



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ
(Performance measurement and evaluation systems)

της

ΧΑΤΖΗ ΕΛΕΝΗ

Επιβλέπων καθηγητής: Οδυσσέας Παυλάτος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη, 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική εργασία υποβλήθηκε ως προαπαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Εφαρμοσμένης Λογιστικής και Ελεγκτικής του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν, και ιδιαίτερα τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Οδυσσέα Παυλάτο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και για τη συνεχή βοήθεια του. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη διαρκή υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να περιγράψει σε κάποιο βαθμό τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης και τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες. Αρχικά περιγράφεται η έννοια των συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων και των μέτρων που χρησιμοποιούνται. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης έχει πλεονεκτήματα όπως το να βοηθάει στη συνολική απόδοση ενός υπαλλήλου, να επιτρέπει τον εντοπισμό δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων, να παρακινεί τους εργαζομένους για ανώτερη απόδοση, να καθορίζει οποιαδήποτε περαιτέρω κατάρτιση και να βοηθά στον καθορισμό στόχων για μελλοντικές ανώτερες επιδόσεις. Αυτός είναι και ο στόχος της εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης, η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού και της απόδοσης των εργαζομένων. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε στην ανάγκη της επιχείρησης να δημιουργεί αυτόνομα τμήματα όπου θα επιτρέπεται στους διευθυντές των τμημάτων να λειτουργούν με μεγάλη ανεξαρτησία.

Πολλοί οργανισμοί παρουσιάζουν όλο και περισσότερο χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης για τις υπομονάδες τους σε μια ενιαία έκθεση που ονομάζεται ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας. Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέτρησης επιδόσεων, και μετρά τις εταιρικές επιδόσεις κατά μήκος τεσσάρων διαστάσεων, οικονομικές, πελατειακές, εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης.

Για την παρουσίαση του τμήματος της έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις σε διάφορες εταιρείες. Από την έρευνα προκύπτει πως οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα από τα σημαντικότερα πράγματα που τους βοηθά να συνεχίσουν να έχουν πελάτες και να αυξάνουν την κερδοφορία τους. Οι οργανισμοί επενδύουν στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων προκειμένου να αποφεύγονται σημαντικά λάθη στην εργασία αλλά και γιατί η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων βελτιώνει το ηθικό, την ασφάλεια, την αφοσίωση των εργαζομένων και τις συνολικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Λέξεις – κλειδιά: μέτρηση της απόδοσης, ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας, χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης, μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης

ABSTRACT

The purpose of this work is to describe to a certain extent the performance measurement and evaluation systems and the financial and non-financial performance measures used by companies. First, described the concept of performance measurement and evaluation systems and measures used. A successful evaluation system has advantages such as helping an employee's overall performance, allowing employees to identify strengths and weaknesses, motivate workers to perform better, set any further training and help set targets for future senior performance. Also, this is the aim of implementing a performance measurement system, improving an organization's and employee's performance. Then we referred to the need of the company to create autonomous divisions where the divisional managers will be allowed to operate with great independence.

Many organizations are increasingly presenting financial and non-financial performance measures for their sub-units in a single report called a balanced scorecard. The balanced scorecard is an integrated performance measurement framework, measuring corporate performance across four dimensions, financial, customer, internal business and learning and development processes.

For the presentation of the research section, a qualitative survey was carried out with interviews in various companies. Research shows that companies realize that customer satisfaction is one of the most important things that helps them continue to have customers and increase their profitability. Organizations invest in the training and development of workers in order to avoid significant errors at work as well as training and development of workers improves the morale, safety, dedication of employees and overall skills required to perform a particular task.

Key – words: performance measurement, balanced scorecard, financial performance measures, non-financial performance measures

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	1
1.2 Σκοπός και διατύπωση ερευνητικού ερωτήματος.....	6
1.3 Δομή της εργασίας.....	6
1.4 Ανακεφαλαίωση.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	8
2.1 Εισαγωγή.....	8
2.2 Συστήματα ελέγχου λογιστικής διαχείρισης (Management accounting control systems).....	9
2.3 Συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης επιδόσεων (Performance measurement and evaluation systems).....	10
2.3.1 Συστήματα μέτρησης επιδόσεων.....	10
2.3.2 Συστήματα αξιολόγησης επιδόσεων.....	11
2.4 Τμηματοποίηση επιχειρήσεων.....	12
2.4.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης.....	13
2.5 Κέντρα ευθύνης (Responsibility centers).....	14
2.5.1 Κέντρα κόστους ή εξόδων.....	14
2.5.2 Κέντρα εσόδων.....	15
2.5.3 Κέντρα κέρδους.....	15
2.5.4 Επενδυτικά κέντρα.....	15
2.6 Χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης.....	16
2.6.1 Απόδοση της επένδυσης (Return on Investment).....	16
2.6.1.1 Πλεονεκτήματα του μέτρου απόδοση της επένδυσης.....	17
2.6.1.2 Μειονεκτήματα του μέτρου απόδοση της επένδυσης.....	18
2.6.2 Υπολειμματικό εισόδημα (Residual Income).....	18
2.6.3 Οικονομική προστιθέμενη αξία (Economic Value Added).....	19
2.6.4 Απόδοση των πωλήσεων (Return On Sales).....	20
2.6.5 Σύγκριση των μέτρων απόδοσης.....	20
2.7 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης.....	21
2.8 Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εταιρείες και κλάδους.....	23
2.9 Ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).....	25
2.9.1 Οι τέσσερις προοπτικές επίδοσης του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας.....	26
2.10 Αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων.....	29
2.10.1 Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων.....	30
2.11 Διαστάσεις των κινήτρων.....	32
2.11.1 Εκπαίδευση.....	33
2.11.2 Ικανοποίηση από την εργασία.....	34
2.11.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.....	35
2.12 Μέτρηση επίδοσης σε πολυεθνικές εταιρείες.....	36

2.13 Ανακεφαλαίωση.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική έρευνα.....	39
3.1 Εισαγωγή.....	39
3.2 Ερευνητική Μέθοδος.....	39
3.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	41
3.4 Ανάλυση Δεδομένων.....	42
3.4.1 Δραστηριότητα και βλέψεις των επιχειρήσεων.....	42
3.4.2 Το όραμα των επιχειρήσεων και η εικόνα τους προς τους πελάτες και τους μετόχους.....	43
3.4.3 Ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών των πελατών και βελτίωση και εξέλιξη των διαδικασιών.....	44
3.4.4 Δημιουργία αξίας στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο.....	45
3.4.5 Συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης.....	46
3.4.6 Χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης.....	47
3.4.7 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων.....	49
3.4.8 Αύξηση δεξιοτήτων και επιδόσεων των εργαζομένων.....	50
3.4.9 Πως τα μπόνους ή η αύξηση μισθού επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων.....	52
3.4.10 Στρατηγικοί στόχοι και επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους.....	53
3.5 Ανακεφαλαίωση.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα.....	55
4.1 Εισαγωγή.....	55
4.2 Συμπεράσματα έρευνας.....	55
4.3 Περιορισμοί έρευνας.....	56
4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ.....	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Στοιχεία ερευνών για τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης.....	25
Διάγραμμα 2.2: Οι τέσσερις προοπτικές του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας.....	28
Διάγραμμα 2.3: Ροή κινήτρων.....	33

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1: Παρουσίαση στοιχείων ερωτηθέντων.....	42
Πίνακας 3.2: Συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης.....	47
Πίνακας 3.3: Χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης.....	48
Πίνακας 3.4: Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης	49
Πίνακας 3.5: Εργαλεία αξιολόγησης εργαζομένων.....	50
Πίνακας 3.6: Μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το λογιστικό σύστημα διαχείρισης μιας εταιρείας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της οργανωτικής δομής του και τα χαρακτηριστικά ενός κατάλληλου λογιστικού συστήματος θα εξαρτώνται υπό τις ειδικές συνθήκες που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Η μέτρηση και η επικοινωνία των οικονομικών επιδόσεων είναι κεντρικής σημασίας για τη λογιστική. Για την εσωτερική λογιστική, οι εταιρικοί στόχοι υποστηρίζονται και κοινοποιούνται από λεπτομερή σχέδια και προϋπολογισμούς. Στη συνέχεια, ο διαχειριστικός έλεγχος περιλαμβάνει τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης, συγκρίνοντας την με την προγραμματισμένη επίδοση και λαμβάνοντας διορθωτικά μέτρα για να προσπαθήσει να διορθώσει, ιδίως, δυσμενείς αποκλίσεις. Η εμπειρία με αυτό το συλ διαχείρισης έχει οδηγήσει στο κυρίαρχο σύνθημα «αυτό που μετράς είναι αυτό που παίρνεις» (Abdel-Maksoud et al., 2005).

Η αξιολόγηση των επιδόσεων έχει καταστεί ένα από τα σημαντικά καθήκοντα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης εξελίσσονται, συνεπώς διαφορετικά εργαλεία έχουν χρησιμοποιηθεί από διαφορετικούς διευθυντές για την αξιολόγηση επιδόσεων από τις πρώτες εποχές της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι τους σημερινούς καιρούς. Τα τελευταία χρόνια δόθηκε ευρεία προσοχή στην λειτουργία της επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης λόγω της ιδέας ότι ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να δημιουργήσει πολλά οφέλη για τους οργανισμούς (Dzikunu et al., 2019).

Σύμφωνα με τους (Kairu et al., 2013) σκοπός της μέτρησης της απόδοσης δεν είναι μόνο η τεχνογνωσία μιας επιχείρησης, αλλά και για να μπορέσει να αποδώσει καλύτερα. Ο τελικός στόχος της εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τους ιδιοκτήτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς του. Τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων αναπτύχθηκαν ως μέσο παρακολούθησης και διατήρησης του οργανωτικού ελέγχου, το οποίο είναι η διαδικασία διασφάλισης ότι ένας οργανισμός ακολουθεί στρατηγικές που οδηγούν στην επίτευξη των συνολικών στόχων. Η μέτρηση απόδοσης δημιουργεί δεδομένα που θα ενημερώνουν τους

χρήστες για το πού βρίσκεται η επιχείρηση, πώς τα πάει και πού πηγαίνει. Ένα σύστημα μέτρησης επιδόσεων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να σχεδιάζει, να μετρά και να ελέγχει την επίδοσή της σύμφωνα με μια προκαθορισμένη στρατηγική. Τα μέτρα απόδοσης χρησιμοποιούνται συνήθως για την παρακολούθηση της προόδου προς έναν στόχο. Τα μέτρα αποτελούν υποκατάστατο του ίδιου του στόχου. Καθορίζουν πως, και σε ποιες βάσεις, οι διευθυντές και άλλοι υπάλληλοι εστιάζουν το χρόνο και τις προσπάθειές τους.

Στη δεκαετία του 1990, υπήρξαν τεράστιες αλλαγές στις προσεγγίσεις για τη μέτρηση των επιδόσεων. Ενώ οι παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης επικεντρώθηκαν μόνο σε οικονομικά μέτρα που προέκυψαν με τη χρήση λογιστικών αρχών και δεδομένων, οι εξελισσόμενες προσεγγίσεις δίνουν επίσης έμφαση στα μη χρηματοοικονομικά μέτρα. Οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι, στην πραγματικότητα υποκατάστατα μέτρα για τις οικονομικές επιδόσεις. Χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης μπορούν να συνδυαστούν μέσω του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας που συνδέει τελικά όλες τις πτυχές της απόδοσης με τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας είναι το πιο ευρέως εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης επιδόσεων σήμερα. Είναι μια σύλληψη μέτρησης επιδόσεων που μεταφράζει τη στρατηγική ενός οργανισμού σε καθαρούς στόχους, μέτρα και πρωτοβουλίες που οργανώνονται στις τέσσερις προοπτικές: οικονομικές, πελατειακές, επιχειρηματικές διαδικασίες και ανθρώπινο δυναμικό ή καινοτομία και μάθηση (Kairu et al., 2013;Yeniyurt, 2003). Το πλαίσιο των τεσσάρων προοπτικών του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας απεικονίζει όρια στον οργανισμό, καθώς ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εστιάσουν την προσοχή τους στις βασικές πτυχές της επιχείρησης. Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας εντοπίστηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από τους Kaplan και Norton ως εργαλείο διαχείρισης επιδόσεων, μετά από μια μονοετή πολυεταιρική μελέτη το 1990. Στόχος του είναι να παρουσιαστεί στη διοίκηση μια συνοπτική περίληψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης και να διευκολύνει την εναρμόνιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας έχει προκύψει τα τελευταία χρόνια ως αυτό που μπορεί ίσως καλύτερα να περιγραφεί ως στρατηγικό εργαλείο ελέγχου. Είναι ένα εργαλείο που προσθέτει αξία παρέχοντας τόσο σχετικές όσο και ισορροπημένες πληροφορίες με συνοπτικό τρόπο για τους διευθυντές, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί τους οργανισμούς μάθησης και εξαλείφει την ανάγκη των διευθυντών να «επιλέγουν» ποιο είδος συστήματος ελέγχου να χρησιμοποιήσουν ανά πάσα στιγμή (Moograj et al., 1999).

Σύμφωνα με τους Hansen και Mowen (2006), καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, η ανώτατη διοίκηση δημιουργεί συνήθως τομείς ευθύνης, οι οποίοι είναι γνωστοί ως κέντρα ευθύνης και αναθέτει δευτερεύοντες διευθυντές σε αυτές τις περιοχές. Ένα κέντρο ευθύνης είναι ένα τμήμα

της επιχείρησης του οποίου ο διευθυντής είναι υπόλογος για συγκεκριμένα σύνολα δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις με πολλαπλά κέντρα ευθύνης συνήθως επιλέγουν μία από τις δύο προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ποικίλων και πολύπλοκων δραστηριοτήτων τους: κεντρική λήψη αποφάσεων ή αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων. Στη κεντρική λήψη αποφάσεων, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ανώτατο επίπεδο και οι διευθυντές κατώτερου επιπέδου είναι επιφορτισμένοι με την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων επιτρέπει στους διευθυντές σε χαμηλότερα επίπεδα να πάρουν και να εφαρμόσουν βασικές αποφάσεις που αφορούν τις περιοχές ευθύνης τους. Ορισμένοι λόγοι σύμφωνα με τους Hansen και Mowen (2006), που κάνουν τις επιχειρήσεις να προτιμούν την αποκεντρωμένη προσέγγιση περιλαμβάνουν:

1. Καλύτερη πρόσβαση σε τοπικές πληροφορίες

Η ποιότητα των αποφάσεων επηρεάζεται από την ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών. Οι διευθυντές χαμηλού επιπέδου που βρίσκονται σε επαφή με άμεσες συνθήκες λειτουργίας έχουν καλύτερη πρόσβαση σε τοπικές πληροφορίες. Ως αποτέλεσμα, οι τοπικοί διευθυντές είναι συχνά σε θέση να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις.

2. Γνωστικούς περιορισμούς

Σε έναν μεγάλο, πολύπλοκο οργανισμό που λειτουργεί σε διαφορετικές αγορές με εκατοντάδες ή χιλιάδες διαφορετικά προϊόντα, κανείς δεν έχει όλη την εμπειρογνομοσύνη και την κατάρτιση που απαιτούνται για την επεξεργασία και τη χρήση των πληροφοριών. Γνωστικοί περιορισμοί σημαίνει ότι τα άτομα με εξειδικευμένες δεξιότητες θα εξακολουθούν να χρειάζονται. Έτσι από το να έχουν διαφορετικά άτομα στα κεντρικά γραφεία για κάθε εξειδικευμένο τομέα, θα μπορούσαν έχουν αυτά τα άτομα άμεση ευθύνη στον τομέα. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει το κόστος και τον κόπο συλλογής και διαβίβασης τοπικών πληροφοριών στα κεντρικά γραφεία.

3. Πιο έγκαιρη ανταπόκριση

Σε ένα κεντρικό περιβάλλον, απαιτείται χρόνος για τη μετάδοση των τοπικών πληροφοριών στα κεντρικά γραφεία και για τη μετάδοση της απόφασης πίσω στην τοπική μονάδα. Αυτές οι δύο μεταδόσεις προκαλούν καθυστέρηση και αυξάνουν την πιθανότητα κακής επικοινωνίας, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα της απάντησης. Σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό, όπου ο τοπικός διευθυντής παίρνει και εφαρμόζει την απόφαση, το πρόβλημα αυτό δεν προκύπτει.

4. Εστίαση της κεντρικής διοίκησης

Με την αποκέντρωση των επιχειρησιακών αποφάσεων, η κεντρική διοίκηση είναι ελεύθερη να επικεντρωθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Η μακροχρόνια επιβίωση του οργανισμού θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη σημασία για την κεντρική διαχείριση από ότι οι καθημερινές λειτουργίες.

5. Κατάρτιση και αξιολόγηση των διευθυντών των τμημάτων

Ένας οργανισμός έχει πάντα την ανάγκη για καλά εκπαιδευμένους διευθυντές για να αντικαταστήσει τους διευθυντές υψηλότερου επιπέδου που συνταξιοδοτούνται ή μετακινούνται για να επωφεληθούν από άλλες ευκαιρίες. Με την αποκέντρωση, οι διευθυντές κατώτερου επιπέδου έχουν την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις καθώς και να τις εφαρμόζουν.

6. Παρακίνηση των διευθυντών των τμημάτων

Παρέχοντας στους τοπικούς διευθυντές την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις, ορισμένες από τις ανάγκες τους σε υψηλότερο επίπεδο (αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση) πληρούνται. Η μεγαλύτερη ευθύνη μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και να παρακινήσει τον τοπικό διευθυντή να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Περισσότερη πρωτοβουλία και περισσότερη δημιουργικότητα μπορεί να αναμένεται. Φυσικά, ο βαθμός στον οποίο τα κίνητρα μπορούν να πραγματοποιηθούν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς οι διευθυντές αξιολογούνται και ανταμείβονται για την απόδοσή τους.

7. Βελτιωμένο ανταγωνισμό

Σε μια ιδιαίτερα συγκεντρωτική εταιρεία, τα μεγάλα συνολικά περιθώρια κέρδους μπορούν να συγκαλύψουν τις ανεπάρκειες εντός των διαφόρων υποτμημάτων. Μια αποκεντρωμένη προσέγγιση επιτρέπει στην εταιρεία να καθορίζει τη συνεισφορά κάθε τμήματος στο κέρδος και να εκθέτει κάθε τμήμα στις δυνάμεις της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και μειονεκτήματα της αποκέντρωσης, τα σημαντικότερα από αυτά σύμφωνα με τους (Noreen et al., 2010) είναι:

1. Οι διευθυντές κατώτερου επιπέδου μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να κατανοούν πλήρως την εικόνα.
2. Εάν οι διευθυντές κατώτερου επιπέδου λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις, ο συντονισμός μπορεί να υστερεί.

3. Οι διευθυντές κατώτερου επιπέδου μπορεί να έχουν στόχους που συγκρούονται με τους στόχους του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να ενδιαφέρεται περισσότερο για την αύξηση του μεγέθους του τμήματος του, οδηγώντας σε περισσότερη δύναμη και κύρος, από ότι στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος.
4. Η διάδοση καινοτόμων ιδεών μπορεί να είναι δύσκολη σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό. Κάποιος σε ένα μέρος του οργανισμού μπορεί να έχει μια καταπληκτική ιδέα που θα ωφελούσε άλλα μέρη του οργανισμού, αλλά χωρίς ισχυρή κεντρική κατεύθυνση η ιδέα μπορεί να μην μοιραστεί και υιοθετηθεί από άλλα μέρη του οργανισμού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Αποτελεί μία από τις πιο εφαρμοσμένες τεχνικές που οι οργανωτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για μια διαδικασία που εξετάζει συγκεκριμένους στόχους επιδόσεων για ένα χρονικό διάστημα. Συνήθως, οι οργανωτικοί ηγέτες αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων ανά τρίμηνο ή σε ετήσια βάση. Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση των επιδόσεων. Κάθε οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με την εφαρμογή σχετικών και αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας να διατηρηθεί μια τέτοια έννοια. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων βοηθούν τον οργανισμό και τους εργαζόμενους στην επίτευξη ποικίλων στόχων, όπως τη βελτίωση του ηθικού, την ασφάλεια, την αφοσίωση των εργαζομένων και τις συνολικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Με κατάλληλες ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, καθώς και αποτελεσματικές προσεγγίσεις αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να βοηθήσουν τον οργανισμό στην επίτευξη ανταγωνιστικής στάσης στη σημερινή παγκόσμια αγορά. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια λειτουργία εντός της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που χρησιμοποιείται για την κάλυψη των κενών μεταξύ τρεχουσών και αναμενόμενων επιδόσεων. Μεγιστοποιεί τις αποδόσεις των ατόμων, αλλά μπορεί επίσης να προσελκύσει καλύτερη τεχνογνωσία στον οργανισμό. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένα από τα σημαντικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τόσο τα άτομα όσο και οργανισμούς για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Πολλά από τα οφέλη που προσφέρουν είναι η ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και συμπεριφορών και πολλά άλλα. Σύμφωνα με τον Nassazi (2013), (Rodriguez και Walters, 2017) τα ακόλουθα είναι κοινά οφέλη της κατάρτισης και της ανάπτυξης των εργαζομένων:

1. Αυξάνει το ηθικό, την εμπιστοσύνη και τα κίνητρα των εργαζομένων.

2. Μειώνει το κόστος παραγωγής, διότι τα άτομα είναι σε θέση να μειώσουν τα απόβλητα.
3. Προωθεί ένα αίσθημα ασφάλειας το οποίο με τη σειρά του μειώνει τον κύκλο εργασιών και απουσιών.
4. Αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής, παρέχοντας τις ικανότητες που είναι αναγκαίες για την προσαρμογή σε νέες και δύσκολες καταστάσεις.
5. Ανοίγει τις πόρτες για την αναγνώριση, την υψηλότερη αμοιβή, και την προώθηση.
6. Βοηθά τον οργανισμό στη βελτίωση της διαθεσιμότητας και της ποιότητας του προσωπικού της. Αξίζει να θυμόμαστε ότι τα άτομα αυτά γίνονται πιο παραγωγικά, επειδή τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης βελτιώνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ατόμων. Ακόμη και οι οργανισμοί προσφέρουν επιστροφή διδάκτρων για τα άτομα για να παρακολουθήσουν τέτοια προγράμματα.

1.2 Σκοπός και διατύπωση ερευνητικού ερωτήματος

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αναφορά στα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης και η ανάλυση των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης. Με βάση τα ερευνητικά θέματα που τίθενται στην εργασία αυτή, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με τη μορφή της συνέντευξης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα ακόλουθα:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποια είναι τα χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης;

Ερευνητικό ερώτημα 2: Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Πως γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων;

1.3 Δομή της εργασίας

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια

εισαγωγή του θέματος που πρόκειται να αναλυθεί και τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι έννοιες των συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης και των μέτρων που χρησιμοποιούνται από τα συστήματα αυτά, βασιζόμενες σε ανάλυση επιστημονικών άρθρων και βιβλίων, καθώς και τα αποτελέσματα ορισμένων ερευνών σχετικές με τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και τέλος το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε ο σκοπός της εργασίας και παρουσιάστηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα. Είδαμε πιο εισαγωγικά το σκοπό της μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Αναφέραμε ότι τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης μπορούν να συνδυαστούν με τον ισορροπημένο πίνακα στοχοθεσίας ο οποίος αποτελεί το πιο ευρέως εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης επιδόσεων σήμερα. Στη συνέχεια αναφέραμε τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων. Η επιλογή αυτή είναι συνέπεια της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης, κάτι το οποίο καθιστά αναγκαίο μια εταιρεία να χωριστεί σε ξεχωριστά αυτόνομα τμήματα όπου οι διευθυντές χαμηλότερων επιπέδων μπορούν να πάρουν και να εφαρμόσουν βασικές αποφάσεις που αφορούν τις περιοχές ευθύνης τους. Επιπλέον αναφερθήκαμε στα οφέλη της κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων τόσο στους ίδιους όσο και στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη άρθρων δημοσιευμένων σε επιστημονικά περιοδικά και ακαδημαϊκά βιβλία λογιστικής διαχείρισης και κοστολόγησης που εξετάζουν τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων, καθώς και τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης. Στην ενότητα 2.2 αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιούνται τα συστήματα ελέγχου λογιστικής διαχείρισης. Στην ενότητα 2.3 περιγράφεται τι είναι τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης και οι λόγοι που αυτά χρησιμοποιούνται. Στην ενότητα 2.4 γίνεται αναφορά στον διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε τμήματα και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης. Στην ενότητα 2.5 δίνεται ο ορισμός των κέντρων ευθύνης και αναλύονται συνοπτικά τα κέντρα κόστους ή εξόδων, τα κέντρα εσόδων, τα κέντρα κέρδους και τα επενδυτικά κέντρα. Στην ενότητα 2.6 αναφέρονται τα χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης και συγκεκριμένα η απόδοση της επένδυσης, το υπολειμματικό εισόδημα, η οικονομική προστιθέμενη αξία και η απόδοση των πωλήσεων. Η ενότητα 2.7 παρουσιάζει τι είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης και για ποιους λόγους χρησιμοποιούνται. Στην ενότητα 2.8 αναφέρονται κάποιες έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν σε εταιρείες και αφορούν τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης. Η ενότητα 2.9 αναφέρεται στον ισορροπημένο πίνακα στοχοθεσίας και στις τέσσερις προοπτικές του, την οικονομική, την πελατειακή, την εσωτερική επιχειρηματική διεργασία και την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης. Η ενότητα 2.10 περιγράφει την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων. Στην ενότητα 2.11 αναφέρονται οι διαστάσεις των κινήτρων στους εργαζομένους και συγκεκριμένα η εκπαίδευση, η ικανοποίηση από την εργασία και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Η ενότητα 2.12 αναφέρεται στα ζητήματα που προκύπτουν κατά τη μέτρηση της επίδοσης σε πολυεθνικές εταιρείες. Τέλος στην ενότητα 2.13 παρουσιάζεται μια ανακεφαλαίωση του κεφαλαίου.

