

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Διερεύνηση της λειτουργίας και των χαρακτηριστικών του
Υπευθύνου Δ.Α.Δ

Διπλωματική Εργασία
της
Αλεξάνδρας Ι. Μετσίνη
Πτυχιούχου Βιολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών

Πειραιάς 2003

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αλεξάνδρα Ι. Μετσίνη

Σημαντικοί όροι: φαρμακευτικός κλάδος, φαρμακευτική βιομηχανία, τελευταίες εξελίξεις, συνθήκες, συγχωνεύσεις, εξαγορές, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγική διοίκηση, διοίκηση γνώσης, διοίκηση αλλαγής, Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, ανάπτυξη σταδιοδρομίας, φύλο, δρόμοι καριέρας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο φαρμακευτικός κλάδος διέρχεται μια περίοδο μεγάλων ανακατατάξεων. Συγχωνεύσεις, εξαγορές, συμμαχίες, νέες μορφές συνεργασιών, διαμορφώνουν ένα τοπίο μεγάλης κινητικότητας που χαρακτηρίζει τον κλάδο την τελευταία δεκαετία. Συγχρόνως η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) θεωρείται πεδίο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ειδικά σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον αποκτά πολύ μεγαλύτερη σημασία. Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της ύπαρξης, της ανάπτυξης και των αλλαγών που έχουν επέλθει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στον φαρμακευτικό κλάδο, καθώς και τα χαρακτηριστικά του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στον συγκεκριμένο κλάδο, η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναπτυχθεί αρκετά, τουλάχιστον σε σχέση με το παρελθόν. Αναγνωρίζεται πλέον ο κεντρικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής, αλλά η πραγματική συνεισφορά της χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Οι Υπεύθυνοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, φροντίζουν για την επιμόρφωσή τους, αλλά δεν είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενό τους. Διαθέτουν όμως μεγάλη εργασιακή εμπειρία σε διάφορες επιχειρήσεις και λειτουργίες. Η άποψη που επικρατεί είναι ότι η μελλοντική ζήτηση για εξειδικευμένα στελέχη θα αυξηθεί, όπως και η σημασία της ίδιας της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους Καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, που με το μεράκι τους και το ζήλο που επιδεικνύουν στο εκπαιδευτικό τους έργο, μεταλαμπαδεύουν επιτυχώς τις γνώσεις τους και εμπνέουν τους φοιτητές να ενασχοληθούν εις βάθος με τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ.Χαράλαμπο Κανελλόπουλο που με την καθοδήγηση και τις εύστοχες παρατηρήσεις του, με βοήθησε να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Υπευθύνους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των διαφόρων επιχειρήσεων, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρά το βεβαρημένο πρόγραμμά τους.

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	V
<i>Εισαγωγή - Σκοπός της εργασίας</i>	1
ΜΕΡΟΣ I	
Κεφάλαιο 1: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
Εισαγωγή	3
1.1 Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ)	5
1.2 Η φύση και η ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον	18
1.4 Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	22
1.5 Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (IHRM)	34
1.6 Χαρακτηριστικά Υπευθύνου Δ.Α.Δ	38
1.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα	48
Κεφάλαιο 2 : Ο Φαρμακευτικός κλάδος	
Εισαγωγή	50
2.1 Ιστορική αναφορά - Διεθνές περιβάλλον	51
2.2 Αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της φαρμακευτικής αγοράς	61
2.3 Αναδιάρθρωση του φαρμακευτικού κλάδου (restructuring)	73
2.4 Η Ελληνική φαρμακευτική αγορά	86
2.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις	91

ΜΕΡΟΣ II**Έρευνα**

II.1 Μεθοδολογία και αντικειμενικός σκοπός της έρευνας	97
II.2 Αποτελέσματα της έρευνας	102

ΜΕΡΟΣ III**Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας**

III.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων	148
III.2 Περιορισμοί της έρευνας	176
III.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	178
III.4 Συμπεράσματα	180

<i>Βιβλιογραφία</i>	184
---------------------	-----

<i>Παράρτημα 1</i>	193
Κατάλογος εταιριών	

<i>Παράρτημα 2</i>	195
Ερωτηματολόγιο	

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Κεφάλαιο 1

Πίνακας 1.1: Οι διάφορες «παραδόσεις» της Διοίκησης Προσωπικού των Tyson & York	15
--	----

Κεφάλαιο 2

Πίνακας 2.1: Οι μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες (1990)	52
Πίνακας 2.2: Τα κυριότερα μερίδια αγοράς φαρμάκων	55
Πίνακας 2.3: Μερίδια αγοράς 15 πρώτων φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε κύκλο εργασιών για το 2000	88
Πίνακας 2.4: Μερίδια αγοράς 15 πρώτων φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε πωλήσεις σε φαρμακεία	89

Μέρος II

Πίνακας 1: Ιεραρχικό επίπεδο αναφοράς του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού	104
Πίνακας 2: Ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε σύγκριση με το αντίστοιχο των υπευθύνων άλλων τμημάτων	105
Πίνακας 3: Αριθμός απασχολουμένων στο υπεύθυνο Τμήμα Δ.Α.Δ	106
Πίνακας 4: Κύριοι στόχοι του Τμήματος Δ.Α.Δ	107
Πίνακας 5: Συμμετοχή στο καθορισμό της «διακήρυξης αποστολής» της επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθος της.	108
Πίνακας 6: Τι συμμετοχή έχει ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ στη στρατηγική της επιχείρησης;	109
Πίνακας 7: Λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το Τμήμα Δ.Α.Δ και η σπουδαιότητά τους	110
Πίνακας 8: Υπεύθυνοι για τις αποφάσεις προσλήψεων ανώτερων στελεχών	113
Πίνακας 9 : Ποσοστά του χρόνου απασχόλησης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	114

Πίνακας 10: Ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ με θέματα προσωπικού και μέγεθος επιχείρησης	115
Πίνακας 11: Θέματα εκτός Δ.Α.Δ με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ	117
Πίνακας 12: Παράλληλες επαγγελματικές ενασχολήσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	118
Πίνακας 13: Επίπεδο εκπαίδευσης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	119
Πίνακας 14: Επιστημονικές εξειδικεύσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	120
Πίνακας 15: Εξειδίκευση σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων	121
Πίνακας 16: Εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις	122
Πίνακας 17: Ποσοστά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ που είναι συνδρομητές σε περιοδικά	122
Πίνακας 18: Ποσοστά ενημέρωσης μέσω περιοδικών των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε ελληνικές κα πολυεθνικές επιχειρήσεις	123
Πίνακας 19: Επάρκεια Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε δύο τουλάχιστο ξένες γλώσσες	123
Πίνακας 20: Ποσοστά συμμετοχής πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων σε επαγγελματικούς συλλόγους	124
Πίνακας 21: Ποσοστά συμμετοχής σε επαγγελματικούς συλλόγους σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων	124
Πίνακας 22: Σύνολο ετών προϋπηρεσίας	126
Πίνακας 23: Σύνολο ετών εργασίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ	126
Πίνακας 24: Έτη προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν για τη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ	127
Πίνακας 25: Μέσος όρος προϋπηρεσίας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων που εργάζονται	128
Πίνακας 26: Μέσος όρος προϋπηρεσίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ σε σχέση με μέγεθος επιχείρησης	128
Πίνακας 27: Αριθμός επιχειρήσεων στις οποίες έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ	129

Πίνακας 28: Μέσος όρος αριθμού επιχειρήσεων στις οποίες έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών.	130
Πίνακας 29: Αριθμός τμημάτων στα οποία έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ	131
Πίνακας 30: Μέσος όρος αριθμού τμημάτων στα οποία έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος επιχείρησης	131
Πίνακας 31: Τύποι καριέρας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	132
Πίνακας 32: Τύποι καριέρας Υπευθύνων Δ.Α.Δ και φύλο	133
Πίνακας 33: Ποσοστά φύλου των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	135
Πίνακας 34: Ποσοστά γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων	136
Πίνακας 35: Ποσοστά γυναικών σε θέσεις Υπευθύνου Δ.Α.Δ σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις	137
Πίνακας 36: Ποσοστά ηλικιών των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	138
Πίνακας 37: Ποσοστά Υπευθύνων Δ.Α.Δ που είναι παντρεμένοι σε σχέση με το φύλο	140
Πίνακας 38: Ποσοστά ανδρών και γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ, που έχουν παιδιά, σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις	142
Πίνακας 39: Ποσοστά αναφοράς των κριτηρίων εξέλιξης των στελεχών Δ.Α.Δ	143
Πίνακας 40: Μελλοντική σπουδαιότητα Δ.Α.Δ	145
Πίνακας 41: Μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα Δ.Α.Δ	146

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1: Μέγεθος επιχειρήσεων τελικού δείγματος βάσει αριθμού απασχολουμένων	98
Διάγραμμα 2: Ποσοστά ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων του δείγματος	99
Διάγραμμα 3: Ποσοστό επιχειρήσεων που έχουν ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ	103
Διάγραμμα 4: Συγκριτικά ποσοστά ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων που διαθέτουν ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ	103
Διάγραμμα 5: Ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης	115
Διάγραμμα 6 : Επιστημονικές εξειδικεύσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	120
Διάγραμμα 7: Τύποι καριέρας ανάλογα με το φύλο των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	134
Διάγραμμα 8: Ποσοστά φύλου των Υπευθύνων Δ.Α.Δ	135
Διάγραμμα 9: Ποσοστό γυναικών που κατέχουν θέση Υπευθύνου Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων	136
Διάγραμμα 10: Σχετικά ποσοστά φύλων σε θέση Υπευθύνου Δ.Α.Δ σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις	137
Διάγραμμα 11: Κατανομή ηλικιών Υπευθύνων Δ.Α.Δ	139
Διάγραμμα 12: Οικογενειακή κατάσταση Υπευθύνων Δ.Α.Δ	139
Διάγραμμα 13: Σχετικά ποσοστά ανδρών και γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε σχέση με την οικογενειακή τους κατάσταση	140
Διάγραμμα 14: Ποσοστά Υπευθύνων Δ.Α.Δ που έχουν παιδιά σε σχέση με το φύλο τους	141
Διάγραμμα 15: Σχετικά ποσοστά ανδρών και γυναικών που έχουν παιδιά, σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις	142
Διάγραμμα 16: Μελλοντική σημασία λειτουργίας Δ.Α.Δ	146
Διάγραμμα 17: Μελλοντική ζήτηση σε εξειδικευμένα στελέχη Δ.Α.Δ	147

Εισαγωγή - Σκοπός της εργασίας

Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού θεωρείται πλέον πεδίο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ειδικά στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο, επιχειρηματικό περιβάλλον, αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.

Η φαρμακευτική βιομηχανία διέρχεται μια περίοδο πολύ σημαντικών αλλαγών. Πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Συγχωνεύσεις, εξαγορές, νέες μορφές συνεργασιών, συμμαχίες, είναι τα χαρακτηριστικά των κινητοποιήσεων που παρατηρούνται το χώρο. Σε αυτόν τον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο η ανάγκη διοίκησης της συνεχούς αλλαγής, αλλά και οι ιδιαιτερότητες του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολούνται σε αυτόν, καθιστούν τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού* εξέχουσας σημασίας.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της ύπαρξης, της ανάπτυξης και των αλλαγών που έχουν επέλθει στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στην ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στον φαρμακευτικό κλάδο.

Στην αρχή της εργασίας γίνεται βιβλιογραφική αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στους επαγγελματίες του χώρου σε μια

* Η φράση «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» θα αναγράφεται πολλές φορές συνοπτικά «Δ.Α.Δ».

προσπάθεια να αναδειχθεί η πορεία, η εξέλιξη και οι τάσεις στη διοίκηση του ανθρωπίνου παράγοντα διεθνώς. Παράλληλα, αναφέρονται στοιχεία για τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στον σύγχρονο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Κατόπιν παρουσιάζονται στοιχεία του φαρμακευτικού κλάδου από το διεθνές και το εγχώριο περιβάλλον. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρατίθενται τα στοιχεία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 20 φαρμακευτικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Ποιά είναι η θέση της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού στο χώρο αυτό; Αντιμετωπίζεται ως μια απλή λειτουργία της επιχείρησης ή αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού; Ποιοί είναι οι κύριοι στόχοι και οι προτεραιότητες της; Ποιά τα χαρακτηριστικά του υπευθύνου στην θέση αυτή; Ποιά είναι η επικρατούσα άποψη όσον αφορά τη μελλοντική σημασία της Δ.Α.Δ; Αναλύονται διεξοδικά τα στοιχεία της έρευνας (Μέρος III), και γίνεται προσπάθεια συγκρίσεων, συσχετισμών και εξαγωγής συμπερασμάτων. Επίσης, επισημαίνονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται θέματα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πεδία μελλοντικής διερεύνησης.

Τελικά το κύριο ερώτημα που προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι: τι συμπεράσματα μπορούμε να βγάλουμε για τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα; Επιπλέον σε συνδυασμό με μια σειρά παρόμοιων εργασιών σε άλλους κλάδους της ελληνικής αγοράς, θα μπορούσαν να εξαχθούν κάποια γενικότερα συμπεράσματα για την κατάσταση και την ανάπτυξη της λειτουργίας στον ελληνικό χώρο, τόσο διαχρονικά, όσο και διακλαδικά.

ΜΕΡΟΣ I

Κεφάλαιο 1

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ ή Human Resources Management - HRM) αποτελεί ένα φλέγον θέμα συζήτησης τα τελευταία 20 χρόνια και όπως φαίνεται η τάση αυτή θα συνεχιστεί¹. Τι είναι όμως αυτό που έχει προκαλέσει όλο το ενδιαφέρον;

Μια πρώτη απάντηση θα μπορούσε να δώσει το γεγονός ότι την τελευταία εικοσαετία έχει αλλάξει η φύση της εργασίας, έτσι ώστε έννοιες όπως καριέρα, προσόντα (skills), ιεραρχία, απασχόληση, να έχουν αλλάξει ριζικά και νέες θεωρίες να έχουν πάρει τη θέση τους. Για παράδειγμα ολοένα και συχνότερα συναντάμε όρους όπως: ικανότητες (competencies), κεντρικές και περιφερειακές ομάδες εργασίας, υπεργολαβίες κ.α. Συγχρόνως θέματα που αφορούν επιλογές απασχόλησης, ανάπτυξης καριέρας, πολιτικές προσλήψεων έχουν επηρεαστεί από τις αλλαγές στην αγορά εργασίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η Δ.Α.Δ αποτελεί το σύγχρονο τρόπο διοίκησης των εργασιακών σχέσεων.

¹ Beardwell, 1997, εισαγωγή.

Πλέον όμως η συζήτηση έχει προεκταθεί πέρα από το εάν και κατά πόσο εφαρμόζεται η Δ.Α.Δ. Το κύριο ερώτημα είναι αν πράγματι οι διάφορες πολιτικές διοίκησης προσωπικού φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα, ώστε να αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν. Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι η έννοια της Δ.Α.Δ μπορεί να ιδωθεί από πολλές οπτικές γωνίες και αυτό γιατί εξαρτάται από το πώς αντιμετωπίζεται από τους ίδιους τους άμεσα ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους απασχολούμενους στον τομέα αυτό και τι πιστεύουν αυτοί ότι αντιπροσωπεύει.

Την τελευταία δεκαετία το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και τελικά η αποδοτικότητα. Έχει καταστεί πλέον σαφές ότι κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, που θα ενεργοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν όλους τους συντελεστές παραγωγής².

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού προκύπτει από δύο κυρίες αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές αφορούν: τον αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση των αγορών, τις πραγματοποιούμενες συγχωνεύσεις και εξαγορές, την τεχνολογία και την αυτοματοποίηση, την ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (Ευρωπαϊκή Ένωση),

² Χυτήρης, 2001, εισαγωγή.

τις αλλαγές στην εθνική / ευρωπαϊκή νομοθεσία, τις νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης, καθώς και τις νέες φιλοσοφίες διοίκησης. Όλες αυτές οι αλλαγές έχουν άμεσες συνέπειες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις, εξαγορές ή συμμαχίες, μπορεί να έχουν ως συνέπεια τη μείωση των θέσεων εργασίας, ή τη δημιουργία διαφορετικών θέσεων εργασίας, ή αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης. Οι μεταβολές στη νομοθεσία μπορεί να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις και να αλλάξουν τα δεδομένα στον τομέα των προσλήψεων, απολύσεων, εκπαίδευσης ή ασφάλειας. Τα νέα συστήματα διοίκησης μπορεί να καταστήσουν αναγκαία την ύπαρξη διαφορετικών μορφών κινήτρων και ανταμοιβών, κ.α.

1.1 Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ)

Στο σύγχρονο λοιπόν, ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Μερικά από τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν το πόσοι άνθρωποι, για ποιες θέσεις και με τι προσόντα θα προσληφθούν, τι τεχνικές πρόσληψης και επιλογής θα χρησιμοποιηθούν, τι εκπαίδευση θα λάβουν, ποιός και πώς θα αξιολογεί την απόδοσή τους, τι κίνητρα και τι αμοιβές θα τους παρέχονται.

Άρα ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί είναι ότι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους³. Επιγραμματικά, οι ενέργειες αυτές αφορούν:

1. τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
2. την ανάλυση εργασίας και την αξιολόγησή της,
3. την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων,
4. την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους,
5. τις ανταμοιβές, την αξιολόγηση της απόδοσής τους,
6. τις εργασιακές σχέσεις και
7. τη φροντίδα για την ιδιαίτερη κουλτούρα της επιχείρησης και τη στρατηγική ενσωμάτωσή της στους στόχους της επιχείρησης.

Όλες αυτές οι ενέργειες είναι αλληλένδετες έτσι ώστε η επιτυχία ή αποτυχία στην εκτέλεση της μίας να επηρεάζει την άλλη. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν ένα ανοικτό σύστημα που δέχεται εισροές (ανθρώπινο δυναμικό), επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και επιδιώκει συγκεκριμένες εκροές-στόχους.

Διαμάχη υπάρχει ως προς τα χαρακτηριστικά, τη φιλοσοφία και την ίδια την προέλευση της Δ.Α.Δ. Θα μπορούσαν να αναφερθούν τέσσερις κύριες προσεγγίσεις του θέματος⁴:

³ Κανελλόπουλος, 1992, σελ.21-30: πραγματοποιείται αναλυτική αναφορά στις λειτουργίες και το πεδίο δράσης της Δ.Α.Δ.

⁴ Beardwell & Holden, 1997, σελ.5-13: αναλύονται οι διάφορες προσεγγίσεις της Δ.Α.Δ.

1. τη Δ.Α.Δ σαν ένα σύγχρονο επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων και πολιτικών της Διοίκησης Προσωπικού,
2. τη Δ.Α.Δ σαν αποτέλεσμα του συγκερασμού των εξελίξεων στις εργασιακές σχέσεις και των πρακτικών της Διοίκησης Προσωπικού, που οδήγησε σε μια νέα διοικητική λειτουργία,
3. τη Δ.Α.Δ σαν θεωρία που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως πόρο (resource based), με έμφαση στην αντιμετώπιση του κάθε στελέχους ξεχωριστά σαν επένδυση και όχι ως πηγή κόστους,
4. τη Δ.Α.Δ σαν ένα διεθνές - στρατηγικό φαινόμενο που συνεισφέρει αποφασιστικά στην επιχειρηματική στρατηγική.

Όσον αφορά την προέλευση της Δ.Α.Δ, πρέπει να επισημανθεί ότι είναι ασαφής αλλά κάποια στοιχεία την τοποθετούν πίσω στο 1950. Στις αρχές της δεκαετίας του '80 πολλοί αναλυτές αναφέρονταν στη Δ.Α.Δ αναθεωρώντας πολλά μοντέλα και εξηγήσεις για την δημιουργία της. Ανάμεσα στους πιο σημαντικούς από αυτούς θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τους Devanna, Beer και Walton στην Αμερική, ενώ από το Ηνωμένο Βασίλειο οι σημαντικότεροι είναι οι Guest, Petigrew, Henry, Storey και Poole. Έτσι σύμφωνα με πολλούς ερευνητές η Δ.Α.Δ εμφανίστηκε νωρίς τη δεκαετία του 1980 ως μία απάντηση της Αμερικής στην οικονομική επιτυχία των Ιαπώνων⁵. Η προσπάθεια για «επίτευξη ανώτερης ποιότητας» (“excellence”) επέδρασε σημαντικά στην ευρεία υιοθέτηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από κορυφαίες Αμερικάνικες

⁵Jones, 1996, σελ.21-32.

εταιρείες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο κατηγορίες προσέγγισης της Δ.Α.Δ.⁶: 1) το «μοντέλο του Χάρβαρντ» (“Harvard Model”) που είχε και τη μεγαλύτερη επίδραση στους επιχειρηματικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους. Αυτό σχετίζεται με τη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων και περιγράφεται ως «αναπτυσσόμενος ανθρωπισμός» (“development humanism”) και 2) η «Σχολή Μίσιγκαν» (“Michigan School”) που δίνει μια πιο επιχειρηματική προοπτική της Δ.Α.Δ. Οι διαφορές των δύο μοντέλων αποτυπώνονται στις λέξεις «μαλακό» και «σκληρό» μοντέλο⁷. Πάντως υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία γύρω από τη φύση και το επίπεδο ανάπτυξης της Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με τον Guest (1989) τα σημαντικά στοιχεία στη θεωρία της Δ.Α.Δ είναι:

- η στρατηγική αφομοίωση (σύνδεση των θεμάτων Δ.Α.Δ με τα στρατηγικά θέματα),
- η αφοσίωση (υποστήριξη των συμφωνημένων στόχων),
- η ποιότητα (η προσπάθεια για ανάπτυξη υψηλού επιπέδου εργατικού δυναμικού),
- η ευελιξία (flexibility) (η λειτουργική προσαρμοστικότητα των στελεχών και της δομής οργάνωσης, όπως αρμόζει για την διοίκηση της καινοτομίας).

Ο Storey (1992) υποστηρίζει ότι η Δ.Α.Δ προέκυψε από τη παλιότερη αναφερόμενη έννοια της Διοίκησης Προσωπικού, με την οποία υπάρχουν πολλές διαφορές, όπως στις πολιτικές που εφαρμόζονται στη στρατηγική εφαρμογή, στο τρόπο διοίκησης και σε πολλές λειτουργίες τους, στις

⁶ Blyton & Tunbull, 1992, κεφ.1.

⁷ Storey, 1992, σελ.22: πραγματοποιείται διεξοδική ανάλυση των παραπάνω μοντέλων.

διαδικασίες επιλογής προσωπικού, στις αμοιβές, στην επικοινωνία, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών κ.α⁸ ⁹. Το Τμήμα Δ.Α.Δ (ή Τμήμα Προσωπικού, σύμφωνα με τους Tyson & York) είναι μια μονάδα με ευρείες αρμοδιότητες και πολλές ευθύνες μέσα στην επιχείρηση και πρέπει να διαχωριστεί από τις λειτουργίες προσωπικού που όλοι οι διευθύνοντες (managers) πραγματοποιούν, εφόσον η εργασία τους αφορά τη συναναστροφή και συνεργασία με ανθρώπους. Για Αμερικανούς μελετητές, οι ειδικοί για θέματα προσωπικού είναι αναπόσπαστα μέλη της ομάδας, υπεύθυνα για την επιτέλεση καθηκόντων που θα βοηθήσουν τους managers να επιτύχουν τους στόχους τους¹⁰. Βρετανοί ερευνητές δίνουν στην Δ.Α.Δ ένα επαγγελματικό επίπεδο (status). Για παράδειγμα, είναι το τμήμα που ασχολείται με το κεντρικό πρόβλημα όλων των επιχειρήσεων, δηλαδή πώς να βρουν μεθόδους για οργάνωση των ανθρώπων, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Δίνεται επίσης ένα πιο δεοντολογικό περιεχόμενο στην περιγραφή της έννοιας της Δ.Α.Δ με αναφορά σε θέματα, όπως τη φροντίδα των υπαλλήλων, τις ηθικές και κοινωνικές υποχρεώσεις, τη δικαιοσύνη κ.α ¹¹.

Πού όμως είναι πιθανόν να συναντήσουμε τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού πρακτικά; Πολλοί υποστηρίζουν ότι η Δ.Α.Δ επηρεάζεται από τη στρατηγική και τη δομή της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια στρατηγική ενός προϊόντος φυσιολογικά συνοδεύεται από λειτουργική δομή της επιχείρησης, γεγονός που με τη σειρά του υποδηλώνει την ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας. Επιχειρήσεις που

⁸ Beardwell & Holden, 1997, σελ.21: παρουσιάζονται τα 12 σημεία διαφορών της Διοίκησης Προσωπικού και της Δ.Α.Δ.

⁹ Guest, 1989, σελ.48-51.

¹⁰ Tyson & York, 1997, σελ.39.

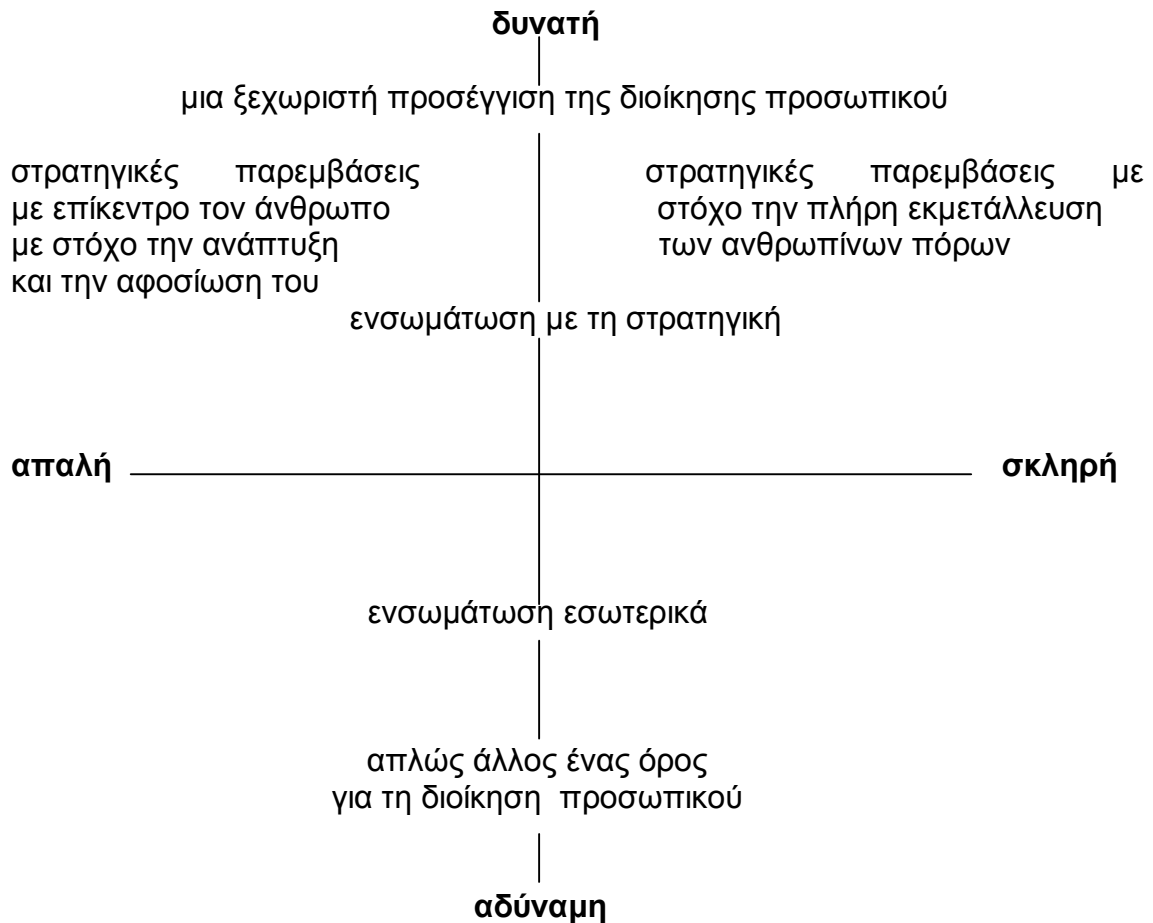
¹¹ Βρετανοί συγγραφείς που απέδωσαν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οι Barker, Cuming (1975), Armstrong (1977).

προέκυψαν από συγχωνεύσεις ή εξαγορές δεν θα έχουν όμοια φιλοσοφία και πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Ο Purcell (1989) υποστήριξε ότι η στρατηγική διαποίκισης και αποκέντρωσης δρουν ανασταλτικά για την εφαρμογή Δ.Α.Δ, δηλαδή ότι διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units - SBUs) και Δ.Α.Δ είναι αταίριαστα, αφού οι managers των SBUs ενθαρρύνονται να βρουν μόνοι τους λύσεις για όλα τα θέματα, εκτός ίσως από οικονομικής φύσεως ζητήματα. Επομένως, η έννοια μιας ομοιογενούς Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού δεν μπορεί να υπάρξει. Από άλλους, όμως, συγγραφείς αυτή η θέση θεωρείται πολύ ντετερμινιστική.

Ένα άλλος παράγοντας που θεωρείται ευνοϊκός για την ανάπτυξη της Δ.Α.Δ είναι η στάση που έχει η ανώτερη διοίκηση στη Δ.Α.Δ και η πίστη της σε αυτή. Επίσης, η ύπαρξη οργανωμένων εργατικών σωματίων μπορεί να δράσει ανασταλτικά για την ανάπτυξη του. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται η άποψη ότι οι συνθήκες μετά από μια κρίση είναι πάντα ώριμες για την εφαρμογή νέων τεχνικών.

Με λίγα λόγια διαπιστώνεται ότι η ίδια η έννοια της Δ.Α.Δ είναι πολύπλευρη. Αυτό συμβαίνει για πολλούς ιδεολογικούς, εμπειρικούς, θεωρητικούς λόγους, αλλά ακόμα και λόγω μικροπολιτικών συμφερόντων των επαγγελματιών του είδους. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τέσσερις διαφορετικές έννοιες της Δ.Α.Δ¹² (βλέπε Σχήμα 1.1).

¹² Storey, 1992, σελ.27.



Σχήμα 1.1: Οι διάφορες έννοιες της Δ.Α.Δ παραστατικά, σύμφωνα με τον Storey (1992).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι μερικές φορές χρησιμοποιείται σαν συνώνυμο της Διοίκησης Προσωπικού και αποτελεί την «αδύναμη» (weak) έννοια της Δ.Α.Δ. Μπορεί να υποδηλώνει ότι διάφορες πρακτικές της Διοίκησης Προσωπικού (π.χ. επιλογή, αξιολόγηση, ανταμοιβή) χρησιμοποιούνται με έναν πιο ενοποιημένο τρόπο και αποτελεί την «απαλή» (soft) έννοια της Δ.Α.Δ. Μπορεί να χρησιμοποιείται ο όρος για να δηλώσει μια επιχειρηματική κατεύθυνση, όπου η έμφαση δίνεται στην έννοια του «πόρου» (resource). Αυτή είναι η «σκληρή» (hard) έννοια της Δ.Α.Δ. Μπορεί να αποτελεί μια εντελώς ξεχωριστή

προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με πιο επιστημονικό ή καλύτερα φιλοσοφικό υπόβαθρο (Η «δυνατή» έννοια της Δ.Α.Δ).

Το ερώτημα, όμως, παραμένει για το ποιά είναι η ουσία της έννοιας της Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με τον Storey¹³ την εκφράζουν τέσσερα στοιχεία. Το πρώτο είναι ότι ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που κάνει τη διαφορά και ξεχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από τις άλλες. Δεύτερον, ότι αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό είναι στρατηγικής σημασίας. Γι' αυτό το λόγο έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες (τρίτο στοιχείο), αποτελεί κομμάτι της επιτυχίας της επιχείρησης και για αυτό πρέπει ν' αποτελεί άμεσο μέλημα των υπευθύνων πρώτης γραμμής (line managers). Τέταρτον, διάφορες κύριες μέθοδοι και λειτουργίες της Δ.Α.Δ είναι σημαντικής σημασίας για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την εξασφάλιση της αφοσίωσής του. Αυτές σχετίζονται με μια συστηματική και ενοποιημένη προσέγγιση διοίκησης κάποιων κρίσιμων διαδικασιών, όπως τις εισροές στην επιχείρηση, την ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων, την στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάλογη ανταμοιβή.

¹³ Storey, 1992, σελ.58.

