

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
ΜΙΑΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

**Φερεντίνος Σπυρίδων**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
ΜΙΑΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

**Φερεντίνος Σπυρίδων, Α.Μ.: ΟΔΥ/1952**

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022



---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Economics and Management**

**MANAGING PERFORMANCE OF HUMAN  
RESOURCES TO ACHIEVE THE GOALS OF A  
PHARMACEUTICAL COMPANY**

**Ferentinos Spyridon**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management  
Piraeus, Greece, 2022



## **Ευχαριστίες**

Για την διεκπεραίωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Χατζηδήμα Σταματίνα, Καθηγήτρια και Πρόεδρο του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, για την ευκαιρία που μου έδωσε να εκπονήσω την εργασία αυτή, για την βοήθεια της στην επιλογή του θέματος, για τις χρήσιμες συμβουλές και υποδείξεις της καθώς και για την εν γένει καθοδήγησή που μου παρείχε. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή της.





# Διοίκηση Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Επίτευξη των Στόχων μίας Φαρμακευτικής Εταιρείας

**Σημαντικοί Όροι:** Φαρμακοβιομηχανία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Απόδοση, Διοίκηση Απόδοσης, Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις, Στελέχη Δ.Α.Δ

## Περίληψη

Οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα από τα θεμελιώδη και πιο κρίσιμα περιουσιακά στοιχεία κάθε επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, η επίτευξη των στόχων της εκάστοτε οντότητας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοσή τους. Η διοίκηση λοιπόν, προκειμένου να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά τους αλλά και να την διατηρήσει αναπτύσσει συστήματα αμοιβών, κίνητρα ψυχολογικής ανύψωσης και αναγνώρισης, μεθόδους παρακίνησης και επενδύει μεγάλα ποσά για την κατάρτιση και την εκπαίδευση των εργαζομένων της. Η εφαρμογή και τήρηση των παραπάνω παραγόντων προσφέρει ένα εξαιρετικό στρατηγικό πλεονέκτημα συμβάλλοντας στην βιωσιμότητα και την άνθιση της επιχείρησης. Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρατίθεται ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας που διαθέτει αποκλίσεις από άλλους τομείς και κατέχει διαφορετικές απαιτήσεις όπως και επιστημονικά εξελιγμένο προσωπικό. Οι προκλήσεις του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος καθιστούν τον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας έναν εκ των πιο ανταγωνιστικών και καινοτόμων. Τούτων λεχθέντων, οι φαρμακευτικές οντότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν μία διοίκηση που αναδεικνύει και εμπνέει τους εργαζομένους της με σκοπό την εκτέλεση των επιχειρηματικών σκοπών τους. Αναγνωρίζεται βέβαια, ιδίως στον ελλαδικό χώρο μεγάλη ανάπτυξη σχετικά με τις δραστηριότητες του τμήματος του ανθρώπινου Δυναμικού στον φαρμακευτικό τομέα. Εκτιμάται ότι σε μελλοντικό χρόνο η επιστράτευση στελεχών που θα ειδικεύονται στην παρακίνηση των εργαζομένων στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις θα αυξηθεί κατακόρυφα και θα εντείνονται στρατηγικά οι λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.



# **Managing Performance of Human Resources to Achieve the Goals of a Pharmaceutical Company**

**Keywords:** Pharmaceutical industry, Human Resources, Performance, Performance Management, Pharmaceutical Businesses

## **Abstract**

Employees are one of the most fundamental and critical assets of any business. For this reason the achievement of the goals of each entity is inextricably linked to their performance. The management, therefore, in order to enhance their efficiency but also to maintain it, develops remuneration systems, incentives for psychological elevation and recognition, incentive methods and investment of large sums for the training and education of its employees. The application and observance of the above factors offers an exceptional strategic advantage contributing to the viability and prosperity of the business. In this dissertation is presented the branch of the pharmaceutical industry that has deviations from other sectors and something has different requirements as well as scientifically advanced staff. The challenges of the external business environment make the pharmaceutical sector one of the most competitive and innovative. That being said, pharmaceutical entities need to have an administration that highlights and inspires its employees to carry out their business goals. Of course, there is a great development, especially in Greece, regarding the activities of the human resources department in the pharmaceutical sector. It is estimated that in the future the recruitment of executives who will specialize in motivating employees in pharmaceutical companies will increase sharply and the functions of the human resources department will be strategically intensified.



## Εισαγωγή

Στην παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύεται η επιμέρους καταγραφή και λεπτομερής παράθεση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων στο κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι πρακτικές και οι μέθοδοι που εφαρμόζει η Διοίκηση για εξασφάλιση της απόδοσης, οι αρμοδιότητες των στελεχών του τμήματος και η ανάλυση σχετικά με την αξιολόγηση εν δυνάμει προσωπικού. Επιπλέον, παρατίθεται εκτενής ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων παγκοσμίως με περαιτέρω εστίαση στην Ελλάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται, ο φαρμακευτικός κλάδος ως προς την πορεία του στη χώρα μας αλλά και στο πλανήτη γενικότερα. Στις υποκατηγορίες του κεφαλαίου, αναγράφονται οι μέθοδοι Δ.Α.Π στην παγκόσμια και εγχώρια φαρμακοβιομηχανία καθώς και τα εργασιακά τεκταινόμενα που λαμβάνουν χώρα. Επιπροσθέτως στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά πρωτογενή έρευνα με μεθοδολογία και ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τους εργαζομένους της εξεταζόμενης φαρμακευτικής εταιρείας σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα της σχετικά με την διοίκηση της απόδοσης του προσωπικού. Παράλληλα, διεξήχθη συζήτηση με ανώτατο στέλεχος για την διαχείριση εργασιακών συνθηκών που επιφέρουν αποτελεσματικότητα και στο προσωπικό αλλά και στους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης.



## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract</b>	<b>xi</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>xiii</b>
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	<b>xvii</b>
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων</b>	<b>xix</b>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1	ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	1
1.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	6
1.3	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	8
1.4	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	10
1.5	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	14
1.6	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	18

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1	Ο ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ .....	21
2.2	Ο ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	23
2.3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	26
2.3.1	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	28
2.3.2	ΕΙΔΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ..	29
2.4	ΜΕΘΟΔΟΙ Δ.Α.Π. ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	31
2.5	ΜΕΘΟΔΟΙ Δ.Α.Π. ΣΤΗΝ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1	ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	39
-----	------------------------------	----

3.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	40
3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	41
3.4 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ .....	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61



## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1: “Harvard Model of HRM”	4
Εικόνα 1.1.1: “Michigan Model of HRM”	4
Εικόνα 1.1.2: “Example of Storey’s HRM Model”	5
Εικόνα 1.3.1: “Data-driven human resources management”	9
Εικόνα 1.6.1: “Πολιτικές Αμοιβών»	14
Εικόνα 1.5.1: Κύρια Ευθύνη Εργατικών Σχέσεων	17
Εικόνα 2.3.1: Απασχόληση στον Φαρμακευτικό Κλάδο (χιλ.άτομα)	29
Εικόνα 2.3.2: Απασχολούμενοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο σύνολο της απασχόλησης, (ISCED 2011)	31



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.3.1: Φύλο Εργαζομένων	42
Διάγραμμα 3.3.2: Ηλικία Εργαζομένων	42
Διάγραμμα 3.3.3: Εκπαίδευση Εργαζομένων	43
Διάγραμμα 3.3.4: Έτη Απασχόλησης	44
Διάγραμμα 3.3.5: Σύστημα Αμοιβών	45
Διάγραμμα 3.3.6: Απόδοση Προϊσταμένου	46
Διάγραμμα 3.3.7: Αξιολόγηση Λειτουργικών Συνθηκών Εργασία	47
Διάγραμμα 3.3.8: Εργασιακές Σχέσεις	48
Διάγραμμα 3.3.9: Επικοινωνία με την εταιρεία	49
Διάγραμμα 3.3.10: Ικανοποίηση απολαβών και παροχών	50



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 1.1 Ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Απώτερος σκοπός της εργασίας είναι η εκτενής και σφαιρική κατανόηση των παραγόντων, που συντελούν στην αποδοτικότερη αλληλεπίδραση του ανθρώπινου δυναμικού και που εν τέλει, συνεισφέρει στην γενικότερη άνθιση της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, η παράθεση εννοιών της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων κρίνεται υψίστης σημασίας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς HRM (*Human Resources Management*), αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία που αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, στους στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχειρηματική οντότητα. Πρωταρχικός σκοπός της Δ.Α.Δ. ακόμη, είναι η επαγγελματική και κοινωνική εναρμόνιση των εργαζομένων μέσα σε οργανισμούς και σε εταιρικές πολιτικές και κανόνες (Szamosi T. & Wood G. & Collings D., 2019). Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, το τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόσπαστο συστατικό μίας εταιρείας και ευθύνεται για μεγάλο αριθμό καθηκόντων. Η στελέχωση των εν δυνάμει εργαζομένων, η μετέπειτα κατάρτισή και η εκπαίδευσή τους, η αξιολόγηση της απόδοσής τους και η ανταμοιβή τους είναι μερικές από τις ευθύνες του παραπάνω τμήματος. Ακόμη, το τμήμα της Δ.Α.Δ. εστιάζει στις εργασιακές σχέσεις είτε οριζόντιες είτε κάθετες, και στην διατήρηση της ισορροπίας των οργανωτικών πρακτικών με δράσεις που προκύπτουν από συλλογικές διαπραγματεύσεις και κυβερνητικές νομοθεσίες (Rihan Ibrahim, 2019).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς Mathis, Jackson και Valentine, η Δ.Α.Δ. αφορά στον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού πλαισίου με επίκεντρο το εργατικό δυναμικό και την εποικοδομητική και λειτουργική αξιοποίησή του για την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού (Mathis R. & Jackson J. & Valentine I., 2010).

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων κατά τον Gold και τον Bratton, είναι μία τακτική που ειδικεύεται στην οργάνωση των εργασιακών σχέσεων και στην νοοτροπία ότι η επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα προέρχεται από τα προσόντα των εργαζομένων (Bratton J. & Gold J., 2012).

Ο Randall Schuler εκφράζει την Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων ως μία από τις μεγαλύτερες ευθύνες των επιχειρήσεων με γνώμονα την εκτίμηση και το σεβασμό στους εργαζομένους αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών τους προκειμένου να αποδίδουν όσο το δυνατό καλύτερο στο χώρο εργασίας τους (Schuler R., 1992).

Ο Rudiger Pieper αναφέρει σχετικά με τον ορισμό της Δ.Α.Δ. πως εμπεριέχει τρία συστατικά για την δόμησή του. Μία ορισμένη οργανωτική νοοτροπία, την καθιερωμένη διοίκηση των εργαζομένων και μία στρατηγική διοίκησης από το τμήμα Ανθρωπίνων πόρων (Pieper R., 1993).

Καθώς η Δ.Α.Δ αποτελεί υποκατηγορία του Management σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ταυτόχρονα ασχολείται και με την κερδοφορία της επιχείρησης και καλείται να διεξάγει ένα δύσκολο έργο ως προς τους εργαζομένους αυτό της κατάλληλης ανταμοιβής τους πνευματικά αλλά και χρηματικά.

Παράλληλα, ακόμη μία έννοια που μπορεί να αποδοθεί στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα συνολικό πλαίσιο τακτικών, μεθόδων και ενεργειών που επιβάλλεται να υλοποιηθούν ούτως ώστε η οντότητα να ανιχνεύσει, να στελεχώσει και εν συνεχεία να διατηρήσει ένα άριστα καταρτισμένο, διαρκώς εξελισσόμενο προσωπικό που θα επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης. Κάποιες από τις δραστηριότητες αφορούν:

- Την εξεύρεση των κατάλληλων υποψηφίων
- Την οργάνωση των καθηκόντων τους
- Την αξιολόγηση της απόδοσής τους
- Την επιμορφωτική κατάρτισή τους
- Τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων
- Την αποδοχή της διαφορετικότητας και την εταιρική νοοτροπία και κουλτούρα της που δύναται να συμπλεύσει με τις προθέσεις της επιχείρησης
- Τις ανταμοιβές όπως bonus και προαγωγές και καταστάσεις όπως απολύσεις, αποχωρήσεις, λύσεις συνεργασίας, επιπλήξεις και παράπονα.

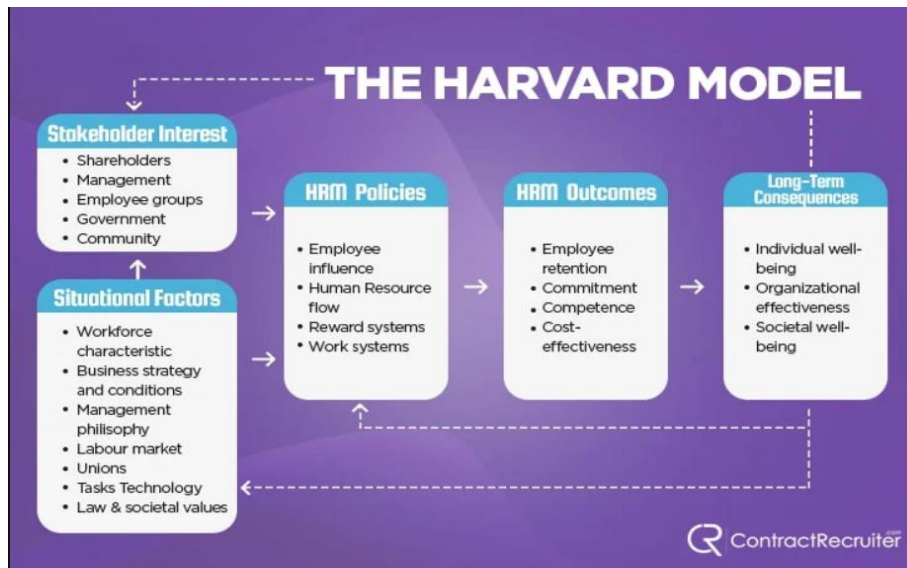
Οι δραστηριότητες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και συμβάλλουν στο τελικό αποτέλεσμα. Το σύνολο αυτών των ενεργειών αποτελεί την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού που λαμβάνει «εισροές», δηλαδή εργατικό δυναμικό και

στοχεύει σε «εκροές», που είναι οι επιθυμητοί σκοποί μίας επιχείρησης (Κανελλόπουλος Χ., 1991). Επιπρόσθετες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι αποζημιώσεις, θέματα συνταξιοδότησης του προσωπικού, η εξασφάλιση της ασφάλειας του προσωπικού ιδίως στο κομμάτι της μισθοδοσίας, π.χ ένσημα, προγράμματα που προωθούν τις ίσες ευκαιρίες και εξαλείφουν τις διακρίσεις και επιχορηγούμενα προγράμματα για αύξηση της κινητικότητας της απασχόλησης. Όλες οι προαναφερθείσες ενέργειες είτε κύριες, είτε δευτερεύουσες είναι απαραίτητο να διέπονται από εναρμόνιση της στρατηγικής της εταιρείας και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτου βαθμού και θέσης να λειτουργούν υπό το φάσμα της αλληλεγγύης .

Καθώς η Δ.Α.Δ. είναι μία σχετικά πρόσφατη έννοια, οι απόψεις δίστανται ως προς το περιεχόμενό της. Πιο συγκεκριμένα, οι θεματικές που αναλύονται είναι οι εξής (Ian Beardwell & Len Holden, 1997):

- Η Δ.Α.Δ. ως ένα σύγχρονο εργαλείο που λειτουργεί διεθνικά και συμβάλλει σε στρατηγικές των επιχειρήσεων.
- Η Δ.Α.Δ. ως επιχειρηματική οπτική που διαχειρίζεται ανθρωποκεντρικά τους εργαζομένους ως μέσο επένδυσης.
- Η Δ.Α.Δ. ως μία καινοτόμα λειτουργία με σκοπό την διευθέτηση των εργαζομένων της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις επιχειρηματικές και εργασιακές εξελίξεις.

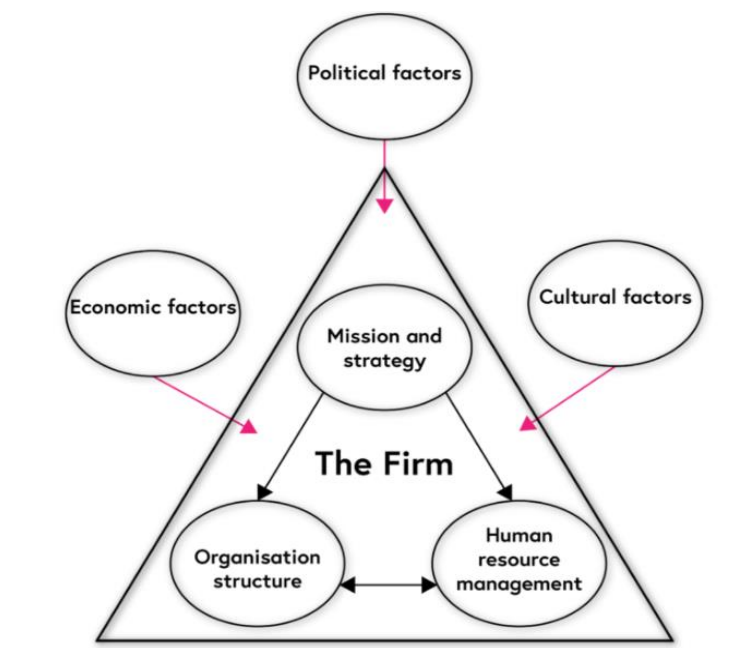
Από τη δεκαετία του 1980 σχεδιάστηκαν πολλά μοντέλα προσέγγισης της έννοιας της Δ.Α.Δ. Ξεκινώντας, ένα από αυτά είναι το **Harvard Model** που είχε εκπαιδευτικό και επιχειρηματικό αντίκτυπο και διέδωσε τον εξελισσόμενο άνθρωπο.



**Εικόνα 2.1 : “ Harvard Model of HRM”**

Πηγή : <https://www.contractrecruiter.com/human-resources-models-theories/>

Ο Formbrun σε συνεργασία με άλλους ερευνητές δημιούργησε το **Michigan School** που δεν είναι τόσο ανθρωποκεντρική προσέγγιση σε σύγκριση με το Harvard Model. Οι διαφορές τους έγκειται στο ότι το μοντέλο του Harvard κινείται σε πιο ελαστικά επίπεδα ενώ το μοντέλο του Michigan σε «σκληρούς» κανόνες και επικεντρώνεται στο οικονομικό αποτέλεσμα.

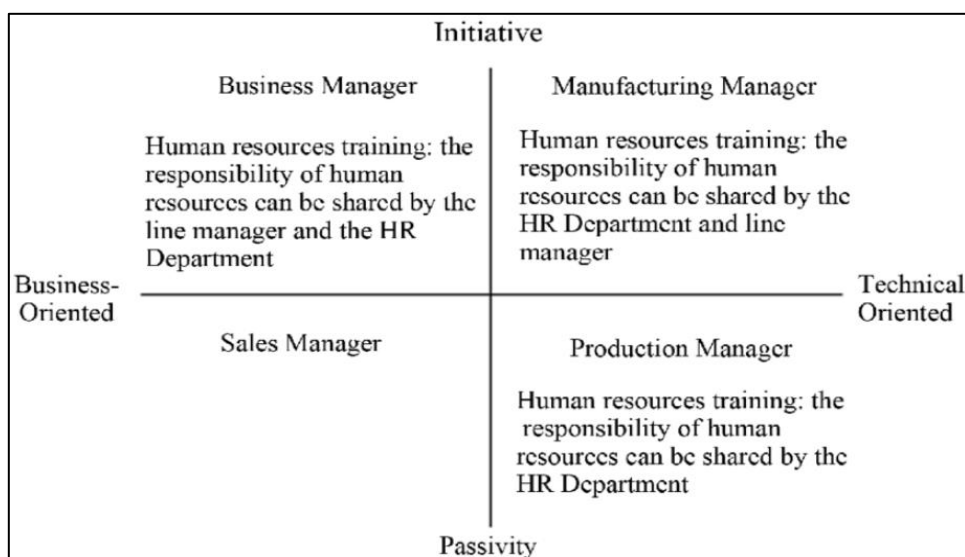


**Εικόνα 1.1.1 : “Michigan Model of HRM”**

Πηγή: [https://www.researchgate.net/figure/The-Matching-Michigans-Model-of-HRM-Source-Devanna-Fombrun-Tichy-1984\\_fig1\\_344491462](https://www.researchgate.net/figure/The-Matching-Michigans-Model-of-HRM-Source-Devanna-Fombrun-Tichy-1984_fig1_344491462)



Πέρα από τα παραπάνω προσεγγιστικά μοντέλα, ο Storey υπογραμμίζει τέσσερεις παράγοντες σχετικά με τον ορισμό και το περιεχόμενο της Δ.Α.Δ. Πρώτα, ο κυριότερος πυλώνας είναι ο άνθρωπος, που είναι ικανός να συμβάλλει στην επιτυχία μίας εταιρείας. Σε δεύτερη φάση οι πρωτοβουλίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικά και στρατηγικά. Με αυτό τον τρόπο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα εξασφαλίσουν μια μακροπρόθεσμη επιτυχία. Έπειτα, ενέργειες που σχετίζονται με την παρακίνηση και την αφοσίωση των εργαζομένων αποτελούν κομμάτι του ορισμού της Δ.Α.Δ. (Storey J., 1992).