2.2 Συστήματα ελέγχου λογιστικής διαχείρισης (Management accounting control systems)

Τα συστήματα ελέγχου λογιστικής διαχείρισης αντιπροσωπεύουν τους κυρίαρχους ελέγχους στους περισσότερους οργανισμούς. Οι λόγοι για τους οποίους γίνεται αυτό είναι οι παρακάτω (Drury, 2012):

- Όλοι οι οργανισμοί για να εκφράσουν και να συγκεντρώσουν τα αποτελέσματα ενός ευρέως φάσματος ανόμοιων δραστηριοτήτων πρέπει να χρησιμοποιήσουν ένα κοινό μέτρο. Το νομισματικό μέτρο είναι κατάλληλο για την απόφαση αυτή.
- Η κερδοφορία και η ρευστότητα αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία για την επιτυχία των οργανισμών και τα οικονομικά μέτρα που σχετίζονται με αυτούς και άλλους τομείς παρακολουθούνται στενά από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι επομένως φυσικό οι διευθυντές να επιθυμούν να παρακολουθούν την απόδοση σε νομισματικούς όρους.
- Τα οικονομικά μέτρα επιτρέπουν επίσης ένα κοινό κανόνα απόφασης που πρέπει να εφαρμόζουν όλοι οι διευθυντές όταν εξετάζουν εναλλακτικές μορφές δράσης. Με άλλα λόγια μία πορεία δράσης θα ωφελήσει κανονικά μια εταιρεία μόνο εάν έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των οικονομικών της επιδόσεων.
- Η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε οικονομικούς όρους επιτρέπει στους διευθυντές να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία. Εστιάζοντας στα αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων, που συνοψίζονται σε οικονομικούς όρους, δίνει την ελευθερία στους διευθυντές να προβούν σε οποιεσδήποτε ενέργειες που θεωρούν ότι είναι κατάλληλες για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Τα αποτελέσματα που εκφράζονται σε οικονομικούς όρους συνεχίζουν να είναι αποτελεσματικά σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, ακόμα και όταν δεν είναι σαφές ποια πορεία δράσης πρέπει να ληφθεί. Τα οικονομικά αποτελέσματα παρέχουν έναν μηχανισμό για να υποδείξουν εάν οι δράσεις ωφέλησαν τον οργανισμό.

Τα συστήματα ελέγχου λογιστικής διαχείρισης έχουν δύο βασικά στοιχεία, πρώτο την επίσημη διαδικασία σχεδιασμού δηλαδή τον προϋπολογισμό και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, και το δεύτερο τη λογιστική ευθύνης. Οι διαδικασίες προϋπολογισμού και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των προσδοκιών απόδοσης για την αξιολόγηση των επιδόσεων. Η λογιστική ευθύνης περιλαμβάνει τη δημιουργία κέντρων ευθύνης. Στόχος της λογιστικής ευθύνης είναι η συγκέντρωση του κόστους και των εσόδων για κάθε ατομικό κέντρο

ευθύνης, έτσι ώστε οι αποκλίσεις από έναν στόχο επιδόσεων να μπορούν να αποδοθούν στο άτομο που είναι υπόλογο για το κέντρο ευθύνης (Drury, 2012).

2.3 Συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης επιδόσεων (Performance measurement and evaluation systems)

2.3.1 Συστήματα μέτρησης επιδόσεων

Στη βιβλιογραφία στρατηγικής υπάρχουν δύο προοπτικές για τις οργανωτικές επιδόσεις. Μια οικονομική προοπτική επικεντρώνεται στη σημασία των εξωτερικών δυνάμεων της αγοράς, όπως η ανταγωνιστική θέση. Η οργανωτική προοπτική λαμβάνει υπόψη συμπεριφορικά και κοινωνιολογικά παραδείγματα και την εφαρμογή τους με το περιβάλλον. Ο καθορισμός του τρόπου μέτρησης της απόδοσης μιας εταιρείας είναι πάντα δύσκολος. Πρώτον, υπάρχει το πρόβλημα της εξεύρεσης χρήσιμων ορισμών των εννοιών όπως η ανταγωνιστικότητα ή η επίδοση. Δεύτερον, υπάρχει το πρόβλημα του τρόπου μέτρησης αυτών των εννοιών (Phillips, 1999).

Το σύστημα μέτρησης επιδόσεων περιγράφεται ως ένα ισορροπημένο και στρατηγικό σύστημα που είναι σε θέση να υποστηρίξει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων συλλέγοντας, αναπτύσσοντας και αναλύοντας κρίσιμες πληροφορίες (Biazzo και Garengo, 2012). Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων βασίζονται στις λογιστικές εκθέσεις, όπως οι ισολογισμοί και οι καταστάσεις εσόδων. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα χρηματοδοτικά εργαλεία για την αξιολόγηση των λογιστικών δεδομένων. Ωστόσο, σε μια εποχή τεράστιου ανταγωνισμού, η ταχεία αλλαγή που υπάρχει στο περιβάλλον αναγκάζει τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους και να βελτιώσουν τις υφιστάμενες δυνατότητές τους ή να δημιουργήσουν νέες (Yeniuyurt, 2003). Τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων θεωρούνται συστήματα πληροφοριών που χρησιμοποιούνται τόσο για την αξιολόγηση της ατομικής όσο και της οργανωτικής επίδοσης (Zuriekat et al., 2011). Αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα και τις εσωτερικές λειτουργίες που εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις των οργανισμών. Αν και η κύρια λειτουργία των μέτρων επιδόσεων είναι να μετρούν την απόδοση, τα μέτρα είναι επίσης ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να κοινοποιήσουν

τους στόχους, τα σχέδια και τις στρατηγικές τους στους εργαζομένους. Μέσω των μέτρων απόδοσης, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν ποιοι είναι οι ρόλοι και οι ευθύνες τους και τι αναμένουν οι ανώτεροί τους από αυτούς (Lau, 2011).

Εδώ και πολλά χρόνια, έχει αναγνωριστεί ότι η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά μιας εταιρείας και, κατά συνέπεια, να επηρεάσει την επιτυχή στρατηγική της εταιρείας. Ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί σύμφωνα με την επιχειρηματική της εταιρείας, προκειμένου να συνδεθεί η στρατηγική με τους στόχους των λειτουργιών, των ομάδων και των ατόμων (Biazzo και Garengo, 2012).

Οι ερευνητές της λογιστικής διαχείρισης υποστηρίζουν τη χρήση ποικιλομορφίας στη μέτρηση της απόδοσης, προκειμένου να παρέχουν στους διευθυντές κατάλληλες μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες σχετικά με τη συνολική κατάσταση του οργανισμού. Η ποικιλία των μέτρων επιδόσεων φαίνεται να συμβάλλει σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης του συστήματος μέτρησης των επιδόσεων στις εταιρείες (Zuriekat et al., 2011).

2.3.2 Συστήματα αξιολόγησης επιδόσεων

Η ανάπτυξη ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων, και η επιλογή των σωστών μέτρων επίδοσης, αποτελεί μια δύσκολη, χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι αξιολογήσεις των επιδόσεων είναι σημαντικές για τους εργαζομένους, διότι οι αξιολογήσεις αυτές συνδέονται γενικά με τις αποδοχές και τις προαγωγές τους. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη και η συλλογή ακατάλληλων μέτρων και διαδικασιών αξιολόγησης των επιδόσεων μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές ανεπιθύμητες αντιδράσεις των εργαζομένων οι οποίες είναι επιζήμιες για το οργανωτικό συμφέρον. Συνεπώς, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι υγιή (Lau, 2011). Ένα αναποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα, συμπεριλαμβανομένων χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα εργαζομένων, μείωση του ενθουσιασμού και της υποστήριξης των εργαζομένων για τον οργανισμό. Με βάση τους Islam και Rasad (2006), τα οφέλη ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Βοηθά στην αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης ενός υπαλλήλου.
- Επιτρέπει στον εργαζόμενο να εντοπίσει τη δύναμη και το σημείο αδυναμίας.

- Παρέχει την ευκαιρία να παρακινηθεί ο εργαζόμενος και να ενθαρρυνθεί για ανώτερη απόδοση.
- Αφήνει να καθοριστεί οποιαδήποτε ανάγκη για περαιτέρω κατάρτιση.
- Βοηθά στον καθορισμό στόχων για μελλοντικές ανώτερες επιδόσεις.

Οι μελέτες για την εταιρική απόδοση τείνουν να χρησιμοποιούν μια ποικιλία διαφορετικών μέτρων επιτυχίας, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν σε μια από τις δύο ομάδες: χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν οικονομικά μέτρα όπως το κέρδος, ο κύκλος εργασιών, η απόδοση των επενδύσεων, η απόδοση του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου και ο κύκλος εργασιών των αποθεμάτων, καθώς και τα πιο ήπια, μη χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η καινοτομία και η θέση της αγοράς (Phillips, 1999).

Μέχρι πρόσφατα, οι εταιρείες επικεντρώθηκαν στη χρήση των οικονομικών μέτρων ως βάση για την μέτρηση των επιδόσεων και την αξιολόγηση των σκοπών. Οι ανεπάρκειες των παραδοσιακών οικονομικών μέτρων των επιδόσεων οδήγησαν τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στην υιοθέτηση μη χρηματοοικονομικών μέτρων επιδόσεων. Ωστόσο, τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης έχουν επίσης μειονεκτήματα. Αφορούν την ποικιλία των μη χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης και το πρόβλημα που προκύπτει από την επιλογή των κατάλληλων μέτρων, δεδομένου ότι δεν υπάρχει βέλτιστος συνδυασμός μέτρων επίδοσης. Ο καθορισμός των μη οικονομικών μέτρων επιδόσεων θα πρέπει να συνδέεται με τους στόχους, την ανταμοιβή αλλά θα πρέπει να υπολογίζονται και τα κίνητρα. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης δεν είναι υποκατάστατα, αλλά ότι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα χρησιμοποιούνται ως πρόσθετα στα οικονομικά μέτρα. Ένας συνδυασμός αυτών των μέτρων είναι απαραίτητος για να δώσει μια πιο ισορροπημένη εικόνα της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Zurikat et al., 2011). Συνεπώς, αντί να χρησιμοποιούν μόνο χρηματοοικονομικά ή μη χρηματοοικονομικά μέτρα, οι οργανισμοί είναι πιθανό να υιοθετήσουν ένα μείγμα χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των επιδόσεων (Lau and Sholihin, 2005).

2.4 Τμηματοποίηση επιχειρήσεων

Οι μεγάλες εταιρείες παράγουν και πωλούν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε όλο τον κόσμο. Λόγω της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων τους, είναι δύσκολο για τα ανώτατα διοικητικά

στελέχη να ελέγχουν άμεσα τις λειτουργίες. Έτσι μπορεί να είναι σκόπιμο μια εταιρεία να χωριστεί σε ξεχωριστά αυτόνομα τμήματα όπου θα επιτρέπεται στους διευθυντές των τμημάτων να λειτουργούν με μεγάλη ανεξαρτησία. Ένας διευθυντής τμήματος έχει ευθύνη τόσο για την παραγωγή όσο και για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ του τμήματος. Ο κίνδυνος δημιουργίας αυτόνομων τμημάτων είναι ότι οι διευθυντές τμημάτων ενδέχεται να μην επιδιώκουν στόχους που είναι προς το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας στο σύνολό της (Drury, 2012). Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού θα αναφερθούμε σε κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιλογής των επιχειρήσεων να χωρίζονται σε τμήματα.

2.4.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης

Η τμηματοποίηση μπορεί να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο από την άποψη της ποιότητας της απόφασης όσο και από την άποψη της ταχύτητας της απόφασης. Η ποιότητα των αποφάσεων θα πρέπει να βελτιωθεί επειδή οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν από το πρόσωπο που γνωρίζει την κατάσταση και το οποίο θα πρέπει, ως αποτέλεσμα, να είναι σε θέση να παίρνει πιο ενημερωμένες αποφάσεις από την κεντρική διοίκηση, η οποία δεν μπορεί να γνωρίζει στενά όλες τις δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Πιο γρήγορες αποφάσεις θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται, διότι οι πληροφορίες δεν χρειάζεται να περνούν κατά μήκος της ιεραρχίας από και προς την ανώτατη διοίκηση. Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν επιτόπου από εκείνους που είναι εξοικειωμένοι με τις σειρές προϊόντων και τις διαδικασίες παραγωγής και οι οποίοι μπορούν να αντιδράσουν στις αλλαγές στις τοπικές συνθήκες με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον, η ανάθεση της ευθύνης προς τους διευθυντές του τμήματος τους παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία, καθιστώντας έτσι τις δραστηριότητές τους πιο προκλητικές και παρέχοντας την ευκαιρία να επιτύχουν την αυτοεκπλήρωση τους. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να σημαίνει ότι η παρακίνηση θα αυξηθεί όχι μόνο σε επίπεδο τμηματικών διευθυντών, αλλά σε όλο το τμήμα. Το μεγαλύτερο πιθανό μειονέκτημα της τμηματοποίησης είναι ότι υπάρχει κίνδυνος τα τμήματα να ανταγωνίζονται υπερβολικά μεταξύ τους και ότι οι διευθυντές τμημάτων μπορούν να ενθαρρυνθούν να αναλάβουν δράση που θα αυξήσει τα κέρδη τους εις βάρος των κερδών άλλων τμημάτων και της εταιρείας στο σύνολό της. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και να οδηγήσει σε έλλειψη αρμονίας στην επίτευξη των συνολικών οργανωτικών στόχων της εταιρείας (Drury, 2012).

2.5 Κέντρα ευθύνης (Responsibility centers)

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα λειτουργούν σε ένα περίπλοκο περιβάλλον το οποίο κάνει σχεδόν αδύνατον τις περισσότερες από αυτές να ελέγχονται κεντρικά. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν είναι δυνατό για τους κεντρικούς διευθυντές να έχουν όλες τις σχετικές πληροφορίες και το χρόνο να καθορίσουν τα λεπτομερή σχέδια για όλον τον οργανισμό. Κάποιος βαθμός αποκέντρωσης είναι απαραίτητος για όλες εκτός από τις μικρότερες εταιρείες. Οι επιχειρήσεις αποκεντρώνονται με το να δημιουργούν κέντρα ευθύνης. Ένα κέντρο ευθύνης μπορεί να οριστεί ως μια μονάδα επιχείρησης όπου ένας μεμονωμένος διευθυντής θεωρείται υπεύθυνος για την απόδοση της μονάδας (Drury, 2012). Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι ενώ ο διευθυντής του κέντρου ευθύνης έχει την ευθύνη μόνο για τις δραστηριότητες αυτού του κέντρου, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτόν μπορούν να επηρεάσουν άλλα κέντρα ευθύνης. Η λογιστική ευθύνης είναι ένα σύστημα που μετρά τα αποτελέσματα κάθε κέντρου ευθύνης και συγκρίνει τα αποτελέσματα αυτά με κάποιο μέτρο αναμενόμενου ή προϋπολογισμένου αποτελέσματος. Οι τέσσερις κύριοι τύποι κέντρων ευθύνης είναι οι εξής: κέντρα κόστους ή εξόδων, κέντρα εσόδων, κέντρα κέρδους και επενδυτικά κέντρα (Hansen and Mowen, 2006).

2.5.1 Κέντρα κόστους ή εξόδων

Σύμφωνα με τον Drury (2012), τα κέντρα κόστους ή εξόδων είναι κέντρα ευθύνης όπου οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι συνήθως μόνο για τα κόστη που βρίσκονται υπό τον έλεγχό τους. Τα κέντρα κόστους τα διακρίνουμε στα τυπικά και στα διακριτικά κέντρα κόστους. Τα κύρια χαρακτηριστικά των τυπικών κέντρων κόστους είναι ότι η παραγωγή μπορεί να μετρηθεί και η εισαγωγή που απαιτείται για την παραγωγή κάθε μονάδας μπορεί να προσδιοριστεί. Διακριτικά κέντρα κόστους είναι αυτά τα κέντρα ευθύνης όπου η παραγωγή δεν μπορεί να μετρηθεί σε οικονομικούς όρους και δεν υπάρχει σαφώς παρατηρήσιμη σχέση μεταξύ των πόρων που καταναλώθηκαν και των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν. Σύμφωνα με τους (Noreen et al., 2010) οι διευθυντές των κέντρων κόστους αναμένεται να ελαχιστοποιήσουν το κόστος, παρέχοντας

παράλληλα το επίπεδο των προϊόντων και των υπηρεσιών που απαιτούνται από άλλα μέρη του οργανισμού.

2.5.2 Κέντρα εσόδων

Τα κέντρα εσόδων είναι κέντρα ευθύνης όπου οι διευθυντές είναι κυρίως υπεύθυνοι για οικονομικά αποτελέσματα με τη μορφή δημιουργίας εσόδων από πωλήσεις. Οι διευθυντές του κέντρου εσόδου μπορεί επίσης να είναι υπεύθυνοι για τα έξοδα πωλήσεων, όπως οι μισθοί των πωλητών, οι προμήθειες και τα έξοδα οργάνωσης. Ωστόσο, δεν είναι υπεύθυνοι για το κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών που πωλούν (Drury, 2012).

2.5.3 Κέντρα κέρδους

Σημαντική αύξηση της διαχειριστικής αυτονομίας παρατηρείται όταν οι διευθυντές έχουν την ευθύνη τόσο για την παραγωγή όσο και για τις πωλήσεις. Στην περίπτωση αυτή, οι διευθυντές είναι συνήθως ελεύθεροι να καθορίζουν τις τιμές πώλησης, να επιλέγουν σε ποιες αγορές θα πωλούν, να λαμβάνουν αποφάσεις για τη σύνθεση των προϊόντων και να επιλέγουν προμηθευτές. Οι μονάδες εντός ενός οργανισμού των οποίων οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι τόσο για τα έσοδα όσο και για τα έξοδα ονομάζονται κέντρα κέρδους (Drury, 2012). Οι διευθυντές κέντρων κέρδους αξιολογούνται συχνά με τη σύγκριση του πραγματικού κέρδους με το στοχοθετημένο ή προϋπολογισμένο κέρδος (Noreen et al., 2010).

2.5.4 Επενδυτικά κέντρα

Τα επενδυτικά κέντρα είναι κέντρα ευθύνης των οποίων οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι τόσο για τα έσοδα όσο και για το κόστος πωλήσεων και επιπλέον έχουν την ευθύνη και την εξουσία να

λαμβάνουν αποφάσεις για επενδύσεις κεφαλαίου. Τα τυπικά μέτρα απόδοσης του επενδυτικού κέντρου περιλαμβάνουν την απόδοση της επένδυσης και την οικονομική προστιθέμενη αξία. Αυτά τα μέτρα επηρεάζονται από τα έσοδα, τα κόστη και τα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν και αντικατοπτρίζουν την ευθύνη που οι διευθυντές έχουν τόσο για τη δημιουργία κέντρων όσο και για τη διαχείριση της επενδυτικής βάσης (Drury, 2012).

2.6 Χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης

Υπάρχουν δύο κύριοι λόγοι για την ευρεία χρήση των οικονομικών μέτρων επίδοσης. Αρχικά, τα οικονομικά μέτρα επίδοσης, όπως το κέρδος, διατυπώνονται άμεσα με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, οι οποίοι είναι σχεδόν πάντα καθαρά οικονομικοί. Δεύτερον, τα κατάλληλα επιλεγμένα οικονομικά μέτρα απόδοσης παρέχουν μια συγκεντρωτική προβολή των επιδόσεων ενός οργανισμού. Ένα συνολικό οικονομικό μέτρο απόδοσης, όπως η εταιρική κερδοφορία ή η κερδοφορία του τμήματος, είναι ένα συνοπτικό μέτρο της επιτυχίας των στρατηγικών και των τακτικών λειτουργίας του οργανισμού (Lau και Sholihin, 2005). Οι εταιρείες χρησιμοποιούν συνήθως τέσσερα μέτρα για την αξιολόγηση της οικονομικής επίδοσης των υπομονάδων τους. Τρεις από τις προσεγγίσεις για τη μέτρηση της απόδοσης περιλαμβάνουν ένα μέτρο της επένδυσης: απόδοση της επένδυσης, το υπολειμματικό εισόδημα και την οικονομική προστιθέμενη αξία. Μια τέταρτη προσέγγιση, η απόδοση των πωλήσεων, δεν μετρά τις επενδύσεις (Horngren et al, 2011).

2.6.1 Απόδοση της επένδυσης (Return on Investment)

Η απόδοση της επένδυσης αποτελεί το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο οικονομικό μέτρο της τμηματικής απόδοσης. Είναι το πιο κοινό μέτρο απόδοσης για ένα επενδυτικό κέντρο. Έχει αξία τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά. Εξωτερικά, η απόδοση επένδυσης χρησιμοποιείται από τους μετόχους ως δείκτης της υγείας μιας εταιρείας. Εσωτερικά, η απόδοση της επένδυσης χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της σχετικής απόδοσης των τμημάτων (Hansen και Mowen, 2006).

Η απόδοση της επένδυσης (ROI) είναι ένα λογιστικό μέτρο του εισοδήματος διαιρούμενο με ένα λογιστικό μέτρο της επένδυσης.

$$\text{Απόδοση της επένδυσης} = \text{Εισόδημα} / \text{Επένδυση}$$

Είναι δημοφιλής λόγω του ότι συνδυάζει όλα τα συστατικά των εσόδων - κερδοφορίας, του κόστους και των επενδύσεων σε ένα μόνο ποσοστό και μπορεί να συγκριθεί με το ποσοστό απόδοσης των ευκαιριών αλλού, εντός ή εκτός της εταιρείας (Hornngren et al, 2011). Η απόδοση της επένδυσης εκφράζει το κέρδος του τμήματος ως ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων που χρησιμοποιούνται στο τμήμα. Τα στοιχεία του ενεργητικού που χρησιμοποιούνται μπορούν να οριστούν ως συνολικά τμηματικά περιουσιακά στοιχεία, περιουσιακά στοιχεία που ελέγχονται από τον διευθυντή του τμήματος ή καθαρά περιουσιακά στοιχεία. Εξετάζοντας δύο τμήματα ως προς την κερδοφορία τους δεν μπορούμε να συμπεράνουμε ποιο είναι το πιο κερδοφόρο, δεδομένου ότι θα πρέπει να εξετάσουμε κατά πόσον τα τμήματα επιστρέφουν αρκετά υψηλή απόδοση του κεφαλαίου που επενδύεται στο τμήμα. Για παράδειγμα έστω το τμήμα Α έχει κέρδος 1 εκατομμύριο δολάρια και το τμήμα Β έχει κέρδος 2 εκατομμύρια δολάρια. Υποθέτουμε ότι 4 εκατομμύρια δολάρια κεφαλαίου επενδύονται στο τμήμα Α και 20 εκατομμύρια δολάρια στο τμήμα Β. Η απόδοση της επένδυσης του τμήματος Α είναι 25 τοις εκατό (1 εκ. \$ / 4 εκ. \$) ενώ η απόδοση για το τμήμα Β είναι 10 τοις εκατό (2 εκ. \$ / 20 εκ. \$) (Drury, 2012).

