



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ 2018-2019

Διπλωματική Εργασία

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

του

ΜΙΧΑΛΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΡΟΓΑΛΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος στο

Τουριστικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Σεπτέμβριος 2019

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Δρογαλά, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια του κατά την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας. Θερμές ευχαριστίες πρέπει και στους συμφοιτητές μου. Το καλό κλίμα κατά την διάρκεια της κοινής μας ακαδημαϊκής πορείας με ωφέλησε πολύ και συνέβαλε τα μέγιστα στην εξέλιξη και την ολοκλήρωση της εργασίας. Η παρούσα διπλωματική είναι αφιερωμένη στην μνήμη του παππού μου, όνειρο του οποίου ήταν η σωστή και επιμελής μόρφωση μου.

Περίληψη

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια σημαντική λειτουργία στο εσωτερικό των επιχειρήσεων επηρεάζοντας σημαντικά την κερδοφορία και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών. Η ίδια η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται με την σειρά της από διάφορους παράγοντες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την διαχείριση του εταιρικού κινδύνου από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Οι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι δυο: Αφενός διερευνώνται οι απόψεις γύρω από τα οφέλη και την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε δείγμα 42 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Χαλκιδικής και επιχειρείται να τεκμηριωθεί εμπειρικά εάν και κατά πόσο συμβάλλει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στην καλή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στην συνέχεια με τη χρήση μεθόδων επαγωγικής στατιστικής (ANOVA tests) διερευνάται η επίδραση δημογραφικών παραγόντων πάνω στις απόψεις των στελεχών για τον εσωτερικό έλεγχο. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι παρόλο το γεγονός πως δεν ακολουθούνται γενικά τα διεθνή πρότυπα και οι τυποποιημένες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στις ξενοδοχειακές μονάδες της Χαλκιδικής, η αξία και η σημασία του εσωτερικού ελέγχου γίνονται ως ένα βαθμό αντιληπτές. Επίσης, η θέση ενός υπαλλήλου στην εταιρία αποτελεί τον παράγοντα που επηρεάζει πιο σημαντικά τις υπάρχουσες απόψεις για την σημαντικότητα και στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Λέξεις Κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, εταιρικός κίνδυνος, αξιολόγηση εσωτερικού ελέγχου, αποτελεσματικότητα τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Abstract

Internal audit is an important function within businesses that significantly affects their profitability and the resulting quality of the products or services offered. Internal audit functions are themselves influenced by various factors that facilitate or prevent successful corporate risk management by the internal audit departments. The aim of the present work is twofold: First, we investigate the views regarding the benefits from internal audit functioning within a business through the use of a sample of 42 hotel businesses operating in the Greek region of Chalkidiki. We attempt to investigate if and to what extent the Internal Control Department contributes to a well-functioning hotel business. Second, using ANOVA tests, the effect of demographic factors on the views of executives for internal audit is investigated. The results show that despite the fact that international standards and standard internal audit procedures are not generally followed in hotel units in Chalkidiki, the value and importance of internal audit is somewhat perceptible. Also, the position of an employee within the business is the most important factor that affects existing views on the importance and effectiveness of internal audit.

Key words: internal audit, corporate risk management, internal audit assessment, internal control department effectiveness.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	1
Περίληψη	2
Abstract	3
Λίστα Διαγραμμάτων και πινάκων	5
1. Εισαγωγή	6
1.1. Εισαγωγή	6
1.2. Αναγκαιότητα της έρευνας	7
2. Ο ορισμός και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου	8
2.1. Εισαγωγή	8
2.2. Εσωτερικός Έλεγχος	9
2.3. Το νομοθετικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου	10
2.4. Είδη και αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου	11
2.5. Αρχές λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου	12
2.6. Υποδομή συστήματος εσωτερικού ελέγχου	14
2.7. Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου	15
3. Εσωτερικός Έλεγχος στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	16
3.1. Εισαγωγή	16
3.2. Ξενοδοχεία και Εσωτερικός Έλεγχος	17
3.3. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας γύρω από τον εσωτερικό έλεγχο	19
4. Μεθοδολογία Έρευνας	28
4.1. Ερευνητική Στρατηγική και η μεθοδολογία της κοινωνικής έρευνας	28
4.2. Ερευνητικές προσεγγίσεις και επιστημονικά παραδείγματα	30
4.3. Ερευνητικά ερωτήματα	31
4.4. Ερευνητική Προσέγγιση: Η ποσοτική μέθοδος έρευνας	33
4.5. Η παρούσα έρευνα: Δομημένα ερωτηματολόγια	35
4.6. Γιατί δομημένα ερωτηματολόγια (κλειστού τύπου)?	36
4.7. Διαμόρφωση Ερωτηματολογίου και διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας	38
4.8. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων	41
5. Αποτελέσματα Έρευνας	42
5.1. Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής	42
5.2. Αποτελέσματα Επαγωγικής Στατιστικής	51
5.3. Σύνοψη Αποτελεσμάτων	57
6. Συμπεράσματα - Προτάσεις Βελτίωσης	60
Βιβλιογραφία	62
Παραρτήματα	65
Παράρτημα Α: Πρότυπο ερωτηματολόγιο	65
Παράρτημα Β: Συντελεστές συσχέτισης ερωτήσεων Likert	67

Λίστα Διαγραμμάτων και πινάκων

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής-Δημογραφία έρευνας	44
Διάγραμμα 2: Γενικές ερωτήσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο	45
Διάγραμμα 3: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert A και E (Γενικές απόψεις για το πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος ΕΕ (Q5-Q9, Q18-Q25).	47
Διάγραμμα 4: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-Αξιολόγηση του ΕΕ (Q18-Q25).	47
Διάγραμμα 5: Ομάδες ερωτήσεων πενταβάθμιας κλίμακας Likert B, C, D (ΕΕ και οικονομικός, λειτουργικός και διοικητικός έλεγχος στην εταιρία, Q10-Q17)	50

Πίνακες

Πίνακας 1: Ανάλυση του ΑΕΠ της Ελλάδας ανά τομέα παράγωγης.	16
Πίνακας 2: Ανάλυση του αριθμού επιχειρήσεων στην Ελλάδα βάσει μεγέθους.	17
Πίνακας 3: Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής-Δημογραφία έρευνας	43
Πίνακας 4: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-Γενικές απόψεις για το πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος ΕΕ (Q5-Q9, Q18-Q25).	46
Πίνακας 5: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-ΕΕ και οικονομικός, λειτουργικός και διοικητικός έλεγχος στην εταιρία (Q10-Q17).	48
Πίνακας 6: Αντιλήψεις για τον ΕΕ και μορφωτικό επίπεδο.	52
Πίνακας 7: Αντιλήψεις για τον ΕΕ και έτη στην εταιρία.	53
Πίνακας 8: Αντιλήψεις για τον ΕΕ και θέση στην εταιρία	54
Πίνακας 9: Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ δημογραφικών παραγόντων	57
Πίνακας 10: Συντελεστές συσχέτισης ερωτήσεων Likert.	67

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή

Η παγκόσμια οικονομική αστάθεια των τελευταίων ετών, καθώς και οι όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει σε έναν ατέρμονο αγώνα. Στον αγώνα αυτό, οι διοικήσεις των εταιρειών μάχονται για την απόκτηση ολοένα και περισσότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία θα τους αποφέρουν μεγαλύτερη αξία και ισχυροποίηση της θέσης τους στην αγορά.

Σημαντικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης αποτελεί η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Οι τέσσερις βασικοί πυλώνες της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ελεγκτική επιτροπή, τα διευθυντικά στελέχη, οι εξωτερικοί ελεγκτές και ο εσωτερικός έλεγχος-εφεξής και ΕΕ-(Grammling et al., 2004). Καθώς, λοιπόν, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου αποκτά βαρύνουσα σημασία στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να διαχειριστούν τους ενδεχόμενους κινδύνους (Marika Arena, 2009), παρατηρείται μία διαρκής προσπάθεια από πολλές επιχειρήσεις να στελεχώσουν τμήματα ΕΕ και να εφαρμόσουν σύγχρονες πρακτικές που θα τους αποφέρουν απτά αποτελέσματα.

Κύριος στόχος, της έρευνας αυτής είναι να μελετήσει το κατά πόσο είναι εφικτό, η αποτελεσματική λειτουργία ενός τμήματος ΕΕ, να δώσει στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προλαμβάνουν επιχειρησιακούς κινδύνους, να εντοπίζουν τα σφάλματα στην λειτουργία του οργανισμού όπως και να βελτιώνουν τις λειτουργικές διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα οι επιμέρους τομείς της έρευνας που θα ακολουθήσει αναφέρονται:

- Στην ανάλυση της σύστασης και της λειτουργίας του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου στον κάθε οργανισμό.
- Στο κατά πόσο υφίσταται ορθή εφαρμογή των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου στις τουριστικές επιχειρήσεις
- Στην αξιολόγηση, μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων, της εφαρμογής των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση.
- Στην διαπίστωση ή μη των δυσκολιών εφαρμογής των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση.

Όλα τα παραπάνω θα αποτελέσουν μέρος της εμπειρικής έρευνας (μέσω δομημένων ερωτηματολογίων), η οποία σε συνδυασμό με την παράθεση του θεωρητικού μέρους της έρευνας θα οδηγήσουν στα συμπεράσματα σχετικά με την εφαρμογή των διαδικασιών ελέγχου στις τουριστικές επιχειρήσεις.

1.2 Η αναγκαιότητα της έρευνας

Η ραγδαία αύξηση των ποσοστών απάτης σε βάρος των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια, με το μεγαλύτερο μέρος αυτών να προέρχεται από το εσωτερικό των επιχειρήσεων, έχει οδηγήσει πολλούς στη μελέτη της σχέσης ενδο-εταιρικής διαφθοράς - εσωτερικού ελέγχου.

Σημαντική είναι η αύξηση των ποσοστών των «εγκλημάτων λευκού κολάρου» (white collar crime), τα οποία αφορούν τα οικονομικά εγκλήματα που διαπράττονται από ανώτατα διοικητικά στελέχη. Μάλιστα από τις ενδο- εταιρικές απάτες μόνο το 20% αυτών αποκαλύπτονται, με τις υπόλοιπες να συγκαλύπτονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Σαμοθράκης et al., 2018). Η διαφθορά έχει ως αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις την απώλεια περιουσιακών στοιχείων τους, την υποτίμηση του προϊόντος τους, έως και τη διάλυση τους.

Ως αντίμετρο της παραπάνω κατάστασης μπορεί να χαρακτηριστεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μέσω της οποίας μπορούν να διασφαλιστούν η αρχή της διαφάνειας τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως επίσης και η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των παθογενειών της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή θέλει να καταδείξει τόσο μέσα από τις θεωρητικές διαπιστώσεις, όσο και μέσα από τις μελέτες ερευνητών τα οφέλη τα οποία αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αποτελεσματικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Επίσης μέσω της έρευνας αυτής επιδιώκεται και η αξιολόγηση των υφιστάμενων τιμημάτων ελέγχου. Όστε τα παραπάνω να αποτελέσουν αφορμή για τις τουριστικές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, όπως να αποτελέσουν και αφορμή για πιο εκτεταμένη έρευνα στον εσωτερικό έλεγχο του τουριστικού τομέα.

Κεφάλαιο 2: Η έννοια της ελεγκτικής και του εσωτερικού ελέγχου

2.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή οργάνωσης κατά την οποία άνθρωποι και μέσα απασχολούνται συστηματικά με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται στην εκτέλεση διαδικασιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί με στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης. Ο παραπάνω σχεδιασμός διέπεται από κανονισμούς, αυστηρά ορισμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα όπως και συγκεκριμένη οργανωτική δομή, ώστε ανά πάσα στιγμή να υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ως έλεγχος, ορίζεται το σύνολο των αξιολογήσεων μέσα από τις οποίες προκύπτει μία αντικειμενική εικόνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ενεργειών όσων εμπλέκονται στην λειτουργία της επιχείρησης. Μέσα από τον έλεγχο διαπιστώνονται καταστάσεις, εξετάζεται η τήρηση ή μη των κανόνων και των νόμων που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ παρέχεται η πληροφόρηση για την απόδοση των πολιτικών και των στρατηγικών που έχουν ακολουθηθεί.

Οι όροι, οι προϋποθέσεις όπως και το γενικό πλαίσιο κανονισμών μέσα στο οποίο διενεργούνται οι έλεγχοι σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας παρουσιάζεται ως το αντικείμενο της ελεγκτικής (Ρογδάνη, 2004).

Η ελεγκτική διακρίνεται σύμφωνα με το υποκείμενο του ελέγχου στις εξής κατηγορίες (Αστρίτης, 2000):

- Την εξωτερική – ανεξάρτητη ελεγκτική, η οποία διενεργείται από εξειδικευμένους επαγγελματίες λογιστές – ελεγκτές. Ο έλεγχος σ' αυτήν την περίπτωση εκτελείται από ορκωτούς ελεγκτές τόσο στο λογιστικό σύστημα, όσο και στα επιμέρους συστήματα που επηρεάζουν την οικονομική λειτουργία της επιχείρησης.
- Την εσωτερική ελεγκτική, η οποία εκτελείται από εκπαιδευμένους ελεγκτές και αποτελεί μία ανεξάρτητη διαδικασία εντός του οργανισμού, που έχει ως στόχο την αξιολόγηση και βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών.

- Την κρατική ελεγκτική, η οποία εκτελείται από κρατικούς φορείς, όπως η Εφορία και το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους, σε φυσικά και νομικά πρόσωπα.

2.2 Ο ορισμός και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου

Ως Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2010) η ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα, η οποία όντας καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες- εφαρμογή διαδικασιών).

Η λειτουργία του ΕΕ αποτελεί σημαντικό αντίμετρο στις επιχειρησιακές παραλήψεις και ατασθαλίες εντός της επιχείρησης, παρόλα αυτά καθίσταται εξίσου καθοριστικός στην αποτελεσματική ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών κινδύνων, στην υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και στη βελτίωση της στρατηγικής της σύγχρονης επιχείρησης (Δρογαλάς, 2010).

Με στόχο να παρουσιασθεί ευδιάκριτα το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου παρατίθενται τα παρακάτω:

- Η λειτουργία του ΕΕ διέπεται από ανεξαρτησία, καθώς κάθε είδους έλεγχος οφείλει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα.
- Σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του ΕΕ είναι η συμβουλευτική λειτουργία ως προς την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Ο ΕΕ εντοπίζει μέσω των διαδικασιών του τις παθογένειες της εκάστοτε επιχείρησης και δρα συμβουλευτικά προς τη διοίκηση, ώστε να αντιμετωπιστούν τα όποια προβλήματα αποτελεσματικά.
- Καθοριστικής σημασίας, για τη σωστή λειτουργία του τμήματος ΕΕ, είναι ο εσωτερικός έλεγχος ως σύσταση και δομή να αποτελεί ευδιάκριτη δραστηριότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης έχοντας ξεκάθαρη κατεύθυνση και πρότυπα λειτουργίας.
- Η λειτουργία του ΕΕ αποτελεί εχέγγυο διασφάλισης σχετικά με τη διαχείριση των ενδεχόμενων επιχειρησιακών κινδύνων. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να εγγυηθεί τον εντοπισμό όλων των πιθανών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν.

- Εκτός της ελεγκτικής δραστηριότητας, το τμήμα του ΕΕ μέσα από την λειτουργία του δημιουργεί επιπλέον οφέλη για τον οργανισμό, προσδίδοντας σ' αυτόν προστιθέμενη αξία. Στα σύγχρονα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου το συγκεκριμένο στοιχείο αποτελεί βαρύνουσα σημασίας αρμοδιότητα.
- Ο ΕΕ, όπως έχει αναφερθεί στον ορισμό της λειτουργίας του, αποτελεί ένα σύνολο σχεδιασμένων διαδικασιών που εκτός της αξιολόγησης των επιχειρησιακών ενεργειών κινείται διαρκώς προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του οργανισμού. Το παραπάνω θέλει να καταδείξει πως ο έλεγχος δεν είναι αυτοσκοπός των ελεγκτών, αλλά συμβάλουν μέσω των ενεργειών τους σε βελτιώσεις στις λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού.
- Η ελεγκτική λειτουργία του τμήματος ΕΕ διέπεται από κανόνες και πρότυπα λειτουργιών. Όλες οι διαδικασίες σχεδιάζονται και τηρούνται από τους επαγγελματίες συστηματικά και πειθαρχημένα, ώστε να καταλήξουν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα.
- Παρόλο που ο ΕΕ αποτελεί ανεξάρτητο παράγοντα στο εσωτερικό του οργανισμού, η λειτουργία του είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η επιτυχής λειτουργία του ΕΕ είναι ικανή να αποδειχθεί εγγύο για επιτυχή λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού.
- Τέλος, βασικό στοιχείο, το οποίο συμπληρώνει το εννοιολογικό πλαίσιο του ΕΕ που αναλύεται είναι η αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία της κάθε επιχείρησης διαπιστώνεται σε μεγάλο βαθμό από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μέσω της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου παρέχεται στην διοίκηση η πληροφόρηση σχετικά το ποσοστό επιτυχίας των ενεργειών της.

2.3 Νομοθετικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου

Στην Ελλάδα από το 2000 και έπειτα, σύμφωνα με την απόφαση 5/204/14-11-2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, περί εταιρικής διακυβέρνησης, οι εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο υποχρεώθηκαν σε συμμόρφωση με συγκεκριμένους κανόνες και συμπεριφορές αυτών και όσων προσώπων συνδέονται μ' αυτές.

Ενώ ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος με την Πράξη Διοικητή Αριθμ. 2577/9.3.2006 καθόρισε τις βασικές γενικές αρχές και κριτήρια τα οποία θα πρέπει να πληρούνται από κάθε πιστωτικό και χρηματοδοτικό ίδρυμα, ώστε να διασφαλίζεται

ότι τα ιδρύματα σε ατομικό αλλά και σε επίπεδο ομίλου διαθέτουν αποτελεσματική οργανωτική δομή και επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), που θα περιλαμβάνει τις λειτουργίες Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2.4 Είδη και αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου

Το τμήμα του ΕΕ εκτός από το να εκτελεί οικονομικούς ελέγχους, ελέγχους δηλαδή επί των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, λειτουργεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ελέγχου προς όλα τα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού. Εσωτερικός έλεγχος μπορεί να υπάρξει σε μια επιχείρηση στις λειτουργίες και στην τήρηση των διαδικασιών που αφορούν: τη λειτουργία της επιχείρησης, τη διοίκηση της, την παραγωγική της διαδικασία, τη διαδικασία προμηθειών, τις πωλήσεις της, την διαχείριση των αποθεμάτων της, όπως και σε κάθε άλλη δραστηριότητα που δύναται να ελεγχθεί.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε πολλές περιπτώσεις στον έλεγχο στον οποίο υποβάλλεται μία διαδικασία ή μία λειτουργία στο εσωτερικό της επιχείρησης εμπλέκονται πολλά είδη ταυτόχρονα. Λόγω του παραπάνω παρουσιάζεται μία γενική κατηγοριοποίηση των ελέγχων, όπου διακρίνονται τρεις μεγάλες ομάδες ελέγχων (Παπάς, 1990):

- I. Οι Οικονομικοί Έλεγχοι. Η φύση των ελέγχων αυτών αφορά την εξέταση των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων που σχετίζονται με τις οικονομικές συναλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί. Ο έλεγχος εστιάζει στην αξιοπιστία των καταστάσεων, την ορθολογική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων του οργανισμού, όπως και την τήρηση των κανόνων που επιβάλλει το εκάστοτε νομικό πλαίσιο.
- II. Οι λειτουργικοί Έλεγχοι. Το συγκεκριμένο είδος ελέγχου εφαρμόζεται επί των σχεδιασμένων δομών και διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Εξετάζει την τήρηση των κανονισμών που έχουν ψηφιστεί από το διοικητικό συμβούλιο, τη συνεργασία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, όπως και την τήρηση του οργανογράμματος και των εξουσιοδοτήσεων που βασίζονται πάνω σ' αυτό. Μέσω των συγκεκριμένων ελέγχων το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου αφενός προσφέρει την αξιολόγηση που αφορά στην τήρηση του πλάνου που έχει σχεδιαστεί και αφετέρου δρα προς την ανώτατη

διοίκηση συμβουλευτικά, ώστε να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών. Το τελευταίο αποτελεί βαρύνουσα σημασία ωφέλεια για τον οργανισμό, καθώς προσφέρει προστιθέμενη αξία, η οποία μεταφράζεται συχνά σε υψηλότερα ποσοστά απόδοσης.

- III. Οι Διοικητικοί Έλεγχοι. Ως διοικητικοί έλεγχοι ορίζονται οι έλεγχοι που γίνονται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης με στόχο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Μέσω των ελέγχων αυτών διαπιστώνεται κατά πόσο η πολιτική της επιχείρησης και η στρατηγική που έχει χαραχθεί είναι αποτελεσματικές ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Σημαντικό μέρος των ελέγχων εστιάζει σε θέματα σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω των ελέγχων αξιολογείται το εργασιακό περιβάλλον που έχει διαμορφώσει η διοίκηση, το κατά πόσο οι εργαζόμενοι τηρούν τους εσωτερικούς κανονισμούς, όπως και το κατά πόσο είναι προσηλωμένοι στις κατευθύνσεις που έχουν δοθεί. Στα σύγχρονα πρότυπα ελέγχου, ύψιστης σημασίας αποτελεί ο έλεγχος σχετικά με το αν η επιχείρηση παρουσιάζει τη δυνατότητα να διατηρεί για χρόνια το εξειδικευμένο της προσωπικό, όπως και το ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων από τον οργανισμό. Τέλος, αξιοσημείωτη παράμετρος στην αξιολόγηση της διοίκησης ενός οργανισμού αποτελεί η διαχείριση των διαθέσιμων πόρων από τη διοίκηση και πως αυτή οδηγεί σε υψηλά ποσοστά επιτυχίας.

2.5. Αρχές λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου

Κάθε σύστημα ΕΕ, για να μπορεί να δράσει αποτελεσματικά οφείλει να ακολουθεί και να βασίζεται τη λειτουργία του, σε συγκεκριμένες αρχές που διέπουν τόσο τις διαδικασίες όσο και τις δράσεις του.