**Εικόνα 1.1.2 : “Example of Storey’s HRM Model”**

Πηγή: [https://www.researchgate.net/figure/Storey-model-line-manager-type-division-Data-source-Storey-J-Developments-in-the-fig1\\_320590456](https://www.researchgate.net/figure/Storey-model-line-manager-type-division-Data-source-Storey-J-Developments-in-the-fig1_320590456)

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, πολλοί ερευνητές ξεκίνησαν την μελέτη και την καταγραφή τρόπων ενίσχυσης επιχειρηματικής αξίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση των εργαζομένων αρχικά εφαρμοζόταν για συναλλακτικές διαδικασίες όπως η μισθοδοσία και η διευθέτηση οφειλών αλλά εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, την εξέλιξη της τεχνολογίας, την εκτεταμένη έρευνα και την ενοποίηση των επιχειρηματικών οντοτήτων το πεδίο εφαρμογής διαφοροποιήθηκε. Τώρα πια, η Δ.Α.Δ. επικεντρώνεται σε επενδυτικές αποφάσεις, δηλαδή σε εξαγορές

και συγχωνεύσεις, στην εξεύρεση πολύτιμων συνεργατών και εργαζομένων, στον σχεδιασμό επιτυχών επιχειρηματικών πλάνων, στις βιομηχανικές σχέσεις και στην διαφορετικότητα (Rihan Ibrahim, 2019).

## **1.2 Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού υπενθυμίζεται ότι έχει αλλάξει όνομα αρκετές φορές κατά την πάροδο του χρόνου. Οι λόγοι που επέφεραν αυτές τις αλλαγές είναι κυρίως η ταυτόχρονη αλλαγή σε κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς. Η βιομηχανική πρόνοια και η και η μέριμνα της κυβέρνησης για οικονομική βοήθεια ήταν οι πρώτες μορφές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι διεκδικήσεις γίνονταν ολοένα και πιο έντονες και το 1833 στην Αμερική θεσπίστηκε νόμος περί επιθεωρητών στα εργοστάσια καθώς οι ώρες εργασίες και οι ανθυγιεινές περιστάσεις ήταν επικίνδυνες για τον εργαζόμενο. Έπειτα, το 1878 οι πιο ευάλωτοι εργαζόμενοι όπως τα παιδιά και οι γυναίκες, κλήθηκαν να εργάζονται 60 ώρες την εβδομάδα βάσει νόμου. Τα συνδικάτα ξεκίνησαν να σχηματίζονται εκείνη την περίοδο, για την ικανοποίηση διαφόρων αιτημάτων των εργαζομένων και ξεκίνησαν ενεργά τη δράση τους το 1868 που διοργανώθηκε το πρώτο συνδικαλιστικό συνέδριο. Καθώς τα άτομα που δούλευαν υπέρ των δικαιωμάτων και την πρόνοια των εργαζομένων, αυξάνονταν ο Άγγλος ερευνητής και κοινωνιολόγος Seebohm Rowntree, οργάνωσε μία διάσκεψη όπου μέσω αυτής αργότερα το 1913, ίδρυσε το Πιστοποιημένο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης.

Η Mary Wood ήταν από τις πρώτα άτομα που ξεκίνησαν την στελέχωση κοριτσιών κατά τον 1<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο. Εκείνη την χρονική περίοδο υπήρχε τρομερή ανάγκη για στελέχωση προσωπικού λόγω κυβερνητικών πρωτοβουλιών και την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπων. Οι περισσότερες θέσεις που «άνοιγαν» ήταν σε εργοστάσια πυρομαχικών και νοσοκομεία έτσι από το 1916 ήταν υποχρεωτική η πρόσληψη σε αυτές τις δομές. Από πλευράς τους οι στρατιωτικές δυνάμεις εξειδικεύθηκαν σε δοκιμαστικά ικανοτήτων και ευφυΐας σε συνεργασία με ερευνητές. Το 1921 το Εθνικό Ινστιτούτο Ψυχολόγων των Η.Π.Α. δημοσίευσε και παρέθεσε αυτές τις δοκιμές, τις αξιολογήσεις, τις συνεντεύξεις και τις μεθόδους στελέχωσης των ανθρώπων (Human Resource Management, 2020).

Από το 1900 έως και 40 χρόνια μετά, σημειώθηκε κατακόρυφη επέκταση μεγάλων επιχειρηματικών οργανισμών στην Ευρώπη. Η εξέλιξη αυτή επέφερε θεσμοθέτηση καινούριων και περισσότερων κανόνων σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Διακεκριμένοι ερευνητές όπως ο Taylor στις Η.Π.Α και ο Fayol στην Γαλλία πρωτοπόρησαν με μελέτες τους στο πεδίο αυτό.

Χαρακτηριστικά ο Frederich Taylor, ο πατέρας του Μάνατζμεντ, ήταν θερμός υποστηρικτής της άποψης πως η Δ.Α.Δ. επιδίωκε και εξασφάλιζε την ψυχική ηρεμία και την αποδοτικότητα του εργαζόμενου καθώς και την καλή επαγγελματική σχέση του εργαζόμενου και του εργοδότη. Χάρη σε αυτή την νοοτροπία ο Taylor, διεξήγαγε μελέτες που αφορούσαν την παρακίνηση των εργαζομένων, χρονικά περιθώρια σε συνάρτηση με τους στόχους της επιχείρησης και μεθόδους αποδοτικότητας. Μία από τις μεγαλύτερες έρευνες του ήταν η εστίαση στους χρόνους και στις πρακτικές της παραγωγής για την ελαχιστοποίηση των χρόνων της παραγωγικής διαδικασίας με τα υπάρχοντα μέσα. Συμπερασματικά, η έρευνα αυτή και τα αποτελέσματά της επέφεραν αρκετά πλεονεκτήματα και στα δύο εργασιακά μέρη.

Το 1949 ο Hebert Simon, ανατρέπει τις θεωρίες των προηγούμενων επιστημόνων, και θεσπίζει τα δικά του όρια στην έννοια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Συνδύασε τον επιχειρηματικό κόσμο και τις δραστηριότητες του με την φιλοσοφική έννοια του θετικισμού. Σύντομα αυτή η θεωρία αμφισβητήθηκε λόγω της υποκειμενικότητας που διαθέτει το κάθε άτομο σχετικά με τις κοινωνικές νόρμες και την περιορισμένη δυνατότητα μέτρησής τους (Human Resource Management, 2020).

Μέσα σε ένα περιβάλλον συνεχόμενων αλλαγών, παγκόσμιων πολέμων, επαναστάσεων, ευάλωτων οικονομικών και πολιτικών συνθηκών σε παγκόσμιο επίπεδο φτάνουμε στην περίοδο του 1980 και του 1990. Κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας ο όρος «Προσωπικό - Personnel» αντικαθίσταται με το «Ανθρώπινοι Πόροι». Μέσα στο εταιρικό περιβάλλον, ο υπεύθυνος προγραμματιστής των εργαζομένων αναλαμβάνει το δύσκολο έργο της αξιοποίησης των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων τους για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αλλά και κερδοφόρου αποτελέσματος. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι, να αποσυρθούν, να προαχθούν από τον ίδιο. Περαιτέρω διαδικασίες οι οποίες θεωρούνται ευθύνη του προγραμματιστή είναι η διαμόρφωση προγραμμάτων

παρακίνησης, προσέλκυσης, οι στρατηγικές επιλογής εν δυνάμει εργαζομένων και η κατάλληλη τοποθέτησή τους (Παπαλεξανδρή Αθ. & Μπουραντάς Δ., 2003).

### **1.3 Η Διοίκηση Απόδοσης των Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα**

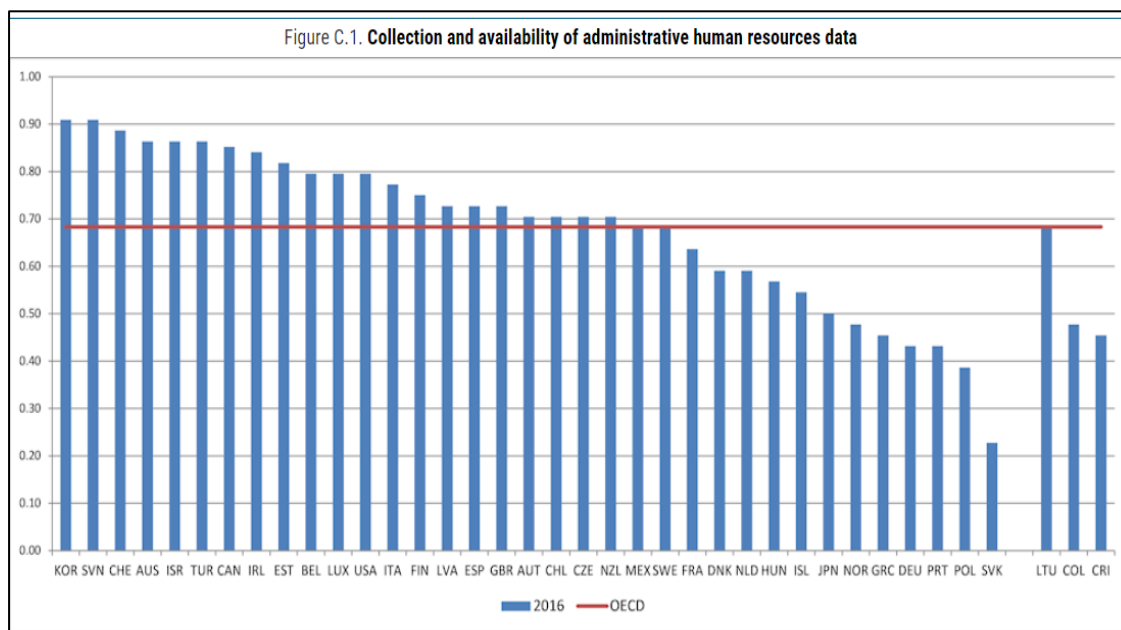
Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων επέφερε καίριες αλλαγές στο κλίμα των εταιρειών στην Ελλάδα. Οι μικρομεσαίες ελληνικές οντότητες που θέλησαν να επιβιώσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έπρεπε να αντιμετωπίσουν τις μεγάλες πολυεθνικές που δραστηριοποιούνταν στον ελλαδικό χώρο. Η λεπτομερής οργάνωση ήταν το συστατικό που χρειαζόντουσαν. Για αυτό το λόγο σχεδιάστηκε μία νέα θέση στις επιχειρήσεις που διέθετε το δικαίωμα και παράλληλα την ευθύνη για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την στελέχωση των κατάλληλων υποψηφίων σε συνάρτηση πάντα με τα εργοδοτικά συμφέροντα. Με την πάροδο του χρόνου η διοικητική αυτή θέση από το πειραματικό στάδιο όπου βρισκόταν πριν από λίγα χρόνια έφτασε να είναι τόσο απαραίτητη σε σημείο που επηρεάζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης (Ιορδανόγλου Δ., 2008).

Έτσι επήλθαν αλλαγές μέχρι και στον τίτλο της θέσης. Για παράδειγμα παλαιότερα το διοικητικό στέλεχος ονομαζόταν προσωπάρχης ή διευθυντής προσωπικού, ενώ τώρα η ονομασία του είναι διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, Human Resources Specialist και διευθυντής ανθρώπινων πόρων.

Έρευνες δείχνουν ότι στην Ελλάδα το Μάνατζμεντ και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν βρίσκεται στα επιθυμητά επίπεδα σε σύγκριση με άλλα κράτη. Σε ένα σύνολο επιχειρήσεων όπου πάρθηκε ως δείγμα για τους σκοπούς της έρευνας διαπιστώθηκε ότι το 9% των επιχειρήσεων είχε μία στοιχειώδη ανάπτυξη σε αντίθεση με τις ξένες εταιρείες που το μέγεθος της επαρκούς ανάπτυξης έφτασε το 41%. Όσον αφορά τις τακτικές προσέλκυσης το ποσοστό που τις διέθετε ήταν πολύ μικρό της τάξης του 5% ενώ των διεθνών επιχειρήσεων σε 44%. Σε καλύτερο στάδιο βρίσκονται οι στρατηγικές κατάρτισης των εργαζομένων που για τις ελληνικές εταιρείες βρίσκονται στο 22% ενώ για τις ξένες στο 44% (Myloni B. & Harzing A. & Mirza H., 2004).

Εν κατακλείδι, οι πρακτικές Δ.Α.Δ. που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα έχουν αρκετές διαφορές με αυτές που χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό. Είναι εμφανές ότι

το κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο της χώρας είναι δύσκολο να αποκοπεί στο περιβάλλον των επιχειρήσεων ωστόσο εμφανίζονται σημάδια προόδου με τη πάροδο του χρόνου (Makridaki S.& Caloghirou Y.& Papagiannakis L. & Trivellas P.).



**Εικόνα 1.3.1 : “Data-driven human resources management”**

Πηγή: *Government at a Glance 2017*, [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en).

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες χώρες ως προς τις πρακτικές Δ.Α.Δ. παγκοσμίως. Σε ένα κομμάτι όμως που η Ελλάδα έχει βελτιωθεί σημαντικά και αποτελεί άξιο αναφοράς είναι το κομμάτι της κατάρτισης και της επιμόρφωσης των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια σε μεγάλες επιχειρήσεις το εργατικό δυναμικό έχει στη διάθεσή του σεμινάρια και εκπαιδευτικά βίντεο που συνεισφέρουν στην καλύτερη ποιότητα προσφοράς υπηρεσιών της επιχείρησης και της βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Συμπεραίνεται λοιπόν, το μέγεθος της σημαντικότητας των εργαζομένων για την επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί πως με την διαρκή κατάρτιση και εξειδίκευση αλλά

και την κατάλληλη ανάθεση καθηκόντων εξασφαλίζεται η ευμάρεια και οι στόχοι της επιχείρησης.

#### **1.4 Πρακτικές και Μέθοδοι της Διοίκησης Απόδοσης**

Νοείται ότι σε κάθε επιχειρηματική οντότητα ο σχεδιασμός, η δημιουργία και η χρήση ενός πλαισίου για την αποδοτικότητα είναι απαραίτητα συστατικά στοιχεία. Με αυτό τον τρόπο, εκπληρώνονται οι στόχοι της, γίνεται πιο διακριτή η δομή της και η εταιρική νοοτροπία. Το πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να ασκείται σε όλο το προσωπικό ανεξαιρέτως και να απαρτίζεται από πρακτικές και μεθόδους απόδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, στην διοίκηση της απόδοσης περιλαμβάνονται κυκλικές διαδικασίες :

- **Προγραμματισμός Απόδοσης**

Στην ενέργεια αυτή εμπεριέχονται ως παράγοντες οι σκοποί της επιχείρησης, η σχέση των εργαζόμενων με τον προϊστάμενο, και η πορεία των εργασιακών σχέσεων. Για την διευκόλυνση του προγραμματισμού της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ορίζονται χρονικά περιθώρια σε συνδυασμό με ορισμένα εργασιακά καθήκοντα που καλείται ο εργαζόμενος να εκτελέσει.

Μία πρακτική που συμπεριλαμβάνεται στον προγραμματισμό της απόδοσης της διοίκησης είναι η επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και η καρποφορία της εξασφαλίζεται με την πρόσληψη κατάλληλων ατόμων. Καθώς γίνεται έρευνα στην αγορά εργασίας και συλλέγονται πληροφορίες για τους υποψήφιους και την θέση που πρόκειται να καλυφθεί ορίζεται και το κατάλληλο άτομο (Νικολάου Ι., 2004). Μέσα από εμπειρικές μελέτες είναι φανερό η βαρύτητα της επιλογής κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού από την διοίκηση απόδοσης και πραγματοποιούνται έρευνες για την ανάπτυξή της. Γενικότερα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία περίπλοκη διαδικασία που συνδυάζει τα κατάλληλα άτομα, στις κατάλληλες θέσεις για την κατάλληλη χρονική διάρκεια (Golec A. & Kahya E., 2007).

Ειδικότερα, ο προγραμματισμός της απόδοσης από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει (Παπαλεξανδρή Αθ. & Μπουραντάς Δ., 2003):

- Λεπτομερή έρευνα τρέχουσας κατάστασης στα ποσοστά ανεργίας, στην εξωτερική αγορά και στην εγχώρια, στις μεταβολές των μισθών και τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει η εκάστοτε εταιρεία.
- Την επίγνωση του εάν θα υπάρξουν εργασιακές αλλαγές στους εργαζόμενους.
- Την αναγνώριση των σκοπών της επιχείρησης
- Συνδυαστικά πακέτα που εξασφαλίζουν τον βιώσιμο προϋπολογισμό της εταιρείας σε συνάρτηση των σκοπών.
- Feedback και αλλαγές στα συνδυαστικά πακέτα

Για να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης, που είναι το κλειδί της επιτυχίας για τις σύγχρονες εταιρείες, απαιτείται η προσέλκυση και διαλογή ανθρώπινου κεφαλαίου που δύναται να ανταπεξέλθει στα αιτήματα του κάθε οργανισμού (Beardwell & Holden & Claydon, 2004).

- **Διαχείριση Απόδοσης**

Η διαρκής παρατήρηση και καταγραφή της εξέλιξης ή μη, των εργαζομένων αποτελεί το επίκεντρο της διαχείρισης της απόδοσης. Η ανατροφοδότηση και ο επαναπροσδιορισμός στην λειτουργικότητα και τους στόχους του εργαζομένου αποτυπώνεται σε εκθέσεις που αρχειοθετούνται σε περίπτωση που ο εργαζόμενος ή το τμήμα στο οποίο ανήκει, εκδηλώσουν δυσλειτουργία στην απόδοσή τους. Σε αυτό το στάδιο ο manager του τμήματος αναλαμβάνει έναν καίριο ρόλο ως προς το mentoring, την στήριξη και την παροχή γνώσεων στους εργαζόμενούς του για την ανοδική πορεία της επιχείρησης.

Μια υποκατηγορία της διαχείρισης της απόδοσης είναι η κατάρτιση των εργαζομένων. Το άτομο εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις ικανότητες του ούτως ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τις προθέσεις της εταιρείας. Σημειώνεται, ότι η επιμόρφωση σε επιχειρησιακό πλαίσιο, λειτουργεί ως επένδυση στο

ανθρώπινο κεφάλαιο και χαρακτηρίζεται από μία ανθρωποκεντρική εταιρική νοοτροπία. Κάποιες επιπλέον προθέσεις της εκπαίδευσης είναι η αναβάθμιση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, να προϋδεάσει για επερχόμενες επαγγελματικές προκλήσεις και να πριμοδοτηθούν αναλόγως οι εργαζόμενοι. Η εξέλιξη της τεχνολογίας σε ασφυκτικούς ρυθμούς αναγκάζει βέβαια τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τα νέα τεχνολογικά δρώμενα οπότε είναι απαραίτητη η εκπαίδευση. Παρατηρείται ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ταχύτητα απορρόφησης του όγκου των πληροφοριών. Για αυτό το λόγο η εκπαίδευση πρέπει να διεξάγεται συστηματικά προκειμένου να γίνει καλύτερη εμπέδωση και να χαρακτηριστεί πιο ποιοτική η διαδικασία. Καθώς οι άνθρωποι αναβαθμίζονται και αισθάνονται ότι τους προσφέρονται πράγματα μέσα στην επιχείρηση αυξάνεται και η αφοσίωσή τους και η αποδοτικότητά τους.