2.6.1.1 Πλεονεκτήματα του μέτρου απόδοση της επένδυσης

Όταν η απόδοση της επένδυσης χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης του τμήματος, οι διευθυντές των τμημάτων φυσικά προσπαθούν να την αυξήσουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και τη μείωση των επενδύσεων. Σύμφωνα με τους Hansen και Mowen (2006) τρία πλεονεκτήματα της χρήσης της απόδοσης της επένδυσης είναι τα ακόλουθα:

1. Ενθαρρύνει τους διευθυντές να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις μεταξύ των πωλήσεων, των δαπανών, καθώς και των επενδύσεων, όπως θα έπρεπε να ισχύει για τον διευθυντή ενός επενδυτικού κέντρου.
2. Ενθαρρύνει την αποδοτικότητα κόστους.

3. Αποθαρρύνει τις υπερβολικές επενδύσεις σε λειτουργικά περιουσιακά στοιχεία.

2.6.1.2 Μειονεκτήματα του μέτρου απόδοσης της επένδυσης

Όπως κάθε μεμονωμένο μέτρο απόδοσης, η απόδοση της επένδυσης, θα πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και σε συνδυασμό με άλλα μέτρα. Η απόδοση της επένδυσης μπορεί να παρακινήσει τους διευθυντές ιδιαίτερα κερδοφόρων τμημάτων να απορρίψουν έργα που είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης, επειδή η αποδοχή των έργων μειώνει την τμηματική απόδοση της επένδυσης (Hornngren et al, 2011). Σύμφωνα με τους Hansen και Mowen (2006), αναφέρονται συχνά δύο αρνητικές πτυχές που σχετίζονται με την απόδοση της επένδυσης.

1. Αποθαρρύνει τους διευθυντές από το να επενδύουν σε έργα που θα μείωναν την τμηματική απόδοση της επένδυσης, αλλά θα αύξαναν την κερδοφορία της εταιρείας στο σύνολό της. Γενικά, τα έργα με απόδοση επένδυσης μικρότερη από την τρέχουσα απόδοση επένδυσης του τμήματος θα απορρίπτονταν.
2. Μπορεί να ενθαρρύνει μυωπική συμπεριφορά, στο ότι οι διευθυντές μπορούν να επικεντρωθούν βραχυπρόθεσμα εις βάρος του μακροπρόθεσμα.

2.6.2 Υπολειμματικό εισόδημα (Residual Income)

Το υπολειμματικό εισόδημα είναι μια άλλη προσέγγιση για τη μέτρηση της απόδοσης ενός επενδυτικού κέντρου (Noreen et al., 2010). Είναι ένα λογιστικό μέτρο του εισοδήματος μείον ένα ποσό δολαρίου για την απαιτούμενη απόδοση ενός λογιστικού μέτρου επένδυσης. Ο αντίστοιχος τύπος είναι (Hornngren et al, 2011):

$$\text{Υπολειμματικό εισόδημα} = \text{Έσοδα} - (\text{Απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης} * \text{Επένδυση})$$

Το σημαντικό μειονέκτημα της προσέγγισης του υπολειμματικού εισοδήματος είναι ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση της απόδοσης τμημάτων διαφορετικών μεγεθών. Τα μεγαλύτερα τμήματα έχουν συχνά περισσότερο υπολειμματικό εισόδημα από τα μικρότερα

τιμήματα, όχι απαραίτητα επειδή διαχειρίζονται καλύτερα, αλλά απλώς επειδή είναι μεγαλύτερα (Noreen et al., 2010).

2.6.3 Οικονομική προστιθέμενη αξία (Economic Value Added)

Ένα άλλο μέτρο της κερδοφορίας για την αξιολόγηση των επιδόσεων των επενδυτικών κέντρων είναι η οικονομική προστιθέμενη αξία (Hansen και Mowen, 2006). Η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA) είναι ένας συγκεκριμένος τύπος υπολογισμού του υπολειμματικού εισοδήματος, που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες. Αναπτύχθηκε με στόχο την παραγωγή ενός συνολικού οικονομικού μέτρου που θα ενθαρρύνει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν στην επίτευξη της αξίας των μετόχων. Θεωρούν στόχος των διευθυντικών στελεχών των εταιρειών, των οποίων οι μετοχές διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο, θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Η αρχή αυτή της μεγιστοποίησης της αξίας του μετόχου είναι επίσης γνωστή ως διαχείριση βάσει αξίας (value-based-management). Με βάση την αρχή αυτή η διοίκηση θα πρέπει πρώτα απ' όλα να εξετάζει τα συμφέροντα των μετόχων στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό το βασικό οικονομικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των τμηματικών ή των εταιρικών επιδόσεων να είναι σύμφωνο με την αξία των μετόχων (Drury, 2012).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 το υπολειμματικό εισόδημα καθορίστηκε και μετονομάστηκε σε οικονομική προστιθέμενη αξία από τη συμβουλευτική οργάνωση Stern Stewart (Drury, 2012). Η οικονομική προστιθέμενη αξία είναι τα λειτουργικά έσοδα μετά από φόρους μείον το κόστος σε δολάρια του κεφαλαίου που χρησιμοποιείται. Η εξίσωση της οικονομικής προστιθέμενης αξίας εκφράζεται ως εξής:

$$\text{EVA} = \text{Έσοδα εκμετάλλευσης μετά από φόρους} - (\text{Σταθμισμένο μέσο κόστος κεφαλαίου} * \text{Σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων})$$

Η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες εταιρείες είναι ο υπολογισμός του κόστους του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου. Δύο βήματα εμπλέκονται: πρώτο ο καθορισμός του σταθμισμένου μέσου κόστους του κεφαλαίου (ποσοστό) και δεύτερο ο καθορισμός του συνολικού ποσού σε δολάρια του απασχολούμενου κεφαλαίου (Hansen και Mowen, 2006).

Μία από τις σημαντικότερες επικρίσεις που απευθύνονται στα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα είναι ότι δεν περιλαμβάνουν το κόστος του κεφαλαίου. Η οικονομική προστιθέμενη αξία είναι μια μέθοδος μέτρησης της εταιρικής χρηματοοικονομικής απόδοσης που αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα και ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των καθαρών λειτουργικών εσόδων μιας εταιρείας μετά τους φόρους και του κόστους του κεφαλαίου της. Η οικονομική προστιθέμενη αξία απολαμβάνει μια υψηλή δημοτικότητα μεταξύ των επαγγελματιών και των ακαδημαϊκών, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ενώ πολλά άρθρα υποστηρίζουν αυτή τη νέα έννοια τονίζοντας την έμφαση που η οικονομική προστιθέμενη αξία δίνει στη δημιουργία αξίας, ορισμένοι ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι στην πραγματικότητα η οικονομική προστιθέμενη αξία είναι μόνο μια διακύμανση του υπολειπόμενου εισοδήματος και του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, που αναπτύχθηκε στις δεκαετίες του 1950 και του 1960. Αν και η οικονομική προστιθέμενη αξία επικρίνεται έντονα για το ότι δεν είναι πολύ διαφορετική από τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα, υπάρχει ομοφωνία ότι παρέχει μια καλύτερη κατανόηση της ικανότητας δημιουργίας αξίας του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση επικεντρώνεται περισσότερο στις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Η οικονομική προστιθέμενη αξία επιτρέπει επίσης ένα σύστημα διαχείρισης κινήτρων που επικεντρώνεται στην αξία που δημιουργήθηκε από την εταιρεία (Yeniyurt, 2003).

2.6.4 Απόδοση των πωλήσεων (Return On Sales)

Ο δείκτης εισοδήματος προς έσοδα ή λόγος πωλήσεων, που συχνά αποκαλείται απόδοση των πωλήσεων, είναι ένα μέτρο χρηματοοικονομικής απόδοσης που χρησιμοποιείται συχνά. Η απόδοση των πωλήσεων είναι ένα στοιχείο της απόδοσης της επένδυσης στη μέθοδο ανάλυσης της αποδοτικότητας της DuPont (Hornngren et al, 2011).

$$\text{Απόδοση της επένδυσης} = \text{Εισόδημα/Επένδυση} = (\text{Εισόδημα/Εσοδα}) * (\text{Εσοδα/Επένδυση})$$

$$\text{Απόδοση της επένδυσης} = \text{Απόδοση των πωλήσεων} * \text{κύκλος εργασιών των επενδύσεων}$$

2.6.5 Σύγκριση των μέτρων απόδοσης

Η απόδοση πωλήσεων (ROS) μετρά την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κόστους. Για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης, τα μέτρα απόδοσης της επένδυσης (ROI), υπολειμματικό εισόδημα (RI) ή οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA) είναι πιο κατάλληλα από το μέτρο της απόδοσης των πωλήσεων, επειδή εξετάζουν τόσο το εισόδημα όσο και τις επενδύσεις. Η απόδοση της επένδυσης δηλώνει ποια επένδυση αποφέρει την υψηλότερη απόδοση. Τα μέτρα υπολειμματικό εισόδημα και οικονομική προστιθέμενη αξία υπερνικούν ορισμένα από τα προβλήματα επίτευξης στόχου της απόδοσης της επένδυσης. Ορισμένοι διευθυντές είναι υπέρ της οικονομικής προστιθέμενης αξίας λόγω των λογιστικών προσαρμογών που σχετίζονται με την κεφαλαιοποίηση των επενδύσεων σε άυλα στοιχεία. Άλλοι διευθυντές είναι υπέρ του υπολειμματικού εισοδήματος επειδή είναι ευκολότερο να υπολογιστεί και επειδή, στις περισσότερες περιπτώσεις, οδηγεί στα ίδια συμπεράσματα με την οικονομική προστιθέμενη αξία. Γενικά, οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολλαπλά οικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της απόδοσης (Horngren et al, 2011).

Έρευνες έχουν αποδείξει στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να χρησιμοποιούν την απόδοση της επένδυσης έναντι του υπολειμματικού εισοδήματος, διότι, ως αναλογία, η απόδοση της επένδυσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συγκρίσεις μεταξύ των τμημάτων και μεταξύ των επιχειρήσεων. Η απόδοση της επένδυσης για ένα τμήμα μπορεί να συγκριθεί με την απόδοση από άλλα τμήματα του ομίλου ή με ολόκληρες εταιρείες εκτός του ομίλου, ενώ τα απόλυτα νομισματικά μέτρα, όπως το υπολειμματικό εισόδημα, δεν είναι κατάλληλα για τις συγκρίσεις αυτές. Επιπλέον ένας άλλος λόγος είναι ότι οι διευθυντές βρίσκουν τα ποσοστά των μέτρων της κερδοφορίας όπως η απόδοση της επένδυσης, πιο βολικά δεδομένου ότι επιτρέπουν τη σύγκριση της αποδοτικότητας ενός τμήματος με άλλα χρηματοοικονομικά μέτρα όπως τα ποσοστά πληθωρισμού, τα ποσοστά επιτοκίων και τα ποσοστά απόδοσης της επένδυσης άλλων τμημάτων και συγκρίσιμων εταιρειών εκτός του ομίλου (Drury, 2012).

2.7 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης

Τα λογιστικά συστήματα παράγουν πολυάριθμα μέτρα οικονομικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένου του κόστους, των εσόδων και των κερδών. Κάθε ένα από αυτά τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης μπορεί να υπολογιστεί σε "τοπικό" επίπεδο ή σε υψηλότερα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου ολόκληρης επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν επίσης να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε μη χρηματοοικονομικά μέτρα όπως η ποιότητα

προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας και σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων για να αξιολογήσουν και να ανταμείψουν τη διευθυντική απόδοση. Οι κύριοι λόγοι που προτείνονται για τη χρήση μη χρηματοοικονομικών μέτρων επιδόσεων είναι ότι τα μέτρα αυτά αποτελούν καλύτερους δείκτες των μελλοντικών οικονομικών επιδόσεων από τα λογιστικά μέτρα και είναι πολύτιμα για την αξιολόγηση και την παροχή κινήτρων για τις διοικητικές επιδόσεις (Datar et al., 2001; Banker et al., 2000).

Έχουν προταθεί διάφοροι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιούνται μη χρηματοδοτικά μέτρα για την αύξηση των οικονομικών μέτρων στον έλεγχο της διοίκησης. Τα μη χρηματοδοτικά μέτρα πιστεύεται ότι συμπληρώνουν τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά στοιχεία ως δείκτες προόδου προς τους μακροπρόθεσμους στόχους μιας επιχείρησης. Τα τρέχοντα κέρδη και άλλα χρηματοοικονομικά μέτρα αντικατοπτρίζουν μόνο εν μέρει τις επιπτώσεις των παρελθόντων και τρεχουσών δραστηριοτήτων, ενώ τα μη οικονομικά μέτρα της ικανοποίησης των πελατών, οι βελτιώσεις της εσωτερικής διαδικασίας και οι δραστηριότητες καινοτομίας και βελτίωσης ενός οργανισμού αντικατοπτρίζουν την επίδραση των τρεχουσών διευθυντικών δράσεων που δεν θα εμφανιστούν στις οικονομικές επιδόσεις μέχρι αργότερα (Banker et al., 2000).

Σύμφωνα με τους Dossi και Patelli (2010) οι σύγχρονες προσεγγίσεις για τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης υποστηρίζουν την χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών πέραν των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών μετρήσεων που βασίζονται στη λογιστική προοπτική. Δύο κύριοι λόγοι υποστηρίζουν αυτές τις σύγχρονες προσεγγίσεις για τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων. Πρώτον, το σκεπτικό πίσω από τη συμπερίληψη μη χρηματοοικονομικών δεικτών στα συστήματα μέτρησης της επίδοσης συχνά σχετίζεται με τους περιορισμούς των χρηματοοικονομικών μετρήσεων. Οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες θεωρούνται ότι βλέπουν περισσότερο το μέλλον, είναι πιο ικανοί να προβλέψουν τις μελλοντικές επιδόσεις, πιο επαρκείς για τη μέτρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων και υπόκεινται λιγότερο σε χειραγώγηση από τις οικονομικές μετρήσεις. Η διάδοση των μη χρηματοοικονομικών δεικτών που τεκμηριώνονται στη διοικητική βιβλιογραφία υποστηρίζει την άποψη της ακαδημαϊκής έρευνας σχετικά με τους περιορισμούς των δεικτών οικονομικής απόδοσης. Δεύτερον, η συμπερίληψη μη χρηματοοικονομικών δεικτών στα συστήματα μέτρησης της επίδοσης δεν θα πρέπει να αντιπροσωπεύει απλώς μια πιο εξελιγμένη εκδοχή του μηχανισμού παρακολούθησης. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος τους δεν πρέπει να περιορίζεται στη βελτίωση της εποπτείας και του διαγνωστικού ελέγχου. Αντίθετα, η απασχόληση των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης με μη χρηματοοικονομικούς δείκτες συνιστάται από τις σύγχρονες προσεγγίσεις προκειμένου να ενισχυθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης

γίνονται εργαλεία στρατηγικής, διότι συμβάλλουν προς τους στρατηγικούς στόχους μέσω τριών μηχανισμών:

- i) καλύτερη κατανόηση των δεσμών μεταξύ των διαφόρων στρατηγικών προτεραιοτήτων
- ii) αποτελεσματικότερη επικοινωνία της σύνδεσης μεταξύ των στόχων και δράσεων και
- iii) αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων και των καθηκόντων.

Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα αποτελούν κυρίαρχο χαρακτηριστικό των πολυδιάστατων συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων (Lau, 2011). Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως αυτά που αφορούν τον πελάτη, την εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία και τις προοπτικές μάθησης και ανάπτυξης είναι γενικά ευρύτερα με μεγαλύτερη έμφαση στους μελλοντικούς και μακροπρόθεσμους στόχους σε σχέση με τα οικονομικά μέτρα. Μια ευρεία ποικιλία μη χρηματοοικονομικών μέτρων είναι γενικά διαθέσιμη για να ταιριάζει στο λειτουργικό περιβάλλον των υφισταμένων. Συνεπώς, οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να θεωρήσουν τα μέτρα αυτά ουσιαστικά και συναφή (Lau and Sholihin, 2005).

2.8 Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εταιρείες και κλάδους

Ενώ ένας μεγάλος αριθμός μελετών περίπτωσης και ερευνών είναι διαθέσιμες για τις μεγάλες ιταλικές επιχειρήσεις, μικρή έρευνα έχει επικεντρωθεί στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, υπάρχουν ελάχιστες γνώσεις σχετικά με την υιοθέτηση από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων, τη χρήση οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών και τα οφέλη από την άποψη εφαρμογής και ευθυγράμμισης της στρατηγικής. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ιταλία το 2009 και στην οποία συμμετείχαν 27 εταιρείες αποσκοπούσε στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών των πρακτικών της μέτρησης και διαχείρισης επιδόσεων στο ιταλικό πλαίσιο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (Taticchi, 2010). Τα αποτελέσματα της έρευνας που σχετίζονται με την παρουσία ενός συστήματος μέτρησης και διαχείρισης επιδόσεων στην εταιρεία, τονίζουν ότι μόνο το 11% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν εφαρμόσει ένα δομημένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων, αλλά το 52% χρησιμοποιούν βασικούς δείκτες επιδόσεων. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη δομημένων συστημάτων μέτρησης επιδόσεων και στην εφαρμογή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα που συνδέονται αυστηρά με την πρακτική της διαχείρισης επισημαίνουν ότι μόνο το 42% των εταιρειών έχουν εφαρμόσει μια βασική διαδικασία επανεξέτασης των βασικών δεικτών

επιδόσεων και μόνο το 38% έχει αναπτύξει ένα σύστημα αναφοράς επιδόσεων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν βασικούς δείκτες επιδόσεων που δεν χρησιμοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον το 63% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων επικοινωνούν τους στρατηγικούς στόχους επιδόσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και το 42% έχουν συνδέσει το σύστημα ανταμοιβών με τους στόχους επιδόσεων που συμφωνήθηκαν. Οι περισσότεροι χρησιμοποιούμενοι βασικοί δείκτες απόδοσης σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη επικεντρώνονται στους πελάτες (83%) και τους προμηθευτές (62%), ενώ μόνο το 29% των εταιρειών έχουν εφαρμόσει βασικούς δείκτες επιδόσεων που σχετίζονται με υπαλλήλους. Πολύ λίγες μικρές και μεγάλες εταιρείες έχουν υιοθετήσει βασικούς δείκτες επιδόσεων με στόχο την ανάλυση των επιδόσεων που σχετίζονται με τους επενδυτές (4%) και τους νομοθέτες (4%). Στην περίπτωση αυτή, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις επικεντρώνουν την προσοχή στα ενδιαφερόμενα μέρη που συνδέονται στενά με τη διάσταση των εσόδων (πελάτες) και τις διαστάσεις κόστους και ποιότητας (προμηθευτές). Τέλος τα αποτελέσματα της έρευνας επισημαίνουν ότι οι διευθυντές αξιολογούν το σύστημα μέτρησης της επίδοσης ως σημαντικό εργαλείο για τη σωστή διαχείριση της απόδοσης της εταιρείας και ταυτόχρονα είναι ικανοποιημένοι για το πραγματικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης που εφαρμόζεται επί του παρόντος, ακόμη και αν δεν είναι ένα δομημένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης (Taticchi, 2010).

Η απόδοση ενός οργανισμού μετράται παραδοσιακά εξετάζοντας τα έσοδα ή το κέρδος που πραγματοποιήθηκε στο τέλος του έτους ή χρησιμοποιώντας βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα χρηματοδοτικά μέτρα και τα λογιστικά μέτρα είναι τα παραδοσιακά μέσα μέτρησης της απόδοσης. Ωστόσο, τα μέτρα αυτά από μόνα τους δεν έχουν πλέον σημασία για τους σημερινούς διευθυντές. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις πρέπει τώρα να εξετάσουν μη οικονομικά ή λειτουργικά αποτελέσματα με βάση την ανταγωνιστικότητα (Wadongo et al., 2010). Μια μελέτη που διεξήχθη στο Ναϊρόμπι και τη Μομπάσα (Wadongo et al., 2010) μεταξύ Σεπτεμβρίου 2007 και Ιανουαρίου 2008 επικεντρώνεται στο επίπεδο χρήσης των δεικτών επιδόσεων και στο επίπεδο σπουδαιότητας που αποδίδεται στους δείκτες επιδόσεων στον κλάδο της φιλοξενίας στην Κένυα. Ο πληθυσμός της μελέτης αφορούσε διευθυντές ξενοδοχείων πέντε αστέρων της Κένυας. Ο συνολικός αριθμός των χρησιμοποιήσιμων απαντήσεων ήταν 124. Οι ερωτήσεις της έρευνας αφορούσαν την ηλικιακή ομάδα των διευθυντών, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, σε ποιον τομέα εργάζονται, την εργασιακή τους εμπειρία, και την αξιολόγηση της απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης έδειξαν ότι 24 διευθυντές (19,4%) χρησιμοποιούν οικονομικές επιδόσεις, 36 (29%) χρησιμοποιούν μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις και 64 διευθυντές (51,6%) χρησιμοποιούν τόσο οικονομικές όσο και οι μη

χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Οι διαστάσεις των μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων είναι η ανταγωνιστικότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ευελιξία, η χρήση των πόρων, η καινοτομία, η απόδοση προμηθευτή, και η κοινοτική/περιβαλλοντική προοπτική.

Κλάδος/εταιρίες	Συμμετείχαν	Χώρα	Έτος	Ναι (%)
Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ιταλία	27 εταιρίες	Ιταλία	2009	
Εφαρμογή ενός δομημένου συστήματος μέτρησης επιδόσεων				11
Χρήση βασικών δεικτών απόδοσης				52
Εφαρμογή διαδικασίας επανεξέτασης των βασικών δεικτών επιδόσεων				42
Εφαρμογή ενός συστήματος αναφοράς επιδόσεων				38
Κλάδος ξενοδοχείων πέντε αστέρων στο Ναϊρόμπι και τη Μομπάσα	124 διευθυντές	Κένυα	2007-2008	
Οικονομικές επιδόσεις				19,4
Μη οικονομικές επιδόσεις				29
Οικονομικές και μη οικονομικές επιδόσεις				51,6

Διάγραμμα 2.1: Στοιχεία ερευνών για τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης

2.9 Ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Πολλοί οργανισμοί παρουσιάζουν όλο και περισσότερο οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα επίδοσης για τις υπομονάδες τους σε μια ενιαία έκθεση που ονομάζεται ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας. Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας, που αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton (1992), είναι γενικά αποδεκτό ότι αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή συστήματα διαχείρισης επιδόσεων. Είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέτρησης επιδόσεων. Μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας σε στόχους και μετρά τις εταιρικές επιδόσεις κατά μήκος τεσσάρων διαστάσεων, οικονομικές, πελατειακές, εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης. Ο ολοκληρωμένος χαρακτήρας του απορρέει από αυτές τις τέσσερις προοπτικές που περιλαμβάνει (Norreklit, 2000; McPhail et al., 2008).

Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας δεν είναι μόνο ένα σύστημα στρατηγικής μέτρησης, αλλά και ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για (Norreklit, 2000):

- αποσαφήνιση και επίτευξη συναίνεσης όσον αφορά τη στρατηγική
- ευθυγράμμιση των νομαρχιακών και προσωπικών στόχων με τη στρατηγική
- σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τους ετήσιους προϋπολογισμούς
- προσδιορισμό και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών και
- διατήρηση ανατροφοδότησης για μάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Επιπλέον, ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας επιτρέπει τα οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα να αποτελούν μέρος του συστήματος πληροφοριών για τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής μπορούν να κατανοήσουν τις οικονομικές συνέπειες από την απόφαση και τις ενέργειές τους, και τα ανώτερα στελέχη μπορούν να κατανοήσουν τα κίνητρα της μακροπρόθεσμης οικονομικής επιτυχίας (Lau και Sholihin, 2005).