Οι βασικότερες των αρχών, οι οποίες εντοπίζονται στα περισσότερα οργανωμένα τμήματα ΕΕ είναι οι εξής: (Παπαστάθης, 2003)

I - Διαχωρισμός Διοίκησης

Στο εσωτερικό της επιχείρησης, όταν πρόκειται για αποφάσεις που αφορούν σημαντικές συνιστώσες του οργανισμού, όπως τις διαδικασίες παραγωγής, τα διαθέσιμα, τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και το χαρτοφυλάκιο πρέπει να

υφίστανται δικλείδες ασφαλείας. Για να επιτυγχάνεται το παραπάνω, επιβάλλεται αυστηρός ορισμός εξουσιοδοτήσεων και αρμοδιοτήτων, όπως και συμμετοχή περισσότερων του ενός υπαλλήλων στη λήψη απόφασης ή εκτέλεσης οποιασδήποτε σημαντικής εργασίας.

II - Διασφάλιση των συναλλαγών

Οι συναλλαγές είναι ένα από τα σημαντικότερα μέρη της επιχειρησιακής δραστηριότητας, ενώ συνήθως αποτελούν βασικό σημείο αναφοράς όταν πρόκειται για τον έλεγχο κάθε επιχείρησης. Λόγω των παραπάνω, ο κάθε οργανισμός οφείλει να διαθέτει αυστηρά καθορισμένες διαδικασίες, επαρκές σύστημα εγκρίσεων και μηχανογράφηση που να παρέχει ανά πάσα στιγμή τη δυνατότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους να εφαρμόσουν πρακτικές ελέγχου.

III - Ενημέρωση

Όλες οι αναφορές που σχετίζονται με τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού πρέπει να είναι άρτια αποτυπωμένες. Ενώ η πληροφορία που προκύπτει οφείλει να διαμοιράζεται έγκαιρα και έγκυρα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης στα οποία αναφέρεται.

IV - Στελέχωση

Κάθε επιχείρηση οφείλει να διαθέτει σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Μέσω αυτού, επιτυγχάνονται ορθές επιλογές στελέχωσης και αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού που ήδη διαθέτει η επιχείρηση στις τάξεις της. Η ορθή εκτέλεση της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι ικανή να αναδείξει το προσωπικό ως καθοριστικό παράγοντα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

V - Σύσταση Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Για να επιτυγχάνεται αποτελεσματικός και συστηματικός εσωτερικός έλεγχος σε μια επιχείρηση, οφείλει η επιχείρηση αυτή να διαθέτει τμήμα ευδιάκριτα θεσμοθετημένο στο οργανόγραμμα της. Το τμήμα θα πρέπει να διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά, στα οποία έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα. Ενώ η λειτουργία του θα αποτελεί πηγή πληροφόρησης για τη διοίκηση του οργανισμού, αλλά και εχέγγυο για την πρόληψη των επιχειρησιακών κινδύνων.

VI - Εξουσιοδοτήσεις

Η λειτουργία του οργανισμού οφείλει να διέπεται από πλαίσιο αυστηρά ορισμένων εξουσιοδοτήσεων, των οποίων το εύρος θα καλύπτει το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών συναλλαγών.

VII - Σχεδιασμός των ελέγχων

Κατά τον σχεδιασμό ενός πλάνου ελέγχου σε ένα τμήμα της λειτουργίας της επιχείρησης, οφείλει να υπάρχει πλήρης γνώση για το κόστος της διενέργειας ελέγχου, όπως και ασφαλής εκτίμηση για τα αποτελέσματα που θα προκύψουν. Η συγκεκριμένη αρχή καταδεικνύει τη σημαντικότητα της σχέσης κόστους – ωφέλειας που υπάρχει σε κάθε ελεγκτική ενέργεια.

VIII - Αποκέντρωση της διοίκησης

Για τον αποτελεσματικότερο έλεγχο στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι προτιμότερο οι εξουσίες να τμηματοποιούνται, ώστε η τελική απόφαση της ανώτατης διοίκησης να αποτελείται από ένα σύνολο αποφάσεων που έχουν ληφθεί από τα κατώτερα κλιμάκια εξουσίας. Η τμηματοποίηση των εξουσιών παρέχει τη δυνατότητα ελέγχων εξατομικευμένων, χαμηλότερου κόστους και στοχευμένα αποτελέσματα.

IX - Διαρκής Αξιολόγηση

Η τακτική επιτήρηση της λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης οδηγεί σε έγκαιρες διορθωτικές παρεμβάσεις, οι οποίες προλαμβάνουν τα λάθη και την ύπαρξη επιχειρησιακών κινδύνων.

2.6. Υποδομή συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Για τη σύσταση και τη λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου απαιτούνται υποδομές, οι οποίες συμβάλουν τόσο στη διαχείριση και την αποθήκευση της πληροφορίας που απαιτείται για τη διενέργεια του ελέγχου, όσο και στην διαχείριση της πληροφορίας που προκύπτει ως αποτέλεσμα του ελέγχου. Τέτοια συστήματα αποτελούν τα προγράμματα ERP, προγράμματα των οποίων η λειτουργία βασίζεται πάνω σε βάσεις δεδομένων και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις αλλά και τους

άμεσους χρήστες τους ως αποθήκες πληροφοριών σχετικών με την οργάνωση και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Σε ένα πρόγραμμα ERP είναι δυνατόν να καταχωρηθούν, αν όχι όλες, οι σημαντικότερες επιχειρησιακές ενέργειες συνοδευόμενες από την απαραίτητη πληροφόρηση. Ο εσωτερικός δύναται μέσω της πρόσβασης στο πρόγραμμα αυτό να διενεργήσει ελέγχους εξασφαλίζοντας τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Μείωση διοικητικού κόστους
- Μείωση κόστους διαχείρισης (κόστος παραγγελιών, κόστος παραγωγής)
- Υψηλότερη παραγωγικότητα
- Αποτελεσματικός συντονισμός των μερών της επιχείρησης
- Μείωση κόστους διενέργειας ελέγχου

2.7. Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου

Μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία κατά την προσπάθεια των μελετητών προκύπτει το συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις είναι μία έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίτευξη το στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Karagiorgos et al, (2011) κατόπιν μελέτης, η σχέση του στοιχείου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού έλεγχου είναι θετική. Ενώ ο Pungas (2003), συμπεραίνει ότι οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε οργανισμό έχουν άμεση σχέση με τους στόχους του ίδιου του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3: Ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

3.1 Εισαγωγή

Η ελληνική οικονομία αποτελεί μια οικονομία βασιζόμενη κατά κύριο λόγο στον τριτογενή και λιγότερο στους άλλους δύο παραγωγικούς τομείς. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, το 2014 το 84,6% του ελληνικού ΑΕΠ προέκυπτε από τον τριτογενή, το 12% από τον τομέα της μεταποίησης και της βιομηχανίας, ενώ μόνο το 3,4% αποτελούσε αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας του πρωτογενή τομέα.

Πίνακας 1: Ανάλυση του ΑΕΠ της Ελλάδας ανά τομέα παράγωγης, 2014 (πηγή ΕΛΣΤΑΤ)

Τομέας Παραγωγής	Σε € 000.000*		Σε %	
	2010	2014	2010	2014
Πρωτογενής	6,501	5,536	3.3%	3.3%
Δευτερογενής	30,381	20,023	15.2%	12.0%
Τριτογενής	162,763	140,833	81.5%	84.6%
Σύνολο	199,645.00	166,392.00	100.0%	100.0%

* Σε σταθερές τιμές 2010

Ένας άλλος προσδιοριστικός παράγοντας της οικονομίας της χώρας μας είναι τα μεγέθη των επιχειρήσεων που την αποτελούν. Σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθμ. 70/2001 της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 12.1.2001 (ΕΛ 2001 L 10/33), **πολύ μικρές** θεωρούνται αυτές που απασχολούν από 0 έως 10 άτομα με κύκλο εργασιών μικρότερο από 2.000.000€, **μικρές** αυτές που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα με κύκλο εργασιών μικρότερο από 10.000.000€, **μεσαίες** αυτές που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα με κύκλο εργασιών μικρότερο από 50.000.000€ και **μεγάλες** αυτές που απασχολούν περισσότερα από 250 άτομα και διαθέτουν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 50.000.000€. Ως συμπληρωματικοί παράγοντες που συμβάλουν στην ορθή αποτίμηση της κατάστασης που περιγράφεται, παρουσιάζονται τα στοιχεία που παρέθεσε το Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης το 2016, κατά τα οποία το 2015 το 89,245% των ελληνικών επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζόμενους.

Πίνακας 2: Ανάλυση του αριθμού επιχειρήσεων στην Ελλάδα βάσει μεγέθους, 2015 (πηγή Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης).

ΕΥΡΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ					
	2015 (1)	% επί του συνόλου	2014 (2)	% επί του συνόλου	ΔΙΑΦΟΡΑ (1 - 2)	% ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΔΙΑΦΟΡΑ
1-10	198.375	89,245	192.054	89,574	6.321	3,291
11-50	20.379	9,168	18.973	8,849	1.406	7,411
51-250	3.008	1,353	2.869	1,338	139	4,845
251-500	305	0,137	297	0,139	8	2,694
501-1.000	126	0,057	137	0,064	-11	-8,029
1.001-1.500	41	0,018	36	0,017	5	13,889
1.501-2.000	17	0,008	18	0,008	-1	-5,556
2.001-2.500	5	0,002	5	0,002	0	0,000
2.501-3.000	4	0,002	2	0,001	2	100,000
3.001-4.000	3	0,001	3	0,001	0	0,000
≥4.001	18	0,008	15	0,007	3	20,000
ΣΥΝΟΛΟ	222.281	100	214.409	100	7.872	+ 3,671

Καταλήγουμε από τα παραπάνω η ελληνική οικονομία αποτελείται από πάρα πολλές μικρές και κάποιες μεσαίες επιχειρήσεις. Γνωρίζοντας πως μεγάλο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκουν στον τουριστικό κλάδο συμπεραίνουμε πως ο κλάδος αποτελείται κατά κύριο λόγο από πολλές μικρές και αρκετές μεσαίες επιχειρήσεις.

Η φύση και το μέγεθος των τουριστικών επιχειρήσεων που παρουσιάστηκε παραπάνω μας φανερώνει πως οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν περιορισμένη οικονομική δραστηριότητα, κάτι που αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργία θέσεων υψηλής εξειδίκευσης.

3.2. Ξενοδοχεία και Εσωτερικός Έλεγχος

Εστιάζοντας στις μεσαίες και μεγαλύτερες τουριστικές επιχειρήσεις, παρατηρούμε σε αρκετές από αυτές ορισμένες δομές εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, το κύριο χαρακτηριστικό του εσωτερικού ελέγχου στα περισσότερα ξενοδοχεία είναι ότι το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου δεν παρατηρείται ως ευδιάκριτα ορισμένο τμήμα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Αντίθετα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, με τα καθήκοντα του εσωτερικού ελέγχου είναι επιφορτισμένα στελέχη του οικονομικού

τμημάτων, των οποίων όμως οι κύριες αρμοδιότητες είναι σχετικές με άλλα μέρη της οικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης. Ως κύρια αιτία της παραπάνω κατάστασης παρουσιάζεται η παγιωμένη άποψη πολλών ξενοδόχων ότι οι οικονομικές υπηρεσίες αποτελούν υπηρεσίες δευτερεύουσας σημασίας στο σύνολο της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Ο έλεγχος μιας τουριστικής επιχείρησης διενεργείται από τρεις βασικές σκοπιές, την οικονομική, την λειτουργική και της διοικητική. Ο *οικονομικός ή χρηματοοικονομικός* όπως ορθότερα αναφέρεται από τους Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013) αφορά τον έλεγχο που διενεργείται:

- i. Στα πάγια περιουσιακά στοιχεία
- ii. Στα έσοδα και έξοδα
- iii. Στις μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης

Ο *λειτουργικός έλεγχος* ο οποίος αναφέρεται στην επιτήρηση της επιχειρησιακής λειτουργίας της τουριστικής μονάδας, ενώ ο *διοικητικός έλεγχος* ο οποίος αφορά την διαρκή επιτήρηση και αξιολόγηση των πρακτικών διοίκησης, καθώς και το πώς αυτές συμβάλουν στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος υψηλής αξίας.

Ο οικονομικός – χρηματοοικονομικός έλεγχος ως ο έλεγχος με τα περισσότερα ποσοτικά στοιχεία, αποτελεί τον τομέα ελέγχου στον οποίο επενδύουν κατά κόρον οι τουριστικές επιχειρήσεις. Τα τρία βασικά μέρη που συνθέτουν αυτή τη μορφή ελέγχου είναι οι έλεγχοι στα έσοδα, τα λειτουργικά έξοδα και τις γενικές δαπάνες της εκάστοτε επιχείρησης. Οι τρεις παραπάνω κατηγορίες σύμφωνα με τον Umechukwu (2016) αναλύονται ως εξής:

- **Έλεγχος εσόδων:** αφορά τον έλεγχο στα έσοδα που προκύπτουν από την κύρια τουριστική υπηρεσία, την παροχή δωματίου, μέχρι τις δευτερεύουσες υπηρεσίες που δρουν συμπληρωματικά στην παροχή του τουριστικού προϊόντος και σχετίζονται με τον επισιτισμό και την αναψυχή.
- **Έλεγχος λειτουργικών εξόδων:** αφορά τον έλεγχο στις δαπάνες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την εν γένει λειτουργία της επιχείρησης, όπως οι ενεργειακές δαπάνες, οι δαπάνες συντήρησης και μισθοδοσίας.

- **Έλεγχος γενικών δαπανών:** αφορά την παρακολούθηση των δαπανών που είναι σχετικές με τον ανεφοδιασμό των τμημάτων της επιχείρησης με πρώτες ύλες και έτοιμα προϊόντα.

Συμπερασματικά, ο εσωτερικός έλεγχος στον τουριστικό κλάδο περιορίζεται στην εφαρμογή του από μεγάλες και κάποιες μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες κυρίως υιοθετούν διαδικασίες οικονομικού ελέγχου, καθώς τα αποτελέσματά του είναι ευκολότερα διακριτά και μετρήσιμα.

3.3. Ανασκόπηση ερευνητικής βιβλιογραφίας σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Ο ΕΕ έχει απασχολήσει αρκετά την ακαδημαϊκή κοινότητα και έχει οδηγήσει στην παραγωγή πολλής και ποικίλης ερευνητικής βιβλιογραφίας. Ο ΕΕ ως ερευνητικό αντικείμενο αρχίζει να απασχολεί τους ερευνητές από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και η ένταση της έρευνας γύρω από αυτόν διογκώνεται προσφάτως, ακολουθώντας τόσο την πρόοδο των τεχνολογιών που συμβάλλουν στον ΕΕ, όσο και την πρόοδο των οικονομιών ανά τον κόσμο και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση μεταξύ οικονομιών και επιχειρήσεων (Allergini et al, 2006) αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Πρόκειται ασφαλώς για μία εκτενή βιβλιογραφία και η παρούσα έρευνα δεν έχει ως στόχο της να την εξαντλήσει. Οι ενδιαφερόμενοι αναγνώστες μπορούν να ανατρέξουν στις ανασκοπήσεις των Allergini et al (2006), Haas et al (2006) και Cooper et al (2006) που αποτελούν τρία συντονισμένα άρθρα υπό την αιγίδα του Global Common Body of Knowledge study (CBOK) και κάνουν ανασκοπήσεις για την Ευρώπη, την Αμερική και την περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού αντίστοιχα, αλλά και στην ανασκόπηση των Gramling et al (2004).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας έρευνας αναδεικνύει τρεις τρόπους με τους οποίους πραγματοποιείται εμπειρική έρευνα σχετικά με τον ΕΕ και τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις του με τα υπόλοιπα τμήματα και στελέχη μια επιχείρησης αλλά και την συμβολή του στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και κινδύνων μέσα σε αυτήν:

(α) έρευνες ερωτηματολογίων (questionnaire surveys). Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας είναι είτε πλήρης ποσοτική έρευνα είτε περιλαμβάνει και την ποσοτικοποίηση ποιοτικών πληροφοριών μέσα από κλίμακες έντασης (π.χ. η

πενταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται στο εμπειρικό μέρος της παρούσας έρευνας). Είναι η πιο συνήθης μορφή εμπειρική έρευνας ΕΕ και παραδείγματα της αποτελούν οι μελέτες των Tettamanzi (2003), Arena et al (2004), Allegrini και Bandettini (2006), Paggios και Pavlatos (2008) κ.α.

(β) Έρευνες συνεντεύξεων (interviews, structured interviews, semi-structured interviews). Οι έρευνες συνεντεύξεων αποτελούν κατεξοχήν ποιοτικές έρευνες και χρησιμοποιούνται αρκετά στην μελέτη διάφορων ποιοτικών ζητημάτων όπως οι αντιλήψεις που υπάρχουν για τον ΕΕ στο εσωτερικό των επιχειρήσεων ή οι αλληλεπιδράσεις του ΕΕ με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και την ανώτατη διοίκηση, όπου η ποιοτική πληροφορία συλλέγεται ευκολότερα μέσω ατομικών συνεντεύξεων. Παραδείγματα αποτελούν οι μελέτες των Ali et al (2004), Richard (2006), Zaman και Sarens (2013) και D'Onza και Sarens (2017).

(γ) μελέτη υλικού και περιεχομένου (content analysis). Η μελέτη περιεχομένου είναι ένας ακόμη τύπος πλήρους ποιοτικής έρευνας και στην περίπτωση του ΕΕ διεξάγεται μέσω της μελέτης εγγράφων όπως κανονισμοί λειτουργίας και δεοντολογίας της επιχείρησης και του τμήματος ΕΕ, πρακτικά συνεδριάσεων των επιτροπών ΕΕ αλλά και των διοικητικών συμβουλίων της επιχείρησης κ.α. Συνήθως χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την διεξαγωγή συνεντεύξεων (παραδείγματα αποτελούν οι μελέτες των Van Peursen, 2004, 2005; Sarens και De Beelde, 2006; Arena και Azzone (2006); Roussy και Brivot, 2017).

Τέλος, αρκετοί συγγραφείς πραγματοποιούν μεικτές μελέτες (mixed methods study) χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα ερωτηματολόγια (ποσοτική πληροφορία) και συνεντεύξεις (ποιοτική πληροφορία), με τις συνεντεύξεις να συμβάλλουν αρκετά στην διαμόρφωση των ερωτήσεων των ερωτηματολογίων. Παραδείγματα αποτελούν οι μελέτες των Melville (1999) και Leung et al (2004).

Το επόμενο θέμα που απασχολεί την ανασκόπηση της παρούσας έρευνας είναι τα ζητήματα τα οποία απασχολούν την βιβλιογραφία γύρω από τον ΕΕ, τις σχέσεις που επιλέγει να μελετήσει, αλλά και τα συμπεράσματα τα οποία εξάγει για το πώς ο ΕΕ επηρεάζει και επηρεάζεται από την υπόλοιπη επιχείρηση, την ανώτατη διοίκηση και το εξωτερικό περιβάλλον. Από την σύντομη ανάλυση των παρακάτω σημαντικότερων παραγόντων προκύπτουν πολλές από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο

ερωτηματολόγιο το εμπειρικού μέρους της παρούσας έρευνας (βλ. και κεφάλαιο 4.6.- διαμόρφωση ερωτηματολογίου).

Το πρώτο από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν την υπάρχουσα βιβλιογραφία ΕΕ είναι αυτό της ανεξαρτησίας και αποτελεσματικότητας του ΕΕ. Η ανεξαρτησία και ταυτόχρονα η αντικειμενικότητα του ΕΕ θα πρέπει να θεωρείται εκ των ουκ άνευ για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος ΕΕ αλλά και για να μπορεί το ίδιο να προσφέρει αποτελεσματικά τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση. Η ανεξαρτησία διασφαλίζεται σε χώρες όπως η Γαλλία μέσω της διπλής λογοδότησης του ΕΕ τόσο στα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρηση όσο και στην επιτροπή του ΕΕ (Institut Francais de l'Audit et du Controle Internes, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ανεξαρτησίας και αποτελεσματικότητας του ΕΕ, όπως οι συνεργασίες με εξωτερικούς ελεγκτές η οποία επιδρά αρνητικά σύμφωνα με τους Krell (2005) και Burgress (2007) στα επίπεδα ανεξαρτησίας και αποτελεσματικότητας. Οι πιέσεις που ασκούνται από την κεντρική διοίκηση αποτελούν ένα ακόμη παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά την ανεξαρτησία του ΕΕ (Van Peursen, 2005). Ένας ακόμη αρνητικός παράγοντας σύμφωνα με τον Richard (2006) είναι η απαίτηση από τον ΕΕ να είναι ανταγωνιστικός. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, ένα τμήμα ΕΕ δεν μπορεί αν είναι ταυτόχρονα τελείως ανταγωνιστικό και τελείως ανεξάρτητο. Αυτό το επιχείρημα έχει τη βάση του στο ότι η αποτελεσματικότητα και η ανεξαρτησία των ΕΕ απαιτούν αρκετούς πόρους οι οποίοι ενδεχομένως να μην είναι διαθέσιμοι (στα πλαίσια της ανταγωνιστικότητας). Ο Richard (2006) επισημαίνει τέλος ότι η τελική ποιότητα των υπηρεσιών του ΕΕ εξισορροπεί ανταγωνιστικότητα και ανεξαρτησία. Οι Haas et al (2006) και Zhang et al (2007) επισημαίνουν επίσης ότι η ποιότητα/αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών ΕΕ επηρεάζονται σημαντικά και από τις εγγενείς αδυναμίες του ίδιου του τμήματος ΕΕ. Συνεπώς τα τμήματα ΕΕ θα πρέπει να διασφαλίζουν αρχικά την απουσία κινδύνου στο εσωτερικό τους (αυτορρύθμιση). Παρόλα αυτά αρκετές μελέτες καταλήγουν πως στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων ο ΕΕ γίνεται αντιληπτός ως μια ανεξάρτητη αρχή (βλ. π.χ. Cooper et al, 1989; Allegrini et al, 2006).