- **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Το τρίτο στάδιο της διοίκησης της απόδοσης είναι η αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού που αναλύεται εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Οι επίσημες εκθέσεις της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι το αντικείμενο το βασικό αντικείμενο της αξιολόγησης. Κατά την αξιολόγηση γίνονται διασκέψεις μεταξύ των προϊσταμένων και των ανώτερων στελεχών, για να παρθούν αποφάσεις σχετικά με τους εργαζόμενους και να διαμορφώσουν το σύστημα ανταμοιβών ή ποινών τους.

- **Πολιτικές Ανταμοιβών**

Τελευταία διενέργεια του συνόλου των μεθόδων της διοίκησης της απόδοσης είναι η ανταμοιβή. Κατά την δίκαιη και αντικειμενική ανταμοιβή των εργαζομένων ενισχύεται σημαντικά η κινητοποίηση τους και η πίστη τους στην εταιρεία και τους στόχους της. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα Σύστημα Αμοιβών που διακατέχεται από εμπιστευτικότητα, διαφάνεια, αμεροληψία και επιθυμητές ανταμοιβές (Παπαλεξανδρή Αθ. & Μπουραντάς Δ., 2003).



## **ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Κάθε επιχείρηση διαθέτει τα δικά της συστήματα αμοιβών. Όμως υπάρχει μία κοινή γραμμή «πλεύσης» ως προς την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π., 2006).

### **1. Χρηματική Αμοιβή**

Πέρα από το βασικό μισθό όπου είναι η μηνιαία ή η ανά 15μερη εισφορά των τακτικών αποδοχών, οι εργαζόμενοι δικαιούνται και λαμβάνουν και επιπρόσθετες απολαβές. Κρατικές απολαβές όπως επιδόματα μητρότητας, τέκνων, γάμου, στέγασης και εργοδοτικές εισφορές. Ειδικότερα, πέρα από τον μισθό χρησιμοποιούνται ως κίνητρα και άλλα είδη αμοιβών που δεν καταβάλλονται σε τακτική βάση. Για παράδειγμα τα bonus, οι προμήθειες, οι υπερωρίες και τα επιδόματα αξίας λειτουργού σαν κινητήρια δύναμη για τους εργαζόμενους και εντάσσονται στο σύστημα πολιτικής ανταμοιβών. Η προσφορά διατακτικών, τα ταξιδιωτικά πακέτα, η πληρωμή διδάκτρων και άλλες παραπλήσιες παροχές είναι μορφές ανταμοιβής

### **2. Ψυχολογική Αμοιβή**

Μέσα στο δύσκολο και ανταγωνιστικό κλίμα των επιχειρήσεων ο εργαζόμενος μπορεί να αποθαρρυνθεί αρκετά εύκολα και να αδυνατεί να αποδώσει. Για αυτό το λόγο, η προαγωγή, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους έγκειται στην πολιτική των ανταμοιβών.



Εικόνα 1.6.1 : «Πολιτικές Αμοιβών»

Πηγή: [https://www.123rf.com/photo\\_74282021\\_employee-benefits-infographic-concept.html](https://www.123rf.com/photo_74282021_employee-benefits-infographic-concept.html)

### 1.5 Αρμοδιότητες Στελεχών στη Διοίκηση Απόδοσης

Οι αρμοδιότητες των στελεχών της Δ.Α.Δ. ταξινομούνται ως (Χυτήρης Λ., 2001):

- **Σχεδιασμός Προγραμματισμένων Ενεργειών Του Ανθρώπινου Δυναμικού**  
Η διαδικασία αυτή κρίνεται ως ο πυλώνας της Δ.Α.Δ. και καταλαμβάνει μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων που έχουν τα στελέχη του τμήματος. Η μελέτη και η έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και των ευρύτερων συνθηκών εργασίας είναι κάποιες από αυτές. Μέσω της αναζήτησης των τρεχουσών αναγκών στην αγορά εργασίας δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη να καθορίσουν την ζήτηση και την προσφορά θέσεων, να προβλέψουν τα κενά και τις ανάγκες της εταιρείας και να αυξήσουν τις πιθανότητες για ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων σκοπών της. Επιπρόσθετα, γίνεται εξέταση για την κινητικότητα του προσωπικού και την κατάλληλη κατανομή

εργαζομένων σε θέσεις εργασίας. Ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού αποτελείται ακόμη, από την λεπτομερή καταγραφή των ικανοτήτων και των προσόντων των εργαζομένων όλης της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να γνωρίζουν την εργατική νομοθεσία και τις προϋποθέσεις των συλλογικών συμβάσεων.

- **Προσέλκυση Εν Δυνάμει Εργαζομένων**

Σε αυτό το κομμάτι της διαδικασίας τα στελέχη έρχονται σε συνεννόηση με το εκάστοτε τμήμα για την κάλυψη της θέσης με σκοπό την λεπτομερή δόμηση αγγελίας. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη της Δ.Α.Δ. αναζητούν τους κατάλληλους υποψήφιους μέσα από την αγορά εργασίας, έχοντας περιγράψει στην ανάρτησή τους τα ακριβή καθήκοντα και τις προϋποθέσεις για την εκάστοτε θέση. Έπειτα, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τον manager του τμήματος προγραμματίζουν σειρά συνεντεύξεων για την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων.

- **Στελέγωση Ανθρώπινων Πόρων**

Αφού επιλεγθούν τα αρμόδια άτομα κατανέμονται στις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

- **Επιμόρφωση Και Κατάρτιση Των Ανθρώπινων Πόρων**

Πέρα από την επιλογή και την πρόσληψη του υποψηφίου και αφού συμφωνείται το ποσό της αμοιβής (μισθός), πραγματοποιείται μία εκτίμηση των δεξιοτήτων του εργαζομένου με τους επιδιωκόμενους σκοπούς της επιχείρησης. Άμεσα σχηματίζονται ομάδες από τα άτομα που θα εκπαιδεύσουν με τα άτομα που θα εκπαιδευτούν με συγκεκριμένες επιμορφωτικές διαδικασίες. Παράλληλα, υπολογίζονται τα κόστη των εργατοωρών των εκπαιδευτών, των πιθανών υπερωριών και του χρόνου εμπέδωσης από την πλευρά των καινούριων εργαζομένων. Καθώς τα κόστη αυτά προστίθενται στον προϋπολογισμό της εταιρείας, συνυπολογίζονται και στην έκδοση της μηνιαίας μισθοδοσίας για την οποία είναι υπεύθυνο το τμήμα μισθοδοσίας ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

- **Υγιεινή Και Ασφάλεια Εν Ώρα Εργασίας**

Σε αυτό το σκέλος τα στελέχη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό να διασφαλίζουν την ασφάλεια και την υγιεινή των εργαζομένων τους ακόμα και όταν η εργασία διαθέτει υψηλό ποσοστό κινδύνου. Τα πρόστιμα στην επιχείρηση για «εργατικά ατυχήματα» προβλέπουν ισχυρά πρόστιμα και μεγάλες αποζημιώσεις οπότε είναι καίριας σημασίας. Μέλημα των στελεχών είναι η βελτίωση της ποιότητας της ζωής στον χώρο εργασίας, κάλυψη ασφάλειας, ενημέρωση και ασκήσεις για πιθανούς κινδύνους όπως σεισμούς και πυρκαγιές και προστασία ευάλωτων εργαζομένων όπως εγκυμονούσες και άτομα με αναπηρίες.

- **Αξιολόγηση Της Αποδοτικότητας Των Ανθρώπινων Πόρων**

Η συγκεκριμένη αρμοδιότητα θα παρουσιαστεί λεπτομερώς αφού αποτελεί αναγκαίο στάδιο για την αποτίμηση της αποτελεσματικής διοίκησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων κάθε εταιρείας. Αρχικά, ορίζεται μία ομάδα αξιολόγησης που θα εξετάσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και απαρτίζεται κυρίως από στελέχη του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έπειτα, επιλέγεται η αρμόδια τακτική αξιολόγησης για την όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική μέτρηση απόδοσης και εκπαιδεύονται οι αξιολογητές για να προχωρήσουν στην διαδικασία. Επίσης, είναι αναγκαία η συνεργασία των υπεύθυνων κάθε τμήματος με την ομάδα αξιολόγησης για να κατανοήσουν καλύτερα εάν οι εργαζόμενοι πληρούν τις προϋποθέσεις για να συμβάλλουν στην επιτυχία του κάθε τμήματος. Η παρατήρηση πιθανών αστοχιών και παραλήψεων στη διαδικασία είναι ακόμη σημαντικό συστατικό για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας.

- **Ανταμοιβή Προσωπικού**

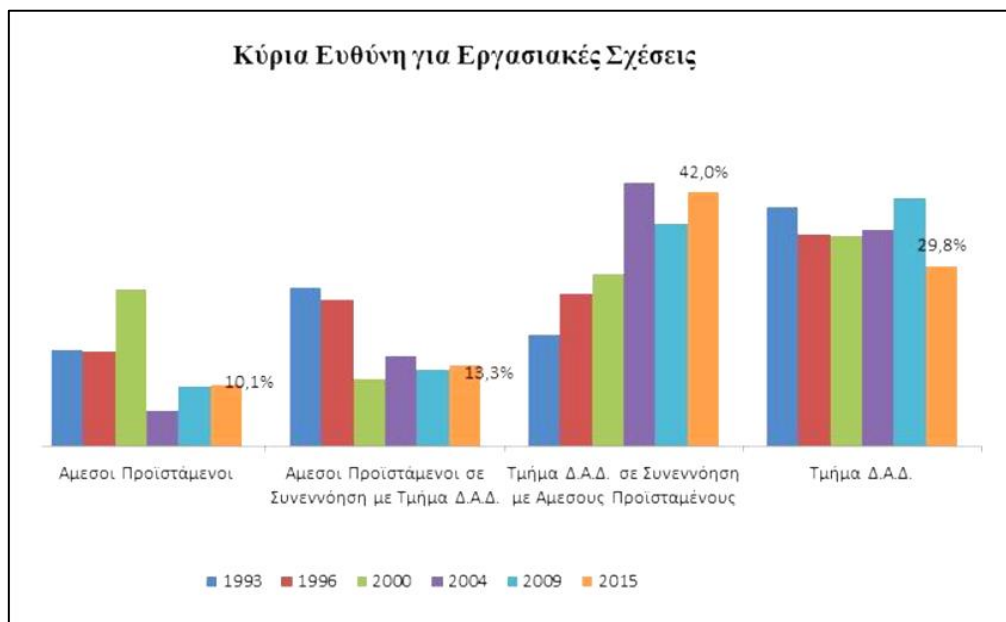
Μετά το πέρας της αξιολόγησης εξάγονται αποτελέσματα που αποδεικνύουν την πορεία και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Κάποιοι από αυτούς σημειώνουν ανοδική πορεία στο εκάστοτε τμήμα και φαίνεται να εμπλουτίζουν τις ικανότητές τους. Η παρακίνησή τους αλλά και η διατήρηση

της πορείας τους ανταμείβεται με διάφορες πολιτικές όπως τις προαγωγές, παροχή άδειας και τριήμερων ταξιδιών, bonus και αυξήσεις μισθών. Έτσι, διαμορφώνεται μία εξαιρετικά ανταγωνιστική πολιτική στις εταιρείες που αποφέρει ουσιαστική βελτίωση στους εργαζομένους.

- **Εργασιακές Σχέσεις**

Ένα από τα πιο ακανθώδη ζητήματα στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι οι εργασιακές σχέσεις. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους. Ένα τοξικό περιβάλλον μπορεί να « ακινητοποιήσει» επαγγελματικά τον εργαζόμενο και να μειωθεί η απόδοσή του. Συμπληρωματικά, τα στελέχη του Δ.Α.Δ. οφείλουν να διαχειρίζονται με εχεμύθεια και διακριτικότητα τυχόν παράπονα, απολύσεις, και προαγωγές.

Υπενθυμίζεται, ότι η αλληλουχία και η σύνδεση των παραπάνω δράσεων θέτει την επιχείρηση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον ορίζοντας τον ανθρώπινο κεφάλαιο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την υλοποίηση των σκοπών της.



**Εικόνα 1.5.1 : Κύρια Ευθύνη Εργατικών Σχέσεων**

Πηγή: 25 ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: ΤΑΣΕΙΣ, ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, Διεθνούς ερευνητικού προγράμματος CRANET, 2016

## 1.6 Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού

Η αξιολόγηση απόδοσης του εργατικού δυναμικού - Performance Appraisal λειτουργεί σαν μέθοδος ποσοτικής μέτρησης μέσω της οποίας εξάγεται το πόρισμα για την λειτουργικότητα του κάθε εργαζόμενου και σε ποιο βαθμό συμβάλει στην διεκπεραίωση των σκοπών της επιχείρησης. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων πρέπει να είναι ακριβής, έγκυρη και να μην διαθέτει μεροληπτικά στοιχεία. Με αυτό τον τρόπο θα παρθούν αποφάσεις σημαντικές για την ζωή των εργαζομένων και της βιωσιμότητας της επιχείρησης γενικότερα. Για παράδειγμα η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ότι θα επενδύσει σε κάποιους εργαζομένους δίνοντας προαγωγές και αυξήσεις στο μισθό ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να προβεί στην απόλυση ή στην αντικατάσταση ορισμένων εργαζομένων. Με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη των επιχειρήσεων η μέθοδος της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά και σε κάθε περίπτωση, δηλαδή ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών και την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης κινείται διαφορετικά.

Πολλές φορές υπενθυμίζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που περνάνε από αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης αισθάνονται πίεση και ανασφάλεια όταν κρίνονται. Από την άλλη τα στελέχη που διενεργούν την πρακτική αυτή, θεωρούν ότι αυτή η διενέργεια γίνεται προς όφελος της επιχείρησης και δεν υπάρχει κάτι προσωπικό μέσα στις ενέργειες της αξιολόγησης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί υποκατηγορία της διοίκησης της απόδοσης. Η διοίκηση της απόδοσης μελετά την παρελθοντική και παρούσα επίδοση των εργαζομένων ανιχνεύοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε ατόμου. Εν αντιθέσει, το Performance Appraisal, διεξάγεται ως μία πιο εντατική διαδικασία που στοχεύει στην προτροπή του ανθρώπινου δυναμικού να εξελιχθεί, να εμπλουτίσει τις γνώσεις του και να λειτουργεί συνεργατικά.

Γενικότερα, στην διενέργεια της αξιολόγησης της απόδοσης όπου διακατέχεται από αμεροληψία, υπευθυνότητα, ακολουθείται ένα συγκεκριμένο μοτίβο με σκοπό την ταχύτερη πραγματοποίησή της. Συγκεκριμένα (Mathis R. & Jackson J. & Valentine I., 2010) (Χυτήρης Λ., 2001):

- Η εναρκτήρια εργασία της αξιολόγησης είναι η λεπτομερής καταγραφή (job analysis) των αρμοδιοτήτων της κάθε θέσης στην εταιρεία. Η ανάλυση αυτή επιδεικνύει τις απαραίτητες ακαδημαϊκές, πνευματικές προϋποθέσεις αλλά και την αποδοτικότητα του εργαζομένου για να επιτύχει τις επαγγελματικές υποχρεώσεις της εκάστοτε θέσης.
- Υπόδειγμα απόδοσης. Έχοντας συλλέξει παρελθοντικές πληροφορίες με τις επιθυμητές μετρήσεις, δηλαδή αυτές που αποφέρουν κερδοφορία στην επιχείρηση και αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας γίνεται μία σειρά συγκριτικών ενεργειών. Επιπλέον, ορίζεται με σαφήνεια η αρμόζουσα συμπεριφορά του εργαζόμενου αλλά και οι απαιτήσεις της θέσης. Έτσι λοιπόν, γίνονται κατανοητές οι αρμόζουσες συμπεριφορές, οι κατάλληλες τεχνικές που πρέπει να ακολουθηθούν, και τα timelines που πρέπει να τηρηθούν.
- Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται ποσοτική μέτρηση και ποιοτική αξιολόγηση για να γίνει μία αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ανάλογα το τμήμα δημιουργούνται κλίμακες αξιολόγησης για την ταχύτερη εξέταση.

Παράλληλα η επιστήμη της αξιολόγησης της απόδοσης, λόγω των σύγχρονων εργασιακών απαιτήσεων, βελτιώθηκε και εμπλουτίστηκε με διάφορους τύπους αξιολόγησης (Rasch L., 2010):

- I. **Άμεση Αξιολόγηση:** Ο πιο κοινός τύπος αξιολόγησης είναι αυτός που διεξάγεται από τον προϊστάμενο του τμήματος, τον άμεσο προϊστάμενο. Ο συγκεκριμένος έχει καθημερινή εργασιακή τριβή με τον εργαζόμενο και γνωρίζει τις χρονικές και ποιοτικές αποδόσεις του. Επίσης από αυτόν εξαρτάται η απόφαση για το αν θα προαχθεί, θα αντικατασταθεί ή θα απολυθεί. Βέβαια για να δοθεί το δικαίωμα για την λήψη τέτοιων αποφάσεων από τον άμεσο προϊστάμενο κρίνεται υποχρεωτική η έγκριση από κάποιο ανώτερο στέλεχος που έχει μελετήσει την αξιολόγηση της απόδοσης.
- II. **Οριζόντια Αξιολόγηση:** Λιγότερο συνηθισμένη είναι η αξιολόγηση που γίνεται από συνεργάτες που δεν ανήκουν σε ανώτερο εργασιακό εύρος.

Δηλαδή δεν είναι προϊστάμενοι αλλά ανήκουν στην ίδια ομάδα. Συνήθως η μέθοδος αυτή εξυπηρετεί επιχειρήσεις που οι εργαζόμενοι δεν έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους προϊστάμενους αλλά με τους υπόλοιπους συνεργάτες, όπως για παράδειγμα οι ιατρικοί επισκέπτες. Ένα ισχυρό μειονέκτημα αυτού του τύπου αξιολόγησης είναι το κλίμα αντιπαλότητας που αναπτύσσεται και που μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό των συμπερασμάτων.

- III. **Αυτοαξιολόγηση:** Στη μέθοδο αυτή ο ίδιος ο εργαζόμενος καλείται να τονίσει τα δυνατά του στοιχεία, να αναφέρει τα μειονεκτήματά του, να γνωστοποιήσει τις εργασιακές καταστάσεις που τον βελτιώνουν και άλλες που του προκαλούν δυσφορία. Βέβαια και αυτή η μέθοδος οδηγεί σε άκρως υποκειμενικά συμπεράσματα που δεν θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των εργαζομένων.
- IV. **Κυκλική Αξιολόγηση:** Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι αρκετά πιο έγκυρη με αυτή τη μέθοδο καθώς ο εργαζόμενος αξιολογείται από το σύνολο των εργασιακών του σχέσεων που είναι οι συνεργάτες του, οι προϊστάμενοί του και οι πελάτες του. Έτσι προσφέρεται μία σφαιρική αξιολόγηση με αντικειμενικές απόψεις, αυθεντικές χωρίς ανταγωνιστικά και δόλια στοιχεία. Και σε αυτή τη διαδικασία υπάρχουν καίρια μειονεκτήματα. Η γραφειοκρατία, η έλλειψη υψηλής τεχνολογίας για παροχή λογισμικών data analysis στις περισσότερες επιχειρήσεις και η χρονική κωλυσιεργία αποτελούν τα βασικά εμπόδια σε αυτή τη μέθοδο.
- V. **Από πάνω προς τα κάτω αξιολόγηση:** Σε αυτή την περίπτωση η αξιολόγηση γίνεται από δύο συμβαλλόμενα μέρη, από τους συναδέλφους και από τους προϊσταμένους της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η καλύτερη και πιο δομημένη εξαγωγή εργασιακού προφίλ και σε πιο έγκυρη μέτρηση στην αξιολόγηση της απόδοσης
- VI. **Αξιολόγηση από διοικητικό συμβούλιο:** Το διοικητικό συμβούλιο αξιολόγησης απαρτίζεται συνήθως από τον άμεσο manager του τμήματος και άλλα 4 ή πέντε στελέχη συνήθως που διαθέτουν τις γνώσεις, την εμπειρία και την θέση να εξετάσουν την λειτουργικότητα ενός εργαζομένου. Οι αξιολογήσεις που διεξάγονται από τέτοιες επιτροπές τείνουν να εξάγουν πιο εμπειρισταωμένα συμπεράσματα και μετρήσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

#### 2.1 Ο Φαρμακευτικός Κλάδος Παγκοσμίως

Σε αυτό το τμήμα του κεφαλαίου θα γίνει αναφορά στην παγκόσμια εξέλιξη της νεώτερης ιστορίας του κλάδου της φαρμακοβιομηχανίας. Η νεώτερη εποχή της φαρμακευτικής βιομηχανίας ξεκινάει από τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα και από τις αρχές του 19<sup>ου</sup>. Συγκεκριμένα ο αιώνας αυτός διακρίθηκε για τις επαναστατικές ανακαλύψεις σε πολυεπίπεδο βαθμό και σηματοδότησε αλλαγές στην ανθρωπότητα που ισχύουν ακόμα και σήμερα. Καίρια βήματα και ανακαλύψεις πραγματοποιήθηκαν ως προς την δημιουργία των εμβολίων, σε ασθένειες σοβαρές όπως η φυματίωση και η γάγγραινα, στις ζυμώσεις και σε επιστήμες όπως η οργανική χημεία, η κυτταρική παθολογία και η ηλεκτροχημεία. Παράλληλα παρασκευάζονται για πρώτη φορά η καφεΐνη, η νικοτίνη και η κοκαΐνη. Τονίζεται πως η υλοποίηση πολλών φαρμακευτικών ουσιών επήλθε από συνεργασία χημικών και φαρμακοποιών. Έτσι πολλές χώρες αρχίζουν και παράγουν τα δικά τους φάρμακα αποκτώντας μεγάλη αυτονομία και παράλληλα καλύτερη ποιότητα ζωής. Ακόμη ξεκινάει η παγκόσμια ενημέρωση περί φαρμάκων και την παραγωγή τους με την έντυπη πληροφόρηση. Περιοδικά, εφημερίδες, επιστημονικά έντυπα ιατρικής, στρατιωτικές ενημερώσεις και βιβλία με θέμα την φαρμακευτική διανείμονται παγκοσμίως.