1.2 Η φύση και η ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Όπως έχουμε αναφέρει οι οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού επέδρασαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναγκάσουν την ίδια την λειτουργία να επαναπροσδιορίσει τη θέση της στις επιχειρήσεις. Η Δ.Α.Δ πάντα γινόταν με τέτοιους τρόπους, ώστε να ταιριάζει με τις επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάποιες, όμως, εξωτερικές επιδράσεις ξεχωρίζουν λόγω του καταλυτικού ρόλου τους στην εξέλιξη της Δ.Α.Δ. Αυτές προήλθαν από τις ανταγωνιστικές πιέσεις της παγκόσμιας οικονομίας, τις αναπτυσσόμενες αγορές της Άπω Ανατολής και την ευρωπαϊκή ενοποίηση. Αυτές οι πιέσεις ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να τοποθετήσουν την διοίκηση των εργαζομένων στο επίκεντρο της στρατηγικής. Η προσπάθεια για μείωση του κόστους, για αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων και η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις μεταβολές της αγοράς, οδήγησε στην τοποθέτηση στελεχών πρώτης γραμμής (line managers) σε σημαντικές θέσεις Διοίκησης Προσωπικού, σε βάρος των ειδικών σε θέματα προσωπικού. Οι νέες, πιο επίπεδες μορφές οργάνωσης, τα νέα δεδομένα στην επιστήμη της ψυχολογίας, οι στρατηγικές ευελιξίας, οι νέες εργασιακές σχέσεις, οι δημογραφικές αλλαγές, ακόμα και η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στην εργασία, αποτέλεσαν όλα εξελίξεις που κάνουν πιο επιτακτική την ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αν και ο νέος τίτλος πλέον είναι Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, οι παλιές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού (όπως: στρατολόγηση, προσέλκυση, επιλογή, ανταμοιβή, ανάπτυξη, εργασιακές

σχέσεις) παραμένουν, μόνο που τώρα έχουν ακόμα πιο σημαντική θέση, καθώς πρέπει να αποτελούν μέρος των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Τη δεκαετία του '80 άρχισε να χρησιμοποιείται ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προερχόμενος από τις ΗΠΑ¹⁴. Αυτή η αλλαγή στην ορολογία για πολλούς σηματοδότησε τις αλλαγές στο ρόλο της Διοίκησης Προσωπικού, καθώς ο όρος αυτός υπογράμμιζε την αντιμετώπιση των εργαζομένων σαν περιουσιακά στοιχεία (assets) και την τοποθέτηση τους σε στρατηγική θέση του επιχειρηματικού προγραμματισμού. Αυτή η τάση όμως έχει αμφισβητηθεί, από ακαδημαϊκούς κυρίως κύκλους, αφού παρατηρούν την ύπαρξη της αντίθετης τάσης, δηλαδή τη μείωση του ρόλου και της δύναμης της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού. Ένας τρόπος να εξηγηθούν αυτές οι δύο αντικρουόμενες τάσεις είναι να τις εκτιμήσουμε με βάση το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ευκαιρίες και απειλές τους εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι ο νέος όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» είναι απλώς μια «ωραιοποίηση» της φράσης Διοίκηση Προσωπικού και δεν αποτελεί τίποτα το διαφορετικό. Πάντως το σίγουρο είναι ότι ο διαφορετικός βαθμός αλλαγών και επιδράσεων στις Διοικήσεις Προσωπικού εξηγούν πώς διαφορετικά μοντέλα έχουν προκύψει. Υπάρχουν επομένως πολλές «παραδόσεις» (“traditions”) Διοίκησης Προσωπικού¹⁵ (Πίνακας 1.1) που εμφανίζονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και εστιάζονται σε διαφορετικές αρμοδιότητες, π.χ. άλλες δίνουν

¹⁴ Tyson, 1997, σελ.41-50.

¹⁵ Tyson & York.1997, σελ. 50.

βάρος σε κοινωνικές υποχρεώσεις, άλλες στην οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development) και στην διαρκή προσαρμογή στις αλλαγές, άλλες απλώς ασχολούνται με θέματα ρουτίνας και κατώτερου επιπέδου διοικητικά θέματα, ενώ άλλες ασχολούνται με το στρατηγικό προγραμματισμό και τις εργασιακές σχέσεις. Το πώς θα δουλέψει το τμήμα εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση, το πώς είναι οργανωμένη, το μέγεθός της, αν ανήκει στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, με τι ασχολείται, τη στρατηγική που ακολουθεί, την κουλτούρα της, κ.α.

Πίνακας 1.1: Οι διάφορες «παραδόσεις» της Διοίκησης Προσωπικού των Tyson & York (1997)

«Παραδόσεις»	Περίοδος	Χαρακτηριστικά
«Κοινωνική πρόνοια» (welfare)	έως 1920	στην υπηρεσία των εργαζομένων π.χ φροντίδα ασθενών έλεγχος διατροφής
Διαχείριση εργαζομένων (employment management)	έως 1930	έμφαση στην οικονομική αποδοτικότητα & στην αξιολόγηση των εργαζομένων
«Γραφειοκρατισμός» (bureaucratic)	1914 έως σήμερα	λειτουργία με βάση ένα σύνολο λογικών κανόνων στους οποίους οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούν
Επαγγελματίας Υπεύθυνος Προσωπικού	1945 έως σήμερα	εξειδίκευση τεχνικών & εμφάνιση «ειδικών» διοίκησης προσωπικού
«Φιλελευθερισμός» (liberal radical)	1930 έως σήμερα	έμφαση στην επικοινωνία, στην ατομικότητα, αλλά και στην ύπαρξη κλίματος συνεργασίας
Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού	1980 έως σήμερα	έμφαση στην ανάπτυξη και στην ευελιξία των εργαζομένων, καθώς και σε νέες μορφές εργασιακών σχέσεων & συνεργασιών.

Μέχρι τώρα έχουμε πραγματοποιήσει μια επιγραμματική αναφορά στην πολυπλοκότητα της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των ποικίλων «σχολών» που υπάρχουν. Μια διαχρονική αναφορά στην ανάπτυξη της Διοίκησης Προσωπικού θα βοηθήσει στο να κατανοήσουμε γιατί έχουν προκύψει οι διαφορετικές αντιλήψεις και οι ποικίλες τάσεις στη Δ.Α.Δ.^{16 17 18}.

Έτσι μέχρι το 1920 έχουμε την εμφάνιση των πρώτων στοιχείων κοινωνικής πρόνοιας (welfare), λόγω των πιέσεων για την προστασία των εργαζομένων και των κοινωνικών αλλαγών που παρατηρούνται την περίοδο αυτή. Η έλευση του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου σηματοδότησε ένα σκαλοπάτι προς την ανάπτυξη Διοίκησης Προσωπικού. Τα γραφεία κοινωνικής πρόνοιας αυξήθηκαν πολύ και πλέον απασχολούνταν σε αυτά όχι μόνο γυναίκες, αλλά και άνδρες. Επίσης, λόγω των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό, για πρώτη φορά αρχίζουν να μπαίνουν δυναμικά στο χώρο της εργασίας και γυναίκες. Παρατηρείται ανάπτυξη της διοίκησης των εργαζομένων (employment management). Μεταξύ του 1920 και 1930 έχουμε την εμφάνιση των πρώτων Τμημάτων Προσωπικού, ειδικά σε μεγάλες εταιρείες, οι οποίες είχαν όμως πιο γραφειοκρατικό χαρακτήρα (bureaucratic). Κατά τη διάρκεια του 2^{ου} Παγκόσμιου Πολέμου οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού επεκτάθηκαν σε όλα σχεδόν τα εργοστάσια. Μεταξύ 1945 - 1979 οι εξελίξεις στον τομέα των εργασιακών σχέσεων επηρέασαν και το ρόλο της Διοίκησης Προσωπικού. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '60 είχε αποκτήσει πλέον ένα ρόλο σημαντικό μέσα στην επιχείρηση. Η εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών έδωσε ένα διεθνή

¹⁶ Tyson & York, 1997, σελ.41-50.

¹⁷ Holbech, 2001, σελ.3-5.

¹⁸ Conner & Ulrich, 1996, σελ.38.

χαρακτήρα στο τμήμα. Η εξέλιξη της νομοθεσίας στον τομέα των προσλήψεων ενίσχυσε την επίσημη αρμοδιότητα του τμήματος, η οποία συνέπεσε με την ανάπτυξη των διαφόρων τεχνικών διοίκησης προσωπικού και με των επιστημών συμπεριφοράς (behavioral sciences)¹⁹. Επίσης άλλη μια εξέλιξη που φαίνεται να επηρέασε την εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εμφάνιση της έννοιας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Development). Στο θεωρητικό του υπόβαθρο περικλείονταν η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Έτσι το βάρος μετατοπίστηκε στην ανάπτυξη στελεχών που θα είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί. Τη δεκαετία του '80 η οικονομική ύφεση είχε ως συνέπεια την στροφή προς νέες μεθόδους για αύξηση της αποδοτικότητας και την ποιότητας, που επηρέασαν τη μορφή εργασίας, π.χ. πιο ευέλικτα ωράρια εργασίας, μερική απασχόληση, κ.α. Η συνεχιζόμενη ύφεση τη δεκαετία του '90 οδήγησε σε κινήσεις όπως, αναδιοργανώσεις των επιχειρήσεων, πιο επίπεδες μορφές οργάνωσης και ανεύρεση ανθρώπινων πόρων εκτός της επιχείρησης (outsourcing). Διαφορετικές δομές και ενδυνάμωση των υπαλλήλων, νέες μέθοδοι διοίκησης (Ολική ποιότητα) επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών^{20 21}, επέτειναν τη προσοχή σε θέματα διοίκησης προσωπικού σαν πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹⁹ Cascio, 1989, σελ.47.

²⁰ Tyson 1997, σελ.9-10 & 27-37: για της επιπτώσεις του BPR (Business Process Re-engineering) και της αναδιοργάνωσης (restructuring - downsizing) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

²¹ Willmott, 1994, σελ.34-46.

1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι διευθύνοντες (managers) πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις που διαμορφώνουν την κοινωνία και να σχεδιάζουν στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις προβλεπόμενες προκλήσεις. Οι προβλέψεις αυτές όμως γίνονται ολοένα και πιο δύσκολες. Δεν είναι τυχαία η φράση «το μέλλον είναι τώρα» που έχει υιοθετηθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Ο μελλοντικός σχεδιασμός για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να προκύψουν πιθανά σενάρια δράσης. Επομένως, μια ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών που συντελούνται είναι απαραίτητη για να διερευνηθεί το πώς επηρεάζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού^{22 23 24}.

Πολιτικές αλλαγές. Παρατηρούνται αλλαγές, όχι μόνο στα πολιτικά συστήματα και στο τρόπο διακυβέρνησης, αλλά υπάρχει μια γενικότερη αμφισβήτηση όλων των παραδοσιακών αξιών, της οικογένειας, των κυβερνήσεων, της εκκλησίας, της εκπαίδευσης, κ.α. Επίσης στον ευρωπαϊκό χώρο η ευρωπαϊκή ενοποίηση και η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελούν με τη σειρά τους πηγή συνεχών αλλαγών σε πολιτικό, αλλά και κοινωνικό επίπεδο.

²² Chiavenato, 2001, σελ.17: πραγματοποιείται ανάλυση των σύγχρονων προκλήσεων και των μελλοντικών προοπτικών της Δ.Α.Δ.

²³ Richbell, 2001, σελ.261-268.

²⁴ Lipiec, 2001, σελ.138-140.

Οικονομικές αλλαγές. Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση, η ανεργία, η πίεση λόγω του ανταγωνισμού από τις ανερχόμενες οικονομίες της Άπω Ανατολής, είναι μερικές από τις επικρατούσες συνθήκες στον οικονομικό τομέα. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο εντεινόμενος διεθνής ανταγωνισμός δίνει ώθηση σε νέες μορφές συνεργασιών για μείωση κόστους και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, δημιουργούνται στρατηγικές συμμαχίες, για πρόσβαση σε φθηνότερες αγορές, κοινοπραξίες (joint ventures – consortia), συγχωνεύσεις - εξαγορές, κ.α.

Κοινωνικές αλλαγές. Το τέλος της δια βίου απασχόλησης σε μια επιχείρηση ή σε ένα επάγγελμα, η διαρκής εκπαίδευση, ο αυξανόμενος αριθμός των εργαζόμενων γυναικών και οι αλλαγές στην οικογένεια, η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού και η πολυεθνικότητα του είναι μερικές από αυτές. Επίσης, η γήρανση του πληθυσμού θα έχει πιθανότητα επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα πολλών επιχειρήσεων, αφού το κόστος ασφάλισης και επιδομάτων κοινωνικής πρόνοιας θα αυξηθεί σημαντικά. Η διαφορά γνώσεων μεταξύ νεότερων και γηραιότερων εργαζομένων, ίσως θα καταστήσει αναγκαία την ύπαρξη διαφορετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Όσον αφορά τα σωματεία εργαζομένων, διαφαίνεται μια τάση αποδυνάμωσης τους. Η εργατική νομοθεσία γίνεται πιο αυστηρή, αλλά και υιοθετείται από τις περισσότερες χώρες. Για παράδειγμα, η ευρωπαϊκή ενοποίηση δρα καταλυτικά προς την εξομάλυνση των όποιων διαφορών στη νομοθεσία, αλλά και στη δυνατότητα ελεύθερης διακίνησης εργαζομένων.

Τεχνολογικές αλλαγές. Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο εργασίας, την οργάνωση των επιχειρήσεων και των διαδικασιών²⁵. Πλέον καθίσταται δυνατή η εργασία εξ αποστάσεως, αλλά και η συνεργασία, μέσω προηγμένων τηλεπικοινωνιακών μέσων. Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων αλλάζει τόσο τον τρόπο οργάνωσης, αλλά και λήψεως αποφάσεως των επιχειρήσεων. Η αυτοματοποίηση της παραγωγής και η χρήση εξελιγμένων υπολογιστών μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων, αλλά μπορεί να επηρεάσει και τις θέσεις εργασίας. Επίσης, δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί το γεγονός ότι η δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας με το γραφείο, ακόμα και η εργασία εξ αποστάσεως, μπορεί να δράσουν αρνητικά στον ψυχισμό των εργαζομένων αυξάνοντας την πίεση και το άγχος, μειώνοντας τελικά τον ελεύθερο χρόνο τους.

Καθώς οι επιχειρήσεις θέλουν να χρησιμοποιήσουν το εργατικό τους δυναμικό, έτσι ώστε να προσθέτει αξία στην επιχείρηση, κάποια σημαντικά σημεία για την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα εξής:

- Ενδυνάμωση (empowerment): αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται και σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Το θέμα είναι πώς θα αποφευχθεί με αυτό τον τρόπο η σύγχυση ρόλων .
- Ομάδες εργασίας: ομάδες, που εργάζονται μαζί και μοιράζονται τις ευθύνες και την επίλυση προβλημάτων, παίζουν κύριο ρόλο στις πολιτικές διοίκησης προσωπικού.
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: συστήματα ολικής ποιότητας πρέπει να ενσωματωθούν μέσα στην εργασία. Ο κύριος στόχος είναι η υψηλή ποιότητα

²⁵ Holbeche, 2001, σελ.29-40: ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της φύσης της εργασίας.

και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση (continuous improvement), να γίνει ο κανόνας. Το πρόβλημα είναι πώς να διατηρηθεί η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση αυτή.

- Οργάνωση της επιχείρησης: πιο επίπεδες, ευέλικτες μορφές οργάνωσης, ποικίλες δραστηριότητες, συνεχείς αλλαγές ιδιοκτησίας, πολλαπλές συνεργασίες, διαφοροποιούν την οργάνωση της εργασίας πέρα από γραφειοκρατικά (bureaucratic) μοντέλα.

- «Οργανωσιακή μάθηση» (organizational learning): η διαδικασία της συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης έχει καταστεί πλέον επιτακτική ανάγκη. Έτσι έχουμε οδηγηθεί στην «οργανωσιακή ανάπτυξη» (organizational development), όπου ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, το κλίμα μάθησης και η φιλοσοφία προσωπικής ανάπτυξης είναι τα χαρακτηριστικά της. Είναι εμφανές, ότι οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες αυτές.

- «Προσληψιμότητα» (employability) και αφοσίωση στην επιχείρηση: οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να είναι πιο ελκυστικοί στη αγορά εργασίας, γεγονός που τους δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας και αυτονομίας. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση λοιπόν πρέπει να συνδυάζονται με την καλλιέργεια ενός αισθήματος αλληλεγγύης και αφοσίωσης στους στόχους και στις αξίες της επιχείρησης.

Από τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται δημιουργικότητα, καινοτομία και διαρκή ανανέωση για τη διατήρηση της επιτυχούς πορείας τους. Χρειάζεται δυνατότητα διοίκησης της ταχείας και πολύπλοκης αλλαγής. Σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο η

συνεισφορά της Δ.Α.Δ είναι πολύ σημαντική. Το Τμήμα Δ.Α.Δ πρέπει να έχει επαφή με τις διαφαινόμενες αλλαγές και τις πιθανές επιδράσεις τους με βάση την οπτική γωνία των εργαζομένων και να θέτει τις απαιτούμενες προτεραιότητες για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, ώστε να μπορεί να προσελκύει και να διατηρεί ένα καταρτισμένο, αλλά και αφοσιωμένο προσωπικό. Οι πολιτικές και πρακτικές για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποβλέπουν στη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.4 Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management- SHRM) έχει γίνει κεντρικό θέμα συζητήσεων τα τελευταία χρόνια, αλλά οι ορισμοί για το τι σημαίνει πραγματικά ποικίλουν^{26 27}. Επιπρόσθετα, το σημείο έως το οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούν ζητήματα Δ.Α.Δ στις στρατηγικές τους αποφάσεις έχει συζητηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Πολλοί συγγραφείς υπογραμμίζουν σημαντικές διακυμάνσεις στην υιοθέτηση των θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό στην στρατηγική.

Η στρατηγική Δ.Α.Δ δεν αφορά τόσο δραστηριότητες, όπως σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αλλά περισσότερο βασικές επιλογές που αλλάζουν ριζικά τις εργασιακές σχέσεις. Υποστηρίζεται μάλιστα

²⁶ Holbeche, 2001, σελ.29-40.

²⁷ Ferris, 1999, σελ.385.

ότι δεν υπάρχει πλήρης συμφωνία για την έννοια της στρατηγικής, αλλά ότι είναι σημαντικό να διαχωριστούν οι μη-στρατηγικές από τις στρατηγικές πλευρές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού²⁸. Η στρατηγική Δ.Α.Δ είναι θεωρητικά διακριτή (distinctive) και ορίζεται σαν η στρατηγική διοίκησης του προσωπικού με προσανατολισμό στην αγορά, που αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες και συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η μη στρατηγική Δ.Α.Δ χαρακτηρίζεται από ένα αριθμό θεμάτων που χαρακτηρίζονται ως βραχυπρόθεσμα, που δεν αφορούν το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά αφορούν κατώτερης ιεραρχίας στελέχη και επικεντρώνονται κυρίως σε νομικά και καθεστωτικά ζητήματα. Επομένως η στρατηγική Δ.Α.Δ πρέπει να πηγάζει και να εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης, έτσι ώστε ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού να συμφωνεί, αλλά και να υποστηρίζει τους επιχειρηματικούς στόχους.

Η δημιουργία και η εφαρμογή της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πρακτική διοικητική λειτουργία, που λαμβάνει χώρα σαν συνέπεια της ανάλυσης του τι συμβαίνει στην επιχείρηση και τις στρατηγικές προθέσεις της ανώτερης διοίκησης. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ορισθεί σαν οι φιλοσοφίες, πολιτικές και πρακτικές, που υιοθετούνται από την διοίκηση, ώστε να επιτευχθούν στόχοι για την διοίκηση των εργαζομένων σχετικοί με τους επιχειρηματικούς στόχους²⁹. Η ανάμιξη των Υπευθύνων Δ.Α.Δ (HR managers) στην εφαρμογή της στρατηγικής παρέχει τη δυνατότητα στη Δ.Α.Δ να επιφέρει τη στρατηγική της συνεισφορά, ανεξάρτητα αν τα θέματα διοίκησης προσωπικού ήταν κεντρικού ενδιαφέροντος, όταν διαμορφώνονταν τα σχέδια

²⁸Massey, 1994, σελ.27.

²⁹Tyson, 1997, σελ.1-13.

στρατηγικής. Η συνεισφορά αυτή εκτιμάται πιο πολύ, όταν μέρος της στρατηγικής είναι η διοίκηση της αλλαγής (change management). Τότε είναι που οι managers καλούνται να επιτύχουν την προσαρμογή των εργαζομένων σε μια νέα λογική.

Ο σημαντικός βαθμός κοινωνικών, οικονομικών, τεχνολογικών και πολιτικών αλλαγών που διαδραματίστηκαν καθ' όλη τη δεκαετία του '90 έδωσε το έναυσμα για μια στροφή στη διοικητική σκέψη. Οι μεταβαλλόμενες επιχειρήσεις απλώς αντανakλούν τη φυσιολογική διαδικασία του κύκλου ζωής: αλλαγή, ανάπτυξη, πτώση, και μεταμόρφωση σε νέες μορφές, όπου τα όρια μεταξύ προμηθευτών και πελατών δεν είναι ξεκάθαρα, όπου η ιδιοκτησία είναι ένα σύμπλοκο εμπλεκόμενων επιχειρήσεων που προκύπτει με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω παραχωρήσεων αποκλειστικών δικαιωμάτων (franchising), διεθνών και εγχώριων στρατηγικών συνεργασιών, κοινοπραξιών (joint ventures ή consortia). Παράλληλες γραμμές παραγωγικών διαδικασιών (lean production) και ο τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων γύρω από διαδικασίες παραγωγής, ή με βάση τους πελάτες, παρά με βάση τις λειτουργίες, ήταν οι κύριες αρχές για πολλές επιχειρήσεις που επιχειρήσαν αναδιοργάνωση στη δεκαετία του '90, ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές στην τιμή, στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στη παρούσα εποχή τίποτα δεν είναι σταθερό ή δεδομένο. Ο βαθμός αλλαγής και το πόσο επηρεάστηκαν οι εργαζόμενοι από τις υφέσεις των δεκαετιών '80 και '90 αποδεικνύονται από τα παρακάτω νούμερα: μέχρι το 1992 (μέσα σε 5 χρόνια) το 70% των επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο είχαν επηρεαστεί από συγχωνεύσεις και εξαγορές, το 62% έκλεισαν κάποια τμήματά τους, και το 65% έκαναν επενδύσεις σε νέες τοποθεσίες. Την ίδια στιγμή

σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στις μορφές απασχόλησης, με αύξηση της μερικής απασχόλησης, αύξηση στην αυτοαπασχόληση και 50% αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην εργασία. Επίσης, παρατηρήθηκε τάση για εργασία εξ αποστάσεως (στο σπίτι) μέσω τηλεπικοινωνιών και μεταβολή στις ώρες εργασίας και στις συμβάσεις εργασίας.

Οι εκτενείς αλλαγές στον κοινωνικό και επαγγελματικό μας κόσμο έδωσε χώρο για το στρατηγικό ρόλο της Δ.Α.Δ. Νέες οργανωτικές δομές απαιτούν νέες μορφές διοίκησης. Οι οργανωτικές δομές είναι πιο επίπεδες και πιο ευέλικτες. Η έννοια της ιεραρχίας θεωρείται πια ξεπερασμένη, ενώ μορφές δικτύων φαίνεται να επικρατούν όλο και περισσότερο. Η στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και δομής δίνει στη Δ.Α.Δ μια μοναδική ευκαιρία να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των νέων μορφών συνεργασίας και μεθόδων λήψεως αποφάσεων. Ο στρατηγικός ρόλος της Δ.Α.Δ αναγνωρίζεται εν μέρει μέσα σε πρακτικές δραστηριότητες διοίκησης των εργαζομένων, όπως επιλογή, σύστημα πληρωμών, εκπαίδευση και εν μέρει βρίσκεται στην εφαρμογή πιο θεωρητικών εννοιών, όπως αφοσίωση, ενδυνάμωση και «οργανωσιακή μάθηση». Οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ, επομένως, καλούνται να χειριστούν διαχρονικά σύμβολα της επιχείρησης και να θεσπίσουν ρόλους, τύπους και κανόνες, που αντιπροσωπεύουν αλλά και διαμορφώνουν την κουλτούρα της.

Τα αυξανόμενα επίπεδα αβεβαιότητας στο περιβάλλον της διοίκησης προσωπικού έδωσε ώθηση στα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τη δεκαετία του '80, που με τη σειρά τους οδήγησε στη θεωρία της Δ.Α.Δ. Αυτό που δεν είναι τόσο ξεκάθαρο είναι αν η Δ.Α.Δ προϋπήρχε σαν ένα σύνολο

συγκεκριμένων απόψεων ή το φαινόμενο που παρατηρήθηκε ήταν απλώς μια στροφή στην αντίληψη της θέσης του ανθρωπίνου δυναμικού και της τοποθέτησης του στο κέντρο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι ενδείξεις είναι ότι κάτι και από τα δύο συμβαίνει ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες στην επιχείρηση και το περιβάλλον³⁰. Πλέον όμως έχει καταστεί η ανάγκη για μεγαλύτερη ενσωμάτωση (integration) της Δ.Α.Δ σε τρία σημεία: μεταξύ HR και στρατηγικής, μεταξύ των ίδιων των εφαρμοζόμενων πολιτικών και με τη διοίκηση «πρώτης γραμμής» (line management). Αυτό σημαίνει ότι η Δ.Α.Δ έχει πια ωριμάσει. Πλέον είναι αυταπόδεικτο στους line managers και στους ανώτερους ότι η στρατηγική προσέγγιση καθιστά τη Δ.Α.Δ υπευθυνότητα όλων. Όταν έχει καταστεί σαφές το μήνυμα, ότι επιτυχής ανταγωνισμός βασίζεται στην ανώτερη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και στις ανώτερες πρακτικές διοίκησης των εργαζομένων, τότε η Δ.Α.Δ γίνεται πολύ σημαντική για να αφήνεται στα χέρια μόνο ενός υπευθύνου, χωρίς σύνδεση με την στρατηγική της επιχείρησης και χωρίς να καθίσταται υπεύθυνη για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (accountability).

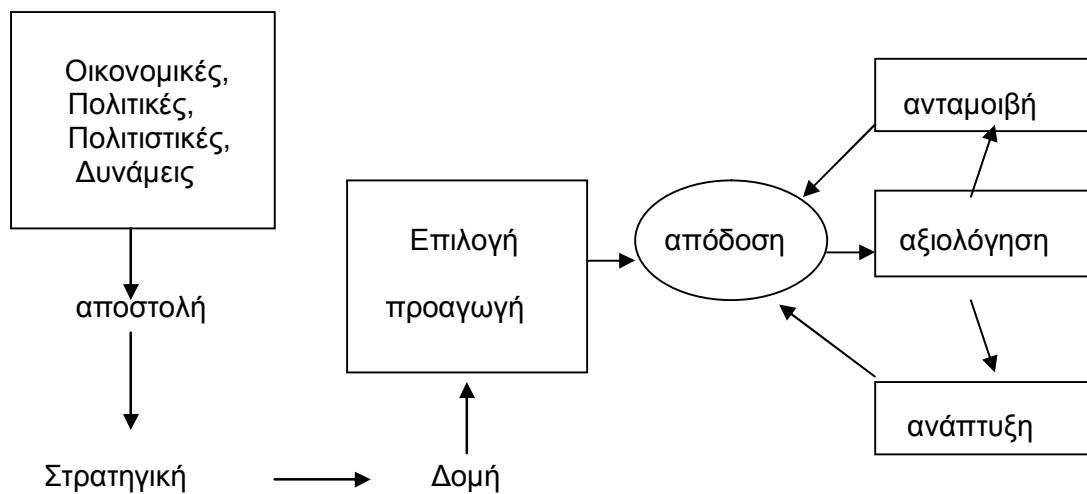
Ο Tyson (1997) ορίζει τη στρατηγική ανθρωπίνου δυναμικού ως «τις προθέσεις της επιχείρησης, τόσο άμεσες όσο και έμμεσες, προς την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, μέσω φιλοσοφιών, πρακτικών, και πολιτικών». Τελικά μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική Δ.Α.Δ γεφυρώνει τη στρατηγική της επιχείρησης με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και επικεντρώνεται στη ενσωμάτωση των ανθρώπινων πόρων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και το περιβάλλον δράσης.

³⁰ Storey, 1992, σελ.23-44.

Όπως έχει αναφερθεί πολλοί συγγραφείς διακρίνουν την έννοια της Δ.Α.Δ σε «σκληρή» και «μαλακή», Ο Guest³¹ ενσωμάτωσε σε ένα μοντέλο τους στρατηγικούς στόχους των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού, την αφοσίωση, την ποιότητα και την ευελιξία και πρότεινε ότι οι πολιτικές της Δ.Α.Δ είναι ένα «πακέτο» που σύμφωνα με τον Purcell (1989) έχει 6 στοιχεία: προσεκτική στρατολόγηση και επιλογή, εκτενή χρήση συστημάτων επικοινωνίας, ομαδική εργασία με ευέλικτο σχεδιασμό εργασίας, έμφαση στη εκπαίδευση και στην μάθηση, συμμετοχή στο λήψη αποφάσεων και εκτίμηση απόδοσης. Μάλιστα προτείνεται ότι³² τα Τμήματα στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού έχουν προσανατολισμό προς το μέλλον και λειτουργούν με τρόπο σύμφωνο με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης για το μέλλον. Τέτοια Τμήματα εκτιμούν τη γνώση, τις ικανότητες και τα προτερήματα που χρειάζονται για το μέλλον και εξετάζουν τις προσλήψεις, την αξιολόγηση, τα κίνητρα και τις αποζημιώσεις, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη που θα χρειαστούν για να εκπληρωθούν οι μελλοντικές ανάγκες. Αυτό μάλιστα υποδηλώνει ότι η διευκόλυνση της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning), για την εφαρμογή της αλλαγής και για την ανάπτυξη στρατηγικής, είναι σημαντικό στοιχείο της Δ.Α.Δ. Αυτή η άποψη αποτυπώνεται στο σχήμα 1.2 που απεικονίζει το «ταίριασμα» της εξωτερικής επιχειρηματικής στρατηγικής με τη Δ.Α.Δ:

³¹ Guest, 1989, σελ.48-51.

³² Stroh & Caligiuri, 1998.

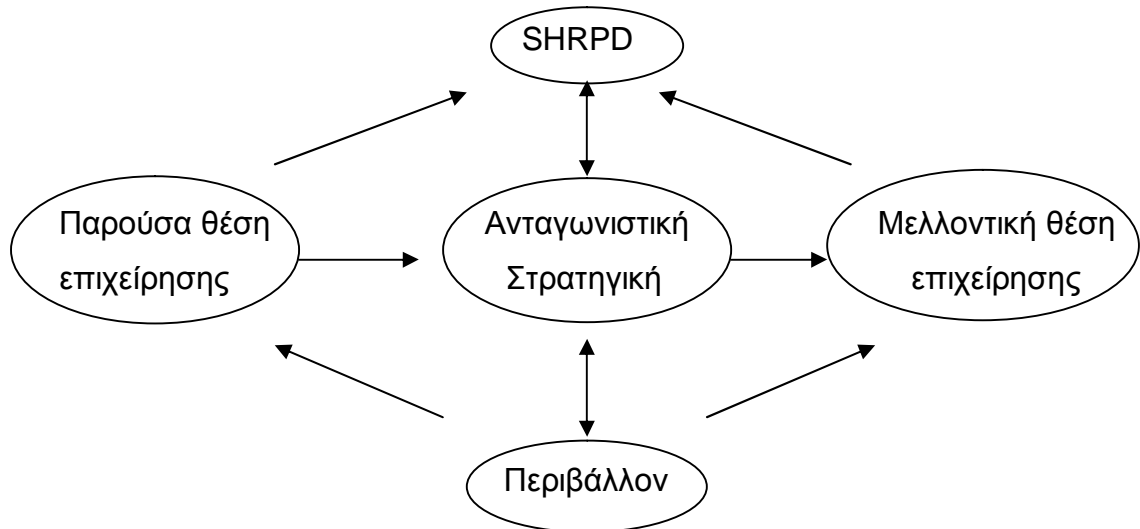


Σχήμα 1.2: Ο «κύκλος» ανθρωπίνου δυναμικού και το «ταίριασμα» με τη επιχειρηματική στρατηγική

Πηγή: Stroh & Calligiurri, 1998

Ποιά όμως είναι η σχέση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού ανθρωπίνων πόρων και ανάπτυξης (strategic human resources planning and development-SHRPD), με την ανταγωνιστική στρατηγική; Αυτά με τη σειρά τους σχετίζονται στενά με το επιχειρηματικό περιβάλλον και την θέση της επιχείρησης³³. Στο παρακάτω σχήμα 1.3 απεικονίζεται ακριβώς πώς η στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει την θέση της επιχείρησης και το στάδιο ανάπτυξής της, καθώς και πώς το περιβάλλον μπορεί να επηρεάζει άμεσα την αντίληψη της θέσης της επιχείρησης. Συνοπτικά λοιπόν μπορεί να λεχθεί ότι το SHRPD εμπεριέχει το στενό συσχετισμό των μελλοντικών αναγκών σε ανθρωπίνους πόρους με την ανταγωνιστική στρατηγική, την οργανωσιακή στρατηγική και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

³³ Grundy, 1997, σελ.508-510.



