

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Υποβληθείσα για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Οικονομικής και Επιχειρησιακής

Στρατηγικής

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αδαμοπούλου Αθηνά

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Σεπτέμβριος 2006

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το θέμα της Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management) και να μελετήσει την εφαρμογή και την επίδραση της στην εύρυθμη λειτουργία πέντε φαρμακευτικών εταιριών. Καταρχάς, παρουσιάστηκε η έννοια της Διοίκησης της Απόδοσης, οι αρχές, οι στόχοι της και οι διαδικασίες που περιλαμβάνει. Στη συνέχεια, μελετήθηκε ο ρόλος της αξιολόγησης της απόδοσης στην Διοίκηση της Απόδοσης και αναλύθηκαν τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης. Επιπλέον, εξετάστηκε η σημασία του Συστήματος των Αμοιβών στο Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (ΣΔΑ) και αναλύθηκαν τα υπάρχοντα Συστήματα των Αμοιβών. Ακολουθώντας, μελετήθηκε ο κλάδος των φαρμάκων στην Ελλάδα και στη συνέχεια παρατίθεται μελέτη περιπτώσεων του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης των φαρμακευτικών εταιριών Novartis, AstraZeneca, Pfizer, Vianex και Galenica. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την σύγκριση των χαρακτηριστικών των ΣΔΑ των εξεταζόμενων εταιριών και οι λόγοι για τους οποίους η Pfizer θεωρείται ότι έχει το πιο αποτελεσματικό ΣΔΑ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στη συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Σταματίνα Χατζηδήμα, για την εξαιρετική συνεργασία και τη σημαντική καθοδήγηση που μου προσέφερε. Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τους υπευθύνους Ανθρωπίνου Δυναμικού των φαρμακευτικών εταιριών για τις πληροφορίες και το πλούσιο υλικό που μου παρείχαν. Πιο συγκεκριμένα, τον κ. Δημήτριο Τσιμπόκη από τη Novartis, τον κ. Παπαγιάννη Νικόλαο από την AstraZeneca, την κα. Γιόλα Ακριώτη από την Pfizer, την κα Γεωργίου από την Vianex και τον κ. Μάνο Ξένο από την Galenica.

Θέλω να εκφράσω επίσης τις ευχαριστίες μου στην κα Ελένη Πάτρα και τον κ. Κωνσταντίνο Παπούλια για την βιβλιογραφία και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχαν. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στηρίζει σε όλες τις προσπάθειες μου και η συμπαράσταση της υπήρξε πολύτιμη για την συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Planning)	
1.1 Ορισμός της Διοίκησης της Απόδοσης.....	3
1.2 Στόχοι της Διοίκησης της Απόδοσης.....	4
1.3 Αρχές της Διοίκησης της Απόδοσης.....	5
1.4 Δραστηριότητες της Διοίκησης της Απόδοσης.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	8
Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης	
2.1 Αξιολόγηση της απόδοσης και Διοίκηση της Απόδοσης	8
2.2 Στόχοι Αξιολόγησης της Διοίκησης της Απόδοσης.....	9
2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	10
2.4 Οι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση.....	18
2.5 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	25
Συστήματα Αμοιβών	
3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Συστήματος Αμοιβών.....	26

3.2 Στόχοι του Συστήματος Αμοιβών.....	28
3.3 Περιεχόμενο Συστημάτων Αμοιβών.....	32
3.4 Συστήματα Σταθερών Αμοιβών.....	33
3.5 Είδη Μεταβλητών Αμοιβών Βάσει Απόδοσης.....	35
3.6 Ομαδικά Κίνητρα.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	39
Η αγορά του φαρμάκου στην Ελλάδα	
4.1 Ο κλάδος των Φαρμάκων στην Ελλάδα.....	39
4.2 Οι εξεταζόμενες εταιρίες.....	45
4.2.1 Novartis.....	47
4.2.2 AstraZeneca.....	53
4.2.3 Pfizer.....	59
4.2.4 Vianex.....	63
4.2.5 Galenica.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	70
Σύγκριση Τών Συστημάτων Διοίκησης Της Απόδοσης Στις Εξεταζόμενες Φαρμακευτικές Εταιρίες	
5.1 Κοινά σημεία – Διαφορές των ΣΔΑ.....	70
5.2 Συμπεράσματα.....	75
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	

Πίνακας 4.1 Μερίδια αγοράς των φαρμακευτικών εταιριών.....	46
ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
Διάγραμμα 1.1 Κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης.....	8
Διάγραμμα 3.1 Στόχοι και Χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών.....	31
Διάγραμμα 3.2 Είδη Αμοιβών.....	33
Διάγραμμα 4.1 Εξέλιξη Εγχώριας Παραγωγής σε αξία (€).....	41
Διάγραμμα 4.2 Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής.....	43
Διάγραμμα 4.3 Πωλήσεις των φαρμακευτικών εταιριών τα έτη 2002-2004.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	83
1. Ερωτηματολόγιο.....	83
2.Α.Περιγραφή των χαρακτηριστικών των ιατρικών αντιπροσώπων της Galenica.	88
2.Β.Φόρμα αξιολόγησης ιατρικών αντιπροσώπων της Galenica.....	90
3.Α.Περιγραφή των χαρακτηριστικών των προϊσταμένων της Galenica	94
3.Β.Φόρμα αξιολόγησης προϊσταμένου της Galenica	97

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση της Απόδοσης (ΔΑ) είναι η στρατηγική και ενσωματωμένη διαδικασία που επιφέρει συνεχή επιτυχία στην επιχείρηση βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων και αναπτύσσοντας τις ικανότητες των ατόμων και των ομάδων. Είναι σαφές ότι κάθε επιχείρηση σχεδιάζει και αναπτύσσει το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (ΣΔΑ) σύμφωνα με το μέγεθος της, την οργανωτική της δομή, τις αρχές και την κουλτούρα της. Η εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης (ΔΑ) αποτελεί πρόκληση για κάθε επιχείρηση καθώς επιφέρει αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης ως σύνολο, ωστόσο λίγες είναι οι εταιρίες στον ελληνικό χώρο που το εφαρμόζουν.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει το ΣΔΑ στις φαρμακευτικές εταιρίες, την αποτελεσματικότητά του ως προς την λειτουργία και την εξέλιξη των εταιριών. Επιλέξαμε να εξετάσουμε εταιρίες που ανήκουν στον κλάδο των φαρμάκων καθώς η διαρκώς αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη Ελλάδα, επιδρά ευεργετικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των εταιριών που δραστηριοποιούνται στο φαρμακευτικό κλάδο, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Πρόκειται δηλαδή για ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο και ζωτικής απασχόλησης στον οποίο απασχολούνται περισσότεροι από 11.200 εργαζόμενοι. Επιπλέον, η εγχώρια φαρμακευτική δαπάνη το 2004 ανήλθε στα €2,9 δις., παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση 12,6% την περίοδο 2000-2004, κάτι που δείχνει την ανάπτυξη του κλάδου και τις προοπτικές που εμφανίζονται για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο.

Οι πέντε εταιρίες που επελέγησαν είναι από τις μεγαλύτερες στο φαρμακευτικό κλάδο, οι τρεις πρώτες είναι θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών εταιριών ενώ οι δύο είναι ελληνικές εταιρίες. Οι εταιρίες είναι οι Novartis, AstraZeneca, Pfizer, Vianex και Galenica. Χρειάζεται να τονίσουμε ότι ενώ οι ξένες εταιρίες ασχολούνται μόνο με την προώθηση των φαρμακευτικών προϊόντων, οι ελληνικές εταιρίες Vianex και Galenica προβαίνουν πρώτα στην παραγωγή των φαρμακευτικών προϊόντων και στη συνέχεια τα προωθούν. Επίσης, οι ελληνικές φαρμακευτικές εταιρίες συνεργάζονται με ξένες εταιρίες των οποίων τα προϊόντα αναλαμβάνουν να προωθήσουν.

Τα στοιχεία αναφορικά με το ΣΔΑ που εφαρμόζουν οι εταιρίες προήλθαν από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιριών (Παράρτημα 1). Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναλύεται σε επίπεδο θεωρίας η Διοίκηση της Απόδοσης (Κεφάλαιο 1), μερικές βασικές παράμετροι του ΣΔΑ (Κεφάλαια 2,3) ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση του ΣΔΑ της κάθε φαρμακευτικής εταιρίας ξεχωριστά (Κεφάλαιο 4). Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η σύγκριση των ΣΔΑ των εταιριών και τα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management)

1.1 Ορισμός της Διοίκησης της Απόδοσης

Η Διοίκηση της Απόδοσης (ΔΑ) είναι μια διαδικασία η οποία συντελεί στην αποτελεσματική διοίκηση των ατόμων και των ομάδων με σκοπό να επιτύχει υψηλά επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τους M.Armstrong & A.Baron (1998), η Δ.Α είναι μια στρατηγική και ολοκληρωμένη διαδικασία, η οποία επιτυγχάνει παρατεταμένη επιτυχία στις επιχειρήσεις βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων και αναπτύσσοντας τις ικανότητές τους. Η Δ.Α είναι μια στρατηγική που συνδέει κάθε ενέργεια της επιχείρησης με τις πρακτικές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, με την κουλτούρα και την επικοινωνία εντός της επιχείρησης. Η φύση της στρατηγικής εξαρτάται κάθε φορά από τη δομή της επιχείρησης για αυτό το λόγο διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Η Δ.Α με την ευρύτερη έννοια σχετίζεται με όλες τις επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους που υιοθετεί η επιχείρηση με απώτερο σκοπό να βελτιώσει την ατομική, ομαδική και εταιρική αποτελεσματικότητα καθώς και να αναπτύσσει συνεχώς τη γνώση. Η βελτίωση της απόδοσης και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται αφορά όλα τα άτομα της επιχείρησης και δεν είναι αποκλειστική μέριμνα των διευθυντικών στελεχών.

1.2 Στόχοι της Διοίκησης της Απόδοσης

Όπως υποστηρίζουν οι Philpott και Sheppard, ο βασικότερος στόχος της Δ.Α είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα στην επιχείρηση στην οποία τα άτομα και οι ομάδες αναλαμβάνουν την υποχρέωση για τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και της συνεισφοράς τους.

Πιο συνοπτικά, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τους επιμέρους στόχους της Δ.Α ως εξής:

- Να βοηθά ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η απόδοση της επιχείρησης
- Να ενεργεί ως μοχλός για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας στην επιχείρηση προσανατολισμένης προς την απόδοση
- Να αυξάνει τα κίνητρα και την δέσμευση των εργαζομένων
- Να παρακινεί τους εργαζομένους να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους και να αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση
- Να ενθαρρύνει την ανάπτυξη της συνοχής και της απόδοσης των ομάδων
- Να δημιουργεί επικοινωνιακές και ειλικρινείς σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους στη διαδικασία του συνεχούς διαλόγου προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση
- Να παρέχει τις ευκαιρίες στους εργαζομένους να εκφράζουν τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες τους αναφορικά με την εργασία τους

1.3 Οι αρχές της Διοίκησης της Απόδοσης

Η Δ.Α στηρίζεται στις παρακάτω αρχές που επιτυχώς έχει συνοψίσει ο Μ. Armstrong (2000):

- Μεταφράζει με σαφήνεια τους εταιρικούς στόχους σε ατομικούς, ομαδικούς και τμηματικούς
- Βοηθά να γίνονται πιο ευδιάκριτοι οι εταιρικοί στόχοι
- Είναι μια συνεχής και εξελικτική διαδικασία στην οποία η απόδοση εξελίσσεται με το χρόνο
- Βασίζεται στη συναίνεση και συνεργασία και όχι στον έλεγχο και τον καταναγκασμό
- Δημιουργεί μια κοινή λογική για το τι απαιτείται προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και πώς αυτό θα επιτευχθεί
- Ενθαρρύνει την ατομική διοίκηση της απόδοσης
- Προϋποθέτει ανοιχτή και ειλικρινή διοίκηση και ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων
- Απαιτεί μια συνεχή ανασκόπηση
- Μετρά και αξιολογεί την απόδοση σύμφωνα με τους κοινά αποδεκτούς στόχους
- Πρέπει να εφαρμόζεται στο σύνολο του προσωπικού
- Δεν επιλαμβάνεται αρχικά να συνδέσει την απόδοση με τη χρηματική αμοιβή

1.4 Οι δραστηριότητες (Ο κύκλος) της Διοίκησης της Απόδοσης

Είναι σαφές ότι κάθε επιχείρηση σχεδιάζει, δημιουργεί και εφαρμόζει ένα Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (ΣΔΑ) που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της, την οργανωτική της δομή και την κουλτούρα της. Επιπλέον, προκειμένου ένα ΣΔΑ να είναι επιτυχές χρειάζεται να δίνει έμφαση στις εταιρικές αξίες και στόχους και να εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό.

Η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να περιγραφεί ως ένα συνεχής κύκλος που περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες :

- Προγραμματισμός της Απόδοσης

Ο προγραμματισμός της απόδοσης περιλαμβάνει τους στόχους που διαμορφώνονται σε συνεργασία του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο καθώς και την εργασιακή συμπεριφορά. Οι στόχοι είναι αυστηρά καθορισμένοι και μετρήσιμοι, δίνεται ο χρονικός ορίζοντας καθώς και τα κριτήρια απόδοσης, ώστε να μετριέται εύκολα η απόδοση του εργαζομένου.

- Διαχείριση της Απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης στοχεύει στη συνεχή παρακολούθηση της πορείας του εργαζομένου. Είναι το στάδιο το οποίο περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση του εργαζομένου (feedback) σχετικά με την απόδοση του, συντάσσονται ανεπίσημες εκθέσεις αναφορικά με την πρόοδο του, επανακαθορίζονται οι στόχοι του εργαζομένου

και επιλύονται τα όποια προβλήματα απόδοσης παρουσιαστούν. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καθοριστικός καθώς χρειάζεται να υποστηρίξει και να συμβουλευτεί τους υφισταμένους του ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

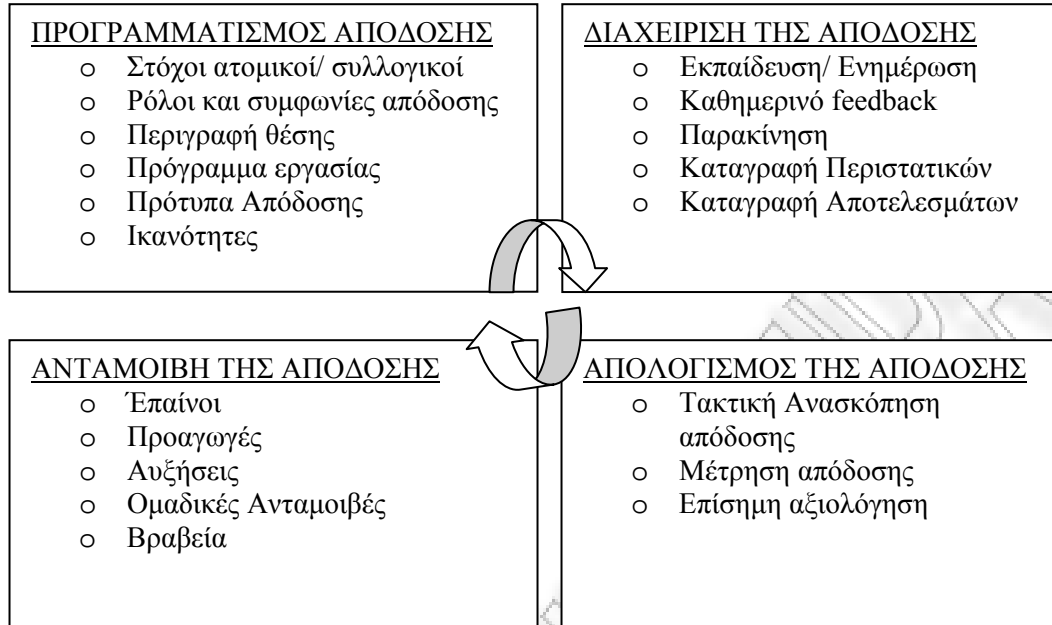
- Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η επίσημη ανασκόπηση της απόδοσης του εργαζομένου για την περίοδο που πέρασε. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με στόχο τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την αναπροσαρμογή των στόχων καθώς και του Συστήματος των Αμοιβών .

- Ανταμοιβή της Απόδοσης

Η ανταμοιβή της απόδοσης αποτελεί την τελευταία διαδικασία στον κύκλο της απόδοσης και συνδέεται με όλες τις προηγούμενες ενέργειες. Ένα ορθά διαμορφωμένο Σύστημα Αμοιβών στοχεύει να εξασφαλίζει την ενίσχυση της ενεργοποίησης και του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για συνεχή προσπάθεια και την ακριβοδίκαιη κατανομή της αμοιβής σύμφωνα με την ατομική απόδοση και τη συμμετοχή στο ομαδικό πνεύμα.

Ο κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί :



Διάγραμμα 1.1 Ο Κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης

2.1 Αξιολόγηση της απόδοσης και Διοίκηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) είναι η συστηματική εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας και στις δυνατότητες εξέλιξης. Η αξιολόγηση έχει ως βασικό στόχο να πληροφορήσει για το

βαθμό που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στο έργο και στους στόχους που έχουν τεθεί και παράλληλα να εντοπίσει τις πρόσθετες ικανότητες ή τις αδυναμίες των αξιολογούμενων, ώστε να προωθηθούν οι ικανότεροι και να υποστηριχθούν όσοι υστερούν.

Αξίζει να σημειωθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ της αξιολόγησης και της διοίκησης της απόδοσης. Σύμφωνα με τον παραδοσιακό της ρόλο, η αξιολόγηση χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Δηλαδή σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω του ελέγχου, μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» βάσει της απόδοσης που παρουσίασε ο εργαζόμενος στο παρελθόν. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι μια σειρά κριτηρίων και στη συνέχεια έπεται η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Η παραπάνω πρακτική έχει και τα ανάλογα αποτελέσματα. Δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, ενώ οι αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και τη υποτιμούν.

Αντίθετα, η διοίκηση της απόδοσης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό και δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Η αξιολόγηση αποτελεί επιμέρους δραστηριότητα της διοίκησης της απόδοσης και έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση, τη μάθηση και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις.

2.2 Οι Στόχοι Αξιολόγησης στη Διοίκηση της Απόδοσης

Πρωταρχικό στοιχείο ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Με τον καθορισμό των στόχων καθίστανται σαφείς σε όλους οι λόγοι για τους οποίους γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος απόδοσης της εταιρίας.

Είναι κατανοητό ότι τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης ικανοποιούν κοινούς βασικούς στόχους. Ωστόσο, κατά περίπτωση χρειάζεται να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα και τις βασικές αξίες της επιχείρησης καθώς και της στρατηγικής της. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους κυριότερους στόχους ενός συστήματος αξιολόγησης.

- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις.
- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας
- Η συμβολή των προϊσταμένων στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης της εταιρίας

- ο Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας

2.3 Οι Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Οι υπεύθυνοι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και οι θεωρητικοί που ασχολούνται με θέματα αξιολόγησης του προσωπικού έχουν αναπτύξει μια ολόκληρη σειρά μεθόδων που έχουν ως κύριο στόχο να μετρούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την απόδοση των εργαζομένων. Θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε σε γενικές γραμμές τις σπουδαιότερες μεθόδους αξιολόγησης και για να είναι πιο συγκροτημένη η παρουσίαση θα πρέπει να τις ταξινομήσουμε σε διάφορες κατηγορίες. Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφοροι τρόποι κατάταξης των μεθόδων αξιολόγησης. Στη συγκεκριμένη εργασία θα ακολουθήσουμε την κατάταξη που έχουν εφαρμόσει οι Schuler & Jackson (2000), οι οποίοι προβαίνουν στη διάκριση των μεθόδων αξιολόγησης ανάλογα με το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά τους σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) συγκριτικές μέθοδοι, β) αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα, γ) αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα.

A) Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

Η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στο χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων σε σύγκριση:

i. Κατάταξη (Ranking)

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο οι υπάλληλοι συγκρίνονται απ'ευθείας μεταξύ τους. Ο προϊστάμενος ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στη χρήση, δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλούς χρηματικούς πόρους. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δεν ενδείκνυται για μεγάλο αριθμό εργαζομένων καθώς και για τη σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών.

ii. Κατάταξη σε ζευγάρια

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιεί όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και στη συνέχεια ο επόπτης αξιολογεί τον καλύτερο εργαζόμενο ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Αυτός που έχει επιλεχθεί τις περισσότερες φορές ως καλύτερος κατατάσσεται πρώτος.

iii. Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)

Η συγκεκριμένη μέθοδος υποχρεώνει τον αξιολογητή να βαθμολογήσει τους εργαζομένους σε σχέση με προκαθορισμένα αντιπροσωπευτικά χαρακτηριστικά της εργασίας και να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μια από τις κατηγορίες επίδοσης. Ο αξιολογητής καλείται να αποφασίσει κατά πόσο ένα χαρακτηριστικό αντιπροσωπεύει περισσότερο ή λιγότερο τον εργαζόμενο. Η μέθοδος

αυτή αξιολογεί τον υπάλληλο με βάση τον εαυτό του και όχι σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους.

Β) Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Η αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης έχει ως στόχο να κρίνει την απόδοση του εργαζομένου βάσει των προτύπων που έχει θέσει η εταιρία και όχι σε σχέση με την απόδοση των συναδέλφων του. Η απόδοση μετριέται βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων που έχει θέσει η εταιρία έτσι ώστε να είναι εύκολη η επαναπληροφόρηση στον αξιολογούμενο. Στις τεχνικές των απόλυτων προτύπων απόδοσης ανήκουν οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, η σταθμισμένη ελεγχόμενη κλίμακα και τα κρίσιμα περιστατικά.

i. Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)

Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης υιοθετήθηκαν τη δεκαετία του 1920 σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2000) και είναι ευρέως διαδεδομένη τεχνική καθώς ο αξιολογητής μετρά διάφορες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής αποδίδει ένα βαθμό απόδοσης παραδείγματος χάριν, άριστος, ικανοποιητικός, μέτριος ή στην κλίμακα μπορεί να αντιστοιχούν αριθμητική βαθμολογία. Υπάρχει περίπτωση να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές βαρύτητας όταν κάποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά από άλλα. Οι

γραφικές κλίμακες κατάταξης είναι εύκολες στη χρήση ωστόσο το μειονέκτημα τους είναι η έλλειψη διαφάνειας καθώς ακόμα και όταν οι αξιολογητές είναι εκπαιδευμένοι μπορεί να ορίζουν διαφορετικά τις διαστάσεις της απόδοσης.

ii. Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)

Σε αυτή τη μέθοδο δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα στοιχεία συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και καλείται να συμπληρώσει ποια χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Κάθε χαρακτηριστικό έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας ενώ αυτοί οι συντελεστές δεν είναι γνωστοί στον αξιολογητή. Αξίζει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αξιολογητής δεν συμμετέχει στην κατασκευή του καταλόγου. Η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο για την κατασκευή του καταλόγου καθώς επίσης και τη δημιουργία διαφορετικού καταλόγου ανάλογα με τη θέση εργασίας.

iii. Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incident Method)

Σύμφωνα με τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών, ο προϊστάμενος καταγράφει όλα τα σημαντικά περιστατικά του προσωπικού της ευθύνης του, αυτά που φανερώνουν επιτυχημένη ενέργεια καθώς και αυτά στα οποία το προσωπικό δεν παρουσίασε ικανοποιητική συμπεριφορά. Αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα καθώς απαιτεί συστηματική παρατήρηση εκ μέρους του προϊστάμενου. Επίσης, απαιτεί αναλυτική

σκέψη και την ικανότητα να μπορεί να καταγράψει με ειλικρίνεια και με ακρίβεια τα διάφορα περιστατικά.

iv.Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (BARS- Behaviourally Anchored Rating Scales & BOBS- Behavioral Observation Scales)

Τα μειονεκτήματα που παρουσίαζαν οι γραφικές κλίμακες κατάταξης οδήγησαν στη δημιουργία γραφικών κλιμάκων που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα κριτήρια που αφορούν στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Κατά τη διαδικασία χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να επιλέγει το επίπεδο εκείνο στο οποίο αντιστοιχεί κάθε αξιολογούμενος. Η δημιουργία μιας κλίμακας αξιολόγησης της συμπεριφοράς περιλαμβάνει τα εξής βήματα: Αρχικά, καθορίζονται τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια θέση. Στη συνέχεια παρατίθενται τα κρίσιμα περιστατικά που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση και ακολουθεί η αντιστοιχία των κρίσιμων περιστατικών με κάθε μια κατηγορία απόδοσης. Στο τέλος, δίνεται η βαθμολογία για κάθε κλιμάκιο. Η υψηλότερη βαθμολογία αντιστοιχεί σε υψηλότερη απόδοση. Το μειονέκτημα που παρουσιάζουν τα BARS είναι ότι οι κλίμακες είναι δύσκολο να φτιαχτούν και απαιτούν χρόνο, με αποτέλεσμα καθώς οι ανάγκες της εργασίας αλλάζουν να είναι δύσκολο να προσαρμοστούν σε αυτές. Επίσης, οι αξιολογητές αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι ορισμένες φορές τα περιστατικά που παρουσιάζονται στην φόρμα δεν αντιστοιχούν σε συμπεριφορές που έχει παρατηρήσει ο

αξιολογητής. Υπάρχει ακόμα η περίπτωση ένας εργαζόμενος να παρουσιάζει συμπεριφορά που να συνδέεται και με υψηλή και με χαμηλή απόδοση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποφασίσει αν θα δώσει υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία.

Μια πιο πρόσφατη εκδοχή της αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι κλίμακες παρατήρησης της εργασιακής συμπεριφοράς του προσωπικού (BOBS) οι οποίες προκύπτουν από την καταγραφή σημαντικών περιστατικών της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, οι αξιολογητές δεν κατατάσσουν την απόδοση σε μια κλίμακα αντίθετα σε τακτά χρονικά διαστήματα γράφουν αναφορές σχετικά με την συμπεριφορά του εργαζομένου. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος απαιτεί χρόνο και την ικανότητα του αξιολογητή να αξιολογεί συστηματικά τα κρίσιμα περιστατικά.

Γ) Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα

Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων χρησιμοποιούν ως πρωταρχικό κριτήριο τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει το προσωπικό. Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων αποτελούνται από: α) Αξιολόγηση βάσει Δεικτών, β) Διοίκηση βάσει Στόχων

i. Αξιολόγηση βάσει Δεικτών

Η αξιολόγηση βάσει δεικτών μετρά την απόδοση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια όπως την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες κ.α. Για τη μέτρηση της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κριτήρια. Τα ποιοτικά κριτήρια περιλαμβάνουν κριτήρια όπως τον αριθμό ελαττωματικών προϊόντων, τον αριθμό παραπόνων από πελάτες, κ.α. Τα ποσοτικά κριτήρια περιλαμβάνουν τον αριθμό παραγόμενων προϊόντων ανά ώρα, τον αριθμό νέων παραγγελιών και τον όγκο των πωλήσεων. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αξιολόγησης βάσει των δεικτών είναι ότι παρέχει καθαρή εικόνα στους εργαζομένους για την απόδοσή τους καθώς επίσης η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει με ακρίβεια τα αποτελέσματα που αναμένει από αυτούς. Χρειάζεται όμως να τονίσουμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να αγνοεί σημαντικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί χρησιμοποιώντας συμπληρωματικά με τους δείκτες και άλλες μεθόδους αξιολόγησης όταν κρίνεται αναγκαίο.

ii. Διοίκηση βάσει Στόχων (Management By Objectives-MBO)

Η διοίκηση βάσει στόχων ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων για την επόμενη περίοδο. Σε μερικές επιχειρήσεις, οι προϊστάμενοι σε συνεργασία με τους εργαζομένους θέτουν τους στόχους ενώ σε άλλες αποκλειστικά οι προϊστάμενοι ορίζουν τους στόχους για τις ομάδες και τους εργαζομένους. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου οι αυτοδιοικούμενες

ομάδες θέτουν από μόνες τους, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν. Στη συνέχεια, μετά τον καθορισμό των στόχων ακολουθεί η στρατηγική για την επίτευξη τους. Συνήθως οι έμπειροι εργαζόμενοι αποφασίζουν από μόνοι τους ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν ενώ οι λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενο αναπτύσσουν την κατάλληλη στρατηγική. Η ανάπτυξη της στρατηγικής περιλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχία του στόχου καθώς και τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία. Στο τέλος της περιόδου, η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Κάθε στόχος βαθμολογείται ξεχωριστά. Η βαθμολογία μπορεί να εξαρτάται από το εάν ένας στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι, ή σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί ένας στόχος. Μετά την αξιολόγηση, αναζητούνται οι αιτίες για τις οποίες οι στόχοι είτε δεν εκπληρώθηκαν είτε ξεπέρασαν τις προσδοκίες. Το συγκεκριμένο βήμα βοηθά να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι προοπτικές ανάπτυξης του εργαζομένου. Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι ο καθορισμός νέων στόχων και πιθανές νέες στρατηγικές για στόχους που προηγούμενα δεν είχαν επιτευχθεί.

Η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει των στόχων απαιτεί την απόλυτη συμμετοχή και δέσμευση των στελεχών της εταιρίας. Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler, ακόμα και υπό τις καλύτερες συνθήκες τα συστήματα MBO δεν οδηγούν σε άμεση αύξηση της παραγωγής. Απαιτούνται περίπου δύο χρόνια, κατά μέσο όρο, μετά την εφαρμογή του συστήματος MBO προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να φανούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

2.4 Οι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση

Παλαιότερα οι προϊστάμενοι ήταν αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Σε αυτούς ανήκουν οι συνάδελφοι, οι υφισταμένοι, οι πελάτες ακόμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Είναι κοινά παραδεκτό ότι η συμμετοχή πολλών αξιολογητών στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η καλύτερη προσέγγιση καθώς δίνει πληρέστερη εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης.

i) Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

Η πιο συνηθισμένη και αξιόπιστη πηγή αξιολόγησης θεωρείται ο άμεσος προϊστάμενος, καθώς έχει γνώση πολλών εκφάνσεων της απόδοσης του εργαζομένου. Ωστόσο, η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο συχνά παρουσιάζει προβλήματα καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται απειλούμενος γνωρίζοντας τη δύναμη που έχει ο προϊστάμενος να επιβραβεύει και να ανταμείβει.

ii) Αξιολόγηση από συναδέλφους

Η αξιολόγηση από τους συναδέλφους μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μπορεί να περιοριστεί στην ανατροφοδότηση του αξιολογούμενου για τη βελτίωση της απόδοσης του είτε μπορεί να αποτελέσει θεμελιώδη λίθο για την εξέλιξη των διαδικασιών μιας αυτόνομης ομάδας. Το ισχυρότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι από την άμεση και στενή επαφή των συναδέλφων προκύπτουν αξιόλογες και πιο ορθές κρίσεις και παρατηρήσεις. Ένα σημαντικό μειονέκτημα που παρουσιάζει η μέθοδος, είναι ότι συχνά οι εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν τους συναδέλφους από φόβο μη φανούν κατώτεροι είτε από φόβο μη χαλάσει μια καλή σχέση παραθέτοντας κάποια αρνητικά στοιχεία. Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μέθοδος δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου επικρατεί ανταγωνισμός αναφορικά με τους μισθούς των εργαζομένων.

iii) Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη η αξιολόγηση που προέρχεται από τους υφιστάμενους του αξιολογούμενου προϊστάμενου. Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτή την πηγή αξιολόγησης με απώτερο σκοπό να βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες, να μειώσουν το χάσμα της ιεραρχίας και εν κατακλείδι να βελτιώσουν την απόδοση και την εξέλιξη των στελεχών. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο οι υφιστάμενοι σκόπιμα να παραποιήσουν την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους γι' αυτό το λόγο η ανωνυμία κρίνεται απαραίτητη. Επιπλέον, απαιτείται γενικότερα ανοιχτή επικοινωνία και

εμπιστοσύνη μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων ώστε να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση.

iv) Αυτοαξιολόγηση

Η αυτοαξιολόγηση συνίσταται από την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου για τον εαυτό του. Η χρήση της αυτοαξιολόγησης διαδόθηκε τα τελευταία χρόνια καθώς αποτελεί συνθετικό στοιχείο της διαδικασίας Διοίκησης βάσει Στόχων (MBO). Η αυτοαξιολόγηση οδηγεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου καθώς συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης, ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου και του προκαλεί το αίσθημα της δέσμευσης με τους στόχους της εταιρίας. Η σύγκριση των αυτοαξιολογήσεων με τις αξιολογήσεις από άλλες πηγές συχνά αποκαλύπτουν σημαντικά στοιχεία. Στις αυτοαξιολογήσεις, συχνά παρουσιάζεται η τάση οι εργαζόμενοι να είναι πιο επιεικείς με τον εαυτό τους σε σχέση με τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους. Δυο τρόποι για να αποφευχθεί αυτό το πρόβλημα είναι να δίνεται συνεχής επαναπληροφόρηση (feedback) στους εργαζομένους και οι στόχοι να είναι πολύ καλά καθορισμένοι.

v) Αξιολόγηση από πελάτες

Μια ακόμη πηγή αξιολόγησης είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική της αξιολόγησης εφαρμόζεται ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή υπηρεσιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις εκτιμάται σε μεγάλο

βαθμό η άποψη του πελάτη και ταυτόχρονα ο υπάλληλος που εξυπηρετεί τους πελάτες μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από το υπόλοιπο προσωπικό. Το πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι «εκπαιδεύει» τους πελάτες να γνωρίζουν τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζομένους της. Αυτό συντελεί ώστε να υπάρχει σύμπλευση των απαιτήσεων της επιχείρησης με αυτές των πελατών της. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης εάν δεν υπάρχει κάποιου είδους επαναπληροφόρησης από τον ίδιο. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις διανέμουν σχετικά ερωτηματολόγια ή καταφεύγουν σε τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες. Επίσης, συχνά είναι δύσκολο να εξαχθεί ένα «ισορροπημένο» δείγμα από τους πελάτες καθώς συνήθως οι πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι είναι πιο πρόθυμοι να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν.

vi) Αξιολόγηση 360 μοιρών

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση της αξιολόγησης όπου ένα άτομο-συνήθως ο προϊστάμενος- βαθμολογεί την απόδοση του υπαλλήλου, η αξιολόγηση των 360 μοιρών συγκεντρώνει πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου από μια ομάδα ατόμων. Η ομάδα αυτή αποτελείται από τους συναδέλφους, από τον προϊστάμενο, από τους υφισταμένους καθώς και από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του αξιολογούμενου. Μπορεί επιπλέον να περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του ίδιου. Η αξιολόγηση που προκύπτει από πολλαπλές πηγές είναι εύλογο να θεωρείται πιο δίκαιη

και έγκυρη διότι προέρχεται από μια ομάδα ανθρώπων που αλληλεπιδρούν με τον αξιολογούμενο με διαφορετικούς τρόπους. Παράλληλα, παρέχει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να μάθει πώς τον βλέπουν οι συνάδελφοι του, να αναπτύξει νέες συμπεριφορές που συντελούν στην ατομική και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά στην επιχείρηση, η αξιολόγηση των 360 μοιρών ενθαρρύνει την επικοινωνία στο εσωτερικό της και αποτελεί έναυσμα για αλλαγές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση βάσει της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτείται η απόλυτη υποστήριξη της από τα στελέχη των επιχειρήσεων και η κατάλληλη εκπαίδευση των συμμετεχόντων.

2.5 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Όταν τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση δεν είναι με σαφήνεια καθορισμένα και δεν συνδέονται με τη βαθμολογία και την κατάταξη τότε είναι επόμενο να εμφανίζεται μια σειρά λαθών κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler τα κυριότερα λάθη που εμφανίζονται είτε κατά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης είτε κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Γενίκευση της κρίσης (Halo and Horn Effect)

Το πρόβλημα της γενίκευσης της κρίσης εμφανίζεται όταν κατά την αξιολόγηση ενός ατόμου λαμβάνει παρόμοιο βαθμό σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του. Το

σφάλμα προκύπτει διότι ο βαθμολογητής στηρίζεται στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών διαστάσεων που αξιολογούνται με τελείως διαφορετικά σε σχέση με τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής. Σε περίπτωση που όλες οι διαστάσεις της απόδοσης βαθμολογούνται ιδιαίτερα ευνοϊκά ονομάζεται halo effect ενώ όταν βαθμολογούνται αρνητικά ονομάζεται horn effect. Μια πρακτική που μειώνει αυτό το σφάλμα είναι να αξιολογούνται όλοι οι βαθμολογούμενοι μαζί σε μια διάσταση τη φορά ώστε να μπορεί ο βαθμολογητής να εστιάσει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.

➤ Λάθη επιείκειας

Τα λάθη επιείκειας προκύπτουν όταν οι υπάλληλοι λαμβάνουν υψηλότερη βαθμολογία από αυτή που ουσιαστικά αξίζουν. Αυτό συμβαίνει συνήθως, όταν οι αμοιβές δεν συνδέονται άμεσα και στενά με την απόδοση και όταν η βαθμολογία δεν αφορά σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης των εργαζομένων.

➤ Λάθη αυστηρότητας

Τα λάθη αυστηρότητας εμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με χαμηλότερη βαθμολογία συγκριτικά με την απόδοση που έχουν επιδείξει. Συνήθως αυτό το σφάλμα προέρχεται από άπειρους βαθμολογητές που ακόμα δε γνωρίζουν τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν στην εργασία και κατά συνέπεια στην απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, βαθμολογητές που οι ίδιοι είχαν λάβει χαμηλή βαθμολογία είναι

πιθανό να είναι ιδιαίτερα αυστηροί. Προκειμένου να εξαλειφθεί αυτού του είδους το σφάλμα, χρειάζεται στην εκπαίδευση που ακολουθούν οι προϊστάμενοι σχετικά με την αξιολόγηση, να περιλαμβάνεται αντιστροφή ρόλων αξιολογητή και αξιολογούμενου.

➤ Λάθη λόγω της Τάσης προς το Κέντρο (Central Tendency Error)

Όταν η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται κοντά στο μέσο όρο ενώ στην πραγματικότητα οι αποδόσεις τους διαφέρουν τότε εμφανίζεται το σφάλμα της τάσης προς το κέντρο. Αυτά τα λάθη προκαλούνται κυρίως είτε από τη αδυναμία του αξιολογητή να παρατηρήσει και να αξιολογήσει σωστά είτε από την ασάφεια που προκαλούν οι ελλιπείς περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης. Για τον περιορισμό των λαθών είναι σημαντικό οι αξιολογητές να έχουν πειστεί για την αξία και τη σημασία της αξιολόγησης καθώς το λάθος της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα έλλειψης ενδιαφέροντος και διενέργεια της αξιολόγησης με τρόπο μηχανιστικό.

➤ Λάθη της αρχικής εντύπωσης (Primacy)

Τα λάθη της αρχικής εντύπωσης εμφανίζονται όταν οι αξιολογητές στην προσπάθεια τους να συλλέξουν στοιχεία σχετικά με την απόδοση των αξιολογούμενων, μπορεί να χρησιμοποιούν αρχικές και ακατέργαστες πληροφορίες για να αποφασίσουν εάν ένας εργαζόμενος παρουσιάζει με καλή ή μειωμένη απόδοση. Οι αξιολογητές τείνουν να συλλέγουν τις πληροφορίες που στηρίζουν την αρχική εντύπωση ενώ απορρίπτουν αυτές που έρχονται σε αντίθεση με αυτή.

➤ Λάθη λόγω πρόσφατης παρατήρησης (Recency)

Ένας βαθμολογητής μπορεί να αγνοεί σημαντικές διαστάσεις της απόδοσης ενός εργαζομένου μέχρι να φτάσει η στιγμή της αξιολόγησης. Όταν ο αξιολογητής ξεκινήσει να αναζητά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου, είναι λογικό να του εντυπωθούν και να παρατηρήσει τις πιο πρόσφατες συμπεριφορές με αποτέλεσμα τα πιο πρόσφατα περιστατικά να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή απ'ότι αξίζουν. Αυτά είναι γνωστά ως λάθη πρόσφατης παρατήρησης.