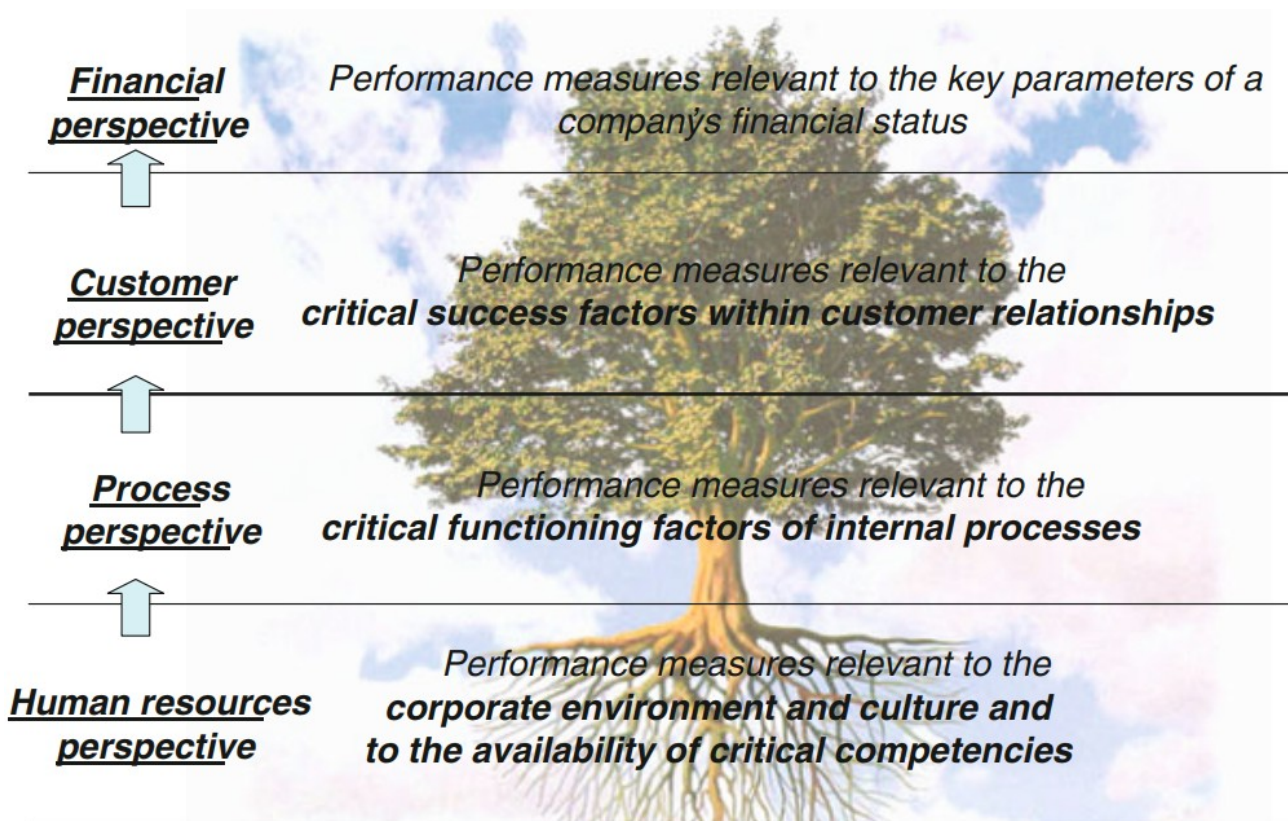
Οι εταιρείες χρησιμοποιούν στον ισορροπημένο πίνακα στοχοθεσίας χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI) και το μέτρο του υπολειπόμενου εισοδήματος (RI), τα οποία αποτελούν συστατικά τόσο των επιδόσεων των διευθυντών όσο και των επιδόσεων των τμημάτων του οργανισμού. Σε πολλές περιπτώσεις, τα χρηματοδοτικά μέτρα συμπληρώνονται με μη χρηματοδοτικά μέτρα επίδοσης όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Horngren et al, 2011).

2.9.1 Οι τέσσερις προοπτικές επίδοσης του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας

Το μοντέλο του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας απαιτεί μια ισορροπημένη επισκόπηση των επιχειρηματικών επιδόσεων, σύμφωνα με τέσσερις προοπτικές (Biazzo και Garengo, 2012). Ο αρχικός σχεδιασμός του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας προσδιόρισε τέσσερις προοπτικές που είναι η οικονομική προοπτική, η προοπτική του πελάτη, η προοπτική της εσωτερικής-επιχειρηματικής διαδικασίας και η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης. Η σημασία με καθεμία από αυτές τις προοπτικές είναι ότι οι ίδιες οι προοπτικές και τα μέτρα που έχουν επιλεγεί συνάδουν με την εταιρική στρατηγική. Οι προοπτικές αντιπροσωπεύουν τρεις από τους σημαντικότερους ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης (μετόχους, πελάτες και υπαλλήλους), διασφαλίζοντας έτσι ότι μια ολιστική άποψη του οργανισμού χρησιμοποιείται για στρατηγικό προβληματισμό και εφαρμογή (Moogaj et al., 1999).

1. Η οικονομική προοπτική προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επιθυμεί να αντιμετωπίζεται από τους μετόχους της (Norreklit, 2000). Τα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας. Τα μέτρα επιδόσεων στην προοπτική αυτή περιλαμβάνουν βελτιωμένη δομή του κόστους και αυξημένη χρήση περιουσιακών στοιχείων χρησιμοποιώντας τη στρατηγική βελτίωσης της παραγωγικότητας, αφενός και, αφετέρου, αυξημένη αξία των πελατών και διευρυμένες ευκαιρίες εσόδων μέσω των στρατηγικών αύξησης των εσόδων. Η οικονομική προοπτική δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα του κόστους, δηλαδή στην ικανότητα παροχής μέγιστης αξίας στον πελάτη με ελάχιστο κόστος και σταθερή αξία των ενδιαφερόμενων μερών (Kairu et al., 2013).
2. Η προοπτική του πελάτη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επιθυμεί να αντιμετωπίζεται από τους πελάτες της. Προσδιορίζει τους στόχους του πελάτη και τα τμήματα της αγοράς και τα συσχετίζει με μια σειρά βασικών ή γενικών μέτρων, όπως το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση των πελατών, το χρόνο απόκρισης των πελατών και το χρονικό διάστημα μεταξύ της αρχής και του τέλους της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος (McPhail et al., 2008). Η πελατειακή προσέγγιση θα περιλαμβάνει διάφορα τυποποιημένα μέτρα, όπως η ικανοποίηση των πελατών και η διατήρηση των πελατών, αν και σε κάθε περίπτωση αυτά θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα ώστε να πληρούν τις οργανωτικές απαιτήσεις. Το μερίδιο αγοράς, η αξία των πελατών και η κερδοφορία των πελατών είναι άλλα βασικά μέτρα που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να δημιουργεί μια σαφή εικόνα των πελατών τους οποίους θα πρέπει να στοχεύσει μαζί με τον προσδιορισμό των αναγκών τους και των προσδοκιών τους από την εταιρεία (Mooraaj et al., 1999). Η προοπτική αυτή αποτυπώνει την ικανότητα του οργανισμού να παρέχει ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες, την αποτελεσματικότητα της παράδοσής τους, καθώς και τη συνολική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών (Kairu et al., 2013).
3. Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας επικεντρώνεται στις εσωτερικές διαδικασίες που απαιτούνται για την εταιρεία να υπερέχει στην παροχή της αξίας που αναμένεται από τους πελάτες τόσο παραγωγικά όσο και αποτελεσματικά (Mooraaj et al., 1999). Η εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία περιγράφει την επιχειρηματική διαδικασία στην οποία η εταιρεία πρέπει να είναι ιδιαίτερα έμπειρη προκειμένου να ικανοποιήσει τους μετόχους και τους πελάτες της. Προσδιορίζει τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει. Ορισμένα μέτρα περιλαμβάνουν το χρόνο κατασκευής, τις διακυμάνσεις αποδοτικότητας και τα ποσοστά ελαττωμάτων.

4. Η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης αφορά ζητήματα όπως η ικανότητα των εργαζομένων, η ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και τα αποτελέσματα της οργανωτικής ευθυγράμμισης στην υποστήριξη της επίτευξης των οργανωτικών στόχων (McPhail et al., 2008). Επικεντρώνεται στις εσωτερικές δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η διαδικασία του Ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας συχνά εντοπίζει κενά μεταξύ των απαιτούμενων και των υπάρχοντων δεξιοτήτων και δυνατοτήτων (Mooraj et al., 1999). Η προοπτική οργανωτικής μάθησης και ανάπτυξης περιλαμβάνει τις αλλαγές και τις βελτιώσεις που η εταιρεία πρέπει να συνειδητοποιήσει αν θέλει να κάνει το όραμά της πραγματικότητα. Προσδιορίζει την υποδομή που πρέπει να κατασκευάσει ο οργανισμός για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Ορισμένα γενικά μέτρα της προοπτικής αυτής αποτελούν ο αριθμός των νέων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, το λανσάρισμα νέων προϊόντων και ο χρόνος για την αγορά νέων προϊόντων (Norreklit, 2000; Lau και Sholihin, 2005).



Διάγραμμα 2.2: Οι τέσσερις προοπτικές του πίνακα στοχοθεσίας, Πηγή: Biazzo και Garengo, 2012

2.10 Αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων είναι οι δραστηριότητες των εργαζομένων που σχετίζονται με την εργασία που αναμένονται από έναν εργαζόμενο και ο τρόπος με τον οποίο εκτελέστηκαν οι δραστηριότητες αυτές (Dugguh και Dennis, 2014). Ένα απλό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης που δίνει έμφαση στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη ενισχύει τη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων θα πρέπει να είναι σε εξέλιξη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ακόμη και αν μια επίσημη αξιολόγηση γίνεται μόνο μία φορά το χρόνο, ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενημερώνεται για την απόδοσή του περιοδικά καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (Islam και Rasad, 2006). Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς μπορεί να επηρεάσει όλες τις διαστάσεις των αντιλήψεων και των αντιδράσεων των εργαζομένων. Ωστόσο, παρέχει μια ολιστική άποψη σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση απόδοσης των εργαζομένων (Rodriguez και Walters, 2017).

Σε κάθε επιχειρηματικό οργανισμό, η απόδοση των υπαλλήλων είναι σημαντική για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τα συστήματα αξιολόγησης αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η αύξηση της απόδοσης οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Ο σκοπός της αξιολόγησης των επιδόσεων διαφέρει από οργανισμό προς οργανισμό. Παρά τις διαφορές, όλοι οι σκοποί που προτείνουν οι συγγραφείς είναι προσανατολισμένοι προς δύο κύριους σκοπούς: βελτίωση του ατόμου και του οργανισμού. Κανονικά, οι χρόνοι των αξιολογήσεων είναι οι σωστοί χρόνοι για να θέσουν τους νέους στόχους και τους στόχους για τους υπαλλήλους. Ιστορικά, οι περισσότεροι οργανισμοί εκτελούν αξιολογήσεις των εργαζομένων σε ετήσια βάση, καθώς και εντός των πρώτων τριών έως έξι μηνών της θητείας ενός νέου υπαλλήλου με την εταιρεία, περίοδο εντός της οποίας ο νέος εργαζόμενος θεωρείται συνήθως ότι τελεί υπό επιτήρηση. Ορισμένες εταιρείες κινούνται προς μικρότερους κύκλους αξιολογήσεων για τον εντοπισμό τομέων ανησυχίας ή πιθανών προβλημάτων με τον εργαζόμενο ή την απόδοση εργασίας τους. Ωστόσο, άλλοι δεν αξιολογούν καν τους υπαλλήλους τους. Τέτοιες εταιρείες έχουν τις δικές τους παραμέτρους ή τρόπους επίτευξης των στόχων της εταιρείας τους μέσω των εργαζομένων χωρίς να τους αξιολογούν (Dzikunu et al., 2019).

Τα αποτελέσματα μελέτης σχετικά με θέματα που αφορούν την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων έδειξαν ότι η χρήση μη χρηματοοικονομικών μέτρων για την

αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων σχετίζεται σημαντικά με τις διευθυντικές επιδόσεις. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά είναι έμμεσα μέσω της σαφήνειας του ρόλου. Η σαφήνεια του ρόλου μεσολαβεί πλήρως στη σχέση μεταξύ των μη οικονομικών μέτρων και των διοικητικών επιδόσεων. Επιπλέον, παρόμοια αποτελέσματα διακρίνονται και για τα οικονομικά μέτρα. Τα οικονομικά μέτρα επηρεάζουν έμμεσα τις διευθυντικές επιδόσεις μέσω της σαφήνειας του ρόλου. Τέλος, οι επιπτώσεις των μη χρηματοοικονομικών μέτρων στη σαφήνεια του ρόλου είναι υπερδιπλάσιες από τις επιπτώσεις των οικονομικών μέτρων (Lau, 2011).

Οι οργανισμοί, οι οποίοι αναπτύσσουν και υιοθετούν συγκεκριμένα μέτρα επίδοσης, είτε οικονομικά ή μη οικονομικά, για την αξιολόγηση των επιδόσεων, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους για τους εργαζομένους που πρέπει να ακολουθήσουν, από τους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν συγκεκριμένα μέτρα επίδοσης για την αξιολόγηση της επίδοσης (Lau και Shalihin, 2005). Όταν ένας οργανισμός σχεδιάζει και χρησιμοποιεί αναγνωρίσιμα χρηματοοικονομικά ή μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αντιληφθούν ότι η απόδοσή τους αξιολογείται βάσει αναγνωρίσιμων μέτρων. Τα μέτρα απόδοσης, είτε πρόκειται για οικονομικά μέτρα, όπως οι πωλήσεις στον προϋπολογισμό, είτε για μη χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως τα ποσοστά κύκλου εργασιών των εργαζομένων, επιτρέπουν στους εργαζομένους να αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν αναγνωρίσιμα κριτήρια στα οποία θα βασίζεται η απόδοσή τους. Τα εν λόγω μέτρα απόδοσης και οι συναφείς στόχοι μπορούν, ως εκ τούτου να χρησιμεύσουν ως το μέσο με το οποίο ο οργανισμός κοινοποιεί τις προσδοκίες του στους εργαζομένους του. Επίσης είναι πιθανό να χρησιμεύσουν ως το μέσο με το οποίο ο οργανισμός παρέχει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους του (Lau και Roopnarain, 2014).

2.10.1 Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων

Οι Shaout και Yousif (2014), (Rodriguez και Walters, 2017) παρείχαν δέκα παραδείγματα παραδοσιακών και πιο σύγχρονων μεθόδων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

1. Μέθοδος κατάταξης: οι οργανωτικοί ηγέτες κατατάσσουν τους εργαζομένους σύμφωνα με την αξία από το καλύτερο στο χειρότερο.
2. Γραφικές κλίμακες αξιολόγησης: Αυτή η μέθοδος παραθέτει διάφορα χαρακτηριστικά και ένα φάσμα επιδόσεων για κάθε χαρακτηριστικό. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι

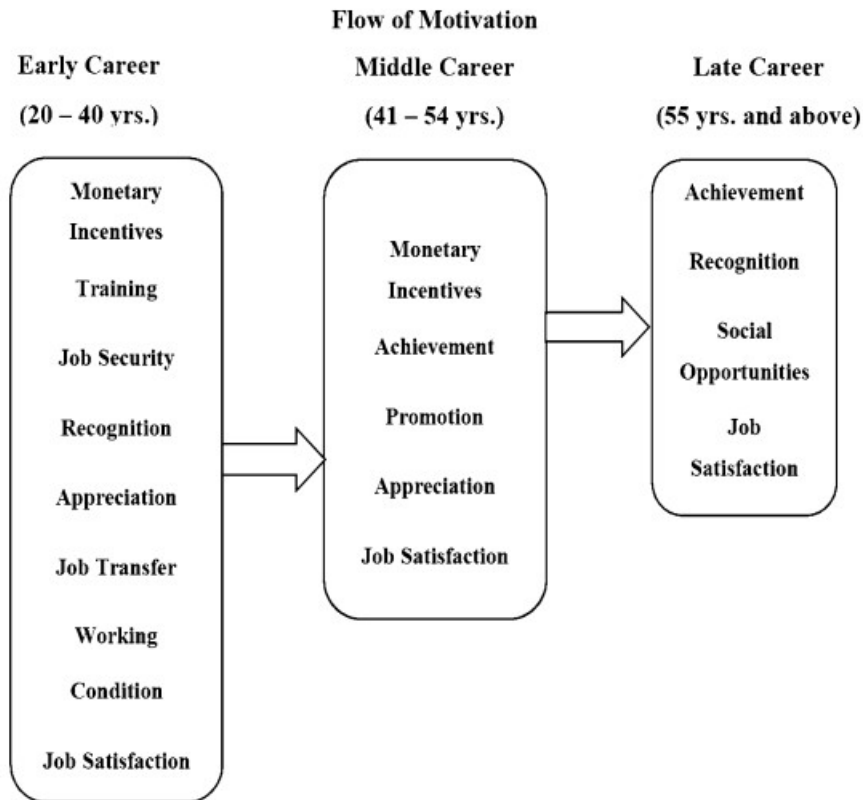
βαθμολογούνται ευθυγραμμίζοντας τη βαθμολογία που περιγράφει καλύτερα το επίπεδο απόδοσής τους για κάθε χαρακτηριστικό.

3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών: Οι ηγέτες τηρούν αρχείο ασυνήθιστων συμπεριφορών και το επανεξετάζουν με τους υπαλλήλους προκειμένου να βρεθούν οι πόροι που θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους.
4. Αφηγηματικό Δοκίμιο: οι ηγέτες γράφουν μια εξήγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών των εργαζομένων με βάση τις συνολικές εμφανίσεις επιδόσεων, δυνατοτήτων και προσόντων με συστάσεις που είναι αναγκαίες για την βελτίωση της απόδοσης.
5. Διαχείριση ανά στόχους: οι επικεφαλής βαθμολογούν την απόδοση βάσει διατυπωμένων στόχων, την διαδικασία εκτέλεσης και την εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Αυτή η συστηματική προσέγγιση αποτελείται από τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ιεραρχία των στόχων, τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό δράσης, την εφαρμογή της μεθόδου, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, καθώς και τα υποσυστήματα, την οργανωτική ανάπτυξη και τη διαχείριση ανάπτυξης.
6. Συμπεριφορικά στάσιμες κλίμακες εκτίμησης: Αυτή η μέθοδος βοηθά τους αρχηγούς στην αντίθεση της απόδοσης των εργαζομένων έναντι συγκεκριμένων συμπεριφορών με τη χρήση αριθμητικών χαρακτηρισμών και δηλώσεων συμπεριφοράς που περιγράφουν κάθε στοιχείο της επίδοσης.
7. Λογιστική ανθρωπίνων πόρων: Οι ηγέτες αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων με βάση την κοστολόγηση και τη λογιστική των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και τη συμβολή στον οργανισμό.
8. Κέντρο Αξιολόγησης: Η προσέγγιση αυτή απαιτεί από τους ηγέτες να συμμετέχουν σε ασκήσεις που σχετίζονται με την εργασία, σε ομάδες εργασίας, σε προσομοιώσεις υπολογιστών, σε ασκήσεις εύρεσης γεγονότων, σε προβλήματα ανάλυσης/λήψης αποφάσεων, σε παιχνίδι ρόλων και σε προφορικές δραστηριότητες παρουσίασης, προκειμένου να αξιολογηθούν από εκπαιδευμένους παρατηρητές.
9. 360 Βαθμός: Η προσέγγιση αυτή αξιολογεί την επιρροή των δράσεων που βασίζονται στην ανατροφοδότηση που παρέχεται από διάφορα άτομα, όπως ο άμεσος επόπτης, τα μέλη ομάδας, οι πελάτες, οι ομότιμοι και ο εαυτός τους.
10. 720 Βαθμός: Η μέθοδος αυτή επιτρέπει εξωτερικές πηγές, όπως τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα μέλη της οικογένειας, τους προμηθευτές και τις κοινότητες να παρέχουν τα σχόλιά τους σχετικά με έναν οργανισμό, τους ηγέτες και τα άτομα.

2.11 Διαστάσεις των κινήτρων

Η παρακίνηση λειτουργεί ως καταλύτης για μεμονωμένους υπαλλήλους που εργάζονται για έναν οργανισμό για να βελτιώσουν την απόδοση εργασίας τους ή να ολοκληρώσουν την εργασία με πολύ καλύτερο τρόπο από ότι συνήθως κάνουν. Εάν στους εργαζομένους παρέχεται σωστή τεχνική κινήτρων τη σωστή στιγμή, το ηθικό και η αυτοπεποίθησή τους ανεβαίνουν και έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην ατομική και την οργανωτική απόδοση (Sekhar et al., 2013). Τα κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση με άμεσο τρόπο. Οι οργανωτικοί ηγέτες είναι κυρίως υπεύθυνοι για την υποστήριξη ενός τόσο ζωτικού στοιχείου προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή παραγωγικότητα, κερδοφορία και οργανωτική βιωσιμότητα. Επιπλέον, όταν οι οργανισμοί περιλαμβάνουν τη συμμετοχή ατόμων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει υψηλή δυνατότητα ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κινήτρων μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων. Τα άτομα με κίνητρα εμπνέονται να είναι πιο δημιουργικοί και πιστοί, οδηγώντας σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων (Rodriguez και Walters, 2017).

Οι διατάσεις κινήτρων μπορεί να περιλαμβάνουν την κατάρτιση, νομισματικά κίνητρα, τη μεταφορά εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία, την προαγωγή, την επίτευξη, τις συνθήκες εργασίας, την εκτίμηση, την ασφάλεια εργασίας, την αναγνώριση και τις κοινωνικές ευκαιρίες. Το διάγραμμα 2.3 εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα κίνητρα σε διάφορα στάδια της ζωής και η διάσταση των κινήτρων διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ενίσχυση της ατομικής απόδοσης σε διάφορα στάδια της ζωής του ανθρώπου. Στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες σε όλο τον κόσμο οι άνθρωποι βιώνουν το φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού, δηλαδή, η συμμετοχή των εργαζομένων στο προχωρημένο στάδιο της σταδιοδρομίας τους είναι χαμηλή στην αγορά εργασίας. Στο πρώιμο και μεσαίο στάδιο της ζωής, τα χρήματα είναι σημαντικά για τον καθορισμό των στόχων διότι προσφέροντας τέτοια κίνητρα φέρει το άτομο πιο πρόθυμο να επεκτείνει τις προσπάθειες για την επίτευξη ενός επιπέδου στόχου από το να μην προσφέρονται τα κίνητρα. Δεδομένης της προθυμίας να επεκτείνει την προσπάθεια, ένας στόχος λέει στο άτομο κατά τη διάρκεια διαφορετικών σταδίων σταδιοδρομίας που να επεκτείνει την προσπάθεια, πόση προσπάθεια να ασκηθεί, και πόσο καιρό να ασκήσει την προσπάθεια. (Sekhar et al., 2013).



Διάγραμμα 2.3: Ροή κινήτρων, Πηγή: Sekhar et al., 2013

2.11.1 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση διδάσκει τους εργαζόμενους πώς να εργάζονται και να ενισχύουν τις δεξιότητές τους, επιπλέον τους παρακινεί να πετύχουν τον κοινό στόχο του οργανισμού καθώς και των εργαζομένων. Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, κάθε οργανισμός θέλει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και είναι αδύνατο να επιτευχθεί χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων, η οποία αναγκάζει τη διοίκηση να παρακινήσει τους υπαλλήλους της με διαφορετικά μέσα. Αν μιλήσουμε για τη διάσταση των κινήτρων που ενισχύει την απόδοση του οργανισμού, η κατάρτιση συνήθιζε να ενισχύει τις δεξιότητες, την αποδοτικότητα και τις γνώσεις των εργαζομένων που κάνουν συγκεκριμένη εργασία κατά τη διάρκεια του αρχικού σταδίου της σταδιοδρομίας τους, επειδή τους εξοικειώνει με τους στόχους, τους κανόνες και τους κανονισμούς, των οργανισμών και τις συνθήκες εργασίας, αφενός δεδομένου ότι οι ενημερώσεις και οι τροποποιήσεις πραγματοποιούνται στην τεχνολογία, αγοράζοντας καινούριο εξοπλισμό, αλλάζοντας την τεχνική παραγωγής και τη μετάδοση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι εργαζόμενοι

είναι εκπαιδευμένοι για τη χρήση νέων εξοπλισμών και μεθόδων εργασίας. Η κατάρτιση διαμορφώνει τη σκέψη των υπαλλήλων και οδηγεί στην ποιοτική απόδοση των υπαλλήλων. Οι επόπτες πιστεύουν ότι οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν λιγότερα κίνητρα για μάθηση, λιγότερη ευελιξία και δεν θέλουν να λαμβάνουν μέρος σε προγράμματα κατάρτισης. Έτσι, οι εταιρείες δεν επενδύουν σε ευκαιρίες κατάρτισης ή σε ευκαιρίες ανάπτυξης για τους ηλικιωμένους. Με τη σειρά τους, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν λιγότερη αυτοπεποίθηση λόγω της έλλειψης στήριξης όσον αφορά την κατάρτιση και οι δεξιότητες τους γρήγορα γίνονται ξεπερασμένες (Sekhar et al., 2013).

