιβές, (π.χ. ψυχολογικές, κοινωνικές, αναγνώριση και σεβασμός από τους άλλους) οι οποίες, λαμβάνουν υπόψη το ρόλο του προσωπικού στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

7. υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας: με τον όρο υγιεινή στο χώρο εργασίας εννοείται « η προστασία των εργαζομένων από νοσηρές καταστάσεις που απειλούν τη φυσική, ψυχική ή συναισθηματική υγεία των εργαζομένων» Mondy (2011:12). Ενώ με τον όρο “ασφάλεια” εννοείται « η προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα που είναι δυνατόν να συμβούν στο χώρο εργασίας τους. Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα συνδέεται άμεσα με τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία. Ενώ στη τήρηση βασικών κανόνων και προδιαγραφών, η εργοδοσία υποχρεώνεται με βάση και τη νομοθεσία. (ενδεικτικά, σύμφωνα με το Ν.1568/85 (ΦΕΚ 177/Α/85) «Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας», ΠΔ

294/88 (ΦΕΚ 138/Α/88) «Ελάχιστος χρόνος απασχόλησης τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας, επίπεδο γνώσεων και ειδικότητα τεχνικού ασφαλείας για τις επιχειρήσεις, εκμεταλλεύσεις και εργασίες του άρθρου 1 του Ν.1568/85», ΠΔ 17/96 (ΦΕΚ 11/Α/96) «Μέτρα για τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία σε συμμόρφωση με τις οδηγίες 89/391/ΕΟΚ και 91/383/ΕΟΚ», ΠΔ 159/99 (ΦΕΚ/157/Α/3-8-99) «Μέτρα για τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κλπ (τροποποίηση, ΠΔ 17/96) »). [ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε⁴]

Οι σημαντικές αλλαγές που πραγματοποιούνται στον κόσμο της εργασίας τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν οδηγήσει στην εκδήλωση νέων και αναδυόμενων κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι και οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται στους χώρους εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και του κοινωνικού και εργασιακού περιβάλλοντός τους. Συγκεκριμένα αυτοί οι κίνδυνοι, μπορεί να οριστούν ως οι πτυχές του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διαχείρισης της εργασίας και των κοινωνικών και περιβαλλοντικών της πλαισίων, που δυνητικά μπορεί να προκαλέσουν ψυχολογική, κοινωνική ή σωματική βλάβη. Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμά τους είναι ότι σχετίζονται με την εκδήλωση του εργασιακού άγχους. Αποτελούν μια από τις σημαντικότερες σύγχρονες προκλήσεις για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, αφού εκτός του εργασιακού άγχους, συνδέονται με την εκδήλωση φαινομένων όπως η βία, ψυχολογική παρενόχληση (mobbing), ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας (bullying, harassment) αλλά και η επαγγελματική εξουθένωση (burnt out). (Δεληγάς, Τούκας, Καραγεωργίου, 2013)

8. αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού: είναι η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου με στόχο την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και σκοπών της επιχείρησης και συνάμα την ωφελιμότητα (χρησιμότητα) του εργαζομένου σε ότι αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. (Polychroniou, 2008). Η διαδικασία αξιολόγησης, έχει διττό σκοπό: α) τον εργαζόμενο δηλ. να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και β) την τυπική οργάνωση, στο πως έχει έχει οργανωθεί ένα σύστημα προαγωγών, μεταθέσεων, κινητικότητας, αμοιβών,

⁴ Ελληνικό Ινστιτούτο για την Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία

προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού (Ξυροτύρη, 2001). Η λειτουργία αυτή αναπτύσσεται και σε ξεχωριστή ενότητα

9. συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) των εργαζομένων: μια διαδικασία καθαρά ψυχολογική που έχει ως σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου / εργαζομένου. Η συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) ενεργοποιεί ή κατευθύνει (υποκινεί / παρακινεί) τη συμπεριφορά του ατόμου προς τους στόχους.

Η ενεργοποίηση μέσω της υποκίνησης σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999) «ενεργοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» και σύμφωνα με τις θεωρίες της εργασιακής παρακίνησης, η υποκίνηση έχει δύο διαστάσεις: α) μια εσωτερική, προέρχεται από ύπαρξη μιας ανάγκης (έλλειψη) φυσιολογική, βιολογική (πρωτογενής) ή από την ανισοροπία της σε σχέση με τα ανώτερα τμήματα της πυραμίδας του Maslow, (δευτερογενής) που ταυτίζονται με την αύξηση της κοινωνικής συμμετοχής του ατόμου, με την έννοια της επιτυχίας, του κύρους, εξουσίας κ.λ.π. και β) μια εξωτερική (παρακίνηση) πηγάζει από εξωτερικά αίτια και ειδικότερα από τα κίνητρα του περιβάλλοντος προς τον άνθρωπο. Ανάγκες και κίνητρα οδηγούν στην επίτευξη του στόχου. Η ικανοποίηση μιας ανάγκης μειώνει την ένταση ενός κινήτρου (Μπουραντάς, 2002).

10. προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας: είναι η διαδικασία με την οποία διαχειρίζεται ως σύστημα μια επιχείρηση, που ως οργανισμός αποτελείται από έμψυχα όντα που συνθέτουν μια κοινωνική οντότητα, στο εσωτερικό της οποίας αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη που την συνθέτουν (διευθύνων σύμβουλος, μάνατζερ, διευθυντές, προϊστάμενοι, υπάλληλοι, εργαζόμενοι, συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινωνία, κοινωνικοί εταίροι, οργανώσεις, σωματεία κ.λ.π.). Η ικανοποίηση όλων των «μελών» της εταιρείας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων της, συνδέονται άμεσα με τη βελτιστοποίηση (αποδοτικότητα / αποτελεσματικότητα) της ποιότητας, ενός οργανισμού έναντι του ανταγωνισμού ή των τμημάτων της επιχείρησης, ανεξαρτήτως του κλάδου που ανήκει.

Η λίστα βέβαια δεν τερματίζεται εδώ, ούτε οι παραπάνω δραστηριότητες εκτελούνται απαρέγκλιτα σε όλες τις επιχειρήσεις, άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, η υιοθέτηση και η διαχείρισή τους, εξαρτάται εν πολλοίς, από το μέγεθος της εταιρείας, την οργανωσιακή κουλτούρα, και την επιχειρησιακή στρατηγική για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

2.9.4 Παρόν και μέλλον στις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Είναι σαφές, πλέον, ότι η ορθή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκτός όμως από τους εργαζόμενους και το εσωτερικό περιβάλλον (διοίκηση, μέτοχοι) της επιχείρησης, υπάρχουν και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) τα οποία δραστηριοποιούνται στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον **Political, Economical, Social, Technological –Demographical, Global** [PEST-DG] Στόχος, τώρα και στο μέλλον, είναι, τόσο η διαχείριση των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν και το μικροπεριβάλλον όσο και η διαχείριση των αντιθέσεων, από τη σύγκρουση συμφερόντων που προκύπτουν, μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. πελατών, προμηθευτών, διοίκησης, μετόχων), ώστε να εκπληρώνεται η στρατηγική και να αυξάνεται η αξία της επιχείρησης.

Για να διαπιστώσουμε το μέγεθος των αντιθέσεων που καλείται να αμβλύνει είτε τώρα είτε στο μέλλον, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, άξιο αναφοράς είναι, το παράδειγμα που ακολουθεί: Στο πρόσφατο παρελθόν, πριν η κρίση περάσει τον Ατλαντικό και έρθει στην Ευρώπη, ο διαφορετικός τρόπος δράσης και η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μάνατζερ (διοίκησης) και μετόχων, συνέτεινε στην κρίση, στις ΗΠΑ. Οι μάνατζερ αποδέχονταν επενδύσεις, οι οποίες, ήταν και ζημιογόνες και οδηγούσαν σε μείωση της συνολικής απόδοσης, έτσι, αντί να διανείμουν τα κέρδη με τη μορφή μερισμάτων, τα επανατοποθετούσαν σε καινούργιες επενδύσεις με μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου, αφού γνώριζαν ότι τέτοιες επενδύσεις εξασφάλιζαν και μεγαλύτερη απόδοση. Στόχος των μάνατζερ (αποκαλούμενων και ως golden boy) ήταν η μεγιστοποίηση της δικής τους χρησιμότητας και όχι των μετόχων. Έτσι, όταν η επιχείρηση πετύχαινε ή υπερέβαινε τους στόχους της και οι μάνατζερ είχαν δικαιώματα σε αυτή και ήταν προς συμφέρον τους, να εξαντλούν ή να προσπαθούν να παρατείνουν την θητεία τους στην επιχείρηση, γιατί κέρδιζαν μεγάλα ποσά, με το να λαμβάνουν υψηλού ρίσκου αποφάσεις, οι οποίες, όμως μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγούσαν την επιχείρηση στην χρεωκοπία. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση δεν μοιράζονταν τις απώλειες, γιατί σε περίπτωση που απολύονταν είχαν εξασφαλίσει την αποζημίωσή τους. Οι λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, θα έπρεπε να ήταν εκείνες, που θα συνέτειναν στο να συμβιβάσουν τα αντίθετα συμφέροντα (όπως ακριβώς κάνει και σε κατώτατο επίπεδο με την λειτουργία των εργασιακών σχέσεων) ώστε να μην υπάρχει ζημία και να διαφυλαχτεί η αξία της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα 3 αναφέρονται επιγραμματικά ενδεικτικά (κάποιες) από τις λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων στο παρόν και στο μέλλον

Πίνακας 5: Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (ΔΑΠ) ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (ΔΑΠ)ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
<i>Προγραμματισμός & ανάλυση θέσεων εργασίας</i>	<i>Προσέλκυση & διατήρηση ταλέντων</i>
<i>Προσέλκυση προσωπικού</i>	<i>Πλάνα διαδοχής</i>
<i>Επιλογή προσωπικού</i>	<i>Διαχείριση της απόδοσης</i>
<i>Αμοιβές και παροχές</i>	<i>Διαχείριση της εταιρικής εικόνας</i>
<i>Υγιεινή και ασφάλεια</i>	<i>Καλό εργασιακό περιβάλλον</i>
<i>Εργασιακές σχέσεις</i>	<i>Εσωτερικό μάρκετινγκ</i>
<i>Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων</i>	<i>Εξυπηρέτηση όλων των ενδιαφερομένων</i>
<i>Αξιολόγηση προσωπικού</i>	<i>Εταιρικά πανεπιστήμια</i>
<i>Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα</i>	<i>Κοινωνική υπευθυνότητα</i>
<i>Ομαδική συνεργασία</i>	<i>Ευελιξία</i>
<i>Εσωτερική επικοινωνία</i>	<i>ισορροπία επαγγελματική /προσωπική ζωή</i>
<i>Διαχείριση γνώσης</i>	<i>Διαχείρισης μείωσης του προσωπικού</i>
<i>Φιλοσοφία & όραμα</i>	<i>Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου</i>
<i>Συστήματα ενδυνάμωσης</i>	<i>Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου</i>
<i>Ανάπτυξη ηγεσίας</i>	<i>Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου</i>
<i>Προγράμματα ολικής ποιότητας</i>	<i>Σχέσεις εξουσίας</i>
	<i>Παγκοσμιοποίηση</i>
	<i>Διαχείριση αλλαγών</i>
	<i>Διαχείριση άυλων αξιών</i>

Πηγή : Ιορδάνογλου,2008

2.10 Γενική θεώρηση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση είναι αυτή που ελέγχει τα αλληλένδετα μέρη του συστήματος της διοίκησης, διατρέχει όλες τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ενώνει την στρατηγική και με την επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης και συνδράμει στο όραμα της, μέσω της απόδοσης του προσωπικού (στελέχη, εργαζόμενοι) και την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων ώστε να συγκρατήσει όλα τα μέρη του συστήματος, σε μια συμπαγή ολότητα, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα, δίνοντας μια δυναμική στα ενδιαφερόμενα μέρη, να συμπορεύονται με τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης

Η αξιολόγηση, περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την κατά το δυνατόν δικαιότερη αποτίμηση της αξίας εργασίας του προσωπικού.

Χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της εργασίας οι παρακάτω μέθοδοι:

- *Υποκειμενική μέθοδος αξιολόγησης:* γίνεται ποιοτικός προσδιορισμός των δραστηριοτήτων των εργαζομένων (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, υφισταμένους, επιτροπές, πελάτες, συνεργάτες, αυτο – αξιολόγηση) και καταγραφή των αποτελεσμάτων με ετήσιες εκθέσεις, που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο (ομοιόμορφη αξιολόγηση) γενίκευσης της κρίσης (φαινόμενο φωτοστέφανου), προσωπικές προκαταλήψεις κ.ά. Σε πιο δίκαιες κρίσεις καταλήγουμε εάν υιοθετήσουμε αρχές της οργανωσιακής ψυχολογίας ή / και (εάν υπάρχει η οικονομική και χρονική δυνατότητα) την αξιολόγηση απόδοσης 360°, (κυκλική αξιολόγηση) που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο (συνεργάτες, πελάτες, υπεύθυνοι, προϊστάμενοι, ο εαυτός) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

- *Αντικειμενική μέθοδο αξιολόγησης:* εστιάζει σε μετρήσιμα αποτελέσματα (π.χ. παραγωγή, πωλήσεις, συνέπεια εργαζόμενου) σπανίως εξάγονται ορθά αποτελέσματα, για την περι δικαίου αίσθηση αποτίμηση της αξίας της εργασίας, εξαιτίας του ότι από τη μια πλευρά, οι αξιολογητές παραλείπουν πτυχές της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου, και από την άλλη πλευρά, η συγκεκριμένη μέθοδος είναι δαπανηρή.

Επιπλέον λόγω του ότι δεν είναι όλα τα εργασιακά καθήκοντα μετρήσιμα για τον εργαζόμενο, αυτό έχει ως συνέπεια ο εργαζόμενος να επικεντρώνεται στο μετρήσιμο και να παραλείπει τα άλλα καθήκοντά του.

Γενικά ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει, κατά το δυνατόν, να είναι αντικειμενικό, σαφές, γενικά αποδεκτό, απλό και να προσαρμόζεται σε ειδικές περιπτώσεις.

Να σημειώσουμε ότι, στην εμπειρική προσέγγιση, σε ότι μας αφορά θα εφαρμόσουμε ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων από τους πελάτες. Συνήθως το σύστημα αυτό εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν ως κυρίαρχη στρατηγική την εξυπηρέτηση των πελατών.(όπως στην περίπτωση μας.)

Σύμφωνα με το Ζαβλάνο (2003, όπως αναφ. στη μεταπτυχιακή διατριβή της, η Κοσμά, 2013) με το προαναφερθέν, σύστημα αξιολόγησης η επιχείρηση προσπαθεί να εκτιμήσει την άποψη που έχει ο πελάτης για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις υπηρεσίες που του παρέχει όσο διαρκεί η εξυπηρέτηση (π.χ. ο agent κατά τη διάρκεια της κλήσης). Βέβαια, οι Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς (2003), δέχονται το σύστημα αξιολόγησης, ως άλλη μια ακόμη αντικειμενική πηγή αξιολόγησης, που ταιριάζει σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ταυτόχρονα σημειώνουν και άλλο ένα σημαντικό στοιχείο, αυτό της αναπληροφόρησης, ότι δηλ. είναι δύσκολο να γνωρίζει η επιχείρηση, αν οι πελάτες είναι όντως ικανοποιημένοι, ειδικά όταν εκλείπει το στοιχείο αυτό. Σε αρκετές περιπτώσεις οι εταιρείες για να πάρουν την πληροφορία σχετικά με την ικανοποίηση η μη των εξυπηρετηθέντων, είτε επικοινωνούν εκ νέου με τους εξυπηρετηθέντες και ζητούν την γνώμη τους για την παρασχεθείσα υπηρεσία, είτε αποστέλλουν ταχυδρομικά κάποια επιστολή με μορφή ερωτηματολογίου για να συλλέξουν την άποψη των εξυπηρετούμενων ή ακόμα και προσχωρούν στην πρόσληψη ενός ατόμου το οποίο παρουσιάζεται ως πελάτης και αξιολογεί τον υπάλληλο χωρίς εκείνος να γνωρίζει τη διαδικασία.

Η αξιολόγηση συνδέεται έμμεσα με όλες τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και άμεσα με το σύστημα αμοιβών : χρηματικές ή μη και με την διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού : αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

α) Σύστημα αμοιβών: Χρηματικών και μη

Οι χρηματικές αμοιβές (αποδοχές, διαφόρου είδους παροχών, όπως ασφαλιστικά , συνταξιοδοτικά, νοσοκομειακά προγράμματα, πρόσθετες διακοπές, συνδρομές μέλους, μέριμνα τέκνων κ.λ.π) αποτελούν κρίσιμο τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Για τους εργαζόμενους, αποτελούν το μέσο ικανοποίησης των αναγκών τους, ενώ, για την επιχείρηση, δαπάνη αλλά και επένδυση για την επίτευξη των στόχων.

Επένδυση για την εταιρεία είναι οι μακροχρόνιες σχέσεις εργασίας γιατί μαζί με τη συνεχή εκπαίδευση, αυξάνουν τα προσόντα του εργαζόμενου και ταυτόχρονα και την παραγωγικότητα του, καθώς επίσης του δίνει κίνητρα να είναι πιστός στην εταιρεία.

Παράλληλα, στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργαζόμενους, οι managers μπορούν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρώσει ύστερα από πολλά χρόνια για αυτούς (όσον αφορά τα προσόντα τους, τις ικανότητες τους) και να δώσουν στον καθένα, τα καθήκοντα που άπτονται των προσόντων τους.

Όσον αφορά το επίπεδο του μισθού του εργαζομένου όταν δεν καθορίζεται από τον αγοραίο μισθό αλλά από την εταιρεία, (η οποία συχνά δίνει υψηλότερους μισθούς από την αγορά εργασίας.) οι μισθοί ονομάζονται αποδοτικοί, γιατί δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους : α) να δουλεύουν περισσότερο, καθώς γνωρίζουν ότι και μετά από χρόνια θα δουλεύουν στην ίδια εταιρεία, και β) να είναι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι απαραίτητοι στην εταιρία, επομένως και απαραίτητοι, στο να μένουν χρόνια σε αυτή.

Στις εταιρείες με τις μακροχρόνιες σχέσεις, η αμοιβή αυξάνεται με την αρχαιότητα μέσα στην εταιρεία. Αυτό οφείλεται, επειδή η παραγωγικότητα αυξάνεται με την εμπειρία. Όμως, αυτό το γεγονός, μπορεί να έχει και την αντίθετη συνέπεια, δηλ., ο μισθός να αυξάνεται πιο γρήγορα από την παραγωγικότητα, καθώς ο εργαζόμενος ηλικιώνεται. Συνήθως σε αυτό το σενάριο ο εργαζόμενος στην νεαρή του ηλικία πληρωνόταν κάτω από το οριακό έσοδο προϊόντος, με αποτέλεσμα να έχει θέληση να δουλέψει για να κερδίσει περισσότερα. Οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι από την άλλη δεν θέλουν να απολυθούν γιατί πληρώνονται περισσότερο από την παραγωγικότητα τους. Οι εταιρείες που έχουν βραχυπρόθεσμες σχέσεις με τους εργαζόμενους, συνήθως, απολύουν τους παλαιούς υπαλλήλους, γεγονός που δεν είναι καλή στρατηγική γιατί δεν αποτελεί καλό παράδειγμα προς τους νεοπροσληφθέντες καθώς αντιλαμβάνονται ότι όταν περάσουν τα χρόνια θα έχουν την ίδια κατάληξη.

Παρόλα αυτά σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι εκτός από παραγωγικοί συντελεστές είναι και ανθρώπινα όντα με τη ενδιαφέροντα τους, τα συμφέροντά τους, την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή.

Έτσι για παράδειγμα,σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού ή φορολογικών αλλαγών, η χρηματική αμοιβή δεν αποτελεί κίνητρο για αυτούς όσο θα αποτελούσε μια αμοιβή σε είδος, διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία.

Η μη χρηματική αμοιβή έχει τη μορφή των κοινωνικών και ψυχολογικών ανταμοιβών – αναγνώριση και σεβασμός από τους άλλους, (καλό εργασιακό περιβάλλον, ευχάριστοι και λειτουργικοί χώροι, εξασφάλιση εργασίας, ποιότητα ηγεσίας, ευέλικτα ωράρια, επικοινωνία, ομαδικότητα, εύκολη πρόσβαση εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής) και ευκαιρίες για αυτοανάπτυξη

Οι θέσεις εργασίας και η φύση του επαγγέλματος καθορίζουν εν μέρει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές που συνδυάζονται με την εργασία. Η παροχή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων αυξάνουν όχι μόνο τα προσόντα και την παραγωγικότητα αυτών αλλά και την εκτίμηση / πίστη τους προς την εταιρία. Ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας, όπως και η χρήση επαίνων και αναγνώρισης, συνεισφέρουν στην εταιρική κουλτούρα και κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά με την εργασία τους και το περιβάλλον της. Η εργασιακή ασφάλεια, μειώνει το άγχος του εργαζόμενου για το εάν θα έχει δουλειά στο μέλλον και αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για να κάνει απερίσπαστος τη δουλειά του. Επίσης, οι καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων δημιουργούν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και την ώθηση στον εργαζόμενο να δουλεύει περισσότερο. Τέλος, οι ευέλικτες ρυθμίσεις του ωραρίου εργασίας, δίνουν την ικανοποίηση στον εργαζόμενο, ότι η εταιρεία σέβεται τις ανάγκες του και προσπαθεί να τον βοηθήσει, κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο στην εργασία του.

β) Διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού : η αξιολόγηση της απόδοσής του

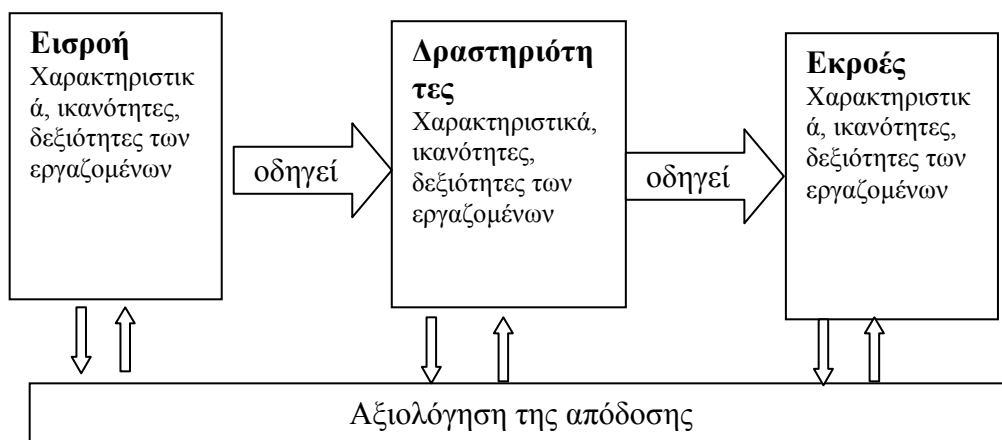
Η διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού, είναι η διαδικασία σύζευξης των προκαθορισμένων, προτυποποιημένων (και ανακοινωθέντων στους εργαζόμενους), μετρήσιμων ποσοτικά ή/ και προσεγγίσιμων ποιοτικά, στόχων (με αντικειμενικές ή/και υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης) με την αξιολόγηση της απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου σε ένα σύστημα το οποίο διαχειρίζεται αποτελεσματικά την απόδοση του εργαζομένου σε αρμονία με την στρατηγική και την επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης.