➤ Λάθη λόγω συγκρίσεων (Contrast Effects)

Είναι λογικό ότι όταν συγκρίνεται η απόδοση των υπαλλήλων να προκύπτουν πολλά σφάλματα. Λόγου χάρη, όταν συγκρίνεται ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση με κάποιον που παρουσιάζει πολύ χαμηλή, τότε ο πρώτος θα εμφανίζεται ως εξαιρετικός εργαζόμενος. Αντίθετα εάν συγκρινόταν με κάποιον με ιδιαίτερα υψηλή απόδοση τότε θα εμφανιζόταν ότι παρουσιάζε πολύ χαμηλή απόδοση. Συνεπώς, οι αξιολογητές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πολλές παραμέτρους όταν προβαίνουν σε σύγκριση των αποδόσεων των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από την πλευρά

των εργαζομένων, οι πολιτικές που σχετίζονται με μισθούς και επιδόματα έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο συνολικό τους εισόδημα και στην ποιότητα ζωής τους. Ο μισθός εξάλλου συνδέεται και με την επιτυχία και το κύρος που αποκτά ο εργαζόμενος και για το λόγο αυτό οι μισθοί αποτελούν κυρίαρχο κριτήριο κατά την αξιολόγηση της επιχείρησης από τον εργαζόμενο.

Από την πλευρά του εργοδότη, οι αμοιβές αποτελούν ισχυρό όπλο για να προωθηθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Οι αμοιβές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενισχύοντας τους το κίνητρο να εναρμονίσουν τις ενέργειες τους με τους στόχους της.

3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Συστήματος Αμοιβών

Ο σχεδιασμός από την επιχείρηση ενός επιτυχημένου και αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ιδιαίτερα της στάσης τους ως προς την εργασία και την επιχείρηση (παρακίνηση, δέσμευση, κλπ). Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί αρκετά θεωρητικά μοντέλα ωστόσο εμείς θα αναφερθούμε στις πιο βασικές θεωρίες.

Θεωρία του Δίκαιου Μισθού

Βάσει αυτής της θεωρίας, ο εργαζόμενος έχει την τάση να συγκρίνει την προσφορά του στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης με τα οφέλη που αποκομίζει. Ο εργαζόμενος προσφέρει το χρόνο του, τη δέσμευση του, τα προσόντα του, τη

προσπάθεια του, ενώ αυτά που απολαμβάνει είναι οτιδήποτε μπορεί να έχει αξία για αυτόν όπως οικονομικές απολαβές, συνθήκες εργασίας, κύρος, προοπτικές καριέρας κ.α. Από την παραπάνω σύγκριση, το άτομο αισθάνεται δικαιωμένο, όταν θεωρεί ότι όσα προσφέρει είναι ανάλογα των όσων λαμβάνει ή αδικημένο, όταν αισθάνεται ότι όσα προσφέρει είναι περισσότερα των όσων λαμβάνει. Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφοράς-απολαβών με τις αντίστοιχες των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός επιχείρησης. Από αυτή τη σύγκριση επίσης προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας.

Το αίσθημα του δίκαιου μισθού δεν διαμορφώνεται τόσο από το μέγεθος όσο από το είδος και το μέγεθος των αναγκών. Οι αποκλίσεις που υπάρχουν στις απόψεις κατά το χαρακτηρισμό ενός δίκαιου ή άδικου μισθού προκύπτουν από τον αριθμό των αναγκών που θεωρεί το κάθε άτομο ότι θα πρέπει να ικανοποιεί ο συγκεκριμένος μισθός. Ο μισθός, ανάλογα με το πόσο δίκαιος είναι προσδιορίζει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και επηρεάζει το κλίμα εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας. Αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή είναι εκείνη που είναι ταυτόχρονα δίκαιη και για την επιχείρηση και για τον εργαζόμενο.

Θεωρία Προσδοκιών

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η απόδοση των ατόμων εξαρτάται από την προσδοκία του σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αμοιβής. Αν εργαζόμενος πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα αποδώσει και η αμοιβή του θα είναι ανάλογη της

απόδοσης του τότε θα έχει κίνητρο για ολοένα καλύτερη απόδοση. Σε αντίθετη περίπτωση δεν του δημιουργείται καμία διάθεση και κίνητρο για απόδοση. Αυτή η θεωρία ουσιαστικά υπογραμμίζει την αναγκαιότητα σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση του εργαζομένου.

Θεωρία Διατήρησης/ Κινήτρων του Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που προσδιορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση. Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν οι παράγοντες διατήρησης στην οποία ανήκουν ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της εργασίας κλπ. Όταν οι παράγοντες διατήρησης δε βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται δυσαρεστημένος με αποτέλεσμα να μην έχει διάθεση για εργασία. Αντίθετα, όταν οι παράγοντες βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο ο εργαζόμενος διατηρεί την απόδοση του σε ανεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά δεν αισθάνεται παρακίνηση να αποδώσει το μέγιστο δυνατό.

Παρακίνηση στους εργαζομένους δημιουργεί η δεύτερη κατηγορία παραγόντων που ο Herzberg ονομάζει παράγοντες κίνητρα. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι προοπτικές εξέλιξης, η ευθύνη, η αναγνώριση κλπ. Σύμφωνα με τον Herzberg, ο μισθός του εργαζομένου πρέπει να βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο ώστε να μη δημιουργεί δυσαρέσκεια. Ασφαλώς, αυτό το επίπεδο είναι υποκειμενικό για κάθε εργαζόμενο. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορα οικονομικά κίνητρα που προσφέρονται ως δείγμα

αναγνώρισης και επιτυχίας και είναι σε θέση να παρακινήσουν την απόδοση των εργαζομένων.

3.2 Στόχοι του Συστήματος Αμοιβών

Ο σχεδιασμός του συστήματος αμοιβών εκ μέρους της εταιρίας χρήζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι συνιστώσες που συνδέονται με τα διαφορετικά είδη αμοιβών καθώς και με τους στόχους που θέλει να ικανοποιήσει οι εταιρία. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης, η αμοιβή αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους ενώ ταυτόχρονα βοηθά στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Στη συνέχεια αναφέρονται αναλυτικότερα οι στόχοι και η χρησιμότητα του συστήματος των αμοιβών.

- Υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

Η πράξη έχει αποδείξει ότι αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται αυτά που στρέφουν τις προσπάθειες των εργαζομένων προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Συνεπώς, πολλές επιχειρήσεις συνδέουν την αμοιβή με την απόδοση των εργαζομένων προκειμένου να τους παρακινήσει προς την υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Είναι κοινά παραδεχτό ότι τα παραδοσιακά συστήματα αμοιβών δεν έχουν καταφέρει επιτυχώς την αναμενόμενη ευθυγράμμιση των

στόχων της εταιρίας με αυτούς των εργαζομένων γι' αυτό και ολοένα και περισσότερες εταιρίες στρέφονται σε αμοιβές κίνητρα.

- Προσέλκυση και Διατήρηση εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν τους πιο ικανούς και με περισσότερα προσόντα υποψηφίους με αποτέλεσμα να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλή απόδοση είναι εύλογο να αμείβονται ικανοποιητικά προκειμένου να εντείνουν τις προσπάθειές τους και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Αντίθετα, όσοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αποθαρρύνονται και είναι πιθανό να εγκαταλείψουν την εταιρία. Τα συστήματα των αμοιβών που δεν συνδέονται με την απόδοση τείνουν να έχουν την αντίθετη επίδραση. Καλοπληρωμένοι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση παραμένουν στον οργανισμό ενώ άτομα με υψηλή απόδοση που νιώθουν ότι δεν αμείβονται επαρκώς είναι πιθανό να ανταποκριθούν στο κάλεσμα εταιριών που αξιολογούν περισσότερο τη συμβολή τους.

- Εξοικονόμηση Κόστους Εργασίας

Ένα εμφανές όφελος της πληρωμής βάσει της απόδοσης είναι ότι συνδέει το κόστος των αμοιβών με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας. Όταν οι εργοδότες θέτουν ως βάση της πληρωμής της απόδοσης εξασφαλίζουν το κόστος των αμοιβών, δηλαδή ένα μεγάλο μέρος του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης θα συνδέεται με τα αποτελέσματα στην

επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση που οι αμοιβές δεν συνδέονται με την απόδοση, αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κόστος κάθε χρόνο ολοένα να αυξάνεται και να κινδυνεύει η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

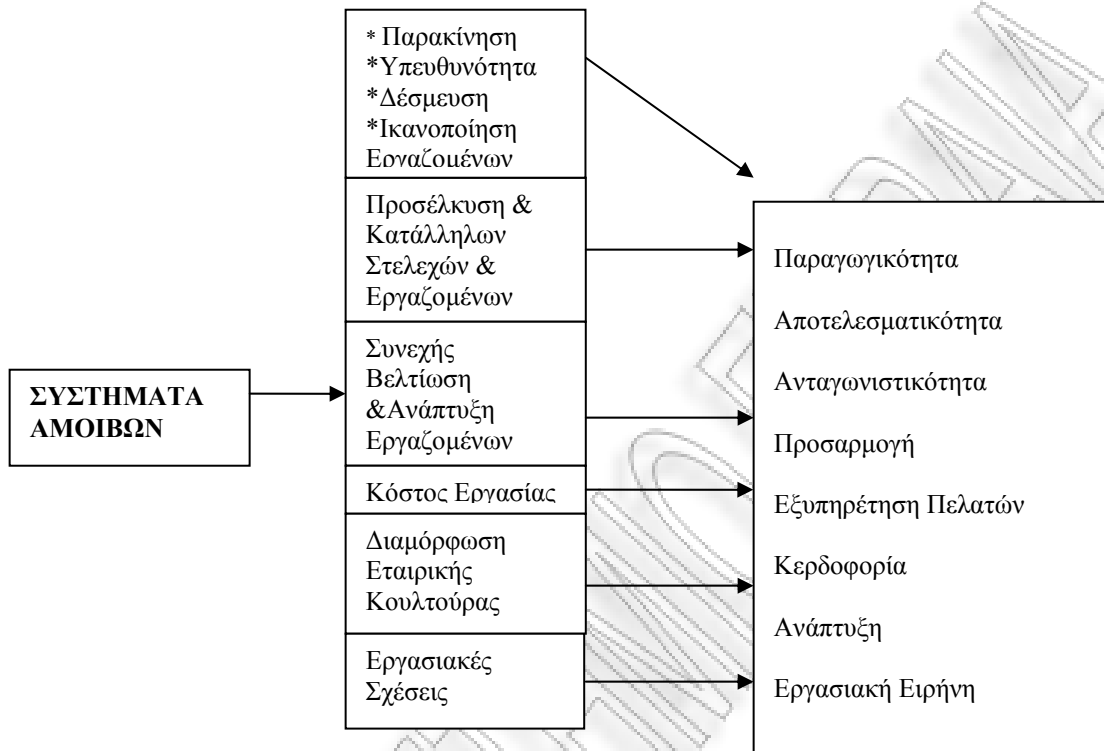
- Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας

Οι αμοιβές μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογούνται και να αμείβονται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ασπάζονται κάποιες εταιρικές αξίες. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο ενθαρρύνεται η υιοθέτηση κάποιων επιθυμητών συμπεριφορών μέσω του συστήματος απόδοσης. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση ενθαρρύνει την καινοτομία θα αμείβει την ανάληψη ρίσκων, πρωτοβουλιών και τους νεωτερισμούς. Αν μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα θα αμείβει τις προτάσεις για βελτιώσεις και προσπάθειες εξυπηρέτησης των πελατών.

- Εργασιακές Σχέσεις

Ο τρόπος με τον οποίο αμείβει το προσωπικό της η εταιρία επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η σύγκριση με τα συστήματα αμοιβών άλλων ομοειδών επιχειρήσεων (εξωτερική δικαιοσύνη) καθώς και η σύγκριση στο εσωτερικό της επιχείρησης για τη δίκαιη διανομή των μισθών (εσωτερική δικαιοσύνη) μπορεί να οδηγήσει σε ένταση και αντιπαράθεση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη σε περίπτωση που υπάρχει αίσθηση ότι οι αμοιβές δεν είναι δίκαιες.

Διάγραμμα 3.1: Στόχοι και Χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών



3.3 Περιεχόμενο Συστημάτων Αμοιβών

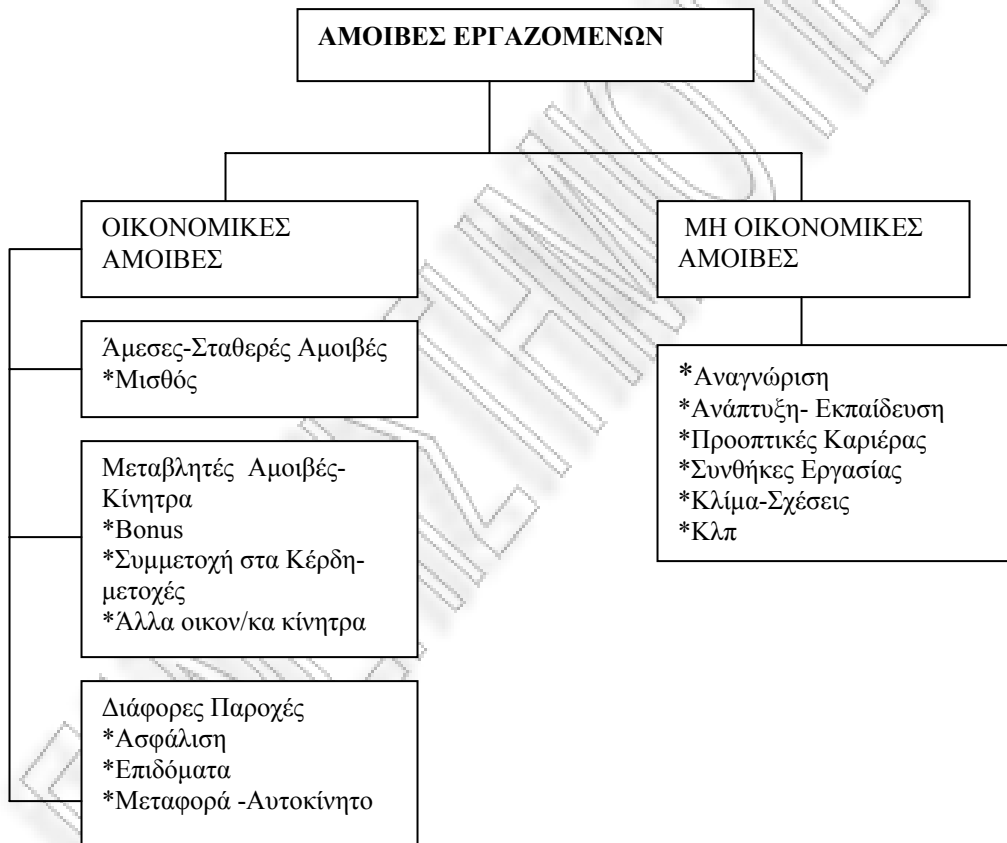
Οι αμοιβές των εργαζομένων διακρίνονται στις οικονομικές και μη οικονομικές. Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

1. Τις σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει (μισθός)
2. Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου

3. Τις οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ επίδομα αδείας, επίδομα γάμου κ.α) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (σίτιση, αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο κ.α)

Οι μη οικονομικές αμοιβές αφορούν σε παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της.

Διάγραμμα 3.2 Είδη Αμοιβών



3.4 Συστήματα Σταθερών Αμοιβών

Η κάθε επιχείρηση αποφασίζει το σύστημα των αμοιβών που θα χρησιμοποιήσει ανάλογα με αυτό που ταιριάζει στην οργανωσιακή της κουλτούρα και ανάλογα με τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Συγκεκριμένα, σχετικά με τις σταθερές αμοιβές που συνήθως αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των αμοιβών, μέχρι τώρα στην πράξη έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη, χωρίς να σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών δε μπορεί να καταλήξει στη δημιουργία άλλων υβριδικών συστημάτων. Παρακάτω ακολουθούν τα τρία βασικά συστήματα σταθερών αμοιβών.

- Το σύστημα των αμοιβών που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από το επίπεδο της εκπαίδευσης και τα χρόνια της προϋπηρεσίας του. Αρχικά, ο μισθός του εργαζομένου εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του και στη συνέχεια εξελίσσεται αλλάζοντας μισθολογικό κλιμάκιο ανάλογα με την προϋπηρεσία του. Πρόκειται για ένα παραδοσιακό σύστημα το οποίο εφαρμόζεται σε όλους τους Οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Το συγκεκριμένο σύστημα πάσχει από δυο σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία το καθιστούν αρκετά αναποτελεσματικό. Πρώτον, δεν συνδέει την αμοιβή με την δυσκολία και την σπουδαιότητα της εργασίας με αποτέλεσμα εργαζόμενοι με το ίδιο επίπεδο σπουδών και ίδια χρόνια προϋπηρεσίας να παίρνουν τις ίδιες αμοιβές ενώ μπορεί να κάνουν εντελώς διαφορετική από άποψη ευθύνης και δυσκολίας εργασία. Δεύτερον, το

- συγκεκριμένο σύστημα δε συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών με την απόδοσή τους. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι της ίδιας κατηγορίας εκπαίδευσης ακολουθούν διαχρονικά την ίδια μισθολογική εξέλιξη ανεξαρτήτως της απόδοσής τους.
- Το δεύτερο σύστημα σταθερών αμοιβών στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Βάσει αυτού του συστήματος, η αμοιβή των εργαζομένων προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι ότι συνδέει την μισθολογική εξέλιξη του ατόμου με την επίδοσή του.
 - Το σύστημα των σταθερών αμοιβών που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζόμενου (competencies). Η λογική αυτού του συστήματος είναι ότι οι σταθερές αμοιβές των εργαζομένων προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα δηλαδή από τις γνώσεις και τις ικανότητες που εφαρμόζει στην εργασία του. Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ευέλικτη εργασία και δημιουργεί ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη και συνεχή μάθηση.

3.5 Είδη Μεταβλητών Αμοιβών Βάσει Απόδοσης

Η φιλοσοφία της αμοιβής βάσει απόδοσης αναπτύχθηκε για να δώσει λύση στο πρόβλημα της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Σκοπός της είναι να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλές αποδόσεις θα έχουν και τις ανάλογες αμοιβές. Το σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης παρέχει επίσης σημαντικές πληροφορίες για το

σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και την περαιτέρω εξέλιξη του εργαζόμενου. Τα πιο δημοφιλή προγράμματα ατομικής αμοιβής βάσει απόδοσης είναι οι προμήθειες και τα bonus, αμοιβή βάσει ικανοτήτων και βάσει αξίας.

- **Προμήθειες**

Το σύστημα προμηθειών επιτρέπει στους πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεων (πχ 7% επί των πωλήσεων). Η πληρωμή με προμήθεια συνδέει άμεσα την απόδοση με την αμοιβή με αποτέλεσμα να είναι ένα αποτελεσματικό οικονομικό κίνητρο. Οι προμήθειες, περισσότερο από κάθε άλλο σύστημα κινήτρων, απαιτούν ενεργό έλεγχο από την πλευρά της διοίκησης γιατί οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους κάτι που επιδρά αρνητικά στην μεταξύ τους συνεργασία. Κυρίαρχο μειονέκτημα αυτού του συστήματος είναι ότι η αμοιβή του εργαζόμενου μπορεί να επηρεαστεί από γεγονότα που δεν εξαρτώνται από αυτόν όπως ο καιρός, οι οικονομικές συνθήκες, οι τάσεις της μόδας κ.α

- **Bonus**

Μια από τις πιο δημοφιλείς τάσεις όσον αφορά τις αμοιβές είναι η χρήση των bonus. Με τον όρο bonus εννοούμε μια εφάπαξ αμοιβή που δίνεται για την επίτευξη ενός στόχου. Σε ορισμένες επιχειρήσεις τα bonus μοιράζονται όταν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι ενώ σε άλλες συνδέεται με τη συνολική απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν γιατί είναι

σχετικά ευέλικτα. Επιπλέον, βασίζονται εν μέρει στην απόδοση του οργανισμού με αποτέλεσμα όταν η απόδοση της εταιρίας είναι χαμηλή τα προγράμματα bonus αναγκαστικά ελαττώνονται και αντίστροφα σε περιόδους ευημερίας της επιχείρησης.