Σχήμα 1.3: SHRPD, επιχείρηση και στρατηγική

Πηγή: Grundy 1997

Το SHRPD εφαρμόζεται σε τέσσερα στάδια: το πρώτο περιλαμβάνει την ανάλυση στρατηγικών θεμάτων της επιχείρησης, που περιλαμβάνουν θέματα ανθρωπίνων πόρων και στρατηγικές κινήσεις. Το δεύτερο στάδιο αφορά την ανάλυση θεμάτων της ίδιας της επιχείρησης, όπως δομή και ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Στο τρίτο στάδιο αναλύονται δυνάμεις και αδυναμίες, που θα βοηθήσουν στην αναγνώριση προβληματικών περιοχών και στην ανάπτυξη στρατηγιών ανάπτυξης και στρατολόγησης ή «δρόμων «καριέρας» (career paths). Η διαδικασία αυτή οδηγεί στην εκτίμηση πιθανών μελλοντικών αναγκών (τέταρτο στάδιο) σε νέες μορφές εργασίας, στην εκτίμηση αν συγκεκριμένα άτομα μπορούν να επιτύχουν τους στόχους κ.α. Γι' αυτό οι δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων πρέπει να τεθούν σε προτεραιότητα και να πραγματοποιηθεί ανάλυση πιθανών προβλημάτων.

Ποιες είναι οι διασυνδέσεις επιχειρηματικής στρατηγικής και πολιτικών προσωπικού (personnel policy); Είναι αναμενόμενο ότι λόγω των μεγάλων πιέσεων από το ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις θα δώσουν βάρος στην ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενσωματώνοντας καλύτερα τις επιλογές στις πολιτικές προσωπικού με την στρατηγική. Οι πολιτικές αυτές εξαρτώνται σημαντικά από τις συνθήκες της αγοράς και την επιχειρηματική στρατηγική³⁴. Βέβαια η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη, γιατί μπορεί αρχικά η στρατηγική να καθορίζεται από τις συνθήκες της αγοράς, αλλά με το χρόνο να αλλάξουν αυτές οι συνθήκες και να δώσουν στην επιχείρηση περισσότερες επιλογές. Παρομοίως οι πολιτικές προσωπικού μπορεί να καθορίζονται από την αγορά και την στρατηγική, αλλά τα αποτελέσματά τους (π.χ. βελτίωση ποιότητας) μπορεί να υποβοηθήσουν την αλλαγή των συνθηκών στην αγορά και επομένως την στρατηγική. Επομένως, ενώ γενικά οι πολιτικές προσωπικού θεωρούνται αποφάσεις χαμηλότερης ιεραρχίας, είναι απαραίτητο συστατικό στη διαμόρφωση στρατηγικής για την επίτευξη της «επιχειρηματικής τελειότητας» (“business excellence”)³⁵.

Ο ρόλος των πολιτικών Δ.Α.Δ όμως στην εφαρμογή στρατηγικής είναι ξεκάθαρος³⁶ ³⁷. Οι πολιτικές προσωπικού παίζουν κύριο ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικής, αφού είναι το κλειδί για την εναρμόνιση της στρατηγικής κατεύθυνσης και των πρακτικών της ανώτερης διοίκησης για το εργατικό δυναμικό. Δύο σημεία θεωρούνται πολύ σημαντικά προς αυτή την

³⁴ Gunnigle, 1994, σελ.63-84.

³⁵ Briggs & Keogh, 1999, σελ.447.

³⁶ Alexander, 1985, σελ.91-97.

³⁷ Owen, 1982, σελ.51-53.

κατεύθυνση: ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, ειδικά όσον αφορά την αναγνώριση των αναγκών, του προφίλ και της κινητικότητας των εργαζομένων, καθώς και οι εργασιακές σχέσεις που μπορούν να επηρεάσουν γενικότερα την αφοσίωση και την πίστη των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης. Κάθε εφαρμογή στρατηγικής είναι μια δυναμική κατάσταση και επομένως κάθε εξέταση στρατηγικής πρέπει να εμπεριέχει τη λογική στην οποία στηρίζεται και του πώς η πληροφόρηση θα γίνει αντικείμενο καλύτερης εκμετάλλευσης, πώς θα εφαρμοστεί και από ποιους. Αυτά τα στοιχεία δείχνουν και πάλι την σπουδαιότητα της Δ.Α.Δ, αφού οι δραστηριότητες ατόμων και ομάδων παίζουν κεντρικό ρόλο στην διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής.

Σίγουρα έχει καταστεί σαφές ότι όλες οι στρατηγικές αποφάσεις και η εφαρμογή τους εμπερικλείουν το στοιχείο της αλλαγής. Σχεδιασμένη στρατηγική σημαίνει διαμόρφωση του μέλλοντος και πραγματοποίηση επιθυμητών επιλογών. Για να είναι η στρατηγική επιτυχής οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στο στόχο της αλλαγής και ικανοί να διεκπεραιώσουν το ρόλο τους. Πιθανά σημεία παρεμπόδισης της εφαρμογής της στρατηγικής είναι ο τρόπος που η κουλτούρα της επιχείρησης λειτουργεί και η έλλειψη πίστης των εργαζομένων σε αυτήν. Η αλλαγή στρατηγικής και δομής είναι από μόνα τους πολύ δύσκολα. Αυτό όμως που είναι ακόμα πιο δύσκολο είναι η αλλαγή της κουλτούρας. Ίσως η μεγαλύτερη πρόκληση για τη στρατηγική Δ.Α.Δ είναι να δημιουργήσει ένα τύπο κλίματος που θα υποστηρίξει τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό πιθανόν θα είναι ένα κλίμα με θετικό περιβάλλον εργασίας, όπου οι εργασιακές πρακτικές είναι ευπροσάρμοστες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και όπου οι άνθρωποι είναι ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι, ικανοί και αφοσιωμένοι. Τα εμπόδια που

εμποδίζουν την ύπαρξη αυτού του κλίματος πρέπει να αναγνωριστούν και να διορθωθούν. Η διαδικασία της αλλαγής χρειάζεται διοίκηση, ώστε τα θετικά οφέλη της να ξεπεράσουν τα φαινόμενα της αδράνειας (inertia) και αντίστασης στην αλλαγή που είναι πολύ συνηθισμένα στις επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούν οι διαδικασίες συγχωνεύσεων, εξαγορών και συμμαχιών που επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στις επιχειρήσεις. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτές οι διαδικασίες είναι πιο επιτυχείς, όταν γίνεται σωστή διαχείριση των θεμάτων των εργαζομένων. Η εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης είναι πολύ σημαντική, απαιτεί όμως ειδικές ικανότητες και εξέχουσα θέση της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, η οποία πρέπει να αντιπροσωπεύεται στο σχεδιασμό των διαδικασιών και κατά τη διάρκεια της μετάβασης στις νέες συνθήκες³⁸. Επίσης ο ρόλος της ως δίοδο επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση είναι πολύ σημαντικός, ώστε να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης και στους λόγους αλλαγής. Οι συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες, αν χειριστούν σωστά, μπορεί να αποτελέσουν πηγή αλλαγής που θα επιφέρει πολλά οφέλη, όπως ανάπτυξη νέων τρόπων διοίκησης και κουλτούρας, καθώς και καλύτερη διοίκηση του κόστους. Επίσης είναι μια ευκαιρία για να τοποθετηθούν οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις, να γίνονται τα πράγματα διαφορετικά προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση, να παρέχονται εξαιρετικές υπηρεσίες στον πελάτη, ενώ συγχρόνως να παρέχεται μια ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία στους εργαζομένους. Μόνο αν επιτευχθούν όλα αυτά μπορεί το Τμήμα

³⁸ Schuller & Jackson, 2001, σελ.31-34.

Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού να υποστηρίξει ότι διαχειρίστηκε επιτυχώς τη διαδικασία της αλλαγής.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποτελέσει για την επιχείρηση ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι δημιουργούν και μοιράζονται τη γνώση τους προς όφελος της επιχείρησης^{39 40}. Η πρόκληση στη διοίκησης της γνώσης (knowledge management) είναι να καταστήσει βέβαιο ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ωφελούνται από την ανάπτυξη και τη διάχυση της γνώσης. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να τους παρέχεται το κατάλληλο περιβάλλον και υποδομή. Πληροφοριακά συστήματα και Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού πρέπει να δρουν συμπληρωματικά και να αναπτύσσονται με βάση τη γνώση που χρειάζεται η επιχείρηση. Επιπλέον οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθηθούν να αναπτύξουν τη στάση και τα προσόντα που απαιτούνται για την εποχή της πληροφορίας. Επομένως ο ρόλος της Δ.Α.Δ στη διοίκηση της γνώσης είναι ουσιαστικός, αφού εμπλέκεται στις διαδικασίες στρατολόγησης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, δομής, φιλοσοφίας, ελέγχου και κινητοποίησης, που την επηρεάζουν άμεσα⁴¹.

Τελικά η Δ.Α.Δ μπορεί και πρέπει να συνεισφέρει στρατηγικά στην επιχείρηση, ώστε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και αυτό μπορεί να το επιτύχει με πολλούς τρόπους, όχι μόνο αντιδρώντας στις επικρατούσες

³⁹ Soliman & Spooner, 2000, σελ.337-335.

⁴⁰ Sunoo, 1999, σελ.30.

⁴¹ Narashimha, 2000, σελ.123.

συνθήκες, αλλά και συνεισφέροντας θετικά δημιουργώντας, για παράδειγμα⁴², κλίμα καινοτομίας, διευκολύνοντας τις αλλαγές που έπονται των συγχωνεύσεων και εξαγορών, ή προσαρμόζοντας εσωτερικές διαδικασίες και δομές στις αλλαγές της αγοράς.

1.5 «Διεθνής» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (*International Human Resource Management*)

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε στην αυξανόμενη σημασία σε διεθνές επίπεδο της Δ.Α.Δ⁴³. Η αναγνώριση της σημαντικότητας των ανθρωπίνων πόρων στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει στρέψει το ενδιαφέρον στη «διεθνή» Δ.Α.Δ^{44 45} (IHRM) και στο τι πραγματικά σημαίνει. Οι διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης που υπάρχουν δημιουργούν μια σύγχυση για την πραγματική έννοια της «διεθνούς» Δ.Α.Δ. Για αυτό πρέπει να γίνει διάκριση ανάμεσα στη «συγκριτική» Δ.Α.Δ (comperative) που περιγράφει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν λόγω τοπικιστικών επιδράσεων και στη «διεθνή» Δ.Α.Δ (international) που τοποθετείται κυρίως στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες προσέγγισης της «συγκριτικής» Δ.Α.Δ. Ονομαστικά μπορούμε να αναφέρουμε τη θεωρία σύγκλισης (convergence theory) που

⁴² Brockbank, 1999, σελ.352.

⁴³ Tyson, 1997 κεφάλαια 8-11 : διεθνής Δ.Α.Δ και ανάλυση της Δ.Α.Δ σε διάφορες χώρες.

⁴⁴ Holbech, 2001, κεφ.13.

⁴⁵ Beardwell & Holden, 1997, κεφ.16.

υποστηρίζει ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν ομόλογες παγκόσμιες πρακτικές στην εργασία, τη Μαρξιστική θεωρία (Marxist theory), τη πολιτιστική θεωρία (culture theory) και τη θεσμική θεώρηση (institutional perspective)⁴⁶.

Όσον αφορά τη Δ.Α.Δ στις πολυεθνικές εταιρείες υπάρχει μια εκτενής βιβλιογραφία για τη σημασία πλέον της ύπαρξης ομάδων διοίκησης με σημαντικά, διεθνώς αποδεκτά, προσόντα και εμπειρία, τα οποία αποτελούν ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιπτώσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη διοικητικών στελεχών είναι πολύ μεγάλες. Επιπλέον, εθνικές και παγκόσμιες στρατηγικές σε σημαντικά επιχειρηματικά θέματα, που συμπεριλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους, σημαίνει ότι υπάρχει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση του πώς οι αλλαγές παγκοσμίως επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές. Επίσης, είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι, όχι μόνο οι μακροοικονομικοί παράγοντες και οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές, αλλά και οι πολιτικές - κοινωνικές αλλαγές. Οι τελευταίες μάλιστα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει το πόσο απαραίτητο είναι για αυτές, όχι μόνο να έχουν καταστρώσει επιχειρηματικές στρατηγικές σε διεθνές επίπεδο, αλλά και παγκόσμιες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μια πολυεθνική εταιρεία μπορεί να πραγματοποιήσει τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές Δ.Α.Δ. Επιγραμματικά αναφέρουμε την εθνοκεντρική, την πολυκεντρική, την γεωκεντρική και την

⁴⁶ Beardwell & Holden, 1997, σελ.685-696.

περιφερειακή προσέγγιση⁴⁷. Στη βιβλιογραφία (βλ. υποσημειώσεις 42-50) γίνεται εκτενής αναφορά στη σημασία των «εκπατρισμένων» managers και στη σημασία της εκπαίδευσης τους, της επιλογής και στρατολόγησης τους. Άλλες περιοχές ενδιαφέροντος της «διεθνούς» Δ.Α.Δ είναι η διοίκηση και κινητοποίηση των τοπικών εργαζομένων από ξένους διευθύνοντες (managers), καθώς και τα θέματα αμοιβών και προαγωγών. Ο τρόπος με τον οποίο τα ζητήματα ανθρωπίνου δυναμικού μεταφέρονται και μεταφράζονται σε τοπικό επίπεδο είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχία, αφού αυτά επηρεάζονται από τοπικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Χαρακτηριστικό είναι το ενδιαφέρον που εκδηλώνεται για τα προβλήματα ανθρωπίνου δυναμικού των κοινοπραξιών (joint ventures) και τα υψηλά επίπεδα αποτυχίας που σχετίζονται με αδυναμία κατανόησης των εθίμων και του πολιτισμού μιας χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια πολυεθνική επιχείρηση. Δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι η δημιουργία ενός διεθνούς μοντέλου Δ.Α.Δ είναι πολύ δύσκολη, αφού οι πρακτικές διαφέρουν πολύ μεταξύ των διαφόρων χωρών, ώστε να καταστεί δυνατή η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και συγκρίσιμου μοντέλου διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού⁴⁸. Ακόμα και η έρευνα σε διεθνές επίπεδο είναι δύσκολη, αφού τα αποτελέσματα ερμηνεύονται διαφορετικά με βάση τις πολιτιστικές και γλωσσικές επιδράσεις. Μια περιληπτική αναφορά στα αποτελέσματα μιας ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε (Price Waterhouse Cranfield Survey)⁴⁹ έδειξε ότι υπάρχουν ομοιότητες στις τάσεις στην Ευρώπη, όπως κινήσεις προς πιο μη τυπικές μορφές εργασίας,

⁴⁷ Beardwell & Holden, 1997, σελ.701-702.

⁴⁸ Boyd & Begley, 2000, σελ.1-17.

⁴⁹ Holden, 2001, σελ.93-95: περιορισμοί, κριτική και περιληπτική ανάλυση της έρευνας αυτής.

αποκέντρωση των πρακτικών Δ.Α.Δ, ειδικά προς την κατεύθυνση των στελεχών πρώτης γραμμής (line managers), αύξηση των καναλιών άμεσης επικοινωνίας με τους εργαζομένους, την μείωση των επιδράσεων των σωματείων. Όμως οι ερευνητές προειδοποιούν ότι οι πρακτικές διαφέρουν σημαντικά και επηρεάζονται από τη εθνική νομοθεσία. Επίσης τα διαφορετικά πρότυπα-μοντέλα θεωρίας με τα οποία προσεγγίζονται οι έννοιες Δ.Α.Δ και στρατηγικής Δ.Α.Δ, επηρεάζουν την ερμηνεία της φύσης της Δ.Α.Δ, των επιπέδων εφαρμογής της και των εμπλεκόμενων μερών στην πρακτική εφαρμογή της σε διάφορες χώρες ⁵⁰.

Η Δ.Α.Δ αντιμετωπίζει πραγματικά μεγάλη πρόκληση στην προσπάθεια να συμβιβάσει τοπικιστικά χαρακτηριστικά με έναν υπερεθνικό χαρακτήρα. Είναι όμως η κατεξοχήν αρμόδια λειτουργία να καθοδηγήσει τους εργαζομένους να υιοθετήσουν έναν «διεθνή» τρόπο σκέψης, βάση του οποίου είναι ότι η επιχείρηση δεν περιορίζεται από γεωγραφικά όρια. Προβλήματα όμως προκύπτουν, αν οι αξίες της επιχείρησης έρχονται σε άμεση αντιπαράθεση με τοπικές πρακτικές και κανόνες. Όταν οι διαφορές έχουν πολιτιστικό χαρακτήρα, σκοπός της Δ.Α.Δ να αποτρέψει την ανοικτή αντιπαράθεση. Λόγοι αντιπαράθεσης μπορεί να είναι πολλοί, όπως πολιτικοί, οικονομικοί, γεωγραφικοί, ακόμα και η διαφορά ώρας. Ο κρίσιμος ρόλος της Δ.Α.Δ σε μια πολυεθνική επιχείρηση είναι να κρατήσει την ισορροπία ανάμεσα στην ανάγκη για τοπική προσαρμοστικότητα και την τάση για παγκόσμια ομοιομορφία των πρακτικών Δ.Α.Δ.

⁵⁰ Brewster, 1990, σελ.45.

1.6 Χαρακτηριστικά Υπευθύνου Δ.Α.Δ (Human Resource Manager)

Ο ρόλος ενός διευθύνοντα (manager) στην σημερινή εποχή είναι πολύ πολύπλοκος και απαιτεί, όχι μόνο τη γνώση ενός τομέα, αλλά την ικανότητα να γνωρίζει καλά όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες⁵¹. Μια κύρια διοικητική κατεύθυνση που πρέπει να τον χαρακτηρίζει είναι η προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας και συνεχής βελτίωσης. Πρέπει να κατέχει, τουλάχιστον, βασικές γνώσεις χρηματοοικονομικών, να μπορεί να προσεγγίζει μια κατάσταση αναλυτικά με βάση αποδεκτές μεθοδολογίες και να πραγματοποιεί εκτιμήσεις του ρίσκου που εμπεριέχονται σε κάθε κίνηση. Πολύ σημαντικό όμως είναι να γνωρίζει τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που παίζουν κεντρικό ρόλο στην επιχειρηματική επιτυχία. Για αυτό το λόγο έχει ευρέως υποστηριχθεί η σημαντικότητα του ρόλου των διευθυντών προσωπικού (personnel directors ή Υπευθύνων Δ.Α.Δ.) σαν μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ειδικά στην διαμόρφωση και στην εφαρμογή της στρατηγικής⁵². Οι αλλαγές στην παγκόσμια αγορά τα τελευταία χρόνια, καθώς και οι πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές περιστάσεις, υποχρέωσαν τις επιχειρήσεις να δώσουν μεγαλύτερο βάρος σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σαν ένα μέσο να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι πιέσεις της αγοράς τις οδήγησαν να αναζητήσουν τρόπους μείωσης του κόστους. Λόγω αυτών των περιστάσεων, ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ έχει συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης, έτσι ώστε σε πολλές να κερδίσει μια θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο.

⁵¹ Homes, 2001, σελ.16-25.

⁵² Kelly & Gennard, 1996, σελ.7.

Σημαντικό όμως ερώτημα αποτελεί το τι παράγοντες επηρεάζουν το ρόλο που παίζουν οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ. Αυτοί οι παράγοντες συνοψίζονται στα εξής⁵³: ο επιχειρηματικός προσανατολισμός του Υπευθύνου Δ.Α.Δ κυρίως σαν διευθύνοντα (manager) και έπειτα ως Υπευθύνου Προσωπικού, η ικανότητα του να διεκπεραιώνει επιτυχώς προβλήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση προσωπικού κερδίζοντας έτσι αξιοπιστία και αναγνώριση, η αποτελεσματικότητά του στις διαπροσωπικές σχέσεις γενικά, αλλά και ειδικά με κεντρικά πρόσωπα στην επιχείρηση. Μάλιστα παρατηρήθηκε ότι όπου η ανώτερη διοίκηση είχε θετική αντιμετώπιση ως προς τη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα, τότε οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ήταν πιο πιθανό να κερδίσουν αναγνώριση και να έχουν δύναμη, ειδικά αν οι σχέσεις τους βασίζονται σε κοινές αξίες σχετικά με τη στρατηγική ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης⁵⁴.

Αν θέλουμε να αναλύσουμε την ουσιαστική φύση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, θα πρέπει πρώτα να απαντήσουμε στο ερώτημα ποιοι είναι οι ρόλοι που καλούνται να διαδραματίσουν οι υπεύθυνοι διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και πώς αυτοί βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι ενέργειες των managers συνήθως αφορούν και την συμμετοχή άλλων ανθρώπων. Για αυτό το λόγο η ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων και η ευχέρειά τους στην επικοινωνία, η δημιουργία καλού κλίματος και ενθουσιασμού, εμπιστοσύνης και αισθήματος δικαίου, καθώς και ο ίδιος ο δικός τους ανθρωπισμός, είναι στοιχεία πολύ σημαντικά.

⁵³ James, 2002, σελ.57-60.

⁵⁴ Leonard, 1998, σελ.92-98.

Όπως ο Dave Ulrich (1996) υποστηρίζει: «Δεν υπάρχει καλύτερη εποχή από την παρούσα για να ασχοληθεί κάποιος με τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού». Για τους περισσότερους επαγγελματίες του είδους (Human Resources Professionals) οι αλλαγές στο επάγγελμα είναι πολύ προκλητικές και ενδιαφέρουσες. Η πρόκληση που δημιουργείται από το κρίσιμο ρόλο που, καλείται πλέον να παίξει η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, δημιουργεί και απαιτήσεις όσον αφορά τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να έχει όποιος απασχολείται στον τομέα αυτό. Οι «παραδοσιακές» γνώσεις και ικανότητες δεν έχουν απλά ξεπεραστεί, αλλά πλέον απαιτούνται πολύ περισσότερες. Οι αλλαγές στο περιβάλλον έχουν επιπτώσεις στους ανθρώπους και στα συστήματα εργασίας, καθιστώντας απαραίτητες τις ειδικές γνώσεις σε σχεδιασμό οργανισμών και συστημάτων, καθώς και στη διοίκηση μεγάλων αλλαγών (change management). Για παράδειγμα, ο τομέας της επικοινωνίας συχνά είναι αρμοδιότητα, πλέον, των επαγγελματιών Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, ή τουλάχιστον απαιτείται μεγάλη συνεργασία με τους υπευθύνους των πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να υπάρχει διασύνδεση και επαρκής πληροφόρηση όλου του εργατικού δυναμικού. Η ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων των Υπευθύνων Δ.Α.Δ είναι απόρροια του συνδυασμού της μόρφωσης, της εμπειρίας, των ενδιαφερόντων, της αντίληψης, αλλά και της προσωπικής αξιοπιστίας που εκπέμπει στους συνεργάτες του⁵⁵.

Σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων υπάρχει το ερώτημα αν απαιτείται ένας ειδικευμένος manager ή ένας με πιο ευρείς γνώσεις (specialist vs. generalist). Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού δεν αποτελεί

⁵⁵ Bail, 1999, σελ.171-176.

εξαίρεση ⁵⁶. Όσον αφορά την ανώτερη Διοίκηση το σημαντικό είναι οι υπεύθυνοι προσωπικού να είναι καλοί επιχειρηματίες και να προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Επομένως, η γνώση για το πώς δουλεύει η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και η επιχειρηματική σκέψη είναι απαραίτητα στοιχεία. Για αυτό πρέπει οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ να είναι «καλοί επιχειρηματίες» (“business managers”) και μετά καλοί «Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ» (“HR managers”). Η αναλογία εμπερικλείεται στην φράση του guru του management Peter Drucker (1974) ότι ένας καλός manager είναι σαν διευθυντής ορχήστρας (orchestra conductor). Αυτό υποδηλώνει ότι και ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ πρέπει να διαθέτει ένα πιο γενικό υπόβαθρο γνώσεων που θα του δώσει την ικανότητα να δει «όλη την εικόνα». Δεν αποκλείεται όμως η υποστήριξη του από μια ομάδα ειδικών (specialists) που θα έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και θα αναπτύσσουν ειδικά συστήματα και πρακτικές.

Πολλοί ερευνητές⁵⁷ υποστηρίζουν ότι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ πρέπει να φέρουν τρεις ικανότητες, ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες να γίνουν μέρος της όλης διαδικασίας λήψεως αποφάσεων και όχι να αποτελούν μέρος απλώς της εφαρμογής: 1. την ικανότητα να «κτίσουν» τη στρατηγική ανθρωπίνου δυναμικού με βάση την οργάνωση της επιχείρησης, 2. την ικανότητα εναρμόνισης των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού μεταξύ τους, με τους επιχειρηματικούς στόχους, αλλά και με άλλες λειτουργίες στην επιχείρηση που έρχονται σε επαφή με πελάτες (π.χ. με το marketing), ή που παρέχουν υπηρεσίες (π.χ. Finance, IT, επικοινωνίες), 3. να είναι υπόλογοι για τα

⁵⁶ Delaney, 2002, σελ.7.

⁵⁷ Weiss, 2001, σελ.11.

αποτελέσματα που πετυχαίνουν (accountability), ώστε να γνωρίζει η διοίκηση τι κάνει ακριβώς η λειτουργία Δ.Α.Δ και πώς ακριβώς προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Έτσι μόνο θα κερδίσουν επάξια τη θέση τους ως στρατηγικοί συνεργάτες (strategic partners)⁵⁸ και θα συνεισφέρουν ουσιαστικά στους συναδέλφους τους στην ομάδα ηγεσίας.

Όπως έχουμε δει οι ικανότητες του Υπευθύνου Δ.Α.Δ είναι πολύ σημαντικές για την αποτελεσματική ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών. Στην ουσία υιοθετούν μια ποικιλία ρόλων, που περιγράφονται ως στρατηγοί, «μέντορες», ανιχνευτές ταλέντων, αρχιτέκτονες, «κτίστες», μεσολαβητές, «διευκολυντές», συντονιστές, «πρωταθλητές αλλαγής» κ.α.^{59 60}. Το ταλέντο βρίσκεται στην ευελιξία που επιδεικνύουν και την αντίληψη του πότε θα παίξουν τον ένα ρόλο και πότε τον άλλο. Πάνω από όλα, όμως, πρέπει να είναι αξιόπιστοι, να γνωρίζουν σε βάθος το χώρο δραστηριότητας της επιχείρησης και να είναι σε θέση να ρισκάρουν. Πρέπει να είναι γνώστες των διαδικασιών διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, να παρακολουθούν και να μετρούν την αποτελεσματικότητά τους, ώστε να προβαίνουν άμεσα σε διορθωτικές κινήσεις (feedback). Ακόμα πιο σημαντικό είναι να μπορούν να διαχειρίζονται την κουλτούρα της επιχείρησης, να αναγνωρίζουν τι πρέπει να διατηρηθεί, τι να ενδυναμωθεί και τι να αλλάξει, καθώς και να διαχειρίζονται την διαδικασία αλλαγής αποτελεσματικά.

⁵⁸ Brown, 2000, σελ 1-2.

⁵⁹ Holdbeche, 2001, σελ.215-243.

⁶⁰ Schuler (1990): προτείνει 6 κύριους ρόλους στα στελέχη προσωπικού. Οι πιο σημαντικοί ρόλοι, κατ' αυτόν, είναι του «στρατηγικού συνεργάτη» & του «στρατηγικού μεσολαβητή» (strategic partner & strategic agent).

Στην προσπάθεια να αποκτηθούν πολλά από τα προαναφερόμενα προσόντα του Υπευθύνου Δ.Α.Δ προτιμούνται για τη συγκεκριμένη θέση κυρίως άτομα που έχουν ακολουθήσει «κάθετη και οριζόντια» πορεία καριέρας⁶¹. Δηλαδή έχουν περάσει από διάφορα τμήματα και έχουν αποκτήσει εμπειρίες από διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης⁶². Προς την κατεύθυνση αυτή συμφωνούν και τα στοιχεία που υπάρχουν για τη σταδιοδρομία των Υπευθύνων Δ.Α.Δ («δρόμοι καριέρας») σύμφωνα με μια διαφορετική κατάταξη. Έτσι σύμφωνα με την τελευταία υπάρχουν τέσσερις τύποι καριέρας: ο κινητικός, ο λειτουργικός, ο επιχειρησιακός και ο τοπικιστικός. Ο πρώτος, αν και δεν χρήζει ιδιαίτερης προτίμησης, εντούτοις εμφανίζεται σε μεγαλύτερα ποσοστά στους Υπευθύνους Δ.Α.Δ⁶³. Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να υπογραμμίσουμε ότι τα τελευταία χρόνια ένα μεγάλο μέρος των ερευνητικών δραστηριοτήτων έχει επικεντρωθεί στους «δρόμους καριέρας» και στη σχέση τους με το φύλο. Αυτό προφανώς συμβαίνει λόγω του αυξανόμενου ρόλου που παίζουν οι γυναίκες στο χώρο εργασίας. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η κουλτούρα που υπήρχε στις επιχειρήσεις εμπόδιζε την αναρρίχηση των γυναικών σε υψηλότερα αξιώματα⁶⁴⁶⁵. Τα τελευταία χρόνια όμως όλο και περισσότερες γυναίκες κατακτούν διοικητικές θέσεις, ειδικά στο χώρο του Μάρκετινγκ και της Δ.Α.Δ⁶⁶. Οι λόγοι για αυτή την τάση δεν έχουν διευκρινισθεί απόλυτα, αλλά μάλλον τον μεγαλύτερο ρόλο παίζει η γυναικεία φύση που ταιριάζει περισσότερο σε αυτές τις

⁶¹ Kelly & Jones 2000, σελ.22-37.

⁶² Σύμφωνα με τους Kelly & Genall, υπάρχουν τρεις τύποι σταδιοδρομίας: ο vertical, ο horizontal/ vertical (zig-zag) και ο parachuted.

⁶³ Κανελλόπουλος, 1990, σελ.57-61.

⁶⁴ Wilson, 1998, σελ.396.

⁶⁵ Jankowicz, 1998, σελ.169.

⁶⁶ Hall & Bright, 1994.

λειτουργίες. Γενικά και η ίδια η σταδιοδρομία των γυναικών παρουσιάζει διαφορές με το ανδρικό φύλο, αφού θεωρείται ότι οι γυναίκες είναι πιο σταθερές⁶⁷ ⁶⁸ και επιζητούν την ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή ⁶⁹.

Στην προσπάθεια να σκιαγραφηθούν τα χαρακτηριστικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ θα πρέπει να αναφερθούμε και στο πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους στις επιχειρήσεις που αναδιαρθρώνονται λειτουργικά (restructuring). Αλλαγές στη δομή μιας επιχείρησης πολλές φορές δημιουργούν σύγχυση για τους ρόλους που καλούνται να παίξουν πλέον οι εργαζόμενοι, γεγονός που οδηγεί σε στρες, φόρτο εργασίας ή προσπάθεια χωρίς στόχο. Στο στάδιο αυτό, οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ, θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν την εργασία των εργαζομένων, ώστε να τους κρατούν σε εγρήγορση. Επίσης, η εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει να καλλιεργηθούν νέες ικανότητες, ώστε να καταστεί βέβαιο ότι η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου μεγιστοποιείται. Επανειλημμένα έχει τονιστεί ότι η εκπαίδευση των στελεχών και η αποτελεσματική διαμόρφωση στρατηγικών καριέρας είναι τομείς που οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ πρέπει να παίξουν ουσιαστικό ρόλο μελλοντικά ⁷⁰.

Οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ είναι βασικοί στη δημιουργία της κατάλληλης ανταγωνιστικής κουλτούρας. Πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν ποιές

⁶⁷ Αναλύουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ανδρών και γυναικών και πώς αυτά επηρεάζουν, ή όχι, τον επαγγελματικό προσανατολισμό και την κινητικότητα.

⁶⁸ Pulkkinen, Ohranen & Tolvanen, 1999.

⁶⁹ Yarnall, 1995, σελ.56: για τον τρόπο με τον οποίο καθορίζεται και από τι επηρεάζεται η σταδιοδρομία γενικά.

⁷⁰ Holbeche, 2001, κεφ.9.

από τις διαφαινόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές (τεχνολογία, παγκοσμιοποίηση κ.λ.π.) θα έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση και επομένως να δράσουν αναλόγως. Η χρησιμοποίηση τεχνολογίας και η διοίκηση της γνώσης (knowledge management) είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού επαγγελματία. Επίσης, οι αυξανόμενες απαιτήσεις σε ταχύτητα, ποιότητα και καινοτομία καταστύουν απαραίτητη την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επομένως, η ανάπτυξη ικανοποιητικών καριέρων και ανταμοιβών είναι σημαντική. Είναι ευνόητο ότι αν θέλουν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαζόμενους με ικανότητες, αλλά και κίνητρα, ώστε να παραμένουν αφοσιωμένοι στους στόχους.

Πολλές ερευνητικές προσπάθειες επικεντρώνονται τα τελευταία χρόνια στο ποιές διαφαίνονται να είναι οι κυριότητες αρμοδιότητες μελλοντικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ και πού θα επιστήσουν την προσοχή τους. Μια έρευνα (Reffey Park, Personnel Today, 1999)⁷¹ αποκάλυψε ότι κύριες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ για το μέλλον θα αποτελέσουν: η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εναρμόνιση ανθρωπίνου δυναμικού και στρατηγικών, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση. Επίσης σύμφωνα με αναφορές από το IMD και το Πανεπιστήμιο του Cranfield τονίζεται ότι οι αρμοδιότητες των Υπευθύνων Δ.Α.Δ θα διευρυνθούν στο μέλλον και θα περιλαμβάνουν κυρίως: ανάπτυξη ικανοτήτων τόσο των ίδιων των managers, όσο και απλών εργαζομένων (εκπαίδευση, πορεία σταδιοδρομίας), οργανωσιακή ανάπτυξη (αλλαγή κουλτούρας), τις πολιτικές προσλήψεων, την συνεργασία, τις αμοιβές, την αξιολόγηση και τις κοινωνικές σχέσεις.