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων συμβαίνει σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού και βοηθά τα άτομα στην επίτευξη ποικίλων στόχων. Άτομα που δεν είναι σε θέση να αποδίδουν στο αναμενόμενο επίπεδο επίδοσης μπορεί ακόμη και να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, επειδή αισθάνονται ότι δεν είναι παραγωγικοί και γίνονται δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους. Για το λόγο αυτό, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των υπαλλήλων χρησιμεύουν ως το εργαλείο που όχι μόνο ενισχύει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, αλλά παρέχει επίσης τα μέσα για να βοηθήσει τα άτομα να αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα της απόδοσής τους (Rodriguez και Walters, 2017).

2.11.2 Ικανοποίηση από την εργασία

Σύμφωνα με τους Dugguh και Dennis (2014) η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εμπειριών εργασίας. Με απλά λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Θετικές και ευνοϊκές στάσεις απέναντι στην εργασία δείχνουν την ικανοποίηση από την εργασία. Αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία δείχνουν δυσαρέσκεια για την εργασία. Πρόσφατες εμπειρικές μελέτες δείχνουν μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς. Η ικανοποίηση από την εργασία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, και σε κάποιο βαθμό την ευημερία τους και για τους οργανισμούς όσον αφορά την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, τις σχέσεις των εργαζομένων, τις απουσίες και τον κύκλο εργασιών.

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς, ατομικούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον είναι η επικοινωνία, η αναγνώριση των εργαζομένων και ούτω καθεξής, ενώ εκείνοι που σχετίζονται με το άτομο είναι τα συναισθήματα, η γενετική και η προσωπικότητα. Εκείνοι που είναι ψυχολογικής φύσης περιλαμβάνουν τη ζωή, την οικογένεια και την κοινωνία (Dugguh και Dennis, 2014).

Μπορεί να ειπωθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία καθορίζεται συχνά από το πόσο καλά το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες. Για παράδειγμα, ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και καλές συνθήκες εργασίας μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους το οποίο μπορεί να αυξήσει την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων (Sekhar et al., 2013).

Ένας τρόπος για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία που σχετίζεται με την αξιολόγηση των επιδόσεων είναι να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των υφισταμένων προς τους ανωτέρους τους. Όταν οι υφιστάμενοι και οι ανώτεροί τους εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί ο ένας στον άλλο. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε χαμηλότερο άγχος, λιγότερη απογοήτευση και συγκρούσεις και άρα σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα, όταν οι υφιστάμενοι δεν εμπιστεύονται τους ανωτέρους τους, είναι πιθανό να είναι λιγότερο ανοιχτοί. Συνεπώς, είναι πιθανό ότι η εμπιστοσύνη των υφισταμένων στον προϊστάμενό τους να συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους (Lau και Sholihin, 2005).

2.11.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν αναλύσει την επιλογή και τη χρήση των οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων απόδοσης στους οργανισμούς και προτείνουν την ανάγκη να επικεντρωθούν στη συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων. Η συμμετοχή δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να υψώσουν τη φωνή τους στη διαδικασία αξιολόγησης. Η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργεί μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και στήριξης, γεγονός που διευκολύνει την ανάπτυξη μιας σχέσης καθοδήγησης ή παροχής συμβουλών (Islam και Rasad, 2006). Το να επιτρέπεται στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων επίδοσης δημιουργεί τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: α) οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν τους στόχους και να δεσμευτούν για την επίτευξή αυτών όταν αποτελούν μέρος της

διαδικασίας καθορισμού τους, β) η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων μπορεί να μειώσει το κενό της ασυμμετρίας πληροφοριών που ισχύει όταν τα πρότυπα επιβάλλονται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, γ) οι επιβαλλόμενοι στόχοι μπορούν να ενθαρρύνουν τις αρνητικές συμπεριφορές και να οδηγήσουν σε αποθάρρυνση και κακή απόδοση (Zuriekat et al., 2011).

Τα αποτελέσματα έρευνας που μελετά τις σχέσεις μεταξύ των μέτρων απόδοσης και των εγγενών και ελεγχόμενων εξωγενών κινήτρων των εργαζομένων να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων δείχνουν ότι όσον αφορά τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων να συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων, τα μη χρηματοοικονομικά και τα χρηματοοικονομικά μέτρα σχετίζονται τόσο θετικά όσο και σημαντικά με εγγενή κίνητρα για συμμετοχή στον καθορισμό στόχων. Αντίθετα, με τα ελεγχόμενα εξωγενή κίνητρα για συμμετοχή στον καθορισμό στόχων, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα σχετίζονται θετικά και σημαντικά με ελεγχόμενα εξωγενή κίνητρα. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα δεν σχετίζονται σημαντικά με αυτή τη μορφή κινήτρων (Lau και Roopnarain, 2014).

2.12 Μέτρηση επίδοσης σε πολυεθνικές εταιρείες

Η ευθυγράμμιση των συνολικών ενεργειών μιας πολυεθνικής εταιρείας με την παγκόσμια εταιρική στρατηγική αποτελεί πρόκληση για την ανώτατη διοίκηση. Το κύριο πρόβλημα προκύπτει από την οργανωτική δομή, η οποία είναι πιο περίπλοκη από ότι σε μια τοπική εταιρεία, με τη συμμετοχή πολλών θυγατρικών. Προκειμένου να ευθυγραμμιστούν επαρκώς οι παγκόσμιες διαδικασίες, αποφάσεις και δράσεις με τους εταιρικούς στόχους, απαιτείται μια διασυνοριακή διαδικασία και διασυνοριακή προσέγγιση. Στην προσέγγιση παραδοσιακών μετρήσεων, κάθε λειτουργία ή διαδικασία έχει τις δικές της μετρήσεις απόδοσης. Η διαδικασία ευθυγράμμισης καθώς και η διάδοση του εταιρικού οράματος είναι πιο δύσκολη στις πολυεθνικές εταιρείες, ως εκ τούτου, τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει να είναι καλά ισορροπημένα μεταξύ των διαδικασιών και μεταξύ των θυγατρικών (Yeniuyurt, 2003).

Για τη σύγκριση της επίδοσης των τμημάτων μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χώρες χρειάζεται να αντιμετωπιστούν μια σειρά προβλημάτων. Τα ζητήματα αυτά μπορεί να αφορούν τα οικονομικά, νομικά, πολιτικά, κοινωνικά και τα πολιτιστικά περιβάλλοντα τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι κυβερνήσεις σε ορισμένες χώρες όπως χώρες της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής και Ανατολικής Ευρώπης επιβάλλουν δασμούς για τον περιορισμό των

εισαγωγών ορισμένων αγαθών. Ενδέχεται να διαφέρουν επίσης μεταξύ των χωρών η διαθεσιμότητα των υλικών και η ειδικευμένη εργασία, καθώς και το κόστος των υλικών, της εργασίας και των υποδομών. Επιπλέον τα μέτρα απόδοσης επηρεάζονται από ζητήματα όπως ο πληθωρισμός και οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών σε ξένο νόμισμα. Ως αποτέλεσμα αυτών των διαφορών, είναι αναγκαίο να γίνουν προσαρμογές για τη σύγκριση των μέτρων απόδοσης μεταξύ των χωρών (Horngren et al, 2011).

2.13 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, τα οποία θεωρούνται συστήματα πληροφοριών που χρησιμοποιούνται τόσο για την αξιολόγηση της ατομικής όσο και της οργανωτικής επίδοσης. Η κύρια λειτουργία των μέτρων επίδοσης είναι να μετρούν την απόδοση, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να κοινοποιήσουν τους στόχους, τα σχέδια και τις στρατηγικές τους στους εργαζομένους.

Έγινε αναφορά στην ανάγκη των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν τμήματα ώστε να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο από άποψη της ποιότητας της απόφασης όσο και από την άποψη της ταχύτητας της απόφασης. Με την τμηματοποίηση οι επιχειρήσεις δημιουργούν τα κέντρα ευθύνης, δηλαδή μια μονάδα επιχείρησης όπου ένας μεμονωμένος διευθυντής θεωρείται υπεύθυνος για την απόδοση της μονάδας. Οι επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της επίδοσης χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα. Τα οικονομικά μέτρα απόδοσης διατυπώνουν άμεσα τους μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού και παρέχουν μια συγκεντρωτική προβολή των επιδόσεων του. Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης αποτελούν καλύτερους δείκτες των μελλοντικών οικονομικών επιδόσεων από τα λογιστικά μέτρα και είναι πολύτιμα για την αξιολόγηση και την παροχή κινήτρων για τις διοικητικές επιδόσεις. Αναφέραμε επίσης κάποια αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε εταιρείες και κλάδους οι οποίες σχετίζονται με τη χρήση των οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων επίδοσης. Αναφερθήκαμε στον ισορροπημένο πίνακα στοχοθεσίας και τις προοπτικές του. Ο ισορροπημένος πίνακας στοχοθεσίας αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή συστήματα διαχείρισης επιδόσεων. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε στην αξιολόγηση των εργαζομένων και στα κίνητρα που δίνονται για εργασία. Οι διαστάσεις κινήτρων μπορεί να περιλαμβάνουν την κατάρτιση,

νομισματικά κίνητρα, τη μεταφορά εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία, την προαγωγή, την επίτευξη, τις συνθήκες εργασίας, την εκτίμηση, την ασφάλεια εργασίας, την αναγνώριση και τις κοινωνικές ευκαιρίες. Τέλος αναφέραμε ότι η σύγκριση της επίδοσης των τμημάτων μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χώρες είναι δύσκολη λόγω κάποιων προβλημάτων όπως τα οικονομικά, νομικά, πολιτικά, κοινωνικά και τα πολιτιστικά περιβάλλοντα τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική έρευνα

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος, η οποία είναι μια ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων σε εταιρείες και τα αποτελέσματα αυτής. Παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν στις ενδιαφερόμενες εταιρείες, οι οποίες είναι σχετικές με το κομμάτι της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αναλύονται οι απαντήσεις τους.

3.2 Ερευνητική Μέθοδος

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της εργασίας στόχος της είναι να οριστούν τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, καθώς και ποια είναι τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης. Κρίθηκε σκόπιμο για την υλοποίηση της παρούσας εργασίας να πραγματοποιηθεί ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων βασισμένες σε συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας είναι μια διαφορετική κατηγορία μεθόδων που μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα ή να συμπληρώσουν και να συμπληρωθούν από τις ποσοτικές μεθόδους. Οι δύο κατηγορίες μεθόδων συνεισφέρουν με διαφορετικό τρόπο στη μεθοδολογία των επιστημών. Ανάλογα με το ζητούμενο και το συγκεκριμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας επιστήμονας, μπορεί να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη μέθοδο ή ένα συνδυασμό τους. Οι ποιοτικές έρευνες μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με τις ποσοτικές σε μια έρευνα πεδίου. Από τη μια μεριά το κύριο χαρακτηριστικό των ποιοτικών μεθόδων είναι ότι μπορούν να ερμηνεύσουν, να διαφωτίσουν και να εξηγήσουν τους λόγους και τις αιτίες εμφάνισης συμπεριφορών και γενικά φαινομένων των κοινωνικών επιστημών. Από την άλλη, το κύριο χαρακτηριστικό των ποσοτικών μεθόδων είναι ότι μετρούν το μέγεθος των επιδράσεων που διέπουν ένα φαινόμενο καθώς και το μέγεθος του ίδιου του φαινομένου. Η ποιοτική έρευνα δεν πραγματεύεται και δεν μελετά τα

φαινόμενα με χρήση αριθμητικών μετρήσεων, κάτι που είναι χαρακτηριστικό της ποσοτικής έρευνας. Η ποιοτική έρευνα ενδιαφέρεται περισσότερο για θέματα που αναδύονται μέσω της ανάλυσης κυρίως προφορικού ή γραπτού υλικού και αντιμετωπίζει τους συμμετέχοντες στην έρευνα ως ερωτώμενους που προσφέρουν τη γνώμη τους και όχι ως υποκείμενα έρευνας. Οι βασικές τεχνικές της ποιοτικής έρευνας είναι (Ζαφειρόπουλος, 2005):

- Συμμετοχική παρατήρηση (participant observation)
- Ομάδες εστίασης (focus groups)
- Προσωπική συνέντευξη (personal interview)
- Ανάλυση λόγου (discourse analysis)
- Ανάλυση κειμένων – αρχειακού υλικού (analysis of documentation)
- Ανάλυση περιεχομένου (content analysis)
- Μελέτες ευχρηστίας (usability studies)
- Η μελέτη περίπτωσης (case study)

Η ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα βασίζεται είτε στην παραγωγική μέθοδο είτε στην επαγωγική μέθοδο. Στην παραγωγική μέθοδο χρησιμοποιείται ένα προκαθορισμένο πλαίσιο για την ανάλυση των δεδομένων και ουσιαστικά οι ερευνητές, αρχικά, επιβάλλουν τις δικές τους θεωρίες στα δεδομένα και έπειτα χρησιμοποιούν τις θεωρίες αυτές για την ανάλυση των δεδομένων. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη στις μελέτες στις οποίες οι ερευνητές γνωρίζουν εκ των προτέρων τις πιθανές απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η παραγωγική μέθοδος είναι εύκολη και ταχεία, αλλά δεν είναι ευέλικτη και μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικό σφάλμα, καθώς στηρίζεται σε ένα προκαθορισμένο θεωρητικό πλαίσιο που δημιουργείται από τους ερευνητές, γεγονός το οποίο ενδέχεται να περιορίσει το εύρος της συζήτησης μεταξύ συμμετεχόντων και ερευνητών και να μην επιτρέψει τη διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος σε βάθος. Αντίθετα, στην επαγωγική μέθοδο τα δεδομένα αναλύονται χωρίς να υπάρχει ένα προκαθορισμένο θεωρητικό πλαίσιο ή αυτό υπάρχει σε περιορισμένο βαθμό. Στην περίπτωση αυτή, τα εμπειρικά δεδομένα που συλλέγονται από τους συμμετέχοντες καθοδηγούν τους ερευνητές και την ανάλυση. Η επαγωγική μέθοδος αποτελεί μια αναλυτική, δύσκολη και χρονοβόρα προσέγγιση, που είναι εξαιρετικά χρήσιμη όταν οι γνώσεις των ερευνητών για το ερευνητικό θέμα είναι λίγες ή ανύπαρκτες. Η επαγωγική μέθοδος χρησιμοποιείται συχνότερα από την παραγωγική στην ανάλυση των δεδομένων στην ποιοτική έρευνα (Γαλάνης, 2018).

Σύμφωνα με τους Kaplan και Maxwell (2005), οι ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο σε μελέτες αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των αξιολογήσεων των συστημάτων πληροφορικής και της τεχνολογίας των πληροφοριών. Ο στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η κατανόηση ζητημάτων ή συγκεκριμένων καταστάσεων με τη

διερεύνηση των προοπτικών και της συμπεριφοράς των ανθρώπων σε αυτές τις καταστάσεις και το πλαίσιο εντός του οποίου ενεργούν. Τα ερωτήματα που τίθενται σε μια ποιοτική μελέτη αρχικά πλαισιώνονται ως ερωτήματα "τι", "πώς" και "γιατί", και όχι ως ερώτημα για το αν μια συγκεκριμένη υπόθεση είναι αληθής ή ψευδής. Οι ποιοτικοί αξιολογητές χρησιμοποιούν τρεις κύριες πηγές δεδομένων: την παρατήρηση, τις ανοικτές συνεντεύξεις και ερωτήσεις έρευνας και τα έγγραφα και κείμενα. Η έμφαση της ποιοτικής έρευνας δίνεται στη διαδικασία και τις έννοιες. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε ποιοτικές μελέτες περιλαμβάνουν σε βάθος συνεντεύξεις ομάδων εστίασης και παρατήρηση συμμετεχόντων. Τα δείγματα δεν αντιπροσωπεύουν μεγάλους πληθυσμούς, αντίθετα, χρησιμοποιούνται μικρά, σκόπιμα δείγματα ευκρινών ερωτηθέντων επειδή μπορούν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες, όχι επειδή είναι εκπρόσωποι μιας μεγαλύτερης ομάδας (Sale et al., 2002).

3.3 Μεθοδολογία έρευνας

Το αρχικό βήμα για τη συλλογή δεδομένων ήταν ο καθορισμός των ερωτήσεων και στη συνέχεια η επιλογή των εταιρειών. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στη θεωρία που παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν για το σκοπό της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούσαν τους στόχους που έχει η κάθε εταιρεία, την εικόνα που θέλει να παρουσιάζει στους πελάτες και τους μετόχους και στις διαδικασίες εξέλιξης που βοηθάνε στην καλύτερη ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι απάντησαν τι θεωρούν ότι πρέπει να κάνουν ώστε η επιχείρησή τους να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο. Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν τη χρήση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων αξιολόγησης της επίδοσης, και τα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις που έπρεπε να απαντήσει κάθε εκπρόσωπος των εταιρειών ήταν δεκατρείς και η διάρκεια της κάθε συνέντευξης κυμαίνονταν από δέκα ως δεκαπέντε λεπτά.

Η αρχική επικοινωνία με τις εταιρείες έγινε είτε τηλεφωνικά είτε με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω email για να συμφωνηθούν αν είναι εφικτό συναντήσεις στο χώρο της εταιρείας. Οι εταιρείες που επιλέχτηκαν ήταν όλες από την περιοχή της Κοζάνης ώστε να είναι ευκολότερη η πρόσβαση στο χώρο των εταιρειών. Οι ερωτήσεις και απαντήσεις μαγνητοφωνήθηκαν με τη συγκατάθεση των εκπροσώπων των εταιρειών. Αρχικά ερωτήθηκαν επτά εταιρείες από τις οποίες η μία που ανήκει

στο τραπεζικό κλάδο απάντησε αρνητικά λόγω της πίεσης του χρόνου εργασίας. Από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα οι δύο είναι τράπεζες, μία αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών, ένα λογιστικό γραφείο, ένας ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός και ένα Κέντρο Δια Βίου Μάθησης. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο των εταιρειών.

Πίνακας 3.1: Παρουσίαση στοιχείων ερωτηθέντων

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ
E1	Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών	Υπεύθυνη καταστήματος	8/7/2020	11 λεπτά	Γραφείο της εταιρείας
E2	Τραπεζικές υπηρεσίες	Διευθυντής	10/7/2020	12 λεπτά	Κατάστημα τράπεζας
E3	Τραπεζικές υπηρεσίες	Υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατών	13/7/2020	10 λεπτά	Κατάστημα τράπεζας
E4	Λογιστικές, φοροτεχνικές υπηρεσίες	Υπεύθυνη λογιστηρίου, συνιδιοκτήτρια	16/7/2020	15 λεπτά	Γραφείο της εταιρείας
E5	Ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός Δυτικής Μακεδονίας	Πρόεδρος & Δ/νουσα Σύμβουλος	29/7/2020	12 λεπτά	Γραφείο του τηλεοπτικού σταθμού
E6	Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Κοζάνης (ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ)	Υπεύθυνη Κέντρου Δια Βίου Μάθησης	6/8/2020	10 λεπτά	Γραφείο της εταιρείας

3.4 Ανάλυση Δεδομένων

3.4.1 Δραστηριότητα και βλέψεις των επιχειρήσεων

Το πρώτο ερώτημα αφορούσε τον ορισμό της δραστηριότητας της κάθε επιχείρησης και τις βλέψεις αυτών. Η δραστηριότητα της E1 είναι η πώληση καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και η εμπορία ανταλλακτικών, καθώς και η εξυπηρέτηση στο συνεργείο αυτοκινήτων Opel. Στόχος της είναι να εξυπηρετεί όσο το δυνατόν καλύτερα και περισσότερους πελάτες στην περιοχή μπορεί. Οι εταιρείες E2 και E3 αφορούν τον τραπεζικό κλάδο και ο σκοπός και οι βλέψεις τους είναι σαφώς το να αγοράζουν και να πουλάνε χρήμα αλλά και να βρίσκουν νέα προϊόντα ανταποκρινόμενα στις

ανάγκες των καιρών για να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Οι δραστηριότητες της Ε4 αφορούν λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες και οι βλέψεις της εταιρείας είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση ενός σταθερού πελατολογίου. Η εταιρεία Ε5 είναι ενημερωτικός περιφερειακός τηλεοπτικός σταθμός στη Δυτική Μακεδονία. Ο σκοπός των δραστηριοτήτων της είναι η έγκυρη ενημέρωση των πολιτών της Δυτικής Μακεδονίας και οι βλέψεις της είναι η αξιόπιστη ενημέρωση καθώς και ανάδειξη των επιχειρήσεων της περιοχής. Η Ε6 είναι κέντρο Δια Βίου Μάθησης και ασχολείται με την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Παρατηρείται ότι όλες οι εταιρείες θέλουν να εξυπηρετούν όσο γίνεται καλύτερα τους πελάτες τους ώστε αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν.

3.4.2 Το όραμα των επιχειρήσεων και η εικόνα τους προς τους πελάτες και τους μετόχους

Τα επόμενα ερωτήματα της συνέντευξης αναφέρονται στο όραμα της εταιρείας και πως πρέπει να εμφανίζεται στους πελάτες και στους μετόχους της προκειμένου να πετύχει το όραμά της αλλά και οικονομικά.

Η Ε1 έχει ως όραμα την ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Στοχεύει στο να εξυπηρετεί ποιοτικά και σωστά τους πελάτες και να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην περιοχή. Προσπαθεί να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και των πελατών έτσι ώστε οι πελάτες να αγοράσουν ξανά από την εταιρεία. Σε αυτό που δίνει μεγάλη έμφαση είναι ότι πρέπει να εμφανίζεται υγιής τόσο στους πελάτες όσο και στους μετόχους για να μπορούν και οι μέτοχοι αντίστοιχα να διεκδικούν τα κέρδη τους.

Η Ε2 δίνει μεγάλη σημασία στην πίστη των πελατών μιας και τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται σε μικρό ποσοστό σκάνδαλα με υπαλλήλους των τραπεζών τα οποία είναι ικανά να κλονίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών – καταθετών. Όσον αφορά την εικόνα που πρέπει να παρουσιάζει η τράπεζα προς τους μετόχους αυτό καθορίζεται από τα νούμερα και την κερδοφορία. Θα πρέπει η τράπεζα όσο γίνεται γρηγορότερα να ξεπερνά τα σκάνδαλα και τις κρίσεις για να συνεχίσουν οι μέτοχοι να έχουν εμπιστοσύνη προς αυτήν. Το ίδιο ισχύει και για την Ε3 η οποία ανήκει στον ίδιο κλάδο. Δηλαδή αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη Ε3 είναι η εμφάνιση μεγαλύτερης κερδοφορίας στους μετόχους και η αύξηση της τιμής της μετοχής της εταιρείας στο Χρηματιστήριο.

Η εταιρεία Ε4 η οποία αφορά μια λογιστική επιχείρηση δεν είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο. Η εικόνα που πρέπει να εμφανίζει προς τους πελάτες της είναι η συνεχής ενημέρωση στις νέες αλλαγές που προκύπτουν πάνω στο αντικείμενο του επαγγέλματος. Η Ε5 έχει ως προτεραιότητα την εμφάνιση της πραγματικής της εικόνας στους πελάτες της, έτσι ώστε να διατηρεί μια ειλικρινής σχέση με αυτούς. Είναι υποχρέωση του τηλεοπτικού σταθμού να εμφανίζεται με πλήρη διαφάνεια και χωρίς στρεβλώσεις, ώστε να συνεχίσει να τηρεί την ηθική στάση της απέναντι στους πελάτες της. Το όραμα της Ε6 είναι η προσφορά χρήσιμων και σύγχρονων προγραμμάτων που να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρουσιάζει μια βιώσιμη εικόνα προς τους μετόχους και επίσης να παρουσιάζει κέρδη.