- **Αμοιβή Βάσει των Επαγγελματικών Δεξιοτήτων (competence-based pay)**

Η αμοιβή βάσει των επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι ένα σύστημα αμοιβών που πληρώνει τους εργαζόμενους βάσει των δεξιοτήτων που ανέπτυξαν. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο πληρωμής, ο εργαζόμενος αφού έχει λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση, εντάσσεται σε μια ομάδα εργασίας και εκεί έχει την ευκαιρία να αναπτύξει ικανότητες μέσα από την εμπειρία που αποκτά. Καθώς ο εργαζόμενος αναπτύσσει δεξιότητες σε διάφορες δουλειές που πραγματοποιούνται από τις ομάδες εργασίας στις οποίες μετέχει, η αμοιβή του αυξάνεται. Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι η αυξανόμενη ευελιξία καθώς οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει πολλαπλές δεξιότητες και μπορούν να καλύψουν διαφορετικές απαιτήσεις σε διάφορες εργασίες. Αξίζει να σημειώσουμε, ότι αυτό το σύστημα στηρίζεται στην υπόθεση, ότι ο οργανισμός ενθαρρύνει την μάθηση και την αυτόβελτίωση των εργαζομένων γι' αυτό ανταμείβει την εξέλιξη των εργαζομένων του.

- **Επίδομα Αξίας (Merit Pay)**

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Για παράδειγμα, ένας

υπάλληλος με υψηλή απόδοση θα λάβει μια αύξηση 6% ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια λαμβάνει 3% ενώ ένας υπάλληλος κάτω του μετρίου δε λαμβάνει καμία αύξηση. Το συγκεκριμένο σύστημα τα τελευταία χρόνια δέχεται μεγάλη κριτική καθώς οι αυξήσεις που προβλέπει αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη δέσμευση για έναν αυξημένο μισθό δημιουργώντας μια ετήσια επιβάρυνση δηλαδή υψηλό σταθερό κόστος για την επιχείρηση. Τα επιδόματα αξίας βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά στην υποκειμενική εκτίμηση των εταίρων με αποτέλεσμα τυχόν λάθη στην αξιολόγηση της απόδοσης να οδηγήσουν σε αδικία στην διανομή του επιδόματος. Σημαντικό μειονέκτημα του συστήματος είναι ότι οι αυξήσεις αποδίδονται ετησίως με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται άμεσα οι εργαζόμενοι για την καλή τους την απόδοση.

3.6 Ομαδικά Κίνητρα

Τα ομαδικά κίνητρα όπως και τα ατομικά έχουν σκοπό να συνδέσουν την απόδοση με τις αμοιβές με τη διαφορά ότι η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας ατόμων. Τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα αντίθετα μπορούν να συνδυαστούν και να συνδέσουν με τον καλύτερο τρόπο που επιθυμεί η επιχείρηση την αμοιβή με την απόδοση. Τα σημαντικότερα ομαδικά κίνητρα παρουσιάζονται παρακάτω :

- **Διάθεση Μετοχών στους Εργαζομένους (Employee Stock ownership Plan)**

Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson(1994), αυτό το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στην ιδιοκτησία της εταιρίας, διανέμοντας τους μετοχές. Μια επιχείρηση μπορεί να διανείμει δωρεάν τις μετοχές η σε χαμηλότερη τιμή. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις προκειμένου να διαθέσουν τις μετοχές στο προσωπικό της είτε τις αγοράζει από το αποθεματικό της είτε τις αγοράζει από το χρηματιστήριο. Τα προγράμματα διάθεσης μετοχών είναι πολύ δημοφιλή καθώς ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων και αποφεύγεται η φορολογία. Επιπλέον, η διανομή των μετοχών αυξάνει τη δέσμευση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Η Avis είναι ένα παράδειγμα εταιρίας που ανήκει 100% στους εργαζομένους και μέσω αυτής της συμμετοχής των εργαζομένων να έχει επιτύχει βελτιώσεις στην τιμή της μετοχής.

- **Διανομή Κερδών**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Η επιχείρηση θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Με την προϋπόθεση ότι έχει επιτευχθεί ο στόχος, η επιχείρηση προχωρά στη διανομή ενός ποσοστού των κερδών. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες διανομής κερδών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τρέχοντα σχέδια διανομής, όπου η επιχείρηση διανέμει μετοχές ή μετρητά. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει αναβαλλόμενα σχέδια διανομής στα οποία το μερίδιο των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης επανεπενδύεται ή δημιουργεί αποθεματικό που θα τους δοθεί

στο μέλλον. Συνήθως, αυτά τα ποσά μοιράζονται κατά τη συνταξιοδότηση του εργαζόμενου. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αποτελείται από συνδυασμό σχεδίων που περιλαμβάνει τρέχοντα και αναβαλλόμενα σχέδια διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΑΓΟΡΑ ΦΑΡΜΑΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 Ο Κλάδος των Φαρμάκων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιριών Ελλάδας (ΣΦΕΕ), στην Ελλάδα η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί περίπου το 1/3 της Χημικής, τόσο από πλευράς αριθμού καταστημάτων και συνόλου απασχολούμενων όσο και από πλευράς ακαθάριστης και προστιθέμενης αξίας παραγωγής, πωλήσεων και επενδύσεων. Περισσότεροι από 11.200 εργαζόμενοι απασχολούνται στην παραγωγή και την προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων καθιστώντας τον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας ένα ζωτικό παράγοντα της απασχόλησης και της Εθνικής Οικονομίας. Οι φαρμακευτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι είτε θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών εταιριών είτε ανεξάρτητες ελληνικές εταιρίες, ορισμένες από τις οποίες ειδικεύονται στην παραγωγή αντιγράφων φαρμάκων.

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, το 2004 η συνολική δαπάνη υγείας στην Ελλάδα διαμορφώθηκε στα €16,4 δις., από τα οποία το 54% αφορά σε δημόσια και το 64% σε ιδιωτική. Το μερίδιο της ιδιωτικής δαπάνης ξεπερνά σημαντικά τα αντίστοιχα μεγέθη των λοιπών χωρών της Ε.Ε και προσεγγίζει μεγέθη ιδιωτικών συστημάτων υγείας, όπως για παράδειγμα των ΗΠΑ, παρόλο που στην Ελλάδα λειτουργεί Εθνικό Σύστημα Υγείας από το 1983.

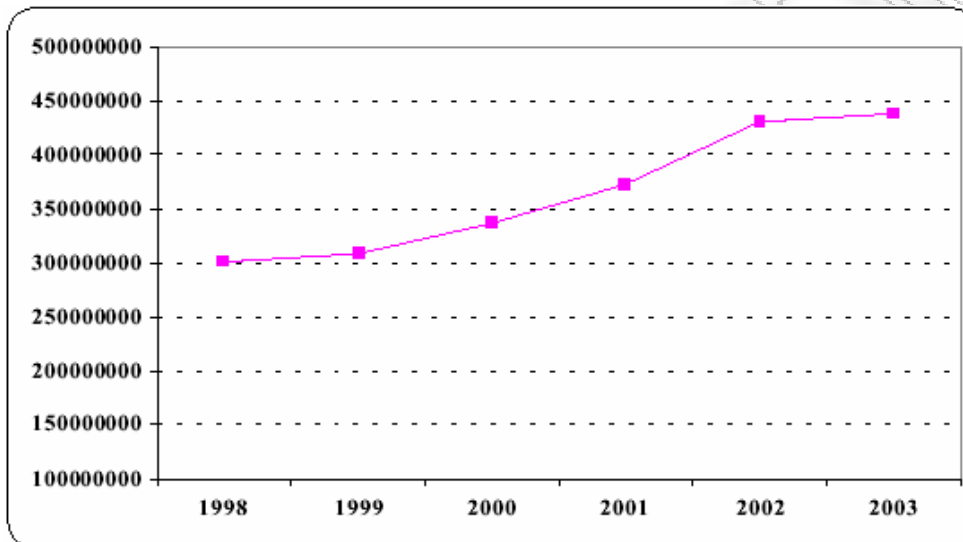
Η εγχώρια φαρμακευτική δαπάνη το 2004 ανήλθε στα €2,9 δις., παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση 12,6% την περίοδο 2000-2004. Το 2003 (τελευταίο έτος διαθέσιμων στοιχείων από επίσημη έρευνα του IOBE) η φαρμακευτική δαπάνη της Ελλάδας ως ποσοστό της συνολικής δαπάνης υγείας διαμορφώθηκε σε επίπεδα χαμηλότερα του μέσου όρου της ευρωζώνης (16% έναντι 16,8% αντίστοιχα). Επίσης, η κατά κεφαλή φαρμακευτική δαπάνη ανήλθε το 2003 στα €220, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ευρωζώνης.

Προσφορά και Απασχόληση

Η προσφορά του κλάδου προσδιορίζεται από τις φαρμακευτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και από τις φαρμακαποθήκες και τα φαρμακεία. Ο αριθμός των φαρμακευτικών επιχειρήσεων ανέρχεται –κατ'έκτιμηση- στις 270 (παραγωγικές και εισαγωγικές), ενώ το σύνολο των φαρμακευτικών προϊόντων που έχουν εγκριθεί από τον Ελληνικό Οργανισμό Φαρμάκων (ΕΟΦ) είναι 9.061.

Όσον αφορά στην εγχώρια παραγωγή στον κλάδο του φαρμάκου, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, διαμορφώθηκε το 2003 στα € 437 εκατ. έναντι € 431 εκατ. το 2002. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της εγχώριας παραγωγής την περίοδο 1998-2003 ανέρχεται στο 7,8%.

Διάγραμμα 4.1 Εξέλιξη Εγχώριας Παραγωγής σε αξία (€)



Πηγή: Prodcorn, Newcronos database, Eurostat

Όσον αφορά στην απασχόληση, το 2001, απασχολούνταν στον κλάδο 4.412 άτομα σε 61 παραγωγικές μονάδες. Η εμφανής μείωση του αριθμού των απασχολουμένων στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας κατά 32% την περίοδο 1993-2001 οφείλεται κυρίως στη μείωση του αριθμού των καταστημάτων κατά 36,5% αντίστοιχα, η οποία μπορεί με τη σειρά της να αποδοθεί στη μείωση του ρυθμού αύξησης της εγχώριας παραγωγής λόγω προνομιακής τιμολογιακής μεταχείρισης των εισαγόμενων φαρμάκων έναντι των

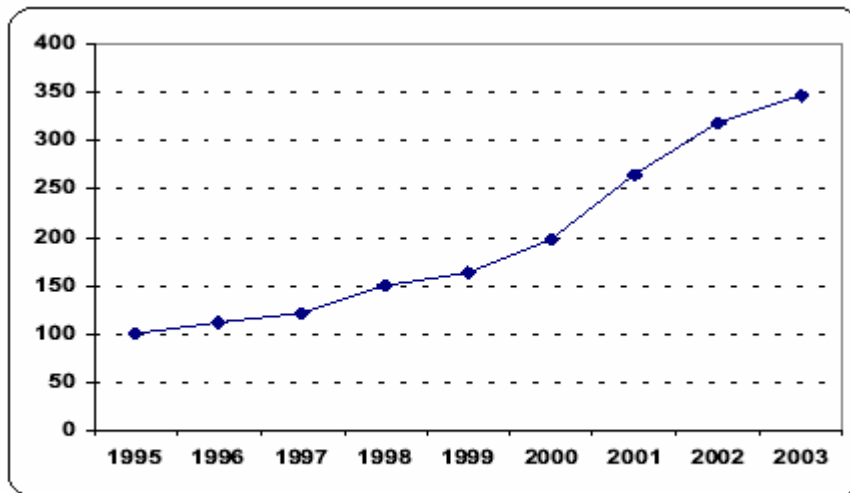
εγχωρίως παραγόμενων. Το κόστος εργασίας στην φαρμακοβιομηχανία παρουσιάζει καθοδική τάση την περίοδο 1993-2001, ενώ το μέσο μηνιαίο κόστος ανά απασχολούμενο το 2001 ήταν € 1.324 όταν το αντίστοιχο μέγεθος στο σύνολο της μεταποίησης είναι € 1.153.

Δείκτες Παραγωγής της Φαρμακευτικής Βιομηχανίας

Η Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής (ΑΑΠ) της φαρμακευτικής Βιομηχανίας ανήλθε το 2001 στα €781 εκατ. αυξημένη σε σχέση με το 2000 κατά 46%. Η συμμετοχή του κλάδου στην ΑΑΠ της χημικής βιομηχανίας ανήλθε στο 35,2%. Ενώ η Προστιθέμενη Αξία Παραγωγής (ΠΑ) του κλάδου, δηλαδή του κεφαλαίου και της εργασίας, διαμορφώθηκε το 2001 στα €409 εκατ.

Η εξέλιξη του Δείκτη Βιομηχανικής Παραγωγής (ΔΒΠ) της ΕΣΥΕ με έτος βάσης το 1995 παρουσιάζεται στο Διάγραμμα. Όπως φαίνεται από το 1995 έως το 2003 η βιομηχανική παραγωγή στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας αυξάνεται. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής του Δείκτη βρίσκεται στο 17%.

Διάγραμμα 4.2 Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής (Έτος βάσης 1995)



Πηγή: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής

Εξέλιξη των Πωλήσεων

Σύμφωνα με τα στοιχεία των Ετήσιων Βιομηχανικών Ερευνών (ΕΣΥΕ), το 2003 οι πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις προς τα νοσοκομεία και τις φαρμακαποθήκες ανήλθαν στα € 4,3 δις, παρουσιάζοντας μια μείωση του ρυθμού αύξησης τους από 20% το 2002 σε 15% το 2003. Από τις πωλήσεις αυτές, το 70% αφορούσε σε πωλήσεις εισαγόμενων φαρμακευτικών προϊόντων, το 19,5% σε πωλήσεις εγχωρίως παραγόμενων και το 10% σε πωλήσεις εγχωρίως συσκευαζόμενων φαρμάκων.

Η κατηγορία με τις μεγαλύτερες πωλήσεις σε αξία είναι τα φάρμακα για το καρδιαγγειακό σύστημα με ποσοστό 20% επί του συνόλου των πωλήσεων και ακολουθούν τα φάρμακα για το κεντρικό νευρικό σύστημα ε ποσοστό 14%, ενώ στην

τρίτη θέση βρίσκονται από κοινού τα φάρμακα για την πεπτική οδό και το μεταβολισμό και τα φάρμακα κατά των λοιμώξεων για συστηματική χρήση με ποσοστά 11%.

Επενδυτική Δραστηριότητα

Το μεγαλύτερο μερίδιο των επενδύσεων στην φαρμακοβιομηχανία απορροφά διαχρονικά η αντικατάσταση του υφιστάμενου κεφαλαιακού εξοπλισμού (κατά μέσο όρο 39,8%), με εξαίρεση το 2000, έτος κατά το οποίο το μεγαλύτερο ποσοστό επενδύθηκε στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας για ήδη παραγόμενα προϊόντα. Αξιοσημείωτο είναι πως οι επενδύσεις για τη διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας για την παραγωγή νέων προϊόντων μειώνεται διαχρονικά ως ποσοστό του συνόλου των επενδύσεων, κινούμενη την τριετία 2002-2004 σε πολύ χαμηλά επίπεδα μόλις 3%.

Η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου επηρέασε θετικά την επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων της φαρμακοβιομηχανίας κατά το 2003 και το 2004. Διαχρονικά, η ζήτηση είναι ο παράγοντας που επηρεάζει θετικά τις επενδύσεις περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο, ενώ θετικά επηρεάζουν και τα κέρδη των εταιριών, οι τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και η διαθεσιμότητα και το κόστος τω κεφαλαίων.

Διαφημιστική Δαπάνη για τα φάρμακα

Η διαφημιστική δαπάνη για φάρμακα το 2003 ανήλθε στα €16,7 εκατ, αυξημένη σε σχέση με το 2002 κατά 36%. Το μεγαλύτερο μερίδιο της διαφημιστικής δαπάνης

απορροφά η διαφήμιση στην τηλεόραση(49%), ενώ ακολουθεί η διαφήμιση στα περιοδικά ποικίλης ύλης με ποσοστό 43%.

4.2 Οι Εξεταζόμενες Εταιρίες

Η έρευνα μας θα επικεντρωθεί σε πέντε φαρμακευτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, εκ των οποίων οι τρεις είναι θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών εταιριών και οι δύο είναι ελληνικές εταιρίες. Επιλέξαμε ένα μικρό δείγμα φαρμακευτικών εταιριών από το σύνολο ωστόσο αυτό το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του κλάδου καθώς περιλαμβάνει τις μεγαλύτερες ξένες και ελληνικές εταιρίες. Οι εταιρίες με τις οποίες θα ασχοληθούμε είναι οι Pfizer, AstraZeneca, Novartis, Vianex και Galenica. Χρειάζεται να σημειώσουμε ότι οι ξένες εταιρίες της έρευνας μας προβαίνουν μόνο στην προώθηση των προϊόντων στην ελληνική αγορά ενώ οι ελληνικές φαρμακευτικές εταιρίες Vianex και Galenica έχουν ιδιόκτητα εργοστάσια στα οποία παράγουν φαρμακευτικά σκευάσματα και στη συνέχεια τα προωθούν. Επιπλέον, οι Vianex και Galenica συνεργάζονται με ξένες εταιρίες των οποίων τα προϊόντα αναλαμβάνουν να προωθήσουν.

Προτού προχωρήσουμε στην εξέταση του ΣΔΑ της κάθε εταιρίας, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στα μερίδια αγοράς που κατέχει η κάθε εταιρία στον κλάδο καθώς και στον κύκλο εργασιών τους προκειμένου να αντιληφθούμε το μέγεθος της κάθε εταιρίας και το ρόλο που παίζει ο μεταξύ τους ανταγωνισμός.

Τα μερίδια αγοράς όπως εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα έχουν υπολογιστεί με βάση το συνολικό κύκλο εργασιών του δείγματος φαρμακευτικών επιχειρήσεων που

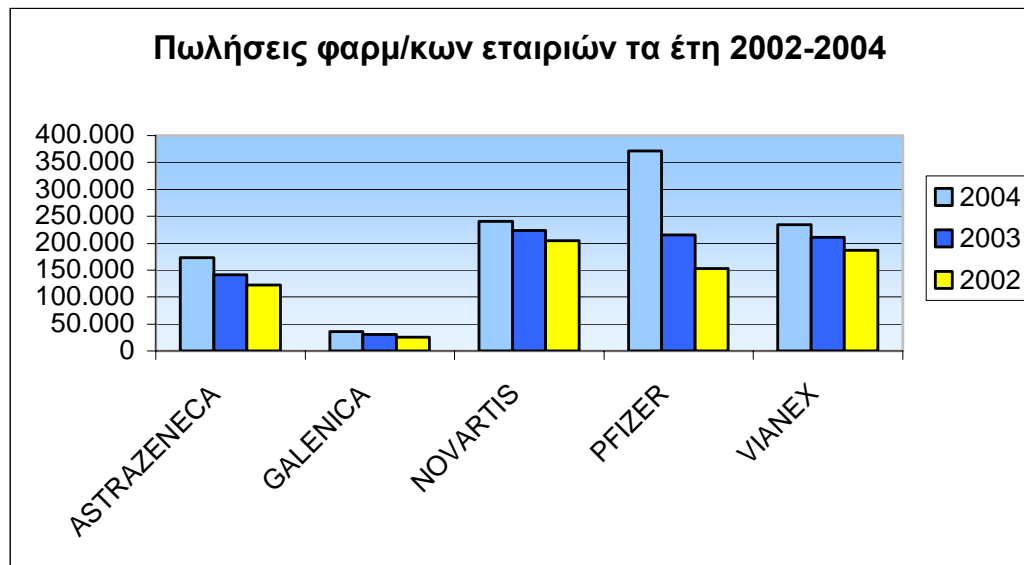
έχουν συμπεριληφθεί στην χρηματοοικονομική ανάλυση της μελέτης του IOBE «Η Αγορά του Φαρμάκου στην Ελλάδα», Φεβρουάριος 2006.