Οι σχέσεις του τμήματος ΕΕ τόσο με τους ελεγχόμενους (τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης) όσο και με τα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης αποτελούν ένα μεγάλο τμήμα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, καθώς επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του ΕΕ. Για παράδειγμα οι D'Onza και Sarens (2017) επισημαίνουν πως, εάν οι

ελεγχόμενοι επηρεάζονται θετικά (αρνητικά) από τον ΕΕ και άρα έχουν μια θετική (αρνητική) αντίληψη για αυτόν, είναι σε θέση και οι ίδιοι να επηρεάζουν θετικά (αρνητικά) την αποτελεσματικότητά του. Ο Gray (2004) επισημαίνει και αυτός το ενδεχόμενο οι ΕΕ να αντιμετωπίζονται αρνητικά από την υπόλοιπη επιχείρηση, ειδικά όταν βρίσκουν κατά του ελέγχους “κακώς κείμενα” και τα επισημαίνουν στις εκθέσεις τους, κάτι που ενισχύει την προγενέστερη άποψη των Cooper και Craig (1983) και Cooper et al (1994) περί σημαντικών παρανοήσεων από την πλευρά των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης σχετικά με τον ακριβή ρόλο του ΕΕ. Από την άλλη πλευρά όμως, οι Zaman και Sarens (2013) μετά από έρευνες ερωτηματολογίων σε επικεφαλές τμημάτων ΕΕ στην Αγγλία, επισημαίνουν πως οι αλληλεπιδράσεις αυτές και η ύπαρξη άτυπων/ανεπίσημων συναντήσεων του ΕΕ με στελέχη της επιχείρησης πέρα από τις επίσημες συναντήσεις (ή τα διοικητικά συμβούλια) οδηγούν σε μεγαλύτερη ανεξαρτησία και υψηλότερη ποιότητα στον ΕΕ, ενώ η καθημερινή αυτή τριβή σημαίνει και την απόκτηση περισσότερων εμπειριών από τα στελέχη του ΕΕ.

Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφία αποφαίνεται σχεδόν ομόφωνα ως προς την ύπαρξη μιας θετικής γενικότερης αντίληψης της διοίκησης σχετικά με την αναγκαιότητα και την προσφορά του ΕΕ στην επιχείρηση και ιδιαίτερα στην διαχείριση κινδύνου. Μελέτες όπως οι Mathews et al (1994), Sarens και De Beelde (2006) και Selim και Woodward (2004) επισημαίνουν αυτές τις θετικές αντιλήψεις, ενώ οι Cooper και Craig (1983) τονίζουν ότι τα τμήματα ΕΕ απολάμβαναν μεγάλης στήριξης από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια. Η αναγνώριση της αξίας και της συμβολής του ΕΕ διαφαίνεται και στην μελέτη του Institut Francais de l’Audit et du Controle Interne (2005) στην οποία μέσα από 508 ερωτηματολόγια Γαλλικών επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα τονίζεται ότι η πλειοψηφία των τμημάτων ΕΕ είναι άρτια στελεχωμένα και έχουν επαρκείς πόρους. Ακόμη, η μελέτη του IIA Belgium (2006) αναφέρει πως το 65% των προτάσεων των ΕΕ προς την ανώτατη διοίκηση γίνονται πραγματικότητα σε λιγότερο από έναν χρόνο.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων σε τμήματα ΕΕ είναι ένας ακόμη παράγοντας που εξετάζεται συνήθως από την βιβλιογραφία, στην οποία τονίζεται (π.χ. Zain et al; 2006) ότι οι ειδικευμένοι ελεγκτές είναι πιο ικανοί να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες, συμβουλευτική για την επίλυση ζητημάτων αλλά και για την βελτίωση του συστήματος του ΕΕ. Παρόλα αυτά, μελέτες όπως των Van Peurse

(2004; 2005) και Griffiths (1999) υπογραμμίζουν ότι συχνά τα ανώτατα στελέχη πιστεύουν πως οι ΕΕ δεν έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση για την παροχή χρήσιμης βοήθειας, ενώ η μελέτη του ΠΑ Belgium (2006) παρατήρησε πως οι ΕΕ δεν έχουν εμπειρίες άνω των 10 ετών σε θέσεις ΕΕ.

Η επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων στον ΕΕ είναι συνυφασμένη την βιβλιογραφία με την αλλαγή των εκάστοτε εθνικών ή υπερεθνικών ρυθμιστικών πλαισίων και κανόνων στους οποίους συνίστανται ή υποχρεούνται οι επιχειρήσεις να συμμορφώνονται. Οι Allegri et al (2006) και Haas et al (2006) επισημαίνουν πως οι τεχνολογικές εξελίξεις διευκολύνουν το έργο των ΕΕ το οποίο καθίσταται ταυτόχρονα δυσκολότερο λόγω της αύξησης της πολυπλοκότητας των συναλλαγών και των εμπορικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων. Συμφωνα και πάλι με τους Haas et al (2006), η γνώση της τεχνολογίας αιχμής και η εφαρμογή των πιο προηγμένων μεθόδων οδηγεί σε πιο αποτελεσματικούς ελέγχους αλλά και σε πιο οικονομική χρήση των εισροών του ΕΕ. Συγκεκριμένα οι συγγραφείς αναφέρουν πως η διαδικασία “συνεχούς ελέγχου” η οποία επιτυγχάνεται μέσω των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων προσδίδει ταχύτητα στον ΕΕ και απελευθερώνει χρόνο ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες εργασίες (π.χ. συμβουλευτική, βλ. και επόμενη παράγραφο). Μάλιστα μια μελέτη των Erns και Young (2004) ανέφερε πως κατά μέσο όρο το 12% του προσωπικού των ερωτηθέντων τμημάτων ΕΕ είναι ειδικοί πληροφοριακών συστημάτων και γενικά των τεχνολογιών πληροφορικής.

Από την άλλη πλευρά, οι ανωτέρω εξελίξεις στις τεχνολογίες των πληροφοριών προκαλούν και οι ίδιες αλλαγή των εκάστοτε ρυθμιστικών πλαισίων, και τα τμήματα ΕΕ είναι αυτά που στην βιβλιογραφία φαίνονται ως υπεύθυνα για να πραγματοποιήσουν αυτήν την μετάβαση (είτε την συμμόρφωση για πρώτη φορά με κάποιο ενιαίο εθνικό ή υπερεθνικό ρυθμιστικό πλαίσιο είτε την μετάβαση σε ένα νέο πιο σύγχρονο, βλ. π.χ. Institut Francais de l’Audit et du Controle Internes, 2005). Ο Gray (2004) επισημαίνει ότι τα τμήματα ΕΕ “ελαχιστοποιούν τις δονήσεις” στο εσωτερικό των εταιρών από την προσαρμογή σε νέα σεντ κανόνων και ρυθμίσεων. Μάλιστα, η εγκαινίαση νέων πλαισίων είναι αυτή που σε αρκετές περιπτώσεις προκαλεί και την δημιουργία τμήματος ΕΕ σε μια επιχείρηση: Ο Tettamanzi (2003) επισημαίνει ότι υπήρξε μια έκρηξη των νέων τμημάτων ΕΕ σε Αγγλία και Ιταλία προκειμένου οι επιχειρήσεις να συμμορφωθούν με νόμους όπως το Cadbury Code ή το Preda Code αντίστοιχα. Οι Roth Espersen (2003) τονίζουν πως η εισαγωγή

διαρθρωτικών πλαισίων δημιούργησε την ανάγκη ύπαρξης εσωτερικών κανονισμών, επίσημων έγγραφων, αναλυτικών εκθέσεων κ.α. σε όλο το φάσμα της επιχείρησης και πως ο ΕΕ είναι ο βασικός υπεύθυνος ώστε να πραγματοποιηθεί ομαλά αυτή η μετάβαση και η ενημέρωση του προσωπικού, με την προϋπόθεση φυσικά να έχει την επαρκή τεχνογνωσία και δεξιότητες. Δυο αντίστοιχες μελέτες με αντικείμενο την Ελλάδα είναι αυτές των Koutourpis και Tsamis (2009) και Paggios και Pavlatos (2008). Οι μεν πρώτοι εξέτασαν τον τραπεζικό τομέα και οι δεύτεροι τον τουριστικό, με εκ διαμέτρου αντίθετα αποτελέσματα: Η πλειοψηφία των υπερεθνικών κανόνων και ρυθμιστικών πλαισίων είχε αγνοηθεί και άρα δεν είχε υιοθετηθεί από την πλειοψηφία των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες δεν ακολουθούσαν επίσημους κανόνες, δεν είχαν τυποποιημένα έγγραφα και στρατηγικό σχεδιασμό από τα τμήματα ΕΕ για την διαχείριση κινδύνου, ενώ από την αντίθετη πλευρά, οι 85 τουριστικές επιχειρήσεις είχαν υιοθετήσει πολλές πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε θέματα ΕΕ σε πολύ ικανοποιητικά ποσοστά.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται είναι η συμμετοχή του ΕΕ στον εντοπισμό, την διαχείριση και την πρόληψη του επιχειρηματικού κινδύνου, που συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα που συζητήθηκε παραπάνω. Η επιτυχία του ΕΕ στο να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο εξαρτάται από σχεδόν όλους τους παραπάνω αναλυθέντες παράγοντες. Για παράδειγμα, οι Selim και Woodward (2004) και Allegrini et al (2006) επισημαίνουν πως η υιοθέτηση νέων πλαισίων κανόνων οδήγησε στην αύξηση των δραστηριοτήτων συμβουλευτικής από τον ΕΕ προς τα υπόλοιπα τμήματα, καθώς σταδιακά άλλαξε και η ίδια η στόχευση του ΕΕ από “εντοπισμό” κινδύνου σε “πρόληψη” κινδύνου (Haas et al, 2006). Οι αυξανόμενες αυτές υποχρεώσεις στους ΕΕ δημιούργησαν και την ανάγκη για περισσότερες δεξιότητες. Μια ενδεικτική λίστα των απαραίτητων δεξιοτήτων που θα πρέπει να έχουν οι ΕΕ δίνεται από τους Haas et al (2006).

Παρόλα αυτά, η συμβολή των πρακτικών ΕΕ στην αντιμετώπιση του επιχειρηματικού κινδύνου ενδέχεται να διαφέρει και από χώρα σε χώρα: Για παράδειγμα, σε μια μελέτη ανάλυσης υλικού και συνεντεύξεων από τους Sarens και De Beelde (2006) σε Βέλγικες και Αμερικανικές επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εξήρε την συμβολή του ΕΕ στην μείωση των επίπεδων κινδύνου. Από την άλλη, σε μια μελέτη 54 ερωτηματολογίων σε δείγμα από επιχειρήσεις της Ουγκάντας, οι Kabye et al (2017) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα τμήματα ΕΕ δεν προέβλεπαν ή

προλάμβαναν αποτελεσματικά την εμφάνιση περιπτώσεων απάτης (fraud). Τέλος, η επιτυχία του ΕΕ στο να αντιμετωπίσει και να προλάβει την εμφάνιση επικινδύνων καταστάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης εξαρτάται και από παράγοντες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων: Οι Kabye et al (2017) σημείωσαν πως η προαναφερθείσα έλλειψη επιτυχιών στην Ουγκάντα μπορεί να οφείλεται και σε έλλειψη ανταγωνιστικότητας και ανεξαρτησίας στα τμήματα ΕΕ. Άλλοι παράγοντες πέρα από τα επίπεδα ανεξαρτησίας είναι το επίπεδο κατάρτισης των στελεχών ΕΕ, η καλή ή κακή εσωτερική διάρθρωση του τμήματος ΕΕ, η επικοινωνία με τα ανώτατα στελέχη κ.α.

Ο τελευταίος παράγοντας που θα αναφερθεί αναλυτικά και επηρεάζει πολυποίκιλα τον ΕΕ και την αποτελεσματικότητά του είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Όπως είναι αναμενόμενο, το μέγεθος μια επιχείρησης επηρεάζει τόσο την αναγκαιότητα ύπαρξης ΕΕ (μπορεί να μην χρειάζεται ξεχωριστό τμήμα ή να μην χρειάζεται καν ΕΕ λόγω πολύ μικρού μεγέθους) αλλά και παράγοντες όπως οι πόροι που αφιερώνονται στον ΕΕ, ο εξοπλισμός του ή όχι με σύγχρονα συστήματα, και εν τέλει η ανεξαρτησία τη διαδικασίας ΕΕ από την κεντρική διοίκηση. Αρχικά, σύμφωνα με τους Goodwin-Stewart και Kent (2006) το μέγεθος της επιχείρησης είναι ο κυρίαρχος ρυθμιστής για την ίδια την ύπαρξη τμήματος ΕΕ, ενώ οι Arena et al (2004) σε έρευνα τους με 365 ερωτηματολόγια από ιδιωτικές Ιταλικές εταιρίες διαπιστώνουν πως η πλειοψηφία του 75% των εταιριών του δείγματος που είχαν εισάγει κάποια διαδικασία ήταν οι μεγαλύτερες εταιρίες του δείγματος. Ακόμη, οι Arena και Azzone (2006) μέσα από ημι-δομημένες συνεντεύξεις διαπίστωσαν μεγάλη διαφοροποίηση στην ενσωμάτωση τεχνικών ΕΕ από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους, διαφοροποίηση που επεκτεινόταν και στις τεχνικές που ακολουθούνται από τους ΕΕ στο να εντοπιστούν κίνδυνοι και στις μεθόδους αντιμετώπισης τους. Πιο διαφωτιστικοί όσον αφορά τη σχέση μεγέθους και δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνει το τμήμα ΕΕ είναι οι Allegriani και D'Onza (2003) οι οποίοι χωρίζουν τις 100 εταιρίες του δείγματος τους σε τρία είδη με βάση τις πρακτικές ΕΕ: (α) μικρές εταιρίες με μικρό τμήμα ΕΕ (αν υπάρχει) που ασχολείται κυρίως με δραστηριότητες ασφάλειας (assurance), (β) εταιρίες μεσαίου μεγέθους όπου το τμήμα ΕΕ λειτουργεί με βάση διαρθρωτικά μοντέλα, συμμετέχει στην διαχείριση κινδύνου, υποβάλλει ετήσιες αναφορές κ.α. και (γ) σε λίγες μεγάλες εταιρίες όπου το τμήμα ΕΕ εκτελεί και συμβουλευτικές

δραστηριότητες σε μια προσπάθεια να ευθυγραμμίσει τους στόχους του με τις στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρίας.

Άλλες μελέτες στην βιβλιογραφία που παρουσιάζουν ενδιαφέρον είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούν συγκρίσεις, είτε για παράδειγμα μεταξύ ιδιωτικού και Δημοσίου τομέα (π.χ. Goodwin, 2004) είτε μεταξύ περισσότερων από δύο χωρών (multicountry studies), όπως οι μελέτες των Melville (2003), Selim et al (2003) και των Paape et al (2003) που εστιάζει στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης υπάρχουν μελέτες που εξετάζουν μόνο τον Δημόσιο Τομέα (π.χ. Hopkins, 1997). Όσον αφορά την Ελλάδα, πέρα από τις μελέτες που προαναφέρθηκαν υπάρχουν αυτές των Drogalas et al (2015), Bekiaris et al (2013), Spathis (2003) Spathis και Georgakopoulou (2007) μεταξύ άλλων, που πραγματοποιούν έρευνες ερωτηματολογίων σε Ελληνικές επιχειρήσεις χωρίς να επικεντρώνονται σε έναν συγκεκριμένο τομέα.

Συγκεκριμενοποιώντας την ανασκόπηση στον τομέα του τουρισμού, αφενός διαπιστώνουμε την έλλειψη διεθνούς βιβλιογραφίας που να μελετά τουριστικές επιχειρήσεις, και αφετέρου ότι υπάρχουν ορισμένες μελέτες που εστιάζουν στην Ελλάδα, οπότε η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει επέκταση της βιβλιογραφίας τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ξεκινώντας από το εσωτερικό, υπάρχει η προαναφερθείσα μελέτη των Paggios και Pavlatos (2008), οι οποίοι με δείγμα 85 τουριστικές επιχειρήσεις μελέτησαν τα επίπεδα υιοθεσίας Ευρωπαϊκών πρακτικών από τις Ελληνικές Τουριστικές επιχειρήσεις και συμπέραναν πως πολλές πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε θέματα ΕΕ είχαν υιοθετηθεί με επιτυχία από τα τμήματα ΕΕ των ελληνικών ξενοδοχείων, ενώ εντοπίστηκε ακόμη μία μελέτη με δείγμα τουριστικών επιχειρήσεων, αυτή των Karagiorgos et al (2011), οι οποίοι μελέτησαν την συμβολή διάφορων παραγόντων στην αποτελεσματικότητα του ΕΕ σε δείγμα ελληνικών ξενοδοχείων.

Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τον ΕΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι επίσης σχετικά μικρή. Αρχικά συναντάμε την μελέτη του Ancikurt (2003), ο οποίος επικεντρώθηκε σε θέματα εκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών ΕΕ και διαπίστωσε ότι το εκπαιδευτικό τους επίπεδο δεν ήταν ικανοποιητικό. Η μελέτες των Yee et al (2007) και Zhang et al (2007) εξέτασαν την αλληλεπίδραση μεταξύ

διευθυντικών στελεχών και στελεχών ΕΕ και επιπέδων ποιότητας και ανεξαρτησίας του ΕΕ αντίστοιχα, διαπιστώνοντας και οι δυο μια θετική συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα, οι τελευταίοι παρατήρησαν ότι η σχέση ποιότητας και ανεξαρτησίας επηρεάζεται σημαντικά από τις εγγενείς αδυναμίες του τμήματος ΕΕ, εάν αυτές υπάρχουν. Από αυτήν την σύντομη αναφορά διαπιστώνεται ότι κάθε μελέτη επικεντρώθηκε σε ένα κύριο ζήτημα που αφορά τον ΕΕ. Η παρούσα έρευνα με το ερωτηματολόγιο το οποίο έχει συστήσει (βλ. κεφάλαιο 4.6. παρακάτω) θα επιχειρήσει να εξετάσει διάφορα ζητήματα που αφορούν τον ΕΕ και τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω (ανεξαρτησία, μέγεθος, εκπαιδευτικό επίπεδο κ.α.) και το πώς επηρεάζουν τις διαδικασίες ΕΕ στην ελληνική τουριστική βιομηχανία. Συνεπώς, θα αποτελέσει σημαντική προσθήκη τόσο στην ελληνική όσο και τη διεθνή βιβλιογραφία γύρω από τον ΕΕ στον τουρισμό αλλά και μια ακόμη μελέτη περίπτωσης για την Ελλάδα και τον ΕΕ γενικότερα.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Ερευνητική Στρατηγική και η μεθοδολογία της κοινωνικής έρευνας.

Η έρευνα σύμφωνα με τον Brannen (2017) είναι η συστηματική εξεύρεση απαντήσεων σε ένα πρόβλημα η οποία μετά την ολοκλήρωση της μπορεί να μετασχηματίσει τη γνώση και την κατανόηση του κόσμου γύρω μας (Scandura και Williams, 2000). Πιο συγκεκριμένα για ζητήματα που άπτονται των κοινωνικών επιστημών (όπως η παρούσα εργασία) ο Bryman (2017) ορίζει την κοινωνική έρευνα ως την ακαδημαϊκή έρευνα σε θέματα που εμπίπτουν στο αντικείμενο κλάδων των κοινωνικών επιστημών, αντλώντας έννοιες και θεωρίες από τις τελευταίες.

Βασικό στοιχείο μιας οποιασδήποτε έρευνας, όπως και μιας κοινωνικής αποτελεί το κίνητρο για αυτήν. Ως βαθύτερη αιτία για την διεξαγωγή κοινωνικών ερευνών ο Bryman (2017) αναφέρει ότι οι ερευνητές θέλουν να έχουν αντίληψη των όσων συμβαίνουν στην κοινωνία, και πιο συγκεκριμένα στον τομέα που ενδιαφέρονται να ερευνήσουν ή στο πρόβλημα που συναντούν και προσπαθούν να επιλύσουν. Στο τελευταίο χαρακτηριστικό εδράζεται και ο ορισμός της έρευνας από τον Sekaran (2003) ο οποίος όρισε την (επιχειρηματική) έρευνα ως την επιστημονική διερεύνηση σχετικά με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αναλαμβάνεται με σκοπό την εξεύρεση απαντήσεων ή λύσεων σε αυτό.

Όσον αφορά το πλαίσιο των μεθόδων και τα βασικά στοιχεία μιας κοινωνικής ή επιχειρηματικής έρευνας, συνθέτοντας τις αναφορές διαφορών συγγραφέων μπορούμε με σαφήνεια να καταλήξουμε στα εξής:

α) η ύπαρξη μιας θεωρίας που συνοδεύει παραδοσιακά το μελετώμενο φαινόμενο (Bryman, 2017) ή η κατασκευή της (Hammarberg, Kirkman and De Lacey, 2016), δηλαδή η διατύπωση κάποιων ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία θα έχουν μία σαφή στόχευση (Collis et al., 2003). Παραδείγματα σαφούς στόχευσης είναι η επαλήθευση μιας υπάρχουσας θεωρία, ο περαιτέρω διαφωτισμός και επεξήγηση κάποιων σκοτεινών της σημείων ή ακόμη και η κατάρριψη αυτής, δίνοντας χώρο σε μια νέα θεωρία η οποία να εξηγεί καλύτερα την υφιστάμενη πραγματικότητα,

β) η υφιστάμενη γνώση σχετικά με το πεδίο ενδιαφέροντος (Bryman, 2017) η οποία ενημερώνει τον ερευνητή σχετικά με τα προαναφερθέντα σκοτεινά σημεία.

Ερωτήματα όπως “τι είναι ήδη γνωστό για το θέμα”, “ποιες ερευνητικές μέθοδοι έχουν εφαρμοστεί”, “κατά πόσο εξηγούν οι προηγούμενες έρευνες το θέμα”, “υπάρχουν αλληλοσυγκρουόμενα ευρήματα?” απαντώνται από τον ερευνητή μέσα από την ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση (όπως αυτήν στο κεφάλαιο X της παρούσας εργασίας) και λειτουργούν ως καταλύτης για τα παρακάτω (γ, δ και ε):

γ) η επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας που θα χρησιμοποιηθεί για την συλλογή δεδομένων από τον ερευνητή (Hammarberg, Kirkman and De Lacey, 2016),

δ) Ο σχεδιασμός των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την συλλογή δεδομένων (Hammarberg, Kirkman and De Lacey, 2016). Για παράδειγμα μια πολύ γνωστή μέθοδος συλλογής δεδομένων η οποία συναντάται πολύ συχνά σε έρευνες Εσωτερικού Έλεγχου όπως η παρούσα είναι τα δομημένα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού ή ανοικτού τύπου και οι δομημένες συνεντεύξεις, είτε τηλεφωνικές, είτε μέσω e-mail, είτε διαπροσωπικά, εάν πρόκειται για έρευνα μικρού δείγματος.