⁷¹ Lipiec, 2001, σελ.37.

Επιπρόσθετα, σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά η ανάπτυξη διεθνών ηγετών είναι επιτακτική ανάγκη, ώστε να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα.

Κοιτάζοντας στο μέλλον θα μπορούσαμε να πούμε ότι κύρια πρόκληση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι στο να βρει ισορροπία ανάμεσα στο μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Ο Tyson ανέλυσε κάποια μελλοντικά στοιχεία της Δ.Α.Δ που υποδηλώνουν ότι θα εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη για εκείνον τον λειτουργικό / τεχνικό ρόλο του Υπευθύνου Δ.Α.Δ. Στο Διοικητικό Συμβούλιο θα υπάρχουν αρκετές θέσεις Δ.Α.Δ, αλλά οι κάτοχοι τους θα προέρχονται από ποικίλα επιστημονικά πεδία. Η ανάγκη για διεύρυνση των εμπειριών των ίδιων των Υπευθύνων Δ.Α.Δ από άλλες λειτουργίες της επιχείρησης ή και από άλλες επιχειρήσεις, θα αυξηθεί σημαντικά. Θα καταστεί απαραίτητο να έχουν μια ολική (holistic) εικόνα της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να καθορίζουν στρατηγικούς στόχους. Θα απαιτηθεί μεγαλύτερη επικέντρωση στον πελάτη, αφού ήδη πολλές επιχειρήσεις έχουν συμμορφώσει τα Τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ανάγκες και στις υπηρεσίες των πελατών. Θα είναι υπεύθυνοι για την προσέλκυση, αλλά και την διατήρηση (retention) των εργαζομένων, ειδικά όσον αφορά τις γυναίκες και τις μειονότητες που θα παίξουν σημαντικό ρόλο. Η επικοινωνία είναι επίσης σημαντική λειτουργία για τους εργαζομένους, καθώς και οι προοπτικές για ανάπτυξη και οι ικανοποιητικές αμοιβές.

Αυτό που πραγματικά ζητάει η ανώτερη διοίκηση από τους Υπευθύνους Δ.Α.Δ είναι να μπορούν να «διαβάσουν» την επιχείρηση και να αναγνωρίζουν τα πρόσωπα κλειδιά σε αυτήν, στα οποία πρέπει να ασκούν την επιρροή τους, να

προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, να μπορούν να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και επομένως την αφοσίωση των εργαζομένων, να δουλεύουν στενά και σε αρμονία με τους «πελάτες» τους που δεν είναι άλλοι από τους line managers (για αυτό και πολλές φορές τα τμήματα προσωπικού αποτελούνται από άτομα εκτός της ειδικότητας αυτή, ώστε να προσφέρουν πιο πλήρη κατανόηση των αναγκών των άλλων τμημάτων), και τέλος να διεκπεραιώνουν άριστα τη δουλειά τους σε βασικά ζητήματα της λειτουργίας τους, πέρα από αυτά που χρήζουν στρατηγικής σημασίας⁷². Σε τελική ανάλυση αυτό που ζητείται από τους Υπευθύνους Δ.Α.Δ είναι να παρέχουν στην επιχείρηση πόρους που δίνουν αξία, είναι σπάνιοι και δεν μπορούν να τους μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές. Αυτό σημαίνει ανάπτυξη εργαζομένων που είναι ικανοί να δημιουργούν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ομαδική δουλειά και την εμπιστοσύνη, καθώς και ανάπτυξη συναφών πολιτικών διοίκησης δυναμικού που θα υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους⁷³.

Επομένως οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ θα πρέπει να συμβιβάσουν το παλιό λειτουργικό τους ρόλο με τον νέο στρατηγικό. Σε έναν κόσμο ολοένα αυξανόμενου ανταγωνισμού, ο ρόλος του Υπευθύνου Δ.Α.Δ σαν στρατηγικού συνεργάτη (business partner) καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός.

⁷² Massey, 1994, σελ.27-30.

⁷³ Barney, 1998, σελ.31.

1.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούσε πάντα την κινητήρια δύναμη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τόσο στη χώρα μας, όσο και διεθνώς, τα τμήματα των επιχειρήσεων και τα στελέχη που έχουν αναλάβει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αλλάξει όνομα, ρόλο και αρμοδιότητες σταδιακά με το χρόνο. Για παράδειγμα, ο παλιός προσωπάρχης, ή διευθυντής προσωπικού μετονομάστηκε σε διευθυντή εργασιακών σχέσεων, διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού, διευθυντή εκπαίδευσης και ανάπτυξης, κ.α.

Παλιότερες έρευνες έδειξαν ότι το επίπεδο ανάπτυξης του management στην Ελλάδα δεν βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα σε σχέση με άλλες χώρες⁷⁴. Ειδικότερα η Δ.Α.Δ φάνηκε να υστερεί ακόμα περισσότερο. Σύμφωνα με έρευνες⁷⁵ η Δ.Α.Δ (ή Διοίκηση Προσωπικού) θεωρήθηκε επαρκώς αναπτυγμένη μόνο στο 9% των επιχειρήσεων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ξένων επιχειρήσεων άγγιζε το 41%. Πολιτικές προσέλκυσης διέθετε μόνο το 5% των ελληνικών και το 44% των ξένων επιχειρήσεων. Παρομοίως μόνο το 22% των ελληνικών εφαρμόζει πολιτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ξένων έφτανε το 44%. Αυτά είναι μερικά παράδειγμα των διαφορών που διαπιστώθηκαν στις λειτουργίες και πρακτικές της Δ.Α.Δ.(ή Προσωπικού). Μια σχετική ανάπτυξη υπήρχε μόνο στη λειτουργία της αξιολόγησης των εργαζομένων, με το 35% των ελληνικών επιχειρήσεων να εφαρμόζει ικανοποιητικά συστήματα αξιολόγησης.

⁷⁴ Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 71.

⁷⁵ Αναφορά σε εργασίες Μπουραντά, 1987 και ΕΕΔΕ 1988.

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) που χρησιμοποιούνται στη χώρα μας δεν φαίνονται να υστερούν σημαντικά πλέον από αυτές που εφαρμόζονται στις άλλες χώρες. Για παράδειγμα στις επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 150 ατόμων τα Τμήματα Προσωπικού (ή Δ.Α.Δ), συμμετέχουν στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικής και εφαρμόζουν αρκετά εξελιγμένες πρακτικές πρόσληψης και αξιολόγησης⁷⁶.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρηματικές απαιτήσεις από τους εργαζομένους αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς, αφού συνεχώς εισάγονται νέες τεχνολογίες και εμφανίζονται νέες εξειδικεύσεις. Φαίνεται επομένως επιτακτική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Ακόμα και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα και άλλοι διεθνείς οργανισμοί, έχουν προχωρήσει στην αναγνώριση και υλοποίηση διαδικασιών συνεχούς κατάρτισης και εξειδίκευσης. Παρ'όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια έχει επεκταθεί ο θεσμός των σεμιναρίων και διαφόρων «εκπαιδευτικών συμποσίων» στη χώρα μας. Η επιχειρησιακή «κουλτούρα» των οικονομικών μονάδων έχει αλλάξει προσανατολισμό, ώστε να αντεπεξέλθει στις νέες εργασιακές απαιτήσεις. Υπό το νέο πρίσμα η συνεχής μάθηση και βελτίωση είναι σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και την καλύτερη αξιοποίησή του. Μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, διεθνές και εγχώριο, αυτός είναι ο μόνος τρόπος να καταστεί ανταγωνιστική και ευέλικτη η ελληνική επιχείρηση. Προς την κατεύθυνση, όμως, αυτή πρέπει να συνδράμουν όλοι οι εμπλεκόμενοι: κράτος, εργαζόμενοι, επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, και η ίδια η κοινωνία.

⁷⁶ Έρευνα του δικτύου Cranfield για την Ελλάδα, (Από Έκδοση 4^{ου} Πανελ. Φοιτητικού Διαγωνισμού, 1998).

Κεφάλαιο 2

Ο Φαρμακευτικός κλάδος

Εισαγωγή

Με την είσοδο της νέας χιλιετίας, το μέλλον της επιστημονικής καινοτομίας και των ιατρικών ανακαλύψεων εμφανίζεται πολλά υποσχόμενο. Η διαρκώς διευρυνόμενη γνώση γύρω από τους μηχανισμούς πολλών ασθενειών, όπως και τα νέα ερευνητικά εργαλεία που παρέχονται πλέον μέσω των τεχνολογικών εξελίξεων, προσφέρουν μια ευκαιρία για την ανάπτυξη φαρμάκων που εμποδίζουν την εκδήλωση μιας ασθένειας, παρά απλώς να την θεραπεύουν. Με τη γήρανση του πληθυσμού και την αλλαγή του τρόπου ζωής, οι ευκαιρίες όσο και οι προκλήσεις για την φαρμακευτική βιομηχανία είναι πολύ μεγάλες. Οι εταιρείες καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που διαμορφώνεται από δυνάμεις προερχόμενες από πολλές πλευρές (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές). Η φαρμακευτική βιομηχανία δεν είναι μόνο μία από τις μεγαλύτερες στον κόσμο, αλλά και μια από αυτές που βρίσκονται σε περίοδο μεγάλων αλλαγών. Αν ο 20^{ος} αιώνας ήταν ο αιώνας της πληροφορίας και της τεχνολογίας, ο 21^{ος} είναι ο αιώνας της βιοτεχνολογίας και του τομέα της υγείας.¹

¹ Ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιρειών (EFPIA).

2.1 Ιστορική αναφορά - Διεθνές περιβάλλον

Η φαρμακευτική βιομηχανία παγκοσμίως αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό οικονομικό μέγεθος². Η αγορά υπολογίζεται γύρω στα 300 δις δολ., με ζήτηση συνεχή που αυξάνεται χρόνο με το χρόνο (λόγω κυρίως της γήρανσης του πληθυσμού, την εξέλιξη του τρόπου ζωής, την εμφάνιση νέων παθολογιών, των πολιτικών πρόληψης κ.λ.π.). Εκτιμήσεις της IMS Health ανέβαζαν το 2000 τα έσοδά της, σε παγκόσμιο επίπεδο, σε 320 δις δολάρια, 11% αυξημένα σε σχέση με το 1999.

Η φαρμακευτική βιομηχανία είναι μια βιομηχανία «εντάσεως έρευνας», που επέδειξε μια διαρκή πορεία καινοτομίας καθ' όλη τη διάρκεια των 200 χρόνων της ιστορίας της³. Από τη στιγμή δημιουργίας της μέχρι σήμερα έχει διατηρήσει μια στενή, αμφίδρομη σχέση με ακαδημαϊκά ινστιτούτα χημείας, φαρμακολογίας, βιολογίας, ιατρικής και διοίκησης επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό της βιομηχανίας αποτελεί το γεγονός ότι η ανάπτυξή της στηρίζεται στη διαρκή καινοτομία και στην πρωτοποριακή τεχνολογία. Αυτή η «διαδοχή κατά κύματα» των τεχνολογιών δεν δημιούργησε ανυπέρβλητες ανακατατάξεις στη βιομηχανία, τουλάχιστον συγκριτικά με άλλους κλάδους. Αυτό συνέβη κυρίως γιατί οι μεγάλες εταιρείες προσαρμόστηκαν εγκαίρως στα νέα δεδομένα υιοθετώντας άμεσα τις νέες καινοτομίες ή επιφέροντας πολλές από αυτές. Έτσι δημιουργήθηκε μια εύρωστη και πολύ επικερδής βιομηχανία με πολλές εταιρείες να έχουν ήδη ζωή πάνω από αιώνα και άλλες να επηρεάζουν

² Hermel, 2001, σελ.169.

³ Achilladelis, 2001, σελ. 535.

βαθιά ακόμα και την ίδια την κοινωνία, από πολλές πλευρές. Πράγματι μπορούμε να πούμε ότι καμία άλλη βιομηχανία δεν είχε παρόμοια επίδραση ειδικά στο τελευταίο σημείο.

Οι τεχνολογικές γενικά καινοτομίες, από τον 18^ο αιώνα, προέρχονταν από μια μικρή ομάδα εταιρειών της Δυτικής Ευρώπης, από τις ΗΠΑ, και από την Ιαπωνία και έτσι η τεχνολογική πρόοδος προερχόταν διαδοχικά από τη Μ. Βρετανία, τη Γερμανία, τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Στην περίπτωση της φαρμακευτικής βιομηχανίας οι ΗΠΑ, η Γερμανία, η Ελβετία, η Μ. Βρετανία και η Γαλλία συνεισφέρανε περισσότερο από το 80% των καινοτομιών, οι εξαγωγές τους ξεπέρασαν το 80% των παγκόσμιων συναλλαγών και ήταν οι μητρικές χώρες σχεδόν όλων των καινοτόμων εταιρειών. Ενδεικτικά στον Πίνακα 2.1 βλέπουμε τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες το 1990 με βάση τις πωλήσεις τους και το μερίδιο αγοράς.

Πίνακας 2.1 : Οι μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες (1990)

Κατάταξη	Εταιρεία	Χώρα	Πωλήσεις (εκατ. δολ.)	Μερίδιο αγοράς
1	Merck	US	5700	3,8
2	Bristol/Squibb	US	5260	3,5
3	Glaxo	UK	5180	3,3
4	Jonhson & Jonhson	US	4455	2,9
5	SmithKline Beecham	UK	4432	2,8
6	Ciba- Geigy	SW	4224	2,6
7	Amer. Home Prod.	US	3912	2,6
8	Hoechst	GE	3845	2,2
9	Lilly	US	3680	2,2
10	Bayer	GE	3260	2,2

Πηγή : Sanford C. Bernstein & Co.

Οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από την τεχνολογική καινοτομία⁴ μπορούν να καταταγούν σε 7 είδη: τεχνολογική και επιστημονική πρόοδος (εξωτερικά από την εταιρεία), πρώτες ύλες (ύπαρξη ή έλλειψή τους), ζήτηση αγοράς (όπως εκτιμάται από προηγούμενες εταιρείες πριν από την εισαγωγή της καινοτομίας), ανταγωνισμός (πώς ανταποκρίνονται οι άλλες εταιρείες), κοινωνικές ανάγκες, νομοθεσία (μπορεί να επηρεάζει την έρευνα και ανάπτυξη και το ανταγωνιστικό περιβάλλον), η επιστημονική – τεχνολογική και αγοράς-στόχου εξειδίκευση της εταιρείας (αν η εταιρεία έχει επιδείξει και στο παρελθόν καινοτομίες σε σχετικά επιστημονικά και τεχνολογικά πεδία)⁵. Η ένταση των δυνάμεων αυτών εξαρτάται από την χρονική περίοδο, όπως και από το βαθμό συνέργιας μεταξύ αυτών. Οι διακυμάνσεις τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το ρυθμό αλλαγών, την ποσότητα, αλλά και την ποιότητα των τεχνολογικών καινοτομιών. Επίσης διαφέρουν μεταξύ ιδιαίτερων χωρών, καθώς εξαρτώνται από το εθνικό περιβάλλον, την κουλτούρα, τη νομοθεσία και επομένως επηρεάζουν τη γεωγραφία κατανομής της καινοτομίας. Αυτοί είναι και οι λόγοι που ευνοήθηκαν οι εθνικές φαρμακευτικές βιομηχανίες, κυρίως των πέντε χωρών που προαναφέρθηκαν. Ιστορικά στοιχεία δείχνουν ότι εκτός από τις επαναστατικές τεχνολογικές και επιστημονικές αλλαγές, κάθε γενιά φαρμάκων (δεκαετίες 1820, 1880, 1930, 1960, 1980) περιλάμβανε κοινωνικές, εμπορικές και νομοθετικές αλλαγές στο περιβάλλον της φαρμακευτικής βιομηχανίας και είχαν ως συνέπεια

⁴Achilladelis & Antonalis, 2001, σελ.536-537.

⁵Achilladelis & Antonalis, 2001, σελ.538-539 & 540-587: ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων καινοτομίας & εκτενής αναφορά στους μηχανισμούς διάχυσης των ιατρικών τεχνολογιών που έδωσαν γέννηση στις πέντε διαδοχικές γενιές («κύματα») φαρμάκων και τις συνέπειες που είχαν στη δομή της βιομηχανίας. Επίσης αποδεικνύεται ότι η καινοτομία της φαρμακευτικής βιομηχανίας βρίσκεται συγκεντρωμένη μεταξύ κάποιων μεγάλων εταιρειών, λόγω διαρκούς εσωτερικής καινοτομίας, τεχνολογικής και θεραπευτικής εξειδίκευσης, συγχωνεύσεων και εξαγορών εταιρειών μέσα και έξω από την φαρμακευτική βιομηχανία.

αλλαγές στη δομή της, αλλά και στις επιχειρηματικές πρακτικές. Μάλιστα η ανάπτυξη της φαρμακευτικής βιομηχανίας μπορούμε να πούμε ότι ακολούθησε, όχι βέβαια απόλυτα, την παγκόσμια οικονομική πορεία ανάπτυξης.

Αυτό που πρέπει να υπογραμμισθεί είναι ότι, παρά τη μεγάλη συνεισφορά των ακαδημαϊκών και δημόσιων ερευνητικών κέντρων στις φυσικές επιστήμες και στην ιατρική, τα περισσότερα νέα φάρμακα ανακαλύφθηκαν από φαρμακευτικές εταιρείες. Περισσότερο από το 70% των καινοτομιών προέρχεται από 30 μόνο επιχειρήσεις. Η επιτυχία τους οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη επιστημονικών και τεχνολογικών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένες θεραπευτικές περιοχές, αλλά και στις τεχνικές προώθησης και διάθεσης (μάρκετινγκ). Επίσης καταλυτικό ρόλο διαδραμάτισε η παραγωγή πολλών διαφορετικών προϊόντων, τόσο από εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη, όσο και μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Με τον τρόπο αυτό μειώθηκε η εξάρτηση τους από ένα μικρό εύρος τεχνολογιών, ενώ παράλληλα με τις διαρκείς επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, εξασφάλισαν ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης και κερδοφορίας.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, άλλαξε σημαντικά η δομή της βιομηχανίας, από σημαντική εξατομίκευση (με πολλά εργαστήρια μεσαίου μεγέθους που είχαν ειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς) σε φαινόμενα υψηλής συγκέντρωσης, που δημιούργησαν μεγάλες οικονομικές μονάδες παγκοσμίως, ως αποτέλεσμα συγχωνεύσεων, π.χ. Aventis, Novartis, Glaxo/ Smithkline, Merck & Co, BMS, κ.α. Οι συγχωνεύσεις μεταξύ μεγάλων εταιρειών, όπως Pfizer και Warner Lambert Glaxo Wellcome και SmithKline Beecham, έχουν αλλάξει την κατάταξη με βάση τις πωλήσεις τους. Σύμφωνα πάλι με στοιχεία της

IMS health οι 15 πρώτες εταιρείες συγκέντρωναν το 2000 το 58% των πωλήσεων έναντι 53% το 1996. Επιπλέον ο χαμηλός βαθμός συγκέντρωσης των ποικίλων φαρμακευτικών προϊόντων θα πρέπει να αναζητηθεί στην ιδιομορφία του κλάδου ο οποίος παράγει πάρα πολλά προϊόντα για διαφορετικές θεραπευτικές κατηγορίες. Λόγω του υψηλού κόστους έρευνας και ανάπτυξης ενός προϊόντος οι φαρμακοβιομηχανίες εστιάζουν την προσοχή τους στις θεραπευτικές κατηγορίες που παρουσιάζουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι περιφερειακές αγορές με τη μεγαλύτερη δραστηριότητα της βιομηχανίας:

Πίνακας 2.2: Τα κυριότερα μερίδια αγοράς φαρμάκων

Αγορά	% Παγκόσμιας Αγοράς
Βόρεια Αμερική	46,2
Λατινική Αμερική	5,7
Ασία	7
Ιαπωνία	16
Ευρώπη	25,1

Πηγή: IMS Health⁶

Η δεκαετία 1990-2000 χαρακτηρίστηκε από έντονες διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών⁷ μεταξύ των φαρμακευτικών βιομηχανιών. Τρεις ήταν οι κύριοι παράγοντες που οδήγησαν στην περαιτέρω ενοποίηση του κλάδου: οι αυξημένοι προϋπολογισμοί για έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η ανάγκη ύπαρξης ανθρωπίνου δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο στο τομέα των πωλήσεων και

⁶ Ιστοσελίδα ΣΦΕΕ.

⁷ Altman, 2001, σελ.117-124.

της προώθησης, και η ικανότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας και αύξησης των βραχυπρόθεσμων κερδών.

Η φαρμακευτική βιομηχανία στις ΗΠΑ θεωρείται η πιο παραγωγική και καινοτόμος στο πεδίο της έρευνας, σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. Σχεδόν τα μισά φάρμακα που εγκρίθηκαν προς κυκλοφορία στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία μεταξύ 1965 και 1994 ήταν αμερικανικής προέλευσης με περισσότερο από το 35% της παγκόσμιας φαρμακευτικής έρευνας και ανάπτυξης να διεξάγεται σε αυτή τη χώρα. Συγχρόνως στην Ευρώπη αποτελεί έναν από τους πιο αποδοτικούς και παραγωγικούς κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Ο ευρύτερος χώρος της υγείας στην Ευρώπη, και όχι μόνο, συνεχώς εξελίσσεται, με αποτέλεσμα ο τομέας διανομής να χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα. Σημαντικοί παράγοντες, όπως τα μέτρα συγκράτησης του κόστους που λαμβάνονται στις διάφορες χώρες, η προσπάθεια επίτευξης οικονομιών κλίμακας, η αναζήτηση υψηλότερου επιπέδου παροχής υπηρεσιών, οι πιέσεις στις τιμές, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι αυξανόμενες απαιτήσεις για πληροφόρηση από την πλευρά των ασθενών, οδηγούν τις εξελίξεις.

Αναλυτικότερα στον ευρωπαϊκό χώρο παρατηρείται :

- Ανάπτυξη μεγάλων και στρατηγικών δικτύων διανομής που οδηγεί σε οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση.
- Εμφάνιση πανευρωπαϊκών δικτύων διανομής, ευκαιρίες διεξαγωγής παράλληλου εμπορίου και εκμετάλλευση των φθηνότερων αντιγράφων (γενόσημα - generics) που οδηγούν σε διεθνοποίηση του κλάδου.

- Παροχή επιπλέον υπηρεσιών από την πλευρά των διανομέων.
- Ολοένα και αυξανόμενη χρήση υψηλής τεχνολογίας, όπως π.χ. πληροφορικά συστήματα.
- Εμφάνιση βιομηχανικών ομάδων διανομής.
- Εφαρμογές εξ αποστάσεως πωλήσεων (e-commerce) και απευθείας διανομής προς τους πελάτες (φαρμακεία) και τους ασθενείς⁸.
- Αναδυόμενες τεχνολογίες (π.χ. e-technologies), ανάθεση εργασιών εκτός επιχείρησης και νέες γενετικές εξελίξεις οδηγούν την ανάπτυξη του φαρμακευτικού κλάδου στην Ευρώπη και επηρεάζουν την έρευνα και ανάπτυξη και το μάρκετινγκ⁹.

Σε προηγούμενες δεκαετίες η ευρωπαϊκή φαρμακευτική βιομηχανία σημείωσε μεγάλες επιτυχίες στην διεθνή αγορά, λόγω των μεγάλων επενδύσεων στην μακροπρόθεσμη έρευνα και ανάπτυξη. Όμως, όχι μόνο η φαρμακευτική έρευνα και ανάπτυξη είναι πλέον πολύ ακριβή, αλλά επιπλέον και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη. Το ολοένα αυξανόμενο κόστος σε συνδυασμό με τις πιέσεις για μείωση των τιμών, καθιστούν ολοένα και πιο δύσκολο για τις εταιρείες να κερδίσουν το χαμένο έδαφος, πριν ο χρόνος ζωής των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντες) λήξει. Ανεξάρτητες εταιρείες γίνονται συνεχώς όλο και πιο ευάλωτες. Έτσι προσπαθούν να συγκεντρώσουν τις δραστηριότητές τους και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι το προσδιορισθέν κόστος για να εισέλθει τελικά ένα

⁸ Φιλιώτης, 2001.

⁹ Eurograduate, 2002, σελ.103-116.

φάρμακο στην αγορά είναι γύρω στα 802 εκατ. δολάρια (σε σύγκριση με τα 230 εκατ. δολ. τη δεκαετία του '80 και 500 εκατ. δολ. τη δεκαετία του '90).

Τα τελευταία χρόνια το κέντρο βάρους του φαρμακευτικού τομέα σταδιακά πέρασε από την Ευρώπη στις ΗΠΑ. Αν και ακόμα η Ευρώπη παίζει κυρίαρχο ρόλο στην παρασκευή των φαρμάκων, οι ΗΠΑ κατέχουν πρώτη θέση στην καινοτομία, με μεγαλύτερες επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη και καθαρή πρωτοπορία στη βιοιατρική τεχνολογία και ειδικά στη βιοτεχνολογία. Επίσης ένδειξη αυτής της τάσης αποτελεί το γεγονός ότι την τελευταία δεκαετία η φαρμακευτική αγορά των ΗΠΑ, που αντιπροσωπεύει το 40% των πωλήσεων και 60% των κερδών παγκοσμίως, αναπτύσσεται πιο γρήγορα από την ευρωπαϊκή αγορά. Από τα 152 σημαντικά νέα φάρμακα που αναπτύχθηκαν μεταξύ 1975 και 1994 το 45% είχε προέλευση από τις ΗΠΑ και το 40% από την Ευρώπη. Έξι στις δέκα μεγαλύτερες εταιρείες με βάση τις πωλήσεις τους είναι αμερικάνικες. Το εξωτερικό περιβάλλον με βάση χαρακτηριστικά όπως, τα κίνητρα για καινοτομίες, το πλαίσιο ελέγχου και η νομοθεσία για τις νέες τεχνολογίες είναι πιο ευνοϊκό στην Βόρειο Αμερική.

Επιπρόσθετα η ανάπτυξη της ευρωπαϊκής φαρμακευτικής αγοράς περιορίζεται από τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην προσπάθεια της να χαλιναγωγήσει τις φαρμακευτικές δαπάνες. Οι περιορισμοί στη βιομηχανία έχουν ενταθεί τα τελευταία χρόνια. Σε πολλές χώρες τα φάρμακα είναι ο πρώτος στόχος, στα πλαίσια της προσπάθειας για μείωση του κόστους της υγείας, παρά το γεγονός ότι κατά μέσο όρο οι φαρμακευτικές δαπάνες δεν ξεπερνούν το 15% των συνολικών δαπανών για την υγεία. Αυτή η πίεση για περικοπή των δαπανών αυξήθηκε με τη Συνθήκη του Μάαστριχ, που προέβλεπε γενικά

περιορισμό των εξόδων. Αυτό ώθησε τις κυβερνήσεις να περιορίσουν ολοένα και πιο πολύ τις φαρμακευτικές τους δαπάνες. Αυτές οι πολιτικές, οι πιο πολλές από τις οποίες είχαν μόνο βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα, επηρέασαν σημαντικά τη λειτουργία της αγοράς και την ικανότητα της βιομηχανίας να ανταγωνισθεί μακροπρόθεσμα.

Από την άλλη πλευρά η παγκοσμιοποίηση οδήγησε τις ευρωπαϊκές φαρμακευτικές εταιρείες να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους πέρα από την Ευρωπαϊκή Ήπειρο. Ο ανταγωνισμός από εταιρείες στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία έχει ενταθεί σημαντικά, αφού αυτές χρησιμοποιώντας τα κέρδη από τις κερδοφόρες αγορές τους, χρηματοδοτούν την έρευνα και ανάπτυξη και την είσοδο σε νέες αγορές. Οι μεγαλύτερες Αμερικάνικες και Ιαπωνικές εταιρείες παράγουν το 56% και το 94% των πωλήσεων τους αντίστοιχα από τις τοπικές αγορές τους, ενώ οι Ευρωπαϊκές το 43%. Άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Ευρωπαϊκές εταιρείες είναι η απουσία μιας κοινής φαρμακευτικής αγοράς και η έκταση των παρεμβάσεων του κράτους στις εθνικές αγορές.

Ένας συνδυασμός κοινωνικο-οικονομικών παραγόντων, όπως η γήρανση του πληθυσμού, αύξηση των απαιτήσεων για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας, πρόοδοι στην τεχνολογία και στις θεραπείες, υποδηλώνει ότι το ποσοστό των δαπανών υγείας ως προς εθνικό ακαθάριστο προϊόν θα αυξηθεί με τον χρόνο. Αυτό βέβαια είναι κοινωνικά αποδεκτό για κάθε αναπτυγμένη χώρα. Όμως τα εθνικά συστήματα υγείας δεν μπορούν να ικανοποιήσουν την αυξανόμενη ζήτηση για παροχές υγείας. Συχνά υπό αυτό το πρίσμα η φαρμακευτική βιομηχανία φαίνεται σαν ένα οικονομικό βάρος παρά σαν ένα θετικό στοιχείο για

την ευρωπαϊκή οικονομία. Γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να συμφιλιωθούν οι οικονομικές δυνατότητες των κυβερνήσεων, οι απαιτήσεις των ασθενών, και οι ανάγκες μιας καινοτόμου φαρμακευτικής βιομηχανίας.

Μακροπρόθεσμα, καινοτομία και τεχνολογική πρόοδος μπορεί να αποτελέσει μέρος μια εφικτής λύσης στο μεγάλο πρόβλημα του ύψους των δαπανών στον τομέα της υγείας. Καινοτομία μέσω της ανάπτυξης νέων φαρμάκων μπορεί να ενισχύσει τη αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης φροντίδας, να βελτιώσει το επίπεδο υγείας, και να ενισχύσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών αγορών. Το καλύτερο κίνητρο για καινοτομία είναι ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πέρα από υπέρμετρη κρατική παρέμβαση. Δίκαιος και υγιής ανταγωνισμός, σε κάθε επίπεδο μέσα στα συστήματα υγείας, θα περιορίσει το κόστος και θα εκπληρώσει τις προσδοκίες των ασθενών.

2.2 Αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της φαρμακευτικής αγοράς

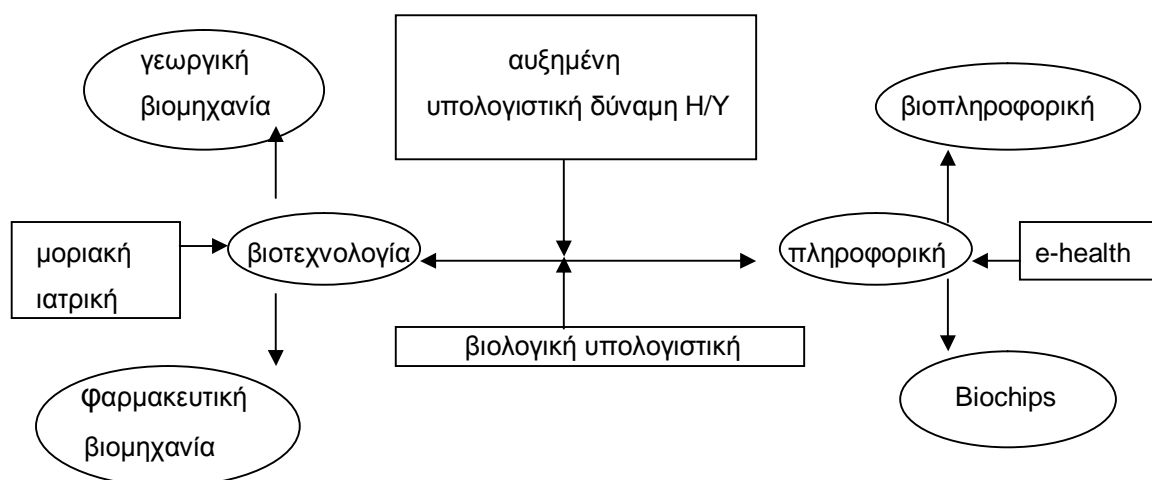
Στην προηγούμενη παράγραφο πραγματοποιήθηκε μια πρώτη προσέγγιση της κατάστασης που επικρατεί στον φαρμακευτικό κλάδο διεθνώς και στις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις που τον επηρεάζουν. Όπως έχει τονιστεί επανειλημμένως, η φαρμακευτική βιομηχανία είναι ένας κλάδος που επηρεάζεται από τις εξελίξεις στην έρευνα και στην ανάπτυξη¹⁰. Συνοπτικά ο κλάδος χαρακτηρίζεται από :

- μεγάλο κόστος (κυρίως έρευνας και ανάπτυξης) και πολύ χρόνο ανάπτυξης νέων προϊόντων (λόγω αυστηρών ελέγχων για την ασφάλεια και αποτελεσματικότητα των προϊόντων),
- πίεση από τους θεσμικούς επενδυτές και τη χρηματαγορά στις φαρμακευτικές εταιρείες για υψηλό ρυθμό ανάπτυξης,
- δυσκολία επίτευξης αυτών των ρυθμών ανάπτυξης.