Πίνακας 4.1 Μεριδία αγοράς των φαρμακευτικών εταιριών

	2004			2003		
	Κύκλος Εργασιών	Καθαρά Κέρδη	Μερίδιο αγοράς βάσει κύκλου εργασιών	Κύκλος Εργασιών	Καθαρά Κέρδη	Μερίδιο αγοράς βάσει κύκλου εργασιών
ASTRAZENECA	173,602	16,953	4.3%	141,398	12,873	4.2%
GALENICA	35,682	395	0.9%	30,307	312	0.9%
NOVARTIS	240,434	5,008	6.0%	223,534	8,834	6.6%
PFIZER	371,934	58,507	9.3%	215,669	30,972	6.4%
VIANEX	234,230	40,285	5.9%	211,375	39,678	6.3%

Η εταιρία Pfizer κατέλαβε το 2004 την πρώτη θέση με κύκλο εργασιών € 371.93 εκατ μεταξύ των πέντε επιχειρήσεων. Τα κέρδη της εταιρίας ανήλθαν στα € 58,50 εκατ. ενώ κατέχει μερίδιο αγοράς 9,3% το 2004 σε σχέση με το 2003 που κατείχε 6,4%. Αυτή η σημαντική αναδιάρθρωση προέκυψε από την εξαγορά της Pharmacia από τη Pfizer τον Απρίλιο του 2003. Δεύτερη στη σειρά με μερίδιο αγοράς 6% το 2004, βρίσκεται η Novartis με κύκλο εργασιών € 240,43 εκατ ενώ με ελάχιστη διαφορά βρίσκεται στην τρίτη θέση η Vianex με μερίδιο αγοράς 5,9 % και κύκλο εργασιών € 234,23 εκατ. Στη συνέχεια ακολουθούν η AstraZeneca με μερίδιο αγοράς 4,3 % και τελευταία η Galenica με κύκλο εργασιών € 35,68 εκατ και μερίδιο αγοράς 0,9%.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι πωλήσεις των εταιριών για τα έτη 2002-2004.



Διάγραμμα 4.3 Πωλήσεις των φαρμακευτικών εταιριών τα έτη 2002-2004

Πριν την ανάλυση του ΣΔΑ της κάθε εταιρίας ξεχωριστά, χρειάζεται να σημειώσουμε ότι τα δεδομένα των εξεταζόμενων φαρμακευτικών εταιριών προήλθαν από στοιχεία που οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνου Δυναμικού των εταιριών συμπλήρωσαν στο ερωτηματολόγιο που τους διανεμήθηκε για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας (Παράρτημα 1).

4.2.1 NOVARTIS HELLAS A.E.B.E

Η Novartis (Hellas) A.E.B.E, θυγατρική του ομίλου Novartis AG, είναι μια πρωτοπόρος εταιρία στον ελληνικό φαρμακευτικό χώρο. Κατέχει ηγετική θέση στην φαρμακευτική αγορά της Ελλάδας με μερίδιο αγοράς 6%, βάσει του κύκλου εργασιών. Οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της Novartis (Hellas) A.E.B.E., που απασχολεί 450

άτομα, αφορούν τους τομείς των φαρμακευτικών προϊόντων, των Καταναλωτικών Προϊόντων Υγείας και των Γενοσήμων (Generics). Η συγχώνευση δύο μεγάλων στον φαρμακευτικό χώρο εταιρειών, της Ciba-Geigy και της Sandoz οδήγησε στην δημιουργία της Novartis. Η Novartis ηγείται παγκοσμίως στην υγεία, με κύριους τομείς δραστηριότητας τον Φαρμακευτικό Τομέα, τα Καταναλωτικά Προϊόντα Υγείας και Διατροφής και τα Γενόσημα (Generics). Η Novartis AG δραστηριοποιείται σε 140 χώρες έχοντας στο δυναμικό της 70.000 εργαζομένους, οι οποίοι ερευνούν, αναπτύσσουν και προωθούν προϊόντα υγείας. Η ονομασία Novartis προέρχεται από τον λατινικό όρο "Novae Artes" που σημαίνει "Νέες Δεξιότητες", πράγμα που υποδηλώνει πόσο σημαντική είναι η καινοτομία για την εταιρία. Οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη πρωτοποριακών φαρμάκων προς επίτευξη του οράματος της εταιρίας, υπερβαίνουν το 17 % του ετήσιου κύκλου εργασιών, με ιδιαίτερη έμφαση στους τομείς της ογκολογίας, των μεταμοσχεύσεων ανοσολογίας, του καρδιαγγειακού, της πνευμονολογίας, της ανάλυσης του χάρτη του ανθρώπινου γονιδιώματος και της οφθαλμολογίας.

Σκοπός της Novartis είναι να βρίσκεται κοντά στον άνθρωπο και την ιατρική κοινότητα, παρέχοντας επιστημονικώς τεκμηριωμένη ενημέρωση αλλά και ενισχύοντας κοινωνικές προσπάθειες που αποσκοπούν στην βελτίωση και ανακούφιση των πασχόντων συνανθρώπων μας.

Η Novartis (Hellas) A.E.B.E απασχολεί συνολικά 450 εργαζομένους εκ των οποίων οι 250 είναι ιατρικοί αντιπρόσωποι. Η εταιρία αποτελείται από τα εξής τμήματα: Γενικών

Φαρμάκων, Ογκολογίας, Μεταμοσχεύσεων, Οφθαλμολογίας, ΟΤC (Μη υποχρεωτικώς Συνταγογραφούμενα Φάρμακα), Χρηματοοικονομικών, Ανθρωπίνων Πόρων και Ιατρικής.

Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης στη Novartis

Το σύστημα διοίκησης της απόδοσης (ΣΔΑ) των εργαζομένων στη Novartis ξεκίνησε να τίθεται σε εφαρμογή το 1997 σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ είχε προηγηθεί και δοκιμαστεί η εφαρμογή του στη μητρική εταιρία. Σύμφωνα με εκπρόσωπο της εταιρίας, η Novartis υιοθέτησε και εφαρμόζει το ΣΔΑ προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων, να υπάρχει περισσότερη συνέπεια στην αξιολόγηση τους, να εξασφαλίσει η εταιρία πιο δίκαιες αμοιβές καθώς και να διευκολύνει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Επιπλέον, με το σύστημα διοίκησης που ανέπτυξε η Novartis έχει ως σκοπό την ενίσχυση της επικοινωνίας ανάμεσα στην εταιρία και στους εργαζομένους της, τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης της εταιρίας και τέλος τη διευκόλυνση της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

Η εταιρία σχεδίασε και υλοποιεί το σύστημα διοίκησης της απόδοσης σύμφωνα με τις αξίες της και τους σκοπούς που θέλει να εξυπηρετήσει. Το ΣΔΑ που χρησιμοποιεί η Novartis εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό της εταιρίας σε παγκόσμιο επίπεδο και περιλαμβάνει έξι δραστηριότητες που είναι αλληλένδετες μεταξύ τους. Αρχικά, γίνεται ο καθορισμός των στόχων ο οποίος συνοδεύεται από την καθημερινή υποστήριξη του προϊσταμένου προς τον εργαζόμενο. Η επόμενη δραστηριότητα είναι ανασκόπηση της

απόδοσης του εργαζόμενου στα μέσα της χρονιάς ενώ στο τέλος της υπό εξέταση περιόδου ακολουθεί η επίσημη αξιολόγηση του εργαζόμενου καθώς εξετάζεται και το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης του εργαζόμενου και με ποιο τρόπο αυτό εξελίχθηκε.

1. Καθορισμός των Στόχων

Πιο αναλυτικά, η διαδικασία του καθορισμού των στόχων περιλαμβάνει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων οι οποίοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους θέτουν τους στόχους της επόμενης χρονιάς. Τυπικά, ο καθορισμός των στόχων γίνεται μια φορά το χρόνο με χρονικό ορίζοντα ενός έτους και γίνεται εφόσον έχει προηγηθεί η επίσημη αξιολόγηση της προηγούμενης χρονιάς. Ουσιαστικά όμως, η στοχοθέτηση γίνεται σε πολύ πιο συχνά διαστήματα καθώς ο προϊστάμενος είναι σε στενή επαφή με τους εργαζομένους προκειμένου να επιλύσουν τυχόν προβλήματα και να τροποποιήσουν μέρος των στόχων όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Η Novartis χρησιμοποιεί το υπόδειγμα SMART στη διαδικασία καθορισμού στόχων. Το υπόδειγμα SMART είναι ένας μνημονικός κανόνας που περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά των σωστών στόχων. Το μνημονικό SMART αποτελείται από τα αρχικά γράμματα των λέξεων : S=Specific M=Measurable A=Achievable R= Relevant T= Time-framed. Με λίγα λόγια, βάσει αυτού του μνημονικού κανόνα οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι, μετρήσιμοι σε ποιότητα, ποσότητα, σε χρήμα και χρόνο, εφικτοί, σχετικοί με τους επιχειρησιακούς στόχους και να έχουν ένα χρονικό ορίζοντα και περιορισμό.

2. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στη Novartis γίνεται μια φορά το χρόνο κατά τη διάρκεια της οποίας αξιολογούνται οι εργαζόμενοι σχετικά με την απόδοση τους ως προς τους στόχους που υλοποίησαν και τις ικανότητες που ανέπτυξαν το χρονικό διάστημα για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Δηλαδή η αξιολόγηση γίνεται βάσει του υποδείγματος MBO. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και σε θέματα συμπεριφοράς δηλαδή σε ποιο βαθμό αυτή εναρμονίζεται με τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης. Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου και με την έγκριση του διευθυντή του τμήματος. Πρόκειται για μια ανοιχτή συζήτηση, στην οποία ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει τις θέσεις του και ακόμα να διαφωνήσει με τον προϊστάμενο του σε περίπτωση που νιώθει αδικημένος. Ο ρόλος του προϊσταμένου στη συγκεκριμένη διαδικασία είναι υποστηρικτικός, καθοδηγητικός παρά ελεγκτικός. Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει την απόδοση του εργαζομένου, να θέσει σε συνεργασία με τον εργαζόμενο τους στόχους της νέας χρονιάς και να προσδιορίσει εκ νέου το πρόγραμμα προσωπικής ανάπτυξης του εργαζομένου.

Προκειμένου να είναι πιο έγκυρη και ακριβής η αξιολόγηση, η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένους συντελεστές βαρύτητας ανάλογα κάθε φορά με τους στόχους και το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων που αξιολογεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην επιχείρηση εφαρμόζεται η ίδια διαδικασία και τα ίδια εργαλεία για την αξιολόγηση των εργαζομένων ανεξάρτητα από το τμήμα στο οποίο αυτοί ανήκουν. Η Novartis έθεσε ως άμεση προτεραιότητα την εκπαίδευση του προσωπικού και ιδιαίτερα των προϊσταμένων

προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν με τον κατάλληλο τρόπο στις απαιτήσεις της διαδικασίας της αλλά και για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί και για να μπορούν να αξιολογούν σωστά και την ίδια τους την απόδοση.

Προτού ξεκινήσει η αξιολόγηση προηγείται η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων. Σε αυτή τη διαδικασία καλείται ο εργαζόμενος να αξιολογήσει την απόδοση του και τη συμπεριφορά του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Ωστόσο, παρατηρείται το φαινόμενο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συχνά να υπερεκτιμούν την απόδοση τους και τις ικανότητες τους συγκριτικά με την αξιολόγηση που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο τους. Άλλα σημαντικά προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση είναι θέματα που αφορούν στις αμοιβές καθώς και στην ιεραρχική εξέλιξη δηλαδή θέματα προαγωγών. Επιπλέον, συχνά κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων έρχονται στην επιφάνεια προβλήματα που αφορούν στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου.

Τέλος, στη Novartis συνηθίζεται να γίνεται και αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων. Πρόκειται για μια διαδικασία αντίστοιχη με αυτή της ατομικής αξιολόγησης. Δηλαδή σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ομάδες θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογείται η πρόοδος του έργου που έχουν αναλάβει καθώς και ο ρόλος που έπαιξε ο κάθε εργαζόμενος για την επίτευξη του στόχου.

3. Εκπαίδευση

Η ηγετική θέση που κατέχει η Novartis στον κλάδο των φαρμάκων προϋποθέτει ότι υπάρχει καλή εκπαίδευση των στελεχών της ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτού του δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας. Η εκπαίδευση του κάθε εργαζόμενου ξεκινά από τη στιγμή που θα στελεχώσει την εταιρία και συνεχίζεται με τα προγράμματα εκπαίδευσης που οργανώνει το κάθε τμήμα. Η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία έχει ενταχθεί στο προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης του κάθε εργαζομένου. Επίσης, η εταιρία ενθαρρύνει και δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, χρηματοδοτώντας σεμινάρια και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, προκειμένου να βελτιώσουν την κατάρτιση τους.

4. Σύστημα Αμοιβών

Όσον αφορά στο θέμα των αμοιβών, η Novartis έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα σύστημα αμοιβών, το οποίο συνδυάζει τις αμοιβές τόσο με την ατομική απόδοση όσο και με την απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην ατομική απόδοση των εργαζομένων, τους δίνεται αμοιβή με τη μορφή bonus για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων καθώς και για την συνολική τους απόδοση. Ταυτόχρονα, η εταιρία προβαίνει και σε διανομή ποσοστού των κερδών στους εργαζομένους όταν έχουν πραγματοποιηθεί οι στόχοι που αρχικά είχε θέσει. Οφείλουμε να παρατηρήσουμε, ότι το σύστημα αμοιβών είναι πολύ ευέλικτο και εύκολα εφαρμόσιμο καθώς συνδέει άμεσα στην απόδοση των ατόμων και του οργανισμού με την

αμοιβή τους. Συνεπώς, όταν η απόδοση της εταιρίας είναι υψηλή τα προγράμματα bonus καθώς και η διανομή των κερδών αυξάνονται. Το αντίστροφο συμβαίνει σε περιόδους μειωμένης απόδοσης της επιχείρησης.

4.2.2 ASTRAZENECA

Η AstraZeneca είναι μια από τις ηγετικές φαρμακευτικές βιομηχανίες στον κόσμο αφιερωμένη στην ανακάλυψη, την ανάπτυξη και την προώθηση αποτελεσματικών και υψηλής ποιότητας φαρμάκων. Το τεράστιο μέγεθος αυτής της φαρμακοβιομηχανίας αποδεικνύεται από το γεγονός ότι τα προϊόντα της εταιρίας διατίθενται σε 100 χώρες, απασχολεί συνολικά 65.000 άτομα παγκοσμίως εκ των οποίων οι 12.000 απασχολούνται στην έρευνα και την ανάπτυξη. Η εταιρία ξοδεύει καθημερινά περισσότερα από \$14 εκατ για έρευνα ενώ οι συνολικές πωλήσεις το 2005 ανήλθαν στα \$24 δις.

Η AstraZeneca A.E, ξεκίνησε τις δραστηριότητες της στην Ελλάδα το 1989 με την επωνυμία Astra Ελλάς A.E. και έπειτα από τη συγχώνευση των δυο πολυεθνικών ομίλων Astra και Zeneca το 1999 η επωνυμία της εταιρίας άλλαξε σε AstraZeneca A.E. Οι δραστηριότητες AstraZeneca στην Ελλάδα περιλαμβάνουν την εισαγωγή, προώθηση, εμπορία και διανομή των προϊόντων της και συγκεκριμένα γαστρεντερολογικών, αναπνευστικών, καρδιαγγειακών, ογκολογικών προϊόντων και προϊόντων κεντρικού νευρικού συστήματος.

Η AstraZeneca Ελλάδασ απασχολεί σήμερα περισσότερους από 370 εργαζόμενους εκ των οποίων οι 190 είναι ιατρικοί αντιπρόσωποι. Η εταιρία αποτελείται από τα εξής τμήματα: Ομάδα Διοίκησης, Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, Τμήμα επιχειρησιακής Υποστήριξης, Τμήμα Χρηματοοικονομικών, Τμήμα Marketing και Τμήμα Νομικό και Ιατρικής. Επίσης το τμήμα πωλήσεων χωρίζεται ανάλογα με την θεραπευτική κατηγορία στις εξής κατηγορίες φαρμάκων: γαστρεντερολογικά/ αναπνευστικά, καρδιαγγειακά και ογκολογικά. Η εταιρία παρουσίασε το 2005 ετήσιο κύκλο εργασιών € 201.725 εκατ ενώ το 2006 η βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς με μερίδιο αγοράς 6,8%.

Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης στην AstraZeneca

Όπως μας πληροφόρησε ο υπεύθυνος Ανθρωπίνου Δυναμικού, η AstraZeneca ξεκίνησε να εφαρμόζει ΣΔΑ από την πρώτη μέρα λειτουργίας της επιχείρησης (1999) καθώς κρίθηκε απαραίτητη η εφαρμογή του διότι συμβάλλει στη δημιουργία μιας ξεκάθαρης εικόνας για την απόδοση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του προσωπικού. Το ΣΔΑ σχεδιάστηκε από την ίδια την επιχείρηση και ο σχεδιασμός του διήρκεσε τέσσερις μήνες ενώ η πειραματική εφαρμογή μέχρι να πάρει την οριστική μορφή του διήρκεσε λιγότερο από ένα χρόνο. Το ΣΔΑ της AstraZeneca εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της εταιρίας και περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες: Σχεδιασμός ατομικών πλάνων και παρακολούθηση της εξέλιξης τους, αξιολόγηση της απόδοσης, προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και ανταμοιβές.

1. Καθορισμός των Στόχων

Η διαδικασία της στοχοθέτησης στην AstraZeneca ξεκινά στην αρχή κάθε έτους και γίνεται από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον εργαζόμενο. Η διαδικασία είναι μια ανοιχτή συζήτηση κατά την οποία οι δυο πλευρές αναζητούν τους τρόπους για την επίτευξη των στόχων. Ο σχεδιασμός της απόδοσης του εργαζόμενου έχει χρονικό ορίζοντα ενός έτους ωστόσο υπάρχουν περιθώρια αλλαγής του πλάνου όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Ο καθορισμός των στόχων για τον κάθε εργαζόμενο γίνεται βάση του υποδείγματος C-SMART. Πρόκειται για το μνημονικό κανόνα SMART στον οποίο αναφερθήκαμε προηγουμένως, μόνο που το C ανταποκρίνεται στο challenging, δηλαδή οι στόχοι εκτός των άλλων εμπεριέχουν και την πρόκληση για τον εργαζόμενο.

2. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στην AstraZeneca γίνεται στο τέλος κάθε έτους και μετριέται βάσει των εντύπων στοχοθέτησης (φόρμες αξιολόγησης). Οι φόρμες αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων βάσει των στόχων που υλοποίησαν αλλά και βάσει των ικανοτήτων που χρησιμοποίησαν και των δεξιοτήτων που ανέπτυξαν. Επιπλέον, στις αξιολογήσεις εκτός από παραμέτρους που αφορούν στην εργασία λαμβάνεται υπόψη και η προσωπικότητα του εργαζομένου

δηλαδή αν είναι ενθουσιώδης, αν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αν του αρέσει να λειτουργεί μέσα σε ομάδες κ.α.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο σε όλα τα τμήματα ωστόσο ο προϊστάμενος είναι σε συνεχή επαφή με τους εργαζομένους προκειμένου να επιλύονται τυχόν προβλήματα αλλά και για να παρακολουθεί την καθημερινή τους απόδοση. Προτού διεξαχθεί η αξιολόγηση, προηγείται συνάντηση και ανοιχτή συζήτηση μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου όπου αναλύονται όλα τα δεδομένα. Ουσιαστικά, ο προϊστάμενος αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των στόχων και της αξιολόγησης της απόδοσης των υφιστάμενων του.

Η αξιολόγηση παίζει κυρίαρχο ρόλο στο ΣΔΑ της AstraZeneca γι'αυτό πραγματοποιείται τακτική εκπαίδευση και διανομή εντύπου υλικού στο σύνολο του προσωπικού ώστε να ανταποκριθούν σωστά στη διαδικασία και να είναι αποτελεσματική. Επιπλέον, εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της εταιρίας η αυτόαξιολόγηση των εργαζομένων η οποία προηγείται της αξιολόγησης. Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει πιο εποικοδομητικά στην όλη διαδικασία.