Η διοίκηση αποτελεσματικότητας, αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία, του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό, του πώς και πόσο, αυτή η απόδοση, είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης, χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην αξιολόγηση της απόδοσης, είναι η εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετρείται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος, οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα, προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία, μεταξύ της πραγματικής και της προτύπου αποδόσεως

Παρόλο που η απόδοση των εργαζομένων συνήθως κρίνεται από τους ανωτέρους τους, η διαδικασία μπορεί να έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Οι supervisors επίσης μπορεί να μην έχουν την γνώση και την εμπειρία για να κρίνουν κατάλληλα τον υφιστάμενο τους, ούτε να έχουν τα κατάλληλα προσόντα, εκπαίδευση ή κίνητρα, με αποτέλεσμα η βαθμολογία τους να είναι άδικη.

Στο παρακάτω πίνακα 6, φαίνεται ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διαθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των αναδραστικών μεθόδων ελέγχου.

Πίνακας 6: Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού



→ Πληροφορίες

→ Διορθωτικές ενέργειες

Πηγή: Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004

Ο **βασικός στόχος** της αξιολόγησης αποτελεσματικότητας, είναι να παρέχει, με τις σωστές επιδράσεις, την απόδοση των εργαζομένων. Δεδομένης της δίκαιης λειτουργίας του, αυτό μπορεί να αναδείξει, τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τόσο σε ατομικό, ομαδικό επίπεδο καθώς και στο επίπεδο του οργανισμού.

Δεύτερος στόχος, είναι να παρέχει με τις έγκυρες και αξιόπιστες τεκμηριώσεις στις διάφορες διαδικασίες και υπηρεσίες μέσα στον οργανισμό, όπως είναι η διαδικασία προσέλκυσης και αξιολόγησης, ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η εκπαίδευση, το σύστημα αμοιβών, μέσα στο νομικό πλαίσιο προκειμένου να υποστηρίξει τις σχετικές δράσεις.

Ο τελικός στόχος του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, είναι να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας, μέσα στον οργανισμό. Όσον αφορά τους μάνατζερ, τους βοηθάει να πάρουν τις σωστές αποφάσεις, ενώ όσον αφορά τους εργαζόμενους, λειτουργεί σαν ένα δυνατό κίνητρο, κάνοντας τους να νιώθουν ικανοποιημένοι, λόγω

της δίκαιης μεταχείρισης που έχουν από την επιχείρηση καθώς και της δυνητικής βελτίωσης των δυνατοτήτων τους μέσα στην επιχείρηση ή της δυνητικής προαγωγής τους (Mihiotis, 2005).

Να σημειωθεί, ότι στα πλαίσια της διατριβής μας, σε αρκετές περιπτώσεις και για λόγους συμβατότητας προς το θεωρητικό και εμπειρικό πλαίσιο που θα ακολουθήσει οι όροι διαχείρισης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (ή πόρων) ή διοίκηση ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (πόρων) χρησιμοποιούνται για να παραπέμψουν όχι μόνο στις δραστηριότητες που αποτελούν το αντικείμενο διερεύνησης της έρευνας μας, αλλά και να δούμε την θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού και σαν προέκταση και εμπλουτισμό της οργάνωσης και διαχείρισης του προσωπικού, αλλά και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, που αποτελεί μια από τις κύριες αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

2.11 Πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα κέντρα κλήσεως

Το έμψυχο δυναμικό, (ανθρώπινο δυναμικό) είναι αυτό που δίνει πνοή στην οργάνωση (υπό την πρίσμα της οργανωτικής υποδομής, inhouse or outsourcing, είτε της οργανωτικής δομής, κατανομής της εργασίας, υπευθυνοτήτων, ευθυνών) στις τεχνολογικές υπο – δομές (hardware, software, συστήματα CRM) και συντάσσεται με την επιχειρηματική κουλτούρα (που ορίζεται ως το σύνολο σταθερών, «μοναδικών» αξιών και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη μιας κοινωνικής οργάνωσης) που εμπνέει τους stakeholder (μεταξύ αυτών) και τους πελάτες που έρχονται σε επαφή (επικοινωνία) με τους λειτουργούς (εργαζόμενους) ενός κέντρου κλήσεως.

Οι άνθρωποι (εργαζόμενοι) λοιπόν αυτοί εφόσον διαχειρίζονται το κέντρο κλήσεως θα πρέπει και αυτοί να εντάσσονται στα επιστημονικά πλαίσια που αναπτύχθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο και αναφέρονταν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (υπο-ενότητα 2.9.3)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επόμενη υποενότητα, θα εξετάσουμε τη διαχείριση του προσωπικού των τηλεφωνικών κέντρων και ιδιαίτερα του τηλεφωνικού αντιπροσώπου (agent)

2.11.1 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα κέντρα κλήσεως

Ακολουθεί η πρακτική διαχείριση του θέματος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπου, σύμφωνα με την θεωρία και πρακτική εφαρμόζεται και για τις δέκα (10), βασικές λειτουργίες, που εξετάζονται σε αυτή την εργασία, ήτοι:

1. προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Οι ανάγκες σε προσωπικό (με σχέσεις βραχυχρόνιες, μακροχρόνιες, εποχικού χαρακτήρα) σε επιμέρους ειδικότητες (π.χ. τηλεφωνητές, τεχνικοί, πληροφορικοί κ.ο.κ) που χρειάζονται σε ένα κέντρο κλήσεως (σύμφωνα με την προηγηθείσα διαδικασία του σχεδιασμού, ανάλυσης, και περιγραφής των θέσεων εργασίας) την προσέλκυσή τους, την επιλογή αλλά και την ορθή κατανομή τους σε κάθε ειδικότητα, θέση εργασίας και ρόλους που αναλαμβάνουν (π.χ. τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι, ομαδάρχης, υπεύθυνος, προϊστάμενος, διευθυντής) ώστε να ανταποκρίνονται (στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής του κέντρου κλήσης), να αναπτύσσονται (π.χ. μέσω του εκπαιδευτικού πλάνου, της αξιολόγησης, εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης κ.λ.π), να εξελίσσονται (π.χ. μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης στην ιεραρχία), με στόχο την αναβάθμισή τους και την αξιοποίησή τους, ή ακόμα και να εξέρχονται (απόλυση, αποζημίωση, σύνταξη) από την επιχείρηση ή και τον εργασιακό βίο, για την όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση της σχέσης, μισθοδοσίας και αποτελεσματικότητα της απόδοσής τους.

Η ανάλυση, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, το εργασιακό προφίλ και οι ρόλοι που καλούνται να εφαρμόσουν ως τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι, (ομαδάρχες, προϊστάμενοι κ.λ.π) εξαρτώνται: α) από την οργάνωση, την τεχνολογία και λειτουργία του κέντρου κλήσεως (τυπικό – επικοινωνιακό – σύγχρονο), β) την κατηγορία της τηλεφωνικής κλήσης που διαχειρίζεται ο τηλεφωνητής, ή ο τηλεφωνικός αντιπρόσωπος (agent) ή ο άνθρωπος της επαφής (contact person) ανάλογα με το ρόλο του (π.χ. η θέση εργασίας, με τίτλο – agent με ρόλο – η διαχείριση εισερχομένων κλήσεων και καθήκοντα- η εξυπηρέτηση του πελάτη, απαιτεί περισσότερη εξειδίκευση σε σχέση με τα καθήκοντα και υποχρεώσεις της θέσης εργασίας του agent, στη διαχείριση εξερχομένων κλήσεων, με καθήκοντα, την προώθηση ή την πώληση κ.ο.κ, που γίνεται συνήθως με βάση ενός συγκεκριμένου σεναρίου συνομιλίας με τον πελάτη) και γ) τις υπηρεσίες, που σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική, σκοπεύει κάθε εταιρία, να παράσχει στους πελάτες ή στα ενδιαφερόμενα μέρη, ανεξαρτήτως κατηγορίας κλήσεων (εισερχομένων – εξερχομένων) και καλείται να τις παρέχει, μέσω των agent, το κέντρο κλήσεως ως

τμήμα της επιχείρησης (inhouse call center) ή για λογαριασμό (outsourcing) της επιχείρησης (για παράδειγμα η υπηρεσία της τεχνικής υποστήριξης απαιτεί υψηλή κατάρτιση στις τεχνολογίες και στις επιστήμες της πληροφορικής η / και μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, το ίδιο μπορεί να λεχθεί και για τις ιατρικές υπηρεσίες, απαιτείται ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, τις χρηματοοικονομικές, τραπεζικές, λογιστικές απαιτείται προσωπικό σχετικό με τις επιστήμες και με επαγγελματική εμπειρία στους αναφερόμενους τομείς κ.ο.κ.).

Οι θέσεις εργασίας, οριοθετούνται (περιγράφονται) από την ύπαρξη μιας λειτουργικής, αποτελεσματικής, ανάλυσης θέσεως εργασίας, που παρουσιάζει, τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, του τηλεφωνικού αντιπροσώπου ή του ομαδάρχη ή του προϊστάμενου (σε γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις, επαγγελματικές ικανότητες) και όχι του προσώπου που θα την καλύψει. Είναι αυτονόητο, και δεν σκοπεύουμε να το αναλύσουμε περαιτέρω, ότι και οι υψηλότερες βαθμίδες στην οργανωτική δομή (ομαδάρχες, προϊστάμενοι, κ.ο.κ.) ενός κέντρου κλήσεως ακολουθούν ή (τουλάχιστον) θα πρέπει να ακολουθούν αναλογικά και κατ' αντιστοιχία, τις θέσεις εργασίας που αναλύονται και περιγράφονται (σε κάθε κέντρο κλήσης) με διευρυμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις (διοικητικά, οργανωτικά, διαχειριστικά, τεχνικά, λειτουργικά κ.ο.κ) υπερβαίνοντας σε επαγγελματική εμπειρία (γνώσεις, δεξιότητες, και επαγγελματικές ικανότητες) τις θέσεις εργασίας των υφιστάμενων τους (δηλ. τις θέσεις εργασίας του προσωπικού που καλούνται να οργανώσουν, κατανέμοντας ευθύνες, εξουσίες) χωρίς να παραβλέπεται και η ακαδημαϊκή αναγνώριση, εκεί όπου απαιτείται, και σίγουρα η περαιτέρω κατάρτιση στο τομέα εργασίας, όπως επίσης και των κοινωνικών δεξιοτήτων (στάσεις / συμπεριφορές) που απαιτούνται για την συνένωση της οργανωσιακής κουλτούρας, με την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οι θέσεις εργασίας, και οι ρόλοι του προσωπικού, για ένα κέντρο κλήσεως ποικίλουν, εξελίσσονται και εναρμονίζονται, με το τύπο του κέντρου κλήσεως, έτσι ,σε ένα:

α) τυπικό τηλεφωνικό κέντρο, (μεμονωμένη διαχείριση καναλιών επικοινωνίας χωρίς σύστημα διαχείρισης σχέσεων πελατών) οι εργαζόμενοι θα είναι κυρίως οι τηλεφωνητές / τριες για τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρία (ενημέρωση, εξυπηρέτηση πελατών, λήψη παραγγελιών, συλλογή ληξιπρόθεσμων οφειλών, πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη, κ.λ.π.) θα υπάρχει κάποιος υπεύθυνος ως συνήθως team leader (ομαδάρχης) και ίσως ο supervisor (προϊστάμενος)

β) κέντρο κλήσεως / επικοινωνίας (πολυκαναλική/ με βάσεις δεδομένων για τη κοινή διαχείριση του πελάτη), οι θέσεις και οι ρόλοι των εργαζομένων θα είναι, οι προαναφερθέντες στο σημείο (α) ανάλογα με τη δραστηριότητα της εταιρίας και πρόσθετα οι ρόλοι όπως στελέχη τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών, στελέχη τηλεφωνικής τεχνικής υποστήριξης, στελέχη εξυπηρέτησης πελατών και λήψης παραγγελιών,

γ) σύγχρονο κέντρο κλήσεως / επικοινωνίας (διακαναλική διαχείριση καναλιών επικοινωνίας, και συστήματα διαχείρισης πελατών, όπου ο πελάτης απευθύνεται σε ένα μόνο σημείο για οποιοδήποτε πρόβλημα και αν έχει), οι θέσεις και οι ρόλοι πλέον αυτών που αναφέρθηκαν στα σημεία (β) και (γ) θα είναι: στελέχη τεχνολογίας και πληροφορικής, στελέχη διαχείρισης ολικής ποιότητας, στελέχη οικονομικών και λογιστηρίου, στελέχη μάρκετινγκ, στελέχη supervisors, managers, στελέχη επαφής με τον πελάτη, στελέχη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων απασχολείται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ενώ μια συνηθισμένη ομάδα call center περιλαμβάνει το τηλεφωνικό αντιπρόσωπο, τον ομαδάρχη και τον προϊστάμενο.

2. προσέλκυση υποψηφίων: Η επιχείρηση ανάλογα τη σύζευξη θέσης εργασίας με προσόντα του υποψηφίου (παράδειγμα για το ρόλο του agent), τον αριθμό των υποψηφίων που θα πρέπει να εντοπιστεί προκειμένου να προσελκύσει ώστε να επιλέξει τους πιο κατάλληλους, απευθύνεται είτε στο εσωτερικό της (υπάρχον προσωπικό, συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό, πρώην εργαζόμενοι) είτε σε εξωτερικές πηγές (ΟΑΕΔ, ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, τα Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι και διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οι αγγελίες και οι καταχωρήσεις σε internet, εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές εκδόσεις, προσκλήσεις εκδήλωσης συνεργασίας, η συνεργασία με γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού, επικοινωνία με οργανώσεις Ατόμων με Αναπηρία κ.ο.κ.), είτε σε συνδυασμό και των δύο πηγών προσέλκυσης του προσωπικού.

Η προσπάθεια εντοπισμού, για παράδειγμα ενός agent με ρόλο και καθήκοντα, τη διαχείριση εξερχομένων κλήσεων με τον πελάτη, στη βάση ενός σεναρίου, αρχίζει από εκείνες τις πληθυσμιακές ομάδες, που το κίνητρό τους να μπουν στην αγορά είναι μεγάλο και αυτό που θα πάρουν ως ανταπόδοση να είναι τουλάχιστον σύμφωνο με την νομοθεσία (π.χ. νεαρές ηλικιακά ομάδες, άτομα με αναπηρία, γυναίκες που μεγάλωσαν τα παιδιά τους και επιθυμούν την επανεισαγωγή τους, άτομα που

ψάχνουν ένα συμπληρωματικό εισόδημα) ενώ η σχέση τους (που τους ζητείται από την εταιρεία) με το αντικείμενο μπορεί να είναι μικρή ή και να μην έχουν καθόλου σχέση. Με ελάχιστα τυπικά προσόντα όπως απόφοιτοι β΄θμιας εκπαίδευσης, έχοντας βέβαια γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ίσως, κάποιας ξένης γλώσσας (Αγγλικά), αλλά και κάποια βασικά επικοινωνιακά προσόντα. Κάποιες εταιρίες για παράδειγμα (συλλογής ληξιπρόθεσμων οφειλών) στα κριτήρια βάζουν και νομικές δεσμεύσεις (καθαρό ποινικό μητρώο) και προσωπικών δεδομένων (να μην έχει ο ίδιος εργαζόμενος ληξιπρόθεσμες οφειλές).

Όσο αυξάνεται ο βαθμός εξειδίκευσης διευρύνονται και τα τυπικά αλλά και ουσιαστικά προσόντα (επαγγελματική εμπειρία στο αντικείμενο ή σε παρεμφερή) και προσθέτονται τα επιθυμητά προσόντα (εμπειρία στο αντικείμενο, χειρισμός τεχνολογικών εφαρμογών βάσεων δεδομένων, συστημάτων διαχείρισης λογισμικών και εξεζητημένων γνώσεων επαγγελματικών δεξιοτήτων και κοινωνικών δεξιοτήτων).

Όπως αντιλαμβανόμαστε, η πληθυσμιακή ομάδα που προσπαθεί να εντοπίσει και να προσελκύσει το call center, περιορίζεται σε σχέση με το πρώτο σενάριο, ενώ μετατοπίζεται υπερ των υποψήφιων (εξειδικευμένων) προς εργασία η ανταπόδοση, που θα πρέπει να δώσει σε αυτούς προκειμένου να τους προσελκύσει η εταιρία.

Η εξεύρεση εξειδικευμένου προσωπικού που χρησιμοποιείται σε εισερχόμενες κλήσεις, είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω και του υψηλού ποσοστού εναλλαγής στις θέσεις εργασίας που παρουσιάζει ο κλάδος, το οποίο σύμφωνα με στοιχεία της μελέτης του EOMMEX, φθάνει το 50%-60%, το χρόνο.

3. επιλογή ανθρώπινου δυναμικού: οι διαδικασίες επιλογής, εκκινούν με τη συγκέντρωση πληροφοριών, για τον κάθε υποψήφιο, αιτηθέντα ή προταθέντα (μέσω του βιογραφικού, αίτησης, συστάσεων) για να στελεχώσει τη θέση εργασίας, του τηλεφωνικού αντιπροσώπου, του ομαδάρχη κ.ο.κ., συνεχίζονται με την αξιολόγηση και εκτίμηση των συγκεκριμένων πληροφοριών, όπου προεπιλέγονται και ακολουθεί η κλήση τους ή μη, στις κυρίως διαδικασίες της επιλογής (συνέντευξη, δοκιμασίες) εκ των οποίων, η κατά σειρά καλύτεροι προβιβασθέντες, τελικά επιλέγονται. Ακολουθεί η πρόσληψη αυτών, στελέχωση των θέσεων εργασίας και η ένταξή τους στην οργανωτική δομή του κέντρου κλήσεως.

4. εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων: αρχική και σύντομη εκπαίδευση για τους agent με λίγη ή καθόλου εργασιακή εμπειρία που χειρίζονται κλήσεις που βασίζονται σε σενάριο ομιλίας με τον πελάτη, συνεχιζόμενη εκπαίδευση για τους

εξειδικευμένους τηλεφωνικούς αντιπρόσωπους, που χειρίζονται κλήσεις και επικοινωνούν ή / και έρχονται σε επαφή με πελάτες που έχουν απαιτήσεις ανάλογα με τις εξειδικευμένες υπηρεσίες που παρέχουν (π.χ. τεχνική υποστήριξη, εξυπηρέτηση, ενημέρωση, χρηματοοικονομικές, ιατρικές υπηρεσίες κ.λ.π), με στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση για την όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών / πελατών. Η εκπαίδευση του προσωπικού των κέντρων κλήσεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των μεγάλων εταιριών του κλάδου (οι άλλες εταιρείες δεν επενδύουν στην εκπαίδευση) μιας και η αγορά επιζητά ποιοτικές υπηρεσίες από εξειδικευμένους agents. Έχει παρατηρηθεί ότι μεγάλες εταιρίες του χώρου αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν και ομάδες ανθρώπων σε εταιρίες που έχουν inhouse call center. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη οι εταιρείες μη επενδύοντας στην εκπαίδευση δεν βοηθούν στην ανάπτυξη (γνώσεις και επαγγελματικές ικανότητες) και εξέλιξη (ανέλιξη σε μεγαλύτερη ιεραρχική βαθμίδα) του προσωπικού τους. Κατά συνέπεια έχει παρατηρηθεί σε μεγάλο βαθμό το φαινόμενο της οριζόντιας μετακίνησης από ένα τηλεφωνικό κέντρο σε κάποιο άλλο, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει κινητικότητα στο ίδιο κέντρο (κλαδική μελέτη EOMMEX)

5.εργασιακές σχέσεις: το εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων στα κέντρα κλήσεως είναι “γκρίζα ζώνη”, στις περισσότερες χώρες εμφανίζει σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία είναι άμεσα ορατά και στη χώρα μας. Εφαρμόζονται ως επι το πλείστον άτυπες καθώς και ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως συμβάσεις μερικής απασχόλησης, συμβάσεις ορισμένου χρόνου με αποτέλεσμα να παρατηρείται συνεχής ανανέωση του προσωπικού. Ένας ακόμα λόγος (οπ.ανφ. στις κλαδικές μελέτες του EOMMEX & ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε) για τη διαρκή εναλλαγή των εργαζομένων αποτελούν και οι εντατικοί ρυθμοί εργασίας, (ως εργασιακός παράγοντας και κύρια πηγή εργασιακού άγχους, αναπτύσσεται στην ενότητα για την υγιεινή και ασφάλεια εργασίας) κάτι που συνεπάγεται ελάχιστο χρόνο ανάπαυσης. Το γεγονός αυτό αντανακλάται και στο υψηλό ποσοστό (40%) των εργαζομένων που παραιτείται σε λιγότερο από δύο (2) χρόνια. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν υπόκεινται στο ίδιο καθεστώς συνταξιοδότησης και κοινωνικής ασφάλισης με τους εργαζόμενους άλλων κλάδων, ενώ αμείβονται πολύ λιγότερο για άδειες ασθενείας και επίδομα αδείας. Το επίπεδο των μισθών κατά κανόνα είναι χαμηλότερο σε σχέση με θέσεις απασχόλησης σε άλλους τομείς και τα ωράρια εργασίας πολλές φορές είναι κυλιόμενα, καθώς αρκετά κέντρα λειτουργούν σε 24 ωρη βάση με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να εργάζονται σε όχι ενδεδειγμένες ώρες (π.χ. βραδινές, αργίες)

6. συστήματα αμοιβών και παροχών: συνήθως, αγνοείται η ύπαρξή τους, γενικά οι εταιρίες του κλάδου δύσκολα, έχουν ένα σύστημα αμοιβών και παροχών (χρηματικές ή μη αμοιβές) πέρα της νομικής τους δέσμευσης. Εξαίρεση στο κανόνα αποτελούν κάποιες μεγάλες εταιρίες που προσφέρουν στους εργαζόμενους και αμοιβές πέρα της σύμβασης, αυτές μπορεί να είναι χρηματικές, συνδεδεμένες με την αξιολόγηση της απόδοσή τους, επίσης και κάποιες παροχές, όπως ασφαλιστικά προγράμματα και ασφάλειες υγείας του προσωπικού (και των οικογενειών τους), παροχές σε είδος ή σε δωροεπιταγές στους εργαζόμενους ή / και δώρα στα παιδιά των εργαζομένων, κυρίως στις εορτές των Χριστουγέννων και του Πάσχα

7. υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας: οι εντατικοί ρυθμοί εργασίας, το κυλιόμενο ωράριο, οι βραδινές βάρδιες, η χωροθέτηση, εξοπλισμός, παρακολούθηση της απόδοσης (εργασιακοί / εργονομικοί παράγοντες) συν ο θόρυβος, μικροκλίμα, φωτισμός (φυσικοί παράγοντες) συν οι μυοσκελετικές παθήσεις, κίνδυνοι για τη φωνή, τα μάτια (κίνδυνοι για υγεία), συν το γενικότερο κλίμα εργασίας, σεξουαλική παρενόχληση (ψυχοκοινωνικοί παράγοντες) αθροίζουν τους δυνητικούς κινδύνους για την υγεία και ασφάλεια του προσωπικού στα κέντρα κλήσεως.