ε) Η σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας. Συμφωνα με τον (Bryman, 2017) ο ερευνητής μπορεί να ξεκινά από μια ισχύουσα θεωρία και μελετώντας την βιβλιογραφία να διατυπώσει μια υπόθεση και να την ελέγξει στην βάση κάποιων δεδομένων. Από την άλλη η θεωρία μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της συστηματικής συλλογής δεδομένων σε πρώτο βαθμό και συστηματική ερμηνείας τους σε δεύτερο βαθμό (Amaratunga et al, 2002)

Όσον αφορά την παρούσα έρευνα, η ενδελεχής βιβλιογραφική ανασκόπηση του κεφαλαίου 3.3 καθώς και τα κενά που διαπιστώθηκαν σε σχέση με την μελέτη του ΕΕ στην Ελλάδα (λίγες μελέτες, δεν επικεντρώνονται σε έναν τομέα συγκριμένα) και στον τουρισμό είτε στην Ελλάδα είτε γενικότερα (λίγες μελέτες ασχολούνται με τον τουρισμό, επικεντρώνονται σε ένα κεντρικό Ερώτημα ή χαρακτηριστικό που επηρεάζει τον ΕΕ, ενώ στην Ελλάδα υπάρχουν μόνο δυο σχετικές δημοσιευμένες μελέτες) οδήγησε στην διατύπωση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω στο υποκεφάλαιο 4.3, τα οποία θα μελετηθούν με την χρήση συγκεκριμένης ερευνητικής μεθόδου συλλογής συστηματικών ποσοτικών δεδομένων (ερωτηματολόγια) η οποία παρουσιάζεται παρακάτω στο υποκεφάλαιο 4.3.1.

4.2 Ερευνητικές προσεγγίσεις και επιστημονικά παραδείγματα

Η επιλογή ενός επιστημονικού παραδείγματος είναι σύμφωνα με τον Silverman (1993) το δεύτερο βήμα ενός ερευνητή μετά την επιλογή του θέματος της έρευνας του. Τα επιστημονικά ερευνητικά παραδείγματα είναι συνολικά εννοιολογικά πλαίσια εντός των οποίων εργάζονται οι ερευνητές, δηλαδή πρότυπα ή “δέσμες συνδεδεμένων υποθέσεων για τον κόσμο” (Deshpande, 1983). Η κατηγοριοποίηση των επιστημονικών παραδειγμάτων είναι ένα ανοικτό ζήτημα ακόμη και σήμερα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Για παράδειγμα οι Guba and Lincoln (1994) κατηγοριοποιούν τα επιστημονικά παραδείγματα σε σχέση με συγκεκριμένα φιλοσοφικά ρεύματα όπως ο θετικισμός, η κριτική θεωρία, ο κονστρουκτιβισμός και ο ρεαλισμός, ενώ οι Collis et al., (2003) επιχειρηματολογούν υπέρ δυο κατηγοριών ερευνητικών φιλοσοφιών, του θετικισμού και της φαινομενολογίας. Παρόλα αυτά όμως, μια κατηγοριοποίηση είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη και ευρετηριάζεται σχεδόν σε όλη τη σχετική βιβλιογραφία: αυτή μεταξύ του ποσοτικού και ποιοτικού παραδείγματος έρευνας (Silverman, 1993).

Το ποσοτικό παράδειγμα (αλλιώς και παραδοσιακό, θετικιστικό, πειραματικό ή εμπειρικό παράδειγμα) βασίζεται στον έλεγχο μιας υπόθεσης ή θεωρίας χρησιμοποιώντας αριθμητικά δεδομένα που αναλύονται με στατιστικές μεθόδους μέσα από συγκρίσεις μεταξύ διάφορων μεταβλητών (Πυργιωτάκης και Θεοφιλίδης, 2016) ενώ το ποιοτικό παράδειγμα είναι περισσότερο μία ερευνητική διαδικασία βασισμένη σε μια σύνθετη και ολιστική εικόνα του υπό έρευνα φαινομένου όπως αυτή έχει δοθεί από τους συμμετέχοντες μέσω ποιοτικών στοιχείων, απόψεων και κυρίως γνώμων (Silverman, 1993). Για παράδειγμα, σε μια ποσοτική έρευνα η πραγματικότητα αντιλαμβάνεται από το ερευνητή ως αντικειμενική και κυρίως ανεξάρτητη από τον ίδιο και τις απόψεις του. Αυτός απλά αναλαμβάνει να την ερμηνεύσει στη βάση αριθμητικών δεδομένων. Αντίστοιχα στην ποιοτική έρευνα μπορούν να υπάρχουν πολλαπλές πραγματικότητες, όσοι και οι ερωτηθέντες μιας ποιοτικής έρευνας και ο ερευνητής έχει χρέος να καταγράψει καθεμιά από αυτές.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, οι δυο μέθοδοι διαφέρουν συστηματικά ως προς τους στόχους τους, με αποτέλεσμα να καταλήγουν να χρησιμοποιούν και διαφορετικές μεθόδους συλλογής κι ανάλυσης δεδομένων (Πυργιωτάκης και Θεοφιλίδης, 2016). Ο Bryman (2017, σ. 61) κατηγοριοποιεί σε έναν πίνακα τις

βασικές διαφορές των δυο μεθόδων, με την βασικότερη διαφορά να εντοπίζεται στον προσανατολισμό απέναντι στη σχέση θεωρίας και έρευνας (το σημείο ε) στο υποκεφάλαιο 4.1 παραπάνω): η μεν ποσοτική έρευνα στοχεύει συνήθως στο έλεγχο μιας υπάρχουσας θεωρίας ενώ η ποιοτική έρευνα στη διαμόρφωση μιας θεωρίας.

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά και στην ύπαρξη ενός νεότερου, τρίτου παραδείγματος, αυτού της έρευνας μεικτών μεθόδων (mixed methods study). Οι έρευνες μεικτών μεθόδων συνδυάζουν την χρήση ποσοτικής και ποιοτικής πληροφορίας και επιχειρούν να απαντήσουν στα ερευνητικά τους ερωτήματα είτε δίνοντας βάση στα ποσοτικά στοιχεία (Creswell and Plano Clark, 2011) τα οποία συμπληρώνονται από τα ποιοτικά, είτε αντιστρόφως, είτε δίνοντας ισοβαρή βάση και στους δυο τύπους δεδομένων τα οποία ερμηνεύονται ταυτόχρονα για να καταλήξουν σε συμπεράσματα (Bryman,2017).

Η επιλογή ενός από τα παραπάνω τρία παραδείγματα είναι εκτός από ζήτημα εννοιολογικού πλαισίου του ερευνητή και ζήτημα άλλων παραγόντων, όπως ο διαθέσιμος χρόνος για την διεξαγωγή της έρευνας, η διαθεσιμότητα των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, η ευκολία διαχείρισης τους, η πολυπλοκότητα των αναγκαίων μεθόδων συλλογής και επεξεργασίας των εκάστοτε δεδομένων, και φυσικά ζητήματα που αφορούν το κόστος διεξαγωγής της έρευνας. Η παρούσα εργασία υιοθετεί το ποσοτικό παράδειγμα έρευνας για την επίτευξη των ερευνητικών της στόχων. Πιο συγκεκριμένα, στηρίζεται στην αναλυτική περιγραφική μεθοδολογία πρωτογενών συστηματικών δεδομένων τα οποία έχουν συλλεχθεί μέσω δομημένων ερωτηματολογίων. Η συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία επιλέχθηκε αφενός γιατί αποτελεί μια ευρέως χρησιμοποιημένη μέθοδο έρευνας στον τομέα των επιχειρήσεων και διοίκησης γενικότερα αλλά και στην βιβλιογραφία σχετικά με την μελέτη του εσωτερικού ελέγχου ειδικότερα (βλ. βιβλιογραφική ανασκόπηση στο κεφάλαιο 2? και το παρακάτω υποκεφάλαιο 4.5.2) και αφετέρου διότι είναι σχετικά εύκολο να συλλεχθεί το δείγμα μέσω δομημένων ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι επιλογής των δομημένων ερωτηματολογίων και τα πλεονεκτήματα αυτών παρουσιάζονται παρακάτω στο υποκεφάλαιο 4.5.2.

4.3. Ερευνητικά ερωτήματα.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 3.3. οδήγησε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, όχι μόνο για το εύρος της επιστημονικής

μελέτης γύρω από τον ΕΕ ανά τον κόσμο και τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του ΕΕ, αλλά και για τα όποια κενά υπάρχουν την βιβλιογραφία. Τα εν λόγω κενά εντοπίζονται ιδιαίτερα στην πιο συγκεκριμένη βιβλιογραφία γύρω από τον ΕΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις, πράγμα που οφείλεται εν πολλοίς στο μικρό εύρος της βιβλιογραφίας που αφορά αποκλειστικά τουριστικές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με όσες μελέτες δεν επικεντρώνονται σε έναν τομέα συγκεκριμένα. Ενδεικτικά, από την μελέτη της βιβλιογραφίας προέκυψαν τα εξής:

- Το μέγεθος της επιχείρησης είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την ύπαρξη τμήματος ΕΕ, το μέγεθος, τις αρμοδιότητες, την αποτελεσματικότητα, ανεξαρτησία του αλλά και την τεχνολογική του επάρκεια (εξοπλισμός με πληροφοριακά συστήματα κτλ)
- Το τμήμα ΕΕ παίζει έναν ρόλο κλειδί στη προσπάθεια της επιχείρησης να συμμορφωθεί με νέα ρυθμιστικά πλαίσια κανόνων λειτουργίας, ακολουθώντας διεθνή πρότυπα ΕΕ, συντάσσοντας επίσημες αναλυτικές εκθέσεις και συμμορφούμενη με υφιστάμενες διατάξεις και νομοθεσίες
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών ΕΕ έχει μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΕΕ στην πρόληψη κινδύνου και συνδέεται και με τις (θετικές) αντιλήψεις της ανώτατης διοίκησης για τον ΕΕ. Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία των μελετών δεν ανέφερε ικανοποιητικά επίπεδα εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας των στελεχών ΕΕ σε θέματα και θέσεις ΕΕ.
- Η ανεξαρτησία του τμήματος ΕΕ είναι σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας, και η πλειοψηφία των μελετών συναινεί σε υψηλά επίπεδα (αντιλαμβανόμενης) ανεξαρτησίας
- Το τμήμα ΕΕ αναδεικνύεται σε πολύτιμο και σεβαστό σύμμαχο της κεντρικής διοίκησης στην πρόληψη και αντιμετώπιση επιχειρηματικού κινδύνου, μειώνοντας αρκετά (όταν είναι αποτελεσματικός και ανεξάρτητος από την επιρροή των διοικούντων) το επιχειρηματικό ρίσκο που αναλαμβάνει η διοίκηση.
- Ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος σε μια επιχείρηση δεν είναι συνυφασμένοι με υψηλά ποσοστά συνεργασίας και με θετική ανάδραση μεταξύ τους, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

- Η (μικρή) ελληνική βιβλιογραφία παρουσιάζει μια τομεακή διαφοροποίηση ως προς την υιοθεσία διεθνών προτύπων, πρακτικών και ρυθμιστικών πλαισίων, όπου ο τουριστικός κλάδος φαίνεται να έχει υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό υφιστάμενα πλαίσια κανόνων ενώ ο τραπεζικός όχι.
- Η βιβλιογραφία που καλύπτει επαρκώς όλα τα παραπάνω ζητήματα είναι ελλιπής σε κάλυψη στον τομέα του τουρισμού και του ελληνικού τουρισμού πιο συγκεκριμένα. Δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία και μελέτες για να εντοπίσουμε εάν τα παραπάνω συμπεράσματα επαληθεύονται ή διαφοροποιούνται στον ελληνικό τουρισμό.

Με βάση τις παραπάνω διαπιστώσεις, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τέσσερα (4) και διατυπώνονται ως εξής:

- 1) Στις επιχειρήσεις στις οποίες υφίσταται οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, η οργάνωση και η υποστήριξη του επαρκούν για τη σωστή λειτουργία του;
- 2) Οι σχεδιασμένες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται ορθά κατά την επιχειρησιακή λειτουργία, ώστε να αποκομίζουν οι επιχειρήσεις τα προσδοκώμενα οφέλη;
- 3) Επαρκεί η εφαρμογή των υφιστάμενων μοντέλων για την αποτελεσματική διενέργεια εσωτερικού ελέγχου;
- 4) Τέλος, ποιες οι δυσκολίες κατά την εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις;

4.4. Ερευνητική Προσέγγιση: Η ποσοτική μέθοδος έρευνας.

Ο Bryman (2017, p. 182-183) συνοψίζει την ποσοτική μεθοδολογία έρευνας ως εξής: ‘‘στρατηγική που περιλαμβάνει την συλλογή αριθμητικών δεδομένων, υιοθετεί μια παραγωγική σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας (...) και εμφορείται από μία αντικειμενιστική αντίληψη της κοινωνικής πραγματικότητας’’. Από τα βασικότερα στάδια της αναγνωρίζει την επιλογή της θεωρίας προς έλεγχο, την διατύπωση υποθέσεων, τον σχεδιασμό των μετρήσεων για τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή (αλλιώς και λειτουργικοποίηση, που στην παρούσα έρευνα αφορά το πώς θα μετρηθούν οι αντιλήψεις των στελεχών επιχειρήσεων σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο) και φυσικά την συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

Όσον αφορά τα είδη της ποσοτικής έρευνας, ο Creswell (2003) διακρίνει μεταξύ δυο βασικών κατηγοριών, της δημοσκόπησης (survey) και των πειραμάτων (experiments), ενώ οι De Vaus και de Vaus (2013) προσθέτουν και την παρατήρηση. Τα πειράματα περιλαμβάνουν συνήθως επιλογή τυχαίων δειγμάτων πληθυσμού που είτε υπόκεινται σε κάποια μεταβολή (treatment group) είτε όχι (control group) με σκοπό να διαπιστωθεί εάν η εν λόγω μεταβολή είναι έχει σημαντικά θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Ένα κλασικό παράδειγμα τέτοιου (κοινωνικού) πειράματος διεξήγαγε πρόσφατα η κυβέρνηση της Φινλανδίας, η οποία μελέτησε τις επιπτώσεις της ύπαρξης ενός εγγυημένου εισοδήματος στην μείωση της ανεργίας δίνοντας σε περίπου δυο χιλιάδες ανέργους το μηνιαίο έμβασμα των 560€ για δυο έτη. Η παρατήρηση συνίσταται στην συλλογή δεδομένων από τον ερευνητή χωρίς ο ίδιος να επεμβαίνει ενεργά για να τα συλλέξει, όπως για παράδειγμα ένας ερευνητής ο οποίος παρατηρεί το χρώμα των οχημάτων που παραβιάζουν πιο συχνά κόκκινους σηματοδότες σε μια διασταύρωση. Από την άλλη, οι δημοσκοπήσεις είναι ως μέσο πολύ πιο διαδεδομένες και σε αυτές ο ερευνητής επεμβαίνει ενεργά και επιζητά την πληροφορία την οποία δεν μπορεί να συλλέξει μέσω της απλής παρατήρησης. Γενικά αποτελούν διαστρωματικές κυρίως μελέτες συλλέγοντας δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων ή δομημένων συνεντεύξεων με βασικό σκοπό, όπως αναφέρει ο Babbie (1990) την γενίκευση από το δείγμα στον πληθυσμό.

Αυτή η δυνατότητα γενίκευσης είναι ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που κάνουν τις δημοσκοπήσεις την πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία ποσοτικής έρευνας. Όπως δηλώνει ο Fowler, (1993) οι δημοσκοπήσεις μπορούν να αποτυπώσουν την γνώμη ενός ολόκληρου πληθυσμού μέσω μόνο ενός μικρού δείγματος αυτού. Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα είναι σύμφωνα με τον Patton (1990) είναι η δυνατότητα που δίνεται να μετρηθεί η γνώμη/αντίδραση/θέση πολλών ανθρώπων απέναντι σε ένα μικρό αριθμό ερωτημάτων, κάτι που διευκολύνει την σύγκριση και την στατιστική άθροιση των δεδομένων για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων. Τέλος, ο Creswell (2003) επισημαίνει ως επιπλέον πλεονεκτήματα την οικονομία (χρόνου και ενδεχομένως χρημάτων) στον σχεδιασμό και την διεξαγωγή της έρευνας, κάτι που οδηγεί σε ταχύτατη συσσώρευση δεδομένων.

Η ισχύς των παραπάνω πλεονεκτημάτων εξαρτάται σημαντικά από έναν συγκεκριμένο παράγοντα: την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των δεδομένων, που οδηγεί ακολούθως σε αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Η αξιοπιστία και η

εγκυρότητα σε μία ποσοτικά έρευνα ενδυναμώνει τον δείκτη αντικειμενικότητας της η οποία είναι εν των ουκ άνευ παράγοντας που θα πρέπει να χαρακτηρίζει μια ποσοτική έρευνα σύμφωνα με τον Silverman (1997). Τόσο η αξιοπιστία όσο και η εγκυρότητα της έρευνας επιτυγχάνονται κατά την διαδικασία επιλογής δείγματος (δειγματοληπτική διαδικασία). Το δείγμα που επιλέχθηκε για τη μελέτη θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ιδιότητες του πληθυσμού-στόχου στον μέγιστο δυνατό βαθμό, να αποτελεί δηλαδή μια ‘‘μικρογραφία’’ του πληθυσμού. Αυτό το χαρακτηριστικό των δειγμάτων είναι γνωστό ως αντιπροσωπευτικότητα και όταν αυτή τηρείται, είναι δυνατή η γενίκευση από μια στατιστική ανάλυση των δειγματικών δεδομένων σε ολόκληρο τον πληθυσμό με συγκεκριμένο βαθμό εμπιστοσύνης (Remenyi et al., 1998).

Παρόλα τα πλεονεκτήματα του, οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας έχουν δεχθεί και κριτική από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, με το κυριότερο σημείο κριτικής να εδράζεται στην στατική εικόνα που δίνουν για την κοινωνική ζωή γενικότερα ή για το μελετώμενο θέμα ειδικότερα, μια εικόνα που παρουσιάζεται ως ανεξάρτητη από το διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Η στατικότητα αυτή είναι που κάνει αναγκαία την συνεχή διενέργεια ποσοτικών ερευνών μέσω δημοσκοπήσεων σε ζητήματα όπως π.χ. οι εκλογικές προτιμήσεις των πολιτών. Παρόλα αυτά, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, η στατικότητα διαδραματίζει δευτερεύοντα ρόλο, καθώς οι απόψεις των εργαζομένων μια επιχείρησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα ή την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου δεν αναμένεται να μεταβάλλονται σημαντικά και η όποια μεταβολή λαμβάνει χώρα μεσοπρόθεσμα ή ακόμη και μακροπρόθεσμα.

4.5. Η παρούσα έρευνα: Δομημένα ερωτηματολόγια.

Όπως σημειώνει ο Collis et al (2003), η επιλογή της μεθόδου (ποσοτικής η ποιοτικής) θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας. Σε αυτήν την έρευνα θεωρήθηκε ως καταλληλότερη η ποσοτική μεθοδολογία έρευνας. Οι λόγοι είναι οι εξής:

- Διαθεσιμότητα ποιοτικών δεδομένων. Για την παρούσα έρευνα δεν υπήρχαν διαθέσιμα ούτε τα απαραίτητα ποιοτικά ούτε και ποσοτικά δεδομένα, όμως η δυνατότητα εύρεσης των ποσοτικών δεδομένων είναι μεγαλύτερη.

- Πολυπλοκότητα συλλογής, επεξεργασίας και άθροισης των ποιοτικών δεδομένων. Ελλείπει διαθέσιμων ποιοτικών δεδομένων, θα ήταν απαραίτητη η συλλογή τους, που είναι δυνατή συνήθως μόνο μέσω δομημένων συνεντεύξεων, κάτι που θα πρόσθετε κόστος σε χρόνο για τον ερευνητή και του ερωτώμενους, οι οποίοι ενδεχομένως να μην είχαν την δυνατότητα να το υποστούν. Επίσης, η επεξεργασία των ποιοτικών δεδομένων θα ήταν επίσης μια χρονοβόρα διαδικασία, ενώ η ενδεχόμενη άθροιση τους με σκοπό την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων θα ήταν το λιγότερο ελλιπής εάν δεν ανέφερε έστω μια από τις ενδεχομένως πολλές διαφορετικές γνώμες που θα διατυπώνονταν στις συνεντεύξεις. Η πλήρης κάλυψη κάθε γνώμης θα πρόσθετε κόστος σε χρόνο αλλά και σε έκταση στην παρούσα εργασία. Σε αντίθεση, τα ποσοτικά δεδομένα δεν ενέχουν τέτοιους κινδύνους.
- Υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η ένα μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από το μελετώμενο θέμα χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους (βλ. πχ.χ τις μελέτες των ΠΑ Belgium, 2006; Allergini και D'Onza, 2003; Tettamanzi, 2003; Arena et al, 2004; Allegrini και Bandettini, 2006; Selim και Woodward, 2004 και Paggios και Pavlatos, 2008 μεταξύ άλλων)

4.6. Γιατί δομημένα ερωτηματολόγια (κλειστού τύπου)?