Η ομοιοπαθητική περίπου στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα εμφανίζεται κυρίως στην Αμερική και κάποιες ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης όπως Γαλλία, Γερμανία και Αγγλία, με την δημιουργία πολλών φαρμακείων ομοιοπαθητικής. Οι ρυθμοί ανακάλυψης και παρασκευής νέων και καινοτόμων φαρμάκων είναι ταχύτατοι ενώ η βιομηχανική κατασκευή φαρμακευτικών ουσιών δεν είναι ευρέως γνωστή.

Οι αλληλένδετες επιστήμες ανθίζουν αλματωδώς όπως ιατρική, χημεία και φυσική και η συνεργασία τους συνδέεται άρρηκτα με την παρασκευή νέων φαρμάκων που αλλάζουν καθοριστικά την ευημερία των ανθρώπων. Η δοκιμή και ο πειραματισμός με νέες ουσίες, η αξιολόγηση προγενέστερων, η εξέταση πόσιμων υδάτων και βλαβερών ουσιών απέτρεψαν πανδημικές κρίσεις άκρως μεταδοτικών ασθενειών όπως φυματίωση, ελονοσία και λέπρα. Ο μέσος όρος ζωής σταδιακά άρχισε να

αυξάνεται και η χρήση πενικιλίνης και φαρμακευτικών σκευασμάτων ακολούθησε παρόμοια πορεία.

Με την πάροδο του χρόνου ξεκίνησαν να οικοδομούνται μεγαλύτερες εγκαταστάσεις φαρμακοβιομηχανιών και να παράγονται όλο και περισσότερα φάρμακα. Η ποικιλία και η ποσότητα ουσιών που ξεκίνησαν να κυκλοφορούν στην αγορά έγινε γρήγορα προσβάσιμη σχεδόν σε όλα τα μέρη του κόσμου. Τονίζεται ότι εργατοώρες, ανθρώπινο κεφάλαιο και χρηματικά ποσά επενδύθηκαν σε μεγάλο βαθμό και συνεχίζουν να επενδύονται ολοένα και περισσότερο.

Φτάνοντας στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα φαίνεται πως ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας, αναπτύσσεται μέσω των πολυεθνικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολλά κράτη. Διαθέτουν αντιπροσωπείες και έναν υπέρογκο αριθμό εργαζομένων για να εκτελέσει πέρα από τον επιχειρηματικό σκοπό της επιχείρησης και λειτουργήμα. Τέτοιες εταιρείες είναι η Pfizer Inc. και η Bayer.

Η περίοδος από το 1900 έως και το 1930 ήταν η πρώτη βιομηχανική «εκτίναξη» της φαρμακευτικής. Χαρακτηριστικά, ονομάστηκε «περίοδος των σουλφοναμίδων», παράγοντας καινοτόμα αντιβιοτικά φάρμακα. Τα βήματα που γινόντουσαν βρισκόντουσαν σε πρώιμο στάδιο. Η δεύτερη περίοδος διήρκησε από το 1930 έως και το 1950. Ονομάστηκε «περίοδος των αντιβιοτικών» λόγω της εκτεταμένης ανάπτυξης της φαρμακευτικής βιομηχανίας στην παραγωγή αντιβιοτικών και γενικότερων χημικών ουσιών. Στις χώρες που διέθεταν περισσότερη μόρφωση και οικονομική άνθιση διαμορφώθηκαν και τα πρώτα συστήματα πρόνοιας. Η τρίτη και τελευταία περίοδος σημειώνεται από το 1950 έως και σήμερα. Σημειώνεται, ότι σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, αυτή η περίοδος διαθέτει ένα ποσοστό 90% καινοτόμα και καινούρια φάρμακα που δεν υπήρχαν προγενέστερα (Κουσουκάκου Χ. & Φραγκουδάκη Χ., 2005).

Οι πωλήσεις της φαρμακευτικής αγοράς παγκοσμίως σημειώνουν κάθε χρόνο άνοδο. Για παράδειγμα το 2008 σημείωσαν αύξηση 4,8% με τελικό ποσό 773 δις. δολάρια. Το μειονέκτημα της αύξησης των πωλήσεων είναι ο ρυθμός της που γενικότερα είναι βραδύς. Κάθε χρόνο δηλαδή ενώ έχουμε αύξηση του τζίρου και των πωλήσεων ο ρυθμός μεταβολής μειώνεται. Για το 2009 μειώθηκε 2,5%, ωστόσο το 2012 σημειώθηκε ταχύτερος ρυθμός μεταβολής λόγω των λήξεων μεγάλου όγκου πατεντών.

## 2.2 Ο Φαρμακευτικός Κλάδος στην Ελλάδα

Ο τομέας της φαρμακοβιομηχανίας ξεκίνησε να έχει ενεργή θέση στη διεθνή αγορά με δειλά βήματα από το 1980. Η παραγωγή διαθέτει ποικιλία καθώς παράγει πρόσθετα με τα φάρμακα και καλλυντικά και άλλες χημικές ουσίες. Ως προς την έρευνα και ανάπτυξη η εξέλιξη και η εξειδίκευση επήλθε μετά το 2000, που στην Ελλάδα υπήρχαν 189 φαρμακευτικές οντότητες. Η διαδικασία διανομής ήταν παραπλήσια με αυτή που έχουμε τώρα, μόνο που τα τεχνολογικά συστήματα δεν ήταν τόσο ανεπτυγμένα όσο είναι τώρα.

Τα είδη των φαρμάκων που διοχετεύοντουσαν στην ελληνική αγορά ήταν τα εισαγόμενα, τα συσκευαζόμενα και τα παρασκευαζόμενα εγχώρια. Σημαντικός κλυδωνισμός της Ελλάδας στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας ήταν η ελλιπής καθετοποίηση των δραστηριοτήτων παραγωγής, διανομής και παροχής πρώτων υλών. Ακόμα μία δυσκολία που παρουσιαζόταν ήταν το στάδιο και η εμπειρία επενδύσεων που για τον ελλαδικό χώρο βρίσκονταν σε ιδιαίτερα πρώιμο στάδιο. Λόγω όλων αυτών οι νομοθετικές διατάξεις περί παραγωγής φαρμάκων, εργατικών νομοθεσιών απασχόλησης επιστημονικού προσωπικού και εγκρίσεων για άδειες κυκλοφορίας βρισκόντουσαν σε επίπεδο «σκοταδισμού». Από την εισαγωγή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2002 οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να ακμάζουν με ποσοστό 25% σε σχέση με το 2001 (Σκουφού Δ., 2002).

Το 2002 τα εισαγόμενα φάρμακα ήταν η πλειοψηφία των φαρμάκων που διέθεταν οι ελληνικές αγορές. Ειδικότερα, από το 1987 τα εισαγόμενα φάρμακα αποτελούσαν μεγάλο μέρος της «πίτας» της φαρμακοβιομηχανίας με 18.3% ενώ μέχρι το 2000 έφτασαν το 57%. Η απαιτητική και χρονοβόρα ελληνική γραφειοκρατία στην ουσία έχει εμποδίσει τα εγχώρια φάρμακα να εισχωρήσουν στην αγορά φαρμάκων με σχεδόν ένα χρόνο διαφορά από τα εισαγόμενα, γεγονός που δεν βοηθάει στην ανάπτυξη των ελληνικών φαρμακοβιομηχανιών. Το κλειδί όμως σε αυτή την κατάσταση είναι οι χαμηλές τιμολογιακές πολιτικές που επέτρεψαν στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία να ακμάσει και να εδραιωθεί από την εξαγωγική της δραστηριότητα που ισχύει μέχρι και σήμερα (Σκουφού Δ., 2002).

Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη για το 2019, δηλαδή πριν την εμφάνιση του ιού, οι φαρμακοβιομηχανίες στην Ελλάδα εξασφάλισαν υψηλή κερδοφορία αλλά οι φορολογικές επιβαρύνσεις του κράτους μείωσαν τα περιθώρια ανάπτυξης σε μεγάλο

βαθμό. Εντούτοις, ο κλάδος αυτός συνεχίζει να ακμάζει και να προσφέρει θέσεις εργασίας και υπεραξία στη χώρα μας.

Εμβαθύνοντας επί του θέματος οι μετρήσεις της έρευνας έδειξαν οικονομικές ζημιές στην Novartis με 198 εκατ.ευρώ και κέρδη για την Bristol 137 εκατ.ευρώ για το 2019. Συγχρόνως, 41 φαρμακευτικές οντότητες παραγωγής σημείωσαν κύκλο εργασιών 1,68 δις ευρώ. Η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη όμως ιδίως με τις τρέχουσες συνθήκες αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου και ο μικρός αριθμός μεταβολής του κέρδους δεν ευνοεί τις φαρμακοβιομηχανίες στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει ότι σε κράτη-μέλη όπως η Ελλάδα την δαπάνη των φαρμάκων την επωμίζονται οι πολίτες, που «ασθενούν» οικονομικά ούτως ή άλλως και οι φαρμακοβιομηχανίες που αποπληρώνουν τεράστια ποσά σε clawback. Χωρίς τον παράγοντα της πανδημίας, είχε εκτιμηθεί πως το πρώτο εξάμηνο του 2020 το clawback που θα πλήρωνε η ελληνική φαρμακοβιομηχανία θα ήταν αυξημένο κατά 28%. Το λυπηρό αυτής της πρόβλεψης καταδεικνύει την ανεπάρκεια εξυπηρέτησης των πολιτών της χώρας υπό το δημόσιο πλαίσιο της φαρμακευτικής δαπάνης.

Παρά τους παραπάνω κλυδωνισμούς σημειώνεται πως κατά την περίοδο της πανδημίας, παρά το ασθενές υγειονομικό μας σύστημα, η χώρα μας διέθετε επάρκεια σε φάρμακα, σε αντίθεση με άλλα κράτη και η αιτία βρίσκεται στο υψηλό επίπεδο της παραγωγικής δραστηριότητας των φαρμακοβιομηχανιών στην Ελλάδα. Αξίζει να σημειωθεί, ότι στη χώρα μας εντοπίζονται 28 εγκαταστάσεις εξελιγμένης φαρμακευτικής τεχνολογίας που απασχολούν 11 χιλιάδες καταξιωμένους επιστήμονες. Υπολογίζεται πως εξυπηρετούν ανάγκες περίπου 3 εκατ. ασφαλισμένων πολιτών.

Από επενδυτικής σκοπιάς, οι συνιστώσες του clawback και οι τεχνικές αντιστάθμισης, αποσκοπούν στην υλοποίηση 36 νέων καινοτόμων projects στα επόμενα τρία χρόνια με 650 εκατ. ευρώ ως εναρκτήριο επενδυτικό ποσό της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας. Τα επενδυτικά αποτελέσματα θα επιφέρουν άνθιση του Α.Ε.Π. περίπου 129%. Το μόνο εμπόδιο σε αυτή την εξέλιξη είναι η υπερφορολόγηση που χρήζει ιδιαίτερων και άμεσων χειρισμών από την Ελληνική Κυβέρνηση (Naftemporiki, 2021).

## SWOT ANALYSIS

Παρακάτω αναλύονται διεξοδικά τα ισχυρά σημεία, οι ευκαιρίες, τα αδύναμα σημεία και οι κίνδυνοι που συγκαταλέγονται στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία (IOBE, 2019):

- **ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ:** Ένας εκ των ισχυρότερων κλάδων εξαγωγικής δραστηριότητας είναι η φαρμακευτική βιομηχανία. Η Ελλάδα κρίνεται ιδιαίτερα καινοτόμα και ανταγωνιστική καθώς η ποιότητα των φαρμάκων είναι φανερά εξελιγμένη σε τέτοιο σημείο που οι εισαγωγές υποκαθιστούν τις εξαγωγές σε πολύ μικρό βαθμό. Οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες έχουν γίνει γνώστες των ιδιομορφιών της αγοράς και ελίσσονται με αναβαθμισμένες τεχνικές ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η συνεργασία με μεσάζοντες όπως είναι οι φαρμακαποθήκες και τα ανεπτυγμένα συστήματα logistics βοηθούν στην ομαλή και ταχύτατη προμήθεια με ελάχιστα προβλήματα έλλειψης. Άλλο ένα ισχυρό σημείο αποτελεί το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Στις φαρμακοβιομηχανίες, η αποδοτικότητα του τμήματος E&A έχει συμβάλει ακόμα και στην αύξηση του ΑΕΠ. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μελέτη, 1000 ευρώ που δίνονται για φάρμακα που έχουν παραχθεί στο ελληνικό κράτος προστίθεται στο ΑΕΠ το ποσό των 3400 ευρώ.
- **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:** Η αγορά φαρμάκων από την φύση της μας είναι απαραίτητη άρα και η παραγωγή τους. Οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες μπορούν να επωφεληθούν αισθητά από την λήξη πατεντών και διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, καθώς με αυτό τον τρόπο δύναται να ενισχύσουν την παραγωγή γενόσημων φαρμάκων. Ακόμη η χώρα μας διαθέτει μεγάλο πληθυσμό υπερήλικων και ηλικιωμένων και αυτόματα η κατανάλωση φαρμάκων είναι εκτεταμένη. Συνεπώς η χώρα μας διαθέτει «εύφορο έδαφος» για προοπτικές ανάπτυξης.
- **ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ:** Η μακροχρόνια οικονομική κρίση έχει αφήσει ακόμα αισθητά τραύματα στο ελληνικό κράτος. Αυτό είναι εμφανές ακόμα και στην ελλιπή διοχέτευση κεφαλαίου και στις μειωμένες δυνάμεις οικονομικής συνεισφοράς στα τεχνολογικά συστήματα. Έτσι, τα περιθώρια εξέλιξης στενεύουν για τις ελληνικές

φαρμακοβιομηχανίες. Πρόσθετο μελανό σημείο είναι η ελληνική γραφειοκρατία και τα μειωμένα κέρδη για τους εμπλεκόμενους της ελληνικής φαρμακευτικής βιομηχανίας. Τέτοιοι είναι οι υγειονομικοί φορείς, φαρμακοποιοί, φαρμακαποθήκες κ.α.

- **ΑΠΕΙΛΕΣ:** Οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις στην χώρα μετά το 2009 και η παγκόσμια πανδημία δημιουργούν ανισορροπία σχετικά με την αναβάθμιση της φαρμακευτικής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Γενικά το προφίλ της Ελλάδα ως προς το ΔΝΤ και την Ευρώπη δεν είναι το επιθυμητό για να εγκριθούν επιχορηγήσεις και άλλες χρηματοδοτήσεις. Η δυσανάλογη κοστολόγηση στα φάρμακα και η μειωμένη ρευστότητα στην Ελλάδα γενικώς, επιφέρουν μειωμένο κέρδος σε συνδυασμό με τους νόμους που διαθέτει η χώρα σχετικά με την νομιμοποίηση φαρμάκων και την έγκρισή τους που καθίσταται χρονοβόρα διαδικασία, αποτελούν αντίβαρο για την εξέλιξη των ελληνικών φαρμακοβιομηχανιών.

### **2.3 Διοίκηση Απόδοσης στην Φαρμακοβιομηχανία**

Ο κλάδος της φαρμακευτικής αποτελεί έναν εκ των πιο μεταβαλλόμενων βιομηχανιών στο κόσμο με βασικό πυλώνα του την καινοτομία. Οι αναδιοργανώσεις που υπόκειται ο κλάδος αυτός, διασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα, με αυτό να γίνεται εμφανές κατά την περίοδο του 1980 με 2000. Προκειμένου λοιπόν να εγκληματιστούν σε αυτούς τους ρυθμούς, οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν και συνεχίζουν να πραγματοποιούνται, αφορούν και την εσωτερική αναδιάρθρωση των τμημάτων. Βάσει αυτών, τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύουν στην αποδοτικότητα και στην λειτουργικότητα των εργαζομένων για συνεχή εξέλιξη. Παρατηρείται επιπλέον σε αυτό το κλάδο, έντονη εστίαση στα άτομα που εργάζονται στο τμήμα της μελέτης και των επιστημών, αλλά και στην γραμμή παραγωγής λόγω του ότι διαθέτουν μία επιπλέον βαρύτητα καθηκόντων και ευθυνών. Γενικότερα, οι κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης απόδοσης στη φαρμακευτική βιομηχανία αποτελούν έμπνευση και παράδειγμα για την ευρύτερη απόδοση των οργανισμών (Schuller R. & Jackson S., 2001).

Τα επιστημονικά στελέχη των φαρμακευτικών οργανισμών, καλούνται συχνά να αντιμετωπίσουν καινούριες τεχνολογίες και δεδομένα, διαδικασίες δηλαδή που εξαντλούν πιο εύκολα την απόδοση. Σε αυτό το κομμάτι εμπλέκεται ενεργά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που επιδιώκει και μελετά πρακτικές για να διατηρήσει και να επεκτείνει την αποτελεσματικότητα του επιστημονικού προσωπικού. Οι συνιστώσες που λαμβάνει υπόψιν η Δ.Α.Π. διαχωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι πρώτες αφορούν την επιβράβευση, την αναγνώριση και την καταξίωση ενώ η δεύτερη το αρμονικό περιβάλλον εργασίας, η ασφάλεια του επιστημονικού προσωπικού και η εργασιακή ευελιξία. Ωστόσο, οι επιθυμίες των εργαζομένων των παραπάνω τμημάτων δεν διαφέρουν σε πολλά από τα υπόλοιπα τμήματα που επιζητούν μία καλή ποιότητα εργασιακού κλίματος και καλές οικονομικές απολαβές (Bamberger P. & Philips B., 1991).