Σύμφωνα με συγχρηματοδοτούμενη μελέτη, από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) κατά 75% και από το Ελληνικό Δημόσιο κατά 25%, που υλοποιήθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) την περίοδο: Απρίλιος 2003 – Ιούνιος 2004, στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) «Ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης. (Γ΄Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) και αφορούσε την εκτίμηση και πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου στις τηλεπικοινωνίες - τηλεφωνικά κέντρα (εξετάστηκαν 3 εταιρίες και 10 τηλεφωνικά κέντρα, συνολικά 1.223 εργαζόμενοι) προέκυψαν τα ακόλουθα: το εργονομικό και τεχνικό περιβάλλον είναι σε αποδεκτό επίπεδο, με ορισμένα προβλήματα, όπως, συχνή χρήση ποντικιού, μη εργονομικός εξοπλισμός ή λογισμικό σε ορισμένες εταιρίες κ.ά.

Το οργανωτικό / ψυχοκοινωνικό περιβάλλον από την άλλη φαίνεται να είναι αρκετά επιβαρημένο για τους εργαζόμενους, ειδικά σε ότι αφορά το ρυθμό της εργασίας και τις ποσοτικές απαιτήσεις. Ο μέσος όρος κλήσεων στους εργαζόμενους στις πληροφορίες καταλόγου είναι περίπου 200 ημερησίως με πρότυπο χρόνο 30 sec. Τα διαλλείματα που ορίζει ο νόμος (15 λεπτά κάθε δύο ώρες ή εναλλαγή εργασιών) για εργασία με οθόνες οπτικής απεικόνισης δεν τηρούνται σε όλες τις επιχειρήσεις. Στην αρχική εκπαίδευση των τηλεφωνητών/τριών δεν συμπεριλαμβάνονται θέματα για την

Υγεία και Ασφάλεια Εργασίας (ΥΑΕ). Επίσης παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν τον τρόπο ελέγχου της απόδοσής τους, γεγονός που δεν συνάδει με τη νομοθεσία για τις οθόνες οπτικής απεικόνισης που προβλέπει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τον τρόπο με τον οποίο παρακολουθείται ηλεκτρονικά η απόδοσή τους. Τα περιστατικά λεκτικών παρενοχλήσεων ιδιαίτερα στις γυναίκες είναι συχνά και μπορεί να φθάσουν τα 5-6 μέσα στη βάρδια. Λιγότερο από 50% γνώριζε αν υπάρχει ειδική πολιτική της εταιρίας για την αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών. Επιπλέον, υπάρχουν σημαντικά ποσοστά εργασιακού άγχους συμπτωμάτων μυοσκελετικών παθήσεων άνω άκρων με έμφαση στον αυχένα και τους ωμοπλάτες. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει συσχέτιση του άγχους (το 69% των τηλεφωνητών/τριών και οι μισοί υποφέρουν από αϋπνίες ενώ και ένα 22% έχει άγχος και εκτός εργασίας) των εργαζομένων με την εμφάνιση συμπτωμάτων μυοσκελετικών παθήσεων. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι:

α) οι εργαζόμενοι που είχαν ενοχλήσεις στον αυχένα τα τελευταία επτά (7) εικοσιτετράωρα, αισθάνονταν μάλλον αρκετό άγχος τις τελευταίες ημέρες, εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους που δεν είχαν τέτοιου είδους ενοχλήσεις ανέφεραν λιγότερο άγχος

β) οι εργαζόμενοι που δεν υποφέρουν από ενοχλήσεις στους ωμοπλάτες στο τελευταίο 12 μηνό έχουν πιο ξεκάθαρο διατυπωμένο το σκοπό και τους στόχους της εταιρίας σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν ενοχλήσεις.

γ) οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από ενοχλήσεις στο κάτω μέρος της ράχης (οσφυϊκή / ιερή περιοχή) ανέφεραν συχνότερα διακυμάνσεις στο ωράριο εργασίας τους με αποτέλεσμα να συσσωρεύεται δουλειά, σε σχέση με εκείνους τους εργαζόμενους που δεν αναφέρουν τέτοιου είδους ενοχλήσεις.

Ο θόρυβος είναι στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων (87%) πάνω από τα επιτρεπτά όρια (55dB, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία) για εργασία με οθόνες οπτικής απεικόνισης. Επιπλέον εμφανίζεται ένα σημαντικό ποσοστό (27%) όπου η ένταση του φωτισμού δεν είναι μέσα στα επιτρεπτά όρια (> 300 lux & <1000 lux σύμφωνα με τη βιβλιογραφία) με ιδιαίτερο πρόβλημα αντανάκλασεων σε ορισμένες θέσεις εργασίας.

Οι περισσότερες από τις μισές μετρήσεις υπερβαίνουν το όριο των 1000 rpm που σημαίνει ότι ο αερισμός είναι ανεπαρκής. Παρόλα αυτά σε καμιά περίπτωση η συγκέντρωση του διοξειδίου του άνθρακα δεν υπερβαίνει τα 5000 rpm Τέλος ο αερισμός στα τηλεφωνικά κέντρα που μελετήθηκαν κρίθηκαν ανεπαρκής

8. αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού: οι στόχοι που τίθενται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στα κέντρα κλήσεως είναι γενικά δύσκολο να επιτευχθούν, κάτι που αυξάνει τη δυσαρέσκεια του προσωπικού (η παρούσα αναλύεται σε ξεχωριστή υποενότητα 2.11.2)

9.συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) των εργαζομένων: πέρα της θεωρητικής έκθεσης, κάποιων ορισμών, σε προηγούμενη υποενότητα (2.9.3) κάποιες μεγάλες εταιρίες κέντρων κλήσεων, καθοδηγούν τους εργαζόμενους μόνο σε θέματα τεχνικών επικοινωνίας, χροιά φωνής, τρόποι και εκφράσεις και όχι με την έννοια της ενδυνάμωσης. Άλλωστε σε ένα κλάδο με τόσες δυσμορφίες, δύσκολα θα βρίσκαμε μια ολιστική προσέγγιση για την συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) των τηλεφωνικών αντιπροσώπων και γενικά του προσωπικού που εργάζεται σε αυτά

10. προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας: παρατηρούνται σε κάποια κέντρα κλήσεως, που περισσότερο έχουν να κάνουν με πρότυπα επίδοσης (benchmark) και όχι με συγκεκριμένη φιλοσοφία διαχείρισης της ολικής ποιότητας (total quality management). Στη κατεύθυνση αυτή υπάρχουν εταιρίες που υποστηρίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό και λειτουργία ως call center ή του ενδοεπιχειρησιακού τμήματος call center της εταιρίας, ανεξαρτήτως οικονομικού κλάδου, μέσω της μέτρησης των επιτευγμάτων (οφέλη) τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό και την παροχή συγκριτικών αξιολογήσεων, μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου / τμημάτων της επιχείρησης, τόσο στη τοπική αγορά που δραστηριοποιείται ένα call center όσο και στην εθνική και διεθνή αγορά.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα, σκοπό έχουν την υιοθέτηση καλών πρακτικών και την αποκόμιση ωφελειών που έχουν να κάνουν με την αντίληψη του ανταγωνισμού και τη θέση της επιχείρησης, την απόδοση της επιχείρησης, τα αδύνατα και δυνατά σημεία, ανάπτυξη ρεαλιστικών στόχων και σχεδίων δράσης, αξιολόγηση μεθόδων και διαδικασιών, εντοπισμός ευκαιριών για βελτίωση και καινοτομία, επαναπροσδιορισμός στόχων.

Με το να προσπαθούν οι επιχειρήσεις να μετρούν πάντα τα επιτεύγματα τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό, (benchmarking) μπορεί να πετύχουν βελτίωση των διαδικασιών, της ανταγωνιστικής τους θέσης, ενίσχυση της απόδοσής τους αλλά και επαναπροσδιορισμό της φιλοσοφίας και στόχων σε ένα πλαίσιο διοίκησης που ταυτίζεται με όσα πρεσβεύουν οι έννοιες της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης.

2.11.2 Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα κέντρα κλήσεως

Σύμφωνα με τη κλαδική μελέτη του EOMMEX η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται βάση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων. Η ποσοτική απόδοση διενεργείται μέσω συστήματος ηλεκτρονικής παρακολούθησης, όπου καταγράφονται στοιχεία, όπως ο αριθμός και η διάρκεια των κλήσεων, ο χρόνος αναμονής κ.ά. Τα στατιστικά στοιχεία, παρουσιάζονται και αναλύονται σε μηνιαία βάση, τόσο στην ομάδα εργασίας όσο και σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Όσον αφορά την ποιοτική αξιολόγηση, αποτελεί πεδίο ευθύνης των ομαδαρχών και των συντονιστών. Σε αρχικό στάδιο οι ομαδάρχες κάνουν επισκέψεις στην ομάδα, όπου χρησιμοποιούν διπλά ακουστικά για να ακούν τις συνδιαλέξεις των τηλεφωνητών με τους πελάτες. Τα ποιοτικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι η τήρηση του πρωτοκόλλου προσφώνησης και αποφώνησης πελατών, η διάθεση των υπαλλήλων για εξυπηρέτηση και παροχή διευκρινήσεων κ.λ.π. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται ορισμένες ώρες κάθε μήνα για κάθε εργαζόμενο. Τονίζεται πάντως ότι η παρακολούθηση της ποιοτικής και ποσοτικής επίδοσης των τηλεφωνητών δημιουργεί επιπλέον πίεση, ιδιαίτερα σε ώρες αιχμής.

2.12 Διάλειμμα περισυλλογής και συγκριτικών αναφορών σε σχέση με τη θεωρητική προσέγγιση

Στη διαδρομή μας, έως τώρα, αφού αναφέραμε όλες τις εξελίξεις των τηλεφωνικών κέντρων από πλευράς, οργάνωσης, τεχνολογίας, συστημάτων διαχείρισης πελατών και ανθρωπίνων πόρων, στηριζόμενοι στις επιστημονικές (θεωρητικές) και βιβλιογραφικές προσεγγίσεις προχωρήσαμε στο να εκθέσουμε το τι πραγματικά συμβαίνει στην πράξη (συγκλίσεις, αποκλίσεις, συνέπεια με την θεωρία) με την οργάνωση, διαχείριση του προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσής του, στα κέντρα κλήσεως. Στην πρακτική διαχείριση του θέματος διαπιστώσαμε ότι ο τύπος του κέντρου κλήσεως (τυπικό, επικοινωνιακό, σύγχρονο) συνάδει με την οργανωσιακή κουλτούρα και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας που το οργανώνει (ενδοεπιχειρησιακά ή εξωεπιχειρησιακά) το διοικεί, το διαχειρίζεται, (οργανωτικά, τεχνολογικά, σχέσεις με τους πελάτες) και αποτελεσματικά το λειτουργεί με το προσωπικό. Ένα προσωπικό, όπου οι ρόλοι του, εργασιακά καθήκοντα, εργασιακές σχέσεις, αμοιβές, συνθήκες εργασίας, η αξιολόγησή του, εν πολλοίς, θα πρέπει να εξαρτώνται και από το τύπο του τηλεφωνικού κέντρου που καλείται να στελεχώσει. Για παράδειγμα, οι εταιρείες (κοιτάζοντας και τον

ανταγωνισμό) όσο προχωρούν προς επικοινωνιακά και σύγχρονα κέντρα, ψάχνουν τρόπο μέσω της τεχνολογίας, και των οργανωτικών υποδομών να μειώσουν τον αριθμό του προσωπικού, (π.χ. αριθμός των τηλεφωνητών) ή εξειδικεύοντας, τα εργασιακά καθήκοντα, να απαιτήσουν (λιγότερους παραδοσιακούς τηλεφωνητές) να στελεχώσουν τη θέση των τηλεφωνικών αντιπροσώπων με άτομα που καλούνται όχι μόνο να απαντήσουν στις κλήσεις, αλλά και να χειριστούν πολύπλοκα πληροφοριακά συστήματα, λογισμικά και συσκευές, να οργανώσουν και να διαχειριστούν με επιτυχία ανθρώπινους πόρους, την ομάδα τους (ομαδάρχες), το τμήμα τους (επιβλέποντες), να παράσχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες, να επικοινωνούν και να έρχονται σε επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να διαχειρίζονται και να λύνουν θέματα πελατών μιας κλήσης και να απαντούν σε θέματα τεχνικής υποστήριξης κ.λ.π.

Μελέτες, αναφέρουν ότι οι παίκτες (ανταγωνιστές) του κλάδου, δραστηριοποιούνται κυρίως σε κέντρα κλήσεως που έχουν ως στρατηγική την εξυπηρέτηση πελατών (τελευταία αναπτύχθηκαν τα κέντρα κλήσεως με υπηρεσίες συλλογής ληξιπρόθεσμων οφειλών) με κυρίαρχο εργασιακό ρόλο να τον παίζει ο τηλεφωνικός αντιπρόσωπος (agent) και ακολουθούν οι ομαδάρχες (team leader) και προϊστάμενοι (supervisors).

Στο θέμα της διαχείρισης του τηλεφωνητή είδαμε τι θα μπορούσε να συμβεί (στη θεωρία αλλά και στην πράξη) αλλά και τι πραγματικά συμβαίνει (ανισορροπία προσόντων των εργαζομένων με περιγραφές και στελέχωση θέσεων εργασίας, άτυπες εργασιακές σχέσεις, δύσκολες συνθήκες εργασίας, αμοιβές χαμηλές σε σχέση με άλλους κλάδους, συνεχή εναλλαγή στο κλάδο, νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι με το 40% εξ αυτών να μην συμπληρώνει τα 2 χρόνια κ.λ.π.)

Στο θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού, ενός τυπικού call center, απ' ότι φαίνεται, αυτό που στην πλειοψηφία, εφαρμόζεται είναι ένας τύπος αξιολόγησης (περισσότερο θα λέγαμε παρακολούθησης) που θεωρητικά μπορεί να σταθεί, αναφέροντάς τον, ως αξιολόγηση της επίδοσης (αντικειμενική μέθοδο) με στόχο την ηλεκτρονική παρακολούθηση της επίδοσής του τηλεφωνητή ενώ στην πρακτική του εφαρμογή παρουσιάζει τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν όλες οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης αφού παραλείπουν πτυχές της προσωπικότητας του εργαζόμενου και πολλές φορές οδηγούν τον εργαζόμενο, να προσποιείται και να δίνει βάρος σε εργασιακά καθήκοντα αντικειμενικά μετρήσιμα και να παραλείπει τα άλλα και συν τοις άλλοις η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης αναφέρεται στις έρευνες

και μελέτες ως μια από τις κυριότερες πηγές άγχους για τον τηλεφωνητή. Από την άλλη, έχουμε και διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης, μέθοδοι υποκειμενικής αξιολόγησης (κυρίως από ομαδάρχες, συντονιστές) με σύνταξη αναφορών και εκθέσεων για το προσωπικό που ξέχωρα τα εγγενή προβλήματα που παρουσιάζουν σπανίως αποδίδουν ορθά αποτελέσματα (εξαιτίας των φαινομένων των προσωπικών αντιλήψεων, προκαταλήψεων, ομοιόμορφη αξιολόγηση κ.ο.κ.), όπως προαναφέραμε και στην ενότητα 2.10.

Υπάρχουν βέβαια αρκετές μέθοδοι (όπως οι κυκλική αξιολόγηση, μέθοδοι που στηρίζονται στην επιστήμη της ψυχολογίας) που προσπαθούν να υπερβούν τα προβλήματα και τις δυσκολίες των μεθόδων αλλά αυτές κοστίζουν, είναι χρονοβόρες και δύσκολα κάποια μικρή εταιρεία θα χρησιμοποιήσει.

Άλλωστε μια καλή μέθοδο και φθηνή συγκριτικά με άλλες και πολύ ενημερωτική και θεωρητικά τεκμηριωμένη (βλ. ενότητα 2.10) είναι η αξιολόγηση του προσωπικού (στη περίπτωσή μας των agent) του κέντρου κλήσεως από τους εξυπηρετούμενους πελάτες του.

Η μέθοδος αυτή της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού χρησιμοποιείται στην εμπειρική μας προσέγγιση και θα παρουσιάσουμε εκτενώς στα επόμενα κεφάλαια της μεταπτυχιακής μας διατριβής.

Κεφάλαιο 3 : Ερευνητική μεθοδολογία- μελέτη περίπτωσης

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εμπειρική προσέγγιση της έρευνας που αφορά τη μελέτη περίπτωσης και την ποσοτική προσέγγιση (κατασκευή και διανομή ερωτηματολογίου προς τους εξυπηρετούμενους πελάτες του κέντρου κλήσεως)

3.1 Μελέτη περίπτωσης

Με τη μελέτη περίπτωσης, διερευνάται, η οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως της εταιρίας διανομών τσιγάρων και καπνού με την ονομασία Σ. Δ. Σταυρόπουλος Α.Ε. Οι πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και διαχείριση του κέντρου κλήσεως καθώς και η διαχείριση του προσωπικού έχουν αντληθεί με συνεντεύξεις (από τον επιχειρηματία και τον υπεύθυνο του κέντρου κλήσεως) αλλά και από έντυπο και αρχειακό υλικό της υπό μελέτης εταιρείας. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται με πιο εξειδικευμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση του προσωπικού του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως με βάση την αντικειμενική μέθοδο αξιολόγησης, δηλ., την αξιολόγηση των τηλεφωνητριών του κέντρου κλήσεως, από τους εξυπηρετούμενους πελάτες, μέσω της σχεδίασης και διανομής κατάλληλου ερωτηματολογίου. Ακολούθως, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και περιλαμβάνει το σκοπό, τα στάδια της έρευνας που αναφέρονται στην επιλογή σχεδίου έρευνας, το σχεδιασμό και τη δόμηση των συνεντεύξεων και του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου με βάση το οποίο διεξήχθη η έρευνα για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, το δείγμα του πληθυσμού που διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο και τέλος τον τρόπο ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

3.2 Σκοπός της μελέτης περίπτωσης

Η εμπειρική προσέγγιση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις έννοιες της οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση της απόδοσης (με την έννοια της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας) του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό call center (κέντρο κλήσεως) της εξεταζόμενης επιχείρησης, με στόχο την ανάδειξη της σημασίας της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και την εφαρμογή στη πράξη της αντικειμενικής μεθόδου αξιολόγησης (αξιολόγηση από τους πελάτες) της απόδοσης του προσωπικού. Επίσης, κάποιοι εξειδικευμένοι στόχοι έχουν να κάνουν:

με την εξειδίκευση και προσαρμογή της νέας γνώσης (σύμφωνα με τις επιστημονικές και θεωρητικές προσεγγίσεις) στην επιχείρηση, με την ανακοίνωση νέων ερευνητικών προτάσεων ή και ευελπιστώντας να αποτελέσει ένα οδηγό για την ίδια την επιχείρηση για την όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού του κέντρου κλήσεως.

3.2.1. Το προφίλ και κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης

Η εταιρία Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ ιδρύθηκε το 1980, ως Ετερόρρυθμη Εταιρεία, από το Σταυρόπουλο Σ. (ιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας), ο οποίος συνέχισε την μακρά εμπορική παράδοση της οικογένειας, ενώ συν τοις άλλοις σπουδάζοντας και οικονομικές επιστήμες, μετέφερε ήδη παγιωμένες «θεμελιώδες αξίες» (από γενιά σε γενιά) της επιχείρησης, μετατρέποντας προσφάτως το 2013 την εταιρεία σε ανώνυμη, με κύρια δραστηριότητα την διανομή τσιγάρων και ειδών καπνού.

Σκοπός της εταιρείας είναι η διανομή των τσιγάρων (των καπνοβιομηχανιών) προς τα σημεία πώλησης,(περίπτερα, καταστήματα κ.λ.π.), που με τη σειρά τους τα διαθέτουν στους καταναλωτές.

Στόχος της εταιρείας είναι να διασφαλίζεται η ομαλή ροή μεταξύ των καπνοβιομηχανιών, της ίδιας και των σημείων πώλησης με κυρίαρχο το στοιχείο της ποιοτικής εξυπηρέτησης των σημείων πώλησης (καταστήματα, περίπτερα), που είναι οι πελάτες τόσο για την εταιρεία όσο και για τις μεγάλες καπνοβιομηχανίες.

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη εταιρεία, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (2013) του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) μαστίζεται από το παραεμπόριο και το λαθρεμπόριο τσιγάρων, αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση των εσόδων του κράτους από τα € 3,04 δις το 2011 στα €2,71 δις το 2012 (μείωση 11%) ενώ για το 2013 αναμένονταν περαιτέρω πτώση. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι απώλειες θέσεων εργασίας στο λιαν εμπόριο φθάνουν τις 2.000 για το έτος 2012 και το ΚΕΠΕ εκτιμά ότι έχουν δημιουργηθεί τουλάχιστον 4.000 χιλιάδες θέσεις εργασίας στο παραεμπόριο τσιγάρων.(δελτίο τύπου ΚΕΠΕ)

Η αγορά που απευθύνεται το τηλεφωνικό κέντρο είναι τοπικής εμβέλειας, εξαιτίας του γεγονότος ότι απευθύνεται αποκλειστικά στην πελατεία της επιχείρησης.

Για το σκοπό αυτό συστάθηκε ως ενδοεπιχειρησιακό για να ταυτίζεται άμεσα και πλήρως και να είναι σε θέση η εταιρεία να ελέγχει ότι ακολουθούνται σε καθημερινή βάση και συνολικά οι επιχειρηματικοί σκοποί και στόχοι της εταιρίας.

Έτσι, στην πρακτική μας περίπτωση, αναδεικνύουμε στη συνέχεια, τις αρχές και οργάνωσης του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως, της υπο μελέτης εταιρίας.

3.2.2. Οργάνωση και διαχείριση του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως της εταιρίας

Από την μια, οι σκοποί και στόχοι, η κομβική σημασία για την υπό μελέτη επιχείρηση, η εχεμύθεια των πελατών (λόγω των μακροχρόνιων σχέσεων) και των υπηρεσιών εξυπηρέτησης, (τόσο προς τα σημεία πώλησης όσο και προς τις μεγάλες καπνοβιομηχανίες, την ικανοποίηση ότι το προϊόν που τους εμπιστεύθηκαν διατίθεται άμεσα, απρόσκοπτα, με συνέπεια και με συνεχή εξυπηρέτηση των σημείων πώλησης). Από την άλλη, οι καπνοβιομηχανίες, επίσης εξαιτίας του λαθρεμπορίου που μαστίζει τον κλάδο, αλλά και λόγω των συνεχών κοινωνικών και οικονομικών οχλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν, το τελευταίο που θέλουν να ακούσουν είναι ότι το προϊόν τους δεν διατίθενται με τα αναμενόμενα πρότυπα ποιοτικής εξυπηρέτησης. Άρα σκοποί και στόχοι προϋδεάζουν ότι το θέμα της εξυπηρέτησης αλλά και της εχεμύθειας είναι κομβικής σημασίας και στην απόφαση για το πώς θα οργανώσει το κέντρο κλήσεως η υπό μελέτη εταιρεία.

Τα τέσσερα στοιχεία της θεωρητικής επισκόπησης, που ήδη αναπτύχθηκαν στο κεφάλαιο 2 (ενότητες 2.5., 2.6., 2.7., 2.8) και αφορούσαν την οργάνωση και διοίκηση ενός κέντρου κλήσεως διαπραγματεύονται και σε αυτή την πρακτική περίπτωση, ήτοι:

-οργάνωση: η απόφαση για την εταιρεία ήταν να σχεδιάσει και να οργανώσει το 2013 εσωτερικά ξεχωριστό τμήμα, και να διατηρεί τον έλεγχο και αμεσότητα επαφής με τους πελάτες. Το νεοσυσταθέν τμήμα έχει ως σκοπό να υλοποιήσει τον στόχο της εταιρείας που δεν είναι άλλος από την ορθή και σύμφωνα με ποιοτικά πρότυπα διανομή του προϊόντος προς τα σημεία πώλησης. Για το σκοπό αυτό εξόπλισε το τμήμα με υλικούς πόρους (τεχνολογία), στελέχωσε με άυλους πόρους (ανθρώπινους πόρους) και συστήματα διαχείρισης (πελατών)

-τεχνολογία: πρόκειται για ένα τυπικό κέντρο κλήσεως, με μεμονωμένη διαχείριση καναλιών επικοινωνίας, χωρίς σύστημα διαχείρισης σχέσεων πελατών.