Επιπλέον, η AstraZeneca εφαρμόζει το πρωτοπόρο για τα ελληνικά δεδομένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων σε πολλαπλά επίπεδα ή αλλιώς αξιολόγηση 360 μοιρών. Πρόκειται για αξιολόγηση που προέρχεται από μια ομάδα ανθρώπων που αλληλεπιδρούν με τον αξιολογούμενο με διαφορετικούς τρόπους. Η ομάδα των ατόμων αποτελείται από τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου, τρεις συναδέλφους του, τέσσερις

υφιστάμενους του και από την δική του αυτόαξιολόγηση. Το σύστημα των 360 μοιρών εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό να εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου. Τα ερωτηματολόγια και η συλλογή των στοιχείων γίνονται από την ίδια την επιχείρηση ενώ η ανάλυση των δεδομένων γίνεται outsourcing. Χρειάζεται να τονιστεί ότι εφαρμόζεται ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης σε όλο το προσωπικό προκειμένου να γνωρίσουν τα οφέλη αλλά και πώς να χειριστούν τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Τέλος, η AstraZeneca δεν θα μπορούσε να παραβλέψει το ρόλο των ομάδων και το έργο που αυτές επιτελούν. Για αυτό το λόγο συνηθίζεται να μετράται και η απόδοση των ομάδων προκειμένου να αξιολογηθεί απόδοσή τους. Η μέτρηση της απόδοσης των ομάδων γίνεται με αντίστοιχο τρόπο που γίνεται η ατομική μέτρηση.

3. Εκπαίδευση

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι η εξαιρετική απόδοση που παρουσιάζει το προσωπικό μιας εταιρίας οφείλεται-εκτός των άλλων- στην σωστή εκπαίδευση που έχει λάβει. Έχοντας αυτό ως δεδομένο, η AstraZeneca φροντίζει για την αέναη εκπαίδευση των εργαζομένων της. Αρχικά, εφαρμόζεται συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος και στη συνέχεια από τις αξιολογήσεις εντοπίζονται τα σημεία προς βελτίωση του κάθε εργαζομένου και καθορίζεται το ατομικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα συντελέσει στη βελτίωση του. Παράλληλα, εφαρμόζεται πρόγραμμα

επιχορήγησης σπουδών στα πλαίσια για συνεχή βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού της επιχείρησης.

4. Σύστημα Αμοιβών

Το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει η AstraZeneca είναι το σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης και αυτό μεταφράζεται με τη μορφή του ατομικού bonus. Σκοπός της είναι να συνδέσει άμεσα την αμοιβή με την απόδοση και να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλές αποδόσεις θα έχουν και τις ανάλογες αμοιβές. Επίσης, η εταιρία ειδικά στους ιατρικούς αντιπροσώπους δίνει προμήθεια επί των πωλήσεων ως μορφή κινήτρου για να εντείνουν τις προσπάθειες τους για μεγαλύτερες πωλήσεις. Η AstraZeneca έχει καθιερώσει και τα βραβεία Best Performers, τα οποία απονέμονται στους υπαλλήλους που επέδειξαν εξαιρετική απόδοση. Πρόκειται για ένα είδος μη χρηματικής αμοιβής που ωστόσο προσφέρει ηθική ικανοποίηση σε όποιον το κερδίσει, για τις προσπάθειες που κατέβαλλε.

4.2.3 PFIZER

Η Pfizer κατέχει ηγετική θέση στο φαρμακευτικό χώρο παγκοσμίως, καθώς διοργανώνει πρωτοποριακά προγράμματα έρευνας και αναπτύσσει προϊόντα που βρίσκονται στην πρώτη θέση της κατηγορίας τους. Η Pfizer ιδρύθηκε το 1849 και δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 85 χώρες ενώ τα προϊόντα της διατίθενται σε 150 χώρες. Η Pfizer απασχολεί περισσότερους από 100.000 εργαζόμενους ενώ το ερευνητικό της προσωπικό

αποτελείται από περισσότερα από 12.000 άτομα με αποτέλεσμα τα φάρμακα της να εμπίπτουν σε μια ευρεία κλίμακα θεραπευτικών κατηγοριών. Με προϊόντα καρδιαγγειακού και μεταβολικών συστημάτων, ψυχικής υγείας και νευρολογίας, αναπνευστικού συστήματος, αλλεργιών, λοιμωδών νόσων, ενδοκρινολογικών διαταραχών, ουρογεννητικού συστήματος, οφθαλμολογικά, ογκολογικά και προϊόντα για την αρθρίτιδα και το άλγος η Pfizer βελτιώνει τη ζωή των ανθρώπων παγκοσμίως. Επιπλέον το Τμήμα Καταναλωτικών Προϊόντων Υγείας της Pfizer διαθέτει ένα ευρύ φάσμα πασίγνωστων προϊόντων, ενώ το Τμήμα Υγείας Ζώων διαθέτει προϊόντα ιατρικής φροντίδας για περισσότερα από 30 είδη βοοειδών και κατοικίδιων.

Στην Ελλάδα η Pfizer απασχολεί 630 εργαζομένους εκ των οποίων οι 470 είναι ιατρικοί αντιπρόσωποι. Η εταιρία αποτελείται από τα εξής τμήματα: Ανθρώπινου Δυναμικού, Χρηματοοικονομικών, Τεχνολογίας και Πληροφορικής, Εσωτερικών Υποθέσεων, Επιχειρησιακής Ανάπτυξης, Ιατρικής, Πωλήσεων, Marketing, Τμήμα Υγείας Ζώων, Τμήμα Καταναλωτικών Προϊόντων Υγείας.

Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης στη Pfizer

Η Pfizer ξεκίνησε να χρησιμοποιεί ΣΔΑ των εργαζομένων στα τέλη του 1995 και ο λόγος που το υιοθέτησε ήταν γιατί ήταν μια νέα προσέγγιση αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης εργασιακής επιτυχίας. Αρχικά, εφαρμόστηκε το μοντέλο της μητρικής εταιρίας και πήρε περίπου ένα χρόνο η

σχεδίαση και η προσαρμογή του ώστε να ανταποκριθεί στα ελληνικά πρότυπα και στη συνέχεια γίνονται σταδιακά αλλαγές ανάλογα με τις ανάγκες που προέκυπταν. Μετά τη σχεδίαση ακολούθησαν συναντήσεις και συζητήσεις με τα υψηλόβαθμα στελέχη ώστε να υπάρξει ανάμειξη τους και να μνηθούν στην διαδικασία. Η Pfizer χρησιμοποιεί το ΣΔΑ γιατί βοηθά τα άτομα και τις ομάδες να συνδεθούν με τους στόχους της εταιρίας και εξυπηρετεί στην ανάπτυξη ενός πλάνου απόδοσης και ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο. Το ΣΔΑ περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες: Προγραμματισμός, Συνάντηση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού της Απόδοσης, Καθοδήγηση- Υποστήριξη-Εποπτεία, Αναγνώριση και Ανταμοιβή, Αξιολόγηση της Απόδοσης. Το ΣΔΑ χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα εκτός από τα τμήματα Πωλήσεων (Ιατρικοί Επισκέπτες) και στους Διοικητικούς Υπάλληλους.

1. Καθορισμός των Στόχων

Ο καθορισμός των στόχων στη Pfizer γίνεται συνήθως μια φορά το χρόνο, όπου ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο θέτουν το πλάνο απόδοσης του εργαζομένου. Για τα άτομα που παρουσιάζουν σταθερή και ικανοποιητική απόδοση η στοχοθέτηση δεν αλλάζει για άτομα που έχουν προβλήματα απόδοσης οι στόχοι μπορούν να μεταβληθούν. Οι στόχοι καθορίζονται βάσει του υποδείγματος SMART και πρόκειται κυρίως για οικονομικούς και στρατηγικούς στόχους.

2. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται επίσημα δύο φορές το χρόνο τον Ιανουάριο και τον Ιούλιο και γίνεται βάσει του υποδείγματος MBO. Επίσης, εκτός από τους στόχους που υλοποίησαν οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και για τις δεξιότητες που ανέπτυξαν το χρονικό διάστημα για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Στην αξιολόγηση λαμβάνουν μέρος ο αξιολογούμενος με τον άμεσα προϊστάμενο του ενώ ενημερώνεται και ο ιεραρχικά ανώτερος του προϊσταμένου καθώς και το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Τα τελευταία χρόνια η Pfizer έχει ξεφύγει από τις παραδοσιακές φόρμες αξιολόγησης και χρησιμοποιεί ειδικό λογισμικό βάσει του οποίου γίνεται η αξιολόγηση. Επίσης, με το σύστημα people soft που υπάρχει στην εταιρία, ο κάθε εργαζόμενος έχει ηλεκτρονικό φάκελο στον οποίο έχει άμεση πρόσβαση η μητρική εταιρία. Στο Παράρτημα 4 παρουσιάζεται φόρμα αξιολόγησης που χρησιμοποιούσε στο παρελθόν η Pfizer.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ενιαίο για όλα τα τμήματα της εταιρίας ενώ όλοι οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για να συμμετέχουν στην διαδικασία της αξιολόγησης. Ειδικότερα, οι αξιολογητές παρακολουθούν τριήμερα σεμινάρια προκειμένου να ανταποκριθούν σωστά στη διαδικασία. Αξίζει να σημειωθεί ότι προηγείται της αξιολόγησης η αντίστοιχη προετοιμασία του αξιολογητή καθώς στην ανασκόπηση θα γίνει αναφορά σε συγκεκριμένα περιστατικά και συμπεριφορές. Ο ρόλος του αξιολογητή είναι κυρίως συμβουλευτικός και ενισχυτικός στην προσπάθεια του εργαζομένου ενώ υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε αξιολογητή και αξιολογούμενο.

Η Pfizer έχει υιοθετήσει και την αξιολόγηση των υψηλόβαθμων στελεχών σε πολλαπλά επίπεδα. Η εταιρία χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο με σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών ενώ ανάλογα με την θέση του κάθε στελέχους εξαρτάται και ο αριθμός των ατόμων που θα αξιολογήσουν την απόδοσή του. Τα άτομα που συμμετέχουν στην αξιολόγηση των πολλαπλών επιπέδων έχουν παρακολουθήσει τριήμερα σεμινάρια εκπαίδευσης ενώ η συλλογή και η ανάλυση των στοιχείων γίνονται και από την εταιρία και κάποια γίνονται outsourcing. Στην Pfizer συνηθίζεται επίσης η αυτοαξιολόγηση μόνο στα υψηλόβαθμα στελέχη, η οποία προηγείται της αξιολόγησης. Τέλος, μερικά από τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ότι κάποιοι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σχετικά με τις περιοχές που εργάζονται δηλαδή κάποιες περιοχές παρουσιάζουν περισσότερες δυσκολίες από άλλες με αποτέλεσμα οι στόχοι να επιτυγχάνονται πιο δύσκολα σε σχέση με άλλους συναδέλφους. Επίσης, συχνά παρατηρείται απογοήτευση όσον αφορά στο θέμα των προαγωγών.

3. Εκπαίδευση

Η εύρυθμη και εξελικτική πορεία μιας εταιρίας συνδέεται άμεσα με την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων της. Η Pfizer πιστεύει επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της γι' αυτό ακολουθεί συγκεκριμένο αναπτυξιακό πρόγραμμα. Ειδικότερα, το πρόγραμμα εκπαίδευσης ξεκινά με την πρόσληψη του εργαζομένου και περιλαμβάνει παρουσιάσεις power point και εκπαιδευτικές βιντεοκασέτες προκειμένου ο εργαζόμενος

να καταλάβει την κουλτούρα και τις αρχές της εταιρίας. Επιπλέον, ο κάθε εργαζόμενος ακολουθεί πρόγραμμα εκπαίδευσης ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκει αλλά και ανάλογα με τις ελλείψεις που παρουσιάζει. Προγράμματα εκπαίδευσης λαμβάνουν χώρα και σε περιπτώσεις προαγωγών όπου ακολουθεί τριήμερο σεμινάριο για διοίκηση της απόδοσης και τριήμερα σεμινάρια για ανάπτυξη των ικανοτήτων του.

4. Σύστημα Αμοιβών

Η Pfizer εφαρμόζει το σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης δηλαδή χρησιμοποιεί το σύστημα μεταβλητών αμοιβών ώστε να συνδέσει άμεσα την αμοιβή με την απόδοση. Οι αμοιβές έχουν μορφή ατομικού bonus ενώ παράλληλα διανέμονται μετοχές στους εργαζομένους προκειμένου να ενισχυθεί η συμμετοχή τους στην εταιρία. Ιδιαίτερα για τους ιατρικούς αντιπροσώπους η εταιρία εφαρμόζει σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων και στην προμήθεια βάσει των πωλήσεων. Επιπλέον, η εταιρία παρέχει και ταξίδια και άλλα δώρα καθώς και επαίνους προκειμένου οι εργαζόμενοι να ικανοποιημένοι τόσο οικονομικά όσο και ηθικά.

4.2.4 VIANEX

Αφετηρία για τη δημιουργία της Vianex ήταν το 1924, όταν η Βιομηχανία Φαρμάκων άρχισε να αναπτύσσεται στην Ελλάδα και τα πρώτα εισαγόμενα ιδιοσκευάσματα έκαναν την εμφάνισή τους. Ο πρώτος μεγάλος σταθμός εξέλιξης της εταιρίας ήταν το 1951, όταν

ιδρύθηκε η ομόρρυθμη Εταιρία ΦΑΡΜΑΓΙΑΝ. Το 1971 η Εταιρία μετατράπηκε σε ανώνυμη και έλαβε τη σημερινή της επωνυμία.. Η Vianex παράγει ή εισάγει, συσκευάζει, προωθεί και διανέμει ένα μεγάλο αριθμό γνωστών φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων που καλύπτουν όλες τις θεραπευτικές κατηγορίες. Σήμερα ο αριθμός αυτών των προϊόντων υπερβαίνει τα 200 (σε όλες τις φαρμακοτεχνικές μορφές τους) και τεκμηριώνει το εύρος της συνεργασίας της με γνωστές διεθνείς φαρμακευτικές εταιρίες .

Σήμερα η Vianex διαθέτει 4 ιδιόκτητα εργοστάσια και απασχολεί συνολικά 936 άτομα, εκ των οποίων τα 398 απασχολούνται στα εργοστάσια. Η εταιρία εκτός των Διοικητικών στελεχών αποτελείται από τα τμήματα Marketing-Προώθησης προϊόντων και Τμήμα Ιατρικών Αντιπροσώπων.

4.2.5 Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης στη Vianex

Η Vianex εφαρμόζει ΣΔΑ των εργαζομένων προκειμένου να έχει καλύτερη εικόνα της απόδοσης του προσωπικού καθώς και την προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο. Το ΣΔΑ εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις οργανωσιακές βαθμίδες της εταιρίας και οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει είναι: ο καθορισμός των προσωπικών στόχων, ανασκόπηση και αξιολόγηση της απόδοσης.

1. Καθορισμός των Στόχων

Ο καθορισμός των ατομικών στόχων των εργαζομένων γίνεται από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον εργαζόμενο. Η διαδικασία αυτή πρόκειται για είναι μια ανοιχτή

συζήτηση κατά την οποία τίθενται ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι που καλείται ο εργαζόμενος να φέρει σε πέρας. Η στοχοθέτηση είναι μια διαδικασία που γίνεται μια φορά το χρόνο και ξεκινά αφού έχει προηγηθεί η αξιολόγηση της προηγούμενης χρονιάς. Στη Vianex ξεκίνησε πρόσφατα να εφαρμόζεται και ατομικό σχέδιο ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου (performance planning) με χρονικό ορίζοντα πέντε ετών. Ο σχεδιασμός της απόδοσης των εργαζομένων για πέντε χρόνια είναι μεγάλο χρονικό διάστημα καθώς πολλές παράμετροι εντός της εταιρίας και εκτός αυτής μπορεί να μεταβληθούν. Ωστόσο, αυτό δείχνει το μέλημα της εταιρίας να διατηρήσει τους εργαζομένους της και σχεδιάζει την ανάπτυξη και την απόδοση τους στο μέλλον.

2. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης στη Vianex γίνεται βάσει αριθμητικών κλιμάκων προκειμένου η τελική αξιολόγηση να είναι ορθά τεκμηριωμένη και να στηρίζεται σε μετρήσιμα στοιχεία. Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν γίνεται βάσει συγκριτικών μεθόδων αντίθετα χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια που αφορούν την κάθε οργανωσιακή σχέση.

Ο εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο του ενώ την τελική έκθεση εγκρίνει ο Διευθυντής του τμήματος. Ο ρόλος του προϊσταμένου στην αξιολόγηση είναι συντονιστικός και συμβουλευτικός ενώ η αξιολόγηση εκτός των άλλων περιλαμβάνει μια ανοιχτή συζήτηση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή όπου εκτίθενται οι απόψεις των δυο πλευρών. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει των στόχων που έχουν καθοριστεί στην αρχή της περιόδου καθώς και βάσει των ικανοτήτων που χρησιμοποιεί στην εργασία του

το άτομο. Επίσης λαμβάνονται υπόψη και στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζομένου όπως η τυπικότητα, η οργάνωση κλπ.

Η Vianex δίνει ιδιαίτερη σημασία στις ομάδες και στο ρόλο που αυτές διαδραματίζουν στην πορεία και την εξέλιξη της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, εφαρμόζεται στην εταιρία η μέτρηση της απόδοσης των ομάδων αποκλειστικά στα τμήματα πωλήσεων. Για την αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας χρησιμοποιούνται αντίστοιχες διαδικασίες με αυτές που γίνονται για την ατομική αξιολόγηση του εργαζομένου. Στις ομάδες που επιτυγχάνουν και ξεπερνούν τους προκαθορισμένους στόχους δίνεται bonus και παράλληλα δίνονται και μη χρηματικές βραβεύσεις όπως προαγωγή.

Η διαδικασία της αξιολόγησης στη Vianex περιλαμβάνει και την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος με τις αδυναμίες του και αποδέχεται ευκολότερα την αξιολόγηση που γίνεται από τους ανωτέρους του. Αξίζει να τονιστεί, ότι οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για να ανταποκριθούν σωστά στη διαδικασία της αξιολόγησης. Τέλος, ένα από τα βασικότερα προβλήματα που προκύπτουν στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η ορθή τεκμηρίωση της και η αποδοχή από τον εργαζόμενο.

3. Εκπαίδευση

Η Vianex εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκουν οι εργαζόμενοι και αυτό δεν διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες

και ελλείψεις του κάθε εργαζομένου. Επιπλέον, η εταιρία είναι πρόθυμη να χρηματοδοτήσει τις περαιτέρω σπουδές των εργαζομένων της αλλά αυτό εξετάζεται κατά περίπτωση δηλαδή τι σεμινάρια θέλει να παρακολουθήσει ο εργαζόμενος, αν σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας του κλπ.

4. Σύστημα Αμοιβών

Η Vianex εφαρμόζει ένα σύστημα αμοιβών που συνδέει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων με την αμοιβή τους. Η αμοιβή συνδέεται με τους στόχους που υλοποίησε και της συνολικής προσφοράς του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ειδικά για τα Τμήματα Πωλήσεων, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεων. Η πληρωμή με προμήθεια συνδέει άμεσα την απόδοση με την αμοιβή με αποτέλεσμα να είναι ένα αποτελεσματικό οικονομικό κίνητρο. Χρειάζεται να τονίσουμε, ότι στη Vianex δεν εφαρμόζονται ομαδικά κίνητρα- αμοιβές όπως διανομή ποσοστού κερδών ή διανομή μετοχών στους εργαζομένους.

4.2.5 GALENICA

Η Galenica A.E ιδρύθηκε το 1974 και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική φαρμακευτική αγορά. Το μυστικό της επιτυχίας της είναι αποκλειστικά το εξαιρετικό προσωπικό που αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Η Galenica κατέχει μια ηγετική θέση μεταξύ των ελληνικών φαρμακευτικών εταιριών σε όρους όγκου

πωλήσεων. Είναι η πρώτη ελληνική εταιρία που επικεντρώθηκε στην παραγωγή και προώθηση «ηθικών» προϊόντων και υπήρξε πρωτοπόρος αυτού του οράματος από την ίδρυση της.