Η κάθε μια εταιρεία στοχεύει στο να εξυπηρετεί τους πελάτες της με το καλύτερο δυνατό τρόπο και να εμφανίζεται υγιής προς αυτούς. Για την εικόνα που πρέπει να εμφανίζει προς τους μετόχους κομβικό ρόλο έχει η εμφάνιση κερδοφορίας και η αύξησή της.

3.4.3 Ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών των πελατών και βελτίωση και εξέλιξη των διαδικασιών

Όλες οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα από τα σημαντικότερα πράγματα προκειμένου αυτές να συνεχίσουν να έχουν πελάτες και να αυξάνουν την κερδοφορία τους. Οι διαδικασίες που πρέπει να αλλάξει ή να βελτιώσει η κάθε εταιρεία αφορούν εταιρικά θέματα επικοινωνίας, εξυπηρέτησης πελατών και αγορά νέου εξοπλισμού που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής.

Συγκεκριμένα η Ε1 προσπαθεί να βρίσκεται κοντά στους πελάτες και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες αυτών λειτουργώντας ανθρωποκεντρικά προς αυτούς. Για το λόγω αυτό οι διαδικασίες που θεωρεί ότι πρέπει να βελτιωθούν αφορούν θέματα επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων και τη σωστή εξυπηρέτηση πελατών. Η Ε2 προκειμένου να ικανοποιεί τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών -καταθετών της, χρειάζεται να δημιουργεί νέα προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καιρών. Οι αλλαγές που μπορούν να γίνουν είναι για παράδειγμα η επένδυση σε ψηφιακά κανάλια, έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να μειωθεί σημαντικά ο χρόνος εξυπηρέτησης και αναμονής των πελατών της τράπεζας. Αυτό που πιστεύει πως πρέπει να αλλάξει η Ε3, προκειμένου να ικανοποιούνται οι πελάτες της τράπεζας και οι μέτοχοι της, και το οποίο εκφράζεται <<ως προσωπική άποψη μέσω του υπεύθυνου εξυπηρέτησης πελατών είναι η αύξηση των

χρηματοδοτήσεων προς τις επιχειρήσεις με πιο χαλαρά κριτήρια>>. Για την εξυπηρέτηση των μελλοντικών αναγκών των πελατών προσπαθεί η Ε3 να πιάνει τον παλμό των αναγκών των πελατών μεταφέροντας τον εσωτερικά προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Η λογιστική επιχείρηση Ε4 χρειάζεται να επενδύσει σε τεχνολογικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό προκειμένου να ικανοποιεί σωστά τις ανάγκες των πελατών. Για την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των πελατών της η λογιστική εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να απασχολεί στο εργατικό δυναμικό της άτομα ενημερωμένα με τις εξελίξεις πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς. Για την ικανοποίηση και κάλυψη των μελλοντικών αναγκών των πελατών η Ε5 πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις και τη χρήση νέων τεχνολογιών και πρακτικών, ώστε να προσφέρει σύγχρονες και αποδοτικές λύσεις. Οι διαδικασίες της εταιρείας που πρέπει να βελτιωθούν προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες και τους μετόχους αφορούν τη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων και την περαιτέρω παρουσία του, στους χώρους των νέων και παλαιότερων πελατών. Η διαδικασία αυτή αναμένεται να προσδώσει περαιτέρω προστιθέμενη αξία, που θα μεταφραστεί σε κέρδη για τους μετόχους και σε καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της εταιρείας. Η Ε6 χρειάζεται ένα επιχειρηματικό και οξυδερκή πνεύμα που να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες των εργαζομένων και των εκπαιδευόμενων. Οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στην εταιρεία αφορούν την επικοινωνία καθώς οι ανάγκες αλλάζουν και το ίντερνετ γίνεται το πρώτο μέσο επικοινωνίας, μια πιο καλή ιστοσελίδα με περισσότερες επιλογές και με δυνατότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης εξ' αποστάσεως, το οποίο είναι ιδιαίτερα πρακτικό και ενδιαφέρον στην δύσκολη εποχή της πανδημίας που ζούμε σήμερα.

3.4.4 Δημιουργία αξίας στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο

Η Ε1 στην ερώτηση για το πως η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο απαντά πως *<<αυτό καθορίζεται σύμφωνα με τις βλέψεις της εταιρείας>>*. Για την εταιρεία αυτή που δραστηριοποιείται με την πώληση καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων είναι σημαντικό η ίδια να έχει σεβασμό προς το κοινωνικό σύνολο, το περιβάλλον και προς τις ανησυχίες των πελατών για να μπορεί να τους εξυπηρετεί με ασφάλεια, συνέπεια και σαφήνεια.

Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο βασικός στόχος των τραπεζών είναι να εξακολουθούν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και πίστη στους πελάτες τους. Βέβαια τα διάφορα περιστατικά που

αφορούν απάτες μέσα στις τράπεζες έχουν κλονίσει σε κάποιο βαθμό την εμπιστοσύνη των πελατών ιδιαίτερα σε μικρές κοινωνίες. Ο διευθυντής της E2 πιστεύει ότι *«χρόνο με το χρόνο τα κρούσματα αυτά θα μειωθούν και ότι θα καταφέρουν και στο μέλλον να εμπνέουν εμπιστοσύνη και πίστη στους πελάτες»*. Με βάση την E3 η αύξηση των χρηματοδοτήσεων παίζει κομβικό ρόλο στην γενικότερη συναλλακτική συμπεριφορά της κοινωνίας. Η E4 για να συνεχίσει να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο οφείλει να είναι καθημερινά ενημερωμένη για τις αλλαγές που προκύπτουν πάνω σε λογιστικά θέματα έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες και κατ' επέκταση το κοινωνικό σύνολο. Η αξία της εταιρείας E5 προς τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο μπορεί να επιτυγχάνεται με το να συνεχίζει να υπηρετεί με εντιμότητα το δημοσιογραφικό λειτούργημά της και ακολουθώντας τις εξελίξεις του επαγγέλματος αλλά και μέσα από την ανάδειξη των τοπικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την εταιρεία E6 η αξία δημιουργείται χρόνο με το χρόνο. Η αξία της επιχείρησης αυξάνεται με τη φήμη και τα καλά λόγια από τους πελάτες της προς μελλοντικούς πελάτες της εταιρείας.

3.4.5 Συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης

Όλες οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης εκτός από την E4 τη λογιστική επιχείρηση. Η χρήση τέτοιων συστημάτων είναι απαραίτητη σε όλες τις μεγάλες εταιρείες πόσο μάλλον στις τράπεζες, όπου σύμφωνα με τη E2 *«τη τελευταία δεκαετία η αξιολόγηση γίνεται περισσότερο αντικειμενική»*. Τα συστήματα που χρησιμοποιούν στην E3 είναι συστήματα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των στελεχών γενικότερα. Σύμφωνα με τη E1 η οποία χρησιμοποιεί συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, *«η μη χρήση τέτοιων συστημάτων καθιστά δύσκολο το να αντλαμβάνονται οι εταιρείες τα αποτελέσματα»*. Μόνο η E4 η οποία είναι μια πιο μικρή επιχείρηση που παρέχει λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες δεν χρησιμοποιεί συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης. Η εταιρεία E5 ακολουθεί τη στρατηγική της αξιολόγησης της επίδοσης των επιμέρους τμημάτων. Η αξιολόγηση αφορά στους εργαζομένους, στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και στο συνεχή έλεγχο της θέσης της εταιρείας στην αντίστοιχη αγορά. Η E6 ως εκπαιδευτικός χώρος πραγματοποιεί αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση συνεχώς με την ολοκλήρωση κάθε προγράμματος.

Πίνακας 3.2: Συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης

Εταιρείες	Χρησιμοποιούν	Δεν χρησιμοποιούν
E1: Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών	X	
E2: Τράπεζα	X	
E3: Τράπεζα	X	
E4: Λογιστικές, φοροτεχνικές υπηρεσίες		X
E5: Ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός Δυτικής Μακεδονίας	X	
E6: Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Κοζάνης (ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ)	X	

3.4.6 Χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης

Τα άτομα στα οποία έγινε η συνέντευξη κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα ποια από τα χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης όπως η κερδοφορία, τα έσοδα πωλήσεων και η απόδοση της επένδυσης χρησιμοποιούν. Η E1 χρησιμοποιεί αυτά ακριβώς τα μέτρα. Παρακολουθεί σε μηνιαία βάση τους αριθμούς, τα έσοδα από πωλήσεις και ότι μπορεί να επενδύει σαν εταιρεία. Επίσης οι εταιρείες E2 και E3 χρησιμοποιούν όλα αυτά τα μέτρα. Η E3 δίνει αυτή τη στιγμή περισσότερο έμφαση στο κομμάτι των πωλήσεων του κάθε τμήματος. Η E4 η οποία δεν χρησιμοποιεί συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, παρακολουθεί ωστόσο την κερδοφορία και φροντίζει να επενδύει στην κάλυψη των αναγκών αυτής, του προσωπικού και του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιεί η E5 σχετίζονται με τα έσοδα, την κερδοφορία και την μακροπρόθεσμη απόδοση της επένδυσης. **«Επίσης θεωρεί ως μέτρο επίδοσης τη διατήρηση των θέσεων εργασίας το οποίο αποτελεί βασικό πρόταγμα και φιλοσοφία του τηλεοπτικού σταθμού»**. Η E6 ως εκπαιδευτικός οργανισμός παρακολουθεί τα έσοδα κάθε δράσης. Οι περισσότερες από τις εταιρείες χρησιμοποιούν ως χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης την κερδοφορία, τα έσοδα πωλήσεων και την απόδοση της επένδυσης σε συνδυασμό και με άλλα μέτρα.

Η ερώτηση σχετικά με τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης αφορούσε τη χρήση μέτρων όπως η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας και μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Η E1 χρησιμοποιεί ακριβώς

αυτά τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης. Όπως και οι εταιρείες E2 και E3. Οι τράπεζες επιδιώκουν να δημιουργούν νέα προϊόντα που πραγματικά να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντική γιατί θα οδηγήσει σε επιπλέον πωλήσεις. Η E4 στοχεύει να ικανοποιεί τους πελάτες της με την έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτησή τους. Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα που αξιολογεί η E5 σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την έρευνα αναφορικά με το δείκτη ικανοποίησης των πελατών και το συνεχή έλεγχο της θέσης της εταιρείας στην αντίστοιχη αγορά. Η E6 χρησιμοποιεί την ποιότητα των προϊόντων και την ικανοποίηση των πελατών ως μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης.

Οι μισές από τις επιχειρήσεις, όπως η αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και οι τράπεζες E2 και E3, χρησιμοποιούν όλα τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που αναφέρονται στη σχετική ερώτηση ενώ οι υπόλοιπες χρησιμοποιούν περισσότερο την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 3.3: Χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης

Χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης	E1: Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών	E2: Τράπεζα	E3: Τράπεζα	E4: Λογιστικές, φοροτεχνικές υπηρεσίες	E5: Ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός Δυτικής Μακεδονίας	E6: Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Κοζάνης (ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ)
Κερδοφορία	X	X	X	X	X	
Έσοδα πωλήσεων	X	X	X		X	X
Απόδοση της επένδυσης	X	X	X		X	
Διατήρηση των θέσεων εργασίας					X	

Πίνακας 3.4: Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης

Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης	E1: Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών	E2: Τράπεζα	E3: Τράπεζα	E4: Λογιστικές, φοροτεχνικές υπηρεσίες	E5: Ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός Δυτικής Μακεδονίας	E6: Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Κοζάνης (ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ)
Ποιότητα των προϊόντων	X	X	X		X	X
Ικανοποίηση πελατών	X	X	X	έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτησή	X	X
Έγκαιρη παράδοση	X	X	X			
Μέτρα καινοτομίας	X	X	X			
Μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων	X	X	X			
Έλεγχος της θέσης της εταιρείας στην αντίστοιχη αγορά					X	

3.4.7 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Τα εργαλεία αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων είναι πολλά και κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της χρησιμοποιεί διαφορετικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται σε ετήσια βάση παρ' όλα αυτά η αξιολόγηση καθορίζεται και με την καθημερινή εργασία και συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η E1 αξιολογεί την επίδοση των εργαζομένων μέσω συζητήσεων στις συναντήσεις που κάνουν ώστε να παρακολουθούν τους αριθμούς, τα νούμερα και τους στόχους που έχουν θέσει σαν επιχείρηση. Στις τράπεζες η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται σε ετήσια βάση. Σύμφωνα με την τράπεζα E3 ο κάθε υπάλληλος αξιολογείται από τον ανώτερό του και γίνεται βάση της συνολικής απόδοσης, επίτευξης, συμπεριφοράς και εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς. Η αξιολόγηση γίνεται σε ετήσια βάση. Γενικά στις τράπεζες όπως μας αναφέρει ο διευθυντής της E2 «η αξιολόγηση είναι συνδυασμός τριών πεδίων. Αρχικά είναι η απόδοση των πωλήσεων, ακολουθούν οι γνώσεις που έχει ο κάθε εργαζόμενος και τέλος είναι η εμπειρία και πως

αυτή εφαρμόζεται στην πράξη». Η Ε4 αξιολογεί τους εργαζομένους σε ετήσια βάση σύμφωνα με τη παραγωγικότητά τους. Η Ε5 για την αξιολόγηση των εργαζομένων χρησιμοποιεί τεστ προσωπικότητας, ικανοτήτων, αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια αλλά <<η αξιολόγηση είναι μια συνεχής και διαρκής διαδικασία που κρίνεται στην καθημερινότητα>>. Η Ε6 αξιολογεί τους υπαλλήλους της σχεδόν καθημερινά μέσα από την επικοινωνία με τον κόσμο. Τα τεστ ικανοτήτων φαίνονται με την ολοκλήρωση κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, και τα τεστ προσωπικότητας, κινήτρων και αξιών φαίνονται με την τριβή των υπαλλήλων.

Πίνακας 3.5: Εργαλεία αξιολόγησης εργαζομένων

Εργαλεία αξιολόγησης εργαζομένων	Ε1: Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών	Ε2: Τράπεζα	Ε3: Τράπεζα	Ε4: Λογιστικές, φοροτεχνικές υπηρεσίες	Ε5: Ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός Δυτικής Μακεδονίας	Ε6: Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Κοζάνης (ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ)
Τεστ προσωπικότητας					X	X
Τεστ ικανοτήτων					X	X
Τεστ αξιών και κινήτρων					X	X
Ερωτηματολόγια					X	
Συζητήσεις	X					
Απόδοση πωλήσεων		X				
Γνώσεις υπαλλήλου		X				
Εμπειρία		X				
Συνολική απόδοση			X			
Επίτευξη			X			
Συμπεριφορά			X			
Εργασία			X			
Παραγωγικότητα				X		
Επικοινωνία με τον κόσμο						X

3.4.8 Αύξηση δεξιοτήτων και επιδόσεων των εργαζομένων

Οι εταιρείες για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους. Σε όλες σχεδόν τις εταιρείες χρησιμοποιείται η μέθοδος της εκπαίδευση και επιμόρφωσης των εργαζομένων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να αποφεύγονται σημαντικά λάθη τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την εμπιστοσύνη των πελατών προς τις εταιρείες. Επιπλέον οι μέθοδοι των καλύτερων αμοιβών και της δημιουργίας ομάδας είναι κοινές στις περισσότερες εταιρείες.

Για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και επιδόσεων των εργαζομένων η E1 χρησιμοποιεί μεθόδους όπως την επιμόρφωση των εργαζομένων, τις καλύτερες ανταμοιβές, την ενίσχυση της ομαδικότητας, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την υποχρεωτική ετήσια άδεια και το σύστημα μπόνους, όταν ένας εργαζόμενος πετύχει το στόχο των πωλήσεων ή των αγορών.

Οι τράπεζες χρησιμοποιούν τις μεθόδους εκπαίδευση και επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και υποχρεωτική ετήσια άδεια. Σύμφωνα με την E2 *«την τελευταία δεκαετία, δεκαπενταετία επενδύουν συνεχώς στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων, με σεμινάρια τα οποία μάλιστα τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί. Εκτός από τα διαζώσης σεμινάρια σε μεγάλα εκπαιδευτικά κέντρα τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται και πολλά e-learning σεμινάρια ατομικά και ομαδικά αλλά σε μικρότερο ποσοστό»*.

Για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων η E4 χρησιμοποιεί τακτικά σεμινάρια τα οποία βοηθούν στην εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους. Για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της, των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων η E5 χρησιμοποιεί την επιμόρφωση, τις καλύτερες αμοιβές, το ομαδικό πνεύμα και κυρίως τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Ως μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων η E6 χρησιμοποιεί το ομαδικό πνεύμα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου και επιπλέον τηρεί όλα τα προβλεπόμενα από το νόμο σχετικά με τις άδειες των εργαζομένων.

Πίνακας 3.6: Μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων

Μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων	E1: Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών	E2: Τράπεζα	E3: Τράπεζα	E4: Λογιστικές, φοροτεχνικές υπηρεσίες	E5: Ενημερωτικός τηλεοπτικός σταθμός Δυτικής Μακεδονίας	E6: Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Κοζάνης (ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ)
Εκπαίδευση – επιμόρφωση	X	X	X	X	X	
Καλύτερες ανταμοιβές	X	X	X		X	
Δημιουργίας ομάδας	X	X	X		X	X
Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	X	X	X		X	
Υποχρεωτική ετήσια άδεια.	X	X	X			X
Μπόνους	X					

3.4.9 Πως τα μπόνους ή η αύξηση μισθού επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων

Με βάση τις απαντήσεις όλων των εταιρειών η αποδοτικότητα των εργαζομένων συνδέεται θετικά με τα μπόνους ή την αύξηση του μισθού.

Η υπεύθυνη της E1 θεωρεί ότι *«εκτός από την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων λόγω μπόνους ή αύξησης μισθού σημαντικό είναι οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται και ηθικά»*. Σύμφωνα με τον διευθυντή της E2 *«αν και πολλοί συνάδελφοι του θεωρούν το μπόνους ή την αύξηση μισθού ως αντικίνητρο ο ίδιος πιστεύει ότι θα πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση και ο υπάλληλος που αγωνίζεται πραγματικά να αμείβεται και χρηματικά και ηθικά»*. Επίσης σύμφωνα με την E3 το να δίνεται μπόνους ή αύξηση μισθού στους εργαζομένους αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους και μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η άποψη της υπεύθυνης του λογιστικού γραφείου είναι ότι *«η αύξηση του μισθού των εργαζομένων και η κατανόηση των αναγκών τους δείχνει την αγάπη των εργοδοτών προς τους εργαζομένους και αυτό οδηγεί στην αγάπη των εργαζομένων για τη δουλειά τους»*. Για τις εταιρείες E5 και E6 η εφαρμογή των οικονομικών κινήτρων στους

εργαζομένους θεωρείται ένα αποδοτικό εργαλείο ενθάρρυνσης των εργαζομένων που τους βοηθά να αποδώσουν το εκατό τοις εκατό των προσπαθειών τους.

3.4.10 Στρατηγικοί στόχοι και επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους

Η E1 πιστεύει ότι η επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει άμεσα τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Επομένως είναι σημαντικό να μπορούν οι προϊστάμενοι να επικοινωνούν σωστά με τους εργαζομένους ή τους υφισταμένους τους για να μπορεί το όποιο αποτέλεσμα να είναι καλύτερο και αυξανόμενο. *«Σύμφωνα με τις τράπεζες, E2 και E3, η απάντηση για το αν η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, είναι κατηγορηματικά θετική»*. Η επικοινωνία των εργαζομένων με την ηγεσία γίνεται μέσω συγκεντρώσεων και τηλεδιασκέψεων για να ενημερώνονται όλοι οι υπάλληλοι για τους στρατηγικούς στόχους των καταστημάτων που συχνά αναπροσαρμόζονται. Όσον αφορά την εταιρεία E4 η συνολική εργασία, καθώς και η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τον εργοδότη, βοηθούν στο να αντιμετωπιστούν τα πάντα πιο έγκαιρα και πιο αξιόπιστα. Η επικοινωνία είναι ένας βασικός τρόπος για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Η εταιρεία E5 τηρεί μια αυστηρή ιεραρχία σχετικά με την επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους της ώστε τα αιτήματα να καταγράφονται και να ικανοποιούνται χωρίς να διαταράσσεται η ισορροπία και η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Πιστεύεται ότι η τήρηση της ιεραρχίας στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους, βοηθά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και στην αδιάτακτη λειτουργία της. Σύμφωνα με την εταιρεία E6 η συνολική στρατηγική μιας εταιρείας επηρεάζεται πάντα από το καλό κλίμα. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένα καλό ομαδικό πνεύμα για να επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας επιχείρησης.

Από τις απαντήσεις των εταιρειών διαπιστώνεται ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η επικοινωνία αποτελεί έναν βασικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Έτσι η επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει άμεσα τους στρατηγικούς στόχους της κάθε εταιρείας.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι απαντήσεις των στελεχών των έξι εταιρειών που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τη δραστηριότητα, τις βλέψεις και το όραμα των επιχειρήσεων και ποια πρέπει να είναι η εικόνα τους προς τους πελάτες και τους μετόχους τους. Οι ερωτώμενοι απάντησαν αν χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης και ποια από συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα χρησιμοποιούν. Οι ερωτήσεις επίσης αναφέρονταν στην αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων και στις μεθόδους που οι εταιρείες χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Στη συνέχεια τους ρωτήθηκε αν κάποια χρηματική επιβράβευση επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και αν η επικοινωνία των υπαλλήλων με τους προϊστάμενους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα

4.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την ποιοτική έρευνα, οι περιορισμοί έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

4.2 Συμπεράσματα έρευνας

Βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν να απαντήσει ποια είναι τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης και με ποια μέσα γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων. Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε με βάση την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε έξι εταιρείες είναι ότι οι περισσότερες εταιρείες, κυρίως οι μεγάλες, χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων. Η χρήση τέτοιων συστημάτων αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, των υπαλλήλων και των ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης όπως την κερδοφορία, τα έσοδα πωλήσεων, την απόδοση της επένδυσης και την διατήρηση των θέσεων εργασίας. Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν επίσης να δίνουν έμφαση και σε μη χρηματοοικονομικά μέτρα όπως η ποιότητα προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας και σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Από την ποιοτική έρευνα συμπεραίνουμε ότι οι εταιρείες θέλουν να παρουσιάζουν μια κερδοφόρα και υγιή εικόνα προς τους πελάτες και τους μετόχους τους. Η κάθε μια εταιρεία στοχεύει στο να εξυπηρετεί τους πελάτες της με το καλύτερο δυνατό τρόπο και να εμφανίζεται υγιής προς αυτούς. Για να γίνει αυτό οι εταιρείες πρέπει να συμβαδίζουν με τις αλλαγές της εποχής, βελτιώνοντας διάφορα εταιρικά θέματα τα οποία αφορούν την επικοινωνία, την εξυπηρέτηση

πελατών και τη βελτίωση του εξοπλισμού τους. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ότι οι επιχειρήσεις αξιολογούν την επίδοση των εργαζομένων τους με διάφορες μεθόδους. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξιολόγηση κρίνεται σε καθημερινή βάση μέσα από την απασχόληση των εργαζομένων, τη συμπεριφορά και τη γενικότερη απόδοσή τους στην εταιρεία. Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν τους εργαζομένους μέσω συζητήσεων ώστε να κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες τους, με διάφορα τεστ προσωπικότητας και ικανοτήτων και από το αποτέλεσμα της επικοινωνίας των εργαζομένων με τους πελάτες.