Για την ακρίβεια, το πεδίο της έρευνας και της ανάπτυξης στον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας αποτελεί όπως προαναφέρθηκε ένα συνεχόμενο σύνολο αλλαγών και ανατροπών. Η ρομποτική, η γενετική, και άλλοι επιστημονικοί τομείς που σχετίζονται με την φαρμακοβιομηχανία επιφέρουν στην διοίκηση απόδοσης των εργαζομένων νέα δεδομένα για εξέταση και ανάπτυξη μεθόδων. Συγκεκριμένα οι αναδιαρθρώσεις που πραγματοποιούνται είναι:

- Οι ερευνητικές βάσεις δεδομένων στα φάρμακα και την παρασκευή τους
- Ο συνεχόμενα αυξημένος όγκος γνώσεων
- Η περισσότερη ενασχόληση του τμήματος Δ.Α.Π. με τα επιστημονικά στελέχη
- Η επικοινωνία της διοίκησης των εργαζομένων με «ανταλλαγή» και συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις του τομέα αυτού για διεκπεραίωση projects
- Η διευθέτηση της σύναψης των συμβάσεων και των πάγιων αντιμισθιών των εργαζομένων

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως στις φαρμακευτικές εταιρείες η πλειοψηφία των εργαζομένων τελεί υπό συμβάσεις ορισμένου χρόνου (έντυπο E7) και όχι αορίστου. Το συγκεκριμένο εργασιακό μοτίβο απασχολεί ιδιαίτερα το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού λόγω των αυξημένων πιθανοτήτων μη απόδοσης και παραγωγικότητας και έλλειψης κινήτρου (J.Jones, 1996).

Περαιτέρω αλλαγές σημειώνονται και λόγω των οικονομικών εξελίξεων που επηρεάζουν πρωτίστως το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να είναι ενήμερη για τις επενδυτικές αλλαγές όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις, για τους περιορισμένους χρόνους παρασκευής φαρμάκων και των συνθηκών του συστήματος υγείας, για τα κόστη και την διαχείριση κεφαλαίου για την έρευνα και ανάπτυξη, και για τα αποτελέσματα των νέων φαρμάκων. Η Δ.Α.Π. των εταιρειών του κλάδου για αυτούς τους λόγους, επιστράτευσε στρατηγικές συμφωνίες και συνεργασίες καθώς και σε περικοπές μισθών. Επιπρόσθετα το e-commerce και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επέφεραν καίριες αλλαγές στις φαρμακοβιομηχανίες και στα τμήματα Δ.Α.Π. (Schuller R. & Jackson S., 2001).

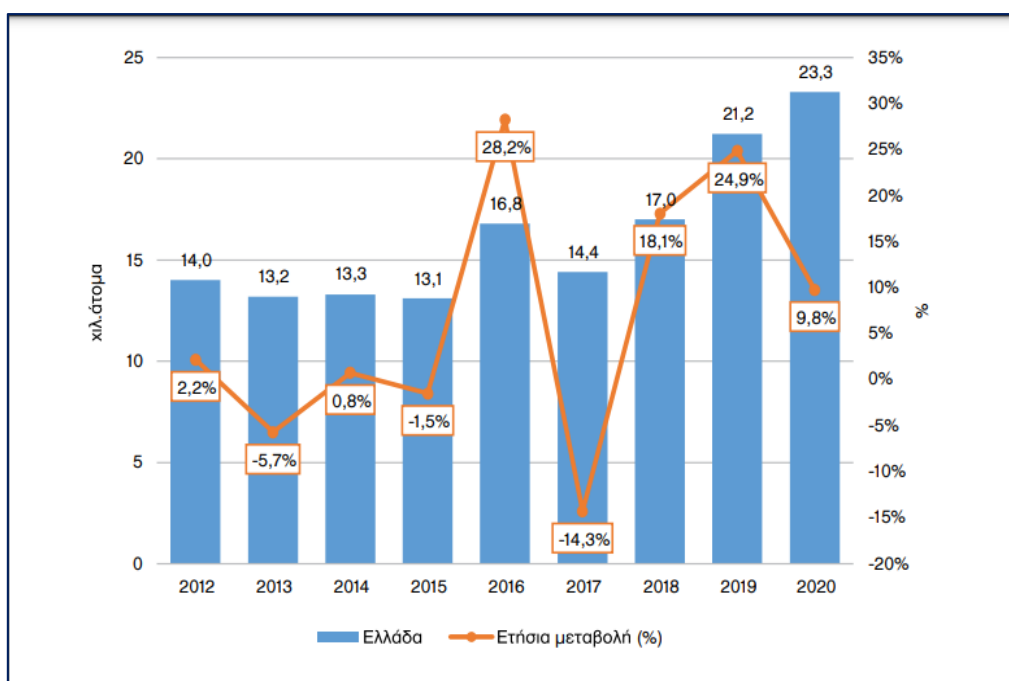
### **2.3.1 Απασχόληση στην Ελληνική Φαρμακοβιομηχανία**

Το πλαίσιο της απασχόλησης το 2008 βρισκόταν σε υψηλά επίπεδα με 4,5 εκατ. θέσεις καθώς η οικονομική κρίση της χώρας βρισκόταν σε αρκετά πρώιμο στάδιο. Από το 2009 και έπειτα, όσο κάλυπτε η κρίση τόσο η ανεργία αυξανόταν. Συγκεκριμένα, μέσα σε μία εξαετία, δηλαδή από το 2008 έως και το 2014, εκτιμάται συνολικά απώλεια 1.043.000 θέσεων εργασίας. Σημειώνεται, πως ο τομέας της φαρμακευτικής στην Ελλάδα απορροφά περίπου το 4% των συνολικών θέσεων εργασίας, οπότε είναι εύκολο να εννοηθεί, η βαρύτητα του κλάδου στην χώρα (ΣΦΕΕ, 2017).

Σε πρόσφατες έρευνες που διεξήχθησαν από εγκεκριμένους Ελληνικούς οργανισμούς ανέφεραν μία θετική αύξηση το 2020, στην απορρόφηση εργατικού δυναμικού, στον τομέα της παραγωγής φαρμακευτικών προϊόντων και σκευασμάτων, της τάξης του 9,8%. Η σύγκριση γίνεται σε ετήσια βάση και τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και παρουσιάζονται σε αυτή την εργασία κυμαίνονται από το 2012 έως και το 2020. Αξίζει να σημειωθεί πως στην αύξηση της απασχόλησης συνέβαλλε και η εμφάνιση της πανδημίας. Γενικότερα στην Ελλάδα, το οικονομικό κλίμα χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από μία μακροπρόθεσμη και εξαντλητική οικονομική κρίση δείχνοντας εμφανή σημάδια ευαλωτότητας. Παρόλα αυτά, από το 2012 έως και το 2016 η απασχόληση στο κλάδο της φαρμακευτικής βιομηχανίας εξαπλωνόταν. Το ποσοστό απασχόλησης του 2012 ήταν 14 χιλιάδες άτομα και έως το 2016 το μέγεθος των απασχολούμενων έφτασε τις 16,8 χιλιάδες άτομα, δηλαδή τον μεγαλύτερο ρυθμό



μεταβολής, με 28,2% για το 2012- 2020. Το 2017, ήταν μία χρονιά με υψηλά ποσοστά ανεργίας όπου οι θέσεις εργασίας καταρράγησαν στις 14.4 χιλιάδες. Από το 2018 και έπειτα τα νούμερα της απασχόλησης υπέδειξαν ανοδική πορεία με ικανοποιητικό ρυθμό μεταβολής φτάνοντας τα 23,3 χιλ. άτομα, το πιο ανεπτυγμένο ποσοστό από το 2012 (ΣΦΕΕ, Η ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, 2021).



**Εικόνα 2.3.1: Απασχόληση στον Φαρμακευτικό Κλάδο (χιλ. άτομα)**

Πηγή: Eurostat, Labour Force Survey, 2021, στοιχείων IOBE

### 2.3.2 Είδη Εργαζομένων στην Ελληνική Φαρμακοβιομηχανία

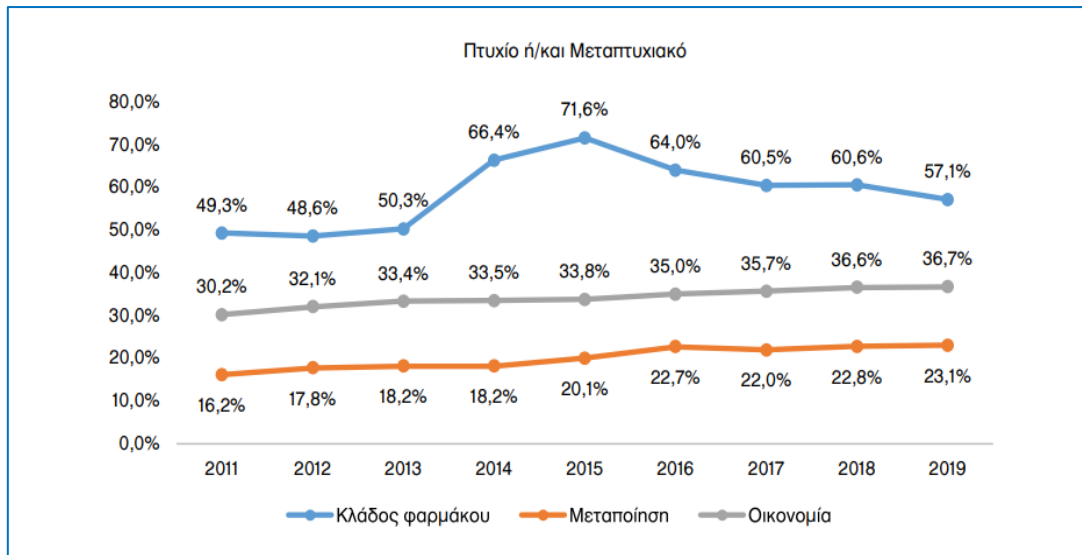
Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας λόγω των αυστηρών απαιτήσεων και των προσδοκιών, ζητά ειδικά σε θέσεις διοικητικού επιπέδου υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Βάσει ερευνών, το ποσοστό που διαθέτει ανώτατη εκπαιδευτική κατάρτιση (ΑΕΙ/ΤΕΙ) είναι αρκετά διευρυμένο. Ειδικότερα, οι μελέτες για το 2019 αποτιμούν ότι έχουν αποκτήσει πτυχίο πανεπιστημίου το 57,1% του προσωπικού στο τομέα της διαμόρφωσης φαρμάκων και στο κλάδο της μεταποίησης 36,7% του συνόλου των εργαζομένων. Στην ευρεία οικονομία ο δείκτης απόκτησης είναι μόλις στο 23,1%. Με αυτό τον τρόπο καταδεικνύονται οι υψηλές προϋποθέσεις της

δραστηριότητας του κλάδου αλλά και της προάσπισης της ποιοτικής λειτουργικότητας σε όλα τα μήκη του τομέα (ΣΦΕΕ, Η ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, 2021).

Πρόσθετα στοιχεία παρατίθενται, κατηγοριοποιώντας και ως προς το φύλο τους το ανθρώπινο δυναμικό. Υπολογίζεται πως το 2017 στην παραγωγή και την μεταποίηση φαρμακευτικών σκευασμάτων εργαζόντουσαν 14.400 άτομα και η απόκλιση των γυναικών από τους άνδρες ήταν αρκετά μικρή μόλις 800 ανδρών περισσότερων.

Άλλη μία ταξινόμηση πραγματοποιείται στις ηλικιακές ομάδες. Διαχρονικά τα ποσοστά παραμένουν ίδια καθώς το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνεται κυμαίνεται στο ηλικιακό εύρος 25 με 49. Η ηλικία των 25 με 32 χαρακτηρίζεται από νεανική περιέργεια, όρεξη και θέληση ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες 33-49 διαθέτουν το πολύτιμο κομμάτι της εμπειρίας που είναι απαραίτητο για να αποδώσει ο κλάδος. Αξίζει να λεχθεί το γεγονός πως άτομα που είναι μικρότερα από 25 ετών δεν εντάσσονται συχνά στο εργατικό δυναμικό της φαρμακοβιομηχανίας λόγω των μακροχρόνιων σπουδών που απαιτούνται για την επαρκή κατάρτισή τους. Το ίδιο σπάνιο προσλαμβάνονται και άτομα άνω των 50 καθώς η πλειοψηφία αδυνατεί να ακολουθήσει και να αφομοιώσει την τεχνολογική τεχνογνωσία που χρειάζεται (ΣΦΕΕ, Σχετικά με τον ΣΦΕΕ, 2017).

Επιπρόσθετη κατανομή σχετικά με το επίπεδο σπουδών υλοποιήθηκε και στην εκπαιδευτική διακύμανση. Καθίσταται εμφανής η άνοδος των προσλήψεων των ατόμων με μεταπτυχιακό τίτλο εξαιτίας της περαιτέρω εξειδίκευσης αλλά η μισθολογική αναβάθμιση προκάλεσε την μειωμένη επιλογή μεταπτυχιακών υπαλλήλων (ΣΦΕΕ, Η ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, 2021).



**Εικόνα 2.3.2: Απασχολούμενοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο σύνολο της απασχόλησης, (ISCED 2011)**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2020

#### **2.4 Μέθοδοι Δ.Α.Π. στην Παγκόσμια Φαρμακοβιομηχανία**

Η διαχρονική χρηματοπιστωτική κρίση που ταλανίζει την Ευρώπη, ενισχύει τις κοινωνικές «κάστες» σε αρκετά κράτη καθώς και την αύξηση των εργαζομένων με πενιχρούς μισθούς, θέμα που απασχολεί τα ευρωπαϊκά οικονομικά στελέχη αλλά και τις κυβερνήσεις. Το πλαφόν στους μισθούς προϋποθέτει την ασφάλεια και την προστασία του ατόμου που εργάζεται ούτως ώστε να βιοποριστεί με αξιοπρέπεια αλλά παράλληλα με την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων το ζήτημα προκαλεί αντιπαραθέσεις.

Στην μειοψηφία των ελκυστικών αμοιβών εντάσσεται ο κλάδος της φαρμακευτικής βιομηχανίας. Η στελέχωση σε αυτό τον τομέα περιλαμβάνει άτομα με ιδιαίτερες γνώσεις, δεξιότητες και οι περισσότεροι από αυτούς διαθέτουν εμπειρία. Έτσι, είναι κατανοητό ότι το συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αμείβεται αναλόγως. Η αποδοτικότητά τους είναι αυξημένη και για αυτό ξεχωρίζουν από το δυναμικό άλλων οργανισμών. Απόρροια των παραπάνω θετικών στοιχείων είναι η διευκόλυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού να κατευθύνει το προσωπικό στην ταχύτερη εκτέλεση των στόχων της επιχείρησης άρα και στο κέρδος. Παράλληλα, η ανταγωνιστικότητα εκτοξεύεται με υψηλούς ρυθμούς.

Αρκετά χρόνια τώρα και λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, θεσμοθετήθηκε ο διαγωνισμός Great Place To Work. Αφορά επιχειρήσεις όλων των ειδών και η αναγνώριση είναι παγκόσμια. Μέσα στις 100 εταιρείες υπήρξαν και 8 φαρμακευτικές που κέρδισαν καθώς επιδιώκουν την εργασιακή ποιότητα με μεθόδους που εφαρμόζει η διοίκηση απόδοσης. Δύο από αυτές ήταν η Novo Nordisk και η Pascoe Naturemedizin. Η δεύτερη εξ αυτών, έχει διακριθεί επανειλημμένως το 2015 και για τρεις συνεχόμενες χρονιές για το εργασιακό περιβάλλον που διαθέτει.

Οι παραπάνω οντότητες του φαρμακευτικού κλάδου φαίνεται να εφαρμόζουν μεθόδους Διοίκησης Απόδοσης, που επιφέρουν ένα κλίμα αξιοπιστίας, σεβασμού, συναδελφικότητας και ηρεμίας στους εργαζομένους. Η επιχείρηση από την πλευρά της προσφέρει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξελιχθεί περαιτέρω, να αναγνωρίσει τις προσπάθειες του, να τον αμείψει κατάλληλα και γενικότερα να του δώσει κίνητρο. Το προσωπικό από πλευράς του δεσμεύεται να επιδιώξει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, τους σκοπούς της.

Μία εταιρεία που θα αναλυθεί βάσει των πρακτικών της ως προς την αποδοτικότητα των εργαζομένων της είναι η Pfizer Inc. Κεντρική της ασχολία είναι η ανάπτυξη φαρμάκων και εμβολίων. Ειδικότητες για τις οποίες εφαρμόζονται τα παραπάνω είναι η καρδιολογία, η νευρολογία και η ογκολογία. Ιδρύθηκε το 1849 από τον Charles Pfizer και τον ανηψιό του στη Νέα Υόρκη. Κάποια από τα κορυφαία σκευάσματά της είναι το Lipitor, το Lyrica, το Diflucan και το Zolofit (Pfizer, 2016). Μπορεί να χαρακτηριστεί και παγκόσμιο σύμβολο για την διασφάλιση της υγείας, δεδομένων και των εξελίξεων της πανδημίας. Καθήκον της είναι η πρόληψη και η φροντίδα των ανθρώπων μέσω φαρμάκων και εμβολίων.

Πρωτοπόρος στο τομέα της καινοτομίας ξεκίνησε την ενσωμάτωση διδακτικών παιχνιδιών με σκοπό την βιωματική επιμόρφωση των εργαζομένων της. Η λεγόμενη μέθοδος του gamification, λειτουργεί διαδραστικά και προσφέρει ποιοτικά αποτελέσματα στους εργαζομένους. Ακόμη χρησιμοποιείται και στο στάδιο της συνέντευξης καθώς συμβάλει στην στελέχωση του προσωπικού. Καθώς ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί το παιχνίδι, επιβραβεύεται, αναπτύσσει υποσυνείδητα στρατηγικές λειτουργίες και ενθαρρύνει το χρήστη. Προάγει θετικές αναμνήσεις με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της στήριξης του εργαζόμενου στην

επιχείρηση. Το παιχνίδι μπορεί να επαναλαμβάνεται ενδεχομένως μετά από ένα εξάμηνο προκειμένου να γίνει σύγκριση με τις προηγούμενες μετρήσεις και να αξιολογηθεί η πορεία του (Cram.com, 2021).

Παρουσιάζονται παρακάτω δέκα Ευρωπαϊκές και Αμερικανικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με το διεθνές περιοδικό GlassDoor (Ellis M., 2019) και το περιοδικό Fortune (Great Place to Work, 2021):

<b><u>COMPANIES</u></b>	<b><u>RATINGS</u></b>
1. JOHNSON & JOHNSON	3,6
2. PFIZER	3,9
3. ROCHE	3,9
4. GLAXOSMITHKLINE	3,9
5. ABBVIE	3,8
6. ELI LILLY	3,8
7. BAYER	3,8
8. NOVARTIS	3,7
9. BMS	3,6
10. SANOFI	3,6

Πηγή: <https://www.proclinical.com/blogs/2019-2/glassdoors-top-10-pharmaceutical-companies-to-work-for>

<b><u>COMPANIES</u></b>	<b><u>RATINGS</u></b>
1. TEXAS RESOURCES	85%
2. NORTHWELL HEALTH	84%
3. OHIO MEDICAL CENTER	90%

4. BAPTIST HEALTH FLORIDA	83%
5. OHIO HEALTH	78%
6. ATLANTIC HEALTH	85%
7. BAYCARE SYSTEM	86%
8. SCRIPPS	83%
9. WELLSTAR	83%
10. JACKSON CARE	83%

Πηγή: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/health-care/2021>

### **2.5 Μέθοδοι Δ.Α.Π. της Φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα**

Η περίπτωση που θα αναλυθεί σχετικά με τις πρακτικές Δ.Α.Π. που εφαρμόζονται στην Ελλάδα αφορούν την φαρμακοβιομηχανία MSD. Το προσωπικό αποτελείται από 265 άτομα και η εταιρεία έχει ψηφιστεί μέσα στις καλύτερες του Best Workplace Greece από το 2015 έως και το 2017. Η ανθρωποκεντρική νοοτροπία της εταιρείας, η συμβολή της στο χώρο της φαρμακευτικής και οι μέθοδοι της Διοίκησης της πρόσφεραν επιπλέον διάκριση το 2017 και το 2018 στο CRI και στο Sustainability Performance Directory. Το μήνυμα που πρεσβεύει η MSD απευθύνεται στην ομαδικότητα της κοινωνίας και πως με αυτό τον τρόπο η ζωή μας μπορεί να γίνει καλύτερη (Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004).