Από τη άλλη, η ανάπτυξη της φαρμακευτικής βιομηχανίας παγκοσμίως ωθείται από:

- την τάση για προληπτική ιατρική,
- τη δημογραφική γήρανση του πληθυσμού στις αναπτυγμένες χώρες και την αυξανόμενη χρήση φαρμάκων σε αυτές τις χώρες,
- τις τεχνολογικές εξελίξεις στη βιοτεχνολογία (βλέπε Σχήμα 2.1 για τη σύγκλιση των νέων τεχνολογιών όπου φαίνεται η διασύνδεση της βιοτεχνολογίας με τη φαρμακευτική βιομηχανία και με άλλους τομείς).

¹⁰Τσουκαλίδης, 2001, σελ.60-67.



Σχήμα 2.1: Η σύγκλιση των Νέων Τεχνολογιών

Στον φαρμακευτικό κλάδο, όπου οι πιέσεις για αλλαγή είναι μεγάλες, οι επιπτώσεις στην λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι προφανείς. Πιο αναλυτικά οι πιέσεις που παρατηρούνται αφορούν:

- τον υψηλό αριθμό συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ πρωτοπόρων εταιρειών του τομέα ειδικά στο τέλος της δεκαετίας του '80, αναδόμηση που συνεχίστηκε εντατικά και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 90,
- τις κυβερνητικές παρεμβάσεις για έλεγχο των τιμών (π.χ. στις ΗΠΑ λόγω αναδιοργάνωσης του εθνικού συστήματος υγείας¹¹),
- την ολοένα αυξανόμενη χρήση των φθηνών αντιγράφων (generics) φαρμάκων, που προέκυψαν από τον συνδυασμό μικρότερου χρόνου ισχύος του διπλώματος ευρεσιτεχνίας (πατέντας) και την επιθυμία των κυβερνήσεων να μειώσουν το κόστος που δαπανάται στον τομέα της υγείας,

¹¹ Εισαγωγή στην ΗΠΑ της «περιορισμένης λίστας» (limited list) και αναδιοργάνωση του συστήματος υγείας στη χώρα από τον Πρόεδρο Κλίντον.

- την αύξηση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης λόγω της απαίτησης υψηλότερων προδιαγραφών ποιότητας και ελέγχου των φαρμάκων,
- την πραγματική διάρκεια ζωής του διπλώματος ευρεσιτεχνίας (πατέντας) που έχει «διαβρωθεί» από την απαίτηση για πιο λεπτομερείς διαδικασίες ελέγχου. Οι μεγάλες εταιρείες ανταποκρίνονται επιχειρώντας να μειώσουν το χρόνο ανάπτυξης των φαρμάκων.

Η φαρμακευτική βιομηχανία επιχειρήσε να απαντήσει στις παραπάνω πιέσεις με τέσσερις τρόπους:

1. με μείωση μισθών και μονάδων παραγωγής,
2. με τη δημιουργία νέων στρατηγικών μάρκετινγκ,
3. με τη δημιουργία πιο πρωτοποριακών προϊόντων ή την επικέντρωση στα φθηνά αντίγραφα (γενόσημα-generics), τα οποία υποστηρίζουν και οι κυβερνήσεις,
4. με την επιδίωξη όλο και περισσότερων στρατηγικών συμμαχιών.

Στις κοινωνικές εξελίξεις που επηρεάζουν τη φαρμακευτική αγορά συγκαταλέγεται η δημογραφική αύξηση και γήρανση, αλλά και η δυνατότητα ολοένα αυξανόμενης ενημέρωσης γύρω από θέματα υγείας. Νέες θεραπευτικές μέθοδοι και η τεχνολογική πρόοδος θα τη βοηθήσουν να αναπτυχθεί και να αντεπεξέλθει στις διαφαινόμενες αυτές προκλήσεις, αλλά και ευκαιρίες, που παρέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας¹², που πραγματοποιήθηκε τα προηγούμενα χρόνια, ο φαρμακευτικός κλάδος πέρασε μια δύσκολη περίοδο λόγω των ενεργειών για

¹²Bosanquet, 1999, σελ.130-13: Περίοδος έρευνας 1993-1998.

περιορισμό του κόστους και αναδιοργάνωσης του τομέα της υγείας. Οι αρνητικές επιπτώσεις, όμως, υπήρξαν κυρίως στην ευρωπαϊκή αγορά, αφού στις ΗΠΑ η αγορά παρουσίασε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, κυρίως λόγω απρόσμενων επιδράσεων από τους «οργανισμούς διατήρησης υγείας» (health maintenance organizations - HMOs) και της διαφήμισης που απευθυνόταν απευθείας στον καταναλωτή. Αυτοί οι δύο παράγοντες είχαν ως συνέπεια τη δημιουργία χώρου για παροχή πιο «ευέλικτης» μορφής φροντίδας και άμεσης πρόσβασης στον ασθενή, καθώς και πιο γρήγορη - πλήρη πληροφόρηση του ασθενή.

Η σταθερή επιτυχία όλων των κυριάρχων φαρμακευτικών εταιρειών εξαρτάται από την ικανότητα του R&D να καινοτομεί με νέα προϊόντα¹³. Παρά την ολοένα αυξανόμενη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και «εμπειρογνομώνων» συστημάτων (expert systems), η επιστημονική έρευνα παραμένει εντάσεως εργασίας (labor intensive) και πολύ ακριβή. Για αυτό το λόγο εταιρείες επανεξετάζουν την αφοσίωσή τους στο R&D σαν κύρια δραστηριότητα, γεγονός που έχει μεγάλες επιπτώσεις στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Από την άλλη, ο κλάδος μαστίζεται από προβλήματα, κυρίως αναποτελεσματικότητας ανακάλυψης, παραγωγής και πώλησης νέων φαρμάκων στην αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι, ενώ οι ρυθμοί επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη έχουν πενταπλασιαστεί τα τελευταία 25 χρόνια, οι ρυθμοί ανακάλυψης πιθανών νέων φαρμάκων έχουν μόλις διπλασιαστεί. Ενδεικτικό είναι ότι για την ανάπτυξη ενός νέου φαρμάκου απαιτούνται αρκετές εκατοντάδες εκατομμυρίων δολαρίων και περίπου 10 χρόνια μελετών μέχρι την

¹³Cardinal, 2001, σελ.19.

έξοδο του στην αγορά. Για αυτούς τους λόγους η φαρμακευτική βιομηχανία, με ετήσιο τζίρο παγκοσμίως γύρω στα 300 δις δολάρια και δαπάνες στην έρευνα και ανάπτυξη 30-40 δις δολάρια, εναποθέτει πολλές ελπίδες στις ανακαλύψεις στο χώρο των επιστημών ζωής, ώστε να βιομηχανοποιήσει την έρευνα και ανάπτυξη νέων φαρμάκων.

Ειδικά για την βιοτεχνολογία θα πρέπει να αναφέρουμε ότι αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη περιοχή για την ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών προϊόντων μεταθέτοντας το βάρος της φαρμακευτικής έρευνας από τη χημεία στη βιολογία. Η βιοτεχνολογία σε συνδυασμό με την ολοένα διευρυνόμενη γνώση μας για τη γενετική ανοίγουν τους ορίζοντες για την ανακάλυψη θεραπειών, καθώς βοηθούν τους επιστήμονες και ερευνητές να κατανοήσουν τους μηχανισμούς των ασθενειών για τις οποίες δεν υπάρχει φάρμακο ή τουλάχιστον υπάρχει μόνο μερική θεραπεία (ιώσεις, AIDS, καρκίνοι, εμφράγματα, διαβήτης, πολλαπλές σκληρώσεις κ.α.), να αναγνωρίσουν νέους θεραπευτικούς στόχους που βρίσκονται μέσα στην ανθρώπινη κυτταρική μοριακή δομή, να παρασκευάσουν ενεργές ουσίες σε επαρκείς ποσότητες (π.χ. ινσουλίνη, αυξητικές ορμόνες, εμβόλια για την ηπατίτιδα Β). Σαν αποτέλεσμα αυτή τη στιγμή, το ένα πέμπτο των φαρμάκων που παράγονται βασίζεται στη βιοτεχνολογία, ποσοστό που θα αυξηθεί θεαματικά τα επόμενα χρόνια. Στα επόμενα δέκα χρόνια εκτιμάται ότι τουλάχιστον τα μισά φάρμακα θα παράγονται βιοτεχνολογικά.

Είναι προφανές ότι η βιοτεχνολογική επανάσταση έχει ήδη αρχίσει¹⁴. Η ανάγνωση του ανθρώπινου γονιδιώματος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα. Υπάρχουν όμως πολλές προκλήσεις που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, ώστε η βιοτεχνολογία να αποδώσει τα αναμενόμενα. Όπως δείχνουν πολλές έρευνες, οι εταιρείες με την ικανότητα να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία και διαδικασίες, γρήγορες, ευέλικτες και βασισμένες στη βιολογία, θα επιζήσουν. Η συνεργασία είναι ένα σημαντικό σημείο της έρευνας και ανάπτυξης. Η τεράστιες εμπορικές ευκαιρίες που σχετίζονται με αυτές τις ανακαλύψεις επηρεάζουν τη φύση των συνεργασιών. Η πνευματική ιδιοκτησία παραμένει ένα κρίσιμο σημείο. Αν και τα πανεπιστήμια διατηρούν το σημαντικό τους ρόλο στη προώθηση της επιστήμης, πίσω από την τεχνολογία, καθώς και στην προώθηση της ίδιας της τεχνολογίας, υπάρχει κάποια δυσκολία στην απαιτούμενη ταχύτητα παράδοσης αποτελεσμάτων, καθώς και απροσδιοριστία στο τι δικαιώματα έχουν πάνω στις ανακαλύψεις. Τα πανεπιστήμια περιορίζονται μόνο στο να μοιράζονται κάποιο κόστος και να παρέχουν ευνοϊκούς όρους άδειας εκμετάλλευσης σε επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν ερευνητικά προγράμματα. Πάντως, τα πανεπιστήμια βρίσκουν τρόπους να συμμετέχουν στα οφέλη που φέρνουν οι ανακαλύψεις (μέσω licensing fees). Για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές υπάρχουν καθαρά πολλές ευκαιρίες στον τομέα της βιοτεχνολογίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων, αλλά και ο αναπτυσσόμενος τομέας της διαχείρισης της υγείας (health

¹⁴ Farley & Rouse, 2000, σελ.133: τα οφέλη της βιοτεχνολογίας περιλαμβάνουν πολλές προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Το άρθρο των Farley και Rouse βασίζεται σε μια έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων με στελέχη φαρμακευτικών επιχειρήσεων και ειδικούς της πανεπιστημιακής κοινότητας. Τα κύρια σημεία που τονίστηκαν ήταν ότι οι νέες τεχνολογικές προκλήσεις και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται ποικίλουν, ανάλογα με το αν οι νέες ικανότητες χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των ασθενειών ή για την προαγωγή της επιστήμης.

management), διαμορφώνουν ένα πολύπλοκο τοπίο. Πάντως φαίνεται ότι τα εμπλεκόμενα μέρη προσαρμόζονται επιτυχώς, ώστε να μην ανακόπτεται η πορεία της εξέλιξης.

Βέβαια στο σημείο αυτό δεν πρέπει να παραλείψουμε να επισημάνουμε ότι η χρήση της βιοτεχνολογίας αν και παρέχει πολλά οικονομικά, εκτός των άλλων, οφέλη, εγείρει συγχρόνως και πολλά ερωτήματα γύρω από θέματα ασφαλείας καθώς και ζητήματα ηθικής και κοινωνικής φύσεως¹⁵. Υπό αυτό το πρίσμα οι προσπάθειες χαλιναγώγησης και περιορισμού της, κυρίως μέσω της νομοθεσίας, μπορεί να αποτελέσουν απειλή για τις φαρμακευτικές εταιρείες, που τη χρησιμοποιούν, αλλά και για τις μικρές νεοεμφανιζόμενες επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας.

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της φαρμακευτικής αγοράς, η εξεύρεση νέων θεραπειών, η καινοτομική τεχνολογία, αλλά και η άμεση προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες, θα ωθήσουν την περαιτέρω ανάπτυξη της βιομηχανίας. Ποιος όμως, εκτός από τους ασθενείς, θα ωφεληθεί περισσότερο; Οι μεγάλες εταιρείες, οι μικροί «παίκτες», οι ειδικευμένοι στην έρευνα και ανάπτυξη, οι καινοτόμοι;

Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον φαρμακευτικό κλάδο

Από το 1998 έως το 2001 πολλές εταιρείες συνέχισαν να αποκομίζουν τα οφέλη από τα κέρδη των προηγούμενων ετών, αλλά υπήρχε ολοένα και μεγαλύτερη

¹⁵ Xue & Tisdell, 2000, σελ.699.

αίσθηση απειλής από τις αλλαγές. Σε προηγούμενες περιόδους οι συγχωνεύσεις ήταν η κύρια τακτική των εταιρειών που ήθελαν να προλάβουν τις εξελίξεις. Τότε το «παιχνίδι» παιζόταν κυρίως μεταξύ των μεγάλων εταιρειών. Από τις δέκα πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις το 1999, τέσσερις συμμετείχαν σε συγχωνεύσεις. Επιπλέον αυτή την περίοδο παρατηρείται η είσοδος νέων «παικτών». Η δημιουργία μεγάλων εταιρειών δημιούργησε χώρο για μικρότερες εταιρείες να εισέλθουν σε μικρές, εστιασμένες (niche) αγορές, οι οποίες θα επικεντρώνονταν σε λίγα κύρια προϊόντα με υψηλή απόδοση. Αλλαγές στο «μοτίβο» (μορφή - εκδήλωση - εξέλιξη) και στον τρόπο αντιμετώπισης ασθενειών βοήθησαν επίσης νεοεισερχόμενους. Οι γιατροί τώρα δίνουν συνταγές για μια μεγάλη ποικιλία φαρμάκων. Πολλές από αυτές αφορούν μικρές ομάδες ασθενών και η θεραπεία προϋποθέτει εξειδικευμένη γνώση. Επομένως, ήταν δυνατό για μια εταιρεία να αναπτυχθεί αρκετά και να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Ακόμα και η συνεργασία με μεγάλες εταιρείες, που φαινόταν ένας φθηνός τρόπος για επίτευξη καινοτομίας, μπορεί τελικά να δώσει πλεονεκτήματα σε μικρότερες εταιρείες. Η επικέντρωση των πιο μικρών εταιρειών σε μια ασθένεια, μπορεί τελικά να οδηγήσει σε μεγαλύτερη οριακή βελτίωση της οικονομικής απόδοσης.

Η βιοτεχνολογική αγορά αποτελεί επίσης έναν νέο σημαντικό «παίκτη». Ολοένα και περισσότερο μεσαίου μεγέθους εταιρείες αναπτύσσονται λόγω των επιτυχιών τους να φέρνουν νέα φάρμακα στην αγορά, βασιζόμενες στην καινοτομική αυτή τεχνολογία.

Ο ανταγωνισμός γίνεται πιο σφοδρός από τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, μια νέα γενιά εισερχόμενων στον κλάδο, που καταλαμβάνουν εξειδικευμένες (niche) θέσεις στην αλυσίδα αξίας, με προϊόντα που θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν τα υπάρχοντα και με πρωτοποριακές τεχνολογίες διανομής. Στην κατηγορία επιχειρήσεων που δρουν κατά μήκος της αλυσίδας αξίας ανήκουν και οι ερευνητικές επιχειρήσεις (contract research organizations - CROs) που αποτελούν το ταχύτερα αναπτυσσόμενο κομμάτι του φαρμακευτικού τομέα.

Επίσης, μια πρόσφατα αναδυόμενη αγορά, είναι αυτή των επιχειρήσεων διανομής (drug delivery), που δρουν επίσης κατά μήκος της αλυσίδας αξίας και εισήλθαν στην κύρια αγορά είτε μέσω συγχωνεύσεων με εταιρείες παραγωγής φθηνών αντιγράφων (generics) φαρμάκων, είτε μέσω καθετοποίησης με άλλους χονδρέμπορους. Το αποτέλεσμα ήταν κάποιες από αυτές τις εταιρείες που παρείχαν υπηρεσίες διανομής σε παραδοσιακές επιχειρήσεις, να επαναπροσδιορίσουν τη θέση τους σαν νέοι ανταγωνιστές στον φαρμακευτικό κλάδο, με συνδυασμό ικανοτήτων στη διανομή, στην έρευνα και ανάπτυξη, στη συσκευασία και στο μάρκετινγκ¹⁶.

Παρά τα νέα δεδομένα που είχαν πιθανά δυσμενείς επιδράσεις στους «μεγάλους παίκτες» και τις προσπάθειες των κυβερνήσεων να περιορίσουν το κόστος στον τομέα της υγείας, το εξωτερικό περιβάλλον στον κλάδο παραμένει ευνοϊκό. Ο τομέας της υγείας πάντως προβλέπεται ότι θα εξακολουθήσει να αυξάνει της δαπάνες του. Ενδεικτικά είναι τα νούμερα ως προς το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (GDP): 4% αύξηση το 1960, 10% το 2000 και υπολογίζεται γύρω

¹⁶ Bosanquet & Atun, 2001, σελ.74-82.

στο 13% για το έτος 2013, για τις Ευρωπαϊκές χώρες, ενώ για τις ΗΠΑ υπολογίζεται να φτάσει μέχρι και το 16%. Αυτή η αύξηση πιθανότατα οφείλεται στις δημογραφικές αλλαγές, που έχουν επιπτώσεις στις ασθένειες και στην κατανάλωση, στην βελτίωση της υγείας του πληθυσμού που οδηγεί σε αύξηση του GDP και στην αντίληψη ότι οι δαπάνες για την υγεία αποτελούν πια επένδυση και όχι έξοδο, στις πολιτικές πιέσεις που οδηγούν σε αυξημένες δαπάνες του δημόσιου τομέα, στην αυξημένη ζήτηση από τους καλύτερα ενημερωμένους πολίτες, καθώς και στην αύξηση της προσφοράς λόγω των νέων τεχνολογιών. Οι δημογραφικές αλλαγές αποτελούν ευκαιρία για επιπλέον ανάπτυξη της αγοράς, λόγω μεν του μεγάλου αριθμού των φαρμάκων που απευθύνονται σε γηραιότερους ανθρώπους, αλλά και λόγω της καλύτερης πληροφόρησής τους και των αλλαγών στο τρόπο ζωής.

Όλοι οι προαναφερόμενοι παράγοντες δείχνουν ότι ο κλάδος έχει πολλές ευκαιρίες στο μέλλον για ανάπτυξη. Αλλά ποιοί θα επωφεληθούν περισσότερο, οι μεγάλες εταιρείες, οι μεσαίου μεγέθους ή οι νεοεισερχόμενοι; Το νέο περιβάλλον που δημιουργείται θα δημιουργήσει νέες προκλήσεις στις παραδοσιακές εταιρείες. Τέτοιες αποτελούν η αυξημένη απαίτηση για ενημέρωση, για κοινωνική ευθύνη, για αποδοτικότητα, η αύξηση του ανταγωνισμού από μεσαίες επιχειρήσεις και νεοεισερχόμενους, η ανάπτυξη τεχνολογιών που απαιτούν νέες ικανότητες, η αυξημένη διάχυση πληροφορίας σε ανταγωνιστές λόγω του διαδικτύου, η αλλαγή στις επιχειρηματικές πρακτικές. Κεντρικό ρόλο στις αλλαγές που συντελούνται στον κλάδο διαδραματίζουν οι εξελίξεις στο χώρο των πρωτεϊνών και κυρίως των γονιδίων. Οι ανακαλύψεις σε αυτό τον τομέα θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως

διαγνωστικών και θεραπευτικών δραστικών ουσιών, μονοκλωνικών αντισωμάτων, και εξειδικευμένων φαρμάκων, καθώς και στην επέμβαση σε γενετικό επίπεδο πριν την εκδήλωση της ασθένειας. Αυτό θα οδηγήσει στο να στραφούμε από την αντιμετώπιση της ασθένειας στην πρόληψη, σε διαφορετικά στάδια της ζωής του ατόμου. Καθώς όμως το κόστος των κλινικών δοκιμών και η είσοδος νέων δραστικών ουσιών (φαρμάκων) στην αγορά αυξάνει, θα υπάρξει ανάγκη για μια συγκέντρωση που μπορεί να επιτευχθεί μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, συμμαχιών και στρατηγικών συνεργασιών (κοινοπραξίες - joint ventures ή consortia).

Η περίοδος 1998 – 2001 άνοιξε νέους ορίζοντες στην φαρμακευτική βιομηχανία. Συγκριτικά με τις ΗΠΑ, οι ευρωπαϊκές εταιρείες αναβίωσαν, αφού τώρα παράγουν πιο καινοτομικά προϊόντα και ευνοήθηκαν από την αύξηση στις πωλήσεις σε μικρές αγορές όπως π.χ. η ογκολογία, όπου αμερικάνικες εταιρείες ήταν λιγότερο δραστήριες. Επίσης, κέρδισαν αξιοπιστία στην αμερικανική αγορά. Η επόμενη διεθνής πρόκληση είναι να διευρυνθούν οι πωλήσεις στην ασιατική αγορά και η επίτευξη πιο ισχυρών δεσμών με Ιαπωνικές εταιρείες.

Αν θέλαμε να κάνουμε μια γενική εκτίμηση της φαρμακευτικής βιομηχανίας και των προοπτικών της θα λέγαμε ότι, σε γενικές γραμμές, εμφανίζει θετικά σημεία. Αυτό προκύπτει και από μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη του κλάδου και οικονομικών αναλυτών, οι οποίοι υπογράμμισαν ως θετικά στοιχεία την οικονομική σταθερότητα και τη γενική συντηρητική προσέγγιση οικονομικών θεμάτων¹⁷. Παρά τα θετικά

¹⁷ Resnik, 2000, σελ.74.

χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, δείχνει σημαντική αδυναμία σε έναν τομέα: «τη προθυμία για υποστήριξη σε δύσκολες περιόδους». Όλες οι εταιρείες ακόμα και οι μεγαλύτερες σε περιόδους δύσκολες για αυτές, όπως αποτυχίες προϊόντων ή εξελίξεων ελέγχων, δεν έλαβαν ικανοποιητική υποστήριξη, υποδηλώνοντας ότι είναι αδύναμες και μπροστά στην αρνητική δημοσιότητα. Έρευνες έχουν δείξει ότι η καλή φήμη και η αξιοπιστία αποτελούν πλέον δύο από τα πιο σημαντικά προτερήματα μιας φαρμακευτικής επιχείρησης, λόγω της μεγάλης ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Στα πλαίσια του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι πολύ πιθανό ότι τα ανώτερα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών θα επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην εταιρική φήμη ως βάση για επιτυχία. Μια ισχυρή φήμη, άλλωστε, μπορεί να λειτουργήσει και ως ασπίδα σε γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν δυσάρεστες συνέπειες.

Το μέλλον βρίσκεται στην ολοένα αυξανόμενη καινοτομία και στη διασπορά του κινδύνου. Με τον αυξανόμενο ρυθμό καινοτομίας και ανταγωνισμού από τους νεοεισερχόμενους από τον βιοτεχνολογικό κλάδο, οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να ανταποκριθούν στις προκλήσεις. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να μάθουν να συνδυάζουν την υψηλή συγκέντρωση με την ευελιξία. Άμεση συνέπεια αυτής της διαμορφούμενης κατάστασης είναι η ανάγκη για αναδιοργάνωση, ώστε να επιτύχουν ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης από τα υπάρχοντα προϊόντα, αλλά και άμεση απόκριση στις απαιτήσεις της γενετικής επανάστασης. Ο τομέας της υγείας είναι πιθανό να επεκταθεί και να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο, αλλά μπορεί να διασπαστεί σε μικρά κομμάτια. Σε αυτή την πιθανή μελλοντική κατάσταση θα πρέπει να προσαρμοστούν άμεσα οι μεγάλες, κυρίως, εταιρείες που έχουν συνηθίσει μέχρι τώρα σε υψηλά μερίδια αγοράς.

2.3 Αναδιάρθρωση του φαρμακευτικού κλάδου (*restructuring*)

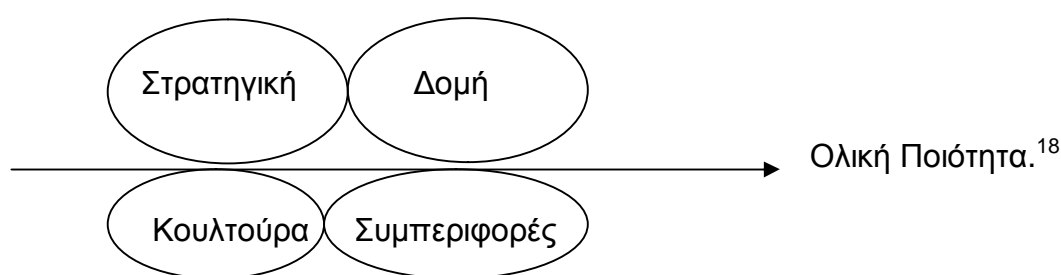
Λόγω της σημαντικότητας των δραστηριοτήτων του κλάδου, τις αλλαγές στον τομέα της υγείας, την κοινωνική ευθύνη και τις οικονομικές επιπτώσεις, η φαρμακευτική βιομηχανία ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ποιότητα. Έτσι τα εργαστήρια εφαρμόζουν λεπτομερή πρωτόκολλα στις διάφορες φάσεις της έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής και πωλήσεων. Διαδικασίες πιστοποίησης (ISO) χρησιμοποιούνται σαν εγγύηση ποιότητας. Η επιδίωξη για «ανώτερη ποιότητα» (“excellence”) είναι πλέον βασική διοικητική κατεύθυνση. Επίσης, εκτός από τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά, πρέπει να προστεθούν κάποια νέα στοιχεία που οδηγούν τις εξελίξεις στον κλάδο: οι αλλαγές στον τομέα της υγείας οδήγησαν σε πιο αυστηρές απαιτήσεις για την τιμολόγηση των φαρμάκων, η «ευαισθησία» στην τιμή έχει αυξηθεί, η ανάπτυξη των φθηνών αντιγράφων (generics) εντείνουν τον ήδη υψηλό ανταγωνισμό των φαρμακευτικών προϊόντων.

Οι αλλαγές στον τομέα της υγείας έχουν πολλές συνέπειες για τη βιομηχανία, όπως:

- αύξηση των άμεσων πελατών (όχι μόνο γιατροί αλλά και φαρμακοποιοί),
- ο ανταγωνισμός εντείνεται (νεοεισερχόμενοι από αλυσίδα αξίας, βιοτεχνολογικές επιχειρήσεις, κ.λ.π),
- οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μικραίνουν,
- αύξηση διεθνοποίησης των αγορών.

Επιπλέον οι νέες τεχνολογίες (βιοτεχνολογία, γενετική μηχανική, φαρμακογενετική κ.α.) αποτελούν ευκαιρίες, αλλά και απειλές ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθείται.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον γίνεται φανερή η αδυναμία αυτόνομης δράσης οδηγώντας σε συμμαχίες και συνεργασίες σε όλα τα επίπεδα. Επομένως, αντιμέτωπες με τις νέες απαιτήσεις πολλές φαρμακευτικές εταιρείες υιοθετούν στρατηγικές διοίκησης που τις βοηθούν να προσαρμοστούν και να αναπτύξουν νέες ικανότητες. Αυτές οι πολιτικές εμπεριέχουν το στοιχείο της καινοτομίας, τόσο για τα προϊόντα και την τεχνολογία, όσο και για τις μεθόδους, τις διαδικασίες ή τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων, καθώς και μια συνεχή προσπάθεια για επίτευξη «ποιότητας» και διαρκούς βελτίωσης (continuous improvement) σε κάθε στάδιο και επίπεδο (βλέπε και Σχήμα 2.2). Επομένως, σε ένα πολύπλοκο και ασταθές περιβάλλον, στρατηγική και ποιότητα αποδεικνύονται στενά συσχετιζόμενες.



Σχήμα 2.2 : Θεωρητικό μοντέλο για την επίτευξη Ολικής Ποιότητας.

Ειδικότερα για τη φαρμακευτική βιομηχανία προκύπτει το γεγονός ότι ολική ποιότητα και ποιότητα της στρατηγικής είναι αμφίδρομα συσχετιζόμενα. Από αυτή τη σκοπιά η έννοια της καινοτομίας (innovation) λαμβάνει νέα σημασία. Εκτός από την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών, πλέον ο στόχος για

¹⁸ Hermel, 2001, σελ.173.

υψηλότερα επίπεδα απόδοσης επιβάλλει στρατηγικές, διοικητικές και οργανωσιακές καινοτομίες.

Εξωτερική Αναδιάρθρωση

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα η φαρμακευτική βιομηχανία βίωσε μια σειρά μεγάλων αλλαγών, καθώς οι εξελίξεις στην επιστήμη και στην τεχνολογία δημιούργησαν ευκαιρίες για καινοτομία. Κάθε μία αλλαγή υποχρέωσε τις υπάρχουσες εταιρείες να αναπτύξουν νέες ικανότητες¹⁹. Η πιο πρόσφατη από αυτές τις αλλαγές ήταν η στροφή στην μοριακή γενετική και τη τεχνολογία του ανασυνδυασμένου DNA, που γενικά αναφέρεται ως βιοτεχνολογική επανάσταση, όπως αναφέραμε και στις προηγούμενες παραγράφους. Αυτή η μετάβαση από τη πλευρά των μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών ήταν ασυνήθιστη από πολλές απόψεις. Κυρίως γιατί για πρώτη φορά τα αρχικά στάδια εφαρμοσμένης έρευνας και εμπορικής ανάπτυξης επικεντρώνονταν σε μικρές πρωτοεμφανιζόμενες εταιρείες, αντί μεγάλων εταιρειών όπως στο παρελθόν. Αυτές οι μικρές εταιρείες ανέπτυξαν τεχνολογίες για εξειδικευμένα προϊόντα (niche technologies) και αποτέλεσαν ένα νέο κομμάτι του δικτύου συνεργασιών των μεγάλων εταιρειών που μέχρι τώρα το αποτελούσαν δημόσια ιδρύματα και μη κερδοσκοπικά κέντρα, όπως πανεπιστήμια²⁰.

¹⁹ Galambos, 1998, σελ. 250-278.

²⁰ Staropoli, 1998, σελ.13-15: παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την ιστορική ανάδυση του δικτύου ως μορφή συνεργασίας και των διάφορων μορφών που υπάρχουν. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία δικτύου είναι ειδικοί για κάθε εταιρεία, αλλά υπάρχουν και γενικότεροι, όπως η παγκοσμιοποίηση, η ανάγκη για συμπληρωματικότητα και εξειδίκευση, οι συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών, η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

Πάντως δεν είναι ξεκάθαρο αν αυτή η αλλαγή αποτέλεσε ένα σημαντικό σημείο μετάβασης στη διαδικασία αναδόμησης της φαρμακευτικής αγοράς. Οι μικρές εταιρείες βιοτεχνολογίας μπορεί, απλώς, να αποτέλεσαν ένα φαινόμενο που ευνοήθηκε από συγκεκριμένες καταστάσεις στις δεκαετίες του '70 και του '80 κυρίως λόγω της δομής των αγορών και όχι μια ριζική αλλαγή στη φύση και στη προέλευση της καινοτομίας. Μπορεί βέβαια, από την άλλη πλευρά, να αποτέλεσε ένα αποφασιστικό σημείο στροφής, όταν η εξειδίκευση έγινε περισσότερη σημαντική στην επιχειρηματικότητα, παρά οι οικονομίες κλίμακας και σκοπού, ή το κόστος μετάβασης. Αν ισχύει η δεύτερη περίπτωση, τότε πρέπει κάποιος να περιμένει ότι οι μικρές αυτές εταιρείες θα συνεχίσουν να παράγουν την πλειοψηφία των καινοτόμων προϊόντων, αφήνοντας στους μεγάλους συνεργάτες τους κλινικούς ελέγχους, την παρασκευή και τη διανομή.²¹ Οι φαρμακευτικές εταιρείες που ήταν επιτυχημένες τη δεκαετία του '90 είχαν από την αρχή προβλέψει τις αλλαγές στην βιομηχανία και είχαν προβεί σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες²². Οι συνεργασίες με μικρές βιοτεχνολογικές εταιρείες ήταν μια προέκταση αυτής της βασικής στρατηγικής, ώστε οι ευκαιρίες για επιστημονικές και τεχνολογικές ανακαλύψεις να αναπτυχθούν περισσότερο από κάθε άλλη στιγμή στην ιστορία της βιομηχανίας.

Βλέπουμε λοιπόν ότι μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 μια νέα μορφή καινοτομίας είχε αναδυθεί στη βιομηχανία. Η συνεργασία βιοτεχνολογικών –

²¹ Galambos & Sturchio, 1998, 251-276.

²² Lin & Darling, 1999, σελ.121-127: Οι στρατηγικές συμμαχίες επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές. Οι λόγοι που οδηγούν στη σύναψη συμμαχιών, αφορούν κυρίως εκμετάλλευση ικανοτήτων, πρόσβαση σε αγορές και τεχνολογίες, καθώς και μείωση κινδύνου.