Στην παρούσα διπλωματική μελέτη χρησιμοποιούνται μόνο ποσοτικά δεδομένα τα οποία συλλέγονται μέσα από τη συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, τα διανεμόμενα ερωτηματολόγια ήταν ατομικής συμπλήρωσης (ή αλλιώς ατομικής εφαρμογής, Bryman, 2017) και περιείχαν ερωτήσεις αποκλειστικά κλειστού τύπου. Ο Sekaran (2003, σελ. 236) ορίζει ένα ερωτηματολόγιο ως "αναδιατυπωμένο γραπτό σύνολο ερωτήσεων στις οποίες οι ερωτώμενοι καταγράφουν τις απαντήσεις τους, συνήθως μέσα σε μάλλον στενά καθορισμένες εναλλακτικές λύσεις", και το θεωρεί ως το πιο αποτελεσματικό και σημαντικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων, ειδικότερα όταν ο ερευνητής γνωρίζει ακριβώς τι είδους πληροφορία χρειάζεται και πώς μετρά τις μεταβλητές της μελέτης.

Ακόμη, σύμφωνα με τους Collis et al (2003) μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων όλοι οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν στην ίδια σειρά ερωτήσεων με την ίδια σειρά, κάτι που διασφαλίζει την αντικειμενική στάση που οφείλει να έχει ο ερευνητής απέναντι στο θέμα έρευνας και στα δεδομένα που συλλέγει. Ένα στοιχείο που

προσθέτει στην αντικειμενικότητα είναι σύμφωνα με τον Bryman (2017) το γεγονός ότι συνήθως οι ερωτώμενοι συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια μόνοι τους και άρα η επίδραση του ερευνητή πάνω στα αποτελέσματα είναι μηδενική. Βέβαια, ο Bryman (2017) τονίζει ότι αυτό επιτυγχάνεται εφόσον το ερωτηματολόγιο είναι ορθά δομημένο και δεν δημιουργεί απορίες στους συμμετέχοντες ως προς τις ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν και στον τρόπο συμπλήρωσης. Κακώς δομημένα ερωτηματολόγια ενδέχεται να οδηγήσουν την δημιουργία μεροληψίας (bias) η οποία δεν θα είναι σκόπιμη ούτε από τον ερευνητή ούτε από τους συμμετέχοντες.

Συνοψίζοντας, οι λόγοι που οδήγησαν στην απόφαση της χρησιμοποίησης ερωτηματολογίων είναι οι εξής:

- Συγκριτικά χαμηλό κόστος εφαρμογής (Bryman, 2017). Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια διανεμηθήκαν χωρίς την συνδρομή ταχυδρομείου οπότε το κόστος ήταν ουσιαστικά μηδενικό.
- Ταχύτερη εφαρμογή (Bryman, 2017). Η χρήση ερωτηματολογίων επέτρεψε τη συλλογή των δεδομένων σε 2 εβδομάδες, μη δημιουργώντας καθυστέρηση στην πορεία ολοκλήρωσης της εργασίας και προσδίδοντας ευελιξία στην συλλογή δεδομένων.
- Προβλήματα δεοντολογίας και συνεργασίας: Η μέθοδος της δημοσκόπησης επιτρέπει στους ερωτηθέντες να αποφασίσουν εάν θα αποκαλύψουν ή όχι πληροφορίες, σε αντίθεση με την απλή παρατήρηση ή την πειραματική μεθοδολογία (η οποίες δεν ήταν δυνατές για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας).
- Έλλειψη επίδρασης του ερευνητή, όπως αυτή συζητήθηκε παραπάνω.
- Διαφορετικότητα: Μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων επιτρέπεται εν δυνάμει η συλλογή ενός μεγάλου δείγματος, το οποίο προσθέτει στην αντιπροσωπευτικότητα του, καθώς αποτυπώνεται καλύτερα στο δείγμα η διαφορετικότητα των γνώμων που υπάρχει στον πληθυσμό.
- Απουσία στατικότητας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η στατικότητα που παρουσιάζουν τα ερωτηματολόγια δεν αποτελεί πρόβλημα στην παρούσα έρευνα, καθώς ο στόχος είναι να αποτυπωθούν απόψεις που είναι σχετικά σταθερές στον χρόνο.

- Υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η μεγάλη πλειοψηφία της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από το μελετώμενο θέμα χρησιμοποιεί τα δομημένα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου ως μέσο συλλογής ποσοτικών δεδομένων, χωρίς να περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Αντίθετα, όπου κρίθηκε απαραίτητο, οι συγγραφείς διεξήγαγαν έρευνες μεικτού τύπου (mixed method study) πραγματοποιώντας συνεντεύξεις με στελέχη τμημάτων ΕΕ παράλληλα με την συλλογή ερωτηματολογίων (βλ. π.χ. τις μελέτες των Melville, 1999 και Leung et al, 2004).

Η επιλογή της χρησιμοποίησης μόνο ερωτήσεων κλειστού τύπου στα ερωτηματολόγια εδράζεται στην βάση της συλλογής και χρησιμοποίησης μόνο ποσοτικών δεδομένων. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου προσθέτουν σε πολυπλοκότητα στην επεξεργασία και την ερμηνεία των δεδομένων που προκύπτουν από αυτές, όπως συζητήθηκε για τα ποιοτικά δεδομένα στο υποκεφάλαιο 4.5.

4.7. Διαμόρφωση ερωτηματολογίου και διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο της εμπειρικής έρευνας διαμορφώθηκε στην βάση των σημαντικότερων παραγόντων που αναφέρθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση του κεφαλαίου 3.3., των κενών που εντοπίστηκαν και αναφέρονται στο κεφαλαίο 4.3. και των ερευνητικών ερωτημάτων που διατυπώθηκαν στο ίδιο κεφάλαιο. Ένα πρότυπο ερωτηματολόγιο, ακριβές αντίγραφο αυτού που διανεμήθηκε στο δείγμα των στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων της Χαλκιδικής παρουσιάζεται στο παράρτημα τη εργασίας στο κεφάλαιο 8.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις (1-4) είτε διχοτομημένες είτε πολλαπλών επίλογων που αφορούν στην διάρθρωση του τμήματος ΕΕ της ερωτώμενης εταιρίας. Ο βασικός σκοπός των ερωτήσεων 1-4 είναι να διερευνήσουν σε ποιο βαθμό οι τουριστικές επιχειρήσεις της Χαλκιδικής αρχικά διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ΕΕ, αλλά και ποιες λειτουργίες του χρησιμοποιούν. καθώς και αυτά. Ερωτήσεις όπως η 4 (για πόση χρονική περίοδο υπάρχουν τα τμήματα ΕΕ στις ερωτώμενες επιχειρήσεις) θα εξεταστούν στην συνέχεια σε αντιδιαστολή με μεταβλητές όπως το μέγεθος προκειμένου να συζητηθούν τα ευρήματα παραλληλίζοντας τα με αυτά της υπόλοιπης βιβλιογραφίας.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 21 ερωτήσεις (5-25) οι οποίες επιχειρούν να μετρήσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων τόσο σχετικά με το πλαίσιο λειτουργίας του συνόλου του ΕΕ για μία εταιρία, όσο και πιο συγκεκριμένα για την σχέση του ΕΕ με τις διαδικασίες οικονομικού λειτουργικού και διοικητικού ελέγχου σε μία εταιρία. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος χωρίζεται σε 5 υπό-μέρη ή διακριτές θεματικές ενότητες, οι οποίες έχουν ως εξής:

- Απόψεις σχετικά με το πλαίσιο λειτουργίας του συνόλου του ΕΕ. Αυτές οι ομάδες έχουν ως στόχο να καταγράψουν τις γενικότερες απόψεις των στελεχών των εταιριών για τον εσωτερικό έλεγχο, είτε αυτές διαθέτουν είτε δεν διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Αποτελούνται από τις ερωτήσεις 5-9 (ομάδα Α) και περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικές με το αν υποστηρίζεται από πληροφοριακά συστήματα ο ΕΕ (Q5), αν ακολουθούνται τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (Q8).
- Σχέση του ΕΕ με την λειτουργία του οικονομικού ελέγχου της εταιρίας. Αποτελείται από τις ερωτήσεις 10-12 (ομάδα Β) και περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την ορθή τήρηση λογιστικών βιβλίων και οικονομικών καταστάσεων.
- Σχέση του ΕΕ με την λειτουργία του λειτουργικού ελέγχου της εταιρίας. Αποτελείται από τις ερωτήσεις 13-14 (ομάδα C) και περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες επιλογής προμηθειών και παρακολούθησης της κίνησης εμπορευμάτων.
- Σχέση του ΕΕ με την λειτουργία του διοικητικού ελέγχου της εταιρίας. Αποτελείται από τις ερωτήσεις 15-17 (ομάδα D) και περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την τήρηση αρχείων για τους εργαζομένους και τα πρακτικά του διοικητικού συμβουλίου καθώς και την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση του ΕΕ από τα ερωτώμενα στελέχη. Αποτελείται από τις ερωτήσεις 18-25 (ομάδα E) και εξετάζει την άποψη των ερωτώμενων για την αποτελεσματικότητα και την χρησιμότητα του τμήματος ΕΕ αλλά και στην σχέση του τμήματος ΕΕ με την υπόλοιπη επιχείρηση (π.χ. Q23), τα ανώτατα στελέχη (π.χ. Q19, Q22) ή τον εξωτερικό έλεγχο (Q21).

Οι ερωτήσεις του δευτέρου μέρους απαντώνται μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert, αφενός επειδή θεωρείται ένα αποτελεσματικό, αξιόπιστο και έγκυρο μέσο μέτρησης της έντασης των αντιλήψεων και αφετέρου γιατί επιτυγχάνει να ποσοτικοποιήσει τα δεδομένα απαντήσεων σχετικά με προσωπικές πεποιθήσεις των ερωτώμενων, τα οποία είναι ποιοτικής φύσεως και άρα είναι δύσκολο να εξαχθούν συμπεράσματα με βάση αυτά. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της κλίμακας Likert είναι η δυνατότητα να εκφράζει την “αδιαφορία” (την μέση κατάσταση, το ούτε-λίγο-ούτε-πολύ) μέσω της κλίμακας 3, και έτσι διευκολύνονται οι ερωτώμενοι ακόμη περισσότερο. Τέλος, η κλίμακα Likert βοηθά τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν και να ολοκληρώσουν τα ερωτηματολόγια, εύκολα και γρήγορα, καθώς είναι εύκολο να αποδώσουν την ένταση της θετικής (προς το 5) ή αρνητικής (προς το 1) γνώμης τους για την οποιαδήποτε ερώτηση.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου συλλέγει πληροφορίες για την δημογραφία του δείγματος: την ηλικία των εργαζομένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, τη θέση τους στον τουριστικό οργανισμό και την ‘παλαιότητα’ τους σε αυτόν, αλλά και το μέγεθος της εταιρίας. Οι δημογραφικοί παράγοντες θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθούν αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής (βλ. κεφάλαιο 5.2), σε μια προσπάθεια να επαληθευτούν ή να αντικρουστούν επιχειρήματα που έχει προσφέρει η υπάρχουσα βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, όπως αναφέρθηκε στα κεφάλαια 3.3 και 4.3 το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα που καθορίζει πολλά χαρακτηριστικά του ΕΕ, από την ύπαρξη του μέχρι την αποτελεσματικότητά του και της λειτουργίες που αυτός επιτελεί. Από την άλλη, στην παρούσα βιβλιογραφία δεν αναφέρθηκε κάποια διαπίστωση που να αφορά διαφοροποιήσεις των αντιλήψεων για τον ΕΕ σε σχέση με την ηλικία των εργαζομένων. Η παρούσα εργασία σκοπεύει να προβεί σε κάποια πρώτα συμπεράσματα με βάση την ηλικία, όπως επίσης και σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, την θέση στην εταιρία και τα έτη απασχόλησης σε αυτήν. Σκοπός είναι να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως “εντοπίζεται σημαντική αλλαγή στις αντιλήψεις των στελεχών μιας επιχείρησης καθώς οι ίδιοι παραμένουν για περισσότερο χρόνο εντός της επιχείρησης;” αλλά και να επαληθευτούν ή να αντικρουστούν επιχειρήματα της βιβλιογραφίας όπως η θετική γνώμη της ανώτατης διοίκησης για τον ΕΕ ή η διαπίστωση ότι τα λοιπά τμήματα εκτός ΕΕ αντιμετωπίζουν σχετικά αρνητικά την παρουσία του ΕΕ στην επιχείρηση.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από δείγμα 42 ατόμων που είναι στελέχη διαφόρων ξενοδοχείων στον νομό Χαλκιδικής. Η δειγματοληψία ήταν μεν τυχαία, καθώς κάθε υπάλληλος μέσα στην ίδια εταιρεία είχε ίσες πιθανότητες να επιλεγεί, ωστόσο το μικρό γενικά μέγεθος πληθυσμού σε συνδυασμό με τα μικρά ποσοστά απαντητικότητας (που συναντιούνται επίσης και σε μελέτες της υπόλοιπης βιβλιογραφίας βλ. π.χ. Allergini et al, 2006) δεν ήταν δυνατόν να αποκλείσει την συλλογή διαφορετικών απαντήσεων από την ίδια επιχείρηση. Τονίζεται ότι αρχικά το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 150 στελέχη επιχειρήσεων από τα οποία δέχθηκαν να απαντήσουν τα 42, οδηγώντας σε ποσοστό απαντητικότητας 28.00%.

4.8. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Η στατιστική επεξεργασία που ακολούθησε βασίζεται σε δυο ειδή αναλύσεων, την περιγραφική και την επαγωγική στατιστική ανάλυση. Στην περιγραφική στατιστική ανάλυση πρόκειται να παρουσιαστεί απεικόνιση των ποσοστών απαντήσεων σε όλες τις ερωτήσεις όπως προκύπτουν από τους πίνακες σχετικών συχνοτήτων καθώς και η δημογραφία της έρευνας. Παράλληλα θα παρουσιαστούν και μέτρα περιγραφικής στατιστικής όπως ο αριθμητικός μέσος, ο διάμεσος και η τυπική απόκλιση. Στην συνέχεια η στατιστική επαγωγή θα συσχετίσει μεταξύ τους απαντήσεις σε δυο διαφορετικές ερωτήσεις (όπως για παράδειγμα την σχέση μεγέθους και ανεξαρτησίας του ΕΕ, δηλαδή τις ερωτήσεις 18 και 30). Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πακέτο SPSS 17.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αναλύονται στα δυο επόμενα υποκεφάλαια 5.1 και 5.2, τα οποία περιλαμβάνουν αντίστοιχα την περιγραφική στατιστική και την επαγωγική στατιστική. Το μεν κεφάλαιο 5.1. αναλύονται οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων μια προς μία ή σε ομάδες, χωρίς όμως να γίνεται συσχέτιση των απαντήσεων σε μία ερώτηση με αυτές σε κάποια άλλη π.χ. ερωτήσεις που αφορούν την δημογραφία της έρευνας. Αυτή η συσχέτιση συμβαίνει στο υποκεφάλαιο 5.2 όπου με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 17 συσχετίζονται οι απαντήσεις σε ερωτήσεις κλειδιά της έρευνας με την δημογραφία των ερωτηθέντων και εξάγονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα. Επίσης, το κεφάλαιο 5.2 περιλαμβάνει και τα αντίστοιχα στατιστικά tests ελέγχου τα οποία ελέγχουν εάν ένας δημογραφικός παράγοντας επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις σε μία ή περισσότερες ερωτήσεις.

5.1. Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια της έρευνας αναλύονται στους παρακάτω πίνακες 3 έως 5 και αναπαρίστανται γραφικά στα διαγράμματα 1 έως 4. Ο πίνακας 3 και το διάγραμμα 1 παρουσιάζουν την δημογραφία της έρευνας ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων, το μορφωτικό τους επίπεδο, την παλαιότητα και την θέση τους στην εταιρία καθώς και το μέγεθος της εταιρίας. Το σχετικό γράφημα για την ηλικία παρουσιάζει αύξουσα τάση με την ηλικία, υποδηλώνοντας ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων στελεχών ήταν άνω των 50 ετών (52.38%) ενώ ελάχιστα στελέχη ήταν κάτω των 34 ετών (9 συνολικά από τους 43 ερωτηθέντες).

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, ένα συντριπτικό 66.67% (τα 2/3 του δείγματος) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ μόλις 2 (4.765) κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο. Αυτό το μεγάλο ποσοστό αποφοίτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οφείλεται εν μέρει και στο γεγονός πως η έρευνα δεν κατόρθωσε να εστιάσει μόνο σε στελέχη ΕΕ οπότε συμπεριέλαβε και άλλων ειδών στελέχη.

Η κατανομή των θέσεων στην εταιρία αποκαλύπτει ότι σχεδόν το 31% του δείγματος είναι στελέχη ΕΕ, ενώ ένα 45,24% είναι Διευθυντικά στελέχη. Οι τελευταίοι μπορούν να μας δώσουν μια καλή εικόνα της σχέσης μεταξύ ΕΕ και Διεύθυνσης (βλ. κεφάλαιο

5.2). Οι Τμηματάρχες και οι απλοί Υπάλληλοι αποτελούν το υπόλοιπο 23% περίπου του δείγματος. Όσον αφορά την παλαιότητα του εκάστοτε στελέχους, το 57.14% απάντησε ότι βρίσκεται στην εταιρία λιγότερο από δυο έτη ενώ μόλις το 9.5%

Πίνακας 3: Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής-Δημογραφία έρευνας

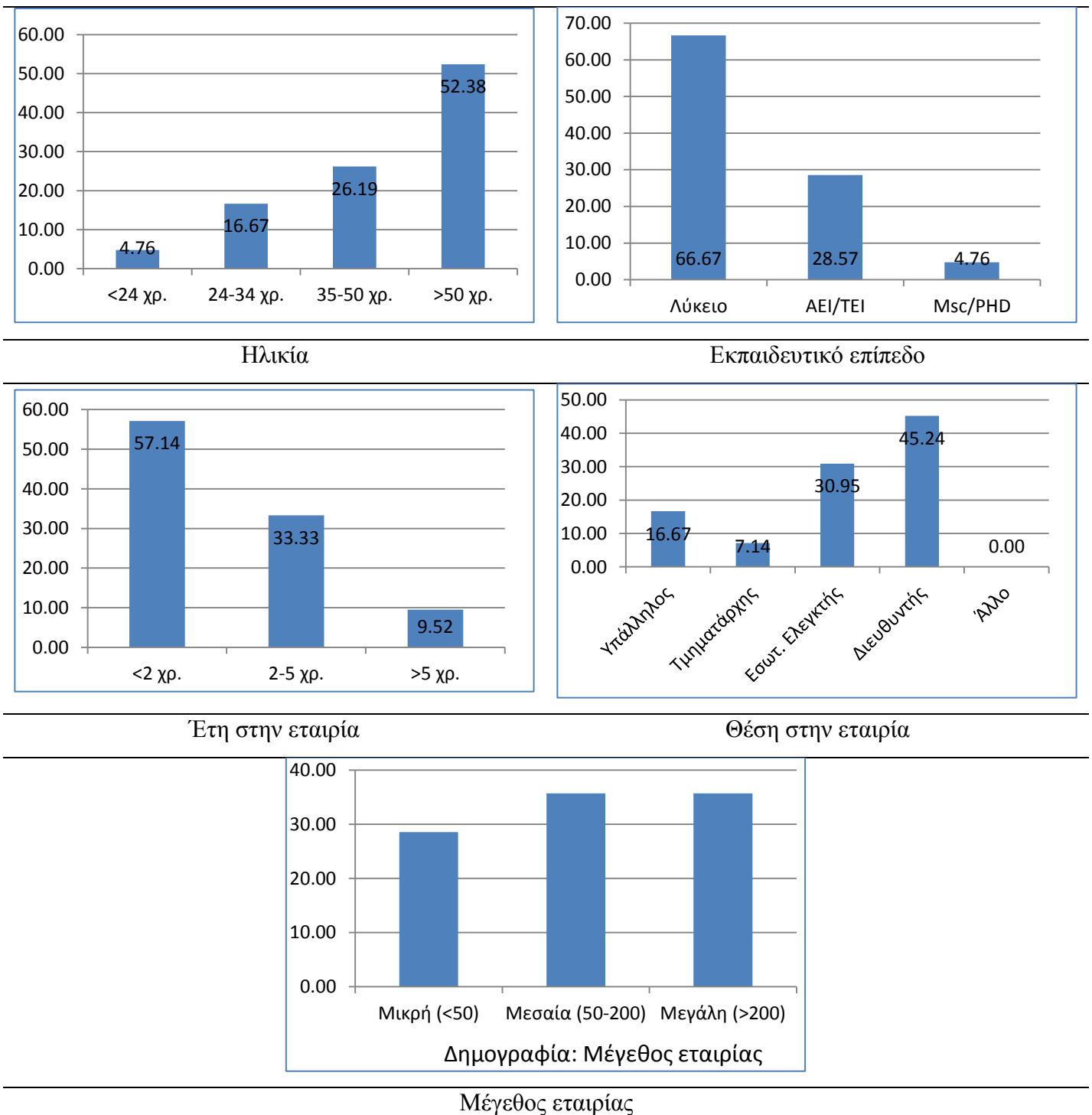
Δημογραφία				
Ηλικία				
#/%	<24 χρ.	24-34 χρ.	35-50 χρ.	>50 χρ.
#	2	7	11	22
%	4.762	16.667	26.190	52.381
Εκπαιδευτικό Επίπεδο				
#/%	Λύκειο	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό/PhD	
#	28	12	2	
%	66.667	28.571	4.762	
Έτη στην εταιρία*				
#/%	<2 χρ.	2-5 χρ.	>5 χρ.	
#	24	14	4	
%	57.143	33.333	9.524	
Θέση στην εταιρία*				
#/%	Υπάλληλος	Τμηματάρχης	Εσωτ. Ελεγκτής	Διευθυντής
#	7	3	13	19
%	16.667	7.143	30.952	45.238
Μέγεθος εταιρίας				
#/%	Μικρή (<50)	Μεσαία (50-200)	Μεγάλη (>200)	
#	12	15	15	
%	28.571	35.714	35.714	

βρίσκεται στην ίδια εταιρία για πάνω από 5 έτη. Αυτό αποτελεί ένα δείγμα της ρευστότητας και κινητικότητας στις θέσεις εργασίας στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα, η οποία απλώνεται και στα στελέχη. Αυτού του είδους η αυξημένη κινητικότητα μπορεί να λειτουργεί αρνητικά για την αποτελεσματικότητα του ΕΕ, καθώς τα στελέχη ΕΕ μπορεί να μην προλαβαίνουν να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εκάστοτε υπαλλήλους που ελέγχουν και έτσι υπονομεύεται και η διαφάνεια του ΕΕ. Τέλος, το μέγεθος των εταιριών που αποτελούν το δείγμα μας ποικίλει αρκετά. Οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν ισόποσα μέρη (από 35.71%) ενώ λιγότερες είναι οι μικρές.