Βασικές αξίες της εταιρείας είναι:

- Η αντιμετώπιση των ασθενειών
- Η περίθαλψη των ασθενών
- Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης
- Η ανάπτυξη της καινοτομίας
- Οι εταιρικές συνεργασίες
- Η μεγιστοποίηση της απόδοσης

Συνεπώς οι στρατηγικές της Δ.Α.Π. που εφαρμόζει επιφέρουν αξιοπιστία, αρμονία και εμπιστοσύνη στους εργαζομένους. Η επιχείρηση από την πλευρά της προσφέρει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξελιχθεί περαιτέρω, να αναγνωρίσει τις

προσπάθειες του, να τον αμείψει κατάλληλα, να αναγνωρίσει την προσπάθειά του και γενικότερα να του δώσει κίνητρο.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζουν τα στελέχη της διοίκησης της απόδοσης εστιάζουν σε συγκεκριμένους τομείς όπου είναι:

➤ Η Επιμόρφωση και Η Εξέλιξη

Για την ακρίβεια, η MSD εμβαθύνει και επενδύει κεφάλαιο για την κατάρτιση και την εξειδίκευση των εργαζομένων της. Η τεχνολογική εφαρμογή My Learning, αποτελεί πολύτιμο εργαλείο της επιχείρησης που επιτρέπει την πρόσβαση στους εργαζομένους της για αυτούς τους σκοπούς. Διαθέτει δηλαδή, εκπαιδευτικό υλικό, με θεματικές, διαδραστικά βίντεο επεξήγησης, πρόσβαση 24 ώρες το 24ωρο και σύντομα quizzes. Ακόμη δίνεται η δυνατότητα δωρεάν πρόσβασης σε βιβλιογραφικές μηχανές αναζητήσεων και άντλησης επιστημονικών μελετών, βιβλίων και άρθρων. Ωστόσο η εταιρεία έχει μεριμνήσει και για την διεξαγωγή σεμιναρίων εξειδίκευσης του κάθε τμήματος αλλά και συμπεριφορικών τεστ που αναδεικνύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση.

➤ Η Εξασφάλιση της Ευημερίας των Εργαζομένων

Η MSD έχει δημιουργήσει ένα πέπλο ασφάλειας στους εργαζομένους της καθώς τους καλύπτει με ιδιωτική ασφάλεια σε συνεργασία με την παγκόσμια MetLife. Τα στελέχη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μερίμνησαν και για παροχές όπως ετήσιες γενικές εξετάσεις και χορήγηση ψυχολόγου. Επίσης όλες αυτές οι πρακτικές έχουν μελετηθεί από την Δ.Α.Π. ούτως ώστε να διέπουν κατάλληλα τις εργατικές νομοθεσίες της Ελλάδας.

➤ Η Στρατολόγηση και Η Στελέχωση

Το τμήμα της διοίκησης της απόδοσης εφαρμόζει ακόμη ένα εργαλείο που εξετάζει, αξιολογεί και εξάγει δεδομένα για την στελέχωση ατόμων που προβλέπεται ότι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά για να συνεισφέρουν και να είναι αποτελεσματικοί στην εταιρεία. Αυτό το εργαλείο είναι το My Career και το διαχειρίζονται ανώτατα στελέχη παγκοσμίως. Παράλληλα, βοηθάει

τους υποψήφιους εργαζομένους και τους εν ενεργεία να επιλέξουν τη θέση εργασίας που τους ταιριάζει καλύτερα.

#### ➤ Η Εξισορρόπηση Στην Ζωή Των Εργαζομένων

Προκειμένου να είναι αποδοτικοί οι εργαζόμενοι, είναι σημαντικό ο χώρος εργασίας να μην τους φορτίζει συναισθηματικά και να μην τους κουράζει σωματικά. Για αυτό το λόγο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων διοργανώνει Breakfast Sessions όπου συζητάνε μία φορά το μήνα οι εργαζόμενοι τους προβληματισμούς τους και τις απόψεις τους. Επιπρόσθετα, το σύστημα αμοιβών που τους εφαρμόζεται εστιάζει και στις υγιεινές τους συνήθειες προσφέροντας συνδρομή σε γυμναστήριο και τρόφιμα στο χώρο της κουζίνας. Η Casual Friday μία φορά το μήνα, επιτρέπει στους εργαζόμενους να φοράνε την ενδυμασία της επιλογής τους που τους κάνει να νιώθουν πιο άνετα.

Η κοινωνική συναναστροφή των εργαζομένων εκτός του χώρου εργασίας είναι εξίσου σημαντική και πραγματοποιείται με εκδρομές της εταιρείας, εξόδους σε κέντρα εστίασης και δημιουργίας ομάδων αθλητισμού. Έτσι ενισχύεται η ομαδικότητα, η συντροφικότητα και η νοοτροπία ότι ο χώρος εργασίας μπορεί να είναι ένα ευχάριστο περιβάλλον.

#### ➤ Η Παρακίνηση

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζει τεχνικές που εντείνουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα η MSD, προάγει την αποτελεσματικότητα και την επικοινωνία. Μέσω του Launch & Learning, δηλαδή συναντήσεις εντός εργασιακού χώρου, και μέσω email επιτυγχάνεται η διαφάνεια της επικοινωνίας για επίλυση διαφωνιών και ο προσδιορισμός εταιρικών κανόνων. Με αυτό τον τρόπο προωθείται η αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων, των στελεχών και οι εργαζόμενοι ωθούν τον εαυτό τους σε περαιτέρω δέσμευση στην εταιρεία.



Παρουσιάζονται παρακάτω δέκα φαρμακευτικές επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Ελλάδα, με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα με τη Ναυτεμπορική (Ναυτεμπορική, 2021):

<b><u>ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ</u></b>
1. BOEHRINGER INGELHEIM ΕΛΛΑΣ Α.Ε
2. BIANE Α.Ε
3. ΦΑΡΜΑΤΕΝ Α.Β.Ε.Ε
4. DEMO Α.Β.Ε.Ε
5. ΦΑΜΑΡ Α.Β.Ε
6. RAFARM
7. UNIPHARMA ΚΛΕΩΝ ΤΣΕΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε
8. GENEPHARM Α.Ε
9. PHARMATHEN INTERNATIONAL Α.Ε
10. ΓΕΡΟΛΥΜΑΤΟΣ INTERNATIONAL Α.Ε

Πηγή: <https://m.naftemporiki.gr/story/1731965/anodos-kerdoforias-gia-tis-farmaceutikes>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

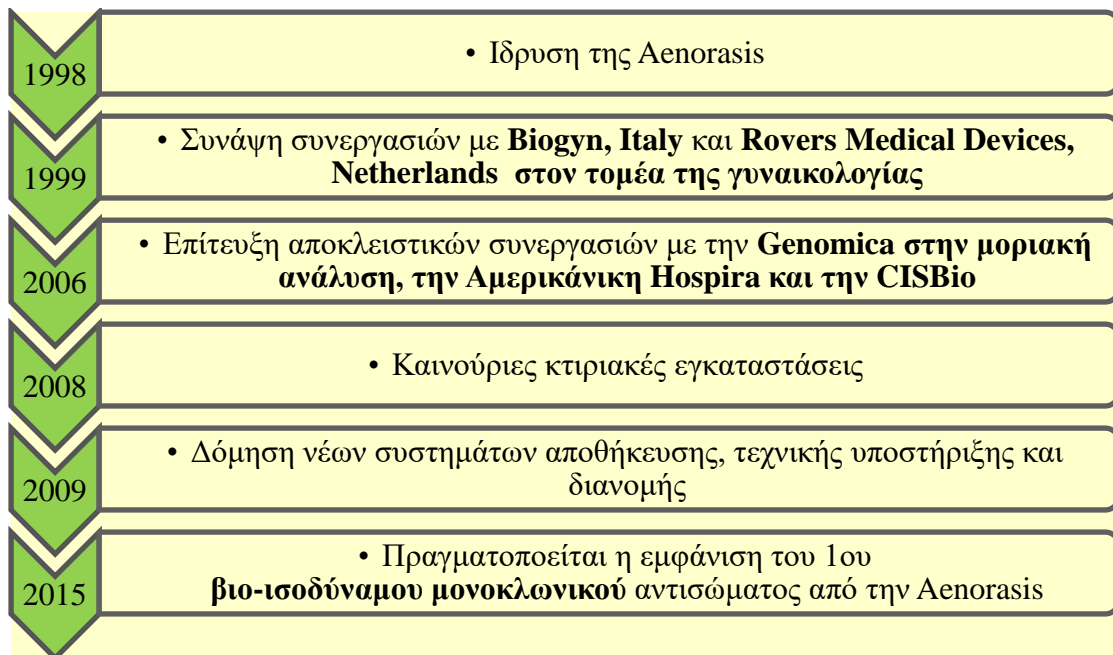
#### **3.1 Γενικά για την Εταιρεία**

Η εταιρεία Aenorasis αποτελεί αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Ιδρύθηκε το 1998 με εμφανές το στοιχείο της πρωτοπορίας καθώς εκείνη την χρονική περίοδο η Ελλάδα διέθετε ελάχιστο αριθμό φαρμακευτικών εταιρειών. Το αντικείμενο δραστηριότητάς της βασίζεται στην παροχή αποτελεσματικών διαγνωστικών και θεραπευτικών επιλογών (<https://www.aenorasis.com/>, 2019).

Η παρουσία της Aenorasis είναι αισθητή στο χώρο της Υγείας και της φαρμακευτικής καθώς:

- Διατηρεί αποκλειστική συνεργασία με παγκόσμιους φαρμακευτικούς οίκους όπως είναι η Pfizer και η Synthron, για την εισαγωγή και την διάθεση φαρμακευτικού εξοπλισμού και σκευασμάτων στην Ελλάδα.
- Εστιάζει στις ειδικεύσεις της Ογκολογίας, της Πυρηνικής Ιατρικής, την Κτηνιατρική και την Ανοσολογία και συνεργάζεται με πλήθος επαγγελματιών Υγείας.
- Πολλά καινοτόμα ραδιοφάρμακα, βιο-ομοειδή, γενόσημα και πρωτότυπα σκευάσματα κατέχουν άδεια κυκλοφορίας υπό την επωνυμία της
- Αποτελεί προμηθευτής ιατρικού και φαρμακευτικού τεχνολογικού εξοπλισμού σε νοσοκομειακές μονάδες σε όλη την χώρα, προσφέροντας παράλληλα και τεχνική υποστήριξη.
- Προμηθεύει διαγνωστικά προϊόντα και τεχνολογίες που συνεισφέρουν στην έγκυρη διάγνωση.

## TIMELINE AENORASIS



Η Aenorasis με την εξέλιξή της παραπέμπει σε μία εταιρεία με αξιόπιστα και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αποστολή της είναι η προσβασιμότητα όλων των ασθενών σε αποδοτική θεραπεία, η προσφορά και άριστη συνεργασία στους επαγγελματίες της υγείας και η ευρεία υποστήριξη του ελληνικού συστήματος υγείας.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία διαθέτει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως εμπειρία και τεχνογνωσία, εξειδικευμένο και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό, εξασφάλιση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας, υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις, ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής και υπεύθυνη τεχνική υποστήριξη.

Αξίζει να σημειωθεί πως η Aenorasis είχε διακριθεί το 2017 στον διαγωνισμό Great Place to Work σχετικά με το καλό εργασιακό περιβάλλον.

### **3.2. Μεθοδολογία Έρευνας**

Η μεθοδολογία της έρευνάς μας, αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο τμήμα της αφορά την αναζήτηση και την περισυλλογή βιβλίων και επιστημονικών άρθρων που σχετίζονται με την διαφήμιση έντυπη και ψηφιακή, τον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, την επιχειρηματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και

τα συστήματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών. Ακόμη, η άντληση των πληροφοριών για την πραγματοποίηση της διπλωματικής εργασίας προήλθε από τις γνωστές σελίδες επιμόρφωσης Research Gate, Google Scholar, Academia και άλλες.

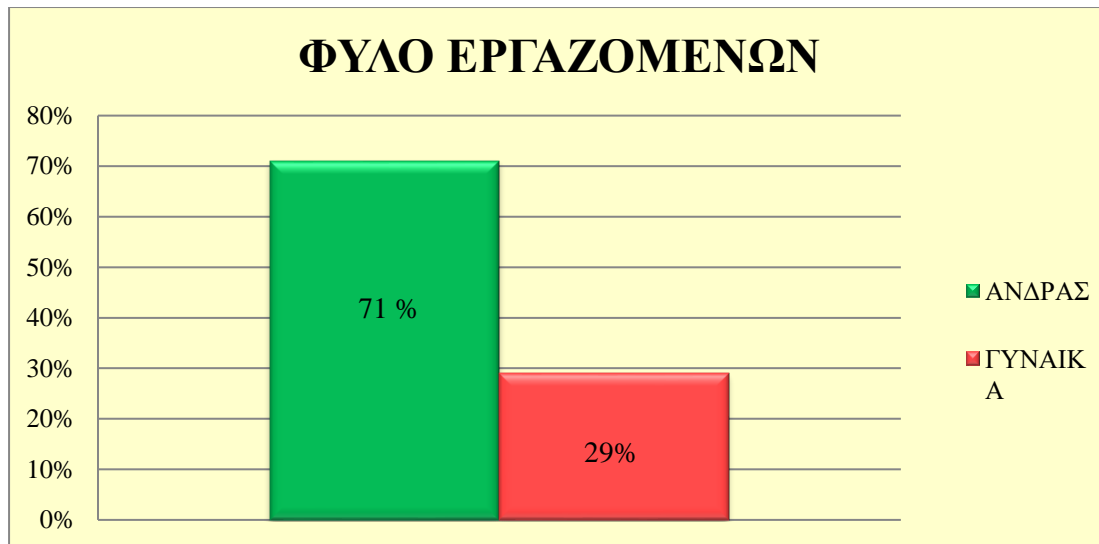
Κατά την ανάλυση της έρευνας δεν παραλείπεται η επισήμανση της επιδίωξης ενός αποδοτικού προσωπικού μέσω επιχειρηματικών μεθόδων και διαρκούς προσπάθειας από το τμήμα του HR προκειμένου να παραμένουν λειτουργικοί οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και να μειώνονται οι πιθανότητες αποτυχίας της επιχείρησης. Επιπρόσθετα αναφέρονται πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία της εταιρείας όπως χρονική ανασκόπηση, η νοοτροπία και το όραμά της. Το δεύτερο κομμάτι της διπλωματικής εργασίας, είναι η πρωτογενής μελέτη που ανέλαβα να διεκπεραιώσω και αφορά την διανομή ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 10 ερωτήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και τους παράγοντες που προκαλούν την παρακίνηση τους για περαιτέρω εξέλιξη. Ακόμη, πραγματοποιήθηκε μία συνέντευξη με ανώτατο στέλεχος που μας αναλύει τις τρέχουσες εργασιακές συνθήκες στον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας και μας μεταλαμπαδεύει την εμπειρία που έχει αποκομίσει ως προς το θέμα αυτό. Τα άτομα της εργασίας τυγχάνει να είναι 100 οπότε οι πρώτες 4 ερωτήσεις πραγματοποιούνται σε ποσοστιαία κλίμακα και οι υπόλοιπες με πραγματικούς αριθμούς για περισσότερη σαφήνεια.

Αφού περισυνέλεξα τις απαντήσεις δόμησα τα συμπεράσματα, το ερωτηματολόγιο και τη συνέντευξη παρακάτω. Έτσι δημιουργήθηκε ένα συνονθύλευμα πρωτογενών και δευτερογενών ερευνών που συντέλεσαν σε αυτή την εργασία.

### **3.3. Ανάλυση Έρευνας Και Αποτελέσματα**

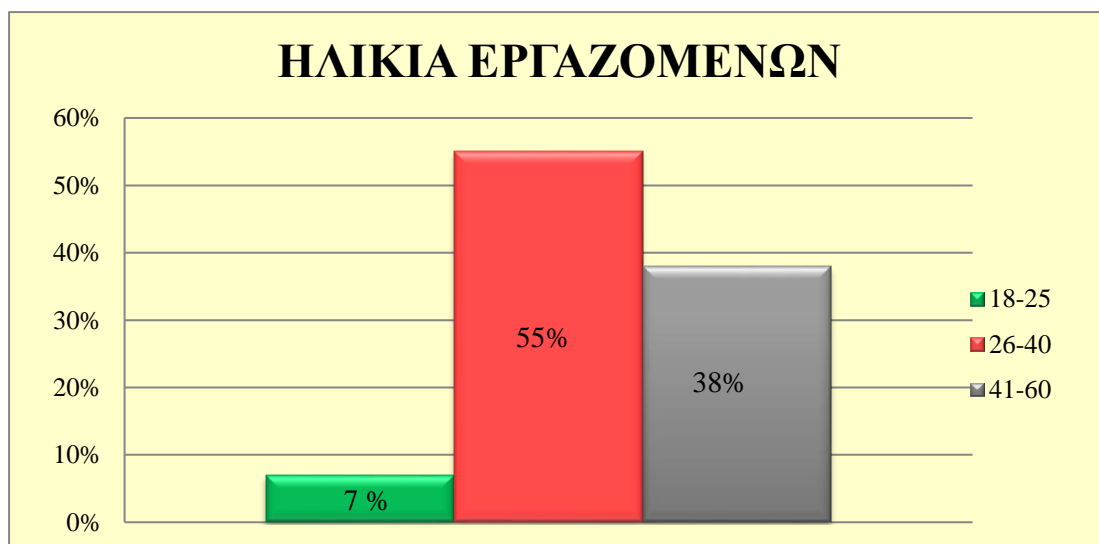
Το πρώτο τμήμα των ερωτήσεων σχετίζεται με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στο γράφημα 3.3.1 φαίνεται πως το σύνολο των εργαζομένων είναι 100 και πως η ποσοστιαία ποσότητα των ανδρών που εργάζονται στην εταιρεία είναι 71 ενώ των γυναικών 29. Καθώς το ποσοστό συμπίπτει με τις ατομικές μονάδες αναφέρεται μόνο το ποσοστό για λόγους διευκόλυνσης.

	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΑΝΔΡΑΣ	71
ΓΥΝΑΙΚΑ	29
ΣΥΝΟΛΟ	100



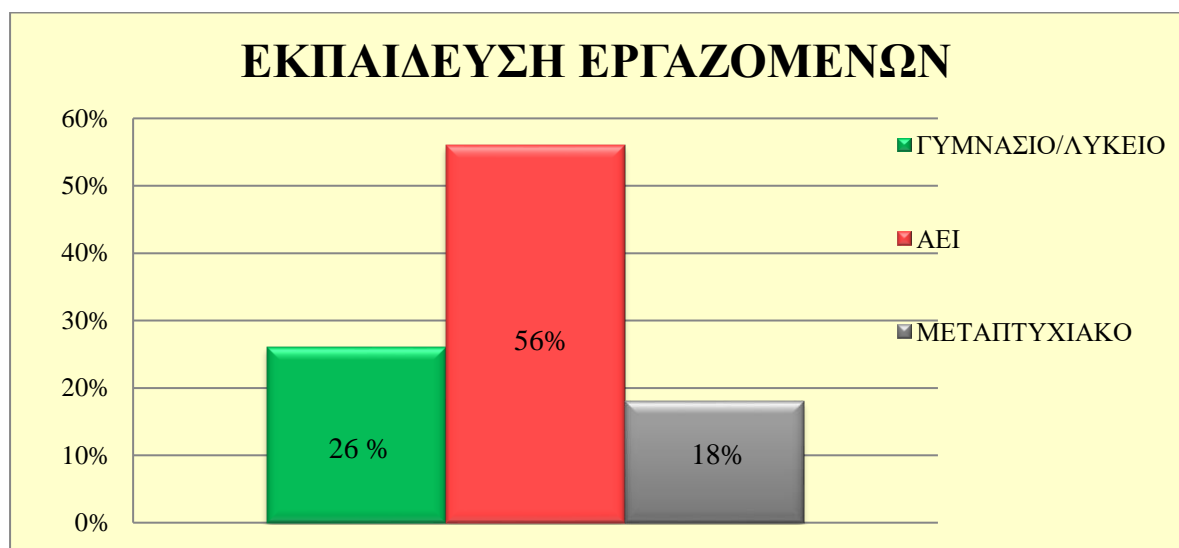
**Διάγραμμα 3.3.1 : Φύλο Εργαζομένων**

Στο διάγραμμα 3.3.2 απεικονίζονται η ηλικίες του προσωπικού. Το 7% είναι μεταξύ των 18-25 ετών, το 55% είναι από 26-40 ετών και το 38% από 41- 60 ετών.