φαρμακευτικών εταιρειών ήδη διαδραμάτιζαν πολύ μεγάλο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία και θα συνεχίσουν να έχουν πολύ σημαντική θέση για πολλά χρόνια ακόμα²³. Πάντως με δεδομένη την βελτίωση της απόδοσης των μεγάλων εταιρειών, λόγω της βιοτεχνολογίας, αυτές θα συνεχίσουν να είναι οι πιο σημαντικοί παίκτες στην παγκόσμια αγορά. Βλέπουμε, επομένως, ότι οι επιτυχημένες φαρμακευτικές εταιρείες είχαν την ικανότητα να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές καινοτομίας, ανάλογα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό και επιστημονικό περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι παρόλη την υπάρχουσα αισιοδοξία τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πτώση της καινοτομίας στη φαρμακευτική βιομηχανία²⁴. Γιατί συμβαίνει αυτό; Το κύριο θέμα είναι ότι μια εταιρεία για να ακολουθήσει την ανάπτυξη της αγοράς θα πρέπει να έχει πωλήσεις αξίας περίπου 300 εκατ. δολάρια το χρόνο για κάθε 1-1,5% που κατέχει στην παγκόσμια αγορά. Η βιομηχανία σαν σύνολο χρειάζεται περίπου 70 - 100 νέα προϊόντα το χρόνο αυτού του μεγέθους ή ένα μεγαλύτερο αριθμό μικρότερων προϊόντων. Μια εταιρεία του μεγέθους της GlaxoSmithkline χρειάζεται 3-7 προϊόντα το χρόνο, ενώ μια του μεγέθους της AstraZeneca 2-4 το χρόνο. Το πρόβλημα είναι ότι η έρευνα σημειώνει πτώση. Καμία από τις μεγάλες εταιρείες δεν είναι κοντά στον στόχο. Τα νέα προϊόντα που

²³ Woiceshyn & Hartel, 1996, σελ.231-243: αναφορά στις στρατηγικές των φαρμακευτικών εταιρειών και στις συμμαχίες και συνεργασίες τους με μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες. Οι εταιρείες βιοτεχνολογίας, αν και μια μοιάζουν με φαρμακευτικές εταιρείες στο χρόνο, κόστος και έλεγχο του κύκλου ανάπτυξης των προϊόντων, παρουσιάζουν χαρακτηριστικά εταιρειών υψηλής τεχνολογίας. Είναι σχετικά μικρές, με περιορισμένους πόρους και δρουν σε περιβάλλον πολύ ασταθές. Για αυτό και οι συμμαχίες- συνεργασίες παρέχουν τόσο πόρους, όσο και πρόσβαση, σε κανάλια διανομής μειώνοντας το ρίσκο.

²⁴ Horrobin, 2000, σελ.341.

δημιουργούνται, σε σχέση με αυτά που προωθούνται, από 4 στα 5 τη δεκαετία του '60 τη δεκαετία του '90 μειώθηκαν στο 1 από τα 2 που δημιουργούνταν, ή ακόμα και 1 στα 5, σε κάποιες περιπτώσεις γνωστών εταιρειών. Η αντίδραση φυσικά σε αυτή την κατάσταση ήταν οι συγχωνεύσεις, ώστε να εξοικονομηθούν οικονομικοί πόροι για την εξεύρεση καινοτομιών. Η πραγματικότητα όμως έδειξε ότι η τάση για συγχώνευση οφειλόταν στην αποτυχία καινοτομίας στον απαιτούμενο ρυθμό. Μια κοινή αντίδραση της αγοράς ήταν ο εκσυγχρονισμός και η εμπορευματοποίηση της διαδικασίας έρευνας. Αυτές οι εταιρείες δεν επενδύουν σε φάρμακα, όπου η έρευνα αγοράς δείχνει πιθανές μελλοντικές πωλήσεις κάτω των 300 εκατ. δολ. το χρόνο. Το παράδοξο όμως είναι ότι πολύ λίγα φάρμακα φτάνουν αυτά τα επίπεδα πωλήσεων.

Η ίδια η αναδιοργάνωση του τομέα της υγείας έχει τις συνέπειες της στην φαρμακευτική βιομηχανία²⁵. Οι κύριες προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση αφορούν κυρίως τον περιορισμό του κόστους. Τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη, η λεγόμενη «διαχείριση της υγείας» έχει ως στόχο να συνδυαστούν τα θεραπευτικά οφέλη με τα οικονομικά. Μια βιομηχανία παλιότερα καθοδηγούμενη από την επιστήμη, τώρα οδηγείται από τις οικονομικές προοπτικές. Γενικά τα μέτρα για την αναμόρφωση του τομέα της υγείας έχουν ως στόχο να βελτιώσουν το αγοραστικό και προμηθευτικό πλαίσιο, ώστε να καταστεί σίγουρη η αποτελεσματική και αποδοτική παροχή ιατρικής φροντίδας. Η απαιτούμενη αναδιάρθρωση του ιατρικού κλάδου θα εστιαστεί

²⁵ Boscheck, 1996, σελ.629 - 642: πραγματοποιείται μεγαλύτερη ανάλυση των παρατηρούμενων αλλαγών στον τομέα της υγείας.

κυρίως στην πρόληψη και όχι στην θεραπεία. Ο περιορισμός του κόστους γίνεται μέσω μέτρων για έλεγχο της ζήτησης, έλεγχο της προσφοράς και αύξηση της διαφάνειας μέσω πληροφόρησης των ενδιαφερομένων πλευρών (προμηθευτές, ασθενείς, συστήματα ασφάλισης).

Οι περισσότερες εταιρείες απαντούν με λειτουργικές προσαρμογές και αναπροσδιορισμό του σκοπού λειτουργίας τους. Αυτές οι λειτουργικές προσαρμογές αφορούν τη συγκέντρωση των λειτουργιών έρευνας και ανάπτυξης. Έτσι παρατηρούνται συμμαχίες, όπως αναφέρθηκε, με βιοτεχνολογικές εταιρείες, καθώς η δημιουργία των λεγόμενων «εταιρειών ανάπτυξης μόνον» (NRDOs - No Research, Development Only companies), δεν μπορούν να επιτύχουν αυτό το στόχο. Άλλες εταιρείες επιλέγουν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες θεραπευτικές περιοχές. Επίσης υπάρχει μια προφανής τάση για επικέντρωση στην ανάπτυξη, από ότι στην έρευνα, αφού οι εταιρείες δίνουν μεγάλο βάρος στη μείωση χρόνου των κλινικών μελετών, ώστε να βγαίνουν πιο γρήγορα τα προϊόντα στην αγορά. Η επανεκτίμηση του σκοπού λειτουργίας τους αφορά το παρατηρούμενο κύμα οριζόντιων συγχωνεύσεων, καθώς και καθετοποίησης.

Πάντως η γενική εκτίμηση από πολλούς μελετητές είναι ότι αυτό που θα χαρακτηρίσει τη φαρμακευτική βιομηχανία, τα επόμενα τουλάχιστον 5 χρόνια, είναι και πάλι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Για να επιτύχουν οικονομική υποστήριξη οι επιχειρήσεις πρέπει να πείσουν τους επενδυτές ότι έχουν μάθει από τα λάθη των αποτυχημένων συγχωνεύσεων και εξαγορών του παρελθόντος και να μπορούν να παρουσιάσουν θετικά αποτελέσματα. Στην

προσπάθεια αυτή απαιτείται καθαρό όραμα, προσεκτική προετοιμασία και πειθαρχημένη εφαρμογή. Και αν θέλουν να είναι έτοιμες για το μέλλον, όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα στρατηγικά σχέδια τους και τη στάση τους απέναντι στην τάση συγκέντρωσης του κλάδου, πρέπει να είναι έτοιμες σε όλα τα επίπεδα να προχωρήσουν σε κίνηση συγχώνευσης- εξαγοράς²⁶.

Εσωτερική αναδιάρθρωση

Η φαρμακευτική βιομηχανία θα μπορούσε να θεωρηθεί θύμα της επιτυχίας της. Η ταχεία ανάπτυξη των τελευταίων δεκαετιών οδήγησε παραδοσιακούς τρόπους διοίκησης να θεωρούνται ξεπερασμένοι. Η αύξηση των επιστημονικών επιτευγμάτων και των δραστηριοτήτων, οδήγησαν με τη σειρά τους σε αύξηση του μεγέθους των εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης καθώς και των παραγωγικών μονάδων, τόσο ώστε να καθίσταται δύσκολη η άμεση επέμβαση των στελεχών. Νέες μέθοδοι διοίκησης και συστήματα υψηλής τεχνολογίας απαιτούνται. Για να διευκολυνθεί η μετάβαση χωρίς συνέπειες στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, οι τελευταίοι πρέπει να εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα. Τα στελέχη πρέπει να εξηγούν τους λόγους των επιλογών τους και τις επικείμενες αλλαγές καθώς και πώς θα αντεπεξέλθουν σε αυτές. Αυτό απαιτεί μια καλά οργανωμένη προσπάθεια που αφορά εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Έχει έρθει η στιγμή για τις φαρμακευτικές εταιρείες να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης πόρων που παρέχουν γρήγορη, λεπτομερή και ακριβή πληροφόρηση²⁷. Το πιο δύσκολο όμως είναι να αλλάξει ο τρόπος σκέψης και αντίληψης και να γίνει αποδεκτό ότι η έρευνα και

²⁶ Kager & Malek, 2001, σελ.52-60.

²⁷ Wing & Perry, 2001, σελ.20.

ανάπτυξη, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ δεν μπορούν να είναι ξεχωριστές λειτουργίες.

Την τελευταία εικοσαετία τα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης στη βιομηχανία καθοδηγούνται κυρίως από μεθόδους όπως: computer aided drug design (CADD), συνδυαστική χημεία μαζί με υψηλής ικανότητας υπολογιστές, γονιδιακή θεραπεία και φαρμακογενετική²⁸. Κάθε μία από αυτές τις τεχνικές έχει τα δικά της προβλήματα και μέχρι στιγμής δεν υπάρχουν αποδείξεις ότι πράγματι αποδίδουν²⁹. Αυτό που ίσως επιβάλλεται είναι η διαχείριση του ερευνητικού τομέα να αναδιοργανωθεί, με το μεγαλύτερο βάρος να δίνεται στο ατομικό επίπεδο, σε ιδιοφυείς επιστήμονες με ευρεία γνώση βιολογίας και ιατρικής, καθώς και στη βαθύτερη εκτίμηση της πληροφορίας που λαμβάνεται από τις κλινικές μελέτες.

Σε έναν τομέα όπως ο φαρμακευτικός, η γνώση και η μάθηση λαμβάνει εξέχουσα σημασία³⁰. Η αλλαγή της φύσης και της δομής της επιχείρησης, που αλλάζει από ιεραρχική σε μορφή δικτύου και εικονική (network & virtual), και οι επιπτώσεις των τεχνολογικών καινοτομιών, αποτελούν σημαντικούς λόγους για την ανάγκη «διαχείρισης της γνώσης» (Knowledge management). Επομένως η ικανότητα απόκτησης, διαχείρισης αλλά και διεύρυνσης της γνώσης είναι σημαντικό πλεονέκτημα. Επιπλέον λόγοι που οδηγούν τις εξελίξεις αυτές στον

²⁸ Lichter & Kurth, 1997, σελ.692-695: Υποστηρίζεται ότι η γνώση της φαρμακογενετικής, δηλαδή του πολυμορφισμού των γονιδίων ώστε να σχεδιάζονται φάρμακα ειδικά για κάθε ασθενή, είναι συμφέρουσα για τις εταιρείες, τους γιατρούς και κυρίως για τους ασθενείς.

²⁹ Horrobin, 2000, σελ. 342-345.

³⁰ Ward, 2001, σελ.11.

φαρμακευτικό τομέα αποτελούν η ανάπτυξη της βιοπληροφορικής και άλλων τεχνολογικών επιτευγμάτων, η αύξηση του όγκου της πληροφορίας, η αυξανόμενη συμμετοχή του ασθενούς σε αποφάσεις υγείας, η ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας ακριβών και χρονοβόρων μεθόδων ανάπτυξης, οι δυνατότητες που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα³¹, η ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση στελεχών. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν ενσωματώσει τη διαδικασία της μάθησης μέσα στις επιχειρηματικές πρακτικές τους. Η φαρμακευτική βιομηχανία πάντα ήταν ένας τομέας που βασιζόταν στη γνώση, καθώς και στην ικανότητα δημιουργίας και εκμετάλλευσής της.

Επομένως σημαντικοί παράγοντες για επιτυχία στη φαρμακευτικό κλάδο θα μπορούσαν να αναγνωριστούν οι παρακάτω: καθαρό όραμα και «ταίριασμα» της διαχείρισης γνώσης με τους στόχους της επιχείρησης, η αναγνώριση των πόρων και η αξία τους για την επιχείρηση, η οργανωσιακή ανάπτυξη, η υποδομή και η συμμετοχή όλου του προσωπικού στη διαμόρφωση των αρχών και του κλίματος για τη δημιουργία των βάσεων για διαχείριση γνώσης. Αν και πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι ανταγωνίζονται ως προς την καινοτομία, η εφαρμογή μιας στρατηγικής προς αυτήν την κατεύθυνση παρουσιάζει πολλές προκλήσεις, τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό³². Αν και πολλές από αυτές δεν είναι δυνατό να αντιμετωπισθούν, η αναγνώριση τους τουλάχιστον μπορεί να αποβεί πολλή χρήσιμη για τις επιχειρήσεις. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 200 επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο αποκάλυψε ότι

³¹ Biotech. Industry Organization Conference, Jul 2001

³² Puhlmann, 1999, σελ.84-95.

υπάρχουν 5 εσωτερικά εμπόδια στις φαρμακευτικές εταιρείες που παρεμποδίζουν την καινοτομία: κουλτούρα, στρατηγική, διαδικασίες, μέθοδοι, εργαλεία. Με λίγα λόγια αυτοί οι 5 τύποι εσωτερικών εμποδίων είναι η πηγή των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στον δρόμο προς την καινοτομία. Η αναγνώριση και η εκτίμηση τους θα τις οδηγήσει στην επιτυχία. Αναλύοντας αυτά τα θέματα οι εταιρείες μπορούν να λύσουν προβλήματα όπως έλλειψη καινοτόμου πνεύματος, μη κατανόησης των ερευνητικών προγραμμάτων, μεγάλο χρόνο ανάπτυξης των προϊόντων, χαμηλά ποσοστά επιτυχίας και επαναλαμβανόμενα λάθη.

Είδαμε από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω ότι η φαρμακευτική βιομηχανία περνάει μια από τις επαναστατικές της περιόδους και υπόκειται σε μεγάλες αλλαγές³³, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της όσο και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Οι οικονομικές προβλέψεις είναι μάλλον απαισιόδοξες. Αν και η ζήτηση σε φάρμακα παγκοσμίως έχει αυξηθεί τα έξοδα εισροών έχουν αυξηθεί ακόμα περισσότερο. Οικονομικές πιέσεις αυξάνονται, λόγω της λήξης ή της επερχόμενης λήξης πολλών διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντων). Το κόστος για R&D έχει αυξηθεί δραματικά την τελευταία δεκαετία, ενώ τα έσοδα είναι αναλογικά πολύ λιγότερα. Επιπρόσθετες προκλήσεις θα αντιμετωπίσουν τα επόμενα χρόνια στις οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν, όπως επικέντρωση όλο και περισσότερο στον πελάτη, που πλέον είναι πολύ πιο ενημερωμένος και έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις.

³³ Tranter, 1999, σελ.89.

Αλλά είναι πράγματι τόσο δύσκολη η κατάσταση στη φαρμακευτική βιομηχανία; Οι τεχνολογικές εξελίξεις, υπόσχονται πολλά, αλλά η διαχείριση της ολοένα αυξανόμενης πληροφορίας και η ενσωμάτωση επιτυχώς στις επιχειρήσεις αυτής της τεχνολογίας είναι θέματα κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη αποτελεσματικών φαρμάκων σε προσιτές τιμές για τον καταναλωτή.

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι παραπάνω πιέσεις έχουν συνέπειες στη φύση του R&D και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το αυξανόμενο κόστος του R&D είχε ως συνέπεια να επικεντρωθούν οι προσπάθειες σε συγκεκριμένες θεραπευτικές περιοχές. Η χρήση των νέων τεχνολογιών είχε σημαντικές επιπτώσεις στη φαρμακευτική έρευνα και ανάπτυξη. Η παραδοσιακή μέθοδος έρευνας βασιζόταν στο μαζικό έλεγχο ενώσεων που εξαρτώνται από τις οικονομίες κλίμακας από μεγάλα εργαστήρια. Αυτό ήταν μια διαδικασία αρκετά ιεραρχική και γραφειοκρατική. Η πρόοδος στη γενετική, τη μοριακή βιολογία, τη φαρμακολογία, ευνόησε το σχεδιασμό κατάλληλων ενώσεων. Η βιοτεχνολογία έσπασε το φράγμα μεταξύ φαρμακολογίας και βιολογίας. Η χρήση των παραπάνω επιστημών είχε συνέπειες στην οργάνωση του R&D. Οι βασικές («upstream») ερευνητικές δραστηριότητες πρέπει να αναθεωρηθούν, ώστε οι στρατηγικές περιοχές έρευνας να καθορίζονται από τη διοίκηση και μετά να ανατίθενται σε μικρές ερευνητικές ομάδες από ταλαντούχους επιστήμονες. Έτσι θα αυξηθεί και ο αριθμός των εργαζομένων με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα (PhD's). Αυτοί με την σειρά τους θα απαιτούν πιο ισχυρούς δεσμούς με το διεθνές επιστημονικό περιβάλλον, μέσω δημοσιεύσεων και παρακολουθήσεων συνεδρίων. Αυτό βέβαια θα μπορούσε να αποτελεί και μειονέκτημα για την ίδια

την εταιρεία κατά την άποψη κάποιων μελετητών³⁴. Επίσης μπορεί να οδηγήσει και σε πιο μεγάλη διάσπαση στους τομείς δραστηριότητας. Μια ομάδα θα ασχολείται, για παράδειγμα, με μια οικογένεια υποδοχέων, άλλη θα εξετάζει τη βιολογική τους δραστηριότητα, άλλη θα πραγματοποιεί τις κλινικές δοκιμές κ.λ.π. Συνεπώς μικρές εταιρείες θα μπορούσαν να αναλάβουν τη βασική ερευνητική δραστηριότητα και κατόπιν να πωλούν τα αποτελέσματα τους σε μεγαλύτερες εταιρείες που έχουν πρόσβαση σε πόρους.

Επομένως ο καινοτόμος δεν είναι πια μια μοναδική εταιρεία, αλλά ένα δίκτυο μεσαζόντων με συμπληρωματικές και ετερογενείς ικανότητες, που συνδέονται μεταξύ τους με διάφορους τύπους συνεργασίας³⁵. Οι επιπτώσεις για τις φαρμακευτικές εταιρείες και τους επιστήμονες που εργάζονται σε αυτές είναι σημαντικές. Η παρατηρούμενη αύξηση συνεργασιών στην έρευνα και ανάπτυξη με μικρές εταιρείες βιοτεχνολογίας δείχνει ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από εξωτερικές ανακαλύψεις.³⁶

Μεταξύ των managers υπάρχει έντονη διαμάχη για τις επιδράσεις τελικά της βιοτεχνολογίας στην έρευνα και στη μορφή διαχείρισης αυτής. Πολλοί υποστηρίζουν την ανάγκη να αφεθούν ελεύθεροι οι επιστήμονες στις ερευνητικές τους δραστηριότητες. Πάντως όλοι αναγνωρίζουν ότι θα υπάρχει μια συνεχής ένταση μεταξύ της φύσης της επιστημονικής δουλειάς και της ανάγκης των εταιρειών να παραμείνουν επικερδείς. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι πολλές επιστημονικές εργασίες θα διακοπούν, όχι λόγω επιστημονικής

³⁴ Valle & Gambardella, 1993, σελ.291.

³⁵ Valle & Gambardella, 1993, σελ.292.

³⁶ Whittaker & Bower, 1994, σελ.258.

αδυναμίας, αλλά λόγω απαιτήσεων του μάρκετινγκ.³⁷ Απόδειξη από το εξωτερικό περιβάλλον για την αλλαγή της φύσης της επιστημονικής εργασίας παρέχεται πλέον από την ύπαρξη οργανισμών που παρέχουν επιστήμονες για εργαστήρια, με προσωρινές ή και μόνιμες συμβάσεις εργασίας.³⁸ Μάλιστα η πρόσληψη εργαζομένων με συμβάσεις προσωρινές παρέχουν στις επιχειρήσεις ένα τρόπο εκτίμησης των ικανοτήτων των επιστημόνων με μικρό ρίσκο, αλλά δίνουν και στους επιστήμονες την δυνατότητα να εκτιμήσουν αν μια επιχείρηση τους ταιριάζει ή όχι.

2.4 Η Ελληνική φαρμακευτική αγορά

Την τελευταία δεκαπενταετία η ελληνική φαρμακοβιομηχανία χαρακτηρίζεται από οριζόντια διάρθρωση στην παραγωγή που σημαίνει ότι παράγει και άλλα προϊόντα, για παράδειγμα καλλυντικά και ορούς, ενώ δεν παράγει πρώτες ύλες φαρμάκων³⁹. Η έλλειψη καθετοποίησης οφείλεται και στην ανυπαρξία φαρμακευτικής έρευνας στην Ελλάδα. Το 2001 στον χώρο του φαρμάκου δραστηριοποιούνταν 189 επιχειρήσεις σε εταιρική μορφή (corporate), ενώ οι δικαιούχοι σήματος ανέρχονταν σε 287. Τα φάρμακα διοχετεύονται στην ελληνική αγορά είτε μέσω φαρμακαποθηκών, είτε σε μικρό βαθμό απευθείας

³⁷ Randle & Rainnie, από το 12^ο Ετήσιο Συνέδριο «Labor process», Πανεπιστήμιο Aston, 1994.

³⁸ Levi, 1990 και Blachden, 1993, σελ. 776-777.

³⁹ Τα στοιχεία έχουν ληφθεί από την ιστοσελίδα του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιρειών Ελλάδος (ΣΦΕΕ) και συγκεκριμένα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2001 από το IOBE με θέμα την αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα.

από τις φαρμακευτικές εταιρείες. Χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: εισαγόμενα, παρασκευαζόμενα και συσκευαζόμενα, με τα εισαγόμενα να εμφανίζουν πολύ μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης από το 1995 και μετά.

Πάντως η τάση της παγκόσμιας αγοράς υπαγορεύει, καθώς φαίνεται, τη συγκέντρωση των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών φαρμακοβιομηχανιών στους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, γεγονός που οδηγεί τις εταιρείες σε συνεργασία με παραγωγούς (contractors), ικανούς να επενδύουν και να ικανοποιούν τις ανάγκες της παραγωγικής δραστηριότητας⁴⁰.

Ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματα της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας είναι η έλλειψη καθετοποίησής της, όσον αφορά την παραγωγή και προμήθεια πρώτων υλών. Η πορεία της απασχόλησης θα εξαρτηθεί από των ρυθμό επενδύσεων στον κλάδο. Αν για παράδειγμα συνεχισθεί η παρατηρούμενη πτώση των επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό και με δεδομένη τη στροφή της αγοράς στα εισαγόμενα προϊόντα, τότε θα πρέπει να αναμένεται μια μείωση της απασχόλησης στον κλάδο.

Το θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί έχει σημειώσει βελτίωση, κυρίως όσον αφορά τις διαδικασίες παραγωγής, διακίνησης, έγκρισης αδειών κυκλοφορίας και λειτουργίας φαρμακευτικών εταιρειών και εργοστασίων. Προβλήματα όμως εξακολουθούν να υπάρχουν, ειδικά στους τομείς που δεν έχει γίνει πλήρης εναρμόνιση με την ευρωπαϊκή νομοθεσία όπως στη διαμόρφωση των τιμών και

⁴⁰ Βλέπε για παράδειγμα ιστοσελίδα εταιρείας Famar (εταιρεία παραγωγός) για τους λόγους που οδήγησαν στην λύση της ανεύρεσης πόρων εκτός επιχείρησης (outsourcing).

τη διαδικασία αποζημίωσης των φαρμακευτικών προϊόντων από τους ασφαλιστικούς οργανισμούς. Επίσης σημεία νομικής φύσεως που θα διευκόλυναν τον τομέα διανομής των φαρμάκων είναι: τα κίνητρα της νομοθεσίας για συγχωνεύσεις, ο εκσυγχρονισμός του νομικού πλαισίου λειτουργίας των αστικών συνεταιρισμών, ακόμα και το ωράριο λειτουργίας.

Όσον αφορά των ανταγωνισμό των φαρμακευτικών επιχειρήσεων ενδεικτικά αναφέρουμε στον παρακάτω Πίνακα 2.3 τις δεκαπέντε πρώτες εταιρείες με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για το 2000, με βάση τον κύκλο εργασιών τους. Στον Πίνακα 2.4 παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς, υπολογισμένα σε αξίες, των δεκαπέντε πρώτων εταιρειών με βάση τις πωλήσεις σε φαρμακεία.

Πίνακας 2.3: Μερίδια αγοράς 15 πρώτων φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε κύκλο εργασιών για το 2000.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ %
Novartis	7,4
Βιανέξ	6,4
Janssen-Cilag	5,9
Glaxo Wellcome	5,7
Bristol Myers Squibb	5,3
Roche	5,2
AstraZeneca	4,5
Boehringer	3,2
Φαρμασερβ- Lilly	3,2
Smithkline Beecham	3,1
Sanofi Synthelabo	3
Aventis	3

(συνεχίζεται)

Schering Plough	2,8
Abbott	2
Γερολυμάτος	1

Πηγή: Επεξεργασία Οικονομικών Στοιχείων Επιχειρήσεων

Πίνακας 2.4: Μεριδία αγοράς 15 πρώτων φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε πωλήσεις σε φαρμακεία

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ %
Novartis	7,07
Βιανέξ	6,95
Glaxo Wellcome	5,93
AstraZeneca	4,89
Bristol Myers Squibb	4,65
Aventis	4,04
Boehringer	3,62
Janssen-Cilag	3,55
Roche	3,52
Φαρμασερβ- Lilly	3,40
Smithkline Beecham	3,25
Sanofi Synthelabo	3,25
Parke Davis	2,98
Elpen	2,74
Pfizer	2,70

Πηγή: ΣΦΕΕ

Πρόσφατα στοιχεία έδειξαν ότι το διάστημα Ιανουαρίου - Ιουλίου 2002 οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αύξησαν τις πωλήσεις τους κατά περίπου 25% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του

2001⁴¹. Η αύξηση αυτή όμως αφορά κυρίως τα εισαγόμενα φάρμακα. Η εικόνα της αγοράς έχει ως εξής: το μερίδιο αγοράς των εγχωρίων και συσκευαζομένων φαρμάκων από 80,6% το 1987 περιορίσθηκε στο 2% το 2002, ενώ τα εισαγόμενα αύξησαν το μερίδιο τους από 18,3% σε 57% το 2000. Είναι φανερό ότι οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες έχουν συρρικνωθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες και κατέχουν μερίδιο αγοράς της τάξεως του 10%. Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες που διαθέτουν φαρμακοβιομηχανίες το αντίστοιχο ποσοστό φτάνει το 20%. Αρνητικός παράγοντας που επιτείνει αυτή την κατάσταση είναι η καθυστέρηση με την οποία εισέρχονται τα ελληνικά φάρμακα στην αγορά (καθυστέρηση 6-12 μηνών) σε σχέση με τα εισαγόμενα. Επίσης η επενδυτική δραστηριότητα επηρεάζεται από τη φορολογική πολιτική και την απουσία μακροπρόθεσμης πολιτικής για δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής. Ένα από τα κυριότερα αιτήματα των ελληνικών φαρμακοβιομηχανιών είναι η αλλαγή της τιμολογιακής πολιτικής, ώστε οι τιμές των εγχωρίων φαρμάκων να καθορίζονται με τον ίδιο τρόπο που καθορίζονται οι τιμές των εισαγομένων.

Όσον αφορά τη βελτίωση των επιδόσεων που παρουσιάζουν ορισμένες επιχειρήσεις, αυτές δεν αφορούν τη θετική πορεία που διαγράφει η εγχώρια αγορά, αλλά στηρίζεται κυρίως στις παράλληλες εξαγωγές⁴². Τα χαμηλά επίπεδα τιμών στην Ελλάδα επιτρέπουν σε διάφορες επιχειρήσεις να προχωρούν σε παράλληλες εξαγωγές βελτιώνοντας έτσι τις επιδόσεις τους. Το φαινόμενο αυτό έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα από τα 17 δις. δρχ. το 1996 έφτασαν στα 103 δις. δρχ. το 2000.

⁴¹ Σκούφου, 2002, σελ.42.

⁴² Βιομηχανικά Νέα, Το Βήμα, 2002.

Μάλιστα εκτιμάται ότι οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν παράλληλες εξαγωγές κερδίζουν από 15% έως 50% ανά συσκευασία φαρμάκου που εξάγουν σε χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης.

Κλείνοντας τη σύντομη αναφορά μας στην ελληνική φαρμακευτική αγορά θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα φαρμακευτικά προϊόντα εκτός από κοινωνικό αγαθό, στο πλαίσιο παροχής υπηρεσιών υγείας, αποτελούν και βιομηχανικό προϊόν και επομένως οι εφαρμοζόμενες πολιτικές πρέπει να συνδυάζουν την πολιτική στο χώρο της υγείας με τη βιομηχανική πολιτική, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ανάπτυξης της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας. Έτσι ο ασθενής θα έχει υψηλής ποιότητας φαρμακευτική περίθαλψη σε λογικά επίπεδα κόστους, τόσο για τον ίδιο όσο και για τις επιχειρήσεις.

2.5 Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού και Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις

Όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης οδηγούν σε αναδιοργάνωση της βιομηχανίας. Αυτό παρουσιάζεται από τη μια μεριά με τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και συνεργασίες της δεκαετίας του '80 και '90. Από την άλλη πλευρά αναδιοργάνωση σημειώνεται και εσωτερικά, καθώς οι managers εξετάζουν εναλλακτικούς τρόπους για να αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό το τοπίο συνεχούς

αλλαγής, λόγω πιέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και τα νέα δεδομένα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, όπως η ανάγκη για διαχείριση της ολοένα και αυξανόμενης γνώσης και τεχνολογίας, καθιστούν φανερή την επίδραση που έχουν στον ανθρώπινο δυναμικό και στον τρόπο διοίκησής του. Επιπλέον στην συγκεκριμένη βιομηχανία η επιχειρηματική επιτυχία σχετίζεται άμεσα με την επιστημονική επιτυχία. Επομένως τα επιστημονικά στελέχη τα τελευταία χρόνια έχουν βρεθεί στο επίκεντρο. Υποστηρίζεται ότι πολιτικές που αφορούν τη Δ.Α.Δ στη φαρμακευτική βιομηχανία θα έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση των επιχειρήσεων^{43 44}.

Σίγουρα έχει καταστεί σαφές από τα προαναφερόμενα ότι η φαρμακευτική βιομηχανία βασίζεται στην καινοτομία⁴⁵. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία και την απόδοση των επιστημόνων που ασκούν τις καινοτομικές δραστηριότητες χωρίζονται γενικά σε δύο κατηγορίες: άμεσους (επιβράβευση, αποζημίωση, αναγνώριση) και έμμεσους (εσωτερική ικανοποίηση, ποιότητα συνεργατών, ελευθερία κινήσεων, περιβάλλον εργασίας). Οι επαγγελματικές επιδιώξεις του επιστημονικού προσωπικού δεν διαφέρουν από αυτές άλλων κλάδων. Ασφάλεια, ποιότητα τρόπου ζωής και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωή είναι απαραίτητα⁴⁶. Η σταδιοδρομία όμως πολλών στελεχών σε αυτόν τον κλάδο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες. Σε πολλές περιπτώσεις τοποθετούνται σε διοικητικές θέσεις στελέχη με επιστημονικό υπόβαθρο, έπειτα από επιμόρφωση τους όμως σε επιχειρηματικά- διοικητικά

⁴³ Schuller & Jackson, 2001.

⁴⁴ Bamberger & Philips, 1991, σελ.153-182.

⁴⁵ Jan, 2002, σελ.57.

⁴⁶ Petroni, 2000, σελ. 52-61.

θέματα, προερχόμενοι από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ή και από το Τμήμα Πωλήσεων, εμπειρία που θεωρείται σημαντική για κάποιον που θέλει να δραστηριοποιηθεί στον φαρμακευτικό κλάδο⁴⁷.