-πελάτες: το τηλεφωνικό κέντρο δεν υποστηρίζεται από σύστημα διαχείρισης πελατών

-ανθρώπινο δυναμικό: οι απασχολούμενοι στην εταιρεία είναι 24 άτομα, και κατανέμεται στα τμήματα της διοίκησης (ιδιοκτήτες και μέτοχοι), αποθήκης,

διανομής (οδηγοί και πωλητές), ταμείο, τηλεφωνικό κέντρο (υπεύθυνος και τηλεφωνητές)

Σημαντικό, ότι την τελευταία τριετία (2011-2013) ο αριθμός των απασχολούμενων στην εταιρεία, τριπλασιάστηκε, (σε σχέση με τα 7 άτομα που ήταν το 2010). Σημαντικό ρόλο στην αύξηση των εργαζομένων έπαιξε και το νεοϊδρυθέν τμήμα του in house call center που στελεχώνεται από τον υπεύθυνο τηλεφωνικού κέντρου (σημειωτέον πρόκειται για την νέα γενιά συνεχιστή και εκφραστή της οικογενειακής παράδοσης με σπουδές στα οικονομικά και ικανοποιητική για την ηλικία του εργασιακή εμπειρία) και άλλα 5 άτομα (τηλεφωνήτριες ειδικευμένες στο χώρο των κέντρων κλήσεως και ως επί το πλείστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) 6 συνολικά άτομα, για 400 περίπου εξυπηρετούμενους πελάτες.

Στο παραπάνω τμήμα, ακολούθως κατανεμήθηκαν εξουσίες, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες, μέσω της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού, που άπτεται της διοίκησης της εταιρείας που βασικός εκφραστής είναι ο επιχειρηματίας (ιδιοκτήτης). Η παραπάνω οργάνωση έγινε με σκοπό να διευκολύνει την διαχείριση του κέντρου κλήσεως δηλ. των υλικών και άυλων πόρων και ιδιαιτέρως του προσωπικού που καλείται να λειτουργήσει εσωτερικά το κέντρο κλήσεως.

3.2.3. Διαχείριση του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως.

Η διαχείριση του προσωπικού είναι σύμφυτη με τη διοικητική λειτουργία (δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα), γίνεται εσωτερικά από τον ιδιοκτήτη / επιχειρηματία και τον υπεύθυνο του τηλεφωνικού κέντρου, οι οποίοι ακολουθούν την επιχειρησιακή κουλτούρα της εν λόγω επιχείρησης σε σχέση και με τους σκοπούς και στόχους που καλείται να υλοποιήσει.. Η διοίκηση, περιλαμβάνει τις απαραίτητες λειτουργίες του προσωπικού (προγραμματισμός, προσέλκυση, επιλογή στελέχωση θέσεων εργασίας, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού) κυρίως αυτές που είναι σύμφωνες με την λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης, κατά τον ιδιοκτήτη και τον υπεύθυνο του call center και είναι σύμφωνες με την τήρηση της νομοθεσίας (π.χ. εργασιακές σχέσεις, υγιεινή και ασφάλεια)

3.2.4. Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως της εταιρίας.

Το σύστημα αξιολόγησης είναι μέλημα και δέσμευση της διοίκησης. Βασικός σκοπός του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο κέντρο κλήσεως της εταιρίας

είναι να συμβάλει αποκλειστικά στην αύξηση της απόδοσης του agent στην εργασία του, χωρίς να διαταράσσεται η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και κατ'επέκταση η ικανοποίηση αυτών.

Για το σκοπό αυτό η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, πραγματοποιείται με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της επίδοσης των τηλεφωνικών αντιπροσώπων (agent) μέσω της ηλεκτρονικής παρακολούθησης των κλήσεων (χρονική διάρκεια, άμεση ανταπόκριση, αναμονή, κλήσεις που εγκαταλείφθηκαν κ.λ.π) αλλά και της ηχητικής καταγραφής της κάθε συναλλαγής με τους εξυπηρετούμενους (πελάτες).

3.3 Θεωρητική επισκόπηση της εμπειρικής έρευνας

Η έρευνα θα διενεργηθεί ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια: επιλογή σχεδίου έρευνας, σχεδιασμός δομημένων συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, το δείγμα, ανάλυση αποτελεσμάτων.

3.3.1. Επιλογή σχεδίου έρευνας

Για τις ανάγκες της εργασίας μας, ακολουθήθηκε μια περιπτωσιολογική μελέτη και μια εξερευνητική. Η εξερευνητική σκοπεύει να συγκεντρώσει πληροφορίες για την διεξαγωγή της κύριας έρευνας, να μας βοηθήσει στο ξεκαθάρισμα εννοιών, να στηρίξει τις πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της αξιολόγησής του, ενώ με την περιπτωσιολογική καταφέραμε να μελετήσουμε μια περίπτωση όπου έχουμε πρόσβαση σε αρκετές πηγές στην επιχείρηση (όπως αρχεία και έντυπο υλικό, συνεντεύξεις με επιχειρηματία, υπεύθυνο τηλεφωνικού κέντρου), ώστε να μπορέσουμε να διαχειριστούμε ένα μικρό όγκο δεδομένων που πολλές φορές (όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 1.1) μας οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα σε σχέση με την οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σε ένα κέντρο κλήσεως.

Η έρευνα για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της αξιολόγηση του προσωπικού, θα διενεργηθεί με το σχεδιασμό και δόμηση του ερωτηματολογίου που θα διανεμηθεί σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εξυπηρετούμενων πελατών.

3.3.2. Σχεδιασμός εργαλείων έρευνας

Πραγματοποιήσαμε το σχέδιο μας στη βάση των παρακάτω σημείων:

- 1) σχεδιασμός δομημένων συνεντεύξεων με τον υπεύθυνο του ενδοεπιχειρησιακού τηλεφωνικού κέντρου, (κωδ. εντύπου Φ.Σ._Y), και με τον επιχειρηματία (κωδ. εντύπου Φ.Σ._E) Αποτυπώνονται στα Παραρτήματα I και I I αντίστοιχα
- 2) σχεδιασμός ερωτηματολογίου σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εξυπηρετούμενων πελατών (κωδ.ερωτ.: EP_Π) του κέντρου κλήσεως, αποτυπώνεται στο Παράρτημα III

3.3.2.1 Σχεδιασμός συνεντεύξεων των υπευθύνων της επιχείρησης

Ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων ιδιοκτήτη/επιχειρηματία - υπευθύνου κέντρου κλήσης έγινε με διττό σκοπό, πρώτον, να συλλέξει πληροφορίες για τις βασικές λειτουργίες που άπτονται της διαχείρισης του προσωπικού (προσέλευση – επιλογή – εκπαίδευση- αξιολόγηση κ.λ.π) και δεύτερον, να διαπιστωθεί ο βαθμός της βαρύτητας στο θέμα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.

3.3.2.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου εξυπηρετούμενων πελατών

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και συγκεκριμένα με βάση την προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με την διοίκηση της αποτελεσματικότητας (βλ.ενότητα 2.10) δηλ., η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των agent στο in-house (ενδοεπιχειρησιακό) τηλεφωνικό κέντρο που είναι ουσιαστικά η ακριβής στόχευση της εμπειρικής μας μελέτης, και στηρίχθηκε σε στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα I.I.I - κωδ Ερωτ.: EP_Π) τα οποία διανεμήθηκαν σε δείγμα πελατών που εξυπηρετήθηκαν από τους agent του εν λόγω κέντρου κλήσεως.

Η διαδικασία, για το σχεδιασμό και την δόμηση του ερωτηματολογίου που ακολουθήθηκε, ήταν η εξής: κατασκευάστηκε στην αρχή ένα πιλοτικό ερωτηματολόγιο το οποίο χορηγήθηκε προς συμπλήρωση σε 4 πελάτες με στόχο την διερεύνηση και ανίχνευση τυχόν προβλημάτων στην κατανόηση των ερωτήσεων. Κάποια ζητήματα τεχνικού ή λεκτικού χαρακτήρα που προέκυψαν, διορθώθηκαν και διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο, κωδικοποιήθηκε.(EP_Π), και ήταν έτοιμο προς διανομή στο δείγμα των εξυπηρετούμενων πελατών του κέντρου κλήσεως.

Το ερωτηματολόγιο είναι εύχρηστο, συνοπτικό, περιεκτικό, αποτελείται από δύο τμήματα, το τμήμα Α, με τίτλο: Γενικές πληροφορίες, περιέχει 2 ερωτήσεις σχετικές [Α.1.] με το είδος της υπηρεσίας και [Α.2.] το επίπεδο προσωποποιημένης ή μη

ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τμήμα Β, με τίτλο : η αξιολόγηση της απόδοσης του τηλεφωνητή (agent), περιέχει την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των agent με 6 σχετικές ερωτήσεις, ως εξής: [Β.1.] με την ποιότητα επικοινωνίας και το επίπεδο ικανοποίησης πελατών ως προς τις παραμέτρους: τρόπος έναρξης συνομιλίας- διαδικασία αναμονής – τέλος συνομιλίας και κλείσιμο του τηλεφώνου, [Β. 2.] την επάρκεια και ποιότητα της επικοινωνίας, [Β.3.] την χρονική διάρκεια της καθημερινής επικοινωνίας σε σχέση με τις υπηρεσίες που λαμβάνονται, [Β. 4.] το χρόνο ανταπόκρισης των agent σε σχέση με τις ερωτήσεις και απαντήσεις που δίνουν στους πελάτες, [Β.5.] την αξιολόγηση του συνόλου της επικοινωνίας με το συγκεκριμένο τηλεφωνητή του κέντρου κλήσης, [Β 6] τα προβλήματα ή ενοχλήσεις από τον τηλεφωνητή του κέντρου κλήσεως

Να σημειωθεί ότι η μέθοδος που στηρίχθηκε το ερωτηματολόγιο είναι η πιο ενδεδειγμένη και δεν κοστίζει και συχνά χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν ως κυρίαρχη στρατηγική την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή ακολουθήθηκε και για τους πιο κάτω λόγους:

1. τα στοιχεία για την απόδοση των agent σε ημερήσια βάση συλλέγονται από το ίδιο κέντρο κλήσεως μέσω του συστήματος παρακολούθησης και λειτουργίας του κέντρου κλήσεως (π.χ. ποσοτικά στοιχεία , όπως αριθμός κλήσεων , διάρκεια - ηχογραφήσεις συνομιλιών) τα οποία λαμβάνονται καθημερινά, άρα υπάρχει καθημερινή αξιολόγηση (τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ήδη αναλύθηκαν στη θεωρητική προσέγγιση ενότητα 2.10) και σίγουρα είναι προσωπικό δεδομένο για κάθε ένα εργαζόμενο, μη λειτουργικό (διαταράσσεται η εργασιακή ειρήνη) δύσκολο (και μη δεοντολογικό) να μας επιτραπεί (όντας εργαζόμενη) να έχουμε πρόσβαση στους φακέλους των εργαζομένων όπου εμπεριέχονται οι αξιολογήσεις των τηλεφωνικών αντιπροσώπων (agent).

2. Οι λεπτές ισορροπίες (βλ.ενότητα 1.1) ανάμεσα στο προσωπικό και στη διοίκηση ώστε να τηρούνται οι δεσμεύσεις και να υλοποιούνται οι τεθέντες στόχοι της διοίκησης από την υιοθέτηση και εφαρμογή του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι σεβαστό και ακολουθείται

3. Η εφαρμογή της αξιολόγησης των τηλεφωνικών αντιπροσώπων από τους πελάτες που εξυπηρετούν θα συνεισέφερε και στην εταιρία και στους ίδιους τους εργαζόμενους, υπευθύνους κ.λ.π, μιας και θα υπάρχει, άλλος ένας τύπος αντικειμενικής αξιολόγησης (από εξωτερικά ενδιαφερόμενο μέρος μιας επιχείρησης, τους πελάτες) της απόδοσης των agent, σε σχέση με τα στοιχεία και τις αξιολογήσεις

των επιδόσεων των τηλεφωνητών που καθημερινά, όπως τονίσαμε πιο πάνω, λαμβάνονται στο εσωτερικό και

4. είναι επιστημονικά τεκμηριωμένη και πρακτικά, όπως ήδη αναφέραμε, πριμοδοτείται ως η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδο για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού από τους πελάτες που εξυπηρετούνται από το κέντρο κλήσης της επιχείρησης.

3.3.3. Το δείγμα

Σε ότι αφορά τις δομημένες συνεντεύξεις (3.2.2.1) η έρευνα είναι καθαρά ποιοτική και αναφέρεται στις συνεντεύξεις με δομημένο φύλλο συνέντευξης, στον επιχειρηματία (ιδιοκτήτη) και στον υπεύθυνο του τηλεφωνικού κέντρου.

Η έρευνα διενεργήθηκε, κατά την περίοδο, Ιανουάριος έως και Απρίλιος του 2014, ως εξής: πρώτα έγινε η συνέντευξη στον επιχειρηματία, κατόπιν στον υπεύθυνο τηλεφωνικού κέντρου. Σε ότι αφορά τη χορήγηση του ερωτηματολογίου (σημείο 3.2.2.2) η χρονική διάρκεια, διεξαγωγής της έρευνας, από Νοέμβριος του 2013 έως και Ιανουάριος του 2014 ταυτίζεται με την ποσοτική έρευνα, και το δείγμα έρευνας προσδιορίστηκε από το διαθέσιμο δείγμα 400 πελατών, (σημείων πώλησης τσιγάρων και καπνού) που επικοινωνούν καθημερινά με το κέντρο μας, μέσω τηλεφώνου. Το μέγεθος δείγματος, είναι 50 πελάτες, επιλεγμένοι τυχαία από τη βάση δεδομένων στο κέντρο μας.

3.3.4. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των δομημένων συνεντεύξεων των υπευθύνων της επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί με θεματική ανάλυση περιεχομένου, παραλείποντας στοιχεία αμελητέα ή και δίχως σημασία και εκθέτοντας τα σημαντικά δεδομένα, ενώ η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων (εξυπηρετούμενων πελατών) θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του υπολογιστικού φύλλου (excel)

Κεφάλαιο 4 : Ευρήματα έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται η ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων καθώς και τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης, του συμπληρωθέντος ερωτηματολογίου από τους εξυπηρετούμενους πελάτες του κέντρου κλήσεως.

4.1 Ποιοτική ανάλυση περιεχομένου συνεντεύξεων

Στη δομημένη συνέντευξή μας με τον επιχειρηματία, εκθέτονται και λαμβάνονται απαντήσεις, για τα γενικά θέματα που συνεισφέρουν στο προφίλ και τη δραστηριότητα της επιχείρησης, τα προσωπικά στοιχεία του επιχειρηματία, τις πληροφορίες για την επιχείρηση, την ιστορικότητά της, τα τμήματά της, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τη κατανομή τους ανά τμήμα, τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση κατά την τελευταία τριετία και το γεωγραφικό προσδιορισμό των πελατών. Κατόπιν, στην συνέντευξή μας με τον υπεύθυνο του κέντρου κλήσεως, παρουσιάζονται, επίσης τα γενικά θέματα που συνεισφέρουν στο δημογραφικό προφίλ του υπεύθυνου του κέντρου κλήσεως, καθώς επίσης, πληροφορίες για το τμήμα που συνεισφέρουν στην οργάνωση και διοίκηση του κέντρου κλήσεως και το γεωγραφικό προσδιορισμό των πελατών του τμήματος του.

Αρχικό μας στόχος είναι, μέσω των συνεντεύξεων, να εμπλουτίσουμε την μελέτη περίπτωσης.

Στην συνέχεια, πρόθεσή μας είναι αφενός μεν, να διερευνήσουμε την νοοτροπία σε θέματα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρηση αφετέρου δε, να εμπλουτίσουμε περαιτέρω το ιστορικό της μελέτης περίπτωσης μας σε σχέση (τώρα) με τη διαχείριση και τις λειτουργίες του προσωπικού στην επιχείρηση και ειδικότερα να εστιάσουμε στο κέντρο κλήσεως, και να διαπιστώσουμε, κάνοντας όμοιες ερωτήσεις (τόσο στον ιδιοκτήτη όσο και στον υπεύθυνο του call center) να πάρουμε απαντήσεις, σε ότι αφορά τις λειτουργίες του προσωπικού, και αν και σε ποιο βαθμό, η οργανωσιακή κουλτούρα που διατρέχει την επιχείρηση ακολουθείται και στο κέντρο κλήσεως. Σημαντική βοήθεια σε αυτό, εκτός των συνεντεύξεων, έπαιξε και το ότι η εταιρεία, για τις ανάγκες της έρευνας, μας παρείχε πρόσβαση σε αρχεία και έντυπο υλικό που συνηγορούν στο να εκθέσουμε τις παρακάτω λειτουργίες του προσωπικού της επιχείρησης με ιδιαίτερη βαρύτητα στο ενδοεταιρικό κέντρο κλήσεως.

Έτσι, πιο κάτω παρουσιάζονται οι λειτουργίες του προσωπικού στην εταιρεία και ειδικότερα στο in-house call center : Αυτές είναι:

- 1. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού** και οι ανάγκες σε προσωπικό καλύπτονται με πρόθεση για σχέσεις μακροχρόνιες και πλήρους απασχόλησης, σε επιμέρους ειδικότητες (π.χ. τηλεφωνητές, τεχνικοί, πληροφορικοί κ.ο.κ) που χρειάζονται στην εταιρεία και ειδικότερα στο νεοϊδρυθέν ενδοεταιρικό κέντρο κλήσης (σύμφωνα με το σενάριο που απαιτείται για την διανομή των ειδών καπνού και τσιγάρων και την εξυπηρέτηση των πελατών) και βέβαια σύμφωνα με την προηγηθείσα από τη διοίκηση, διαδικασία των καθηκόντων και υποχρεώσεων που πρέπει να έχει ο τηλεφωνητής που θα στελεχώσει το ενδοεταιρικό κέντρο κλήσης
- 2. Η προσέλκυση** γίνεται μέσω των κέντρων εξεύρεσης εργασίας, αγγελίες, (στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο) παραλαβή και εξέταση βιογραφικών εσωτερικά. Οι νεοπροσληφθέντες για τα άλλα τμήματα είναι ήδη ειδικευμένοι και μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο κλάδο ή και διαφορετικό κλάδο, Στο κέντρο κλήσεως, οι νεοπροσληφθέντες είναι προς ειδίκευση, παρότι προέρχονται κατά βάση από τον ίδιο κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας ή και από τον κλάδο δραστηριότητας των κέντρων κλήσεως και αυτό υποδηλώνει το μέλημα της εταιρείας για τηλεφωνητές που εργάζονται βάση ενός σεναρίου (βλ. υπο-ενότητα .2.11.1)

Τέλος, σημαντικό να αναφέρουμε την δήλωση και από τους δύο συνεντευξιζόμενους, ότι υπάρχει πολιτική σε ότι αφορά τα άτομα με αναπηρία (AMEA).
- 3. Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού** στην εταιρεία, αλλά κυρίως στο νεοσυσταθέν τμήμα του call center, που μας ενδιαφέρει, γίνονται μετά την συγκέντρωση πληροφοριών για τον κάθε υποψήφιο αιτηθέντα (μέσω της εξέτασης κυρίως του βιογραφικού του ή και διαφόρων συστάσεων που το συνοδεύουν) για να στελεχώσει τη θέση του τηλεφωνητή. Ακολουθεί μια πρώτη προεπιλογή που γίνεται από τον ιδιοκτήτη και τον υπεύθυνο του τηλεφωνικού κέντρου και ακολούθως καλούνται τηλεφωνικά να προσέλθουν σε μια πρώτη συνέντευξη όπου διακριβώνονται ή μη, οι πληροφορίες του βιογραφικού ή των όποιων συνοδευτικών συστάσεων με τη προσωπικότητα του υποψηφίου. Ακολούθως γίνεται (για τους προβιβασθέντες εκ της πρώτης συνέντευξης) μια δεύτερη συνάντηση και εξέταση (μέσω της συνέντευξης) της προσαρμοστικότητας του υποψηφίου να ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας αλλά και στη δομή και το σενάριο που καλείται να

εξελίξει στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως. Η ευθύνη για την τελική επιλογή ανήκει στον ιδιοκτήτη της εταιρίας.

4. **Η εκπαίδευση/κατάρτιση** στην εταιρεία, όπως αναφέρθηκε και χάρη της θεωρητικής προσέγγισης απαιτείται μια εκπαίδευση αρχική, σύντομη και συνεχιζόμενη για να αντεπεξέλθουν στο πρότζεκτ που θα εργαστούν. Οι διαπιστωθείσες ανάγκες κατάρτισης στα τμήματα μαζί με τις μορφές κατάρτισης, έχουν διενεργηθεί, κατά δήλωση τόσο του ιδιοκτήτη όσο και του υπεύθυνου. Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης και κυρίως του τμήματος call center, έχει να κάνει, με την προώθηση του τρόπου επικοινωνίας, την προώθηση διαφόρων πρότζεκτ και των πωλήσεων. Η έρευνα των αναγκών για την εταιρεία πραγματοποιήθηκε από εξειδικευμένες εταιρείες (outsourcing) και αναφερόταν αποκλειστικά στις ανάγκες τις επιχείρησης και όχι στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Στο τηλεφωνικό κέντρο οι ανάγκες με μέγιστη προτεραιότητα που κρίθηκαν απολύτως αναγκαίες και στρατηγικής σημασίας και επισημάνθηκαν αφορούσαν τις κοινωνικές δεξιότητες (π.χ. επικοινωνία, δημόσιες σχέσεις, κ.ο.κ.). ενώ οι μορφές κατάρτισης, που η εταιρεία θεωρεί τις πιο ενδεδειγμένες, για την στρατηγική των κοινωνικών δεξιοτήτων (για τους τηλεφωνητές) είναι η εκπαίδευση σε αίθουσα (θεωρία και πρακτική) και η θεωρητική εκπαίδευση και κατάρτιση. Μη ενδεδειγμένες, δηλώνονται η εκπαίδευση και κατάρτιση στη θέση εργασίας (on the job training) και η κατάρτιση εκτός εταιρίας.
5. **Οι εργασιακές σχέσεις:** το εργασιακό καθεστώς των τηλεφωνητών ακολουθεί την κείμενη νομοθεσία, εφαρμόζονται οι συμβάσεις εξηρημένης εργασίας, πλήρους απασχόλησης, αορίστου χρόνου, για όλες ανεξαιρέτως τις τηλεφωνήτριες, σύμφωνα με την Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΣΣΕ). Το επίπεδο των μισθών είναι κατά κανόνα σύμφωνο με τη ΣΣΕ., το ωράριο εργασίας είναι 6 ώρες και 40 λεπτά για 6 ημέρες την εβδομάδα. Δεν υπάρχουν βάρδιες και το τηλεφωνικό κέντρο λειτουργεί σε ενδεδειγμένες ώρες και ημέρες.
6. **Τα συστήματα αμοιβών και παροχών:** υπάρχουν κάποιες άτυπες παροχές, χωρίς να μπορεί να λεχθεί ότι υπάρχει ένα σύστημα αμοιβών και παροχών (χρηματικών ή μη) πέρα της νομικής δέσμευσης. Οι παροχές αυτές, είναι

ακανόνιστες, και ως επί το πλείστον έχουν να κάνουν με δωροεπιταγές σε είδος (π.χ. κουπόνια για ψώνια σε super market).