Το Διάγραμμα 2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από τις γενικές ερωτήσεις (ερωτήσεις Q1-Q4) σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο στην ερωτώμενη εταιρία οι οποίες δεν απαντώνται μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Η ερώτηση Q1 αφορά την

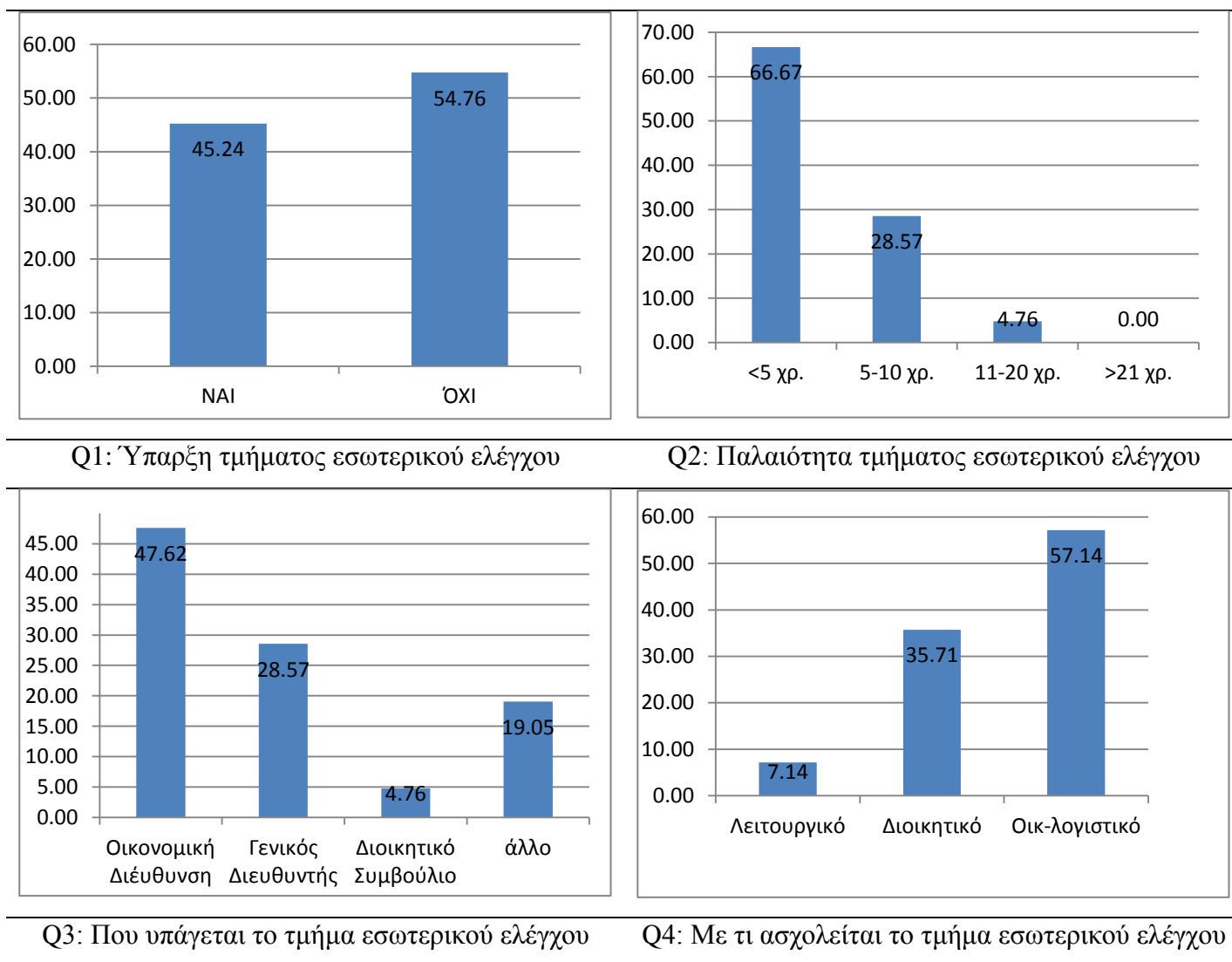
ύπαρξη τμήματος ΕΕ στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (54.76%) του δείγματος απάντησε πως δεν διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ωστόσο τα ποσοστά είναι σχεδόν ισόποσα, που σημαίνει ότι οι υπόλοιπες ερωτήσεις απαντώνται σχεδόν εξίσου από άτομα που έχουν καθημερινή τριβή με το τμήμα ΕΕ και από άτομα που δεν διαθέτουν ΕΕ στις επιχειρήσεις που εργάζονται.

Διάγραμμα 1: Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής-Δημογραφία έρευνας



Σύμφωνα με την ερώτηση Q2, καμία εταιρία δεν έχει τμήμα ΕΕ παλαιότερο των 20 ετών, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία διαθέτει ΕΕ για λιγότερο από 5 έτη. Μια πιθανή εξήγηση είναι η ανάγκη για συμμόρφωση με νέα ρυθμιστικά πλαίσια τα οποία επιβάλλουν τη δημιουργία τμήματος ΕΕ, και τα οποία σύμφωνα με τους Paggios και Pavalatos (2008) έχουν υιοθετηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό από Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Η ευθύνη για το τμήμα ΕΕ στις επιχειρήσεις που διαθέτουν (Q3) μοιράζεται κυρίως μεταξύ οικονομικής διεύθυνσης (47.62%) και Γενικού Διευθυντή (28.57) και σπάνια περνάει απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας. Ακόμη, οι κύριες ασχολίες του τμήματος ΕΕ επικεντρώνονται κυρίως στον έλεγχο οικονομικών και λογιστικών διαδικασιών.

Διάγραμμα 2: Γενικές ερωτήσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

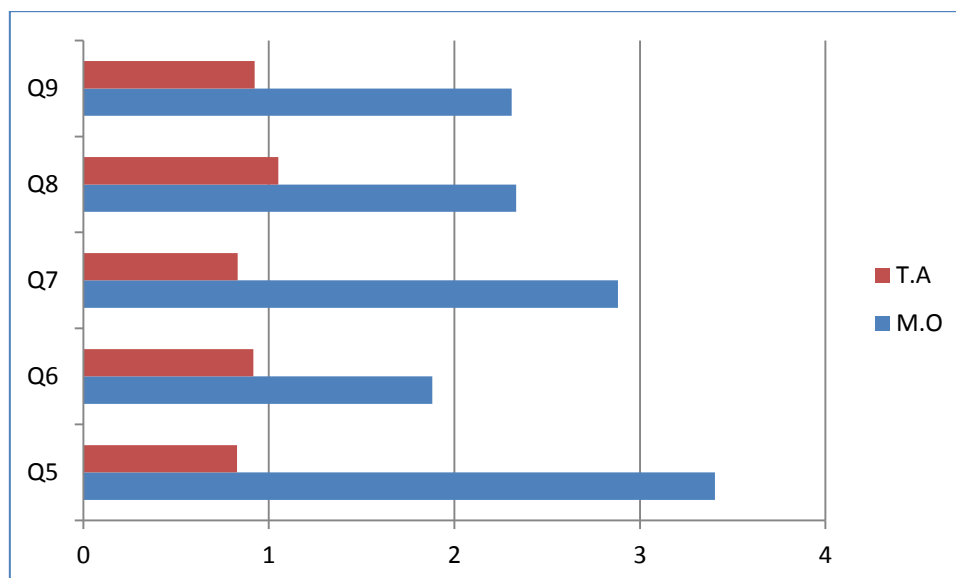


Περνώντας στις ερωτήσεις που απαντώνται με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert, ο πίνακας 4 και τα αντίστοιχα Διαγράμματα 3 και 4 παρουσιάζουν τον μέσο όρο (Μ.Ο.) και την τυπική απόκλιση (Τ.Α.) των γενικών ερωτήσεων γύρω από το πλαίσιο λειτουργίας του ΕΕ και την αξιολόγηση του ΕΕ. Τα περισσότερα τμήματα ΕΕ παρουσιάζονται να είναι εξοπλισμένα με κάποιου είδους πληροφοριακά συστήματα, ενώ ταυτόχρονα ο ΕΕ διενεργείται μερικώς (Μ.Ο. Q7 2.881) στην βάση σχεδιασμού που έγινε το προηγούμενο έτος.

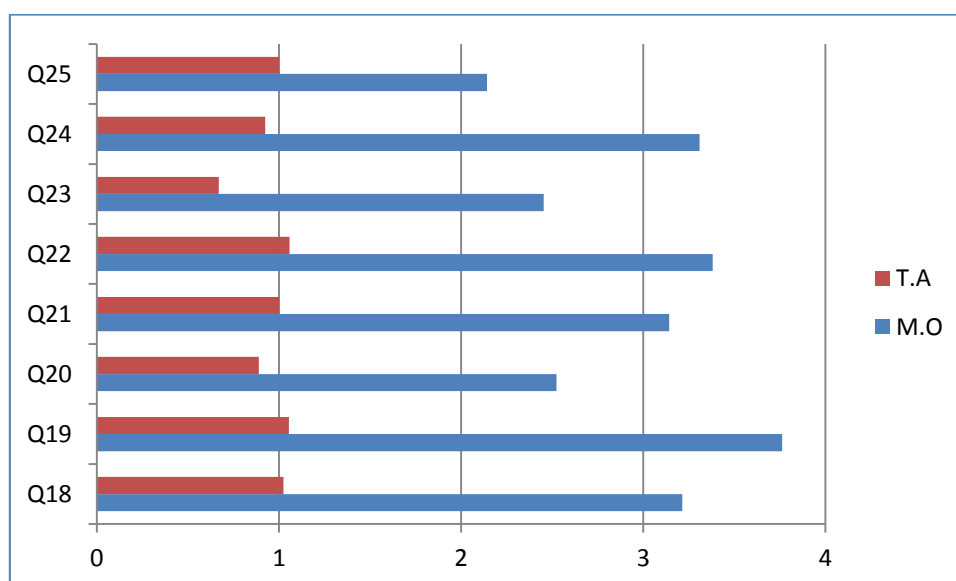
Πίνακας 4: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-Απόψεις για το πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος ΕΕ (Q5-Q9) και αξιολόγηση του ΕΕ (Q18-Q25).

	Περιεχόμενο ερώτησης	Μ.Ο.	Τ.Α.
απόψεις για το πλαίσιο λειτουργίας του ΕΕ			
Q5	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζεται από πληροφοριακά συστήματα	3.405	0.828
Q6	Στον εσωτερικό κανονισμό περιγράφεται ρητά ο τρόπος λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου	1.881	0.916
Q7	Πραγματοποιείται σχεδιασμός (budgeting) που ορίζει τα πλαίσια λειτουργίας της επερχόμενης περιόδου, βάσει των οποίων διενεργείται ο εσωτερικός έλεγχος	2.881	0.832
Q8	Η εταιρεία ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου	2.333	1.052
Q9	Συντάσσονται αναλυτικές εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου	2.310	0.924
Αξιολόγηση του ΕΕ			
Q18	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ανεξάρτητη αρχή στο εσωτερικό της εταιρείας σας	3.214	1.025
Q19	Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας σας	3.762	1.055
Q20	Θεωρείτε ότι το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας σας είναι άρτια εκπαιδευμένο στο συγκεκριμένο αντικείμενο	2.524	0.890
Q21	Θεωρείτε ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας σας επηρεάζουν αρνητικά την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου	3.143	1.002
Q22	Θεωρείτε ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί εχέγγυο για την ακριβή πληροφόρηση των μετόχων της εταιρείας σας	3.381	1.058
Q23	Θεωρείτε ότι οι ελεγχόμενοι αντιδρούν θετικά στον έλεγχο από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	2.452	0.670
Q24	Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην μείωση του ρίσκου που αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση	3.310	0.924
Q25	Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των εξωτερικών και των εσωτερικών ελεγκτών της εταιρείας σας	2.143	1.002

Διάγραμμα 3: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-Απόψεις για το πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος ΕΕ (Q5-Q9).



Διάγραμμα 4: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-Αξιολόγηση του ΕΕ (Q18-Q25).



Αντίθετα, το δείγμα των επιχειρήσεων μας πληροφορεί ότι ο ΕΕ δεν φαίνεται να γίνεται αρκετά συστηματικά: Τα διεθνή πρότυπα ακολουθούνται σε μικρό βαθμό (Μ.Ο. Q8 2.333) ενώ με την ίδια συχνότητα φαίνεται να συνάσσονται και αναλυτικές εκθέσεις ΕΕ (Μ.Ο. Q7 2.310). Αυτό εξηγείται ως ένα βαθμό από τις απαντήσεις στην ερώτηση Q6. Με Μ.Ο. 1.881, φαίνεται ότι στη πλειοψηφία των περιπτώσεων ο ΕΕ δεν έχει ρητά καθορισμένο τρόπο λειτουργίας.

Παρόλο που το αντίστοιχο τμήμα (όπου υπάρχει) δεν φαίνεται να λειτουργεί σχετικά με τα διεθνή πρότυπα αλλά ούτε και να ακολουθεί κάποιους ρητούς κανόνες, η γνώμη του μέσου ερωτηθέντα (είτε βρίσκεται σε επιχείρηση που διαθέτει τμήμα ΕΕ είτε όχι) είναι σχετικά θετική ως προς την χρησιμότητα του τμήματος ΕΕ σε μία επιχείρηση και ειδικότερα για την ανωτάτη διοίκηση: Οι Μ.Ο. των ερωτήσεων Q19 (ο ΕΕ αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ανώτατης διοίκησης?) και Q22 (η λειτουργία του ΕΕ αποτελεί εχέγγυο για την ακριβή πληροφόρηση των μετόχων της εταιρείας?) ήταν 3.762 και 3.381 αντίστοιχα, κλίνοντας προς το ‘πολύ’ στην κλίμακα Likert.

Πίνακας 5: Ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert-ΕΕ και οικονομικός, λειτουργικός και διοικητικός έλεγχος στην εταιρία (Q10-Q17).

	Περιεχόμενο ερώτησης	Μ.Ο.	Τ.Α.
ΕΕ και οικονομικός έλεγχος			
Q10	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η ορθή τήρηση των λογιστικών βιβλίων σύμφωνα με τις υφιστάμενες διατάξεις και νομοθεσία από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	3.381	0.936
Q11	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η ορθή σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων, του προϋπολογισμού και του απολογισμού από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	3.071	0.921
Q12	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην παρακολούθηση των υποχρεώσεων και απαιτήσεων της εταιρείας σας	3.095	1.055
ΕΕ και λειτουργικός έλεγχος			
Q13	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η ορθή τήρηση των σχεδιασμένων διαδικασιών προμηθειών (π.χ. επιλογή προμηθευτών, επιλογή συμφέρουσας προσφοράς) από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	4.071	0.867
Q14	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ορθή παρακολούθηση των εισαγωγών, των εξαγωγών και την διαχείριση των αποθεμάτων, όπως αυτές ορίζονται από τον εσωτερικό κανονισμό	3.738	1.014
ΕΕ και διοικητικός έλεγχος			
Q15	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η διαδικασία αξιολόγησης του εκάστοτε υπαλλήλου από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.	3.262	0.857
Q16	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ορθή τήρηση των ατομικών αρχείων των εργαζομένων	2.476	0.804
Q17	Στην εταιρεία σας το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ορθή τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου	2.476	0.740

Παρόμοια ήταν η μέση απάντηση και στην Q24 (ο ΕΕ βοηθά στην μείωση του ρίσκου που αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση?) με Μ.Ο. 3.310. Αυτές οι θετικές απόψεις για την χρησιμότητα του ΕΕ για την διοίκηση επιβεβαιώνουν προηγούμενες τέτοιες

θετικές αντιλήψεις (π.χ. Mathews et al (1994), Sarens και De Beelde (2006) και Selim και Woodward (2004)).

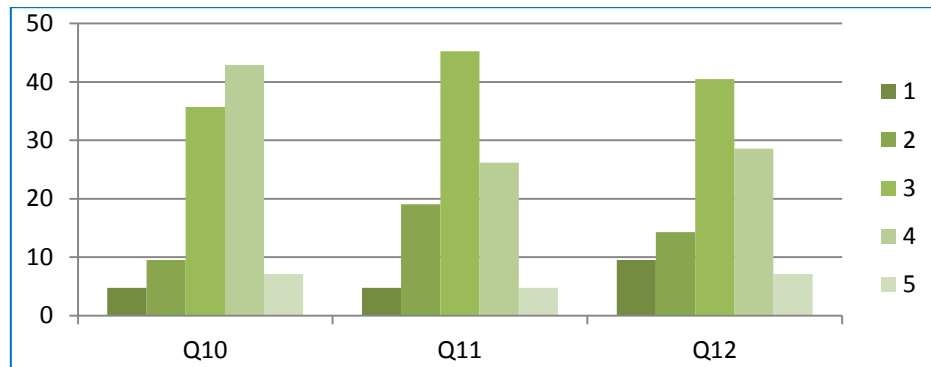
Από την άλλη, τα τμήματα ΕΕ δεν θεωρούνται εντελώς ανεξάρτητα στο εσωτερικό των εταιριών παρά μόνο “μετρίως” όπως αποδεικνύει ο Μ.Ο. 3.214 της Q18, ενώ η γνώμη των ερωτηθέντων για το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού είναι ελαφρώς αρνητική (Μ.Ο. απαντήσεων στην ερώτηση Q20 2.524), κάτι που απηχεί επίσης παλαιότερα ευρήματα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Ένας άλλος παράγοντας για την σχετικά ελλιπή εκπαίδευση των στελεχών του τμήματος ΕΕ (όπως γίνεται αντιληπτή από τις απαντήσεις) μπορεί να είναι και το μέγεθος της επιχείρησης ή τα έτη παρουσίας ΕΕ στην επιχείρηση (βλ. το υποκεφάλαιο 5.2)

Τέλος, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις Q21, Q23 και Q25 φαίνεται να απηχούν έντονα απόψεις που εντοπίζονται στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία για τον ΕΕ (βλ. την βιβλιογραφική ανασκόπηση στο κεφάλαιο 3.3. και επίσης το κεφάλαιο 4.3). Στην ερώτηση Q21 (επίδραση εξωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού) ο Μ.Ο. απαντήσεων είναι 3.143, ελαφρώς πάνω από το “μέτρια”, ενώ στην Q25 η συνεργασία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζεται ως “λίγο” ικανοποιητική (Μ.Ο. 2.143). Τέλος, οι αντιδράσεις των ελεγχόμενων μερών απέναντι στον εξωτερικό έλεγχο φαίνεται να είναι μεικτές, κινούμενες από το “λίγο” προς το “μέτρια” (Μ.Ο. ερώτησης Q23 2.452).

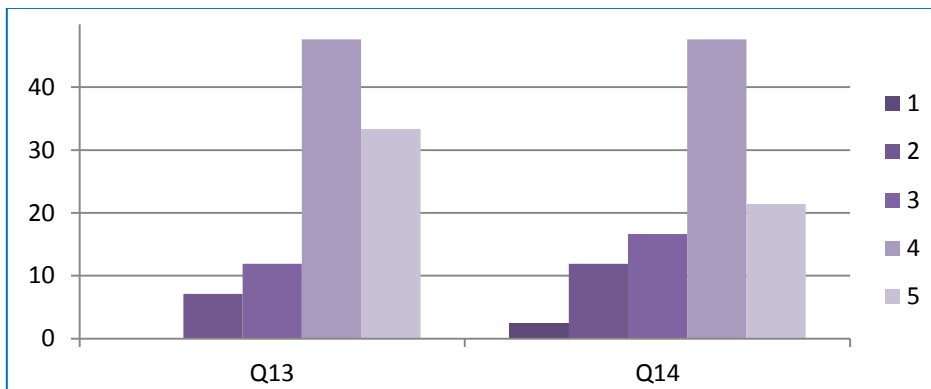
Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό του πίνακα 4 που οφείλουμε να τονίσουμε είναι η μικρή σχετικά τυπική απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων από τα 42 ερωτηματολόγια. Σε καμία από τις απαντήσεις η τυπική απόκλιση δεν είναι πάνω από 1.1.

Περνώντας στις ερωτήσεις που αφορούν την άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την σχέση του ΕΕ με τις διαδικασίες του οικονομικού, λειτουργικού και διοικητικού ελέγχου, ο πίνακας 5 (πάνω) και το διάγραμμα 5 (κάτω) παρουσιάζουν τα αποτελέσματα. Η γενική εικόνα είναι πως οι ερωτηθέντες έχουν σχετικά θετικές απόψεις για την επίδραση του ΕΕ πάνω στις λειτουργίες του λειτουργικού ελέγχου

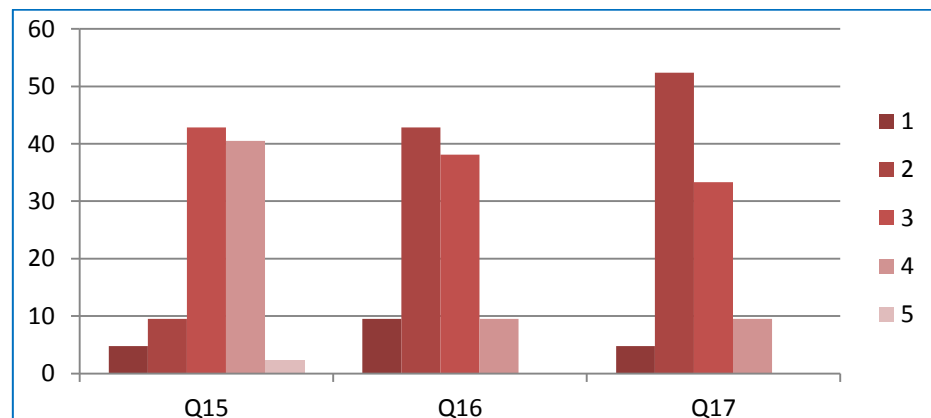
Διάγραμμα 5: Ομάδες ερωτήσεων πενταβάθμιας κλίμακας Likert B, C, D (ΕΕ και οικονομικός, λειτουργικός και διοικητικός έλεγχος στην εταιρία, Q10-Q17)



ΕΕ και οικονομικός έλεγχος στην εταιρία



ΕΕ και λειτουργικός έλεγχος στην εταιρία



ΕΕ και διοικητικός έλεγχος στην εταιρία

παρακολούθηση εισαγωγών, εξαγωγών, διαχείριση των αποθεμάτων, επιλογή προμηθευτών, επιλογή συμφέρουσας προσφοράς κ.α.) στις οποίες το τμήμα ΕΕ συμβάλλει κατά μέσο όρο αρκετά και θετικά. Αυτό διαφοροποιείται ελαφρώς όταν κοιτάζουμε τις ερωτήσεις που αφορούν την σχέση ΕΕ και οικονομικού ή διοικητικού ελέγχου, όπου το τμήμα ΕΕ φαίνεται να μην συμβάλλει αποφασιστικά.