Οι κυριότερες αλλαγές, ειδικά στον τομέα της φαρμακευτικής έρευνας και ανάπτυξης, που επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ αφορούν, όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες παραγράφους, τις προόδους στους τομείς της γενετικής και της βιοτεχνολογίας που αλλάζουν την επιστημονική βάση έρευνας φαρμάκων, την ύπαρξη τεράστιου όγκου επιστημονικής γνώσης που δημιουργεί απαιτήσεις για πρόσβαση σε αυτή την γνώση και διοίκησή της, τα δίκτυα συνεργατών και τις συνεργασίες με επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας, καθώς και την τάση για στελέχωση των εργαστηρίων με επιστήμονες με προσωρινές συμβάσεις και όχι μόνιμη απασχόληση. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί⁴⁸ έδειξαν την τάση που υπάρχει ανάμεσα στους επιστήμονες σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας να συνάπτουν συμβόλαια μικρής διάρκειας, αντί να αποτελούν μόνιμο προσωπικό. Αυτή η αλλαγή από την παραδοσιακή μορφή εργασιακών σχέσεων μπορεί να βλάψει το ηθικό των εργαζομένων μακροπρόθεσμα και τελικά να έχει συνέπειες στην αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και στα κίνητρα για παραγωγικότητα.

Οι ίδιες οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της φαρμακευτικής βιομηχανίας, όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η αναδιοργάνωση του συστήματος υγείας για περιορισμό του κόστους, το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και οι προσπάθειες για μείωση του χρόνου ανάπτυξης των

⁴⁷ Goldberg, 2001,σελ.4-8.

⁴⁸ 1.Jones, 1992, σελ.21-32, 2.Jones & Fear, 1993, σελ.44-60 και 3. Jones & Sullivan, 1994.

προϊόντων, έχουν οδηγήσει σε επανεκτίμηση της θέσης της έρευνας και ανάπτυξης σαν κύρια δραστηριότητα, γεγονός που έχει επιδράσεις στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού σε αυτές τις επιχειρήσεις. Αυτή η τελευταία εκτίμηση υποστηρίζεται από το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις απάντησαν στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με μειώσεις αποδοχών και κλείσιμο πολλών μονάδων, ανάπτυξη νέων στρατηγικών μάρκετινγκ, στροφή σε πιο καινοτομικά προϊόντα και αύξηση των στρατηγικών συμμαχιών⁴⁹. Οι συνεχείς αλλαγές στον φαρμακευτικό κλάδο επιβάλλουν αλλαγές στην κουλτούρα και στις διαδικασίες των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, καθώς και χρησιμοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας⁵⁰. Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση (continuous improvement), η αναδιάρθρωση (restructuring, downsizing), το ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι μια σειρά αλλαγών που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας. Οι πολιτικές και πρακτικές Δ.Α.Δ προσαρμόζονται σε αυτές, δείχνοντας στρατηγική έμφαση,⁵¹

Όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, η κατάσταση είναι αρκετά ενθαρρυντική σε σχέση με το παρελθόν. Ο σχετικά μεγάλος αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας έχει σαν αποτέλεσμα να «εισάγονται» από

⁴⁹ Jones, 1996, σελ.21-32: παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ερευνών που αφορούν φαρμακευτικές εταιρείες στο Ηνωμένο Βασίλειο και θέματα όπως, κατά πόσο η Δ.Α.Δ έχει ενσωματωθεί στην στρατηγική της επιχείρησης και τι αλλαγές έχουν επέλθει στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης και στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, λόγω των εξωτερικών πιέσεων.

⁵⁰ Malek & Breggar, 2001, σελ.78-86.

⁵¹ Schuller & Jackson, 2001: εκτενής ανάλυση των θεμάτων Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού κατά τις διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών.

το εξωτερικό οι πρακτικές Δ.Α.Δ που εφαρμόζονται στις χώρες προέλευσης τους, οι οποίες επηρεάζονται από το διεθνή ανταγωνισμό και τις παγκόσμιες εξελίξεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επηρεάζονται και οι ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στον εγχώριο ανταγωνισμό, να προσελκύσουν και να κρατήσουν ικανά και αξιόλογα στελέχη. Οι περισσότερες σύγχρονες πρακτικές Δ.Α.Δ, όσον αφορά πιο πρακτικά θέματα, όπως στρατολόγηση, επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, αξιολόγηση, σταδιοδρομία των στελεχών, ανάπτυξη, εργασιακές σχέσεις, ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα, ειδικά τα τελευταία χρόνια με την προσαρμογή και της ελληνικής νομοθεσίας στα ευρωπαϊκά δεδομένα. Παρατηρείται τάση να θεωρείται πλέον η Δ.Α.Δ. στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση και ο Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να συμμετέχει με κάποιο τρόπο στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Τι συμβαίνει, όμως, πραγματικά στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, τι ρόλο παίζει πλέον η Δ.Α.Δ στη διαμόρφωση της στρατηγικής, τι αρμοδιότητες έχει και ποιες θεωρούν σπουδαιότερες τα στελέχη που ασχολούνται με τη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ποιους στόχους βάζουν σε προτεραιότητα και άλλα παρόμοια ερωτήματα παραμένουν αδιευκρίνιστα.

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να δώσει κάποιες ενδείξεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Απαντήσεις θα επιχειρηθούν να δοθούν στα παραπάνω ερωτήματα που αναφέραμε αλλά και σε άλλα, όπως:

1. Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Δ.Α.Δ ποια η θέση του στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, ποιοι είναι οι στόχοι και οι λειτουργίες του Τμήματος,
2. Ποιο είναι το περιεχόμενο του έργου του Υπευθύνου Δ.Α.Δ,
3. Σε τι επίπεδο βρίσκεται ο επαγγελματισμός των Υπευθύνων Δ.Α.Δ (εκπαίδευση, επιμόρφωση, εξειδίκευση, συμμετοχή σε επαγγελματικές ενώσεις),
4. Ποια τα χαρακτηριστικά της καριέρας του,
5. Ποια τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση),
6. Ποιοι οι παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης του Υπευθύνου Δ.Α.Δ, καθώς και πόσο σημαντική διαφαίνεται ότι θα είναι η λειτουργία Δ.Α.Δ στο μέλλον.

Στα επόμενα κεφάλαια ακολουθεί η περιγραφή της έρευνας, δίνονται τα αποτελέσματα και κατόπιν ακολουθεί η ανάλυσή τους. Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων, την αναφορά σε περιορισμούς που παρουσιάζει η έρευνα και προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές εργασίες.

ΜΕΡΟΣ II

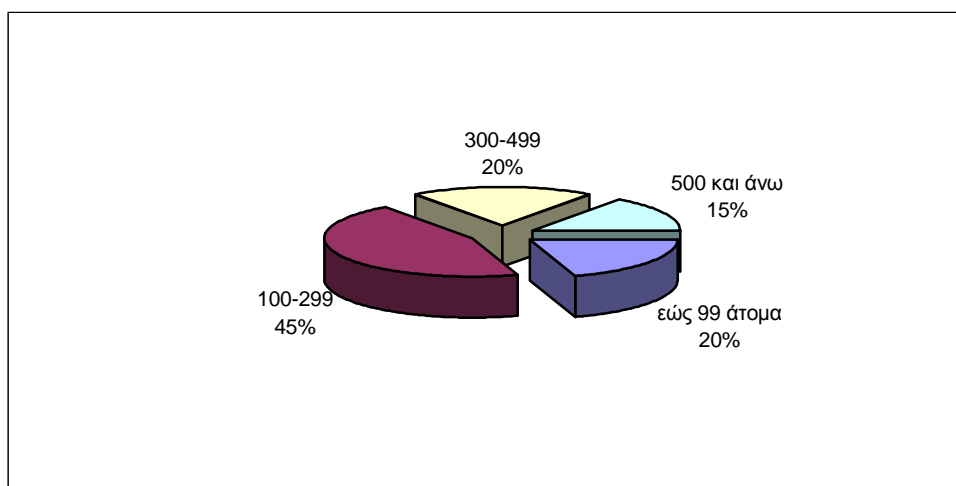
Έρευνα

II.1 Μεθοδολογία και αντικειμενικός σκοπός της έρευνας

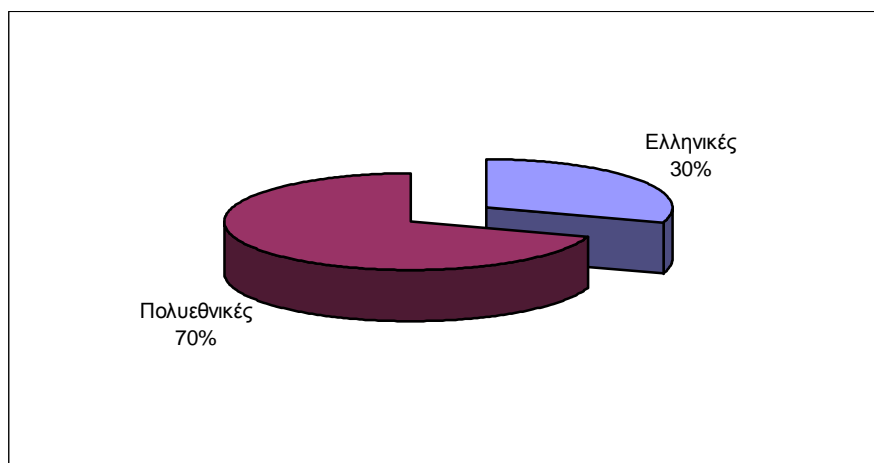
Η παρούσα έρευνα έχει χαρακτήρα διερευνητικό. Αυτό σημαίνει ότι καταβάλλεται προσπάθεια να ανιχνευθούν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ κάποιων «εξωτερικών» χαρακτηριστικών, όπως μέγεθος των επιχειρήσεων, ιδιοκτησιακό καθεστώς, με «εσωτερικά» χαρακτηριστικά που αφορούν τη λειτουργία της Δ.Α.Δ και τον Υπεύθυνο Δ.Α.Δ. Με λίγα λόγια αναφερόμαστε σε ποιοτικά στοιχεία, τα οποία υποδηλώνουν ότι όταν επικρατούν κάποιες συνθήκες, αυτές συνδέονται με κάποια άλλα χαρακτηριστικά, ίσως με διαβάθμιση εντάσεως, έτσι ώστε να οδηγούμαστε στην «διατύπωση υποθέσεων»¹. Αυτές οι «υποθέσεις» με τη σειρά τους έχουν ανάγκη ελέγχου ώστε να επαληθευτούν, μερικώς ή ολικώς, ή να απορριφτούν. Αυτοί οι έλεγχοι αφορούν τις λεγόμενες «ποσοτικές» έρευνες με τις οποίες καταλήγουμε σε εξακριβωμένα συμπεράσματα και πορίσματα. Για αυτό το λόγο στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιούνται αντιπροσωπευτικά δείγματα. Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό μόνο τη διατύπωση συμπερασμάτων ή «υποθέσεων», που θα πρέπει όμως να ελεγχθούν περαιτέρω. Παρόλο που δεν απαιτείται η επεξεργασία στοιχείων από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων για αυτό το στάδιο της έρευνας στο οποίο αναφέρεται η εργασία, έγινε προσπάθεια να συμπεριληφθούν επιχειρήσεις κάθε μεγέθους, σε μικρό όμως ποσοστό συγκριτικά με το συνολικό αριθμό των φαρμακευτικών επιχειρήσεων.

¹ Κανελλόπουλος, 1990, σελ.79-80.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε επικεντρώνεται στον φαρμακευτικό κλάδο στον ελληνικό χώρο. Το δείγμα που διερευνήθηκε, αποτελείται από επιχειρήσεις κυρίως μεσαίου και μεγάλου μεγέθους για τον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά συμπεριλήφθηκαν και κάποιες μικρότερου μεγέθους, όσον αφορά τον αριθμό ατόμων που απασχολούν. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 20 επιχειρήσεις που ανήκουν στον φαρμακευτικό κλάδο. Οι περισσότερες από αυτές εμφανίζουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στην ελληνική αγορά (βλέπε Πίνακα 2.4 και 2.5 στο κεφάλαιο 2). Βάσει του αριθμού των απασχολουμένων στις επιχειρήσεις αυτές, διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: το 20% απασχολεί 1-99 άτομα, το 45% 100-299, το 20% 300-499 και το 15% πάνω από 500 (βλέπε Διάγραμμα 1). Οι επιχειρήσεις αυτές είναι κυρίως πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, κάποιες όμως είναι καθαρά ελληνικής ιδιοκτησίας με δραστηριότητες και πέραν του ελληνικού χώρου (εξαγωγές σε χώρες Μεσόγειου, Βαλκάνια κ.α.) (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 1 : Μέγεθος επιχειρήσεων τελικού δείγματος βάσει αριθμού απασχολουμένων



Διάγραμμα 2 : Ποσοστά ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων του δείγματος

Για να επιτευχθεί επαφή, αρχικά με 34 φαρμακευτικές εταιρείες, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία και αποστολή Fax. Στην πρόσκληση για συμμετοχή στη διερευνητική έρευνα, με την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, ανταποκρίθηκαν θετικά οι προαναφερόμενες 20 επιχειρήσεις (βλέπε Παράρτημα 1). Επιδιώχθηκαν και επιτεύχθηκαν προσωπικά ραντεβού με 19 από τις 20 επιχειρήσεις και συγκεκριμένα με τους Human Resource Managers προσωπικά (θα τους αναφέρουμε ως Υπευθύνους Δ.Α.Δ). Μία επιχείρηση μόνο δεν δέχθηκε να συμμετάσχει, αλλά πάντως απάντησε με την αποστολή του ερωτηματολογίου σε μορφή Fax και τη διευκρίνιση ερωτήσεων τηλεφωνικά.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 51 ερωτήσεις ημι-δομημένου χαρακτήρα, που χωρίζονταν σε επτά μέρη (βλέπε Παράρτημα 2). Αυτά αφορούσαν: Α. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης, Β. Διευκρίνιση Υπευθύνου Προσωπικού, Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπευθύνου Δ.Α.Δ, Δ. Θέση της Δ.Α.Δ στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα, Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ με

τη Στρατηγική Διοίκηση, ΣΤ. Λειτουργία της Δ.Α.Δ και του Υπευθύνου Δ.Α.Δ, Ζ. Δημογραφικά στοιχεία του Υπευθύνου Δ.Α.Δ. Όλες οι προσωπικές συνεντεύξεις για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν είχαν διάρκεια μεγαλύτερη των 50 λεπτών, ανάλογα με την σχολαστικότητα του κάθε Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, τη διάθεση και το χρόνο από την εργασία του που μπορούσε να αφιερώσει. Σε πολλές περιπτώσεις, η συνέντευξη δεν περιορίστηκε στην απάντηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αλλά προσωπικές κρίσεις και εκτιμήσεις εκφράστηκαν και συζητήθηκαν γύρω από τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα και γενικότερα. Τα αποτελέσματα περιγράφονται αναλυτικά στην επόμενη παράγραφο. Συγκεκριμένα στοιχεία ονομαστικά για κάθε επιχείρηση δεν αναφέρονται, ύστερα και από παράκληση των ίδιων των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Στόχος και Χρησιμότητα της έρευνας

Οι βασικοί στόχοι της έρευνας είναι η διερεύνηση της σημερινής κατάστασης της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε Φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και του επαγγέλματος των στελεχών Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Η χρησιμότητα της έρευνας είναι σημαντική με δεδομένο το γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού έχει μικρή ιστορία, τόσο διεθνώς όσο και στον ελληνικό χώρο και η σχέση της με την απόδοση και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δεν έχει κατανοηθεί ακόμα πλήρως. Οι έρευνες που πραγματοποιούνται διεθνώς παρέχουν κάποιες ενδείξεις για την συμβολή της στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, αλλά η γνώση που εξάγεται από

αυτές τις έρευνες πρέπει να προσαρμοστεί στα δεδομένα κάθε χώρας ξεχωριστά, αφού πολλές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζονται από τα ιδιαίτερα πολιτισμικά, οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κάθε χώρας^{2 3}, αν και οι βασικές αρχές της θεωρίας της Δ.Α.Δ σίγουρα έχουν γενική ισχύ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να φανούν χρήσιμα :

- σε επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να αναπτύξουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και να την προσαρμόσουν στα σύγχρονα δεδομένα,
- σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, για την καλύτερη επιμόρφωση των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- σε Πανεπιστήμια, ώστε να κατευθύνουν σωστά την ανάπτυξη προγραμμάτων και μεθόδων εκπαίδευσης στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- σε στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για να εντοπίσουν τις διαφαινόμενες τάσεις, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες τους,
- στη διατύπωση νέων ερωτημάτων, για διερεύνηση και καθοδήγηση μελλοντικών ερευνών στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα.

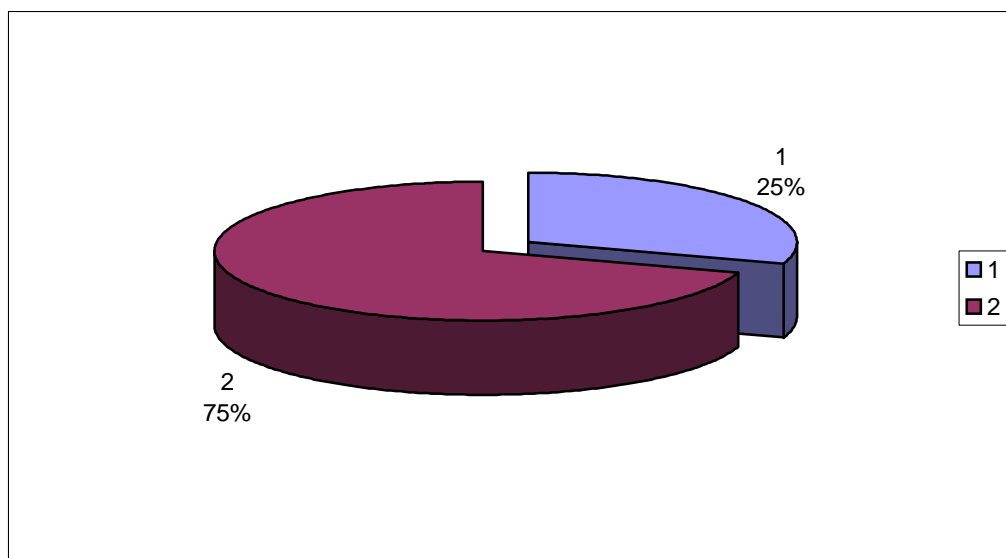
² Tyson, 1997, σελ.199 - 322.

³ Beardwell & Holden, 1997, κεφάλαια 16-19.

II.2 Αποτελέσματα της έρευνας

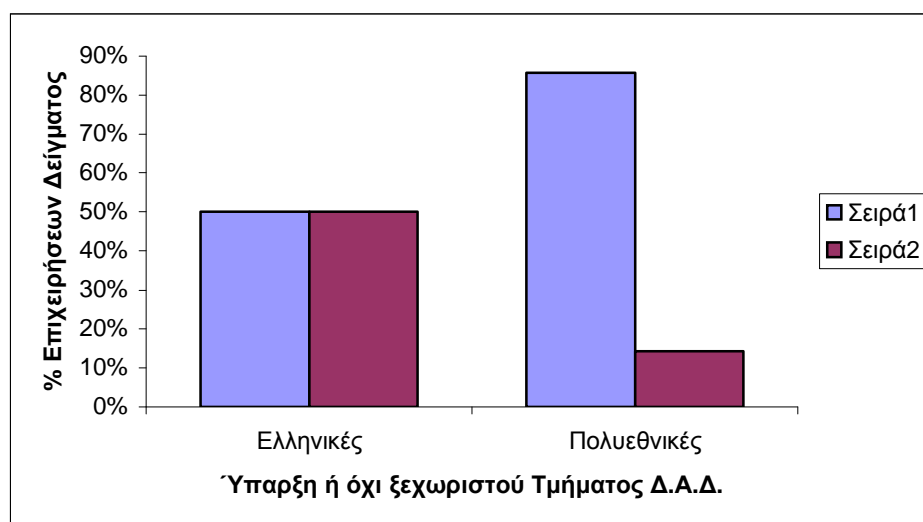
1. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, ο αριθμός απασχολούμενων σε αυτό, οι στόχοι και οι λειτουργίες του Τμήματος

Πρωταρχικό ζήτημα της έρευνας αποτέλεσε η διευκρίνιση του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, δηλαδή του στελέχους που ασχολείται πλήρως και αποκλειστικά ή τουλάχιστον μερικώς, με θέματα διοίκησης προσωπικού. Κύριο ερώτημα αποτέλεσε το ποιος είναι ο ακριβής τίτλος του και κατά πόσο έχει ξεπεραστεί και αντικατασταθεί η παλιά ονομασία του υπευθύνου προσωπικού (π.χ. προσωπάρχης, Διευθυντής Προσωπικού κ.α.) με πιο σύγχρονες (π.χ. Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων ή Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού). Τα αποτελέσματα φαίνονται στο διάγραμμα 3. Συγκεκριμένα το 75% των επιχειρήσεων του δείγματος είχαν Τμήμα πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης με θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και μάλιστα ο τίτλος του υπευθύνου στελέχους ήταν κυρίως Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων ή Ανθρωπίνου Δυναμικού (Human Resource Manager ή Director). Το υπόλοιπο 25% των επιχειρήσεων δεν είχε Τμήμα πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης με θέματα προσωπικού. Επίσης δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις όμως είχαν σε μικρότερο βαθμό ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ (οι μισές), ενώ οι πολυεθνικές σε ποσοστό 85,7% (Διάγραμμα 4).



1: δεν υπάρχει Τμήμα Δ.Α.Δ 2: υπάρχει Τμήμα Δ.Α.Δ

Διάγραμμα 3 : Ποσοστό επιχειρήσεων που έχουν ξεχωριστό Τμήμα Διοίκησης
Ανθρωπίνου Δυναμικού



1: ύπαρξη ξεχωριστού Τμήματος Δ.Α.Δ 2: όχι ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ

Διάγραμμα 4: Συγκριτικά ποσοστά ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων
που διαθέτουν ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ

Θέση στο οργανόγραμμα

Για να εντοπίσουμε τη θέση του Τμήματος που ασχολείται με θέματα προσωπικού⁴ στο οργανόγραμμα της επιχείρησης θα αναφερθούμε σε δύο ερωτήματα του ερωτηματολογίου: πού αναφέρει ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ και σε ποια βαθμίδα βρίσκεται σε σχέση με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, πχ. μάρκετινγκ, οικονομικών, ΙΤ. Έτσι τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 70% των επιχειρήσεων αναφέρουν στον Γενικό Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο, το 20% στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στον Πρόεδρο, το 10% στο Διευθυντή του Τμήματος Οικονομικών (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Ιεραρχικό επίπεδο αναφοράς του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Ιεραρχικό επίπεδο αναφοράς	% περιπτώσεων
Διοικητικό Συμβούλιο ή Πρόεδρος	20%
Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος	70%
Διευθυντής άλλου Τμήματος (πχ Οικονομικού)	10%
Σύνολο	100%

Διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρούνται.

Μόνο με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων υπάρχει μια μικρή συσχέτιση

⁴ Αναφέροντας «Τμήμα Δ.Α.Δ» θα εννοείται στο εξής κάθε οργανωμένη μονάδα που ασχολείται με θέματα Δ.Α.Δ, είτε αποτελεί ξεχωριστή λειτουργική μονάδα, είτε αποτελεί μέρος άλλου τμήματος στην επιχείρηση.

μεταξύ μικρού μεγέθους και αναφοράς σε Διευθυντές άλλων Τμημάτων (κυρίως στο Τμήμα Οικονομικών), αλλά αυτή είναι περιορισμένης σημασίας.

Όσον αφορά το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι βρίσκεται αρκετά ψηλά στην ιεραρχία στο 90% των περιπτώσεων, ενώ στο 10% βρίσκεται σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (βλέπε Πίνακα 2).

Πίνακας 2: Ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε σύγκριση με το αντίστοιχο των Υπευθύνων άλλων Τμημάτων

Ιεραρχικό επίπεδο σε σχέση με άλλους Διευθυντές	% περιπτώσεων
Το ίδιο	90%
Χαμηλότερο	10%
Σύνολο	100%

Αριθμός απασχολούμενων στο υπεύθυνο Τμήμα Δ.Α.Δ

Ο αριθμός απασχολούμενων στο Τμήμα Δ.Α.Δ είναι μικρός. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3 το 80% των επιχειρήσεων απασχολεί έως 4 άτομα, ενώ το 20% των επιχειρήσεων έως 10 άτομα.

Πίνακας 3 : Αριθμός απασχολουμένων στο υπεύθυνο Τμήμα Δ.Α.Δ

Αριθμός Απασχολουμένων	%
1-2	45%
3-4	35%
5-10	20%
Σύνολο	100%

Με βάση το συνολικό αριθμό απασχολουμένων σε κάθε επιχείρηση βρίσκουμε ότι στο 60% των επιχειρήσεων ο αριθμός των απασχολουμένων στο Τμήμα Δ.Α.Δ αντιστοιχεί περίπου στο 1%, στο 35% στο 3% και στο 5% μεταξύ 3-4%. Μάλιστα υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ μεγέθους επιχείρησης και αριθμού απασχολουμένων στο Τμήμα Δ.Α.Δ, με τις μεγαλύτερες να απασχολούν αναλογικά μικρότερο ποσοστό εργαζομένων στο Τμήμα αυτό σε σύγκριση με μικρότερες. Καμιά αξιοσημείωτη διαφοροποίηση μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκε.

Στόχοι και Λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Από τους Υπευθύνους Δ.Α.Δ ζητήθηκε να απαντήσουν στην ερώτηση ποιους θεωρούν κύριους στόχους του Τμήματος Δ.Α.Δ στην επιχείρησή τους, καθώς και να τους κατατάξουν με βάση τη σπουδαιότητά τους (με 1 τον κυριότερο στόχο και 3 για τον λιγότερο σπουδαίο). Οι απαντήσεις που δόθηκαν έχουν ομαδοποιηθεί στον παρακάτω Πίνακα 4, όπου φαίνονται τα ποσοστά αναφοράς σε κάθε βαθμίδα ιεράρχησης, τα ποσοστά αναφοράς κάθε στόχου, και τα ποσοστά των περιπτώσεων που δεν αναφέρθηκαν καθόλου. Τα αποτελέσματα

έδειξαν ότι κυριότεροι στόχοι, με βάση το ποσοστό αναφοράς, θεωρούνται η υποβοήθηση της επίτευξης των στόχων της διοίκησης, η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και των υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση. Λιγότερο σημαντικοί στόχοι αναφέρθηκαν η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και στελεχών, η τήρηση πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης προσωπικού, ενώ καθόλου δεν αναφέρθηκε η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίηση τους όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Πίνακας 4: Κύριοι στόχοι του Τμήματος Δ.Α.Δ

Σημαντικότητα στόχων	1(%)	2(%)	3(%)	% αναφοράς	% Καθόλου αναφορά
Υποβοήθηση στόχων διοίκησης	45		20	65	35
Τήρηση πολιτικών & διαδικασιών Δ.Α.Δ	5	15	15	35	65
Διατήρηση επαρκούς προσωπικού		5		5	95
Καλό κλίμα συνεργασίας	35	15	10	60	40
Βελτίωση επιπέδου στελεχών/ προσωπικού	15	30	20	65	35
Οικονομικότερη λειτουργία επιχείρησης			5	5	95
Αύξηση παραγωγικότητας		5	20	25	75

(Συνεχίζεται)

Διατήρηση μικρότερου δυνατού αριθμού προσωπικού				0	100
Προσεκτική επιλογή προσωπικού	5	20	15	40	60
Γρήγορη πρόσληψη		5		5	95

Στον παραπάνω Πίνακα 4 βλέπουμε ότι η υποβοήθηση των στόχων της διοίκησης κατατάσσεται στους πολύ σημαντικούς στόχους του Τμήματος Δ.Α.Δ. Τι συμμετοχή όμως έχει ο υπεύθυνος του Τμήματος Δ.Α.Δ στον καθορισμό των στόχων, της αποστολής και της στρατηγικής της επιχείρησης και με ποιό τρόπο συμμετέχει, αν συμμετέχει καθόλου, σε αυτά τα θέματα; Οι απαντήσεις που δόθηκαν στα παραπάνω ερωτήματα φαίνονται στους παρακάτω Πίνακες 5 και 6.

Πίνακας 5: Συμμετοχή στο καθορισμό της «διακήρυξης αποστολής» της επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθος της.

Μέγεθος επιχείρησης (εργαζόμενοι)	Συμμετέχουν %	Δεν συμμετέχουν %
Έως 99	25	75
100-299	100	0
300-499	100	0
500 και άνω	100	0
Σύνολο	85	15

Στον Πίνακα 5 βλέπουμε ότι σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις η συμμετοχή των Υπευθύνων Δ.Α.Δ φτάνει το 100%, ενώ στις μικρές επιχειρήσεις μόνο στο 25%

αυτών συμμετέχει στη διαμόρφωση της αποστολής της επιχείρησης. Διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών δεν παρατηρήθηκαν.

Πίνακας 6: Τι συμμετοχή έχει ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ στη στρατηγική της επιχείρησης;

Συμμετοχή	% περιπτώσεων
Στη γνωστοποίηση στο προσωπικό	35,2
Στις γενικές διαβουλεύσεις για τον καθορισμό της	29,7
Στις επίσημες αναλύσεις εξωτερικού-εσωτερικού περιβάλλοντος	29,7
Άλλο	5,4
Σύνολο	100

Στον Πίνακα 6 βλέπουμε κυρίως ότι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ συμμετέχουν στη γνωστοποίηση της στρατηγικής στο προσωπικό, αλλά σε πολλές περιπτώσεις και στις επίσημες αναλύσεις του εξωτερικού - εσωτερικού περιβάλλοντος και στις γενικές διαβουλεύσεις για τον καθορισμό της. Στην περίπτωση του «άλλο» στον Πίνακα 6 αναφέρθηκαν ότι πραγματοποιούνται απλές τροποποιήσεις-προσαρμογές στα εγχώρια δεδομένα, καθώς σε αυτές τις περιπτώσεις η στρατηγική είναι καθορισμένη από το εξωτερικό και τις μητρικές εταιρείες.

Από τους Υπεύθυνους Δ.Α.Δ ζητήθηκε να απαντήσουν με ποιες δραστηριότητες ασχολείται κυρίως το Τμήμα τους, βάση έναν κατάλογο 23 λειτουργιών, καθώς και να τις ιεραρχήσουν με βάση τη σπουδαιότητα τους. Η ιεράρχηση έγινε με βάση μια κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχεί στη πιο σημαντική λειτουργία και το 9 στη λιγότερο σημαντική από τις εννέα πιο σημαντικές.

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν και περιλαμβάνει τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολούνται, τα ποσοστά αναφοράς τους με βάση τη σπουδαιότητά τους, οι φορές που αναφέρθηκαν και τα ποσοστά αναφοράς γενικά ανεξαρτήτου κατάταξης σημαντικότητας. Με βάση την κατάταξη σπουδαιότητας και το ποσοστό αναφοράς, φαίνεται ότι πιο βασικές λειτουργίες θεωρούνται η επιλογή προσωπικού και οι προσλήψεις, στρατολόγηση - προσέλκυση, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών, τα κίνητρα και οι παροχές, η υγεία και ασφάλεια του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, ως οι λιγότερο σημαντικές λειτουργίες επισημάνθηκαν το σύστημα προτάσεων και παραπόνων, οι διακοπές εργασίας και απολύσεις, οι πειθαρχικές ποινές, οι μεταθέσεις και οι πολιτικές ωραρίου, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, και η περιγραφή τους, οι έρευνες απόψεων και παραπόνων.

Πίνακας 7: Λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το Τμήμα Δ.Α.Δ και η σπουδαιότητά τους.

Σπουδαιότητα Λειτουργιών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	φορές αναφοράς	%
Στρατολόγηση	25	5		10	5					9	45
Επιλογή	20	25	10			5				12	60
Πρόσληψη	15		20	5			10	5		11	55
Αξιολόγηση θέσεων			5		5	5	5			4	20

(συνεχίζεται)

Αξιολόγηση απόδοσης		15	10	20	15	10	10			16	80
Προαγωγές			5	5	10	10	5		5	8	40
Μεταθέσεις					5		10			3	15
Περιγραφή θέσεων			5			5	5	5		4	20
Πολιτική προσωπικού Εσωτ. κανονισμός			5	5		5	5	10	5	7	35
Πολιτική ωραρίων								10	5	3	15
Προγραμματισμός Α.Δ				5			5	5	10	5	25
Σύστημα οικονομικών κινήτρων		5	15	10	5	15	5			11	55
Πολιτική μισθών			10		10	10	5	5	5	9	45
Συμπληρωματικές παροχές	5			5		5	10	5	10	8	40
Υγεία & ασφάλεια		10	5	10	5		15	5	20	14	70
Εργασιακές Σχέσεις/ Διαπραγματεύσεις	10				5			10		5	25
Διακοπές/ Απολύσεις										1	5
Πειθαρχικές ενέργειες									5	1	15
Εκπαίδευση στελεχών	15	5	10	5	20	10	5	5		15	75
Εκπαίδευση προσωπ.		20		20		5	5		5	11	55
Έρευνες απόψεων – στάσεων	5				5			10	5	5	25
Σύστημα επικοινωνίας		10	5			5		10	15	9	45
Σύστημα παραπόνων & προτάσεων						5				1	5

Διαφοροποίηση στα αποτελέσματα ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν παρουσιάζεται. Τόσο οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όσο και οι μικρότερες δίνουν μεγάλη σημασία στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών και προσωπικού.