- 7. Η υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας**, εφαρμόζεται κατά βάση η κείμενη νομοθεσία, ενώ σύμφωνα με αυτή είναι και οι ρυθμοί εργασίας, υπάρχει σταθερό ωράριο, η χωροθέτηση και εξοπλισμός είναι σύμφωνος με την νομοθεσία όπως επίσης και το μικροκλίμα στο χώρο, (φωτισμός, θόρυβοι), η εργονομία των θέσεων εργασίας και ο εξοπλισμός των τηλεφωνητριών. Γενικά το γενικότερο κλίμα εργασίας συνάδει με την ασφάλεια του προσωπικού.
- 8. η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού**, κατά βάση, δεν ακολουθείται κάποιο σύστημα (με βάση αυτά που αναφέρθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση) και η διαδικασία αξιολόγησης, για τα τμήματα της εταιρείας, που ακολουθείται δεν φαίνεται να συνηγορεί με την ύπαρξη κάποιου συμφωνηθέντος συστήματος αξιολόγησης με τους εργαζόμενους (έντυπη καταγραφή, μέθοδος αξιολόγησης, κριτήρια αξιολόγησης, κοινοποίηση κριτηρίων προς τους αξιολογούμενους για την διαδικασία που ακολουθείται κ.ο.κ.). Βέβαια στο call center, όπως ήδη αναφέρθηκε (βλ. υποενότητα 3.2.1) και σύμφωνα με την απάντηση του υπεύθυνου τηλεφωνικού κέντρου γίνεται παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίδοσης των τηλεφωνητριών από τον υπεύθυνο /ους της εταιρίας, μέσω κυρίως ποσοτικών κριτηρίων (ηλεκτρονική και ηχητική παρακολούθηση και καταγραφή κλήσεων) χωρίς αυτό, να είναι ακόμα, καταγεγραμμένο σε κάποιο έντυπο, έτσι ώστε, να μπορεί να κοινοποιείται εγγράφως και στους εργαζόμενους.

Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι επιχειρηματική στρατηγική για την υπό μελέτη εταιρεία, επομένως και για το call center που μέσω της επικοινωνίας καλείται να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της ώστε να είναι ικανοποιημένοι, ενώ συνάμα ή και παράλληλα με τη διανομή να μπορεί να προωθήσει και άλλα προϊόντα (π.χ. ζαχαρώδη, είδη καπνού, νέα προϊόντα των καπνοβιομηχανιών κ.λ.π) σε αυτούς μέσω των τηλεφωνητών. Επομένως, μέσω των τηλεφωνητών η εταιρεία θέλει να στοχεύσει στην προώθηση των πωλήσεων και να κάνει πωλήσεις και σε άλλα είδη, στα ήδη υπάρχοντα σημεία πώλησης (είναι ο επόμενος στόχος της εταιρείας και αναφέρθηκε τόσο από τον ιδιοκτήτη όσο και τον υπεύθυνο του τηλεφωνικού κέντρου). Κατά τη ταπεινή μας γνώμη, το τι πιστεύει ο υπάρχων πελάτης για το

τηλεφωνικό κέντρο και κατ' επέκταση για την εταιρία είναι πολύ σημαντική παράμετρο για να προωθηθεί η πώληση, επίσης η εξυπηρέτηση που έχει σε προσωπικό επίπεδο από το κάθε τηλεφωνητή ξεχωριστά και στο σύνολο ως τηλεφωνικό κέντρο, είναι παράγοντας προώθησης της πώλησης.

Πράγματι, είναι γεγονός ότι, η επιχειρηματική στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών είναι κομβικής σημασίας για την επιχείρηση και το κέντρο κλήσεως.

Επομένως, η πρακτική αποδεικνύει (όπως και η θεωρία) γιατί και η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (τηλεφωνητριών) από τους πελάτες είναι σημαντική και προτεινόμενη μέθοδος αξιολόγησης (βλ. ενότητα 2.10) στις εταιρείες με κυρίαρχη επιχειρηματική στρατηγική: την εξυπηρέτηση πελατών. Για το σκοπό αυτό στοχεύσαμε στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (τηλεφωνητριών) από τους εξυπηρετούμενους πελάτες, και διενεργήσαμε έρευνα, με βάση σχεδιασμένο και δομημένο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα I.I.I), το οποίο και χορηγήσαμε και τα αποτελέσματα αναφέρονται σε επόμενο κεφάλαιο

9. Η συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) των εργαζομένων: υπάρχει κάποια καθοδήγηση (όχι με την έννοια της ενδυνάμωσης) κατά βάση σε θέματα τεχνικών επικοινωνίας: τρόποι και εκφράσεις (βάσει του σεναρίου που καλείται να στηρίξει ο τηλεφωνητής).

10. Τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας: είναι σε υβριδική μορφή, (μια και το τηλεφωνικό κέντρο είναι νεοσυσταθέν) είναι εν εξελίξει και αφορούν τη μέτρηση των επιτευγμάτων (οφέλη) του σε σχέση με τον ανταγωνισμό και την παροχή συγκριτικών αξιολογήσεων μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου / τμημάτων της επιχείρησης, στην τοπική αγορά που δραστηριοποιείται το ενδοεπιχειρησιακό call center της εταιρίας.

Οι συνεντεύξεις τόσο για τον υπεύθυνο της επιχείρησης (επιχειρηματία) όσο και για τον υπεύθυνο του τηλεφωνικού κέντρου περιείχαν και άλλα τρία επιπλέον σημεία που αξίζει να παραθέσουμε παρακάτω γιατί κατά τη γνώμη μας επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τις λειτουργίες της διοίκησης (που στη περίπτωση της εταιρίας είναι σύμφυτες με τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού) και το τμήμα του τηλεφωνικού κέντρου που μας ενδιαφέρει.

- Το πρώτο σημείο αναφέρεται στα προβλήματα ή ευκαιρίες σε σχέση με τα τμήματα και τις ελλείψεις: εδώ και οι δύο υπεύθυνοι απάντησαν ως αδυναμία την προώθηση και αύξηση των πωλήσεων. Από τις απαντήσεις κυρίως του

υπεύθυνου του call center ανάγεται ότι όχι μόνο το τηλεφωνικό κέντρο (που μέσω των τηλεφωνητριών πρέπει να κάνει περισσότερες πωλήσεις) αλλά και τα άλλα τμήματα πρέπει να βοηθήσουν σε αυτό (π.χ. η αποθήκη να αυξήσει την παραγωγικότητά της) και φυσικά ο τομέας πωλήσεων να κάνει αυτό που του αναλογεί, δηλαδή να επιτύχει την αύξηση των πωλήσεων.

- Το δεύτερο σημείο έχει να κάνει με τις κυριότερες μεταβλητές που προσδιορίζουν την αναβάθμιση της τεχνογνωσίας στην εταιρία / τμήμα.: Ουσιαστικά δόθηκε ένας πίνακας με 15 μεταβλητές που καλούνταν να τσεκάρουν κάθε μία ξεχωριστά σκοράροντας ταυτόχρονα (από 1 χαμηλή προτεραιότητα- έως και 5 υψηλή προτεραιότητα με βάση την κλίμακα likert) το αν τη θεωρούν χαμηλής ή υψηλής προτεραιότητας. Εδώ οι απαντήσεις του υπευθύνου της εταιρίας είχαν μια αναφορά σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη ενώ οι απαντήσεις του υπευθύνου του τηλεφωνικού κέντρου, έχουν να κάνουν με τον εντοπισμό των παρακάτω μεταβλητών: α) με μεταβλητές χαμηλής προτεραιότητας, σκορ (1) για παράδειγμα: νέος τεχνολογικός εξοπλισμός (hardware & software), προσέλκυση / επιλογή νέων εργαζόμενων, νομική υποχρέωση, συμφωνία με τα συνδικάτα, ενώ β) υψηλής προτεραιότητας, σκορ (5) για κάθε μια από τις παρακάτω μεταβλητές: τεχνολογία στις διαδικασίες / λειτουργίες του call center, οργανωσιακές αλλαγές χάρη της τεχνολογίας, έκφραση αναγκών των εργαζόμενων, η εν γένει πολιτική της εταιρείας, οι παλαιοί εργαζόμενοι, η κατάρτιση των εργαζόμενων, η αξιολόγηση της απόδοσης, ο ανταγωνισμός και γ) υπάρχει αναφορά και εδώ στην εταιρική ευθύνη με ουδέτερη προτεραιότητα,
- Το τρίτο σημείο έχει να κάνει με τα επιπλέον σχόλια για την εταιρία και για το τηλεφωνικό κέντρο: εδώ και οι δύο υπεύθυνοι ανέφεραν ότι πρόκειται για μια εταιρία που μετατράπηκε σε ανώνυμη προσφάτως και το νεοσυσταθέν ενδοεταιρικό τηλεφωνικό κέντρο (όπως και τα άλλα τμήματα της εταιρίας) έχει αρκετά περιθώρια εξέλιξης και βελτίωσης.

Τέλος πριν προχωρήσουμε στην ποσοτική ανάλυση για την αξιολόγηση της απόδοσης των τηλεφωνητριών, οφείλουμε να σημειώσουμε, ότι με τις συνεντεύξεις, αλλά και το υλικό που εξετάσαμε προσπαθήσαμε να εντάξουμε τις απαντήσεις και τα ευρήματα της ποιοτικής ανάλυσης μέσα σ' ένα πλαίσιο που θα δίνει τη δυνατότητα εύκολα να γίνουν συγκριτικές αναφορές με τη θεωρητική μας προσέγγιση και των πρακτικών διαχείρισης των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού στα call center, που

διαπραγματευτήκαμε στο πρώτο μέρος της έρευνας μας, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

4.2 Ποσοτική ανάλυση ερωτηματολογίου πελατών

Στη διενέργεια της ποσοτικής έρευνας έγινε χρήση του ερωτηματολογίου (βλ., παράρτημα Ι) που σχεδιάστηκε και αναλύθηκε (βλ.υποενότητα,3.2.2.2) ώστε να απευθύνεται στους πελάτες του κέντρου κλήσεως, εξαιτίας της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης στο θέμα της εξυπηρέτησης που κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάστηκε ως μια κατάλληλη μέθοδος (βλ. ενότητα 2.10 και υποενότητα, 3.2.2.2) για να εφαρμοστεί και στην εμπειρική προσέγγιση της έρευνάς μας που έχει ως βασικό ερευνητικό ερώτημα την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο εσωτερικά δομημένο και οργανωμένο κέντρο κλήσης στην υπό μελέτη εταιρεία. (βλ. ενότητα 1.6, σημείο 4)

Η προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο in house call center της εταιρείας, στηρίχθηκε αποκλειστικά σε δείγμα 50 πελατών που εξυπηρετήθηκαν από τους agent (βλ. υποενότητα, 3.2.2) με όλες τις απαραίτητες αιτιάσεις (βλ. υποενότητα 3.2.2.).

Ο σκοπός της έρευνας, είναι διττός, να αξιολογήσει την απόδοση του προσωπικού (agent) του ενδοεπιχειρησιακού κέντρου κλήσεως της υπό μελέτης εταιρίας και να χρησιμοποιηθεί από την εταιρία ως στοιχείο επαναπληροφόρησης.

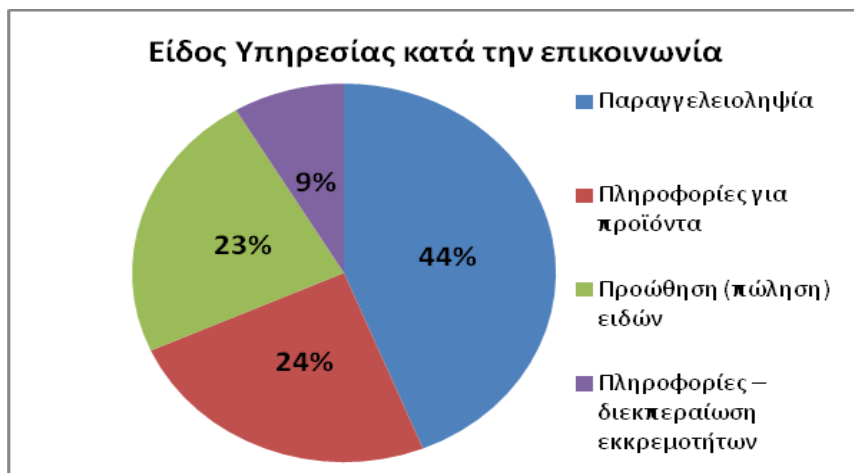
Η αξιολόγηση εστιάζεται σε θέματα διαδικασιών και διαχείρισης των εισερχομένων κλήσεων από τους τηλεφωνικούς αντιπροσώπους, σύμφωνα με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες (βλ. ενότητα 3.2.2.2) που στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών για την παρεχόμενη υπηρεσία και την ικανοποίηση των εργαζομένων, κατ' επέκταση και της παραγωγικότητάς των, που ανατροφοδοτείται από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης της αξιολόγησης, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του οργανισμού, βελτιώνοντας έτσι την οργάνωση και την διοίκηση του κέντρου κλήσεως.

Για την εκτίμηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού, παρατίθενται, αναλυτικά και σχολιάζονται τα αποτελέσματα από την διενέργεια της έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου στους εξυπηρετούμενους πελάτες του call center της υπό μελέτης εταιρίας.

4.2.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου πελατών

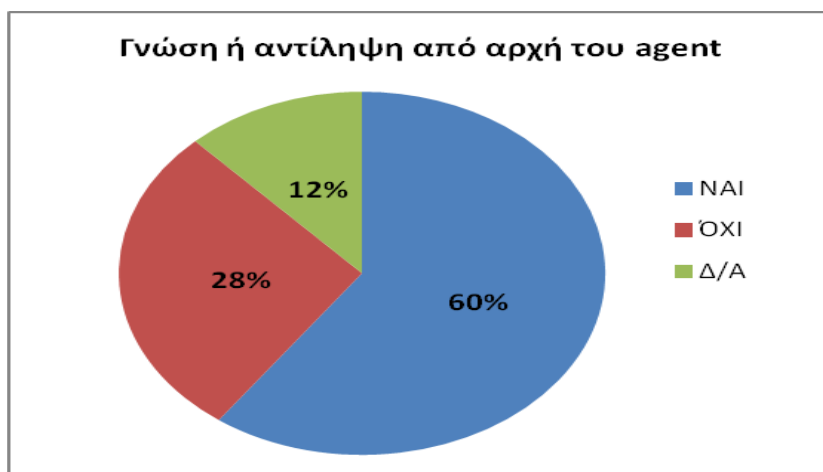
A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.1: Αναφέρατε το είδος της υπηρεσίας για την οποία επικοινωνήσατε ή επικοινωνήσαν με/από το τηλεφωνικό κέντρο



Κατά κύριο λόγο η επικοινωνία του τηλεφωνικού κέντρου με τους πελάτες γίνεται για την παραγγελιοληψία τους, ενώ δευτερευόντως οι τηλεφωνήτριες παρέχουν πληροφορίες για τα προϊόντα και προωθούν τα καινούργια είδη.

A.2: Γνωρίζετε ή αντιλαμβάνεστε από την αρχή της συνομιλία σας, τον call center agent (υπάλληλο) που σας εξυπηρετεί;

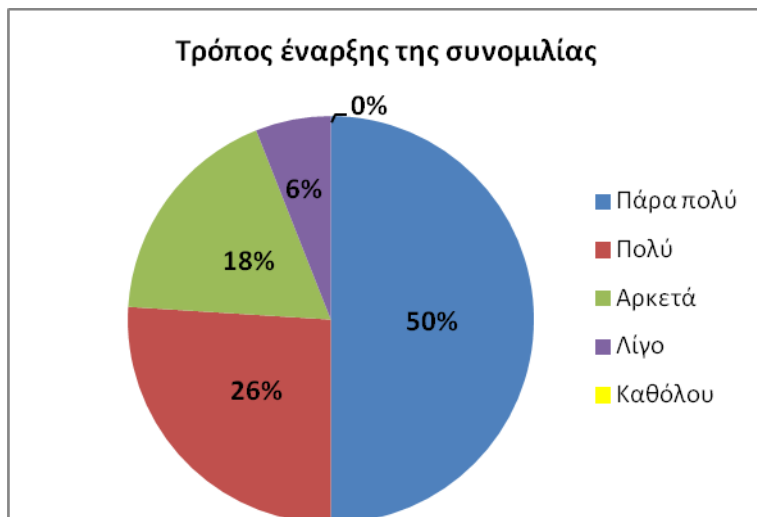


Τέσσερις (4) στους έξι (6) εξυπηρετούμενους πελάτες (σε ποσοστό 60%) έχουν γνώση ή αντιλαμβάνονται ευθύς εξαρχής τον agent που τους εξυπηρετεί και τους παράσχει την αιτηθείσα υπηρεσία. Να σημειωθεί ότι από τους τέσσερις (4), σχεδόν ο ένας (1) εξ αυτών δηλ. (σε ποσοστό 12%) σημείωσε την απάντηση ΔΕ/ΔΑ.

B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ AGENT (ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΗ)

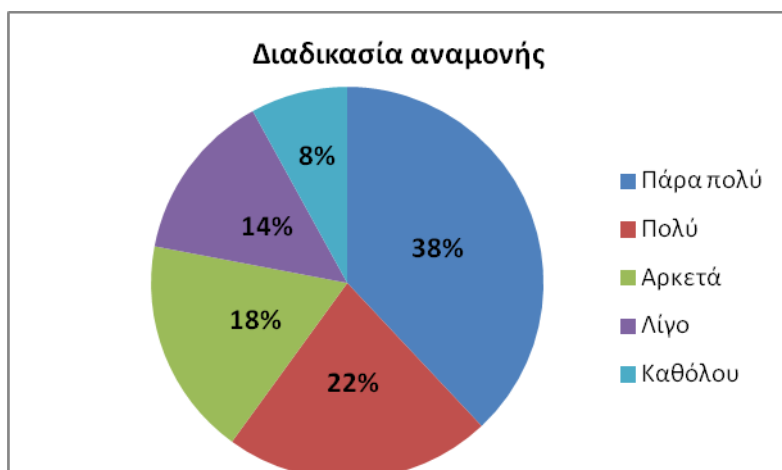
B.1 Δείξατε (αξιολογείστε) την ποιότητα της επικοινωνίας του agent (τηλεφωνητή) μαζί σας ως προς τις παρακάτω παραμέτρους

Τον τρόπο έναρξης της συνομιλίας



Ο τρόπος έναρξης της συνομιλίας σημειώνεται από την πλειοψηφία του δείγματος των πελατών (σε ποσοστό 94%) από αρκετά ικανοποιητική (18%), πολύ ικανοποιητική (26%) έως και σε ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό (50%, δηλ οι μισοί εκ των ερωτηθέντων) ικανοποιητική. Οι εξυπηρετούμενοι πελάτες στην πλειοψηφία τους είναι ικανοποιημένοι από την έναρξη της συνομιλίας

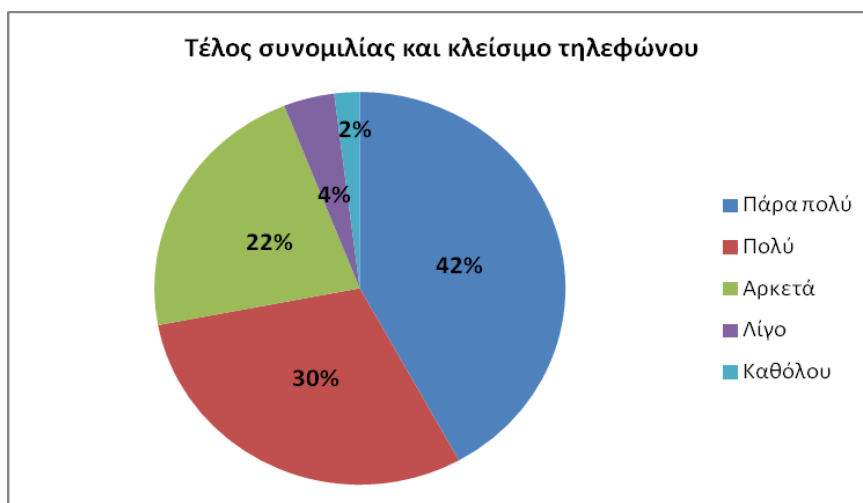
Την διαδικασία αναμονής



Τα ποσοστά εδώ διαμοιράζονται στις σχέρες ικανοποίησης σε σχέση με τη διαδικασία αναμονής, όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (38%) πιστεύει ότι η αναμονή είναι πάρα πολύ μεγάλη, ακολουθεί σε μικρότερο αλλά

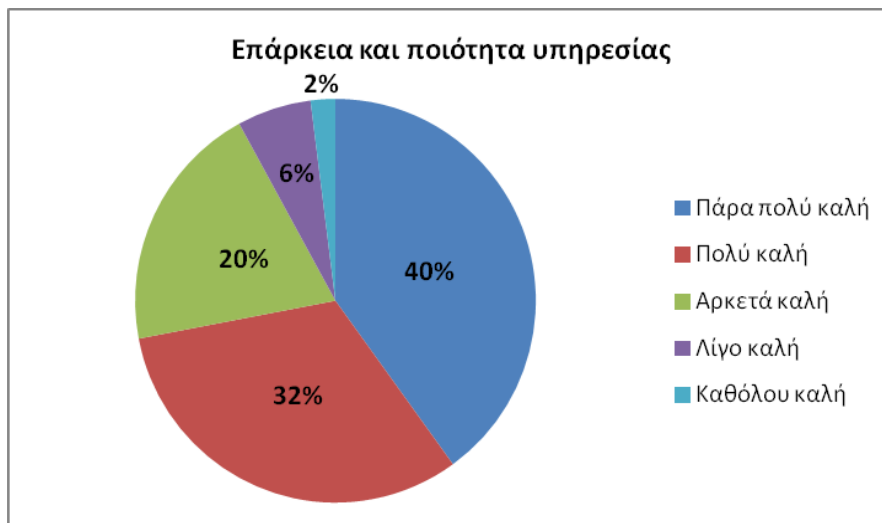
αρκετά μεγάλο ποσοστό (22%) που πιστεύει ότι η αναμονή είναι μεγάλη, όπως επίσης και ένα μικρότερο ποσοστό (18%) που σημειώνει ότι η αναμονή είναι αρκετά μεγάλη. Ακολουθεί, ένα μικρό ποσοστό (12%) που σημειώνει ότι υπάρχει λίγο αναμονή και ένα ακόμη μικρότερο ποσοστό (8%) αναφέρει ότι δεν υπάρχει καθόλου αναμονή. Στο σύνολο τους δηλαδή ένας πολύ μεγάλος αριθμός των εξυπηρετούμενων πελατών (ποσοστό 78%) σημειώνει την ύπαρξη από αρκετή έως πάρα πολύ αναμονή.