Συγκεκριμένα, σε λειτουργίες όπως η ορθή τήρηση των λογιστικών βιβλίων και η ορθή σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων το τμήμα ΕΕ συμβάλει μετρίως”, ενώ ίδια είναι η εικόνα όσον αφορά διαδικασίες όπως η αξιολόγηση των εργαζομένων και η τήρηση των ατομικών τους αρχείων.

Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να επηρεάζει την ανάμειξη του ΕΕ στις λειτουργίες αυτές είναι το μέγεθος την εταιρίας. Το μέγεθος είναι συνδεδεμένο με την ενσωμάτωση ρυθμιστικών πλαισίων και διεθνών προτύπων γύρω από τον ΕΕ, και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα ερωτηθέντα στελέχη δεν ανέφεραν σημαντική ενσωμάτωση των διεθνών προτύπων και διαδικασιών στα τμήματα ΕΕ των εταιριών τους (βλ. ερωτήσεις Q7-Q9). Κάτι που επίσης αξίζει να παρατηρηθεί είναι πως η συμβολή του ΕΕ εμφανίζεται να είναι καθοριστική στο τμήμα του ελέγχου εκείνο (λειτουργικός) με το οποίο φαίνεται να ασχολούνται το λιγότερο τα τμήματα ΕΕ των ερωτηθέντων στελεχών. Από το διάγραμμα 2 παρατηρούμε ότι μόνο το 7.14% των τμημάτων ΕΕ του δείγματος ασχολείται με τον λειτουργικό έλεγχο. Αντίθετα, ο οικονομικός και διοικητικός έλεγχος απασχολούν περισσότερο τα τμήματα ΕΕ του δείγματος, και σε αυτές τις δύο λειτουργίες ελέγχων ο ΕΕ φαίνεται να μην έχει καθοριστική συμβολή. Αυτό αποτελεί μια ισχυρή ένδειξη περί αναποτελεσματικότητας των τμημάτων ΕΕ στο δείγμα των τουριστικών επιχειρήσεων που μελετάμε (όπως αυτή αντιλαμβάνεται από τα στελέχη των εταιριών).

Παρόλη την μετρούμενη μέτρια συμβολή του τμήματος ΕΕ στο να εισαχθούν και να ακολουθούνται τυποποιημένες διαδικασίες π.χ. στον έλεγχο των προμηθειών ή στην αξιολόγηση των εργαζόμενων ή στην τήρηση των αρχείων τους, τα στελέχη αντιλαμβάνονται τον ΕΕ σαν ένα σημαντικό εργαλείο τουλάχιστον για την διοίκηση.

5.2. Αποτελέσματα Επαγωγικής Στατιστικής.

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία επαγωγικής στατιστικής που συσχετίζουν τις απόψεις των ερωτηθέντων για τον ΕΕ με δημογραφικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται εάν και κατά πόσο οι απαντήσεις που αφορούν (α) την σχέση του ΕΕ με τις λειτουργίες του οικονομικού, λειτουργικού και διοικητικού ελέγχου και (β) τις απόψεις για την αξιολόγηση του ΕΕ, διαφέρουν ως προς (i) το μορφωτικό επίπεδο, (ii) την παλαιότητα των ερωτηθέντων και (iii) την θέση τους στην εταιρία.

Οι παρακάτω αναλύσεις έγιναν με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 17 και του εργαλείου συγκρίσεων μέσω one-way ANOVA. Ο συγκεκριμένος έλεγχος συγκρίνει τους μέσους όρους των τιμών μιας εξαρτημένης μεταβλητής (η κάθε μια απάντηση στην περίπτωση μας) για διαφορετικές τιμές ενός ποιοτικού ή ποσοτικού παράγοντα (factor) μέσω μιας F στατιστικής. Το τελικό αποτέλεσμα του ελέγχου δείχνει εάν η μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής διαφέρει στατιστικά σημαντικά για διαφορετικές τιμές του παράγοντα. Στους πίνακες που ακολουθούν συμπεριλήφθηκαν τα p-values του κάθε ελέγχου (στήλη ‘sig.’) ενώ σε μια δεύτερη στήλη (‘sig. level’) υποδεικνύεται η στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο σημαντικότητας 10% (*), 5% (**), 1% (***) ή καθόλου (-). Τέλος, ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε ο εν λόγω έλεγχος αντί του απλού ελέγχου t-student είναι πώς και οι τρεις διαφορετικοί παράγοντες που εξετάζουμε αποτελούνται από περισσότερες από δυο κατηγορίες.

Πίνακας 6: Αντιλήψεις για τον ΕΕ και μορφωτικό επίπεδο.

ερώτηση	Μ.Ο. ανά κατηγορία			ANOVA test	
	Δευτεροβάθμια εκπ.	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Msc/PhD	sig.	sig. level
Q10	3.333	3.333	4.000	0.504	-
Q11	2.852	3.333	4.000	0.059	*
Q12	3.444	2.583	2.000	0.008	**
Q13	3.963	4.417	3.667	0.229	-
Q14	3.630	3.917	4.000	0.654	-
Q15	3.000	3.833	3.333	0.016	**
Q16	2.444	2.583	2.333	0.846	-
Q17	2.778	1.917	2.000	0.001	***
Q18	2.852	4.083	3.000	0.001	***
Q19	3.889	3.333	4.333	0.200	-
Q20	2.481	2.583	2.667	0.913	-
Q21	3.148	3.333	2.333	0.309	-
Q22	2.963	3.917	5.000	0.000	***
Q23	2.148	3.000	3.000	0.000	***
Q24	3.000	3.833	4.000	0.010	*
Q25	1.630	2.833	4.000	0.000	***

Ο πίνακας 6 παρουσιάζει τους μέσους όρους των ερωτήσεων Q10-Q25 για διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Παρατηρούμε πως σε αρκετές ερωτήσεις που αφορούν τις διαδικασίες έλεγχων (π.χ. Q10, Q11, Q21) υπάρχει μία σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ αποφοίτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ΑΕΙ/ΤΕΙ, με εκείνους που διαθέτουν περεταίρω εκπαιδευτικούς τίτλους να διαφέρουν

σημαντικά. Αυτό διαφοροποιείται στις ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση του ΕΕ, όπου παρατηρείται γενικότερα μια πιο θετική στάση απέναντι στον ΕΕ όσο το εκπαιδευτικό επίπεδο ανεβαίνει. Για παράδειγμα, στις ερωτήσεις Q22 και Q23 οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ έχουν πιο θετική γνώμη για την χρησιμότητα του ΕΕ για τους μετόχους ή την ανώτατη διοίκηση από ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά λιγότερο θετική από τους κατόχους Μεταπτυχιακών η διδακτορικών τίτλων. Αυτό είναι πιθανό να σχετίζεται και με την θέση των ερωτηθέντων στην εταιρία. Καθώς είναι πιθανότερο άτομα με περισσότερη εκπαίδευση να καταλαμβάνουν θέσεις με περισσότερη ευθύνη (π.χ. Τμηματάρχες ή Διευθυντικά στελέχη), οι τελευταίοι είναι αυτοί που είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι για τα αποτελέσματα του ΕΕ και επομένως έχουν μια θετική γνώμη για αυτόν.

Από τον πίνακα 6 παρατηρούμε πως σε ερωτήσεις που αφορούν τον διοικητικό έλεγχο και την αξιολόγηση του ΕΕ έχουμε στατιστικά σημαντικές διαφορές (της τάξεως του 1%) ανάμεσα στα διάφορα εκπαιδευτικά επίπεδα. Στατιστικά σημαντικές διαφορές σε 5% υπάρχουν στις ερωτήσεις Q12 και Q15, ενώ αντίθετα, δεν παρατηρούνται διαφορές σε ερωτήσεις όπως η Q13 και Q14. Όλοι οι ερωτηθέντες ανεξαρτήτως εκπαιδευτικού επιπέδου συμφωνούν πως το τμήμα ΕΕ παίζει έναν καθοριστικό ρόλο όσον αφορά τις λειτουργίες του λειτουργικού ελέγχου σε μια επιχείρηση.

Πίνακας 7: Αντιλήψεις για τον ΕΕ και έτη στην εταιρία

ερώτηση	Μ.Ο. ανά κατηγορία			ANOVA test	
	<2 χρ.	2-5 χρ.	>5 χρ.	sig.	sig. level
Q18	2.875	3.714	3.500	0.039	**
Q19	4.042	3.214	4.000	0.055	*
Q20	2.458	2.500	3.000	0.537	-
Q21	3.250	3.071	2.750	0.630	-
Q22	2.875	3.929	4.500	0.000	***
Q23	2.333	2.500	3.000	0.175	-
Q24	2.917	3.786	4.000	0.004	***
Q25	1.583	2.571	4.000	0.000	***

Ο πίνακας 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους των ερωτήσεων Q18-Q25 που αφορούν την αξιολόγηση του ΕΕ σε σχέση με τα χρόνια που οι ερωτηθέντες παραμένουν στην εταιρία τους. Παρατηρούμε πως υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι συμφωνούν ανεξαρτήτως του αν είναι παλαιότεροι ή νέοι μέσα σε μια εταιρία.

Τέτοιες είναι η μέτρια στάση απέναντι στην εκπαίδευση των στελεχών του τμήματος ΕΕ (Q20) αλλά και η γενικότερη αρνητική στάση απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές και την επίδραση τους στον ΕΕ (Q21) όπως και η αρνητική κατά μέσο όρο στάση των υπολοίπων τμημάτων απέναντι στον ΕΕ στο εσωτερικό μιας εταιρίας (Q23). Από την άλλη πλευρά, στις ερωτήσεις όπου παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ παλαιών και νέων υπαλλήλων (όπως π.χ. στο ένα ο ΕΕ μειώνει το ρίσκο ή εάν βοηθά στην ακριβή πληροφόρηση της διοίκησης), οι παλαιοί υπάλληλοι τείνουν να έχουν μια πιο θετική στάση απέναντι στον ΕΕ σε σχέση με νεότερους υπαλλήλους.

Πίνακας 8: Αντιλήψεις για τον ΕΕ και θέση στην εταιρία

ερώτηση	Μ.Ο. ανά κατηγορία				ANOVA test	
	Υπάλληλος	Τμηματάρχης	Εσωτ. Ελεγκτής	Διευθυντής	sig.	sig. level
Q10	2.143	4.000	3.692	3.526	0.000	***
Q11	1.857	4.667	2.846	3.421	0.000	***
Q12	1.571	3.000	4.154	2.947	0.000	***
Q13	5.000	5.000	3.231	4.158	0.000	***
Q14	3.714	5.000	3.538	3.684	0.156	-
Q15	3.429	1.333	2.769	3.842	0.000	***
Q16	1.429	3.333	2.308	2.842	0.000	***
Q17	1.857	2.667	3.308	2.105	0.000	***
Q18	3.000	3.000	2.231	4.000	0.000	***
Q19	4.143	4.667	4.462	3.000	0.000	***
Q20	1.857	1.667	3.385	2.316	0.000	***
Q21	3.571	2.667	3.231	3.000	0.500	-
Q22	3.286	1.000	2.769	4.211	0.000	***
Q23	3.000	2.667	1.769	2.684	0.000	***
Q24	3.000	3.333	2.462	4.000	0.000	***
Q25	2.000	2.000	1.231	2.842	0.000	***

Το τελευταίο από τα παραπάνω ευρήματα θα πρέπει να συσχετιστεί και με την θέση των υπαλλήλων στην εταιρία, όπως έγινε παραπάνω. Εάν δεχτούμε το γεγονός ότι οι παλαιότεροι υπάλληλοι συνήθως καταλαμβάνουν και τις υψηλότερες θέσεις, τότε είναι λογικό συμπέρασμα να έχουν θετικότερη άποψη για την λειτουργία του ΕΕ. Επίσης, τα περισσότερα χρόνια ενός υπαλλήλου στην εταιρία συσσωρεύουν εμπειρίες εργασίας και ο υπάλληλος πιθανόν έχει δει στην πράξη περιπτώσεις όπου ο ΕΕ βοήθησε στην εξομάλυνση κάποιας εσωτερικής κρίσης ή ακόμη και οδήγησε στην πρόληψη κάποιας. Τέλος, κοιτάζοντας κανείς από την οπτική του κλάδου που μελετά

η έρευνα, σε μια επιχείρηση που βιώνει εντόνους και εντατικούς ρυθμούς στους οποίους πρέπει να συντονιστεί με επιτυχία ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων για να προσφερθούν οι τουριστικές υπηρεσίες το τμήμα ΕΕ αποδεικνύεται πολύ χρήσιμο. Οι παλαιότεροι εργαζόμενοι με εμπειρία στον τουριστικό κλάδο αντιλαμβάνονται καλύτερα την χρησιμότητα αυτή σε σχέση με νεότερους εργαζόμενους.

Η θέση στην εταιρία ως παράγοντας που επηρεάζει τις απόψεις των στελεχών για τον ΕΕ εξετάζεται στον πίνακα 8. Παρατηρούμε ότι η θέση στην εταιρία είναι ο πιο σημαντικός από τους παράγοντες που εξετάζονται. Σε 14 από τις 16 ερωτήσεις του πίνακα 8 υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που προέρχονται από διαφορετικές θέσεις εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν περιπτώσεις όπου όσο η θέση εργασίας τείνει να περιλαμβάνει περισσότερη ευθύνη (από απλό υπάλληλο σε Τμηματάρχη, Εσωτερικό Ελεγκτή και τέλος σε Διευθυντή) οι απαντήσεις τείνουν να είναι πιο ακραία αισιόδοξες, ενώ οι θέσεις εργασίας με λιγότερη ευθύνη και σε χαμηλότερα κλιμάκια τείνουν να δίνουν πιο μετριοπαθείς απαντήσεις. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε ερωτήσεις που αφορούν την σχέση του ΕΕ με την ανώτατη διοίκηση. Για παράδειγμα, σε ερωτήσεις όπως η Q18, Q22, και Q24, οι Διευθυντές θεωρούν ότι το τμήμα ΕΕ είναι περισσότερο ανεξάρτητο, πληροφορεί ακριβέστερα την ανώτατη διοίκηση και μειώνει το ρίσκο περισσότερο από όσο το θεωρούν άλλες θέσεις εργασίας. Αυτή η παρατήρηση ευθυγραμμίζεται απόλυτα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από τις απόψεις για τον ΕΕ, όπου στο κεφάλαιο 3.3. συζητήθηκαν σχετικά ευρήματα τα οποία συνέκλιναν σε μια πολύ θετική άποψη για τον ΕΕ από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένες ερωτήσεις στις οποίες τα στελέχη του τμήματος ΕΕ διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με τα υπόλοιπα στελέχη ως προς τα απαντήσεις. Αυτό συμβαίνει σε ερωτήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα του τμήματος ΕΕ, όπως η ερώτηση Q12 (‘‘το τμήμα ΕΕ συμβάλλει στην παρακολούθηση των απαιτήσεων και υποχρεώσεων της εταιρίας?’’) όπου τα στελέχη ΕΕ θεωρούν ότι η συμβολή τους είναι σημαντική (Μ.Ο. απαντήσεων 4.15) ενώ δεν φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο και με τα λοιπά στελέχη.

Μια παρόμοια κατάσταση συναντάμε στην ερώτηση Q18 όπου τα στελέχη του τμήματος ΕΕ φαίνεται να βλέπουν το τμήμα ως λιγότερο ανεξάρτητο από όσο το βλέπουν τα υπόλοιπα στελέχη, ενώ στην περίπτωση της ερώτησης Q23 παρατηρούμε ότι τα στελέχη ΕΕ θεωρούν ότι η υπόλοιπη εταιρία τους αντιλαμβάνεται περισσότερο αρνητικά από όσο τελικά απαντούν τα υπόλοιπα στελέχη. Σε αυτήν την περίπτωση

δεν παρατηρούμε την “καχυποψία” απέναντι στα στελέχη ΕΕ που παρατηρεί η υπόλοιπη βιβλιογραφία. Αντίθετα παρατηρούμε ότι τα ίδια τα στελέχη ΕΕ έχουν αυτήν την οπτική γωνία, κάτι που όμως δεν επιβεβαιώνεται από τα υπόλοιπα στελέχη. Μια ακόμη διαφοροποίηση των στελεχών ΕΕ φαίνεται στην ερώτηση σχετικά με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Οι ίδιοι θεωρούν τους εαυτούς τους “μέτρια” προς “πολύ” εκπαιδευμένους (Μ.Ο. 3.385). Αντίθετα, οι λοιποί εργαζόμενοι φαίνεται να θεωρούν ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών ΕΕ δεν είναι ικανοποιητικό, με τους Υπαλλήλους και τους Τμηματάρχες μάλιστα να το θεωρούν από “λίγο” έως “καθόλου” ικανοποιητικό. Τέλος, στη ερώτηση Q25 παρατηρούμε μια ακόμη διαφοροποίηση μεταξύ των στελεχών ΕΕ και των υπολοίπων. Τα στελέχη ΕΕ θεωρούν ότι η αλληλεπίδραση με εξωτερικούς ελεγκτές (που αφορά αποκλειστικά τους ίδιους) δεν είναι καθόλου ικανοποιητική (Μ.Ο. 1.231) ενώ τα υπόλοιπα στελέχη έχουν πιο θετικές γνώμες για την συνεργασία μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού ελέγχου, ίσως γιατί κατά μεγάλο βαθμό αυτή η συνεργασία δεν επηρεάζει τους ίδιους (υπαλλήλους, τμηματάρχες ή διευθυντές).

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 8 μπορούμε να πούμε ότι ο παράγοντας “θέση στην εταιρία” αποτελεί τον πιο καθοριστικό από όσους εξετάστηκαν στο να διαμορφώσει τις απόψεις για την λειτουργία του ΕΕ σε μια εταιρία. Διαφορετικές θέσεις εργασίας εκφράζουν (στατιστικά σημαντικά) διαφορετικές απόψεις για τον ΕΕ και αυτές οι διαφορές δεν περιλαμβάνουν μόνο την αποτελεσματικότητα του τμήματος αλλά και την σημαντικότητα του καθώς και τις απόψεις που έχουν για το τμήμα τα εντός και εκτός αυτού στελέχη. Οι απαντήσεις των διαφορετικών στελεχών φαίνεται να ευθυγραμμίζονται με την θέση τους π.χ. οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούν την συμβολή του στην εταιρία σημαντική και το ίδιο ισχύει για τα διευθυντικά στελέχη, αλλά όχι τόσο για τους χαμηλόβαθμους υπάλληλους ή τους υπευθύνους τμημάτων οι οποίοι έχουν ενδεχομένως και περισσότερη καθημερινή τριβή με τα στελέχη του ΕΕ.

Τέλος, ο παράγοντας “θέση στην εταιρία” φαίνεται να επηρεάζει και τους άλλους δυο παράγοντες που εξετάστηκαν, καθώς η θέση συνδυάζεται συνήθως με συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης (υψηλό) αλλά και κάποια έτη παραμονής στη εταιρία. Οι συντελεστές συσχέτισης των τριών δημογραφικών παραγόντων που φαίνονται στο παρακάτω πίνακα 9 δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της θέσης και των ετών αλλά και του εκπαιδευτικού επιπέδου, με την συσχέτιση μεταξύ των ετών και θέσης στην εταιρία να είναι αρκετά υψηλή (0.624).

Πίνακας 9: Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ δημογραφικών παραγόντων.

	εκπ. επίπεδο	έτη στην εταιρία	θέση στην εταιρία
εκπ. επίπεδο	1.000		
έτη στην εταιρία	0.667	1.000	
θέση στην εταιρία	0.391	0.624	1.000

5.3. Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στα κεφαλαία 5.1 και 5.2 οδηγούν σε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την λειτουργία του εσωτερικού έλεγχου, την αποτελεσματικότητα και την χρησιμότητα του και τις απόψεις για αυτόν στο εσωτερικό της εταιρίας. Ο σχετικά μικρός αριθμός του δείγματος επιφυλάσσει γενικότερα την γενίκευση των συμπερασμάτων για το σύνολο του τουριστικού κλάδου της Ελλάδας. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι τα παρακάτω γενικά συμπεράσματα έχουν τοπικό χαρακτήρα και ισχύουν τουλάχιστον για τις τουριστικές ξενοδοχειακές μονάδες της Χαλκιδικής:

- Η πλειοψηφία των στελεχών σε νευραλγικές θέσεις (π.χ. Τμηματάρχες, Εσωτερικοί ελεγκτές ή Διευθυντές) στις ξενοδοχειακές μονάδες τη Χαλκιδικής είναι μέσης ηλικίας (άνω των 34 ή και 50 ετών).
- Περισσότερα από τα μισά στελέχη του δείγματος βρίσκονται στην εταιρία λιγότερο από δυο έτη, κάτι που δείχνει την ρευστότητα και την κινητικότητα στις θέσεις εργασίας στον τουριστικό τομέα στην συγκεκριμένη περιοχή. Αυτή η κινητικότητα φαίνεται να λειτουργεί αρνητικά για τις απόψεις που εκφράζουν τα στελέχη, καθώς περισσότερη παραμονή στην ίδια εταιρία είναι συνδεδεμένη με πιο θετικές απόψεις για τον εσωτερικό έλεγχο, την αποτελεσματικότητα του και την συμβολή του στην πρόληψη εταιρικού κινδύνου.
- Οι λειτουργίες του ΕΕ δεν φαίνεται να γίνονται αρκετά συστηματικά, καθώς δεν ακολουθούνται ικανοποιητικά τα διεθνή πρότυπα και δεν συντάσσονται συχνά αναλυτικές εκθέσεις ΕΕ. Στη πλειοψηφία των ερωτηθέντων εταιριών ο ΕΕ δεν έχει ρητά καθορισμένο τρόπο λειτουργίας.
- Παρόλα αυτά αναγνωρίζεται η χρησιμότητα του τμήματος ΕΕ και ειδικότερα για την ανωτάτη διοίκηση: Τα στελέχη που κατέχουν θέσεις Διευθυντών

απαντούν πιο θετικά στις ερωτήσεις για την αξιολόγηση του ΕΕ και θεωρούν το τμήμα περισσότερο ανεξάρτητο σε σχέση με άλλες θέσεις εργασίας.