4.3 Περιορισμοί έρευνας

Μια αδυναμία της εμπειρικής έρευνας ίσως αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχουν πληθώρα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης με αποτέλεσμα να μην χρησιμοποιούν όλες οι εταιρείες τα ίδια χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης. Επιπλέον διαφέρουν και οι μέθοδοι αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων και οι μέθοδοι για την επιμόρφωσή τους. Κάθε μία ανάλογα με τις ανάγκες της και το μέγεθός της χρησιμοποιεί διαφορετικά μέτρα και μεθόδους αξιολόγησης είτε σε οργανωτικό επίπεδο είτε σε ατομικό επίπεδο. Έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να περιοριστούν σε συγκεκριμένα μέτρα αλλά θα πρέπει να αναφερθούν και αυτά που περιλαμβάνονται στις απαντήσεις των ερωτώμενων. Ένας περιορισμός στην ποιοτική έρευνα μπορεί να θεωρηθεί και το γεγονός ότι οι κάποιες εταιρείες λόγω του φόρτου εργασίας είχαν περιορισμένο χρόνο και χρειάστηκε να γίνει υπενθύμιση για τον καθορισμό της συνάντησης για τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η βιβλιογραφία που μπορεί να αναζητήσει κάποιος σχετική με το θέμα της παρούσας εργασίας είναι άπειρη. Στην εργασία χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφία από επιστημονικά άρθρα και βιβλία. Κάποιες από τις ερωτήσεις της συνέντευξης βασίστηκαν στο κομμάτι του ισορροπημένου πίνακα

στοχοθεσίας και στις τέσσερις προοπτικές του. Αφορούσαν τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες, την εικόνα που πρέπει να παρουσιάζει η επιχείρηση προς τους μετόχους, τις διαδικασίες της επιχείρησης που χρειάζονται βελτίωση και στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αξιολογούν τους εργαζομένους και βοηθούν στη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Η εργασία αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει βάση για μελλοντικές έρευνες που θα αναλύουν ένα σχετικό θέμα βασιζόμενοι τόσο στη βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας όσο και σε περισσότερες έρευνες από επιστημονικά περιοδικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Ελληνική βιβλιογραφία:

Γαλάνης, Π. (2018). 'Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα: Θεματική ανάλυση'. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35 (3), σελ. 416-421. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.mednet.gr/archives/2018-3/pdf/416.pdf> [ημερομηνία πρόσβασης 2 Σεπτεμβρίου 2020]

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία*; Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D. and Luther, R. (2005). 'Non-financial performance measurement in manufacturing companies'. *The British Accounting Review*, 37, pp. 261–297. [Online]. Available at: <https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/non-financial-performance-measurement-in-manufacturing-companies> [Accessed: 3 July 2020].

Banker, R. D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000). 'An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures'. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 65–92. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://aaapubs.org/doi/10.2308/accr.2000.75.1.65?mobileUi=0> [Accessed: 22 April 2020].

Biazzo, S. and Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. SpringerBriefs in Business. 6.

Datar, S., Kulp, S. C. and Lambert, R. A. (2001). 'Balancing Performance Measures'. *Journal of Accounting Research*, Vol. 39 No. 1, pp. 75-92. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1475-679X.00004> [Accessed: 11 June 2020].

Dossi, A. and Patelli, L. (2010). 'You Learn From What You Measure: Financial and Nonfinancial Performance Measures in Multinational Companies'. *Long Range Planning*, 43, pp. 498-526.

[Online]. Available at:
https://sci-hub.tw/https://www.researchgate.net/publication/247180064_You_Learn_From_What_You_Measure_Financial_and_Non-financial_Performance_Measures_in_Multinational_Companies
[Accessed: 3 July 2020].

Drury, C. (2012). *Management and cost accounting*. 8th ed. Cengage Learning.

Dugguh, S. I. and Dennis, A. (2014). 'Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations'. *Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 5. Ver. I, pp. 11-18. [Online]. Available at:
<https://pdfs.semanticscholar.org/bb50/91f61cbd4a024add34d032b4bb0951015de2.pdf> [Accessed: 3 July 2020].

Dzikunu, M. K., Gohoho, E. S., Teigaga, E. and Ayekple, T. K. (2019). 'Assessing the usefulness of employee appraisal as a tool for employee performance improvement in the shipping sector: The Ghanaian context'. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, Volume 6, Issue 7, pp. 67-72.

Hansen, D. R. and Mowen, M. M. (2006). *Cost Management Accounting and Control*. 5th ed. / United States of America Thomson South-Western

Hornigren, C. T., Datar, S. M. and Rajan, M. (2011). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. 14th ed. / Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall

Islam, R. and Rasad, S. b. M. (2006). 'Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study'. *Asia Pacific Management Review*, 11 (3), pp. 163 -176. [Online]. Available at:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6394&rep=rep1&type=pdf>
[Accessed: 28 May 2020].

Kaplan, B. and Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems*. pp. 30- 55.

Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O. and Akerele, E. K. (2013). 'Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector'. *European Journal of Business and*

Management, Vol.5, No.9, pp. 81-89. [Online]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/11050440.pdf> [Accessed: 4 July 2020].

Lau, C. M. (2011). 'Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance?'. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 27, pp. 286 -293. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611011000393> [Accessed: 17 March 2020].

Lau, C. M. and Roopnarain, K. (2014). 'The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting'. *The British Accounting Review*. pp. 1-20. [Online]. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838914000237> [Accessed: 25 June 2020].

Lau, C. M. and Sholihin, M. (2005). 'Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?'. *The British Accounting Review*, 37, pp. 389–413. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838905000417> [Accessed: 11 March 2020].

McPhail, R., Herington, C. and Guilding, C. (2008). 'Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels'. *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 623–631. [Online]. Available at: https://sci-hub.tw/https://www.researchgate.net/publication/223559076_Human_resource_managers%27_perceptions_of_the_applications_and_merit_of_the_balanced_scorecard_in_hotels [Accessed: 22 April 2020].

Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999). 'The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?'. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5. pp. 481–491. [Online]. Available at: <http://cms.binus.ac.id/Backend2/ContentCoNEW/F0572/ADD/F05720010220115044The%20balanced%20scorecard%20a%20necessary%20good%20or%20an%20unnecessary%20evil.pdf> [Accessed: 2 July 2020].

Noreen, E. W., Brewer, P. C. and Garrison, R. H. (2010). *MANAGERIAL ACCOUNTING for managers*. 2nd ed./ McGraw-Hill/Irwin

Norreklit, H. (2000). 'The balance on the balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions'. *Management Accounting Research*, 11, pp. 65-88. [Online]. Available at: <http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/The%20Balance%20on%20the%20Balanced%20ScorecardA%20Critical%20Analysis%20of%20Some%20of%20Its%20Assumptions.pdf> [Accessed: 29 May 2020].

Phillips, P. A. (1999). 'Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework'. *Hospitality Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 171-182. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027843199900016X> [Accessed: 9 June 2020].

Rodriguez, J. and Walters, K. (2017). 'The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation'. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), pp. 206-212. [Online]. Available at: <http://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf> [Accessed: 11 August 2020].

Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H. and Brazil, K. (2002). 'Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research'. *Quality & Quantity*, 36, pp. 43–53. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014301607592> [Accessed: 6 July 2020].

Sekhar, C., Patwardhan, M. and Singh, R. K. (2013). 'A literature review on motivation'. *Glob Bus Perspect*, 1, pp. 471–487. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://link.springer.com/article/10.1007/s40196-013-0028-1> [Accessed: 15 July 2020].

Taticchi, P. (2010). *Business Performance Measurement and Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O. and Othuon. L. (2010). 'Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective'. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 Iss 6, pp. 858 – 875. [Online]. Available at: <https://sci-hub.tw/https://www.researchgate.net/>

[publication/243459641_Key_performance_indicators_in_the_Kenyan_hospitality_industry_A_managerial_perspective](#) [Accessed: 2 September 2020].

Yeniyurt, S. (2003). 'A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies'. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, Iss 3. pp. 134-142. [Online]. Available at: <https://scihub.wikicn.top/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634500310474957/full/html> [Accessed: 10 August 2020].

Zuriekat, M., Salameh, R. and Alrawashdeh, S. (2011). 'Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction'. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 8, pp. 159-169.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΛΑΝΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αποτελούν μέρος της έρευνας που διεξαχθεί για την απόκτηση του μεταπτυχιακού Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, και αφορούν τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εργασία αυτή.

1. Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της;
2. Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πώς πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες;
3. Για να πετύχετε οικονομικά, πώς πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους;
4. Ποιες διαδικασίες της επιχείρησης πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας;
5. Πώς η επιχείρηση πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο;
6. Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών;
7. Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείται συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης;
8. Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείται, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση επένδυσης;
9. Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείται, για παράδειγμα: η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων;
10. Με ποια εργαλεία αξιολογείται τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε, για παράδειγμα: τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια;
11. Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, Καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, Ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, Υποχρεωτική ετήσια άδεια;
12. Πιστεύεται ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους;

13. Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ

Ε1

1.	<p>Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της;</p> <p>Η δραστηριότητα της επιχείρησής μας είναι η πώληση καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και η εμπορία ανταλλακτικών, η εξυπηρέτηση στο συνεργείο καθώς είμαστε multi brand και έχουμε εννέα αντιπροσωπείες επίσημες και επίσης τώρα με τις εταιρείες είναι να εξυπηρετεί όσο το δυνατόν καλύτερα και περισσότερους πελάτες στην περιοχή μπορεί.</p>
2.	<p>Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πώς πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες;</p> <p>Το όραμα της επιχείρησής είναι η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, το να μπορούμε να εξυπηρετούμε ποιοτικά και σωστά τους πελάτες μας, να μπορούμε να κατέχουμε το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην περιοχή μας καθώς όπως είπαμε πουλάμε καινούρια και μεταχειρισμένα αυτοκίνητα αλλά πουλάμε και υπηρεσίες οπότε οι υπηρεσίες μας θέλουμε να είναι σωστές, να είναι on the point. Για να μπορεί η επιχείρηση να εμφανίζεται στους πελάτες υγιής, να μπορούν οι πελάτες να επισκέπτονται την επιχείρηση με χαρά, με εμπιστοσύνη και με συνέπεια. Θα πρέπει οι πελάτες να αισθάνονται ότι εξυπηρετούνται πλήρως, ότι ικανοποιούνται τα αιτήματά τους και ότι αγοράζουν τα πράγματα τα οποία αισθάνονται αυτοί ασφαλείς και συνεπείς. Στοχεύουμε έντονα στην επαναγορά και στο να έρχονται οι πελάτες μας συχνά.</p>
3.	<p>Για να πετύχετε οικονομικά, πώς πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους;</p> <p>Θα πρέπει να εμφανίζεται οικονομικά ως υγιής για να μπορούν και οι μέτοχοι αντίστοιχα να διεκδικούν τα κέρδη, την καθημερινότητά τους.</p>
4.	<p>Ποιες διαδικασίες της επιχείρησής πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας;</p> <p>Οι διαδικασίες της επιχείρησής που πρέπει να βελτιωθούν είναι στο να μπορούμε οι συνάδελφοι και συνεργάτες μεταξύ τους να επικοινωνούν σωστά, να υπάρχουν απολύσεις, να υπάρχει κέρδος και ο στόχος είναι να εξυπηρετούμε σωστά τους πελάτες μας.</p>
5.	<p>Πώς η επιχείρηση πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο;</p> <p>Αυτό έχει να κάνει με τις βλέψεις τις κάθε εταιρείας. Είναι πολύ σημαντικό η εταιρεία που</p>

	<p>δραστηριοποιούμαστε ή η εταιρεία που δουλεύουμε να έχει ένα σεβασμό προς το κοινωνικό σύνολο, προς το περιβάλλον, προς τις ανησυχίες του κόσμου αλλά και να μπορεί να εξυπηρετεί τον κόσμο της με ασφάλεια, με συνέπεια και με σαφήνεια. Πρέπει να είναι ειλικρινής απέναντι στον κόσμο που εξυπηρετεί, να κάνει τις συναλλαγές της με τράπεζες αντίστοιχα και με προμηθευτές αλλά αντίστοιχα και με πελάτες σωστά.</p>
6.	<p>Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών; Να είμαστε κοντά τους, να διαβάζουμε τις νέες εξελίξεις, να είμαστε σε επαφή μαζί τους για να μπορούμε να αντιλαμβανόμαστε όλες τις ανάγκες τους και από κει και πέρα να λειτουργούμε ανθρωποκεντρικά προς αυτούς.</p>
7.	<p>Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης; Φυσικά. Χωρίς άλλωστε τα συστήματα και χωρίς να μετράμε το αποτέλεσμα για να αξιολογούμε την επίδοση είναι δύσκολο να αντιληφθούμε και το αποτέλεσμα.</p>
8.	<p>Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση της επένδυσης; Όλα μαζί τα χρησιμοποιούμε. Όλα. Τα παρακολουθούμε κάθε μήνα. Κάνουμε κάποιες συναντήσεις, κάποια meetings και βλέπουμε τους αριθμούς, και τα έσοδα που έχουμε από πωλήσεις και γενικά όλα αυτά που μπορεί να επενδύουμε σαν επιχείρηση.</p>
9.	<p>Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων; Και πάλι όλα τα χρησιμοποιούμε, επειδή είμαστε multi brand και έχουμε πολλές εταιρείες και είμαστε και αντίστοιχα και franchisee. Η ικανοποίηση των πελατών μας μετριέται και από τις μεγάλες πολυεθνικές.</p>
10	<p>Με ποια εργαλεία αξιολογείτε τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε; Για παράδειγμα με τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια. Δεν χρησιμοποιούμε κάτι από αυτά. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε ενδεχομένως είναι στις συναντήσεις που κάνουμε όπου βλέπουμε τους αριθμούς, τα νούμερα, τους στόχους όπου έχουμε γενικά σαν επιχείρηση γιατί έχουμε και το συνεργείο και τις πωλήσεις και τις ασφάλειες, παρακολουθούμε λίγο τους αριθμούς και από κει και πέρα βλέπουμε ο καθένας τι μπορεί να χρειάζεται με συζητήσεις και τα λοιπά.</p>
11	<p>Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε; Για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υποχρεωτική ετήσια άδεια. Όλα μαζί συν το σύστημα μόνους που έχουμε όταν κάποιος επιτύχει το στόχο των πωλήσεων ή και των αγορών αμείβεται με κάτι εξτρά.</p>

12	<p>Πιστεύετε ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους;</p> <p>Φυσικά, γιατί όλοι τρέχουμε ως προς ένα κοινό αποτέλεσμα και από κει και πέρα είναι πολύ σημαντικό όταν ο άνθρωπος ανταμείβεται είτε χρηματικά είτε πολλές φορές και ηθικά. Πολλές φορές μπορεί ένα μπόνους να ενισχύσει οικονομικά το άτομο αλλά χρειάζεται και συναισθηματική ενίσχυση, το να του πεις μια καλή κουβέντα, να τον επιβραβεύσεις και τα λοιπά.</p>
13	<p>Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας;</p> <p>Άμεσα, και είναι κάτι πολύ σημαντικό να μπορούν οι προϊστάμενοι να επικοινωνούν σωστά με τους εργαζομένους ή με τους υφιστάμενους τους για να μπορεί το αποτέλεσμα να είναι καλύτερο και αυξανόμενο.</p>

E2

1.	<p>Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της;</p> <p>Βασικά οι τράπεζες αγοράζουν και πουλούν χρήμα. Παράλληλα όμως πουλάν και κάποια προϊόντα, είτε απλά είτε σύνθετα στους πελάτες. Αυτό είναι ένα με την πάροδο των ετών, ασφαλώς παραμένει αυτό ότι αγοράζουμε και πουλάμε χρήμα αλλά επειδή όμως η ψαλίδα μεταξύ των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων έχει μειωθεί πάρα πολύ οι τράπεζες αναγκάζονται να βρίσκουν νέα προϊόντα για να αυξήσουν την κερδοφορία. Και οι βλέψεις για το μέλλον είναι ότι αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να αγοράζουμε και να πουλούμε χρήμα αλλά πρέπει όμως δημιουργούμε συνεχώς νέα προϊόντα ανταποκρινόμενα στις ανάγκες των καιρών, των απαιτήσεων.</p>
2.	<p>Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες;</p> <p>Βασικά οι τράπεζες πρώτα απ' όλα πουλάνε πίστη. Δεν είναι εύκολο αυτό εφ' όσον κατά καιρούς υπάρχουν διάφορα σκάνδαλα, δεν είναι σε μεγάλο βαθμό αλλά έστω και ένα σκάνδαλο ειδικά σε μικρές κοινωνίες είναι ικανό να κλονίσει την εμπιστοσύνη των πολιτών καταθετών. Απλά στόχος όλων των τραπεζών είναι πραγματικά η λέξη τράπεζα όσο γίνεται να είναι συνώνυμο της πίστεως, της εμπιστοσύνης των πελατών καταθετών. Αυτό είναι το όραμα, να παραμένει και να γίνεται πιο ισχυρό με την πάροδο των ετών.</p>
3.	<p>Για να πετύχετε οικονομικά, πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους;</p> <p>Εδώ είναι τα νούμερα. Θα πρέπει χρόνο με το χρόνο η κερδοφορία να αυξάνει. Βέβαια εντάξει υπάρχουν και οι κρίσεις που μοιραία έχουν κάποια σκαμπανεβάσματα. Έχουν περάσει οι τράπεζες ζημιωγόνες κρίσεις μέσα στην κρίση αλλά πρέπει όσο γίνεται νωρίτερα, γρηγορότερα να επανέρχονται στην κερδοφορία για να μην μπαίνει στην διαδικασία ο μέτοχος ή οποιοσδήποτε μέτοχος επενδυτής να θέλει να φύγει, να</p>

	αποσυρθεί.
4.	<p>Ποιες διαδικασίες της επιχείρησης πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας;</p> <p>Γενικότερα στη ζωή στην κοινωνία κάποιος ο οποίος δεν αλλάζει και δεν προσαρμόζεται μοιραία ας πούμε αυτοκαταστρέφεται. Οι τράπεζες ίσως περισσότερο απ' όλες τις επιχειρήσεις λαμβάνουν έγκαιρα τα μηνύματα των καιρών και περνούν σε αλλαγές. Τι πρέπει να κάνουν οι τράπεζες; Συνεχώς να δημιουργούν νέα προϊόντα, να αναπτύσσουν ας πούμε ψηφιακά κανάλια γιατί οι απαιτήσεις των καιρών απαιτούν ταχύτητα. Πρέπει ειδικά οι πελάτες οι οποίοι δεν θέλουν να αναλώνουν σημαντικό μερίδιο χρόνου, αυτό να το κερδίζουν με την εξ' αποστάσεως επικοινωνία με την τράπεζα. Γενικώς να φτιάχνουν νέα προϊόντα και αυτό να βγαίνει στα κέρδη για να το απολαμβάνουν μετά οι μέτοχοι και οι επενδυτές.</p>
5.	<p>Πώς η επιχείρηση πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο;</p> <p>Βασικός στόχος των τραπεζών είναι να εξακολουθούν και να εμπνέουν εμπιστοσύνη, πίστη στους πελάτες και καταναλωτές. Αυτό το πράγμα όχι έχει πληγεί, τέλος πάντων έχουν συμβεί διάφορα περιστατικά με απάτες με υπαλλήλους μέσα στις τράπεζες και αυτό έχει κλονίσει σε κάποιο βαθμό την εμπιστοσύνη των πελατών ιδιαίτερα στις μικρές κοινωνίες. Αλλά εκτιμώ ότι χρόνο με το χρόνο τα κρούσματα αυτά μειώνονται πάρα πολύ και τελικά ή τελικώς οι τράπεζες τα καταφέρνουν και στο μέλλον να εμπνέουν τους πελάτες, να εμπνέουν εμπιστοσύνη και πίστη στους πελάτες.</p>
6.	<p>Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών;</p> <p>Το επαναλαμβάνω τώρα, να δημιουργήσουμε νέα προϊόντα ανταποκρινόμενα στις απαιτήσεις των καιρών.</p>
7.	<p>Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης;</p> <p>Αλίμονο, σε τράπεζα είναι πιο απαραίτητο από παντού. Το δημόσιο ξεκίνησε εδώ και κάποια χρόνια, υπήρχε αξιολόγηση του δημοσίου ήταν πολύ υποτυπώδης, στις τράπεζες ναι και μάλιστα την τελευταία δεκαετία γίνεται όλο και περισσότερο αντικειμενική η αξιολόγηση.</p>
8.	<p>Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση της επένδυσης;</p> <p>Αυτά ακριβώς είναι. Κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων και απόδοση επένδυσης. Βέβαια τώρα όταν καλείται ο προϊστάμενος εν προκειμένου ο διευθυντής είτε προϊστάμενος να αξιολογήσει τους υφιστάμενους βασικό είναι η πώληση προϊόντων, εντάζει αυτό σχετίζεται με τα έσοδα των πωλήσεων αλλά και ανάπτυξη μεγεθών. Παράδειγμα ας πούμε με το που θα αποστήσει η τράπεζα κάποιες καταθέσεις, εντάζει αυτό είναι νούμερο, νούμερο ένα με το νούμερο ένα συνεπάγεται και έσοδα γιατί ένα νούμερο έχει ένα συντελεστή και βγάζει κάποιο έσοδο. Αυτά εδώ είναι, είναι έσοδα πωλήσεων, κερδοφορία και απόδοση επένδυσης.</p>
9.	<p>Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά</p>

	<p>με την επίτευξη στρατηγικών στόχων;</p> <p>Είναι ακριβώς αυτά που αναφέρονται εδώ πέρα. Η ποιότητα των προϊόντων ένα, η έγκαιρη παράδοση δύο, η ικανοποίηση των πελατών γιατί αυτό φαίνεται με την πάροδο του χρόνου. Όταν γίνει μία κακή πώληση εν καιρώ προκύπτει ότι η πώληση δεν ήταν ποιοτική. Και ουσιαστικά αυτοί είναι οι στρατηγικοί στόχοι των τραπεζών να δημιουργούν νέα προϊόντα που πραγματικά να καλύπτουν ανάγκες των πελατών και αυτό να έχει όφελος τόσο για την τράπεζα όσο και για τον πελάτη.</p>
10.	<p>Με ποια εργαλεία αξιολογείτε τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε; Για παράδειγμα με τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια.</p> <p>Γενικά στις τράπεζες η αξιολόγηση αποτελείται από τρία πεδία. Πρώτο είναι η απόδοση των πωλήσεων, δεύτερο είναι οι γνώσεις που έχει ο κάθε υπάλληλος και τρίτον είναι η εμπειρία και πως αυτό το πράγμα βγαίνει γιατί πολλοί υπάλληλοι και εργαζόμενοι έχουν γνώσεις αλλά κάπου στην πράξη το χαλάνε. Πρέπει να είναι συνδυασμός των τριών, δηλαδή να είναι η γνώση, η εμπειρία αλλά και αποτέλεσμα.</p>
11.	<p>Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε; Για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υποχρεωτική ετήσια άδεια.</p> <p>Οι τράπεζες την τελευταία δεκαετία, δεκαπενταετία όσον αφορά την εκπαίδευση και την επιμόρφωση συνεχώς εμπλουτίζουν και διευρύνουν και αυξάνουν τη μόρφωση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων ειδικά στους υπαλλήλους που πωλούν επενδυτικά προϊόντα απαιτούνται πιστοποιήσεις και μάλιστα δεν είναι και εύκολο είναι δύσκολο να αποκτηθούν, από την Τράπεζα Ελλάδος, γιατί παλιότερα υπήρξαν περιπτώσεις στην τράπεζα όπου πουλήθηκαν κάποια προϊόντα σύνθετα σε πελάτες και οι πελάτες έχασαν σημαντικά κεφάλαια και αυτό είχε συνέπεια την επιβολή προστίμων από την τράπεζα Ελλάδος προς τις τράπεζες και πλέον οι τράπεζες δίνουν πολλή μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Τα σεμινάρια έχουν γίνει περισσότερα και έχουν αυξηθεί και οι ώρες. Επίσης την τελευταία δεκαετία πέρα από τα σεμινάρια δια ζώσης όπου πάμε σε επενδυτικά κέντρα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη έχουμε και πάρα πολλά e-learning, ηλεκτρονικά σεμινάρια. Ένας μέσος υπάλληλος στην τράπεζα το χρόνο αφιερώνει πάνω από 30 – 40 ώρες μόνο σε e-learning. Εντάξει, υπάρχουν και ομαδικά σεμινάρια αλλά σε ποσοστό 80% - 90% είναι εδώ ατομικά γίνονται σε αίθουσες, αλλά χρόνο το χρόνο επιχειρείται να αυξηθεί και η ομαδικότητα, το ομαδικό πνεύμα στα σεμινάρια.</p>
12.	<p>Πιστεύετε ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους;</p> <p>Σε αυτό είμαι απόλυτος, ναι. Γιατί πολλοί συνάδελφοι ή τέλος πάντων πολλοί προϊστάμενοι θεωρούν ότι κάποιες φορές είναι αντικίνητρο. Εγώ είμαι κατηγορηματικά το μπόνους και η αύξηση μισθού πρέπει να υπάρχει. Για να υπάρχει διαφοροποίηση πρέπει ο υπάλληλος ο οποίος αγωνίζεται και πραγματικά φέρνει αποτελέσματα να αμείβεται τόσο οικονομικά όσο και ηθικά. Για μένα το ηθικό μέρος είναι πολύ σημαντικό.</p>