Το τέλος της συνομιλίας και το κλείσιμο του τηλεφώνου



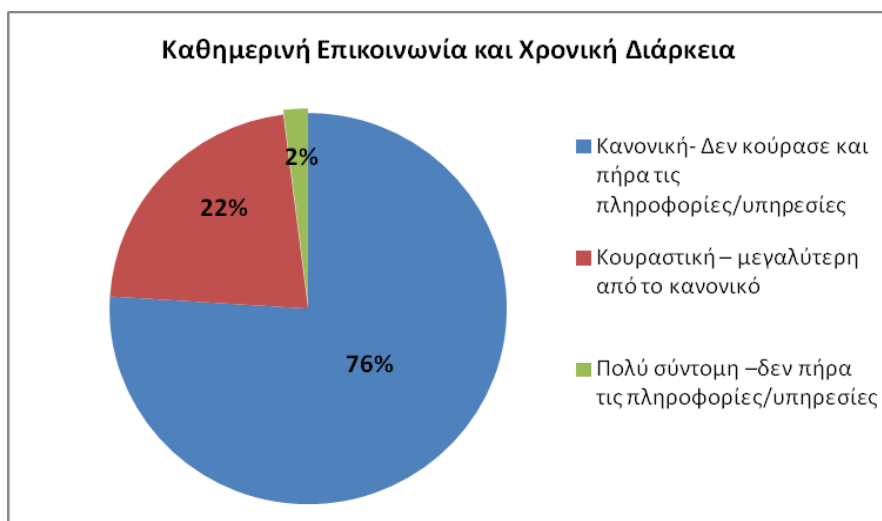
Ο συνολικός αριθμός (σε ποσοστό 94%) των πελατών του δείγματος που αναφέρουν από αρκετά (σε ποσοστό 22% ,) πολύ (σε ποσοστό 30%)και πάρα πολύ καλά (σε ποσοστό 42%) είναι αντίστοιχος με τον αριθμό και το ποσοστό που σημειώνεται στην έναρξη της συνομιλίας. Τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό σημειώνει ότι είναι λίγο ικανοποιημένο καθώς και ένα ελάχιστο ποσοστό (2%) καθόλου ικανοποιημένο από το τέλος της συνομιλίας και το κλείσιμο του τηλεφώνου

B.2: Πως θα αξιολογούσατε την επάρκεια και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας



Σημαντικά τα ποσοστά που αναφέρονται στην επάρκεια και ποιότητα της υπηρεσίας . Στην συντριπτική τους πλειοψηφία (σε ποσοστό 92%) οι εξυπηρετούμενοι πελάτες, είναι ικανοποιημένοι και πιστεύουν ότι η παρασχεθείσα από τους agent υπηρεσία είναι από αρκετά καλή (20%), πολύ καλή (32%) έως και πάρα πολύ καλή (40%). Χαρακτηριστικά μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό 2% αξιολογεί αρνητικά την επάρκεια και την ποιότητα της υπηρεσίας.

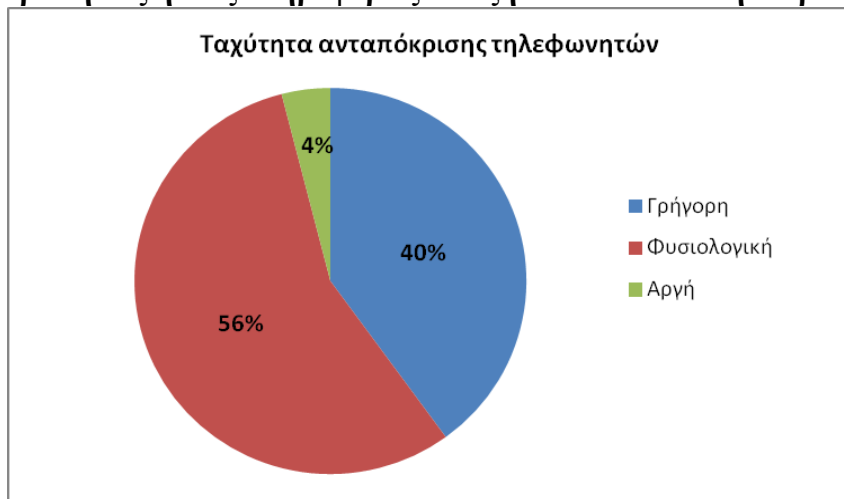
B.3: Πως θα χαρακτηρίζατε σε γενικά πλαίσια την καθημερινή σας επικοινωνία και τη χρονική διάρκεια της τηλεφωνικής σας κλήσης με τον agent



Αξιοσημείωτο είναι και το μεγάλο ποσοστό της κανονικότητας (σε ποσοστό 76%) σε ότι αφορά την ομαλότητα (δηλ., μη κουραστική) ροή της καθημερινής επικοινωνίας σε θέματα παροχής υπηρεσίας και ενημέρωσης. Εν,ώ το αντίθετο (δηλαδή κουραστική

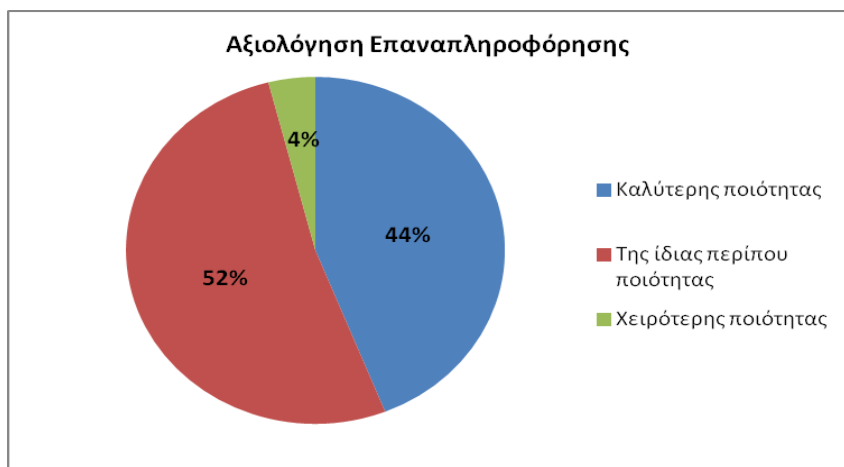
και μεγαλύτερη από το κανονικό) πιστεύει το 22% των ερωτηθέντων πελατών. Τέλος ένα ελάχιστο ποσοστό (2%) απαντά ότι η επικοινωνία είναι πολύ σύντομη και δεν πήρε τις απαραίτητες πληροφορίες / υπηρεσίες.

B.4: Πως θα χαρακτηρίζατε την ταχύτητα ανταπόκρισης των τηλεφωνητών στις ερωτήσεις ή στις πληροφορίες που ζητούσατε κατά τη διάρκεια της κλήσης



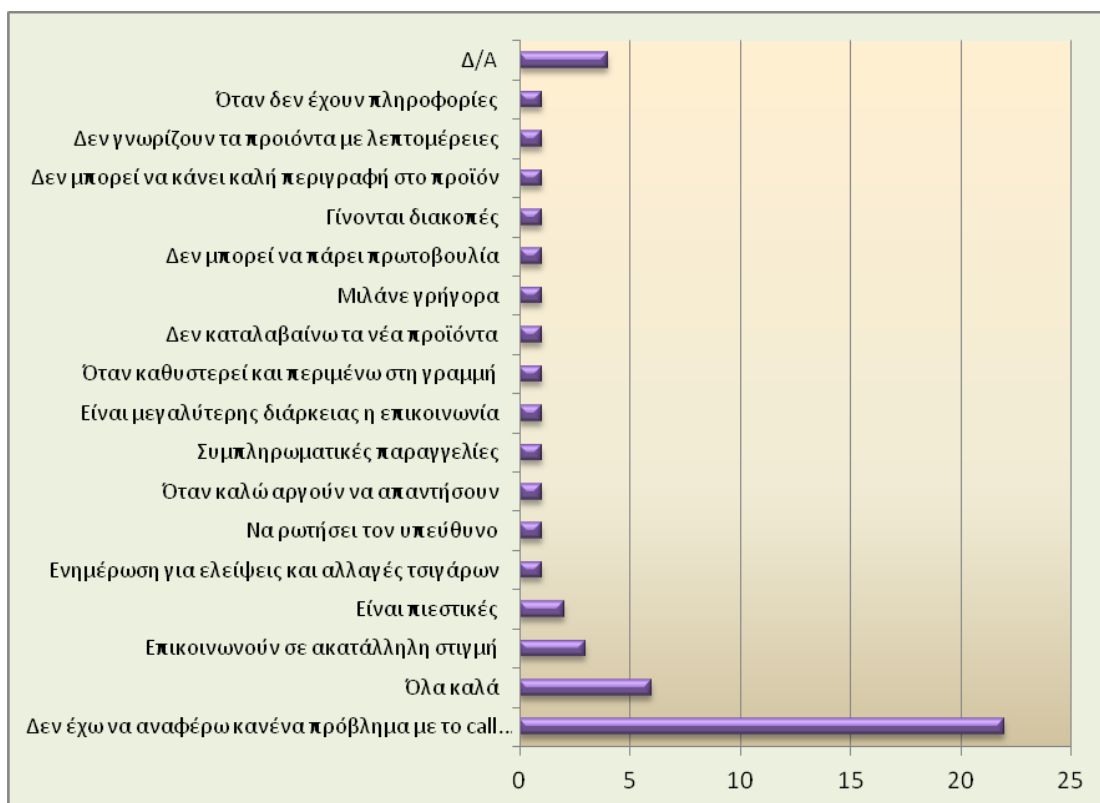
Πολύ μεγάλο ποσοστό σημειώνεται και στο βαθμό ανταποκρισιμότητας των agent στην διάρκεια της κλήσης. Η συντριπτική πλειοψηφία (ποσοστό 96%) των ερωτηθέντων πελατών του δείγματος, την χαρακτηρίζουν από φυσιολογική (56%) έως και γρήγορη (40%). Μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό 2% χαρακτηρίζει την ταχύτητα ανταπόκρισης ως αργή.

B.5: Εάν έχετε ξαναπάρει πληροφορίες/υπηρεσίες μέσω τηλεφωνικού κέντρου, πως θα αξιολογούσατε το σύνολο της επικοινωνίας σας με τον τηλεφωνητή



Σημαντική και η παράμετρος της αξιολόγησης της επαναπληροφόρησης σε ποσοστό 44% (σχεδόν ένας στους δύο από τους εξυπηρετούμενους πελάτες του call center) σημειώνουν ότι είναι καλύτερης ποιότητας, ενώ οι υπόλοιποι (πλην ενός πάρα πολύ μικρού ποσοστού 4%, δηλώνουν χειρότερη ποιότητα) υποστηρίζουν ότι η επαναπληροφόρηση ήταν της ίδιας περίπου ποιότητας σε ποσοστό που ανέρχεται στο 52%. Στο σύνολο δηλαδή έχουμε ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό 96% που δηλώνει ότι η επαναπληροφόρηση είναι σταθερή και καλύτερη από προηγούμενη φορά.

B.6: Αναφέρατε κάποιο πρόβλημα ή τι είναι αυτό που ενδεχομένως σας ενοχλεί κατά τη διάρκεια της συνομιλίας με τον τηλεφωνητή (προσδιορίστε)



Αξίζει να κάνουμε μνεία σε κάποια προβλήματα ή και σχόλια που εκφράστηκαν από τους εξυπηρετούμενους πελάτες σε μια ανοικτή ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν στο τέλος του χορηγηθέντος ερωτηματολογίου.

Όπως φαίνεται και από το πίνακα, οι εικοσιέξι (26) εκ των πενήντα (50) του δείγματος των πελατών, απάντησαν ότι δεν έχει κανένα πρόβλημα (20) ή και ότι όλα πάνε καλά (6). Επίσης τέσσερις (4) δεν απάντησαν στην ερώτηση αυτή.

Παρακάτω παραθέτουμε σχόλια / προβλήματα που οι υπόλοιποι (20) εκ του δείγματος των πελατών ανέφεραν. Για διευκόλυνσή μας συγκεντρώνουμε τα σχόλια,

που αναφέρθηκαν με βάση σε ποιόν απευθύνονταν, δηλ., εάν αναφέρονταν στο agent ή στους εαυτούς τους ή σε αμφότερα τα μέρη (agent / πελάτες) ή σε κάποιους άλλους.

Έτσι, σε ότι αφορά τον **agent**:

πέντε (5) σχολίασαν ότι η επικοινωνία γίνεται σε ακατάλληλη στιγμή

ένας (1) ότι η επικοινωνία είναι μεγαλύτερη σε χρονική διάρκεια από την κανονική

ένας (1) σχολίασε ότι αργούν να απαντήσουν

ένας (1) αναφέρθηκε στην καθυστέρηση και στην αναμονή στη γραμμή

δύο (2) απάντησαν ότι οι υπάλληλοι του call center είναι πολύ πειστικοί

ένας (1) απάντησε ότι μιλάνε πολύ γρήγορα

ένας (1) ανέφερε ότι δεν μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες

ένας (1) σημείωσε ότι δεν γνωρίζει τα προϊόντα με λεπτομέρειες

ένας (1) ανέφερε όταν δεν έχουν κάποια πληροφορία να δώσουν

ένας (1) ότι δεν δέχεται συμπληρωματικές παραγγελίες

ένας (1) ότι δεν γίνεται ενημέρωση για ελλείψεις και αλλαγές τσιγάρων

σε ότι αφορά τους **εξυπηρετούμενους πελάτες**:

Δύο (2) καταλογίζουν φταίξιμο στον εαυτό τους, ότι δεν καταλαβαίνει τα νέα προϊόντα ή δεν μπορούν να δώσουν μια καλή περιγραφή στον agent, ώστε να καταλάβει το προϊόν

σε αμφότερα τα μέρη, agent / πελάτες :

ένας (1) Γίνονται διακοπές στην επικοινωνία

σε κάποιον άλλο, τον υπεύθυνο:

Ένας (1) σημείωσε ότι πρέπει να ερωτηθεί ο υπεύθυνος για τα σχόλια ή προβλήματα του τμήματος

Αν προσπαθήσουμε να κατανέμουμε τις παραπάνω απαντήσεις σε σχέση με τις κλειστές ερωτήσεις / απαντήσεις του ερωτηματολογίου, έχουμε να διαπιστώσουμε ότι, οι περισσότερες εκ των απαντήσεων έχουν να κάνουν με την επικοινωνία και χρονική διάρκεια αυτής, με την ταχύτητα ανταπόκρισης των τηλεφωνητριών, με την ποιότητα επικοινωνίας με τους agent, κυρίως με την παράμετρο της διαδικασίας αναμονής.

Βέβαια, οι παραπάνω, παράμετροι, κρίθηκαν και εκτιμήθηκαν από τους ίδιους (πελάτες) σε ένα πολύ αξιόλογο επίπεδο, εκτός μιας που έχει να κάνει με την διαδικασία αναμονής.

Παρόλα αυτά, θεωρήθηκε σκόπιμο εκ μέρους μας να αναφερθούν και να τεθούν στη διάθεση της εταιρίας ώστε να υπογραμμισθεί με κάθε λεπτομέρεια κάποιο αναφερθέν πρόβλημα / σχόλιο, αν και ως αριθμός ή ποσοστό (στατιστικό αποτέλεσμα) είναι αμελητέο ως προς τον προσδιορισμό των τελικών συμπερασμάτων της ποσοτικής μας έρευνας.

Συνολικά από όλες τις απαντήσεις (εκτός μιας υποερώτησης της παραμέτρου B1 που έχει να κάνει με τη διαδικασία αναμονής στο call center) προκύπτει ένα αξιολογημένο συνολικό αξιολογητικό αποτέλεσμα για το call center και την απόδοση των υπαλλήλων του. Πλέον το 90% των απαντήσεων (των εξυπηρετηθέντων πελατών του δείγματος), για την αξιολόγηση των υπαλλήλων του in house call center, της υπό μελέτης εταιρίας, είναι από θετική έως πάρα πολύ θετική.

Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα έρευνας

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν έχουν να κάνουν ουσιαστικά με την ποιοτική προσέγγιση, δηλ., τη μελέτη περίπτωσης και την ποσοτική προσέγγιση, δηλ., την αξιολόγηση της απόδοσης, των τηλεφωνητριών, από τους πελάτες, που πραγματοποιείται μέσω του ερωτηματολογίου. Στο τέλος αναδεικνύεται και το τελικό συμπέρασμα που εξάγεται μέσω της ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης και αναφέρεται στο γεγονός της έλλειψης ενός συνολικού συστήματος αξιολόγησης

5.1 Ποιοτική προσέγγιση, μελέτη περίπτωσης

Μέσα από την ποιοτική προσέγγιση, δίνονται απαντήσεις σε σχέση με τα ερωτήματα που εκφράστηκαν χάρη της ενότητας 1.2 και οι απαντήσεις που προκύπτουν συγκριτικά (με τη θεωρία αλλά και την πρακτική που εφαρμόζεται στην οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση του προσωπικού στα call centers), με το τι πραγματικά αποτυπώθηκε για την οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση του προσωπικού στο in-house call center της εταιρίας. Οι απαντήσεις που ακολουθούν έχουν να κάνουν με το ότι :

-**Η Υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται:** ακολουθούνται οι αρχές της οργάνωσης – διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση και όπως διαπιστώσαμε είναι σύμφυτες (δεν διαχωρίζονται) με τις διοικητικές λειτουργίες, γεγονός που τεκμηριώνεται και θεωρητικά, κυρίως για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως και στη δική μας περίπτωση

- **Η Υπόθεση H2 επιβεβαιώνεται μερικώς:** οι εργαζόμενοι βεβαίως και είναι ενήμεροι και αποδέχονται τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση, η μόνη απόκλιση είναι ότι η ενημέρωση αυτή είναι προφορική και όχι εντυπωμένη σε κάποιο έντυπο

-**Η Υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται:** διαπιστώθηκε συνάφεια των θεωρητικών λειτουργιών (προσέλευση, στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση κ.λ.π) και πρακτικών λειτουργιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αυτό που πραγματικά συμβαίνει στην επιχείρηση, η οποία λειτουργεί εσωτερικά το κέντρο κλήσεως

- **Η Υπόθεση H4 επιβεβαιώνεται:** εξαιτίας του μεγέθους της εταιρείας αλλά και του κόστους που συνεπάγεται δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή ξεχωριστά άνθρωπος που να είναι εξειδικευμένος, γνωρίζει και να εφαρμόζει, τις αρχές σύμφωνα με τη δέσμευση της διοίκησης. Εκείνο που γίνεται είναι ότι ο

επιχειρηματίας ή και ο υπεύθυνος του call center διαπραγματεύεται τις λειτουργίες της διαχείρισης του προσωπικού ως μέρος των λειτουργιών της διοίκησης

- **Η Υπόθεση H5 επιβεβαιώνεται μερικώς:** ιδιαίτερα στο θέμα της αξιολόγησης, μπορεί να εφαρμόζεται ουσιαστικά η αξιολόγηση παρακολούθησης της επίδοσης των τηλεφωνητών. Δεν υπάρχει όμως σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αυτών σύμφωνα με τις θεωρητικές και επιστημονικές αρχές που άπτονται των θεμάτων της αξιολόγησης και παρουσιάστηκαν τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο

- **Η Υπόθεση H6 δεν επιβεβαιώνεται:** δεν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και αν η επιχείρηση με τη διοίκηση έχει δεσμευτεί γι' αυτό. Το σίγουρο είναι ότι κανένα σύστημα αξιολόγησης (μέθοδος, κριτήρια, διαδικασία) ακόμη δεν έχει καταγραφεί και κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους.

- **Η Υπόθεση H7 επιβεβαιώνεται :** μπορεί να λεχθεί, ότι για το σύστημα αξιολόγησης (παρακολούθησης της επίδοσης των τηλεφωνητών) που εφαρμόζεται (χωρίς βέβαια να έχει καταγραφεί και να κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους) υπάρχει συνάφεια μεταξύ του θεωρητικού συστήματος αξιολόγησης και των πραγματικών αναγκών του τηλεφωνικού κέντρου

- **Η Υπόθεση H8 δεν επιβεβαιώνεται:** υπάρχουν, όπως αναφέρθηκε, κάποιες πρόσθετες παροχές (ακανόνιστες) από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους και σίγουρα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης αν αυτές από μόνες τους μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα για την υποκίνησή τους ή αν τις παρέχει γι' αυτό το σκοπό η εταιρεία.

- **Η Υπόθεση H9 δεν επιβεβαιώνεται:** ακόμη δεν έχει εκκινήσει κάποιο είδος συνεργασίας των εργαζομένων στο call center και της διοίκησης για την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης.

- **Η Υπόθεση H10 δεν επιβεβαιώνεται:** από τις συνεντεύξεις και από τα στοιχεία που παρατίθενται δεν προέκυψε καταγεγραμμένο σύστημα αξιολόγησης ή τρόπος αξιολόγησης των τηλεφωνικών αντιπροσώπων εκ μέρους των εξυπηρετούμενων πελατών της εταιρίας και κατ' επέκταση του τηλεφωνικού κέντρου.

Έτσι, η Υπόθεση H10 ανάγεται σε κυρίαρχο ερευνητικό ερώτημα της διατριβής και ταυτόχρονα κυρίαρχη ερευνητική υπόθεση της εμπειρικής μας προσέγγισης. Επομένως, θα μπορούσε να λεχθεί ότι, με τη διεξαχθείσα έρευνα (ποσοτική προσέγγιση) μέσω ερωτηματολογίου στους εξυπηρετηθέντες πελάτες **η Υπόθεση H10 διερευνάται.**

5.2 Ποσοτική προσέγγιση, ερωτηματολόγιο εξυπηρετηθέντων πελατών

- Η Υπόθεση H10 επιβεβαιώνεται: οι τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι (agent) αξιολογούνται από τους πελάτες της εταιρίας και κατ' επέκταση, εξυπηρετούμενοι πελάτες από το εσωτερικά δομημένο και οργανωμένο κέντρο κλήσεως.

Ο τρόπος αξιολόγησης, στη συγκεκριμένη περίπτωση, ακολουθεί την αντικειμενική μέθοδο αξιολόγησης, με τη διαμόρφωση ειδικού ερωτηματολογίου, το οποίο αφού ελεγχθεί, διανέμεται προς συμπλήρωση στους εξυπηρετούμενους πελάτες του κέντρου κλήσεως.

Από την ανάλυση και σχολιασμό των αποτελεσμάτων του συμπληρωθέντος ερωτηματολογίου (βλ. υποενότητα 4.2.1), προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα που αναφέρονται τόσο στη θεώρηση και εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου αντικειμενικής αξιολόγησης στο call center της υπό μελέτης εταιρίας, όσο και στο βαθμό ικανοποίησης ή μη των πελατών από τις υπηρεσίες που τους παρασχέθηκαν, από τους τηλεφωνικούς αντιπροσώπους, αναλυτικότερα, προκύπτουν τα ακόλουθα:

- επιβεβαιώνεται ότι η παραγγελιοληψία, είναι η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας και άμεσα συνυφασμένη με την αμεσότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη που στοχεύει το call center και κατ'επέκταση η εταιρία. Δευτερευόντως, αναδεικνύονται θέματα που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση (κυρίως ζητήματα για διεκπεραίωση εκκρεμοτήτων) ενώ το τρίτο θέμα, είναι το αίτημα των εξυπηρετούμενων πελατών για πώληση (προώθηση) νέων ειδών εκ μέρους της εταιρίας σε ένα όχι ευκαταφρόνητο ποσοστό (22%).

-οι περισσότεροι εκ των εξυπηρετούμενων πελατών αντιλαμβάνονται τον agent που τους εξυπηρετεί, αυτό σημαίνει ότι προάγεται η αμεσότητα και η προσωπική επικοινωνία στο in-house call center της εταιρίας.