- Συγκεκριμενοποιώντας, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο ΕΕ βοηθά ιδιαίτερα στις λειτουργίες του λειτουργικού ελέγχου, όχι όμως και σε αυτές του οικονομικού ή διοικητικού ελέγχου, όπου το τμήμα ΕΕ φαίνεται να μην συμβάλλει αποφασιστικά.
- Το παράδοξο με την παραπάνω παρατήρηση είναι πως η συμβολή του ΕΕ θεωρείται πιο σημαντική στο τμήμα του ελέγχου εκείνο (λειτουργικός) με το οποίο ασχολούνται το λιγότερο τα τμήματα ΕΕ των ερωτηθέντων στελεχών. Από την άλλη ο οικονομικός και διοικητικός έλεγχος απασχολούν περισσότερο τα τμήματα ΕΕ του δείγματος αλλά αναποτελεσματικά καθώς σε αυτές τις δύο λειτουργίες ελέγχων ο ΕΕ φαίνεται να μην έχει καθοριστική συμβολή.
- Μελετώντας τα αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής, παρατηρούμε σύγκλιση απόψεων μεταξύ αποφοίτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ΑΕΙ/ΤΕΙ σε ότι αφορά την συμβολή του ΕΕ στον οικονομικό, λειτουργικό και διοικητικό έλεγχο.
- Σε ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση του ΕΕ παρατηρείται μια πιο θετική στάση απέναντι στον ΕΕ όσο το εκπαιδευτικό επίπεδο ανεβαίνει.
- Όλοι οι ερωτηθέντες ανεξαρτήτως εκπαιδευτικού επιπέδου συμφωνούν πως το τμήμα ΕΕ παίζει έναν καθοριστικό ρόλο όσον αφορά τις λειτουργίες του λειτουργικού ελέγχου σε μια επιχείρηση.
- Οι παλαιοί υπάλληλοι τείνουν να έχουν μια πιο θετική στάση απέναντι στον ΕΕ σε σχέση με νεότερους υπαλλήλους.
- Η θέση στην εταιρία είναι ο πιο σημαντικός από τους παράγοντες που εξετάζονται καθώς επηρεάζει περισσότερο από τους υπόλοιπους τις απόψεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Η αύξηση της ευθύνης που αντιστοιχεί στην θέση εργασίας οδηγεί σε πιο θετικές απόψεις για τον εσωτερικό έλεγχο ενώ οι θέσεις εργασίας με λιγότερη ευθύνη και σε χαμηλότερα κλιμάκια τείνουν να δίνουν πιο μετριοπαθείς απαντήσεις.
- Τα στελέχη του τμήματος ΕΕ διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με τα υπόλοιπα στελέχη ως προς τις απαντήσεις που αφορούν έμμεσα ή άμεσα το

τμήμα ΕΕ. Τείνουν να έχουν πιο θετική γνώμη για το τμήμα τους αλλά και για το εκπαιδευτικό τους επίπεδο από ότι οι λοιποί υπάλληλοι, ωστόσο θεωρούν το τμήμα ως λιγότερο ανεξάρτητο από όσο το βλέπουν τα υπόλοιπα στελέχη ενώ πιστεύουν ότι η υπόλοιπη εταιρία τους αντιλαμβάνεται περισσότερο αρνητικά από όσο συμβαίνει σύμφωνα με τα υπόλοιπα στελέχη. Τέλος, έχουν πιο αρνητική γνώμη για τους εξωτερικούς ελεγκτές από την υπόλοιπη εταιρία.

- Η θέση ενός υπαλλήλου στην εταιρία φαίνεται να επηρεάζει (ή και να επηρεάζεται από) τα έτη παραμονής στην εταιρία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των τριών παραγόντων είναι θετικοί και σχετικά υψηλοί.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα - Προτάσεις Βελτίωσης

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να μελετήσει τις γνώμες και τις απόψεις που υπάρχουν για την λειτουργία του εσωτερικού έλεγχου στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας. Ένα καλό και αποτελεσματικό τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προλαμβάνει καταστάσεις κρίσεων στο εσωτερικό της εταιρίας, να ανιχνεύει και να εξομαλύνει κινδύνους πριν πλήξουν την παραγωγική διαδικασία των εταιριών και αποτελεί έναν πολύ σημαντικό διάλογο επικοινωνίας μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των υπόλοιπων τμημάτων. Παρόλο που αυτός ο διάλογος συχνά αντιμετωπίζεται καχύποπτα ως μια μορφή “εσωτερικής αστυνόμευσης” είναι πολύ σημαντικός σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου η κεντρική διοίκηση είναι μερικώς ή πλήρως αποκομμένη από αυτή καθαυτή την λειτουργία της εταιρίας.

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε ένα δείγμα 42 δομημένων ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Χαλκιδικής σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα σε αυτά. Εξήχθησαν αρκετά συμπεράσματα, ορισμένα από τα οποία συναντώνται και συμφωνούν με απόψεις και παρατηρήσεις για τον εσωτερικό έλεγχο από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Τέτοια είναι για παράδειγμα οι πολύ θετικές απόψεις της ανώτατης διοίκησης για τον εσωτερικό έλεγχο ή η παραδοχή πως τα στελέχη του τμήματος δεν είναι τόσο άρτια εκπαιδευμένα όσο θα έπρεπε. Παρατηρήθηκαν ωστόσο και “Ελληνικές” ιδιαιτερότητες, όπως είναι η υψηλή κινητικότητα στα στελέχη και το γεγονός πως τα τμήματα ΕΕ (όπου υπάρχουν) δεν συμμορφώνονται απολύτως με τα διεθνή πρότυπα και δεν διαθέτουν παρά “μέτρια” επαρκή τεχνολογία για να διευκολύνει τις λειτουργίες τους.

Οι παραπάνω θέσεις (βλ. την σύνοψη στο κεφάλαιο 5.3) συνθέτουν ένα πολύπλοκο και σύνθετο μωσαϊκό απόψεων γύρω από τον εσωτερικό έλεγχο, μπορούν όμως να χρησιμοποιηθούν από ενδιαφερόμενους προκειμένου να προβούν σε σημαντικές βελτιώσεις στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρίες που μελετήθηκαν. Αυτές αφορούν κυρίως στην αλληλεπίδραση του τμήματος ΕΕ με την υπόλοιπη επιχείρηση. Εάν το τμήμα ΕΕ εξομαλύνει την σχετικά κακή εικόνα που έχουν για αυτό τα άλλα τμήματα των επιχειρήσεων, είναι πιθανό να αυξήσει και το ίδιο την αποτελεσματικότητά του. Αυξημένη αποτελεσματικότητα μπορεί να επιτευχθεί και κάνοντας το τμήμα περισσότερο ανεξάρτητο. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρει

ότι τμήματα ΕΕ με περισσότερη ανεξαρτησία είναι πιο αποτελεσματικά στ να ανακαλύπτουν και να προλαμβάνουν τον εταιρικό κίνδυνο.

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας στηρίζονται σε μικρό δείγμα εταιριών και συνεπώς θα πρέπει να γενικεύονται με προσοχή (είτε αυτό αφορά την Ελλάδα είτε τον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα). Το μικρό δείγμα είναι η βασικότερη αδυναμία της παρούσας έρευνας και το πρώτο και σημαντικότερο στοιχείο μελλοντικής βελτίωσης. Ένα μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να δώσει στοιχεία που είτε θα επιβεβαιώσουν είτε θα αντικρούσουν αυτά που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Επίσης, μια μελλοντική έρευνα η οποία θα περιλαμβάνει ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από περισσότερες περιοχές της Ελλάδας θα μπορέσει να εντοπίσει εάν κάποια από τα στοιχεία που βρέθηκαν παραπάνω είναι τοπικά και αφορούν μόνο την περιοχή της Χαλκιδικής ή αποτελούν γενικότερα χαρακτηριστικά του Ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, πέρα από την επαγωγική στατιστική, μία ανάλυση παλινδρόμησης με την χρήση ψευδομεταβλητών για χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, η περιοχή ή τα έτη δραστηριοποίησης στον ξενοδοχειακό χώρο θα μπορούσε να είναι ένα σημαντικό επόμενο βήμα πέρα από την παρούσα έρευνα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Ali AM, Saidin SZ, Ghazali MZ, Rahim MS, Sahdan MH, Ali A, Ahmi A (2004). Internal Audit in the State and Local Governments of Malaysia, Faculty of Accountancy, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Allegrini M, Bandettini E (2006), Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research, paper presented at the Fourth European Conference on Internal Audit and Corporate Governance.

Allegrini M, D'Onza G (2003). Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey, *International Journal of Auditing* 7:191-208.

Arena M, Azzone G (2006). Internal audit in large Italian companies: adoption, development and evolution, paper presented at the Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance.

Arena M, Azzone G (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness, *International Journal of Auditing* 13:43–60.

Arena M, Azzone G, Casati P, Mello F (2004). Rapporto di ricerca, Italian Institute of Internal Auditors.

Avcikurt C (2003). Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprises, *Managerial Auditing Journal* 18:399–404.

Burgess C (2007). Do hotel managers have sufficient financial skills to help them manage their areas?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19:188–200.

Cooper BJ, Craig J (1983). A Profile of Internal Audit in Australia, Royal Melbourne Institute of Technology, Melbourne.

Cooper BJ, Leung P, Chau G (1989). A Survey of Internal Auditing in Hong Kong, Department of Accountancy, Hong Kong Polytechnic, Hong Kong.

Cooper BJ, Leung P, Mathews C (1994). Internal audit: an Australian profile, *Managerial Auditing Journal* 3:13-19.

Cresswell JW (1994). Research design: qualitative and quantitative approaches, SAGE publications Ltd.

Drogalas G, Karagiorgos T, Arampatzis K (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece, *Journal of Accounting and Taxation* 7:113–122.

Ernst and Young, The Institute of Internal Auditors – Australia and The Institute of Internal Auditors-New Zealand (2004). Internal Audit Services-Benchmarking Survey in the Communication and Entertainment Sectors, Ernst and Young, Sydney.

Goodwin J (2004), A comparison of internal audit in the private and public sectors, *Managerial Auditing Journal* 19:640-650.

Goodwin-Stewart J, Kent P (2006), The use of internal audit by Australian companies, *Managerial Auditing Journal* 21:81-101.

Gramling AA, Maletta MJ, Schneider A, Church BK (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research, *Journal of Accounting Literature* 23:194-244.

Gray G (2004). *Changing Internal Audit Practices in the New Paradigm: The Sarbanes-Oxley Environment*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

Hopkins R (1997). The nature of audit quality – a conflict of paradigms? An empirical study of internal audit quality throughout the United Kingdom public sector, *International Journal of Auditing* 1:117-33.

IIA Belgium (2006). *Internal Audit in Belgium: The Shaping of Internal Audit Today and the Future Expectations: Survey Results*, The Institute of Internal Auditors Belgium, Brussels, The Institute of Internal Auditors Belgium, available at: www.iiabel.be

Institut Franc,ais de l'Audit et du Contro^le Internes (2005). *Re'sultats de L'enque^ te sur la Pratique de L'audit interne en France en 2005*, The Institute of Internal Auditors France, Paris, IFACI, available at: www.ifaci.com

Karagiorgos T, Drogalas G, Giovanis N (2011). Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 4:19-23.

Krell E (2005). Is Sarbanes-Oxley compromising internal audit?, *Business Finance*, August. (available at: www.businessfinancemag.com)

Leung P, Cooper BJ, Robertson P (2004). *The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management*, RMIT Publishing, Melbourne.

Mathews C, Cooper BJ, Leung P (1994). *A Profile of Internal Audit in Malaysia-1994*, Institute of Internal Auditors – Malaysia, Kuala Lumpur.

Melville R (1999). Control self-assessment in the 1990s: the UK perspective, *International Journal of Auditing* 3:191-206.

Melville R (2003). The contribution internal auditors make to strategic management, *International Journal of Auditing* 7:209-222.

Paape L, Scheffe J, Snoep P (2003). The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – a survey. *International Journal of Auditing* 7:247-62.

Paggios I, Pavlatos O (2008). Management accounting practices in the Greek hospitality industry, *Managerial Auditing Journal* 24:81–98.

Phornlaphatrachakorn K, Janjarasjit S (2018). Factors Affected the Internal Audit Excellence Capability: Empirical Evidence from Hotel Businesses in Thailand, FEU academic review 12:93.

Rittenberg L, Covaleski M (1999). Outsourcing the internal audit function: the British Government experience with market testing, International Journal of Auditing 3:225-235.

Roth J, Espersen D (2003). Internal Audit's Role in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL.

Sarens G, De Beelde I (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies, Managerial Auditing Journal 21:63-80.

Sekaran U (2003). Towards a guide for novice research on research methodology: Review and proposed methods, Journal of Cases of Information Technology 8:24-35.

Selim G, Woodward S (2004), Internal auditing and consulting practice: UK and Ireland survey, paper presented at British Academy of Management Annual Conference, University of St Andrews, St Andrews.

Silverman (Eds.) (1997). Qualitative Research: theory, method and practice, SAGE publications Ltd.

Tettamanzi P (2003). Internal Auditing: Evoluzione Storica, Stato Dell'arte e Tendenze di Sviluppo: Italia e Regno Unito a Confronto, Egea, Milano.

Umechukwu E., (2016), Internal Control Presentation for a Hotel Organization, Internal Control Framework, Edu Umechukwu & Co, Chartered Accountants.

Van Peursesem KA (2004). Internal auditors' role and authority – New Zealand evidence, Managerial Auditing Journal 19:378-93.

Van Peursesem KA (2005). Conversations with internal auditors – the power of ambiguity, Managerial Auditing Journal 20:489-512.

Zhang Y, Zhou J, Zhou N (2007). Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses, Accounting Public Policy, 26:300-327.

Βιβλιογραφία στην ελληνική

Bryman A (2017). Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας, Εκδόσεις Gutenberg

Νεγκάκης Χ. & Ταχυνάκης Π. (2013). Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου - Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ελέγχου, Διπλογραφία.

Πυργιωτάκης ΙΕ, Θεοφιλίδης Χ (2016). Ερευνητική μεθοδολογία στις κοινωνικές επιστήμες και στην εκπαίδευση, Εκδόσεις Πεδίο.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Πρότυπο ερωτηματολόγιο έρευνας

Ερωτηματολόγιο για τον εσωτερικό έλεγχο στις τουριστικές επιχειρήσεις της Χαλιδικής

Παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με την δική σας και μόνο άποψη για κάθε μια από τις ερωτήσεις. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα.

Το ερωτηματολόγιο διανέμεται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας με τίτλο “ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ” που αποτελεί προαπαιτούμενο για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Τουριστικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών κατά το ακαδημαϊκό Έτος 2019-2020

1.	Η εταιρία που εργάζεστε διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου?	ΝΑΙ		ΟΧΙ	
2.	Πόσα χρόνια διαθέτει η εταιρεία σας τμήμα εσωτερικού ελέγχου?	<5	5-10	11-20	>21
3.	Στην εταιρεία σας το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υπάγεται:	Στην οικονομική διεύθυνση	Στον γενικό διευθυντή	Στον διοικητικό έλεγχο (έλεγχος επίτευξης στόχων)	Στον οικονομικό/λογιστικό έλεγχο
4.	Εάν υπάρχει τμήμα εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία σας, αυτό αφορά:	Τον λειτουργικό έλεγχο	Τον διοικητικό έλεγχο (έλεγχος επίτευξης στόχων)	Τον οικονομικό/λογιστικό έλεγχο	

Στις παρακάτω ερωτήσεις 5-20 απαντήστε επιλέγοντας τους αριθμούς από 1 (καθολου) έως 5 (πάρα πολύ)

5.	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζεται από πληροφοριακά συστήματα	1	2	3	4	5
6.	Στον εσωτερικό κανονισμό περιγράφεται ρητά ο τρόπος λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
7.	Πραγματοποιείται σχεδιασμός (budgeting) που ορίζει τα πλαίσια λειτουργίας της επερχόμενης περιόδου, βάσει των οποίων διενεργείται ο εσωτερικός έλεγχος	1	2	3	4	5
8.	Η εταιρεία ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
9.	Συντάσσονται αναλυτικές εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
10.	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η ορθή τήρηση των λογιστικών βιβλίων σύμφωνα με τις υφιστάμενες διατάξεις και νομοθεσία από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
11.	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η ορθή σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων, του προϋπολογισμού και του απολογισμού από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
12.	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην παρακολούθηση των υποχρεώσεων και απαιτήσεων της εταιρείας σας	1	2	3	4	5
13.	Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η ορθή τήρηση των σχεδιασμένων διαδικασιών προμηθειών (π.χ. επιλογή προμηθευτών, επιλογή συμφέρουσας προσφοράς) από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
14.	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ορθή παρακολούθηση των εισαγωγών, των εξαγωγών και την διαχείριση των αποθεμάτων, όπως αυτές ορίζονται από τον εσωτερικό	1	2	3	4	5

κανονισμό					
15. Στην εταιρεία σας επιβλέπεται η διαδικασία αξιολόγησης του εκάστοτε υπαλλήλου από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.	1	2	3	4	5
16. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ορθή τήρηση των ατομικών αρχείων των εργαζομένων	1	2	3	4	5
17. Στην εταιρεία σας το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ορθή τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου	1	2	3	4	5
18. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ανεξάρτητη αρχή στο εσωτερικό της εταιρείας σας	1	2	3	4	5
19. Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας σας	1	2	3	4	5
20. Θεωρείτε ότι το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας σας είναι άρτια εκπαιδευμένο στο συγκεκριμένο αντικείμενο	1	2	3	4	5
21. Θεωρείτε ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας σας επηρεάζουν αρνητικά την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
22. Θεωρείτε ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί εγγύο για την ακριβή πληροφόρηση των μετόχων της εταιρείας σας	1	2	3	4	5
23. Θεωρείτε ότι οι ελεγχόμενοι αντιδρούν θετικά στον έλεγχο από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	1	2	3	4	5
24. Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην μείωση του ρίσκου που αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση	1	2	3	4	5
25. Θεωρείτε ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των εξωτερικών και των εσωτερικών ελεγκτών της εταιρείας σας	1	2	3	4	5

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω δημογραφικά στοιχεία της έρευνας. Σας ευχαριστώ πολύ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	Α		Θ		
ΗΛΙΚΙΑ	<24	24-34	35-50	>50	
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού		
ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<2	2-5	>5		
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Υπάλληλος γραφείου	Τμηματάρχης	Εσωτερικός Ελεγκτής	Διευθυντής	Άλλο
Σε περίπτωση επιλογής "Άλλο" παρακαλώ διευκρινίστε:.....					
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	Μικρή (προσωπικό <50)	Μεσαία (προσωπικό 50-200)	Μεγάλη (προσωπικό >200)		

Παράρτημα Β: Πίνακας 10-Συντελεστές συσχέτισης ερωτήσεων Likert.

	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	
Q5	1.000																					
Q6	0.001	1.000																				
Q7	0.001	0.013	1.000																			
Q8	-0.215	-0.059	0.242	1.000																		
Q9	-0.232	-0.013	0.113	0.393	1.000																	
Q10	0.205	0.168	0.028	-0.058	-0.394	1.000																
Q11	0.313	0.010	-0.052	-0.151	-0.285	0.590	1.000															
Q12	-0.129	-0.089	0.069	-0.117	-0.281	0.481	0.068	1.000														
Q13	0.503	-0.081	-0.123	-0.107	0.185	-0.425	-0.007	-0.595	1.000													
Q14	-0.045	-0.034	-0.414	-0.076	-0.042	0.005	0.256	-0.159	0.300	1.000												
Q15	0.019	-0.270	-0.024	-0.045	-0.074	-0.310	-0.333	-0.217	0.106	-0.172	1.000											
Q16	0.290	0.013	0.123	-0.019	-0.335	0.531	0.447	0.463	-0.120	-0.143	-0.008	1.000										
Q17	-0.242	-0.022	0.134	-0.146	-0.149	0.436	0.056	0.752	-0.549	-0.025	-0.547	0.020	1.000									
Q18	0.384	-0.206	-0.027	-0.113	-0.252	-0.011	0.190	-0.177	0.367	-0.086	0.629	0.436	-0.588	1.000								
Q19	0.085	0.450	-0.033	0.117	0.128	0.242	0.118	-0.023	-0.061	0.123	-0.658	-0.323	0.305	-0.606	1.000							
Q20	-0.361	0.078	-0.045	0.096	0.035	0.194	0.072	0.361	-0.587	0.048	-0.248	-0.187	0.427	-0.500	0.370	1.000						
Q21	-0.189	-0.008	0.079	-0.093	-0.207	-0.059	-0.117	0.010	-0.012	-0.178	0.012	-0.147	0.103	-0.007	0.010	0.023	1.000					
Q22	0.126	-0.078	-0.003	0.037	-0.298	0.096	0.046	-0.186	0.049	-0.178	0.587	0.068	-0.362	0.440	-0.376	-0.113	0.062	1.000				
Q23	0.541	0.010	-0.207	0.092	0.005	-0.087	0.183	-0.649	0.573	0.179	0.298	0.043	-0.740	0.530	-0.016	-0.448	-0.099	0.301	1.000			
Q24	0.342	-0.186	0.017	-0.084	-0.229	0.142	0.346	-0.206	0.337	-0.016	0.326	0.355	-0.435	0.675	-0.473	-0.439	0.030	0.625	0.399	1.000		
Q25	0.134	0.046	-0.096	0.069	-0.049	0.227	0.464	-0.498	0.185	0.158	0.211	0.065	-0.489	0.302	-0.129	-0.059	-0.094	0.569	0.483	0.478	1.000	