**Διάγραμμα 3.3.2 : Ηλικία Εργαζομένων**

Η επόμενη ερώτηση που απαντήθηκε είχε σχέση με την εκπαίδευση που διαθέτει το προσωπικό. Η ερώτηση απαντήθηκε από όλους και αποτελεί σημαντική πληροφορία ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πανεπιστημιακά καταρτισμένο φτάνοντας το 56%. Ένα μικρότερο μέρος των εργαζομένων έχει προβεί στην απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου και βρίσκεται σε υψηλή διοικητική θέση στην εργασιακή ιεραρχία με 18%. Το υπόλοιπο 26% είναι απόφοιτοι είτε Λυκείου είτε Γυμνασίου. Παρατηρείται πως οι θέσεις στις οποίες εργάζονται ανήκουν στο δίκτυο διανομής, ταξινόμησης και αποθήκευσης φαρμάκων.



**Διάγραμμα 3.3.3 : Εκπαίδευση Εργαζομένων**

Η επόμενη ερώτηση ήταν η διάρκεια απασχόλησης στην επιχείρηση και απαντήθηκε από όλο το προσωπικό. Είναι μία ερώτηση που προκαλεί ενδιαφέρον και παράλληλα θετικά συμπεράσματα καθώς η θέληση για παραμονή στην ίδια εταιρεία αποδεικνύει την σωστή μεταχείριση των εργαζομένων και την επιτυχημένη διεκπεραίωση στόχων της επιχείρησης. Εκτενέστερα, το 35% εργάζεται έως 5 χρόνια στην επιχείρηση είτε γιατί είναι μικροί σε ηλικία είτε γιατί η πρόσληψη πραγματοποιήθηκε μέσα σε αυτά τα έτη. Ένα ποσοστό 26% εργάζεται στην εταιρεία από 6 έως 11 χρόνια και το 39% απασχολείται στην ίδια εταιρεία από 12 έως και 22 χρόνια.



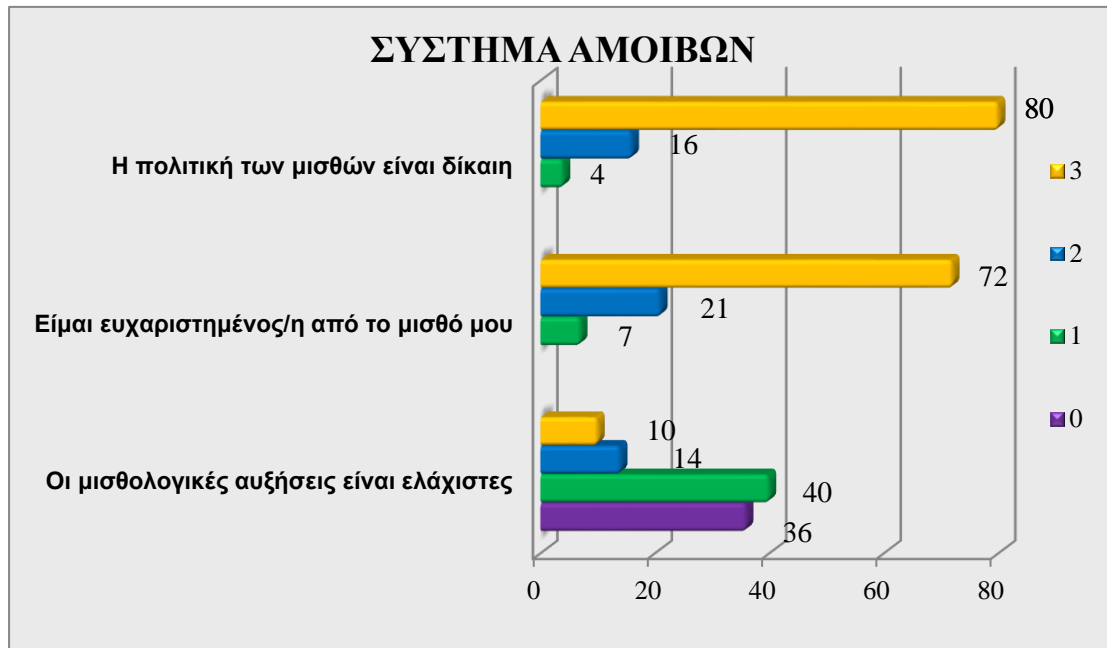
**Διάγραμμα 3.3.4 : Έτη Απασχόλησης**

Οι παραπάνω ερωτήσεις αποτελούν μία θεματική «γνωριμίας» και εναρκτήριας κατανόησης πληροφοριών σχετικά με την φύση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Συνεχίζοντας οι ερωτήσεις θα διαθέτουν την επιλογή ως προς την προτίμηση δηλαδή **0: Διαφωνώ, 1: Διαφωνώ εώς ένα βαθμό, 2: Συμφωνώ εν μέρει, 3: Συμφωνώ απόλυτα**. Στις επόμενες ερωτήσεις θα αναλυθεί κατά πόσο παρακινούνται οι εργαζόμενοι, είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον απασχόλησης, αν είναι επαρκές το σύστημα αμοιβών και οι μέθοδοι της διοίκησης της απόδοσης και το ενδιαφέρον όλου του προσωπικού για τους σκοπούς της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί πως μερικές ερωτήσεις δεν απαντήθηκαν οικειοθελώς από κάποιους εργαζομένους.

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

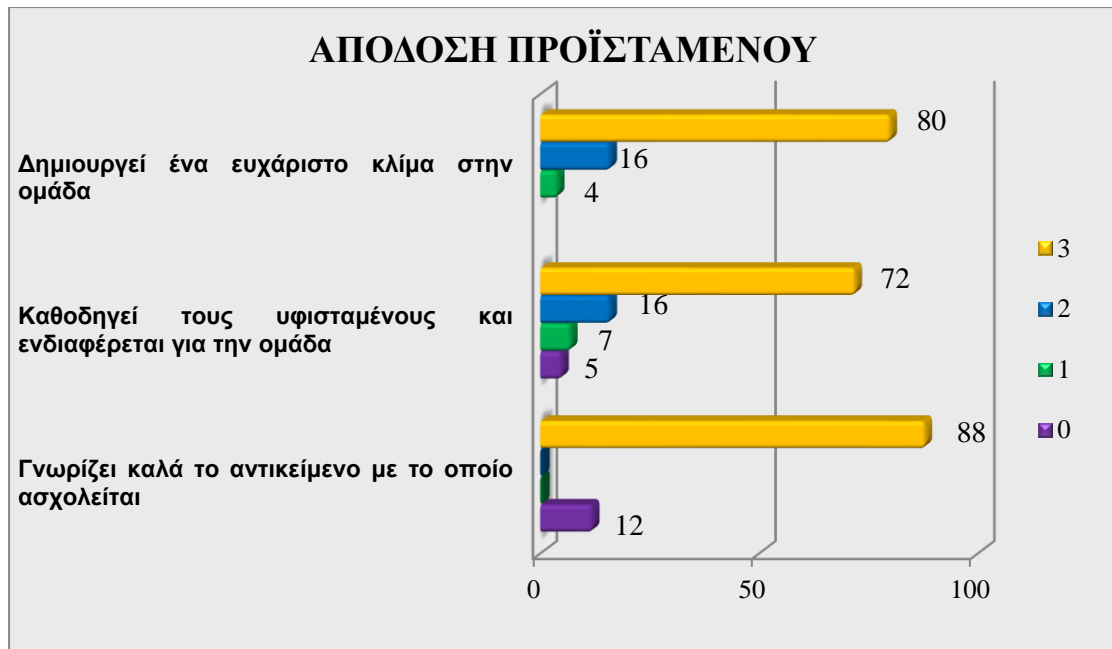
Η πρώτη ερώτηση αφορά το σύστημα αμοιβών. Φαίνεται πως το 72% του προσωπικού είναι ευχαριστημένο από το σύστημα αμοιβών της εταιρείας και μόνο ένα μικρό ποσοστό διαφωνεί ελάχιστα με την μισθολογική κατάσταση. Επίσης η μισθολογική πολιτική κρίνεται από την πλειοψηφία δίκαιη με αμελητέες ποσότητες διαφωνίας που φτάνουν τα 4 άτομα. Φαίνεται ωστόσο πως 36 εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι είναι ελάχιστες και σπάνιες οι πιθανότητες αυξήσεων μεταβλητή που ενδέχεται να επηρεάσει την απόδοσή τους. Όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.





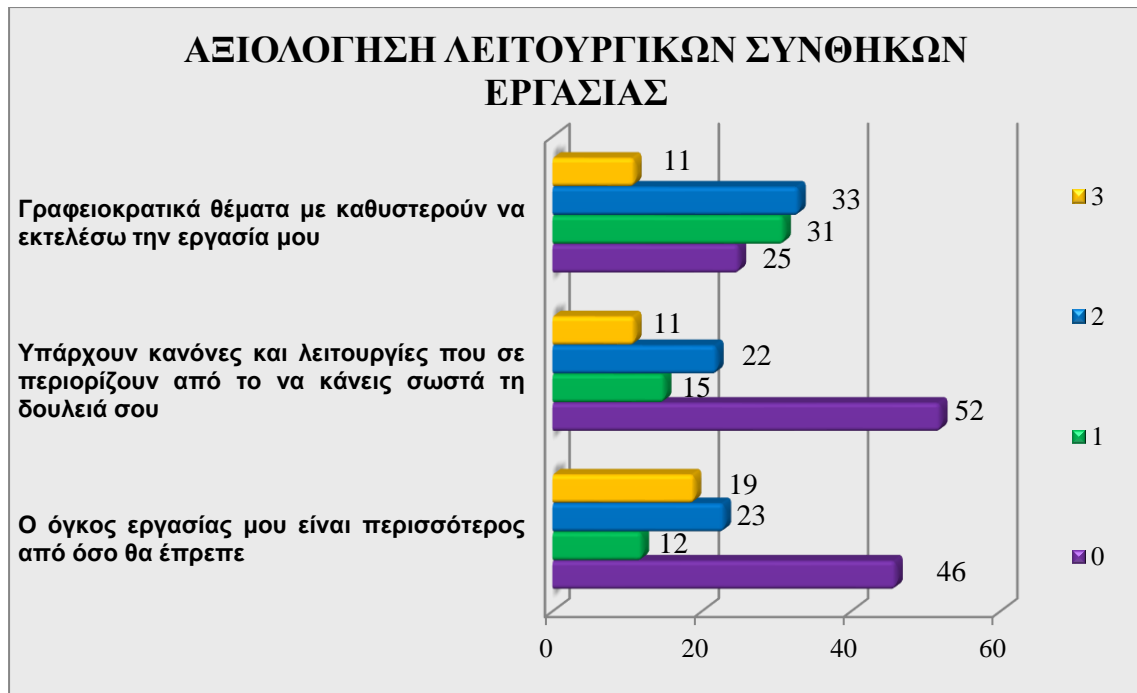
**Διάγραμμα 3.3.5: Σύστημα Αμοιβών**

Σε αυτό το σημείο εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη θέση και το τμήμα τους, σχετικά με τον προϊστάμενό τους. Είναι άκρως θετικά τα αποτελέσματα για την απόδοση των προϊσταμένων. 88 άτομα θεωρούν τους προϊσταμένους τους γνώστες του αντικειμένου που σημαίνει ότι μπορούν να μεταδώσουν καλύτερα και πιο ποιοτικά μεθόδους για τους στόχους που έχει η επιχείρηση, μόνο 12 άτομα διαφωνούν με αυτό. Εξίσου σημαντικό είναι το κλίμα που διαμορφώνει ο προϊστάμενος στην ομάδα του, διαδικασία που εκτελείται επιτυχώς σύμφωνα με 80 εργαζόμενους. Υπενθυμίζεται ότι κανένας εργαζόμενος δεν διαφώνησε με το ευχάριστο κλίμα που δημιουργεί ο προϊστάμενος και αυτό παραπέμπει σε εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας. Τέλος, 72 άτομα υποστηρίζουν ότι λαμβάνουν καθοδήγηση και ενδιαφέρον από τον προϊστάμενό τους με εξαίρεση 12 άτομα που δεν είναι ευχαριστημένοι.



**Διάγραμμα 3.3.6: Απόδοση Προϊσταμένου**

Στην παρακάτω ερώτηση τίθεται το θέμα της αξιολόγησης των συνθηκών από όλες τις βαθμίδες του προσωπικού. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι με το φόρτο εργασίας που έχουν αναλάβει καθώς 46 άτομα το υποστηρίζουν. Εν συνεχεία, υπάρχουν δύο ποσοστά που συμφωνούν εν μέρει (23) και συμφωνούν απόλυτα (19) για τον όγκο που θεωρούν πως έχουν. Το θετικό είναι πως η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως το φόρτο εργασίας είναι επαρκές. Συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η γραφειοκρατία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ταχύτητα με την οποία διεκπεραιώνονται οι επιχειρηματικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, τα ποσοστά που αφορούν την γραφειοκρατία αυξάνονται αισθητά με θετικές απαντήσεις 44 ατόμων. Φαίνεται επίσης πως η ενδοεταιρική οργάνωση είναι εξαιρετική καθώς παραπάνω από το μισό προσωπικό, 67% θεωρεί ότι οι κανόνες και οι λειτουργίες της επιχείρησης δεν τους περιορίζουν και προσφέρεται ευελιξία. Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό των 11 ατόμων ανταποκρίθηκε θετικά, πως υπάρχουν εργασιακοί περιορισμοί.



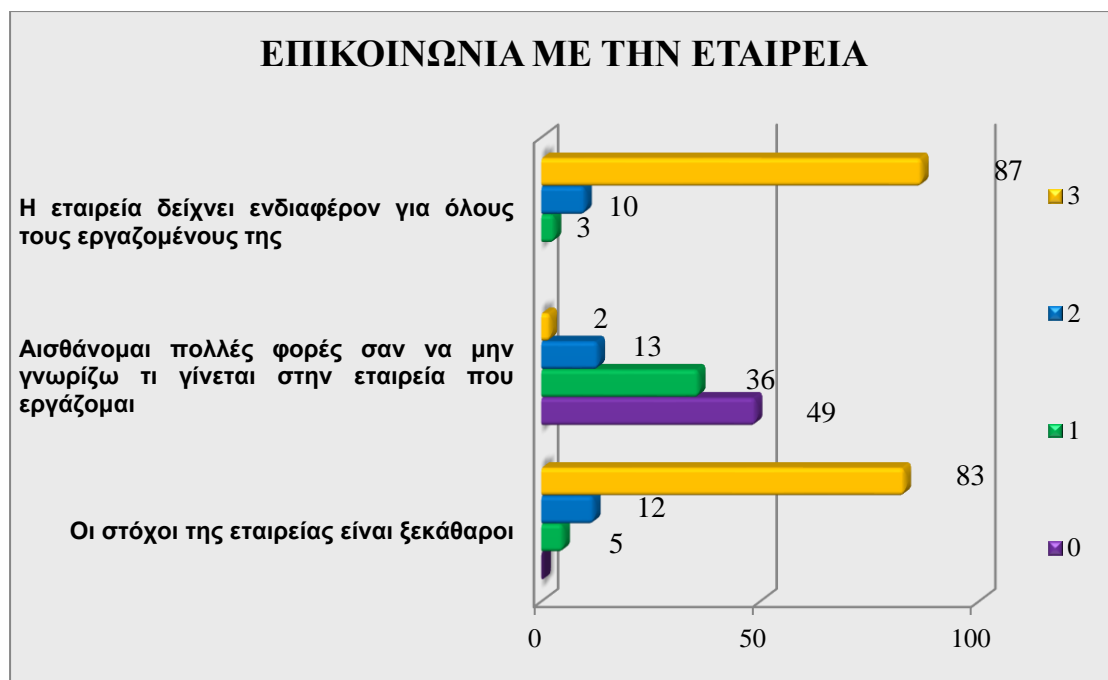
**Διάγραμμα 3.3.7: Αξιολόγηση Λειτουργικών Συνθηκών Εργασίας**

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα απόδοσης σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και υποστηρίζεται πως με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται ευκολότερα και ταχύτερα οι σκοποί της εταιρείας. Ενθαρρυντικά είναι τα στοιχεία που εξάγονται ως προς την καλή συνεργασία και το ευχάριστο περιβάλλον των εργαζομένων. 88 άτομα από τα 100 του προσωπικού συμφώνησαν ότι περνάνε ευχάριστα τον εργασιακό τους χρόνο με τους συναδέλφους τους. Επίσης, συντριπτική πλειοψηφία ταυτίστηκε με την ερώτηση του εάν σχηματίζουν καλή ομάδα και αυτό αποτελεί ένα μεγάλο επίτευγμα για το τμήμα του HR στα τμήματα του Recruiting και της κατάλληλης στελέχωσης. Οι διαμάχες σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι φυσιολογικό να υπάρχουν οπότε 23 άτομα απάντησαν ότι τυχαίνουν τέτοιες καταστάσεις με άλλα 40 άτομα να μην συμφωνούν τόσο.



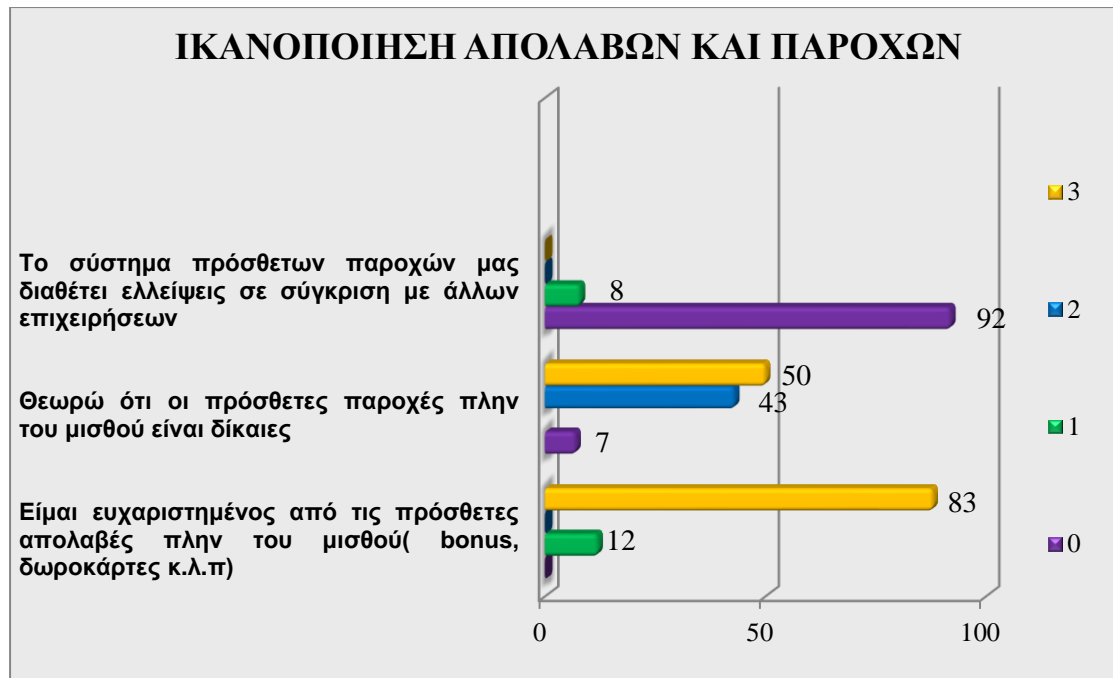
**Διάγραμμα 3.3.8: Εργασιακές Σχέσεις**

Η συγκεκριμένη ερώτηση αφορά την επικοινωνία με τον οργανισμό και κυρίως με τα ανώτατα στελέχη και τους εταίρους της επιχείρησης. Αυτή η ερώτηση αποτελεί κομβικό σημείο καθώς μέσω των απαντήσεων γίνεται εμφανή η επικοινωνία από τα κατώτερα στα ανώτερα στελέχη, εάν ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων, η κατανόηση ως προς τους στόχους της επιχείρησης και της γενικότερης επικοινωνίας από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και αντίστροφα. Σημειώνεται ότι 83 από τους 100 εργαζόμενους κατανοούν πλήρως τους στόχους της επιχείρησης και πως τους είναι ξεκάθαροι σε αντίθεση με ένα μικρό σύνολο εργαζομένων (5), που διαφωνεί ως προς την κατατόπιση της εταιρείας για τους στόχους της. Συνήθως οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τα τεκταινόμενα και ότι συμβαίνει στην επιχείρηση με το μέγεθος να φτάνει τα 49 άτομα, άλλα 36 να συμφωνούν σε γενικές γραμμές και 15 άτομα να διαφωνούν με 13 από αυτά να είναι λιγότερο σίγουροι. Η παραπάνω ερώτηση δείχνει ότι χρειάζεται περισσότερη ανάλυση των θεμάτων της επιχείρησης και κάποια meetings παραπάνω προκειμένου όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για το τι γίνεται στην επιχείρηση. Εξαιρετικά ήταν τα αποτελέσματα σχετικά με το ενδιαφέροντα ο οργανισμός για το προσωπικό. 87 άτομα θεωρούν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους ενώ κανένας δεν διαφώνησε περί αυτού.