-οι εξυπηρετηθέντες πελάτες είναι από πολύ έως και πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την ποιότητα της επικοινωνίας με τους agent ως προς τις δύο παραμέτρους (τρόπος έναρξης και τρόπος κλεισίματος τηλεφώνου και επικοινωνίας) ενώ αντίθετα είναι από πολύ έως και πάρα πολύ δυσαρεστημένοι με την διαδικασία αναμονής

- οι εξυπηρετηθέντες πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι από την επάρκεια και την ποιότητα της παρασχεθείσας υπηρεσίας

- πολύ ικανοποιητική ήταν η αξιολόγηση που έλαβε το call center και για την καθημερινή επικοινωνία και χρονική διάρκεια αυτής.

- η ταχύτητα ανταπόκρισης των τηλεφωνητριών είναι σε υψηλά επίπεδα
- συνολικά η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας αξιολογήθηκε ως σταθερή σε ποιότητα / ικανοποίηση και επιπλέον σε καλύτερο ποιοτικό επίπεδο από προηγούμενη εμπειρία που είχαν με αυτή οι εξυπηρετηθέντες πελάτες.
- πραγματοποιήθηκε πλήρης καταγραφή και εκτέθηκαν με λεπτομέρεια όλα τα προβλήματα / σχολιασμοί του συγκεκριμένου δείγματος, με στόχο την πλήρη αποτύπωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- συνολικά η αξιολόγηση των υπαλλήλων (agent) του call center, με βάση την αξιολόγηση της απόδοσής τους, εκ μέρους των εξυπηρετηθέντων πελατών, φθάνει σε αξιοζήλευτα επίπεδα .

Τα παραπάνω, επιμέρους συμπεράσματα, μας οδηγούν στο τελικό συμπέρασμα που είναι και η απάντηση με βάση και την ερευνητική μας προσπάθεια στο κυρίαρχο ερευνητικό ερώτημα, της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στο ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως της περιπτωσιολογικής μας μελέτης.

Έτσι μπορεί να λεχθεί, ότι:

- Ο τρόπος αξιολόγησης των τηλεφωνικών αντιπροσώπων (agent) από τους πελάτες της εταιρείας που εξυπηρετούνται από το in-house call center (ενδοεπιχειρησιακό κέντρο κλήσεως) ταυτίζεται με το βασικό / κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της εμπειρικής, ποσοτικής προσέγγισης και έχει να κάνει με την αντικειμενική μέθοδο, που επιστημονικά και θεωρητικά αναπτύξαμε, τεκμηριώσαμε, και στην πράξη χρησιμοποιήσαμε και επιβεβαιώσαμε ως μια ακόμη (η άλλη είναι η εσωτερική μέθοδος αξιολόγησης της επίδοσης των τηλεφωνητών που ήδη εφαρμόζεται, στην εταιρία όπως αναφέρθηκε πιο πάνω) αντικειμενική μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης των τηλεφωνητών.

Η απάντηση στο ερευνητικό μας ερώτημα, δίνεται από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που χορηγήθηκε προς συμπλήρωση στο δείγμα πελατών (βλ. εν 4.2. και υποενότητα 4.2.1) εκ των αποτελεσμάτων της έρευνας και των επιμέρους συμπερασμάτων, απ' όπου προέκυψε για όλες τις παραμέτρους (εκτός μιας που έχει να κάνει με την διαδικασία αναμονής) του ερωτηματολογίου πολύ θετική αξιολόγηση για το in-house call center της υπό μελέτης εταιρίας, ενώ εκπληρώθηκε και ένας εκ των στόχων της εμπειρικής μας προσέγγισης, που έχει να κάνει με το να χρησιμοποιηθεί η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης ως αξιολόγηση της επανατροφοδότησης για το τηλεφωνικό κέντρο και κατ' επέκταση για την εταιρία

5.3 Τελικό συμπέρασμα, ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης, προκύπτει το συμπέρασμα της εφαρμογής ενός συνολικού συστήματος αξιολόγησης σύμφωνα με τα θεωρητικά και επιστημονικά πρότυπα, που δεν θα παραλείπει πτυχές της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Το σύστημα αξιολόγησης δεν πρέπει να δίνει έμφαση μόνο σε αντικειμενικά κριτήρια (π.χ. ηλεκτρονική παρακολούθηση της επίδοσης ή παρακολούθηση της επίδοσης μέσω των εξυπηρετούμενων πελατών) αλλά να εστιάζει στην απεικόνιση του εργαζομένου στο σύνολο της προσωπικότητάς του, αναδεικνύοντας και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. (βλ. εν.2.12)

Ένα αξιοκρατικό και σύμφωνα με επιστημονικά κριτήρια σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο, τα κριτήρια να είναι προκαθορισμένα ενώ οι αλλαγές που γίνονται σε αυτό να μην είναι πολύ συχνές.

Τελος, το καθορισμένο με το παραπάνω τρόπο σύστημα αξιολόγησης, δεν πρέπει να έχει ως στόχο μόνο την αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων και την απόδοση επιπλήξεων, αλλά και την αποκάλυψη των υψηλών επιδόσεων έτσι ώστε να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι και να παρακινούνται για μεγαλύτερη απόδοση.

5.4 Επισημάνσεις για τη διοίκηση της υπό μελέτης εταιρίας

Σε ότι αφορά το προσωπικό του call center (και όχι μόνο) η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει ότι η κάθε φορά προσδιοριστέα απόδοσή του δημιουργεί συμπεριφορά / στάση (αρνητική – ουδέτερη – θετική) για τον εργαζόμενο, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αλλοίωση της απόδοσής του, με την έννοια, ότι οδηγεί τον εργαζόμενο να προσποιείται και να δίνει βάρος σε εργασιακά καθήκοντα, αντικειμενικά μετρήσιμα και να παραλείπει τα άλλα (βλ. εν. 2.12). Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε ότι μια εταιρεία έχει ως επιχειρηματική στρατηγική τις δημόσιες σχέσεις ή την προώθηση πωλήσεων, για την υλοποίηση αυτής, μια εκ των προτεραιοτήτων των εργασιακών καθηκόντων του στελεχιακού δυναμικού, θα πρέπει να είναι η σύζευξη της θέσης εργασίας, με την προσωπικότητα και τις γνώσεις / δεξιότητες αλλά και συμπεριφοράς /στάσης του προσωπικού σε ζητήματα ανάπτυξης των κοινωνικών του δεξιοτήτων.

Άρα μια μέθοδο αξιολόγησης, οπωσδήποτε επηρεάζει την απόδοση του προσωπικού και κατ' επέκταση την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η απόδοση του προσωπικού θα πρέπει κατά το δυνατόν, (βεβαίως) να προσεγγίζεται με αντικειμενικά κριτήρια, αλλά θα πρέπει να εξετάζεται συνολικά η προσωπικότητά του και για το λόγο του ότι η μη ύπαρξη μιας τέτοιας προσέγγισης από τη μια μεριά, έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της απόδοσής του με αντίκτυπο όχι μόνο στην συνεισφορά του στην επιχειρηματική στρατηγική, αλλά και την στρέβλωση της ίδιας της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της συγκάλυψης των αδυναμιών του, ή της αδιαφορίας του, ή της υπερτόνισης των δυνατοτήτων του πολλές φορές σε διάθλαση με αυτά που του ζητά η επιχείρηση. Ενώ από την άλλη, διαθλώνται οι επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης, επειδή η ίδια η επιχείρηση θα έχει θολή εικόνα, για τις διοικητικές λειτουργίες (ανθρώπινου δυναμικού) δηλ., για το αν οι ίδιοι εργαζόμενοι μπορούν πράγματι να προχωρήσουν και να υλοποιήσουν τους τεθέντες εργασιακούς στόχους ή χρειάζονται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, ή χρειάζεται να αναθεωρηθεί ο πρωθύστερος σχεδιασμός (σε ότι αφορά το προγραμματισμό – στελέχωση και επιλογή του εργαζόμενου) ή και σε τελική ανάλυση εξυπηρετεί την επιχείρηση να λάβει την απόφαση ώστε να προχωρήσει στην υποκατάσταση και στην αναπλήρωσή τους με άλλους, (εργαζόμενους) προς εκπλήρωση της σχεδιασθείσας επιχειρηματικής στρατηγικής.

Σημειωτέον ότι η απόδοση του προσωπικού, πρέπει να είναι ενταγμένη σε ένα σύστημα αξιοκρατικό, αντικειμενικό και επιστημονικά τεκμηριωμένο, όπου το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, όχι μόνο θα είναι αδιαμφισβήτητο αλλά θα αποτελεί κινητήριο μοχλό και προωθητική δύναμη για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης, άρα θα διασφαλίζει και μακροπρόθεσμα την βιωσιμότητα αυτής.

Σε αυτή τη περίπτωση με την αξιολόγηση (μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού) θα μπορεί να εξετάζεται εάν το σύστημα αξιολόγησης οδηγεί σε συνεχώς βελτιωτικές παρεμβάσεις, συγκρινόμενο αξιολογητικά (benchmarking) τόσο στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον (πόρους, ικανότητες, εργασιακές αποδόσεις, αποδόσεις τμημάτων κ.ο.κ.), όσο και στο εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον (τμήματα κλάδου δραστηριότητας ανταγωνιστών ή κλάδος δραστηριότητας) σε ένα πλαίσιο που θα μπορεί να υποστηρίζεται από μια άλλη λειτουργία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας. (αναφέρθηκε χάρη της θεωρητικής προσέγγισης) για τα πρότζεκτ που διαχειρίζεται κάθε φορά το call center.

Για να είμαστε ερευνητικά έντιμοι, θα πρέπει να θέσουμε υπόψη της επιχείρησης ότι κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν είναι ιδανικό και τέλει και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το κάθε σύστημα δέχεται επιρροές τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε αυτή. Επομένως, ένα σύστημα για να θεωρείται κατάλληλο θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στα πραγματικά δεδομένα της επιχείρησης, της οργανωσιακής κουλτούρας, της επιχειρηματικής στρατηγικής, του προϊόντος / υπηρεσίας, του χρόνου, του τόπου, του στελεχιακού δυναμικού, της τεχνολογίας και φυσικά των οικονομικών πόρων.

Τέλος, ως παραδοτέο στην εταιρία, πρόκειται να δοθεί η αξιολόγηση των agent (από τους πελάτες της εταιρίας) που αποτελεί μια επιπλέον μέθοδο αντικειμενικής αξιολόγησης και στοιχείο επαναπληροφόρησης, για την λειτουργία του ενδοεταιρικού κέντρου κλήσεως, τουλάχιστον, κατά τη περίοδο που διενεργήθη η παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

5.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με την παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια προκειμένου να διαφωτιστούν κάποιοι προσδιοριστικοί παράγοντες που αφορούν την οργάνωση, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Διερευνήσαμε θεωρητικά και πρακτικά αρχές της οργάνωσης και διοίκησης (διαχείρισης) του προσωπικού που κατά γενική ομολογία ισχύουν στις εταιρίες των call centers, αναλύσαμε ενδεικτικά δέκα (10) βασικές παραμέτρους που άπτονται των λειτουργιών της διαχείρισης του προσωπικού (προγραμματισμός, προσέλκυση, επιλογή, στελέχωση θέσεων εργασίας, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, εργασιακές σχέσεις, υγεία και ασφάλεια, συστήματα αμοιβών και παροχών , προγράμματα καθοδήγησης -coaching και ενδυνάμωσης- empowerment, προγράμματα διοίκησης της ποιότητας) εξειδικεύοντας και αναλύοντας, διεξοδικότερα μια εξ αυτών, που αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού από τους εξυπηρετούμενους πελάτες, του ενδοεπιχειρησιακού call center της εταιρίας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ανέδειξαν ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση ή και τις επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας ή και του κλάδου των κέντρων κλήσεως. Επίσης, οι αρχές της οργάνωσης και διαχείρισης μπορεί να αποτελέσουν έναυσμα για έρευνα και σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων.

Να σημειωθεί ότι και οι 10 αρχές διαχείρισης του προσωπικού από μόνες τους μπορεί να αποτελέσουν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα τόσο για την ίδια εταιρία όσο και για άλλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο ή / και σε εταιρείες διαφορετικών κλάδων.

Εν κατακλείδι, αν θέλουμε να εστιάσουμε αποκλειστικά και μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης που είναι το βασικό μας ερευνητικό ερώτημα θα μπορούσε να διεξαχθεί μια νέα έρευνα που να συμπεριλαμβάνει και άλλες πτυχές της αξιολόγησης των τηλεφωνητών (π.χ. αξιολόγηση, από προϊσταμένους, αυτοαξιολόγηση κ.λ.π.). που θα αποσκοπεί στη διερεύνηση από την εταιρία και εξεύρεση κατάλληλου συστήματος (θεωρητικά και επιστημονικά τεκμηριωμένο) και πρακτικά εφαρμόσιμο όχι μόνο στους agent του κέντρου κλήσεως, αλλά καθολικά σε όλους τους εργαζόμενους και όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, θα μπορούσε να διευρυνθεί το δείγμα των εξυπηρετούμενων πελατών και να γίνει νέα έρευνα ή να γίνεται σε περιοδική βάση η αξιολόγηση της απόδοσης των τηλεφωνητριών από τους πελάτες μιας και όπως αναδεικνύεται θα πρέπει να αποτελεί στοιχείο επαναπληροφόρησης για την εταιρία.

Βιβλιογραφία

BIBLIA

Ελληνική γλώσσα

- Βαλάκας, Ι. & Οικονομάκη, Κ., 1999.** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, τ.Γ΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ιορδάνογλου, Δ., 2008.** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτική*. Αθήνα: Κριτική
- Κουτούζης, Μ., 1999.** *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τ.Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μπουραντάς, Δ., 2002.** *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ.Μπένος
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 2003.** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ.Μπένος
- Ναξάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν. & Μπατζιάς, Φ., 1999.** *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης*, τ.Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου, Σ., 2001.** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαδάκης, Β., 2007.** *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τ. Α΄ θεωρία, (5^η εκδ). Αθήνα: Ε. Μπένου
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ., 1998.** *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. (5^η εκδ) Αθήνα: Κάπα
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ., 2004.** *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Rosili
- Χατζηπαντελή, Π., 1999.** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Ξένη γλώσσα

- Creswell, J.W., 2013.** *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3rd ed.. CA: Sage
- Mihiotis, A., 2005.** *Management of People and Organizations vol 1* Patra: Hellenic Open University
- Storey, J., 1992.** *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell

Yin, R.K., 1994. *Case study research: Design and methods*. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage

Ξένη βιβλιογραφία στην ελληνική γλώσσα

Dressler, G., 2012. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (μτφ) Γιώργος Μελισσουργός (Επιμ. έκδ.) Βασίλειος Ν. Κέφης. Αθήνα: Κριτική

Jarvis, P., 2005. *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση: θεωρία και πράξη* (μτφ) Αλεξάνδρα Μανιάτη (Επιμ. έκδ.) Αλέξης Κόκκος Αθήνα: Μεταίχμιο

Mondy, R.W., 2011. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (μτφ) Αλέξανδρος Γ. Ψυχογιός, (Επιμ. έκδ.) Νίκος Μποζιανέλος. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας

Montana, P. & Charnov, B., 1993. *Μάνατζμεντ*. 2^η έκδ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΙ ΤΟΜΟΙ – ΕΡΕΥΝΕΣ/ΜΕΛΕΤΕΣ

Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας – ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε., 2008. *Εκτίμηση και πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου στις τηλεπικοινωνίες: τηλεφωνικά κέντρα*. Κλαδική μελέτη, συγχρηματοδοτούμενη από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) κατά 75% και από το Ελληνικό Δημόσιο κατά 25%, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) «Ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης. (Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) Αθήνα: ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.

Coccimiglio, R., 2003. *I call center: organizzazione e gestione del personal*. Tesi di Laurea, Facolta enonomia, Regio Calabria: Universita degli studi di R. C.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ - ΑΡΘΡΑ

Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ., Καραγεωργίου, Α., 2013. Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία – Η πανευρωπαϊκή εκστρατεία της SLIC 2012. *Υγιεινή & Ασφάλεια της Εργασίας*, τ' 55, Ιούλιος – Αύγουστος – Σεπτέμβριος (2013). pp. 7-14

Κορωνάιος, Π., 2008. The In- house or Outsourcing Routable. *Customer Management*, Ιούλιος – Αύγουστος (2008), pp. 20-25

Polychroniou, P., 2008. Human Resource Management Theory and Practice: The Impact on modern organizations, *Advance in Management*, vol.1 No4, pp.16-19

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Γιοβάνης, Α., 2008. Σημειώσεις του μαθήματος. *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων* [online via Google] βιβλιοθήκη ΤΕΙ Αθηνών. Ανακτημένο από (http://users.teiath.gr/giovanis/filew_crm/simeioseis_crm.doc) [τελευταία πρόσβαση 31 Δεκεμβρίου 2013]

Γώγος, Μ., 2012. *Αξιολόγηση και εφαρμογή μετρικών ποιότητας εμπειρία (QoE) και Υπηρεσίας (QsE) σε τηλεφωνικό κέντρο VoIP.* Μεταπτυχιακή Διατριβή. Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών. Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/11128/285> [τελευταία πρόσβαση 22.12.2013]

Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας (χ.χ.) *Συχνές ερωτήσεις που αφορούν τεχνικούς ασφαλείας – γιατρούς εργασίας* [pdf] Αθήνα: ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. Ανακτημένο <http://www.elinyae.gr/el/item_details.jsp?cat_id=1222&item_id=5667 [τελευταία πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2014]

Remaco A.E. & Hellas Stat., (x.x.) *Εκπόνηση εννέα (9) κλαδικών μελετών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις: κλάδος δραστηριότητες κέντρων κλήσεων* [pdf] Αθήνα:, ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, του ΕΟΜΜΕΧ. Ανακτημένο από <http://www.acsmi.gr/portals/drastiriotites.pdf> [τελευταία πρόσβαση 6 Δεκ.2013]

Θεολογίτου,Μ.,2008 . *Αναγνώριση συναισθημάτων από συνομιλίες σε τηλεφωνικά κέντρα.* Διπλωματική Εργασία.. Τμήμα Πληροφορικής, Σχολή Θετικών Επιστημών. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στο <http://invenio.lib.auth.gr/record/114480/files/ptuxiaki.pdf?version=1> [τελευταία πρόσβαση 21.12.2013]

Κοσμά, Γ.,2013. *Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο ΑΠΚΥ και βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.* Μεταπτυχιακή Διατριβή. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης. Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/11128/1332> [τελευταία πρόσβαση 22.12.2013]

Κουτρούκης,Θ., (XX). *Εκπαιδευτικό υλικό “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”*[pdf] του προγράμματος με τίτλο «Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων» διαθέσιμο στο : <http://hdl.handle.net.10795/1302> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιαν. 2014]

Προδρόμου, Ν., 2012. *Οι τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα και στην Ε.Ε. 10 χρόνια μετά την πλήρη απελευθέρωση.* Μεταπτυχιακή Διατριβή. Τμήμα Τραπεζική και Χρηματοοικονομική, Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/11128/382> [τελευταία πρόσβαση 22.12.2013]

Τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης & συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών., 2003.[e-έντυπο] 26. Ανακτημένο μέσω της : Βιβλιοθήκης Πανελληνίας Ένωσης Αμφιβληστροειδοπαθών <http://www.retina.gr/print/96> [τελευταία πρόσβαση 7 Δεκ. 2013]

Mandelbaum, A., 2004. Call centers (centres): Research bibliography with abstracts.[pdf] ανακτημένο από <http://ie.technion.ac.il> [Τελευταία πρόσβαση 22 Δεκεμβρίου 2013]

Παραρτήματα

Παράρτημα Ι

Κωδ ερ.:Φ.Σ. _Υ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Υπεύθυνος τηλεφωνικού κέντρου

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όνομ/μο ερευνητή	
Έρευνα στην εταιρεία	
Τομέας	
Θέση απασχόλησης συνεντευξιαζόμενου	
Ημ/νία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	
Κωδ. ερωτηματολογίου	
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	

Υπογραφή ερευνητή-----

Υπογραφή Συνεντευξιαζόμενου -----

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από την Κουργιαλά Ελένη Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου στο MBA «Διοίκηση επιχειρήσεων», χάρη της ερευνητικής της εργασίας (ΜΔΕ 700 Διατριβή) για το Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014, στα πλαίσια της εμπειρικής προσέγγισης της έρευνας (περιπτώσιολογική μελέτη) στο *in house call center* της εμπορικής εταιρείας Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ

A1 Ηλικία:

Έτη απασχόλησης στο επάγγελμα:

.....

A.2.	Μόρφωση	
1.	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
2.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
3.	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση- Πτυχίο:.....	<input type="checkbox"/>
4.	Μεταπτυχιακό (εξειδικεύστε).....	<input type="checkbox"/>

A.3	Τι σας υποκίνησε να εργασθείτε σ' αυτόν το τομέα	
1.	Οικογένεια	<input type="checkbox"/>
2.	Σχολείο-Επαγγελματική Κατάρτιση	<input type="checkbox"/>
3.	Πρόγραμμα Κατάρτισης	<input type="checkbox"/>
4.	Εργασιακή Εμπειρία	<input type="checkbox"/>
5.	Άλλο	<input type="checkbox"/>

ΤΜΗΜΑ Β- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ

B.1. Πείτε μας τους λόγους που ιδρύθηκε το τμήμα του τηλεφωνικού κέντρου στην εταιρεία και δεν δόθηκε outsourcing

B.2 Πότε ιδρύθηκε, πως εξελίσσετε και πως σκέφτεστε να το αναπτύξετε.....

.....

B.3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό, πόσα έτη υπηρετεί στο συγκεκριμένο τμήμα;

.....

ΤΜΗΜΑ Γ- ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Γ.1.Οσον αφορά τους νεοπροσλαμβανόμενους στο τμήμα, ποια μεθοδολογία πρόσληψης ακολουθείτε συνήθως;

Μεθοδολογία		Συχνότητα				
		Χαμηλή.....				Υψηλή
1.	Συστάσεις	1	2	3	4	5
2.	Κέντρα εξεύρεσης εργασίας					
3.	Εποχική απασχόληση					
4.	Προγράμματα κατάρτισης-stage					
5.	Αγγελίες					
6.	Παραλαβή και εξέταση βιογραφικών					
7.	Άλλο					

Γ.2	Οι Νεοπροσληφθέντες στο τμήμα προέρχονται από:	
1.	Ίδιο τομέα επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>
2.	Άλλο τομέα επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>
3.	Σχολείο/κατάρτιση	<input type="checkbox"/>

Γ.3	Οι Νεοπροσληφθέντες είναι :	
1.	Ήδη ειδικευμένοι	<input type="checkbox"/>
2.	Προς ειδίκευση	<input type="checkbox"/>

Γ.4	Οι παλαιότεροι στο τμήμα είναι:	
1.	Ανειδίκευτοι	<input type="checkbox"/>
2.	Ειδικευμένοι	<input type="checkbox"/>

Γ.5.Οσον αφορά τους νεοπροσλαμβανόμενους στο τμήμα νομίζετε ότι πρέπει να εκπαιδευτούν

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν η απάντηση είναι ναι

Γ.6 Τι μορφή εκπαίδευσης (π.χ. σύντομη, μακροχρόνια) και τι να αφορά η εκπαίδευση (π.χ. τεχνολογία, το προτζεκτ που θα εργαστούν, κοινωνικές δεξιότητες) που πρέπει να λάβουν για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους;

Γ.7. Ποια η πολιτική στο τμήμα σε σχέση με την πρόσληψη ΑΜΕΑ

.....