13.	<p>Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας;</p> <p>Ασφαλώς, εδώ κατηγορηματικά απαντάω ναι. Εδώ και δύο τρία χρόνια γίνονται τηλεδιασκέψεις όπου συμμετέχουν και οι τελευταίοι υπάλληλοι, τώρα μετά τον κοροναϊό αυτό το πράγμα έγινε πιο επιτακτικό. Και εκτιμώ ότι μόνο θετικά αποτελέσματα θα έχει. Πρέπει ο τελευταίος ο υπάλληλος που και που να επικοινωνεί με την ηγεσία έστω με τηλεδιασκέψεις.</p>
-----	---

E3

1.	<p>Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της;</p> <p>Η δραστηριότητα είναι στο χρηματοοικονομικό τομέα, στο τραπεζικό κλάδο. Ουσιαστικά η τράπεζα ασχολείται με την εμπορευσιμότητα του χρήματος. Αγοράζει και πουλά χρήμα, δανείζει και δέχεται καταθέσεις και οι παρεχόμενες εργασίες της είναι η πώληση χρηματοοικονομικών προϊόντων από διάφορα τμήματα της τράπεζας είτε αυτό είναι θυγατρικές είτε άλλες υπηρεσίες ενταγμένες στην τράπεζα σαν όμιλο. Στα καταστήματα που εργαζόμαστε εμείς, οι εργασίες οι πωλησιακές αφορούν την προώθηση προϊόντων κυρίως τραπεζοασφαλιστικών και αποταμιευτικών που είναι συνδυασμένα με ασφαλιστική κάλυψη.</p>
2.	<p>Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες;</p> <p>Όπως και κάθε οργανισμός έτσι και η τράπεζα βασικό του κίνητρο είναι η εμφάνιση κερδοφορίας και η επέκτασή του. Αυτό κατά κύριο λόγο γίνεται από τις καθοδηγήσεις και τις οδηγίες που δεχόμαστε από τα ανώτερα κλιμάκια και τους στόχους που θέτει η τράπεζα γενικότερα για το πως θα επιφέρει μεγαλύτερη κερδοφορία στους μετόχους, και πως θα γίνει πιο ανταγωνιστική μεταξύ των ανταγωνιστών της.</p>
3.	<p>Για να πετύχετε οικονομικά, πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους;</p> <p>Ουσιαστικά, επειδή το βασικό κριτήριο αξιολόγησης μιας επιχείρησης η οποία είναι ενταγμένη στο Χρηματιστήριο είναι η πορεία της εκεί στο δείκτη, η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι μέτοχοι είναι καθαρά στο πως εμφανίζεται η επιχείρηση στο Χρηματιστήριο και πως αξιολογείται η καθημερινή της εμπορευσιμότητα, η καθημερινή εμπορευσιμότητα της μετοχής της. Ουσιαστικά αυτά είναι τα κριτήρια και εννοείται ότι όπως κάθε επιχείρηση έτσι και οι τράπεζες προσπαθούν να εμφανίζουν εκτός από τον αυξημένο τζίρο τον καθημερινό, να σημειώνουν και αύξηση της τιμής της μετοχής.</p>
4.	<p>Ποιες διαδικασίες της επιχείρησής πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας;</p> <p>Άποψη προσωπική, θεωρώ ότι πρέπει να αυξηθούν οι χρηματοδοτήσεις προς τις επιχειρήσεις και με πιο χαλαρά κριτήρια.</p>
5.	<p>Πώς η επιχείρηση πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο</p>

	<p>κοινωνικό σύνολο;</p> <p>Πάλι θεωρώ ότι η αύξηση των χρηματοδοτήσεων παίζει κομβικό ρόλο στην γενικότερη συναλλακτική συμπεριφορά και της κοινωνίας.</p>
6.	<p>Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών;</p> <p>Προσπαθούμε να πιάνουμε τον παλμό των αναγκών των πελατών και να τον μεταφέρουμε εσωτερικά με διαδικασίες που υπάρχουν προς αξιολόγηση και οι αποφάσεις που παίρνονται από τους ανωτέρους μας.</p>
7.	<p>Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης;</p> <p>Μάλιστα, υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των στελεχών γενικότερα.</p>
8.	<p>Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση της επένδυσης;</p> <p>Αυτή τη στιγμή, η μέτρηση που μας αφορά είναι στο πωλησιακό κομμάτι δηλαδή μετριούνται οι πωλήσεις που κάνει το κάθε κατάστημα.</p>
9.	<p>Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων;</p> <p>Μετράει για μας η ικανοποίηση των πελατών, μετράει το να πουλάμε ένα προϊόν και να είναι ικανοποιημένος κάποιος γιατί ουσιαστικά θα μας οδηγήσει μια επιπλέον πώληση. Αυτό είναι ιδιωτική ικανοποίηση και η τράπεζα θέλει και ο κάθε υπάλληλος θέλει εννοείται, και όλο αυτό εννοείται πως δημιουργεί στον πελάτη και νέες απαιτήσεις και νέες προσδοκίες και προσπαθεί να μεταφέρει τις ανάγκες του οι οποίες μετέπειτα θα γίνουν προϊόντα.</p>
10.	<p>Με ποια εργαλεία αξιολογείτε τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε; Για παράδειγμα με τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια.</p> <p>Η αξιολόγηση γίνεται σε ετήσια βάση καταρχήν. Ο καθένας αξιολογείται από τον ανώτερό του και γίνεται βάση της συνολικής απόδοσης, επίτευξης και συμπεριφοράς και εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς. Γίνεται ανά ημερολογιακό έτος</p>
11.	<p>Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε; Για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υποχρεωτική ετήσια άδεια.</p> <p>Όλα υπάρχουν στην τράπεζα, είναι ένας πολύ μεγάλος οργανισμός εννοείται πως είναι πρωτοπόρος στην εκπαίδευση των υπαλλήλων. Διαθέτει εγκαταστάσεις και προσωπικό που είναι εξειδικευμένο στην συνεχή επιμόρφωση. Υπάρχουν εσωτερικοί διαγωνισμοί καινοτομίας στην τράπεζα, υπάρχουν e-learning στα οποία συμμετέχουν οι υπάλληλοι και κατά βούληση τους αλλά και υποχρεωτικά ανάλογα με το αντικείμενό τους. Υπάρχει επιμόρφωση και από τους ανωτέρους μας με την έννοια ότι μεταφέρονται πληροφορίες και</p>

	διαδικασίες για το πως να διαχειριζόμαστε υποθέσεις των καταστημάτων.
12.	Πιστεύετε ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους; Ναι το πιστεύω, απόλυτα και θεωρώ ότι είναι ένα κίνητρο για τον υπάλληλο.
13.	Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας; Απόλυτα. Και για αυτό η τράπεζα θεσπίζει και θέλει να πραγματοποιούνται και συγκεντρώσεις υπαλλήλων είτε εντός του καταστήματος είτε εκτός και για να μετρά και την αποδοτικότητα και για να θέτει τους μεσοπρόθεσμους στόχους. Δηλαδή υπάρχει μια συνεχή ροή στη διαχείριση και εναλλαγή, δεν είναι τυχαίο που σχεδόν ανά τρίμηνο οι στόχοι των καταστημάτων αναπροσαρμόζονται. Άλλη βαρύτητα έχουν ας πούμε το πρώτο τρίμηνο οι καταθέσεις, άλλη βαρύτητα μπορεί να έχουν το δεύτερο τρίμηνο οι χορηγήσεις ή τα αποταμιευτικά προγράμματα.

E4

1.	Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της; Η δραστηριότητα της επιχείρησής είναι λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες. Οι βλέψεις είναι η ταχύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση ενός σταθερού πελατολογίου.
2.	Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες; Είμαστε πάντα ενημερωμένοι στις νέες αλλαγές που προκύπτουν και έτοιμοι για εξυπηρέτηση.
3.	Για να πετύχετε οικονομικά, πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους; Πρέπει να δίνουμε στον πελάτη να κατανοεί την σημαντικότητα του ρόλου μας για τις υπηρεσίες που του παρέχουμε έτσι ώστε να διευρυνθεί το πελατολόγιο της επιχείρησής και να αυξηθεί η οικονομική κατάσταση της επιχείρησής.
4.	Ποιες διαδικασίες της επιχείρησής πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας; Αυτό που χρήζει εξέλιξη είναι ο τεχνολογικός, ηλεκτρονικός εξοπλισμός για την πιο άμεση ενημέρωση και ταχύτερη εξυπηρέτηση.
5.	Πώς η επιχείρησή πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο; Αυτό που οφείλει η επιχείρησή μας να κάνει είναι να ενημερώνεται καθημερινά για τις αλλαγές που προκύπτουν στο αντικείμενο, μιας και αυτό συμβαίνει πολύ συχνά, έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες και κατ' επέκταση το κοινωνικό σύνολο.
6.	Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών;

	Ένα ενημερωμένο και εξυπηρετικό εργατικό δυναμικό είναι ο καλύτερος τρόπος να καλύψει τις ανάγκες των πελατών.
7.	Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης; Όχι, δεν χρησιμοποιούμε.
8.	Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση της επένδυσης; Με την όποια κερδοφορία που προκύπτει από την επιχείρηση, επενδύουμε στην κάλυψη των αναγκών αυτής, του προσωπικού καθώς και της επένδυσης σε εξοπλισμό.
9.	Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων; Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιούμε είναι η ικανοποίηση των πελατών, με την έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτησή τους.
10.	Με ποια εργαλεία αξιολογείτε τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε; Για παράδειγμα με τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σε ετήσια βάση σύμφωνα με την παραγωγικότητά τους.
11.	Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε; Για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υποχρεωτική ετήσια άδεια. Για να βελτιωθούν οι δεξιότητες των εργαζομένων χρησιμοποιούμε τακτικά σεμινάρια τα οποία βοηθούν στην εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους.
12.	Πιστεύετε ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους; Πιστεύω πως η αγάπη του εργαζόμενου για την δουλειά του, ξεκινάει από την αγάπη του εργοδότη προς τον εργαζόμενο. Αυτό το κίνητρο δίνεται όχι μόνο αυξάνοντας τον μισθό, αλλά κατανοώντας τις τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου προσωπικά.
13.	Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας; Η επικοινωνία είναι ένας βασικός τρόπος για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η συνολική εργασία, καθώς και η άμεση επικοινωνία εργαζομένων – εργοδότη, βοηθούν στο να αντιμετωπιστούν τα πάντα πιο έγκαιρα και πιο αξιόπιστα.

1.	<p>Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της;</p> <p>Η επιχείρησή μας είναι ενημερωτικός περιφερειακός τηλεοπτικός σταθμός. Κυρίαρχο ρόλο στις δραστηριότητές μας αποτελεί η έγκυρη ενημέρωση των πολιτών της Δυτικής Μακεδονίας. Βλέψεις της επιχείρησής μας αποτελούν η αξιόπιστη ενημέρωση καθώς και η ανάδειξη των επιχειρήσεων της περιοχής μας.</p>
2.	<p>Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πώς πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες;</p> <p>Προτεραιότητα της επιχείρησής μας είναι η εμφάνιση της πραγματικής της εικόνας στους πελάτες της, κάτι που αποτελεί εχέγγυο για την διατήρηση μιας ειλικρινούς σχέσης με τους πελάτες. Το γεγονός ότι η επιχείρησή μας είναι ένας ενημερωτικός σταθμός, στο πλαίσιο του οποίου ασκείται το δημοσιογραφικό λειτούργημα, είναι υποχρέωσή μας να εμφανίζουμε την επιχείρησή μας με πλήρη διαφάνεια και χωρίς στρεβλώσεις, ώστε να συνεχίσουμε να τηρούμε την ηθική στάση μας απέναντι στους πελάτες.</p>
3.	<p>Για να πετύχετε οικονομικά, πώς πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους;</p> <p>Όπως είπα και ανωτέρω, η ανάδειξη της πραγματικής εικόνας της επιχείρησής μας αποτελεί στρατηγικής σημασίας προτεραιότητα που ανταποκρίνεται στις ανάγκες για τη βέλτιστη οικονομική λειτουργία της επιχείρησής μας.</p>
4.	<p>Ποιες διαδικασίες της επιχείρησής σας πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας;</p> <p>Οι διαδικασίες της επιχείρησής μας που πρέπει να βελτιωθούν σχετίζονται περισσότερο με τη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων και την περαιτέρω παρουσία του, στους χώρους των νέων και παλαιότερων πελατών. Αυτή η εξέλιξη παρά τις δύσκολες και πρωτοφανείς συγκυρίες αναμένεται να προσδώσει περαιτέρω προστιθέμενη αξία, που θα μεταφραστεί σε κέρδη για τους μετόχους και σε καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες μας.</p>
5.	<p>Πώς η επιχείρησή σας πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο;</p> <p>Η επιχείρησή μας μπορεί να συνεχίσει την ανάπτυξή της, προσδίδοντας αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο, συνεχίζοντας να υπηρετεί με εντιμότητα το δημοσιογραφικό λειτούργημα και ακολουθώντας τις εξελίξεις στο διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας. Η αξία στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνεται τόσο μέσα από τη βέλτιστη δημοσιογραφική λειτουργία, όσο και μέσα από την ανάδειξη των τοπικών επιχειρήσεων, η εξωστρέφεια των οποίων αποτελεί πυλώνα ανάπτυξης της περιοχής μας.</p>
6.	<p>Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών;</p> <p>Οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας και η κάλυψή τους από την εταιρεία μας όπως και η αξιοπιστία στην ενημέρωση αποτελούν πρωταρχικό μας στόχο. Βασικός άξονας υλοποίησης του στόχου αυτού είναι η</p>

	<p>παρακολούθηση των εξελίξεων και η χρήση νέων τεχνολογιών και πρακτικών, ώστε τόσο στο διαφημιστικό όσο και στο ενημερωτικό μας τμήμα να βρισκόμαστε μέσα στις εξελίξεις και να προσφέρουμε σύγχρονες και αποδοτικές λύσεις.</p>
7.	<p>Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης; Η αξιολόγηση της επίδοσης των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησής μας είναι μία συνεχής στρατηγική που υπηρετούμε, ώστε να διασφαλίσουμε την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας, αλλά και τη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησής μας. Η αξιολόγηση αφορά στους εργαζομένους μας, στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων μας και στο συνεχή έλεγχο της θέσης της εταιρείας μας στην αντίστοιχη αγορά.</p>
8.	<p>Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση της επένδυσης; Τα χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που αξιολογούμε σχετίζονται με τα έσοδα, την κερδοφορία και την μακροπρόθεσμη απόδοση της επένδυσης. Μετά την δεκαετή κρίση και την κατακόρυφη πτώση της αγοράς ως μέτρο αξιολόγησης της επιχείρησής μας νοείται μεταξύ άλλων και η διατήρηση των θέσεων εργασίας που αποτελεί βασικό πρόταγμα και φιλοσοφία του τηλεοπτικού μας σταθμού.</p>
9.	<p>Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων; Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιούμε και αξιολογούμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών μας, την έρευνα αναφορικά με το δείκτη ικανοποίησης των πελατών μας και το συνεχή έλεγχο της θέσης και της δημοφιλίας της εταιρείας μας, όπως καταγράφονται τακτικά σε σειρά μετρήσεων που λαμβάνουν χώρα, τα δεδομένα των οποίων ελέγχουμε και αξιολογούμε συνεχώς.</p>
10.	<p>Με ποια εργαλεία αξιολογείτε τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε; Για παράδειγμα με τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια. Η αξιολόγηση των εργαζομένων παρά τις διαχρονικές διαπροσωπικές σχέσεις αποτελεί μία αναγκαία διαδικασία που ανανεώνεται συνεχώς, με βάση τις εξελίξεις και τις νέες ανάγκες της αγοράς. Εκτός από τα τεστ προσωπικότητας, ικανοτήτων, αξιών και κινήτρων και τα ερωτηματολόγια που εφαρμόζονται κυρίως στην πρώτη φάση συνεργασίας, η αξιολόγηση των εργαζομένων μας είναι μία συνεχής και διαρκής διαδικασία που κρίνεται στην καθημερινότητα.</p>
11.	<p>Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε; Για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υποχρεωτική ετήσια άδεια. Τα παραδείγματα του ερωτήματος που σχετίζονται με την επιμόρφωση, τις καλύτερες αμοιβές, το ομαδικό</p>

	<p>πνεύμα και κυρίως τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι συνεχείς μέθοδοι που εφαρμόζουμε με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μας.</p>
12.	<p>Πιστεύετε ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους;</p> <p>Η απόδοση οικονομικών κινήτρων στους εργαζόμενους μας είναι μια διαρκής στρατηγική που εφαρμόζεται εξαρχής και ως τώρα κρίνεται ως ένα αποδοτικό εργαλείο ενθάρρυνσης των εργαζομένων μας. Πράγματι αποτελεί ένα ουσιαστικό και αποδοτικό μέτρο που ενισχύει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.</p>
13.	<p>Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας;</p> <p>Βάση της επικοινωνίας των εργαζομένων μας με τους προϊσταμένους αποτελεί η αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας ώστε τα αιτήματα να καταγράφονται και να ικανοποιούνται χωρίς να διαταράσσεται η ισορροπία και η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο σε ειδικές περιπτώσεις αν και δεν προκρίνεται ως η ενδεδειγμένη τακτική επικοινωνίας, κατ'εξάιρεση, μπορεί ένας εργαζόμενος να απευθυνθεί στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης. Πάντως η τήρηση της ιεραρχίας στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊσταμένους, βοηθά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και στην αδιατάρακτη λειτουργία της.</p>

E6

1.	<p>Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησής σας και οι βλέψεις της;</p> <p>Η επιχείρησή μας ασχολείται με την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Είναι κέντρο Δια Βίου Μάθησης επιπέδου δύο και υλοποιεί προγράμματα κατάρτισης, πιστοποίησης και βελτίωσης δεξιοτήτων των εργαζομένων.</p>
2.	<p>Ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και για να το πετύχετε πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους πελάτες;</p> <p>Το όραμά μας είναι να προσφέρουμε στο κοινό χρήσιμα προγράμματα, σύγχρονα που να καλύπτουν τις ανάγκες που η εποχή επιτάσσει οπότε θα πρέπει να έχουμε επίκαιρα προγράμματα και αυτός είναι ο στόχος μας να δίνουμε στον κόσμο αυτό που χρειάζεται για να καλύψει, για να βελτιώσει τις δεξιότητές του και να έχει ένα πιο βελτιωμένο βιογραφικό.</p>
3.	<p>Για να πετύχετε οικονομικά, πως πρέπει να εμφανίζεται η επιχείρησή σας στους μετόχους;</p> <p>Η οικονομική προσέγγιση της επιχείρησης επειδή έχει να κάνει και με την εκπαίδευση είναι ένα διαφορετικό κομμάτι. Σαφώς θα πρέπει να είναι βιώσιμη και να έχει ανταγωνιστικά προγράμματα και σαφώς να παρουσιάζει κέρδη.</p>

4.	<p>Ποιες διαδικασίες της επιχείρησης πρέπει να βελτιωθούν και να εξελιχθούν προκειμένου να ικανοποιήσετε τους μετόχους και τους πελάτες σας;</p> <p>Τα σημεία τα οποία επιδέχονται βελτίωση είναι αυτό της επικοινωνίας καθώς αλλάζουν οι ανάγκες και το ίντερνετ γίνεται το πρώτο μέσω επικοινωνίας, να έχει μια καλύτερη ιστοσελίδα με δυναμική, με περισσότερες επιλογές και εξ' αποστάσεως προγράμματα. Να ακολουθεί δηλαδή την εποχή.</p>
5.	<p>Πώς η επιχείρηση πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στο κοινωνικό σύνολο;</p> <p>Η αξία δημιουργείται χρόνο με το χρόνο. Θεωρώ ότι η δική μας αξία ανεβαίνει από τους προηγούμενους πελάτες που μιλούν με καλά λόγια για μας. Αυτό μας φέρνει περισσότερο κόσμο και έτσι συνεχίζει η εταιρεία.</p>
6.	<p>Τι μπορείτε να κάνετε για να καλύψετε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών;</p> <p>Εδώ χρειάζεται εκτός από ένα επιχειρηματικό πνεύμα και οξυδερκή που να προβλέπει τις ανάγκες τόσο στο κομμάτι των εργαζομένων όσο και των εκπαιδευομένων, των φοιτητών. Να προβλέπει δηλαδή τι ανάγκες θα έχουν να καλύψουν οι μελλοντικοί μας πελάτες.</p>
7.	<p>Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης;</p> <p>Αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση γίνεται συνέχεια καθώς όπως προανέφερα είμαστε εκπαιδευτικός χώρος. Τα αποτελέσματά μας κρίνονται με την ολοκλήρωση κάθε προγράμματος δηλαδή με το ποσοστό επιτυχίας οπότε είναι άκρως μετρήσιμη η ικανότητα όλων των συνεργαζομένων του κέντρου.</p>
8.	<p>Ποια είναι τα οικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα κερδοφορία, έσοδα πωλήσεων, απόδοση της επένδυσης;</p> <p>Τα έσοδα κάθε δράσης συνήθως. Παρατηρείται αν έχουν αυξητική τάση ή όχι.</p>
9.	<p>Ποια είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης που χρησιμοποιείτε, για παράδειγμα η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, η έγκαιρη παράδοση, μέτρα καινοτομίας, μέτρα σχετικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων;</p> <p>Σαφώς η ποιότητα των προγραμμάτων μας είναι το πρώτο κομμάτι, το πρωτεύων κομμάτι που μας απασχολεί. Η ικανοποίηση των πελατών είναι συνδεδεμένο άμεσα με πρώτο δηλαδή από το αποτέλεσμα κρίνεται αν θα είναι ικανοποιημένος ή όχι ο πελάτης και αυτά τα δύο είναι τα μοναδικά που διαπραγματευόμαστε σε αυτήν την επιχείρηση.</p>
10.	<p>Με ποια εργαλεία αξιολογείτε τους εργαζομένους και πόσο συχνά τους αξιολογείτε; Για παράδειγμα με τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ αξιών και κινήτρων, ερωτηματολόγια.</p> <p>Η αξιολόγηση γίνεται σχεδόν καθημερινά μέσα από την τριβή με τον κόσμο γιατί έχουμε να κάνουμε με πολύ κόσμο, με τον τρόπο επικοινωνίας, με τα αποτελέσματα της επικοινωνίας αυτής. Γίνεται σχεδόν καθημερινή αξιολόγηση, τα τεστ ικανοτήτων που γίνονται φαίνονται στην ολοκλήρωση κάθε προγράμματος, τα υπόλοιπα, τα τεστ προσωπικότητας και αυτά φαίνονται στην τριβή μεταξύ των</p>

	υπαλλήλων.
11.	<p>Ποιοι μέθοδοι βελτίωσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων χρησιμοποιείτε; Για παράδειγμα: Εκπαίδευση – επιμόρφωση, καλύτερες ανταμοιβές των εργαζομένων, ενίσχυση της δημιουργίας ομάδας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υποχρεωτική ετήσια άδεια.</p> <p>Οι άδειες και όλα τα προβλεπόμενα από το νόμο τηρούνται κατά γράμμα. Οπότε στόχος είναι να έχουμε μια δεμένη ομάδα με ομαδικό πνεύμα που να εργάζεται για ένα κοινό στόχο. Δηλαδή είναι κοινός στόχος όλων η βελτίωση και των υπηρεσιών που παρέχουμε και η συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων που παρέχουμε.</p>
12.	<p>Πιστεύετε ότι αν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους όπως μπόνους ή αύξηση μισθού, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους;</p> <p>Σίγουρα, τα οικονομικά κίνητρα είναι πολύ σημαντικά για να αντλήσουν το εκατό τοις εκατό των ικανοτήτων ενός υπαλλήλου ως προς το καλύτερο της επιχείρησης.</p>
13.	<p>Η άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας;</p> <p>Το καλό κλίμα πάντα επηρεάζει τη συνολική στρατηγική μιας εταιρείας. Θα πρέπει να υπάρχει ένα καλό ομαδικό πνεύμα για να επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας επιχείρησης. Και βέβαια η καλή επικοινωνία έγκειται μέσα σε αυτά.</p>