Η Galenica διαθέτει ιδιόκτητο εργοστάσιο και κάθε χρόνο αναπτύσσει περισσότερα από τρία νέα προϊόντα και βελτιώνει τις υποδομές της ώστε να εξασφαλίσει τη μελλοντική της ανάπτυξη. Προοπτικές για προώθηση νέων προϊόντων είναι στα άμεσα σχέδια της εταιρίας με απώτερο στόχο να προσθέσει 15% με 17% στα ετήσια κέρδη της.

Η Galenica απασχολεί περισσότερους από 200 εργαζόμενους από τους οποίους οι 83 είναι ιατρικοί αντιπρόσωποι. Η εταιρία αποτελείται από τα εξής τμήματα : Marketing-Promotion, Λογιστήριο, Εγκρίσεων προϊόντων, Δημιουργικό, NBD (New Business Development).

Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης στη GALENICA

Το ΣΔΑ στη Galenica συνδέεται άμεσα με τη δομή της εταιρίας. Το ΣΔΑ περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη συνεχή καθοδήγηση από τους προϊσταμένους για την υλοποίηση των στόχων, την επίσημη αξιολόγηση .

1. Καθορισμός των Στόχων

Η στοχοθέτηση γίνεται στην αρχή κάθε χρόνου όπου ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τους εργαζομένους καθορίζουν τους στόχους της επόμενης χρονιάς. Οι στόχοι υπόκεινται σε αναθεώρηση μέσα στο εξάμηνο ενώ οι στόχοι καθορίζονται βάσει του υποδείγματος

SMART. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους προϊστάμενους τους δημιουργούν ένα προσωπικό πλάνο ανάπτυξης με χρονικό ορίζοντα πέντε ετών κάτι που βοηθά τους εργαζομένους να γνωρίζουν τα μελλοντικά τους σχέδια ενώ από την πλευρά της εταιρίας υποδηλώνει το ενδιαφέρον της να έχει σταθερούς και ικανοποιημένους συνεργάτες.

2. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται βάσει του υποδείγματος MBO δηλαδή βάσει των στόχων που επιτεύχθηκαν την προηγούμενη χρονιά. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένους συντελεστές βαρύτητας ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος και στο τέλος βγαίνει ο τελικός βαθμός του κάθε αξιολογούμενου. Στη συνέχεια συγκρίνονται οι αποδόσεις των ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα ωστόσο οι ομάδες δεν συγκρίνονται μεταξύ τους. Στα Παραρτήματα 2Α και 2Β παρουσιάζονται οι φόρμες αξιολόγησης ιατρικών αντιπροσώπων και περιγραφή των χαρακτηριστικών βάσει των οποίων βγαίνει η τελική βαθμολογία. Για ευνόητους λόγους αποκρύπτουμε τα ονόματα των αξιολογούμενων και των αξιολογητών.

Τυπικά η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο κάθε τρίμηνο ενώ ακολουθεί και η ετήσια αξιολόγηση, η οποία αποτελεί ανασκόπηση ολόκληρης της χρονιάς. Ουσιαστικά όμως ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και την εξέλιξη τους κάθε εβδομάδα καθώς έρχεται σε επαφή μαζί τους και συζητά τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Χρειάζεται να σημειώσουμε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό της εταιρίας συνεπώς και οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους ιεραρχικά ανώτερους τους. Στο Παράρτημα 3Α και 3Β παρατίθενται περιγραφές των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται ο προϊστάμενος και ακολουθεί φόρμα αξιολόγησης των προϊσταμένων που χρησιμοποιεί η εταιρία.

Η Galenica εφαρμόζει εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της διαδικασίας της αλλά και για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση. Επίσης από το 2005 ξεκίνησε πιλοτικά η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων και τα επόμενα χρόνια αναμένεται να εφαρμοστεί στο σύνολο των εργαζομένων.

3. Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον υπεύθυνο Ανθρώπινων Πόρων της, Galenica, Μάνο Ξένο, η υψηλή απόδοση της εταιρίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη σωστή εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για ένα μήνα σε θεωρητικό επίπεδο ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκουν και στη συνέχεια ακολουθεί η τεχνική εκπαίδευση που γίνεται μια φορά το χρόνο. Η εταιρία ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων επιδοτώντας μεταπτυχιακές σπουδές καθώς επίσης εκπαιδεύει στο εξωτερικό εργαζομένους για καινούρια προϊόντα .

4. Σύστημα Αμοιβών

Η Galenica θέλοντας να συνδέσει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων με την αμοιβή τους χρησιμοποιεί ως αμοιβή τα ατομικά bonus. Η εταιρία δίνει bonus σε τριμηνιαία βάση και το ύψος τους ορίζεται σε σχέση με τους στόχους που επετεύχθησαν το προηγούμενο διάστημα. Ειδικότερα για τους ιατρικούς αντιπροσώπους τα bonus ορίζονται από το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποίησαν. Ταυτόχρονα, η εταιρία παρέχει και κίνητρα αμοιβές όπως δωρεάν εβδομαδιαία ταξίδια σε όσους εργαζόμενους παρουσίασαν εξαιρετική απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σύγκριση Των Συστημάτων Διοίκησης Της Απόδοσης Στις Εξεταζόμενες Φαρμακευτικές Εταιρίες

5.1 Κοινά Σημεία - Διαφορές των ΣΔΑ

Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης των Εργαζομένων μιας εταιρίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εύρυθμη λειτουργία και την εξέλιξη της. Η ανάλυση των ΣΔΑ των ξένων και ελληνικών φαρμακευτικών εταιριών που προηγήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, φανερώνει τα κοινά σημεία και τις διαφορές που παρουσιάζονται στα διάφορα

συστήματα. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τα σημεία στα οποία συγκλίνουν οι εταιρίες και αυτά στα οποία διαφέρουν ως προς το ΣΔΑ.

Αρχικά, αξίζει να σημειώσουμε ότι πρώτες ξεκίνησαν να εφαρμόζουν ΣΔΑ οι ξένες φαρμακευτικές εταιρίες και μεταγενέστερα ακολούθησαν οι ελληνικές. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι πολυεθνικές εταιρίες πρώτες ξεκίνησαν να επενδύουν στον πολυτιμότερο παράγοντα μιας επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να αυξήσουν τα κίνητρα και την δέσμευση των εργαζομένων με αποτέλεσμα να βελτιώνεται συνεχώς η απόδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, το ΣΔΑ απευθύνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις που αναζητούν την καινοτομία και προσδοκούν ότι αυτή θα κάνει τη διαφορά σε σχέση με αντίστοιχες εταιρίες του κλάδου.

Από την ανάλυση του ΣΔΑ των εξεταζόμενων εταιριών παρατηρούμε ότι όλες οι εταιρίες συγκλίνουν ως προς τις διαδικασίες. Δηλαδή, σε όλες τις εταιρίες το ΣΔΑ περιλαμβάνει τις βασικές διαδικασίες που είναι ο καθορισμός στόχων, καθοδήγηση-υποστήριξη, ανασκόπηση, αξιολόγηση και η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Ξεκινώντας από τον καθορισμό των στόχων γίνεται πάντα σε συνεργασία του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του και υπάρχει μεταξύ τους συναίνεση και συνεργασία και όχι έλεγχος και καταναγκασμός. Αυτός εξάλλου είναι και ο απώτερος σκοπός του ΣΔΑ να δημιουργεί επικοινωνιακές και ειλικρινείς σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους στη διαδικασία του συνεχούς διαλόγου προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση. Επιπλέον, ο καθορισμός των στόχων έχει χρονικό ορίζοντα ενός έτους ενώ

σε όλες τις εταιρίες η διαδικασία είναι ευέλικτη και γίνονται αλλαγές όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Ένα ακόμη κοινό στοιχείο είναι ότι όλες οι εταιρίες στη διαδικασία της στοχοθέτησης χρησιμοποιούν το υπόδειγμα SMART προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν σαφή και ξεκάθαρη εικόνα για τους στόχους που πρέπει να υλοποιήσουν.

Εφόσον τεθούν οι στόχοι για την επόμενη χρονιά η διαδικασία δεν έχει τελειώσει. Σε όλες ανεξαιρέτως τις εταιρίες, η στοχοθέτηση ακολουθείται από τη συνεχή καθοδήγηση και την υποστήριξη των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων τους. Σε αυτό το σημείο ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καταλυτικός καθώς πρέπει συντονίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων και ταυτόχρονα σε συχνά χρονικά διαστήματα να αξιολογεί τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Για τη διεκπεραίωση αυτής της διαδικασίας αλλά και για την επίσημη αξιολόγηση, οι εταιρίες φροντίζουν να εκπαιδεύουν τους προϊσταμένους για να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Όσον αφορά στην διαδικασία της αξιολόγησης οι εταιρίες παρεκκλίνουν σε πολλά σημεία. Πρώτον, διαφέρουν ως προς το χρονικό διάστημα για το οποίο αξιολογούνται οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα, στις εταιρίες Novartis, AstraZeneca και Vianex η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται μια φορά το χρόνο ενώ στην Pfizer γίνεται δύο φορές το χρόνο, τον Ιανουάριο και τον Ιούλιο ενώ στη Galenica γίνεται ανά τρίμηνο. Η επιχείρηση προβαίνει στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να πληροφορήσει για το βαθμό που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στο έργο τους και παράλληλα να εντοπίσει τις πρόσθετες ικανότητες ή τις αδυναμίες των αξιολογούμενων,

ώστε να προωθηθούν οι ικανότεροι και να υποστηριχθούν όσοι υστερούν. Συνεπώς, η εξαιρετικά συχνή μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στη Galenica εκτός ότι αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία συνήθως δεν επιτρέπει στους εργαζομένους να παρουσιάσουν σημαντική πρόοδο σε αυτό το σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, η συνεχής μέτρηση της απόδοσης είναι πιθανό να επιφέρει άγχος τους εργαζομένους.

Ένα κοινό σημείο που παρατηρήθηκε σε όλες τις εταιρίες είναι ως προς τη μέθοδο μέτρησης της αξιολόγησης που χρησιμοποιούν. Όλες οι εταιρίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο MBO (Management By Objectives). Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί την συμμετοχή και δέσμευση των στελεχών της εταιρίας καθώς χρειάζεται να υπάρχει σαφής στρατηγική της εταιρίας και όλες οι ενέργειες των εργαζομένων να συμπλέουν με αυτή τη στρατηγική. Επιπλέον, η μέθοδος MBO είναι η πλέον σύγχρονη καθώς στηρίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Ακόμη, δεν βάζει σε διαδικασίες άμεσης σύγκρισης των εργαζομένων οι οποίες μπορεί να φέρουν ρήξη στις μεταξύ τους σχέσεις.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι όλες τις υπό εξέταση εταιρίες για τη διαδικασία της αξιολόγησης οι προϊστάμενοι συμπληρώνουν ειδικές φόρμες στις οποίες περιέχονται τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση και οι συντελεστές στάθμισης. Η Pfizer είναι η μόνη εταιρία που χρησιμοποιεί λογισμικό για τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Εκτός από την μεμονωμένη αξιολόγηση των ατόμων κάποιες εταιρίες προβαίνουν και στην αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων. Οι Novartis και η AstraZeneca έχουν

υιοθετήσει και την αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων καθώς η ομάδα παίζει καταλυτικό ρόλο στην εξέλιξη της εταιρίας. Για την αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων χρησιμοποιούνται παρόμοιες διαδικασίες με αυτές της ατομικής απόδοσης και όπως είναι λογικό χρειάζονται και αυτές την ανάλογη καθοδήγηση. Αντίθετα, η Pfizer, η Galenica και η Vianex δεν συνηθίζουν την μέτρηση της απόδοσης των ομάδων.

Συμπληρωματικά της αξιολόγησης λειτουργεί η αυτοαξιολόγηση, η χρήση της οποίας καθώς συνθετικό στοιχείο της διαδικασίας Διοίκησης βάσει Στόχων (MBO). Ωστόσο, δεν χρησιμοποιούν όλες οι εταιρίες την αυτοαξιολόγηση. Η Novartis, η AstraZeneca και η Vianex έχουν υιοθετήσει την αυτοαξιολόγηση προκειμένου να έχουν μια εικόνα από τους εργαζόμενους για το πώς οι ίδιοι βλέπουν την απόδοσή τους. Στην Pfizer εφαρμόζουν την αυτοαξιολόγηση μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη ενώ η Galenica ξεκίνησε να την εφαρμόζει πιλοτικά το 2005.

Η αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές ή αλλιώς η αξιολόγηση 360 μοιρών δεν είναι διαδεδομένη στις εξεταζόμενες εταιρίες. Η Pfizer είναι η μόνη που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης και αποκλειστικά στα υψηλόβαθμα στελέχη. Είναι αλήθεια ότι πρόκειται για μια σύγχρονη μέθοδο που συγκεντρώνει πληροφορίες για την απόδοση ενός εργαζομένου από πολλές πηγές και ίσως να αποτελεί την αντικειμενικότερη και πιο αξιοκρατική μέθοδο αξιολόγησης. Είναι πιθανό η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης να μην είναι διαδεδομένη καθώς είναι πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα και απαιτεί ειδική εκπαίδευση των συμμετεχόντων και το σωστό χειρισμό του όγκου των πληροφοριών.

Χρειάζεται να υπογραμμίσουμε το γεγονός ότι σε όλες τις εταιρίες προκειμένου οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν την αξιολόγηση ως μέσο για την εξέλιξη τους και όχι ως έλεγχο και προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της διαδικασίας, έχουν παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια. Είναι εύλογο τα σεμινάρια να διαφέρουν σε κάθε εταιρία ωστόσο όλες έχουν κοινό γνώμονα την ενημέρωση των εργαζομένων προκειμένου η αξιολόγηση να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Όσον αφορά στο σύστημα των αμοιβών που είναι κυρίαρχο στοιχείο του ΣΔΑ, όλες οι εταιρίες φροντίζουν να υπάρχει άμεση σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή για αυτό το λόγο όλες εφαρμόζουν το σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρίες συνηθίζουν να αμείβουν τους εργαζομένους με τα γνωστά bonus. Επίσης, η Vianex και η AstraZeneca εφαρμόζουν και το σύστημα των προμηθειών αποκλειστικά για το τμήμα των ιατρικών αντιπροσώπων. Εκτός από τα bonus, οι εταιρίες εφαρμόζουν και μια σειρά ομαδικών κινήτρων προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, η Novartis διανέμει ένα ποσοστό των κερδών που πραγματοποίησε η εταιρία τον προηγούμενο χρόνο, ενώ η Pfizer συνηθίζει να διανέμει μετοχές στους εργαζομένους ώστε να αυξάνει τη συμμετοχή τους στην εταιρία.

5.2 Συμπεράσματα

Η ανάλυση των διαδικασιών της ΔΑ στις προαναφερθείσες εταιρίες μας οδηγεί σε μια σειρά συμπερασμάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του και το ρόλο που αυτό παίζει στην εξέλιξη της κάθε εταιρίας.

Αρχικά, αξίζει να σημειώσουμε το γεγονός ότι ιδιαίτερα οι ξένες εταιρίες εφαρμόζουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τη ΔΑ και αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι εφαρμόστηκε προηγουμένως στις μητρικές εταιρίες στο εξωτερικό και αργότερα το υιοθέτησαν στην Ελλάδα κάνοντας προηγουμένως τις απαιτούμενες αλλαγές. Συνεπώς, οι ξένες φαρμακευτικές εταιρίες έχουν την εμπειρία που τους έχουν μεταφέρει οι μητρικές και είναι επόμενο οι ελληνικές εταιρίες δύσκολα να μπορούν να ανταγωνιστούν την πείρα τόσων ετών. Επιπλέον, επειδή η ΔΑ είναι μια στρατηγική και ολοκληρωμένη διαδικασία οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα πλέον σύγχρονα μέσα για να «χτίσουν» τη στρατηγική τους, κάτι που συνεπάγεται και το ανάλογο κόστος.

Από την ανάλυση του ΣΔΑ των εταιριών, προκύπτει ότι το ΣΔΑ στη Pfizer είναι πιο αποτελεσματικό σε πολλά σημεία σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρίες και αυτό αντανακλάται από την πρώτη θέση που κατέχει η εταιρία στην ελληνική αγορά φαρμάκου. Η Pfizer έχει υιοθετήσει το ΣΔΑ περίπου μια δεκαετία και έχει καταφέρει να το συμπεριλάβει στην εταιρική της κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει την σημασία του και το ρόλο που παίζει για τη δική τους εξέλιξη και ουσιαστικότερη επικοινωνία. Επιπρόσθετα, η Pfizer «έχτισε» μόνη της το ΣΔΑ καθώς δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε βάσει των αναγκών και της αποστολής της εταιρίας. Το ΣΔΑ της Pfizer μοιάζει σε βασικά σημεία με αυτά των άλλων εταιριών ωστόσο έχει συμπεριλάβει διαδικασίες που το κάνουν να αποτελεί υπόδειγμα για άλλες εταιρίες.

Ένα σημείο στο οποίο φαίνεται η πρωτοπορία της Pfizer είναι ότι για την αξιολόγηση έχει καταργήσει τις κλασικές φόρμες και χρησιμοποιεί ειδικό λογισμικό. Με αυτό τον τρόπο, η διαδικασία γίνεται λιτότερο χρονοβόρα και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπαίνουν στον ηλεκτρονικό φάκελο του κάθε εργαζομένου. Ταυτόχρονα, η εταιρία χρησιμοποιεί το σύστημα people soft, ένα λογισμικό που δίνει τη δυνατότητα στη μητρική εταιρία να έχει πρόσβαση στον ηλεκτρονικό φάκελο του κάθε εργαζομένου ανά τον κόσμο.

Η Pfizer ξεχωρίζει επίσης από το γεγονός ότι εφαρμόζει την αξιολόγηση των 360 μοιρών. Πρόκειται για μια σύγχρονη μέθοδο αξιολόγησης η οποία φαίνεται να είναι πλέον αποτελεσματική και αξιοκρατική. Χρειάζεται να υπογραμμίσουμε όμως το γεγονός ότι εφαρμόζεται μόνο στα υψηλόβαθμα στελέχη ενώ θα έπρεπε να ισχύει για το σύνολο των εργαζομένων. Η Pfizer πρωτοπορεί και στο θέμα των αμοιβών καθώς είναι η μόνη εταιρία που διανέμει μετοχές στους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο η εταιρία αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και ταυτόχρονα αυξάνει και την δέσμευση τους.

Επιπρόσθετα, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας, εκδίδει τριμηνιαίο έντυπο εσωτερικής επικοινωνίας στο οποίο αναφέρονται τα επιτεύγματα, οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι καθώς και τα εταιρικά νέα. Με το έντυπο η εταιρία επικοινωνεί τις αρχές και κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν μέλος μιας επιτυχημένης ομάδας με συνοχή και όραμα.

Ωστόσο, οι εταιρίες Novartis και AstraZeneca υπερτερούν σε κάποια σημεία στα οποία το ΣΔΑ της Pfizer παρουσιάζει αδυναμίες. Αρχικά, οι δύο εταιρίες εφαρμόζουν το ΣΔΑ στο σύνολο των εργαζομένων ενώ η Pfizer δεν το εφαρμόζει στους διοικητικούς υπαλλήλους και στους ιατρικούς αντιπροσώπους. Συνεπώς το ΣΔΑ της Pfizer δεν μπορεί να θεωρείται ολοκληρωμένο έως ότου επεκταθεί στο σύνολο των εργαζομένων καθώς είναι απαραίτητο για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι Novartis και AstraZeneca εφαρμόζουν την αυτοαξιολόγηση στο σύνολο των εργαζομένων ενώ η Pfizer την εφαρμόζει αποκλειστικά στα υψηλόβαθμα στελέχη. Η αυτοαξιολόγηση λειτουργεί συμπληρωματικά με την επίσημη αξιολόγηση και το γεγονός ότι εφαρμόζεται μόνο στις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα για τους υπόλοιπους εργαζομένους, οι οποίοι χάνουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν μια ξεκάθαρη εικόνα της απόδοσης τους.