ΤΜΗΜΑ Δ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Δ.1. Οι πελάτες κατά προσέγγιση γεωγραφικά πώς κατανέμονται		%
1.	Τοπική αγορά	
2.	Περιφερειακή αγορά	
3.	Εθνική αγορά	
4.	Ευρωπαϊκή αγορά	
5.	Παγκόσμια αγορά	

ΤΜΗΜΑ Ε- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ /ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟ CALL CENTER

Ε.1. Το τμήμα σας, έχει κάνει ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών με τυπικό τρόπο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

εάν η απάντησή σας είναι ΟΧΙ, προχωράτε στην ερώτηση **Ε.11**

Ε.2	Το τμήμα σας διερεύνησε τις εκπαιδευτικές ανάγκες εξαιτίας της:	
1.	Πολιτικής της εταιρίας	<input type="checkbox"/>
2.	Νομική υποχρέωση	<input type="checkbox"/>
3.	Υπεύθυνου τμήματος	<input type="checkbox"/>

Ε.3.Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ανέδειξε κάποια στοιχεία που θεωρήθηκαν στρατηγικής σημασίας για το τμήμα ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

εάν ναι, ποια είναι τα στοιχεία(εάν όχι πηγαίνετε στη ερώτηση Ε.5)

Ε.4	Τμήμα:call center	
1.		<input type="checkbox"/>
2.		<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>
5.		<input type="checkbox"/>

Ε.5 Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ανέδειξε τα επαγγελματικά προφίλ που θεωρείτε στρατηγικώς πολύ σημαντικά στο τμήμα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

E.6. Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ανέδειξε τα θεματικά αντικείμενα που θεωρείτε στρατηγικώς πολύ σημαντικά

ΝΑΙ

ΟΧΙ

E.7.	Η επιχείρηση εμπιστεύθηκε την έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών σε:	
1.	Εξωτερικές ειδικευμένες εταιρίες	<input type="checkbox"/>
2.	Εσωτερικά ειδικευμένους ανθρώπους	<input type="checkbox"/>

E.8.	.Η έρευνα έγινε :	
1.	Μέσω ερωτηματολογίου	<input type="checkbox"/>
2.	Μέσω συνέντευξης	<input type="checkbox"/>
3.	Μέσω αξιολόγησης βασιζόμενη σε φύλο παρατήρησης	<input type="checkbox"/>
4.	Μέσω συνάντησης εργασίας	<input type="checkbox"/>
5.	Άλλο	<input type="checkbox"/>

E.9. Η έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών αναφερόταν και στον έλεγχο των προτιμήσεων των εργαζομένων για τις μεθόδους κατάρτισης που προτιμούν (αυτομόρφωση, τάξη, on the job training)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

αν ναι ποια μέθοδο προτιμούν οι περισσότεροι;

E.10. Η έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών αναφερόταν και στον έλεγχο των προτιμήσεων των εργαζομένων για το σχεδιασμό και την οργάνωση της παρεχόμενης κατάρτισης(π.χ. εντατικά τμήματα, μακρόχρονα, βραχύχρονα προγράμματα)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

αν ναι ποιες είναι οι προτιμήσεις των περισσότερων

E.11. Ποιά είναι τα αναγκαία ειδικά πεδία Κατάρτισης για κάθε ένα τομέα της επιχείρησης.

Δείξτε τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, για κάθε πεδίο κατάρτισης σημειώνοντας συγχρόνως και τη σημασία (σημαντικό/επείγον/στρατηγικής σημασίας). Δείξτε το επίπεδο προτεραιότητας για την εταιρία σας σε κλίμακα διάθεσης "1" μικρή προτεραιότητα "5" απόλυτη προτεραιότητα.

	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5
		1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ., Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
		2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ., ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
		3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					
	ΑΛΛΟ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5

	1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ.,Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
	2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ.,ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
	3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					

Ε.12. μορφές κατάρτισης που θεωρείτε τις πιο ενδεδειγμένες για τους απασχολούμενους		ΝΑΙ	ΟΧΙ
1.	Εκπαίδευση και κατάρτιση στη θέση εργασίας (on the job training)		
2.	Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση σε αίθουσα (θεωρία και πρακτική)		
3.	Κατάρτιση εκτός εταιρίας		
5.	Θεωρητική εκπαίδευση και κατάρτιση		

ΣΤ.Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΤ.1.Για το τομέα/τμήμα του call center, υπάρχει περιγραφή των εργασιακών ρόλων και αναλυτική καταγραφή των δραστηριοτήτων /αρμοδιοτήτων κάθε εργαζομένου προκειμένου να τηρεί τις διαδικασίες σύμφωνα με τον ιδανικό τρόπο

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ δώστε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΣΤ.2.Για τους παραπάνω τομείς υπάρχει καταγεγραμμένο (έντυπο) σύστημα αξιολόγησης το οποίο κοινοποιείται και στους εργαζόμενους

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ δώστε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα

.....

.....

.....

Εάν ΟΧΙ Προχωράμε στην επόμενη ερώτηση

.....

ΣΤ.3. Στο τμήμα σας, όπου προΐσταται υπάρχει έστω και άτυπη αξιολόγηση των υφισταμένων (εργαζομένων) σας

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ δώστε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα

.....

Z. ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ /ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ CALL CENTER

Z.1.Συνοπτικά θα μπορούσατε να μας πείτε εάν στο τμήμα κρίνετε ότι υπάρχουν οι ελλείψεις/αδυναμίες σε τεχνικές δεξιότητες; Εξειδικεύστε εάν αυτές οι ελλείψεις αφορούν τους παλαιότερους εργαζόμενους στην εταιρία σας ή τους νεώτερους εργαζόμενους στην επιχείρησή σας ή αμφότερους

Τομέας	Ειδικότητες	Αδυναμίες/ελλείψεις	Π/Ν

Z.2.Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι κυριότερες μεταβλητές που προσδιορίζουν την αναβάθμιση της τεχνογνωσίας στο τμήμα σας

Μεταβλητές	Συχνότητα				
	Χαμηλή.....Υψηλή				
	1	2	3	4	5
1. Τεχνολογία στις διαδικασίες/λειτουργίες του call center					
2. Οργανωσιακές αλλαγές χάρη της Τεχνολογίας					
3. Νέος τεχνολογικός εξοπλισμός (Hardware) στο τμήμα					
4. Νέος τεχνολογικός εξοπλισμός (software) στο τμήμα					
5. Προσέλκυση (επιλογή/πρόσληψη) νέων εργαζομένων					
6. Έκφραση των αναγκών των εργαζομένων					
7. Είναι η εν γένει πολιτική της εταιρίας					

8.	Παλαιοί εργαζόμενοι					
9.	Κατάρτιση των εργαζομένων					
10	Αξιολόγηση της απόδοσης					
11	Νομική υποχρέωση					
12	Συμφωνία με τα συνδικάτα					
13	Κοινωνική ευθύνη					
14	Ανταγωνισμός					
15	Άλλο					

Η. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΧΟΛΙΑ

Η.1. μπορείτε εάν θέλετε να κάνετε οποιαδήποτε σχόλιο για τα λεχθέντα ή επισήμανση αναφορικά με την εταιρεία σας και ειδικά αν θέλετε λίγο να μας πείτε τη σκέψη σας σε σχέση με το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας

Παράρτημα II

Κωδ.ερ.:Φ.Σ_Ε

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Επιχειρηματίας (Ιδιοκτήτης)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όνομ/μο ερευνητή	
Έρευνα στην εταιρεία	
Θέση απασχόλησης ή ρόλος συνεντευξιαζόμενου	
Ημ/νία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	
Κωδ. ερωτηματολογίου	
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	

Υπογραφή ερευνητή-----

Υπογραφή Συνεντευξιαζόμενου -----

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από την Κουργιαλά Ελένη Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου στο MBA «Διοίκηση επιχειρήσεων», χάρη της ερευνητικής της εργασίας (ΜΔΕ 700 Διατριβή) για το Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014, στα πλαίσια της εμπειρικής προσέγγισης της έρευνας (περιπτώσιολογική μελέτη) στο *in house call center* της εμπορικής εταιρείας Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ

A1 Ηλικία:

Έτη απασχόλησης στο επάγγελμα:

.....

A.2.	Μόρφωση	
1.	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
2.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
3.	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση- Πτυχίο:.....	<input type="checkbox"/>
4.	Μεταπτυχιακό (εξειδικεύστε).....	<input type="checkbox"/>

A.3	Τομέας Απασχόλησης στην Επιχείρηση	
1.	Τεχνικός τομέας	<input type="checkbox"/>
2.	Εμπορικός τομέας	<input type="checkbox"/>
3.	Μάρκετινγκ	<input type="checkbox"/>
4.	Διοικητικός τομέας	<input type="checkbox"/>
5.	Οργανωτικός τομέας	<input type="checkbox"/>
6.	Δημόσιες Σχέσεις	<input type="checkbox"/>
7.	Οικονομικός τομέας	<input type="checkbox"/>

A.4	Τι σας υποκίνησε να εργασθείτε σ' αυτόν το τομέα	
1.	Οικογένεια	<input type="checkbox"/>
2.	Σχολείο-Επαγγελματική Κατάρτιση	<input type="checkbox"/>
3.	Πρόγραμμα Κατάρτισης	<input type="checkbox"/>
4.	Εργασιακή Εμπειρία	<input type="checkbox"/>
5.	Άλλο	<input type="checkbox"/>

ΤΜΗΜΑ Β- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

B.1 Επωνυμία:

Διεύθυνση..... Τ.Κ.....

Πόλη.....

B.2 Η δραστηριότητα της εταιρίας άρχισε το έτος.....

.....

B.3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό πως κατανέμεται στα τμήματα της επιχείρησης σήμερα;

	Διοίκηση		Αποθήκη		Τηλεφωνικό κέντρο		άλλο		Σύνολο	
	A	Γ	A	Γ	A	Γ	A	Γ	A	Γ
Ιδιοκτήτες και συνέταιροι										
Ανώτατα στελέχη										
Μεσαία στελέχη										
Υπαλληλικό και Διοικητικό προσωπικό										
εργάτες										
μαθητευόμενοι										
Εποχικοί/μερικώς απασχολούμενοι										
ΑΜΕΑ										
Άλλο										
Συνολικά										

Πόσα έτη υπηρετούν στο συγκεκριμένο τμήμα;

.....

B.4.	Οι Απασχολούμενοι στην επιχείρηση την τελευταία τριετία(2010-2011-2012) έχουν:	
1.	Αυξηθεί	<input type="checkbox"/>
2.	Παραμείνει στο ίδιο αριθμό	<input type="checkbox"/>
3.	Μειωθεί	<input type="checkbox"/>

ΤΜΗΜΑ Γ- ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Γ.1.Οσον αφορά τους νεοπροσλαμβανόμενους στην εταιρία ποια μεθοδολογία πρόσληψης ακολουθείτε συνήθως;

Μεθοδολογία	Συχνότητα				
	Χαμηλή.....				Υψηλή
1. Συστάσεις	1	2	3	4	5
2. Κέντρα εξεύρεσης εργασίας					
3. Εποχική απασχόληση					
4. Προγράμματα κατάρτισης-stage					
5. Αγγελίες					
6. Παραλαβή και εξέταση βιογραφικών					
7. Άλλο					

Γ.2	Οι Νεοπροσληφθέντες στην εταιρεία προέρχονται από:	
1.	Ίδιο τομέα επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>
2.	Άλλο τομέα επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>
3.	Σχολείο/κατάρτιση	<input type="checkbox"/>

Γ.3	Οι Νεοπροσληφθέντες είναι :	
1.	Ήδη ειδικευμένοι	<input type="checkbox"/>
2.	Προς ειδίκευση	<input type="checkbox"/>

Γ.4	Οι παλαιότεροι στην εταιρεία είναι:	
1.	Ανειδίκευτοι	<input type="checkbox"/>
2.	ειδικευμένοι	<input type="checkbox"/>

Γ.5. Ποια η πολιτική στην εταιρεία όσον αφορά την πρόσληψη ΑΜΕΑ

.....

ΤΜΗΜΑ Δ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Δ.1. οι πελάτες κατά προσέγγιση γεωγραφικά πώς κατανέμονται	%
1. Τοπική αγορά	
2. Περιφερειακή αγορά	
3. Εθνική αγορά	
4. Ευρωπαϊκή αγορά	
5. Παγκόσμια αγορά	

ΤΜΗΜΑ Ε- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ /ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Ε.1.Η επιχείρησή σας τα τελευταία χρόνια προσπάθησε να κάνει ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών με τυπικό τρόπο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

εάν η απάντησή σας είναι ΟΧΙ, προχωράτε στην ερώτηση **Ε.11**

Ε.2	.Η επιχείρηση διερεύνησε τις εκπαιδευτικές ανάγκες εξαιτίας της:	
1.	Πολιτικής της εταιρίας	<input type="checkbox"/>
2.	Νομική υποχρέωση	<input type="checkbox"/>
3.	Συμφωνία με τα συνδικάτα	<input type="checkbox"/>

E.3. Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ανέδειξε κάποιους τομείς που θεωρήθηκαν στρατηγικής σημασίας για την εταιρία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

εάν ναι, ποια είναι τα τμήματα(εάν όχι πηγαίνετε στη ερώτηση E.5)

E.4 ΤΟΜΕΙΣ/ΤΜΗΜΑΤΑ		
1.		<input type="checkbox"/>
2.		<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>
5.		<input type="checkbox"/>

E.5 Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ανέδειξε τα επαγγελματικά προφίλ που θεωρείτε στρατηγικώς πολύ σημαντικά;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

E.6. Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ανέδειξε τα θεματικά αντικείμενα που θεωρείτε στρατηγικώς πολύ σημαντικά

ΝΑΙ

ΟΧΙ

E.7. Η επιχείρηση εμπιστεύθηκε την έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών σε:		
1.	Εξωτερικές ειδικευμένες εταιρίες	<input type="checkbox"/>
2.	Εσωτερικά ειδικευμένους ανθρώπους	<input type="checkbox"/>

E.8. Η έρευνα έγινε :		
1.	Μέσω ερωτηματολογίου	<input type="checkbox"/>
2.	Μέσω συνέντευξης	<input type="checkbox"/>
3.	Μέσω αξιολόγησης βασιζόμενη σε φύλο παρατήρησης	<input type="checkbox"/>
4.	Μέσω συνάντησης εργασίας	<input type="checkbox"/>
5.	Άλλο	<input type="checkbox"/>

E.9. Η έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών αναφερόταν και στον έλεγχο των προτιμήσεων των εργαζομένων για τις μεθόδους κατάρτισης που προτιμούν (αυτομόρφωση, τάξη, on the job training)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

αν ναι ποια μέθοδο προτιμούν οι περισσότεροι;

E.10. Η έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών αναφερόταν και στον έλεγχο των προτιμήσεων των εργαζομένων για το σχεδιασμό και την οργάνωση της παρεχόμενης κατάρτισης(π.χ. εντατικά τμήματα, μακρόχρονα, βραχύχρονα προγράμματα)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

αν ναι ποιες είναι οι προτιμήσεις των περισσότερων

Ε.11. Ποιά είναι τα αναγκαία ειδικά πεδία Κατάρτισης για κάθε ένα τομέα της επιχείρησης.

Δείξτε τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, για κάθε πεδίο κατάρτισης σημειώνοντας συγχρόνως και τη σημασία (σημαντικό/επείγον/στρατηγικής σημασίας). Δείξτε το επίπεδο προτεραιοτήτων για την εταιρία σας σε κλίμακα διάθεσης "1" μικρή προτεραιότητα "5" απόλυτη προτεραιότητα.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5
	1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ.,Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
	2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ.,ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
	3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					
ΑΠΟΘΗΚΗ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5
	1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ. Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
	2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ.,ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
	3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5
	1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ.,Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
	2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ.,ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
	3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5
	1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ.,Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
	2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ.,ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
	3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					
ΑΛΛΟ	ΠΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4	5
	1. ΚΟΜΒΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Π.Χ.,Η/Υ, ΓΛΩΣΣΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ)					
	2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ(Π.Χ.,ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ)					
	3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)					

Ε.12. μορφές κατάρτισης που θεωρείτε τις πιο ενδεδειγμένες για τους απασχολούμενους		ΝΑΙ	ΟΧΙ
1.	Εκπαίδευση και κατάρτιση στη θέση εργασίας (on the job training)		
2.	Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση σε αίθουσα (θεωρία και πρακτική)		
3.	Κατάρτιση εκτός εταιρίας		
5.	Θεωρητική εκπαίδευση και κατάρτιση		

ΣΤ.Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΤ.1.Για τους τομείς/τμήματα υπάρχει περιγραφή των εργασιακών ρόλων και αναλυτική καταγραφή των δραστηριοτήτων /αρμοδιοτήτων κάθε εργαζομένου προκειμένου να τηρεί τις διαδικασίες σύμφωνα με τον ιδανικό τρόπο

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ δώστε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα

.....

.....

.....

.....

.....

ΣΤ.2.Για τους παραπάνω τομείς υπάρχει καταγεγραμμένο (έντυπο) σύστημα αξιολόγησης το οποίο κοινοποιείται και στους εργαζόμενους

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ δώστε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα

.....

.....

.....

.....

.....

Εάν ΟΧΙ Προχωράμε στην επόμενη ερώτηση

.....

.....

ΣΤ.3. Η επιχείρηση αξιολογεί έστω και άτυπα τους εργαζόμενους

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ δώστε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα

.....

.....

.....

.....

Z. ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ /ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Z.1.Συνοπτικά και για κάθε τομέα της επιχείρησης θα μπορούσατε να μας πείτε σε ποιες ειδικότητες κρίνετε ότι υπάρχουν οι ελλείψεις/αδυναμίες σε τεχνικές δεξιότητες; Εξειδικεύστε εάν αυτές οι ελλείψεις αφορούν τους παλαιότερους εργαζόμενους στην εταιρία σας ή τους νεώτερους εργαζόμενους στην επιχείρησή σας ή αμφότερους

Τομέας	Ειδικότητες	Αδυναμίες/ελλείψεις	Π/Ν

Z.2 Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι κυριότερες μεταβλητές που προσδιορίζουν την αναβάθμιση της τεχνογνωσίας στην εταιρία σας

Μεταβλητές		Συχνότητα				
		Χαμηλή.....Υψηλή				
		1	2	3	4	5
1.	Τεχνολογία στις διαδικασίες / λειτουργίες στους τομείς					
2.	Οργανωσιακές αλλαγές χάρη της Τεχνολογίας					
3.	Νέος τεχνολογικός εξοπλισμός (Hardware) στην εταιρεία					
4.	Νέος τεχνολογικός εξοπλισμός (software) στην εταιρεία					
5.	Προσέλκυση (επιλογή/πρόσληψη) νέων εργαζομένων					
6.	Έκφραση των αναγκών των εργαζομένων					
7.	Είναι η εν γένει πολιτική της εταιρίας					
8.	Παλαιοί εργαζόμενοι					
9.	Κατάρτιση των εργαζομένων					
10.	Αξιολόγηση της απόδοσης					
11.	Νομική υποχρέωση					
12.	Συμφωνία με τα συνδικάτα					
13.	Κοινωνική ευθύνη					
14.	Ανταγωνισμός					
15.	Άλλο					

Η. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΧΟΛΙΑ

Η.1. Μπορείτε εάν θέλετε να κάνετε οποιαδήποτε σχόλιο για τα λεχθέντα ή επισήμανση αναφορικά με την εταιρεία σας και ειδικά αν θέλετε λίγο να μας πείτε τη σκέψη σας σε σχέση με το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας

Παράρτημα III

Κωδ.επ.:ΕΡ_Π

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΕΛΑΤΕΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όνομ/μο ερευνητή	
Έρευνα στην εταιρεία	
Πελάτες εταιρείας	
Ημ/νία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	
Κωδ. ερωτηματολογίου	
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	

Υπογραφή ερευνητή-----

Υπογραφή πελάτη (προαιρετικά) -----

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από την Κουργιαλά Ελένη Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου στο MBA «Διοίκηση επιχειρήσεων», χάρη της ερευνητικής της εργασίας (ΜΔΕ 700 Διατριβή) για το Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014, στα πλαίσια της εμπειρικής προσέγγισης της έρευνας (περιπτώσιολογική μελέτη) στο *in house call center* της εμπορικής εταιρείας Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.1.	Αναφέρατε το είδος της υπηρεσίας για την οποία επικοινωνήσατε ή επικοινωνήσαν με/από το τηλεφωνικό κέντρο	
1.	Πληροφορίες για προϊόντα	<input type="checkbox"/>
2.	Παραγγελειοληψία	<input type="checkbox"/>
3.	Προώθηση (πώληση) ειδών	<input type="checkbox"/>
4.	Πληροφορίες – διεκπεραίωση εκκρεμοτήτων.	<input type="checkbox"/>

A.2. Γνωρίσατε ή αντιλαμβάνεστε από την αρχή της συνομιλία σας, τον call center agent (υπάλληλο) που σας εξυπηρετεί

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ AGENT (ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΗ)

B.1. Δείξτε (αξιολογείστε) την ποιότητα της επικοινωνίας του agent (τηλεφωνητή) μαζί σας ως προς τις παρακάτω παραμέτρους

Δείξτε το επίπεδο ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ σας για τις παρακάτω παραμέτρους

[Τσεκάρετε με X ή + το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας]

Τον τρόπο έναρξης της συνομιλίας	Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>
	Πολύ	<input type="checkbox"/>
	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
	Λίγο	<input type="checkbox"/>
	Καθόλου	<input type="checkbox"/>

Την διαδικασία αναμονής	Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>
	Πολύ	<input type="checkbox"/>
	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
	Λίγο	<input type="checkbox"/>
	Καθόλου	<input type="checkbox"/>

Το τέλος της συνομιλίας και το κλείσιμο του τηλεφώνου	Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>
	Πολύ	<input type="checkbox"/>
	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
	Λίγο	<input type="checkbox"/>
	Καθόλου	<input type="checkbox"/>

B.2. Πως θα αξιολογούσατε την επάρκεια και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας

[Τσεκάρετε με X ή + το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας]

Πάρα πολύ καλή	<input type="checkbox"/>
Πολύ καλή	<input type="checkbox"/>
Αρκετά καλή	<input type="checkbox"/>
Λίγο καλή	<input type="checkbox"/>
Καθόλου καλή	<input type="checkbox"/>

B.3. Πως θα χαρακτηρίζατε σε γενικά πλαίσια τη καθημερινή σας επικοινωνία και τη χρονική διάρκεια της τηλεφωνικής σας κλήσης με τον agent (τηλεφωνητή)

[Τσεκάρετε με X ή + το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας]

Κανονική- Δεν κούρασε και πήρα τις πληροφορίες/υπηρεσίες

Κουραστική – μεγαλύτερη από το κανονικό

Πολύ σύντομη –δεν πήρα τις πληροφορίες/υπηρεσίες

B.4. Πως θα χαρακτηρίζατε την ταχύτητα ανταπόκρισης των τηλεφωνητών στις ερωτήσεις ή στις πληροφορίες που ζητούσατε κατά τη διάρκεια της κλήσης

[Τσεκάρετε με X ή + το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας]

Γρήγορη

Φυσιολογική

Αργή

B.5. Εάν έχετε ξαναπάρει πληροφορίες/υπηρεσίες μέσω τηλεφωνικού κέντρου, πως θα αξιολογούσατε το σύνολο της επικοινωνίας σας με τον τηλεφωνητή στην εταιρεία Σ.Δ. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. και τις παρεχόμενες από αυτόν υπηρεσίες;

[Τσεκάρετε με X ή + το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας]

Καλύτερης ποιότητας

Της ίδιας περίπου ποιότητας

Χειρότερης ποιότητας

B.6. Αναφέρατε κάποιο πρόβλημα ή τι είναι αυτό που ενδεχομένως σας ενοχλεί κατά τη διάρκεια της συνομιλίας με τον τηλεφωνητή (προσδιορίστε)

.....
.....
.....
.....
.....