**Διάγραμμα 3.3.9: Επικοινωνία με την εταιρεία**

Το σύστημα απολαβών και κινήτρων των επιπρόσθετων απολαβών διαδραματίζει καίριο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η απόδοσή τους καθορίζεται σε μεγάλο ποσοστό από το βαθμό ικανοποίησής τους σχετικά με αυτό. Από τα 100 άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση τα 92 συμφώνησαν ότι δεν υπάρχουν ελλείψεις στο σύστημα πρόσθετων παροχών της εταιρείας ενώ κανείς δεν ισχυρίστηκε ότι υπάρχει κάποιο «ψεγάδι» στην επιχείρηση ως προς αυτή την ερώτηση. Αντιφάσεις παρατηρούνται ως προς το ποσοστό αμεροληψίας του συστήματος των πρόσθετων αμοιβών. Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση διακατέχονται από το φάσμα της υποκειμενικότητας και της σύγκρισης οπότε θεωρείται λογικό να υπάρχουν αρκετές διαφορετικές απόψεις. Δηλαδή, 50 εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν θετικά υποστηρίζοντας ότι είναι δίκαιο το σύστημα πρόσθετων παροχών, 43 άτομα συμφωνούν με κάποιες αμφιβολίες και 7 άτομα διαφωνούν. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όμως φαίνεται να είναι σε υψηλά επίπεδα (83) παρά το αν θεωρούν δίκαιο το σύστημα.



**Διάγραμμα 3.3.10: Ικανοποίηση απολαβών και παροχών**

### 3.4 Συνέντευξη Με Ανώτατο Στέλεχος

Παρακάτω παρουσιάζεται συνέντευξη με ανώτατο στέλεχος, που υπάγεται στο τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου της εταιρείας και εξηγεί τα συστατικά στοιχεία και τις καταστάσεις που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης

#### 1. Πείτε μας λίγα πράγματα για εσάς

Διαθέτω 22 χρόνια εμπειρίας στο τμήμα του HR. Τα πρώτα μου βήματα τα ξεκίνησα στο εξωτερικό πραγματοποιώντας την πρακτική μου άσκηση, όπου και εκεί συνειδητοποίησα και επέλεξα ποιος θα είναι ο επαγγελματικός μου προσανατολισμός. Ερχόμενος στην Ελλάδα εργάστηκα στο τμήμα Δ.Α.Π. σε διάφορες επιχειρήσεις και τα τελευταία 15 χρόνια έχω βρει την επιχείρηση που με αντιπροσωπεύει.

2. ***Ως ανώτερο στέλεχος του Human Resources διαθέτετε καθημερινά πολλές ευθύνες για την εύρυθμη λειτουργία των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Πώς τις διαχειρίζεστε;***

Πρωτίστως το τμήμα διοίκησης λειτουργεί ομαδικά οπότε η διαχείριση αφορά όλα τα άτομα του τμήματος. Όλοι λειτουργούν συνδυαστικά για ένα καλό αποτέλεσμα. Έτσι, το η διαχείριση των αποφάσεων διακατέχεται από επαγγελματισμό, παρακίνηση και σταθερότητα. Η σταθερότητα απαιτείται γιατί επικοινωνείς με όλα τα άτομα της εταιρείας και σε κάθε περίπτωση πρέπει να είσαι δίκαιος και ακέραιος στις αποφάσεις σου. Η παρακίνηση εμπνέει και βοηθάει τους εργαζομένους να είναι αποδοτικοί μέσα στο εταιρικό περιβάλλον. Όσο για τον επαγγελματισμό δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι πρέπει πάντα να ενεργούμε υπό το καθεστώς των εργασιακών κανονισμών και του εργατικού δικαίου και είναι αναγκαίο να ενεργούμε βάσει αυτών.

3. ***Πείτε μας, τι αλλαγές παρατηρείται στον χώρο του HR ;***

Καθώς ασχολούμαι σε αυτό τομέα για περίπου 20 χρόνια θεωρώ πως έχουν αλλάξει πολλά πράγματα και αυτό είναι διακριτό από την δομή και το περιεχόμενο του HR τώρα σε σύγκριση με παλαιότερα. Από το 2000 έως και το 2004 την περίοδο που η Ελλάδα βρισκόταν σε περίοδο ακμής στο 2009 και την εμφάνιση της μακροχρόνιας και ισχυρής οικονομικής κρίσης, της χρεοκοπίας και των περικοπών το corporate περιβάλλον άλλαξε αισθητά. Απολύσεις, μειώσεις μισθών και εξάλειψη του συστήματος κινήτρου και αμοιβών απέδωσε ένα κλίμα δυσάρεστων αλλαγών και μειωμένης αποδοτικότητας των εργαζομένων το οποίο πασχίζαμε να αντιστρέψουμε. Παρόλα αυτά καταφέραμε ως επιχείρηση να διατηρήσουμε έως και σήμερα το 70% των εργαζομένων που είχαμε και στο ξεκίνημα της εταιρείας.

4. ***Υπήρξε κάποια στιγμή στη καριέρα σας που αντιμετωπίσατε μία δύσκολη ενδοεταιρική κατάσταση; Πως την αντιμετωπίσατε;***

Η ομάδα του HR είναι υπεύθυνη για τον χειρισμό παραπόνων, για την συμπλήρωση και την υποβολή εκθέσεων διαφόρων ειδών του προσωπικού και την καταγραφή σοβαρών υποθέσεων mobbing ή συγκρούσεων. Ξεκάθαρα είναι ένα «πόστο» που είναι αναγκαία η διαχείριση και κυρίως η επίλυση τέτοιων θεμάτων. Στο παρελθόν είχα κληθεί να ανταποκριθώ σε μία καταγγελία εργαζόμενου σχετικά με κάποιον παλαιότερο υπεύθυνο τμήματος που φερόταν με όχι και τόσο ευγενικό τρόπο στους υφιστάμενούς του, έτσι συναντήθηκα με τον εργαζόμενο και να καταγράψω τα παράπονά του. Αφού υπενθύμισα στον εργαζόμενο πως ότι συζητάμε είναι εμπιστευτικό και μένει μεταξύ μας κυρίως για να νιώσει άνετα, και μου περιέγραψε την κατάσταση με παρουσία βέβαια του δικού μου τότε μάνατζερ αναλύσαμε την κατάσταση. Το ίδιο συνέβη και με το άλλο εμπλεκόμενο άτομο σε ξεχωριστή συνάντηση. Συζητώντας την κατάσταση με το μάνατζερ μου αποδείχθηκε πως ο υπάλληλος είχε κάποια προσωπικά θέματα που τον απασχολούσαν, τον αποσπούσαν από το έργο του. Η κατάσταση διευθετήθηκε με μία τελευταία συνάντηση με τον μάνατζέρ μου, εμένα, τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του. Εκεί συζητήθηκαν τα ενδεχόμενα και πάρθηκαν οι κατάλληλες αποφάσεις. Μέσα από τέτοιες εκβάσεις συνειδητοποιούμε πως με ήρεμες συζητήσεις εντός και εκτός εργασιακού χώρου όλα μπορούν να λυθούν.

**5. Διαθέτετε κάποια στρατηγική ούτως ώστε να προσελκύετε και να επιλέγετε άτομα κατάλληλα για τους στόχους της εταιρείας ;**

Η εμπειρία και η γνώση που διαθέτει όλη η ομάδα συμβάλλουν στην προσέγγιση νέων ταλέντων και στην σφαιρική αξιολόγηση του υποψηφίου. Ακόμη εξετάζουμε τους υπάρχοντες εργαζομένους σε νέους ρόλους και αφουγκραζόμαστε τις ανάγκες τους για να είναι αποδοτικοί. Παράλληλα δεν επαναπαυόμαστε και ερευνούμε ενδελεχώς την αγορά εργασίας. Αναμειγνύουμε με επιχειρηματική στρατηγική και δομή τις



ικανότητες των υποψηφίων ούτως ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί της εταιρείας και το εργασιακό περιβάλλον να είναι κατάλληλο. Υπενθυμίζεται βέβαια, ότι είμαστε υπεύθυνοι εμείς ως στελέχη που διαπράττουμε recruiting, να δεσμευτούμε στον υποψήφιο την προσωπική του ανάπτυξη, την συνεργασία με άριστους επαγγελματίες και την επαγγελματική εξέλιξη μέσω της εργασίας του καθώς η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η πιο δυνατή μας στρατηγική.

- 6. Αναφέρατε ότι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η πιο δυνατή στρατηγική. Θα θέλατε να μας πείτε σε ποια skills οι επιχειρήσεις επενδύουν για τους εργαζομένους τους ;**

Η μακροχρόνια κρίση έχει οδηγήσει σε μείωση των προϋπολογισμών για την επιμόρφωση των εργαζομένων. Ως προτεραιότητες έχουν τεθεί η επιβίωση, οι φοροελαφρύνσεις, η αύξηση της ρευστότητας και η σμίκρυνση των δαπανών. Πέρα από αυτά όμως οι εταιρείες έσπευσαν σε δημιουργία καινοτόμων θεμάτων όπως για παράδειγμα ηγετικών δεξιοτήτων και επικοινωνιακή ανάπτυξης. Είναι δεξιότητες που βοηθάνε όλους τους εργαζομένους και παράλληλα τους κάνουν πιο αποδοτικούς ως προς τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Ακόμη, μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρει επιχείρηση εντάσσονται και θεματικές που ζητήθηκαν και από τους ίδιους τους εργαζόμενους όπως πωλήσεων και τεχνικής υποστήριξης. Σημασία έχει να έχουμε ποιοτικό feedback από τους εργαζόμενους.

- 7. Το σύστημα των αμοιβών και των κινήτρων σας θεωρείτε ότι εφάπτεται με τις ανάγκες των εργαζομένων σας ;**

Γενικότερα επικρατεί μία νοοτροπία στην αγορά εργασίας πως οι απολαβές των εργαζομένων δεν ανταποκρίνονται στον όγκο των εργασιακών τους καθηκόντων. Το τμήμα της διοίκησης των εργαζομένων μας επιτελεί ετησίως έρευνες σχετικά με την ικανοποίησή τους ως προς τις αποδοχές. Τα αποτελέσματα που εξάγονται αποδεικνύουν ότι είμαστε ένας

οργανισμός που λόγω και της ιδιαίτερης φύσης του, έχει ανάγκη από άτομα εντόνως παρακινούμενα, οπότε διατηρούμε τις αμοιβές σε υψηλά επίπεδα, συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις και τα μόνους καθίστανται αρκετά δελεαστικά.

**8. Θα θέλατε να μας δώσετε συγκεκριμένα παραδείγματα επ' αυτού;**

Φυσικά. Σχετικά πρόσφατα μαζί με την ομάδα μου αναπτύξαμε ένα πρόγραμμα όπου προσφέραμε δωροκάρτες αξίας 50 ευρώ σε εργαζόμενους που ξεπερνούσαν τους επιθυμητούς στόχους κάθε τέλος του μήνα. Επίσης προσθέσαμε 1 ώρα πληρωμένη άδειας- PTO για κάθε 60 μέρες σε εργαζόμενους που τηρούσαν το ωράριο τους καθημερινά. Παράλληλα διοργανώσαμε events και workshops 3 φορές το χρόνο για να προωθήσουμε την κοινωνικοποίηση και το εργασιακό ευ ζην των εργαζομένων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσω της υπάρχουσας έρευνας πρωτογενή και δευτερογενή, επιδιώξαμε την εξερεύνηση της σημασίας της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και τρόπους διατήρησής του από το αρμόδιο τμήμα ιδίως στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Αποδεικνύεται λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι μίας επιχειρηματικής οντότητας αποτελούν τον πυλώνα της για την εύρυθμη λειτουργία της. Όταν ο εργαζόμενος αξιοποιείται με τα κατάλληλα μέσα αυξάνει τις πιθανότητες της επιχείρησης για επιτύχει και να εκπληρώσει τους σκοπούς της. Στο σύνολο τους όλοι η οργανισμοί διαθέτουν κοινούς σκοπούς, και στην περίπτωση της εξετάζουσας εταιρείας, που δεν αποτελεί εξαίρεση, η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι προτεραιότητα. Στους πρόσθετους στόχους της περιλαμβάνονται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι καλές πελατειακές σχέσεις.

Γίνεται εμφανές επίσης πως το καίριο καθήκον του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποσκοπεί στην λειτουργική τοποθέτηση των εργαζομένων ανάλογα με τις βλέψεις, τα προσόντα τους και την εκπαίδευσή τους. Αυτό σημαίνει ότι το τμήμα αυτό είναι απαραίτητο να μην επαναπαύεται και να πειραματίζεται συνεχώς αναδιαρθρώνοντας τους εργαζομένους σε διαφορετικές θέσεις εργασίας με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η επιμόρφωση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ειδικά στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις αποτελεί κίνηση στρατηγικής σημασίας. Η επιχείρηση επενδύει με αυτό τον τρόπο στο εργατικό δυναμικό και λειτουργεί ανθρωποκεντρικά απέναντι στο προσωπικό της. Οι εργαζόμενοι αποκτώντας νέες δεξιότητες αφοσιώνονται περαιτέρω στους στόχους της εταιρείας με αποτέλεσμα την συμπερίληψή τους στο όραμά της. Η αναγνώριση της προσπάθειας και η συμβολή του ατόμου είναι ακόμη κάποιοι λόγοι που ο εργαζόμενος διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την απόδοσή του. Ενδότερη έρευνα, που συμπεριλαμβάνεται στο προηγούμενο κεφάλαιο, ενισχύει αυτά που αναφέρονται.

Όλα τα παραπάνω, συμβάλλουν στην ποιοτική πορεία μίας επιχείρησης. Μέσω της ομαδικής συνεργασίας, του συστήματος παρακίνησης και της επιβράβευσης οι εργαζόμενοι ευδοκιμούν, παράλληλα με την εταιρεία.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

QUESTIONS	0=Disagree	1= Neither	2= Agree	3= Strongly Agree
1. Η πολιτική των μισθών είναι δίκαιη				
2. Είμαι ευχαριστημένος/η από το μισθό μου				
3. Οι μισθολογικές αυξήσεις είναι ελάχιστες				
4. Δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα στην ομάδα				
5. Καθοδηγεί τους υφισταμένους και ενδιαφέρεται για την ομάδα				
6. Γνωρίζει καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται				
7. Γραφειοκρατικά θέματα με καθυστερούν να εκτελέσω την εργασία μου				
8. Υπάρχουν κανόνες και λειτουργίες που σε περιορίζουν από το να κάνεις σωστά τη δουλειά σου				
9. Ο όγκος εργασίας μου είναι περισσότερος από				

όσο θα έπρεπε

10. Περνάω  
ευχάριστα με τους  
συναδέλφους μου

11. Σχηματίζουμε  
μία πολύ καλή  
ομάδα με τους  
υπόλοιπους  
συνεργάτες

12. Υπάρχουν  
έντονοι  
διαπληκτισμοί στο  
χώρο εργασίας

13. Είμαι  
ευχαριστημένος  
από τις πρόσθετες  
απολαβές πλην  
του μισθού(  
bonus,  
δωροκάρτες κ.λ.π)

14. Θεωρώ ότι οι  
πρόσθετες  
παροχές πλην του  
μισθού είναι  
δίκαιες

15. Το σύστημα  
πρόσθετων  
παροχών μας  
διαθέτει ελλείψεις  
σε σύγκριση με  
άλλων  
επιχειρήσεων

16. Οι στόχοι της  
εταιρείας είναι  
ξεκάθαροι

17. Αισθάνομαι  
πολλές φορές σαν  
να μην γνωρίζω τι  
γίνεται στην  
εταιρεία που  
εργάζομαι

18. Η εταιρεία  
δείχνει  
ενδιαφέρον για  
όλους τους

εργαζομένους της				
------------------	--	--	--	--

Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και διατηρούν την ανωνυμία τους





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π., Β. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων . Μεταίχμιο.

ΙΟΒΕ. (2019). *Φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα & Γεγονότα και Στοιχεία για το 2018*. ΙΟΒΕ.

Ιορδανόγλου Δ., Ι. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις,. Κριτική.

Κανελλόπουλος Χ., Κ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Σταμούλης.

Κουσουκάκου Χ. & Φραγκουδάκη Χ. (2005). *Οι δομές τα προβλήματα και οι προοπτικές του κλάδου των φαρμακευτικών επιχειρήσεων*. ΙΟΒΕ.

Ναυτεμπορική. (2021). Άνοδος κερδοφορίας για τις φαρμακευτικές. <https://m.naftemporiki.gr/story/1731965/anodos-kerdoforias-gia-tis-farmakeutikes>.

Νικολάου Ι., Ν. (2004). Μέθοδοι επιλογής προσωπικού και χρήση τους στην Ελλάδα , . HR Trends.

Παπαλεξανδρή Αθ. & Μπουραντάς Δ., Π. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Μπένου.

Σκουφού Δ., Σ. (2002). Απειλή χρεοκοπίας στις ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες, *Τα Νεα* .

ΣΦΕΕ. (2021). Η ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. 67-69. ΙΟΒΕ.

ΣΦΕΕ. (2017). Σχετικά με τον ΣΦΕΕ., <https://www.sfec.gr/sfec/piiimaste/>.

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., Τ. (2004). Διοίκηση Προσωπικού. Rosili.

Χυτήρης Λ., Χ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,. 18-21. INTERBOOKS.

## Ξενογλώσση

Bamberger P. & Philips B. (1991). Organizational & Business Environment: Parallel Vs Conflicting Influences on HR In Pharmaceutical Industry. 153-182. HR Management.

Beardwell & Holden & Claydon, B. (2004). Human Resource Management. Prentice Hall Financial Times.

Bratton J. & Gold J., B. (2012). *Human Resource Management Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.

Cram.com. (2021). Importance Of Human Resources Management In Pfizer And Human Resource Management. <https://www.cram.com/essay/Importance-Of-Human-Resources-Management-In-Pfizer/>.

Ellis M., E. (2019). Top 10 pharmaceutical companies to work for according to Glassdoor. <https://www.proclinical.com/blogs/2019-2/glassdoors-top-10-pharmaceutical-companies-to-work-for>.

Golec A. & Kahya E., G. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. 116-145. Industrial Engineering.

Great Place to Work, (2021). Fortune Best Workplaces in Health Care & Biopharma™ 2021. Great Place to Work. <https://www.aenorasis.com/>. (2019).

Human Resource Management, (2020). The Historical Background Of Human Resource Management.

Ian Beardwell & Len Holden, (1997). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Pitman.

J.Jones, J. (1996). *Strategic HRM*. Technovation.

Makridaki S.& Caloghirou Y.& Papagiannakis L. & Trivellas P., The Dualism of Greek Firms and Management: Present State and Future Implication. 381-402. European Management Journal.

Mathis R. & Jackson J. & Valentine I., (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

Myloni B. & Harzing A. & Mirza H., (2004). Human Resource Management in Greece. Have the Colours of Culture Faded Away? 59-76. International Journal of Cross Cultural & Management.

Naftemporiki. (2021). Άνοδος κερδοφορίας για τις φαρμακευτικές: Έρευνα της New Times για τη διετία 2018-2019 - Πάνω από 900 εκατ. το clawback το 2020.

Pfizer, P. (2016). Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ PFIZER. <https://www.pfizer.gr/el/>.

Pieper R., P. (1993). Fallstudien zum Strategischen Management . Gabler Verlag.

Rasch L., R. (2010). EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AND THE 95/5 RULE. 407-414. Community College Journal of Research and Practice.

Rihan Ibrahim, R. (2019). What is Human Resources Management ?

Schuler R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. 18.

Schuller R. & Jackson S., S. (2001). HR issues in Relation to Career. 1-20. European Management Journal .

Storey J., S. (1992). Developments in the management of HR. Blakwell.

Szamosi T. & Wood G. & Collings D., S. (2019). *Human Resource Management: A Critical Approach*. London: Routledge.