Το ΣΔΑ στις Novartis και AstraZeneca υπερτερεί συγκριτικά με αυτό της Pfizer και στο θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης των ομάδων. Είναι καθοριστικής σημασίας να αξιολογείται η απόδοση των ομάδων προκειμένου τα άτομα να μάθουν να συνεργάζονται και να συνεργούν όσο πιο αρμονικά γίνεται. Επιπρόσθετα, η μέτρηση της απόδοσης της ομάδας βοηθά τα μέλη της να ξεπεράσουν τυχόν δυσκολίες και να αποκτήσουν ουσιαστικότερη επαφή με αποτέλεσμα καλύτερες επιδόσεις.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι ενώ η Pfizer έχει ένα αξιόπιστο και επιτυχημένο ΣΔΑ, χρειάζεται να προβεί σε ορισμένες αλλαγές προκειμένου να είναι ακόμα περισσότερο αποτελεσματικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Michael Armstrong (2002).** *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*. London. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Michael Armstrong, Angela Baron (1998).** *Performance Management: The New Realities*. Chartered Institute of Personnel and Development
- Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon (2004).** *Human Resource Management: A contemporary Approach*. Prentice Hall.
- Richard I. Henderson (1988).** *Performance Appraisal (2 ed)*. Virginia. Prentice Hall.
- Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2000).** *Managing Human Resources. A partnership Perspective (7 ed)*. Ohio. South-Western College Publishing.
- Gary P.Latham, Joan Almost, Sara Mann, Celia Moore (2005).** New Developments in Performance Management. *Organisation Dynamics*, Vol 34, No 1 pp 77-87
- Edward C.Lawler (2003).** Reward Practices and Performance Management. *Organisation Dynamics*, Vol 32, No 4 pp 396-404
- Robert L. Mathis, John H. Jackson (1994).** *Human Resource Management (7 ed)*. West Publishing Company
- Milkovich, George T. & Jerry M. Newman (2005).** *Compensation (8 ed)*. McGrawHill
- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor(2005).** *Human Resource Management (6 ed)*.Prentice Hall

Richard S. Williams (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organisation.* London. Thomson Learning.

Χαράλαμπος Κανελλόπουλος (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
Αθήνα (χ.ε)

Διονύσιος Ξένος (2003). *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.* Εκδόσεις
Παπαζήση.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
Αθήνα. Εκδόσεις : Γ. Μπένου

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.helthellas.gr

www.iobe.gr

www.naftemporiki.gr

www.statbank.gr

www.galenica.gr

www.vianex.gr

www.novartis.gr

www.astrazeneca.gr

www.pfizer.gr

www.1000ventures.com

www.cipd.org.uk

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ - ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ

Χαρά Κουσουλάκου, Βασίλης Φραγκουλάκης (2004). *Έκθεση του IOBE : Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα το 2003.*

CIPD (2005) *Survey Report : Performance Management*, September 2005.

CIPD (2004) *Performance through people: The new management.*

IPD (1999) *Survey Report: Performance pay trends in the UK*, September 1999.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτηματολόγιο που υποβλήθηκε στις φαρμακευτικές εταιρίες αναφορικά με το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης που χρησιμοποιούν.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Πόσους εργαζομένους απασχολεί η εταιρία?

Πόσοι από αυτούς είναι ιατρικοί αντιπρόσωποι?

Από πόσα και ποια τμήματα αποτελείται η εταιρία ?

Τι μερίδιο αγοράς κατέχει η εταιρία?

Ποιο τρόπο μέτρησης της απόδοσης της εταιρίας χρησιμοποιείτε?(πχ.financial ratios, balance scorecard, κλπ) και για ποιους λόγους?

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Για ποιους λόγους υιοθετήσατε σύστημα διοίκησης της απόδοσης των εργαζομένων?

Από πότε το υιοθετήσατε?

Εσείς το σχεδιάσατε? Αν ναι, πόσο καιρό σας πήρε ο σχεδιασμός και πόσο η εφαρμογή του?

Ποίους σκοπούς εξυπηρετεί?

Τι δραστηριότητες περιλαμβάνει το σύστημα διοίκησης της απόδοσης στην εταιρία σας?

Το σύστημα διοίκησης της απόδοσης χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα της εταιρίας ή μόνο στις διοικητικές θέσεις?

ΜΕΤΡΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Με ποια μέθοδο μετράτε την απόδοση των εργαζομένων? Δηλ μετράτε την απόδοση βάσει συγκριτικών μεθόδων (πχ κατάταξη, κατάταξη σε ζευγάρια, μέθοδος επιβεβλημένης επιλογής), με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης(σταθμισμένος κατάλογος, κρίσιμα περιστατικά κλπ) ή με βάση MBO?

Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων?

Με βάση ποια κριτήρια γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων? Δηλαδή η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί ή με βάση τις ικανότητες που χρησιμοποιούν ή υπάρχει συνδυασμός και των δύο?

Τι συντελεστές βαρύτητας χρησιμοποιείτε για κάθε κριτήριο?

Με την αξιολόγηση εκτός από την απόδοση λαμβάνεται υπόψη και η προσωπικότητα του εργαζομένου ή μετράτε αποκλειστικά στοιχεία που αφορούν μόνο στη δουλειά?

Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο του εργαζομένου ή από εργαζόμενο του τμήματος HR?

Υπάρχει διαφορετικό σύστημα αξιολόγησης των φαρμακευτικών αντιπροσώπων από τα υπόλοιπα τμήματα των εργαζομένων?

Οι εργαζόμενοι καθώς και οι managers έχουν κάνει εκπαίδευση (training) προκειμένου να ανταποκριθούν σωστά στην όλη διαδικασία αξιολόγησης? Πόσο διαρκεί η συγκεκριμένη εκπαίδευση?

Προηγείται προετοιμασία του αξιολογούμενου και του αξιολογητή πριν την ανασκόπηση? Αν ναι, από τι συνίσταται αυτή?

Μετά την αξιολόγηση ακολουθεί συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου? Η ανασκόπηση είναι ανοιχτή συζήτηση (two-sided conversation)? Δηλ ο εργαζόμενος μπορεί να μιλήσει ανοιχτά ή ακόμα να κάνει ένσταση για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης?

Ποιος είναι ο ρόλος του manager στα reviews?

Ποια είναι τα συχνότερα και σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στην αξιολόγηση των εργαζομένων?

Συνηθίζεται η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων? Αν ναι, σε όλους τους εργαζομένους ή μόνο στα υψηλόβαθμα στελέχη? Ποιους σκοπούς εξυπηρετεί?

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται πριν ή μετά την αξιολόγηση?

ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Στην εταιρία σας γίνεται και μέτρηση της απόδοσης των ομάδων?

Αν ναι με ποιο τρόπο?

Υπάρχουν bonus για τις ομάδες και σε ποιες περιπτώσεις αυτό εφαρμόζεται? Υπάρχουν και μη χρηματικές επιβραβεύσεις για τις ομάδες? Αν ναι, τι είδους?

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Με ποιο τρόπο γίνεται η στοχοθέτηση? (Η στοχοθέτηση γίνεται σε συνεργασία με τον υπάλληλο ή αποκλειστικά από το manager?)

Τι χαρακτηριστικά έχουν οι στόχοι που θέτετε στους εργαζομένους? Δηλαδή χρησιμοποιείτε το υπόδειγμα SMART?

Κάθε πότε γίνεται η στοχοθέτηση? Συνδέεται με την ανασκόπηση?

Συνηθίζεται να γίνεται σχεδιασμός της απόδοσης του κάθε εργαζομένου (performance planning)? Με τι χρονικό ορίζοντα?

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ (360 degree feedback)

Αξιολογείται ο εργαζόμενος σε πολλαπλά επίπεδα? Αν ναι, για ποιους λόγους?

Η αξιολόγηση σε πολλαπλά επίπεδα χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα της εταιρίας?

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα ή επώνυμα? γιατί?

Γίνεται εκπαίδευση ώστε να ξέρουν οι εργαζόμενοι τους σκοπούς που εξυπηρετεί και πώς να συμπληρωθεί?

Πόσα άτομα και ποια αξιολογούν τον εργαζόμενο?

Τα ερωτηματολόγια, η συλλογή και η ανάλυση των στοιχείων γίνεται από την εταιρία ή γίνεται outsourcing?

ΑΠΟΛΟΣΗ & ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Υπάρχει η προμήθεια επί των πωλήσεων ή επί των στόχων όσον αφορά στους ιατρικούς επισκέπτες?

Στην εταιρία ισχύει το σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης? Δηλ ένα εξαιρετικό επίπεδο απόδοσης αμείβεται με μια ανάλογη αύξηση του μισθού την επόμενη χρονιά?

Η εταιρία εφαρμόζει κίνητρα-αμοιβές όπως μετοχές σε προσωπικό, συμμετοχή στα κέρδη , ατομικά bonus ή ομαδικά bonus? Αν ναι, ποια από αυτά ?

Τι είδους μη χρηματικές ανταμοιβές παρέχει η εταιρία στους εργαζόμενους?

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχει σύνδεση της απόδοσης με την εκπαίδευση των εργαζομένων? Αν ναι, με ποιο τρόπο?

Υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκουν ή αυτό αλλάζει σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ελλείψεις του κάθε εργαζομένου?

Παρέχει η εταιρία κίνητρα για εκπαίδευση στους εργαζομένους? (π.χ πληρωμή σεμιναρίων , πληρωμή masters κλπ)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης της απόδοσης της εταιρίας ?

Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι πρέπει να πληροί το σύστημα διοίκησης της απόδοσης για να είναι αποτελεσματικό?

Ποία είναι τα οφέλη από το σύστημα διοίκησης της απόδοσης των εργαζομένων για την εταιρία? Για τους υπάλληλους? Για τον manager?

Οι managers αξιολογούνται για το πόσο καλά κάνουν το performance review και το coaching?

Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 πόσο αποτελεσματικό θεωρείτε το σύστημα διοίκησης της απόδοσης της εταιρίας σας?

Σκοπεύετε να κάνετε αλλαγές στη διαδικασία του συστήματος διοίκησης της απόδοσης?

Αν ναι, προς ποια κατεύθυνση?

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Α

ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΙΑΤΡΙΚΟΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ GALENICA

ΑΡΙΣΤΟΣ

Για να κριθεί ένα άτομο ως άριστο, πρέπει να εκτελεί την εργασία του με αποτελέσματα πολύ ανώτερα από τα προσδοκώμενα, να είναι σε θέση, χρησιμοποιώντας αυξημένη κρίση, να παίρνει πρωτοβουλίες ακόμα και σε περίπλοκες περιπτώσεις, και να κάνει προτάσεις για τη βελτίωση της μεθόδου εργασίας. Οι αδυναμίες του πρέπει να είναι ανύπαρκτες ή επουσιώδεις.

ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ

Η κατάταξη σε αυτήν την κατηγορία σημαίνει ότι η επίδοση του ατόμου είναι συστηματικά ανώτερη από την προσδοκώμενη σε αυτήν τη θέση, ότι δεν απαιτεί την καθοδήγηση του προϊσταμένου του για να αντιμετωπίσει τα περισσότερα θέματα της εργασίας του, και ότι ενδέχεται κατά καιρούς να κάνει προτάσεις για τη βελτίωση της μεθόδου εργασίας.

ΚΑΛΟΣ

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει άτομο του οποίου η επίδοση είναι αυτό που αναμένεται για τη θέση που κατέχει. Ολοκληρώνει την εργασία του ικανοποιητικά, τόσο από άποψη ποιότητας όσο και χρόνου, αντιμετωπίζει τη δουλειά του με υπευθυνότητα, αλλά δεν παίρνει ιδιαίτερες πρωτοβουλίες ούτε ξεπερνάει συχνά το προκαθορισμένο επίπεδο απόδοσης. Η κατηγορία αυτή κανονικά περιλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό των αξιολογούμενων.

ΣΧΕΔΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε άτομο του οποίου η απόδοση είναι λίγο χαμηλότερη από την αναμενόμενη. Διεκπεραιώνει συνήθως την εργασία του αλλά χρειάζεται αρκετή παρότρυνση και καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του. Η ποιότητα της εργασίας του δεν είναι πάντα ικανοποιητική και ενδέχεται να εκτελείται με κάποια καθυστέρηση.

ΣΧΕΔΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ

Απόδοση σαφώς κάτω της αναμενόμενης, παρ' όλες τις προσπάθειες του προϊσταμένου στην περίοδο αυτή να βοηθήσει και να παροτρύνει τον αξιολογούμενο να βελτιωθεί. Ο χαρακτηρισμός αυτός απαιτεί τον άμεσο καθορισμό προγραμμάτων για την επίτευξη αποδεκτού επιπέδου απόδοσης, το οποίο αν δεν προγραμματιστεί συνήθως οδηγεί στην απόλυση του αξιολογούμενου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Β

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ ΟΜΑΔΟΣ κ.Μ

1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ κας Δ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΤΙΚΟΣ	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΤΙΚΟΣ
ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ- ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ		X			
ΓΝΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ- ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ		X			
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΜΕΑ			X		
ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ				X	
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ			X		
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ		X			
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ ΤΗΤΑ			X		

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ		X			
ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ			X		
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ					

Η κ. Δ είναι 38 ετών, έγγαμη με 2 παιδιά. Είναι πτυχιούχος βιολόγος και εργάζεται στην εταιρία 7 χρόνια. Μιλάει αγγλικά. Είναι στην ομάδα μου περίπου 8 μήνες. Γνωρίζει αρκετά καλά τα προϊόντα μας, τον ανταγωνισμό και την αγορά.

Όταν ήρθε στην ομάδα μου κουβεντιάσαμε και ορίσαμε από κοινού νέους στόχους τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς. Στο διάστημα αυτό έχει σημειώσει αξιόλογη πρόοδο κάτι το οποίο έχει αντιληφθεί και η ίδια σαν αποτέλεσμα των νέων προσπαθειών της και της καινούριας φιλοσοφίας που λειτουργεί. Αυτά τα καλά αποτελέσματα είναι για αυτή κίνητρα για να συνεχίσει με τον ίδιο τρόπο. Παρόλα αυτά το αμέσως χρονικό διάστημα χρειάζεται συνεχή καθοδήγηση αλλά και έλεγχο για να εμποδωθεί ακόμη καλύτερα ο νέος τρόπος δουλειάς.

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ κ. Π

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΤΙΚΟΣ	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΤΙΚΟΣ
ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ- ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ			X		
ΓΝΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ- ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ			X		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΜΕΑ				X	
ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ			X		
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ			X		
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ			X		
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ ΤΗΤΑ			X		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ			X		
ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ				X	

Ο κ. Π είναι ετών 28 άγαμος. Προσελήφθη στην εταιρία τον Ιούνιο του 2004. Πτυχιούχος τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Μιλάει ιταλικά. Είναι μόνο 10 μήνες κοντά μας. Χρειάζεται συνεχή καθοδήγηση αλλά και τακτικό έλεγχο λόγω της απειρίας του στον χώρο της ιατρικής επίσκεψης. Το επίπεδο των γνώσεων του όσον αφορά τα προϊόντα της εταιρίας βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, χρειάζεται όμως βελτίωση στην γνώση της αγοράς και του ανταγωνισμού. Πιστεύω ότι με την κατάλληλη βοήθεια από την πλευρά του προϊσταμένου του θα γίνει ένας καλός ιατρικός επισκέπτης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3Α

ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΙΑΤΡΙΚΟΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ GALENICA

Διοικητική ικανότητα

Η ικανότητα να επιλέγει και να αναπτύσσει τους συνεργάτες του, να αξιολογεί τις δυνατότητες τους, να τους θέτει ρεαλιστικούς στόχους, να αξιοποιεί και να ενισχύει τα θετικά τους στοιχεία, να συμβάλλει στη βελτίωση των αδύναμων σημείων τους, να τους εκχωρεί αρμοδιότητες και εργασίες, εκπαιδεύοντας και καθοδηγώντας τους και παρέχοντας τους την ευκαιρία να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Τέλος, να ελέγχει τη σωστή άσκηση των καθηκόντων των υφισταμένων του.

Προγραμματισμός και Οργάνωση Εργασίας

Η αποτελεσματική πρόβλεψη των εργασιών και των χρόνων που απαιτούν, ο καθορισμός προτεραιοτήτων, η κατάρτιση χρονοπρογράμματος εκτέλεσης των εργασιών και ο συντονισμός της εκτέλεσης από τον ίδιο και τους υφισταμένους του.

Πρωτοβουλία

Η ικανότητα να αναλαμβάνει πρωτότυπη δράση όταν δεν υπάρχουν λεπτομερείς οδηγίες ή όταν συναντά απρόβλεπτα εμπόδια. Το να λαμβάνει αποφάσεις και να ενεργεί από δική του πρωτοβουλία όταν απαιτείται, αλλά μέσα στα πλαίσια της πολιτικής της εταιρίας.

Συνεργασία

Η ικανότητα για αποτελεσματική εργασία από κοινού με άλλα άτομα, για να επιτευχθεί κοινός σκοπός, με υποταγή πολλές φορές των προσωπικών του επιθυμιών.

Υπευθυνότητα

Η εκτέλεση της εργασίας με ευσυνειδησία και συνέπεια χωρίς συνεχή καθοδήγηση και έλεγχο.

Δημιουργικότητα

Η ικανότητα να σκέφτεται με δημιουργικό και πρωτότυπο τρόπο και να προτείνει νέες ιδέες οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν σε καινούριες εξελίξεις στην εταιρία.

Ηγετική ικανότητα

Η ικανότητα να ηγείται μιας ομάδας δημιουργώντας ένα κοινό όραμα και κοινούς στόχους που εμπνέουν τα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται αποτελεσματικά, αναπτύσσοντας στο μέγιστο τις ικανότητες και την απόδοση τους.

Επαγγελματική κατάρτιση

Η κατοχή των απαραίτητων τεχνικών-επαγγελματικών γνώσεων στον τομέα του και σε θέματα διοίκησης, η γνώση των αποφάσεων, διαδικασιών και απαιτούμενων

προδιαγραφών της εταιρία, καθώς και η σφαιρική ενημέρωση για το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρία.

Διορατικότητα

Προβλέπει τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες και τα λαμβάνει υπόψη του προκειμένου να προσδιορίσει τις ενέργειες για επιτυχημένη αντιμετώπιση.

Δυνατότητα επιτυχών αποφάσεων

Η ικανότητα ανάλυσης και σφαιρικής, αντικειμενικής αξιολόγησης των διαθέσιμων πληροφοριών, η ανέρευση ολοκληρωμένων λύσεων και η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Κάλυψη στόχων

Πετυχαίνει ή και υπερβαίνει τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους που του τέθηκαν.
Διεκπεραιώνει με επιτυχία τις υποθέσεις της εταιρίας.

Ευελιξία

Η αποδοχή νέων ιδεών, η προσαρμογή σε αλλαγές και η δυνατότητα δραστηριοποίησης σε καινούριες συνθήκες, πιθανά με την έκτακτη ανάληψη καθηκόντων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3B

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΒΥ2 κ.Μ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙ ΗΤΙΚΟΣ	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟ ΙΗΤΙΚΟΣ
<u>ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΤΗΤΑ/ ΓΝΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ</u>	X				
<u>ΠΡΟΓ&ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>	X				
ΗΓΕΣΙΑ	X				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ		X			
ΕΛΕΓΧΟΣ		X			
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ		X			
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	X				
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	X				
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ	X				
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗ ΤΑ		X			
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ ΤΗΤΑ		X			

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: 10+5

ΠΤΥΧΙΟ: ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ

ΗΛΙΚΙΑ:45

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ: ΡΟΥΜΑΝΙΚΑ

Διακρίνεται για το ήθος, τη συνέπεια και την πιστή τήρηση των αρχών της εταιρίας.

Δημιουργεί όραμα στους συνεργάτες του, τους εμπνέει και τους καθοδηγεί με γνώμονα τις αρχές, τις κατευθύνσεις και το συμφέρον της εταιρίας. Χρειάζεται να γίνει περισσότερο ομαδικός και συνεργάσιμος με τους προϊσταμένους των άλλων ομάδων για να τους βοηθήσει αλλά και να ανανεωθεί το συμφέρον του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