Μια μικρή διαφοροποίηση παρατηρείται μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων, με τις πρώτες να αναφέρουν πιο συχνά ως αρκετά σημαντική λειτουργία τις εργασιακές σχέσεις και τη συμμετοχή σε διαπραγματεύσεις, δίνοντας λιγότερη σημασία στις έρευνες απόψεων και στάσεων και στο σύστημα επικοινωνίας με τους εργαζομένους.

Βέβαια το Τμήμα Δ.Α.Δ δεν έχει την αποκλειστική ευθύνη για πολλές από τις λειτουργίες που αναφέρονται στον Πίνακα 7. Από σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι σε όλες τις επιχειρήσεις την ευθύνη για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών έχουν και άλλα στελέχη κυρίως ανώτερων βαθμίδων, εκτός από τον Υπεύθυνο Δ.Α.Δ. Πιο αναλυτικά στον Πίνακα 8 αναφέρονται τα ποσοστά των περιπτώσεων όπου την ευθύνη για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών έχουν και άλλα ανώτερα στελέχη. Στον πίνακα αυτόν βλέπουμε ότι, στις περισσότερες επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν, την ευθύνη για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών έχει ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ, σε συνεργασία όμως με το Γενικό Διευθυντή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος παίρνει και την τελική απόφαση.

Πίνακας 8: Υπεύθυνοι για τις αποφάσεις προσλήψεων ανώτερων στελεχών

Υπεύθυνα Στελέχη	% περιπτώσεων
Πρόεδρος ή Δ.Σ.	15
Πρόεδρος Δ.Σ με Γενικό Διευθυντή	5
Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος	15
Υπεύθυνος Δ.Α.Δ με Πρόεδρο Δ.Σ.	10
Υπεύθυνος Δ.Α.Δ με Γενικό Διευθυντή	40
Άλλοι	15
Σύνολο	100

Επίσης σε αρκετά υψηλό ποσοστό εμφανίζονται οι επιχειρήσεις όπου την τελική απόφαση για την πρόσληψη έχει η μητρική εταιρεία των πολυεθνικών ή τα κεντρικά μιας ευρείας γεωγραφικής περιοχής (Region Headquarters). Συσχέτιση κάποιων περιπτώσεων με το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν βρέθηκε. Παρατηρείται μόνο συχνότερα, στις πολύ μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, την τελική απόφαση να την παίρνει ο Πρόεδρος ή το Δ.Σ.

2. Περιεχόμενο του έργου των Υπευθύνων Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού

Συνήθως οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ασχολούνται και με άλλα θέματα εκτός της Διοίκησης Προσωπικού, όπως με τις δημόσιες σχέσεις, διάφορα διοικητικά θέματα, τις σχέσεις με επιμελητήρια, τα θέματα παραγωγής, τα οικονομικά και διοικητικά ζητήματα κ.α. Στην προσπάθεια να προσδιορισθεί ο χρόνος απασχόλησης με αυτές τις δευτερεύουσες ασχολίες ζητήθηκε ο χρόνος απασχόλησης καθαρά με θέματα προσωπικού. Στον Πίνακα 9 δίνονται τα ποσοστά των απαντήσεων με βάση το χρόνο απασχόλησης με θέματα προσωπικού. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αφιερώνει το 80% - 100% του χρόνου του σε θέματα Δ.Α.Δ, ενώ το μικρότερο ποσοστό αφιερώνει μέχρι το 30% του χρόνου του. Από τον παρακάτω Πίνακα 9 διαπιστώνεται ότι το 10% των επιχειρήσεων αφιερώνει λιγότερο από το 50% του χρόνου σε θέματα Δ.Α.Δ, ενώ το 90% των περιπτώσεων αφιερώνει πάνω από το 50% του χρόνου του, που φτάνει και το 100% σε κάποιες περιπτώσεις. Μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών δεν εμφανίστηκαν σημαντικές διαφορές, αλλά διαφοροποίηση εμφανίστηκε μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους.

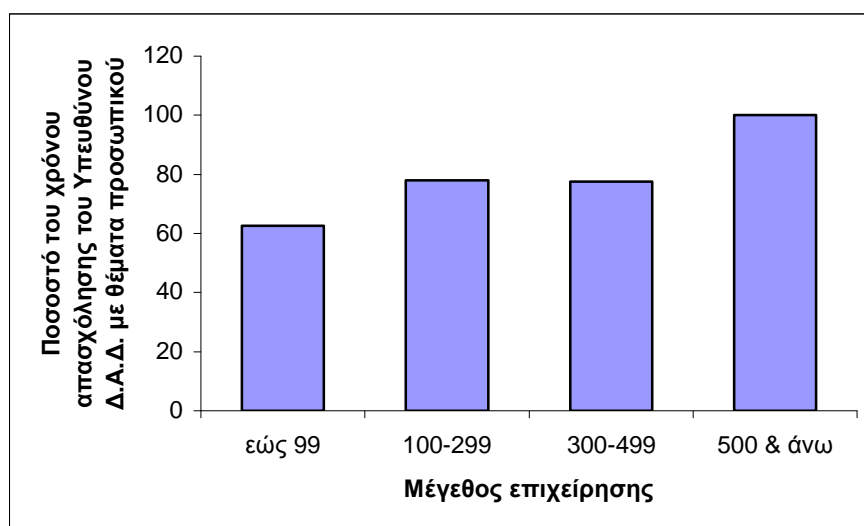
Πίνακας 9: Ποσοστά του χρόνου απασχόλησης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

% του χρόνου απασχόλησης με θέματα Δ.Α.Δ μόνο	% περιπτώσεων
Μέχρι 30	10
31-50	0
51-79	15
80-100	75
Σύνολο	100

Στον Πίνακα 10 (και στο Διάγραμμα 5) παρουσιάζονται οι μέσοι όροι του ποσοστού του χρόνου απασχόλησης με θέματα Δ.Α.Δ, όπως εμφανίζονται σε επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών.

Πίνακας 10: Ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ με θέματα προσωπικού και μέγεθος επιχείρησης.

Μέγεθος επιχείρησης (εργαζόμενοι)	Μέσος όρος ποσοστού του χρόνου απασχόλησης με θέματα Δ.Α.Δ
Μέχρι 99	62,5
100-299	78
300-499	77,5
500 και άνω	100
Σύνολο δείγματος	79,5



Διάγραμμα 5 : Ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, ο μέσος χρόνος απασχόλησης των στελεχών με θέματα Δ.Α.Δ είναι 79,5% του συνολικού χρόνου απασχόλησής τους στην επιχείρηση. Ο μέσος όρος γίνεται μεγαλύτερος στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Από του Υπευθύνους Δ.Α.Δ ζητήθηκε να απαντήσουν ποιά θέματα θεωρούν σημαντικότερα και σε ποιά αφιερώνουν περισσότερο χρόνο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ θεωρούν σπουδαιότερα θέματα αυτά που αναφέραμε στον Πίνακα 7, ως σπουδαιότερες λειτουργίες του Τμήματος Δ.Α.Δ, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, η αξιολόγηση απόδοσης τα κίνητρα και οι παροχές. Αναφέρθηκαν όμως σε πολλές περιπτώσεις και άλλα θέματα, όπως συμμετοχή στη διαμόρφωση στρατηγικής, συμβουλές στους εργαζομένους, οι έρευνες στάσεων των συνεργατών (employee surveys), η νομοθεσία, οι εργασιακές σχέσεις με σωματεία. Ειδικά τα δύο τελευταία θέματα παρατηρήθηκαν περισσότερο σε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων σε αυτά τα θέματα που θεωρούν σημαντικά προσωπικά οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ξοδεύουν πολύ χρόνο. Πολλές λειτουργίες όμως, οι οποίες, αν και θεωρούνται πολύ σημαντικές, έχουν πλέον τυποποιηθεί και δεν χρειάζονται πολύ χρόνο για τη διεκπεραίωση τους, π.χ οι πολιτικές προσωπικού και οι ανταμοιβές.

Τα βασικά θέματα που ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ στον υπόλοιπο χρόνο τους, δηλαδή στον χρόνο με τον οποίο δεν ασχολούνται με θέματα προσωπικού παρουσιάζονται στον Πίνακα 11. Την πρώτη θέση κατέχουν τα διοικητικά

θέματα. Ακολουθούν οι δημόσιες σχέσεις, τα εμπορικά θέματα, και οι σχέσεις με επιμελητήρια και οικονομικά ζητήματα. Σε πολύ μικρό ποσοστό αναφέρθηκε η ενασχόληση με θέματα παραγωγής. Άλλες ασχολίες που αναφέρθηκαν αφορούν ασφαλιστικά θέματα, ειδικές με τον φαρμακευτικό κλάδο μελέτες (π.χ. κλινικές μελέτες) κ.α.

Πίνακας 11: Θέματα εκτός Δ.Α.Δ με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ

Θέματα	% περιπτώσεων
Οικονομικά	8
Διοικητικά	36
Δημόσιες Σχέσεις	16
Εμπορικά	12
Επιμελητήρια	8
Παραγωγής	4
Άλλα	16
Σύνολο	100

Διαφορές με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν. Μόνο μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων διαπιστώθηκαν μικρές διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την ενασχόληση με θέματα σχετικά με επιμελητήρια και παραγωγής. Συγκεκριμένα στις πολυεθνικές δεν αναφέρεται καθόλου η ενασχόλησή τους με τα θέματα αυτά, ενώ στις ελληνικές επιχειρήσεις παρατηρείται ότι ένα μικρό ποσοστό Υπευθύνων Δ.Α.Δ ασχολείται με τέτοια ζητήματα.

Οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ερωτήθηκαν αν ασκούν και κάποια άλλη επαγγελματική απασχόληση παράλληλα με την κύρια θέση που κατέχουν στην παρούσα επιχείρηση. Το 62,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν ασκεί καμιά άλλη επαγγελματική δραστηριότητα. Το 8,3% των Υπευθύνων Δ.Α.Δ δήλωσε ότι είναι και σύμβουλοι επιχειρήσεων, το 17,39% ότι απασχολείται και ως εισηγητής σεμιναρίων, το 8,3% ότι συμμετέχει στη Διοίκηση ενώσεων ή εξωεπιχειρησιακών οργανώσεων, ενώ το 4,16% δήλωσε διάφορες άλλες ασχολίες. Στις πολύ μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις παρατηρήθηκε ότι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ δεν ασκούν καμιά παράλληλη ασχολία, ενώ σε μικρότερες ελληνικές ασκούν κυρίως την ασχολία του εισηγητή σεμιναρίων και συμμετέχουν στη Διοίκηση άλλων ενώσεων ή εξωεπιχειρησιακών οργανώσεων. Στο 20% των πολυεθνικών οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ασκούν κάποια παράλληλη ασχολία (εισηγητές σεμιναρίων και σύμβουλοι επιχειρήσεων), αλλά στην πλειοψηφία τους δεν ασκούν καμιά άλλη παράλληλη ασχολία (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Παράλληλες επαγγελματικές ενασχολήσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Παράλληλες ενασχολήσεις	% περιπτώσεων
Καμία	62,5
Σύμβουλος επιχειρήσεων	8,3
Εισηγητής σεμιναρίων	17,39
Διοίκηση ενώσεων / εξωεπιχειρησιακών οργανώσεων	8,3
Άλλες ασχολίες	4,16

3. Επαγγελματισμός των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Ο επαγγελματισμός των στελεχών Δ.Α.Δ εκτιμήθηκε με βάση ερωτήσεις που αφορούσαν το επίπεδο και το είδος εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσής τους, την εξειδικευμένη επιμόρφωσή τους σε θέματα Δ.Α.Δ, την ενημέρωση μέσω περιοδικών η άλλων συγγραμμάτων, την επάρκεια σε ξένες γλώσσες, τη συμμετοχή σε κάποιο επαγγελματικό οργανισμό ελληνικό ή ξένο σχετικό με Δ.Α.Δ. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα παραπάνω ερωτήματα, φαίνονται στους παρακάτω Πίνακες.

Στον Πίνακα 13 βλέπουμε τα αποτελέσματα για το επίπεδο εκπαίδευσης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ. Το 50% έχει λάβει ανώτατη εκπαίδευση, ενώ το 40% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα. Οι διαφορές μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων είναι ασήμαντες. Διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών επίσης δεν παρατηρούνται.

Πίνακας 13: Επίπεδο εκπαίδευσης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

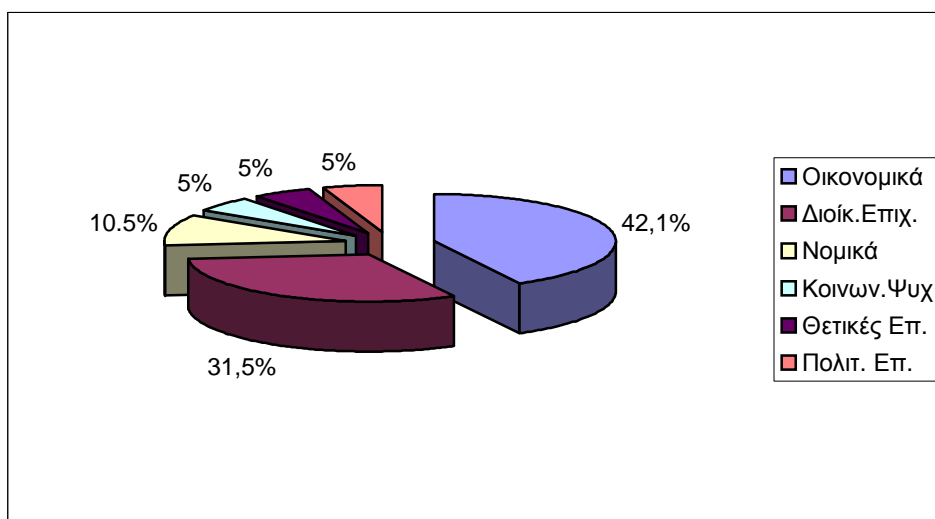
Επίπεδο εκπαίδευσης	% περιπτώσεων
Μέση	5
Ανώτερη	5
Ανώτατη	50
Μεταπτυχιακό	40
Σύνολο	100

Στον Πίνακα 14 (και στο Διάγραμμα 6) βλέπουμε τις επιστημονικές εξειδικεύσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, όπου η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει πτυχίο

Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης επιχειρήσεων. Συσχετίσεις με το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν βρέθηκαν, ούτε ουσιαστικές διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 14: Επιστημονικές εξειδικεύσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Επιστήμες	% περιπτώσεων
Οικονομική επιστήμη	42,1
Διοίκηση Επιχειρήσεων	31,58
Νομική Επιστήμη	10,53
Ανθρωπιστικές Επιστήμες	5,26
Θετικές Επιστήμες	5,26
Πολιτικές Επιστήμες	5,26
Σύνολο	100



Διάγραμμα 6 : Επιστημονικές εξειδικεύσεις των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Η επιμόρφωση των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού αφορά την παρακολούθηση σεμιναρίων, μακροχρόνιων ή βραχυχρόνιων. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι έχουν παρακολουθήσει και παρακολουθούν σεμινάρια εξειδικευμένα γύρω από τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, αλλά και γενικότερα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Στον Πίνακα 15 φαίνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων, όσον αφορά την εξειδίκευση των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (μεταπτυχιακό επίπεδο).

Πίνακας 15: Εξειδίκευση σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Μέγεθος Επιχείρησης (εργαζόμενοι)	Εξειδίκευση (%)	Όχι εξειδίκευση (%)	Σύνολο (%)
Έως 99	-	100	100
100-299	11,1	88,9	100
300-499	25	75	100
500 και άνω	-	100	100
Σύνολο	10	90	100

Βλέπουμε ότι, τόσο στις πολύ μικρές όσο και στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ δεν έχουν εξειδικευτεί σε θέματα Δ.Α.Δ, ενώ σε επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους παρατηρείται κάποια σχετική εξειδίκευση. Επίσης σε όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ δεν είχαν εξειδίκευση σε θέματα

Δ.Α.Δ, ενώ στο 14,2% των πολυεθνικών είχαν εξειδικευμένες γνώσεις σε μεταπτυχιακό επίπεδο (Πίνακας 16).

Πίνακας 16: Εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις

Επιχειρήσεις	Εξειδίκευση (%)
Ελληνικές	0
Πολυεθνικές	14,2%

Όσον αφορά την ενημέρωση των Υπευθύνων Δ.Α.Δ μέσω διαφόρων περιοδικών ή άλλων πηγών για θέματα Δ.Α.Δ ή γενικότερα Διοίκησης επιχειρήσεων, οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι το 20% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει συνδρομή σε ελληνικά και σε ξένα περιοδικά, το 65% μόνο σε ελληνικά και το υπόλοιπο 15% μόνο σε ξένα (Πίνακας 17).

Πίνακας 17: Ποσοστά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ που είναι συνδρομητές σε περιοδικά

Περιοδικά	% περιπτώσεων
Μόνο ελληνικά	65
Μόνο ξένα	15
Ελληνικά και ξένα	20
Σύνολο	100

Διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους δεν παρατηρήθηκαν. Αντίθετα κάποιες διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων (Πίνακας 18).

Πίνακας 18: Ποσοστά ενημέρωσης μέσω περιοδικών των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις

Επιχειρήσεις	Μόνο ελληνικά	Μόνο ξένα	Ελληνικά & ξένα	Σύνολο
Ελληνικές	50	16,6	33,3	100
Πολυεθνικές	71,4	14,3	14,3	100

Συγκεκριμένα, το 50% των ελληνικών επιχειρήσεων παρουσιάζεται να ενημερώνεται μέσω ελληνικών μόνο περιοδικών και το 33,3% αυτών μέσω ελληνικών και ξένων. Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 71,4% και 14,3%, ενώ το 14,3% ενημερώνεται μόνο μέσω ξένων περιοδικών.

Το ποσοστό των Υπευθύνων Δ.Α.Δ που γνωρίζουν μια ξένη γλώσσα είναι πολύ υψηλό (100%), η οποία κατά 90% είναι η Αγγλική, ενώ το 35% γνωρίζει και μια δεύτερη ξένη γλώσσα (42,7% Γαλλικά, 28,6% Γερμανικά και το 28,6% Ιταλικά). Ένα ποσοστό 10% δήλωσε ότι γνωρίζει 3 γλώσσες, ή τουλάχιστον κατέχει ελάχιστες γνώσεις και μιας τρίτης ξένης γλώσσας. Διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών δεν παρατηρήθηκαν. Βρέθηκαν όμως αποκλίσεις μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων (Πίνακας 19).

Πίνακας 19: Επάρκεια Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε δύο τουλάχιστο ξένες γλώσσες

Επιχειρήσεις	Επάρκεια	Μη επάρκεια	Σύνολο
Ελληνικές	33,5	66,5	100
Πολυεθνικές	42,5	57,5	100

Βλέπουμε ότι στο 42,5% των πολυεθνικών και στο 33,5% των ελληνικών επιχειρήσεων, οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ γνωρίζουν και μια δεύτερη γλώσσα, ενώ το 14,2% των πολυεθνικών γνωρίζει και μια τρίτη γλώσσα

Όσον αφορά τη συμμετοχή σε κάποιο επαγγελματικό σύλλογο, ελληνικό ή ξένο, σχετικό με θέματα Δ.Α.Δ, τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 20. Σύμφωνα με αυτόν, το 50% των ελληνικών επιχειρήσεων του δείγματος συμμετέχουν σε κάποιο σύλλογο, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των πολυεθνικών είναι 42,85%. Διαφορές παρατηρούνται και μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών, αφού σε καμία από τις μικρές επιχειρήσεις (έως 99 εργαζόμενοι) ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ δεν συμμετέχει σε κάποιο σύλλογο, ενώ όσο μεγαλώνει το μέγεθος το ποσοστό συμμετοχής αυξάνεται (Πίνακας 21).

Πίνακας 20: Ποσοστά συμμετοχής των Υπευθύνων Δ.Α.Δ πολυεθνικών και ελληνικών των επιχειρήσεων σε επαγγελματικούς συλλόγους

Επιχειρήσεις	Συμμετοχή	Μη συμμετοχή	Σύνολο
Πολυεθνικές	42,85	57,15	100
Ελληνικές	50	50	100

Πίνακας 21: Ποσοστά συμμετοχής σε επαγγελματικούς συλλόγους σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Μέγεθος επιχειρήσεων (εργαζόμενοι)	Συμμετοχή	Μη συμμετοχή	Σύνολο
Έως 99	0	100	100
100-299	55,56	44,44	100
300-499	75	25	100
500 και άνω	66,66	33,33	100

4.Χαρακτηριστικά της καριέρας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Τα χαρακτηριστικά της καριέρας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σκιαγραφήθηκαν με βάση ερωτήματα που αφορούσαν τα έτη προϋπηρεσίας τους γενικά, τα έτη προϋπηρεσίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ ανεξαρτήτου επιχείρησης, τα έτη προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν για την τοποθέτηση στη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ. Εκτιμήθηκε η συσχέτιση των παραπάνω χαρακτηριστικών με το μέγεθος μιας επιχείρησης, καθώς και αν υπάρχει διαφορά μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων. Κατόπιν διερευνήθηκε η κινητικότητα των στελεχών, δηλαδή ποιος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν εργαστεί και ο μέσος όρος των ετών παραμονής σε επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών. Η κινητικότητα επίσης των στελεχών εκτιμήθηκε με βάση τον αριθμό των τμημάτων που έχουν εργαστεί αυτά τα στελέχη κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Ο συνδυασμός των παραπάνω ερωτημάτων μας οδηγεί σε μια κατάταξη του τύπου της καριέρας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ. (βλέπε, Κεφάλαιο 1 : τοπικιστικός, λειτουργικός, επιχειρηματικός, κινητικός τύπος).

Χρόνια προϋπηρεσίας – επαγγελματική εμπειρία

Οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ κατέχουν διευθυντικές θέσεις που όπως είναι λογικό προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού χρόνου εργασίας, ώστε να έχει αποκτηθεί μια ανάλογη εμπειρία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των απαντήσεων που λάβαμε οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ έχουν κατά μέσο όρο 21,95 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό έχει συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 έτη. Στον Πίνακα 22 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα με

βάση τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των στελεχών του δείγματος, ανεξαρτήτου επιχείρησης ή τμήματος στο οποίο εργάστηκε κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του.

Πίνακας 22: Σύνολο ετών προϋπηρεσίας

Έτη	% περιπτώσεων
1-10	5
11-20	40
21-30	35
31 και άνω	20
Σύνολο	100

Από τα παραπάνω έτη προϋπηρεσίας κάποια αντιστοιχούν σε εργασία σε Τμήματα Δ.Α.Δ. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν ο μέσος όρος των ετών προϋπηρεσίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ στο δείγμα μας είναι 12,5 χρόνια (ανεξαρτήτου επιχείρησης), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό έχει προϋπηρεσία σε Τμήματα Δ.Α.Δ μεγαλύτερη των 16 ετών. Αναλυτικά οι απαντήσεις που λάβαμε κατανέμονται ως εξής: (Πίνακας 23)

Πίνακας 23: Σύνολο ετών εργασίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ.

Έτη	% περιπτώσεων
1-5	5
6-10	35
11-15	20
16 και άνω	40
Σύνολο.	100

Κατά μέσο όρο τα χρόνια προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν για να φτάσουν οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ του δείγματος μας στο σημερινό τους βαθμό είναι 10,2 έτη. Αναλυτικά τα έτη προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 24. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί στο διάστημα μεταξύ 6-10 έτη .

Πίνακας 24: Έτη προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν για τη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ

Έτη	% περιπτώσεων
1-5	20
6-10	50
11-15	10
16 και άνω	20
Σύνολο	100

Κατά μέσο όρο τα στελέχη του δείγματος είχαν προϋπηρεσία στη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ 12,8 έτη, από τα οποία κατά μέσο όρο τα 9,8 στην ίδια επιχείρηση. Τα αποτελέσματα που πήραμε δεν δείχνουν κάποια συσχέτιση μεταξύ ετών προϋπηρεσίας και τύπου της επιχείρησης (ελληνικής ή πολυεθνικής). Κάποιες διαφορές όμως παρατηρούνται μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 25 ο μέσος όρος προϋπηρεσίας σε επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους είναι τα 24,26 έτη, με το μεγαλύτερο μέσο όρο προϋπηρεσίας να παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που απασχολούν 300-499 άτομα (25,25 έτη), ενώ σε μικρές επιχειρήσεις τα 17 έτη.

Πίνακας 25: Μέσος όρος προϋπηρεσίας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων που εργάζονται τώρα.

Μέγεθος επιχειρήσεων	Μέσος όρος προϋπηρεσίας
Έως 99 εργαζόμενοι	17
100-299	22,88
300-499	25,25
500 και άνω	24,67
Σύνολο	100

Στον Πίνακα 26 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι προϋπηρεσίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ, ανεξαρτήτου επιχείρησης και στην ίδια επιχείρηση, σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων.

Πίνακας 26: Μέσος όρος προϋπηρεσίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ σε σχέση με μέγεθος επιχείρησης.

Μέγεθος επιχείρησης (εργαζόμενοι)	Μ.Ο.προϋπηρεσίας σε Τμήματα Δ.Α.Δ	Μ.Ο.προϋπηρεσίας σε Τμήμα Δ.Α.Δ στην ίδια επιχείρηση
Έως 99	4,96	4,26
100-299	15,1	11,3
300-499	15,5	7,92
500 και άνω	23,33	13,7

Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο προϋπηρεσίας παρουσιάζουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τόσο όσον αφορά την προϋπηρεσία σε Τμήμα υπεύθυνο για Δ.Α.Δ σε διάφορες επιχειρήσεις, όσο και στην ίδια επιχείρηση. Διαφορές μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν.

Κινητικότητα των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Η κινητικότητα των στελεχών Δ.Α.Δ εκτιμήθηκε με βάση τον αριθμό των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν εργαστεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ στην καριέρα τους και τον αριθμό των τμημάτων που έχουν μετακινηθεί. Από τα αποτελέσματα που πήραμε φαίνεται ότι η πλειοψηφία των στελεχών έχουν εργασθεί σε 2, 3 ή 4 επιχειρήσεις και ένα μικρότερο ποσοστό ακόμα και σε 5 επιχειρήσεις. Η κινητικότητα αυτή φαίνεται λογική αν λάβουμε υπόψη τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας που εμφανίζουν τα στελέχη αυτά (το 55% πάνω από 20 έτη, βλέπε Πίνακα 22). Στον Πίνακα 27 αναγράφονται αναλυτικά τα ποσοστά των στελεχών του δείγματος σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν εργασθεί.

Πίνακας 27: Αριθμός επιχειρήσεων στις οποίες έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ.

Αριθμός επιχειρήσεων	% περιπτώσεων
1	5
2	30
3	30
4	20
5	10
6 και άνω	5
Σύνολο	100

Διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν. Η κινητικότητα όμως των στελεχών επιχειρήσεων μεγαλύτερου μεγέθους εμφανίζεται μειωμένη σε σχέση με μικρότερες.

Στον Πίνακα 28 βλέπουμε την κατανομή του μέσου όρου των επιχειρήσεων σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης, στην οποία εργάζεται την παρούσα περίοδο.

Πίνακας 28: Μέσος όρος αριθμού επιχειρήσεων στις οποίες έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών

Μέγεθος επιχείρησης (εργαζόμενοι)	Μέσος όρος επιχειρήσεων
Έως 99	4,75
100-299	4,33
300-499	2,5
500 και άνω	2,33

Όσον αφορά την κινητικότητα των Υπευθύνων Δ.Α.Δ βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των στελεχών (το 75%) έχει αλλάξει 2,3 ή 4 τμήματα (ή λειτουργίες). Η πλειοψηφία έχει εργασθεί σε 2 τμήματα, δηλαδή στο Τμήμα Δ.Α.Δ και σε κάποιο άλλο τμήμα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό έχει εργασθεί σε πάνω από 5 τμήματα. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 29.

Πίνακας 29: Αριθμός τμημάτων στα οποία έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ.

Αριθμός τμημάτων	% περιπτώσεων
1	20
2	35
3	15
4	25
5 και άνω	5
Σύνολο	100

Διαφορές μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν. Μεγαλύτερη κινητικότητα όμως σημειώνεται μεταξύ διαφόρων λειτουργιών σε μικρές επιχειρήσεις, όπου ο μέσος όρος των τμημάτων που έχουν μετακινηθεί τα στελέχη του δείγματος είναι 4. Στις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους ο αντίστοιχος μέσος όρος είναι 2,4 (κατά μέσο όρο). Στον Πίνακα 30 αναγράφονται οι μέσοι όροι των τμημάτων στα οποία έχουν εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων που εργάζονται την παρούσα περίοδο.

Πίνακας 30: Μέσος όρος αριθμού τμημάτων στα οποία έχει εργασθεί οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος επιχείρησης.

Μέγεθος επιχείρησης (εργαζόμενοι)	Μέσος όρος τμημάτων
Έως 99	4
100-299	2,1
300-499	2,5
500 και άνω	2,67

Τύπος καριέρας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Με βάση την κινητικότητα των στελεχών του δείγματος μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων και διαφόρων τμημάτων, διακρίνουμε τις εξής περιπτώσεις τύπων καριέρας: 1) το στέλεχος που έχει εργασθεί στην ίδια επιχείρηση και στην ίδια λειτουργία (τοπικιστικός τύπος), 2) το στέλεχος που έχει εργασθεί στην ίδια επιχείρηση αλλά σε διαφορετικά τμήματα (επιχειρησιακός τύπος), 3) το στέλεχος που έχει εργασθεί σε διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά στην ίδια λειτουργία (λειτουργικός τύπος) και 4) το στέλεχος που έχει εργασθεί σε διαφορετικές επιχειρήσεις και σε διαφορετικές λειτουργίες (κινητικός τύπος).

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν ότι το 75% των Υπευθύνων Δ.Α.Δ ανήκει στον κινητικό τύπο, δηλαδή έχουν εργασθεί σε διάφορες επιχειρήσεις και σε διαφορετικά τμήματα (ή λειτουργίες). Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 31, όπου αναγράφονται τα ποσοστά των περιπτώσεων που αναλογούν σε κάθε τύπο καριέρας.

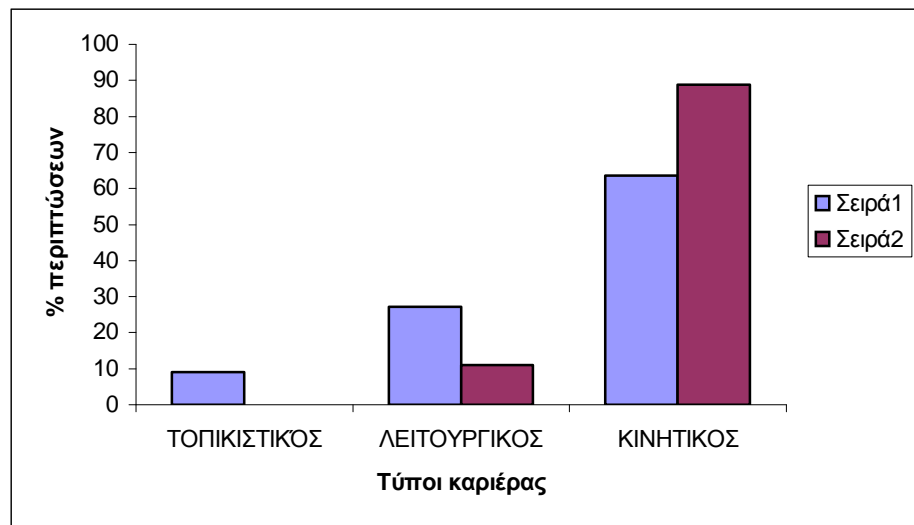
Πίνακας 31: Τύποι καριέρας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Τύπος καριέρας	% περιπτώσεων
Ίδια επιχείρηση – ίδια λειτουργία	5
Ίδια επιχείρηση- διαφορετική λειτουργία	0
Διαφορετική επιχείρηση – ίδια λειτουργία	20
Διαφορετική επιχείρηση- διαφορετική λειτουργία	75
Σύνολο	100

Στον παραπάνω Πίνακα 31 βλέπουμε ότι δεν αναφέρθηκε καμία περίπτωση επιχειρησιακού τύπου. Διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών δεν διαπιστώθηκαν, όπως και μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων. Διαφορές στον τύπο της καριέρας παρατηρήθηκαν μεταξύ των δύο φύλων. Συγκεκριμένα η πλειοψηφία των γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ (το 63,6%) ανήκει στον κινητικό τύπο, δηλαδή έχει μετακινηθεί σε διάφορες επιχειρήσεις και σε διάφορα τμήματα. Ένα μικρότερο ποσοστό, το 27,3%, ανήκει στον λειτουργικό τύπο, ενώ το μικρότερο ποσοστό (το 9,1%) χαρακτηρίζεται ως τοπικιστικός τύπος. Αντίθετα στους άνδρες Υπευθύνους Δ.Α.Δ δεν παρατηρείται ο τοπικιστικός τύπος καριέρας. Το 88,8% των ερωτηθέντων ανδρών ανήκει στον κινητικό τύπο και το 11,1% στον λειτουργικό. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 32 και στο Διάγραμμα 7.

Πίνακας 32: Τύποι καριέρας Υπευθύνων Δ.Α.Δ και φύλο

Τύπος καριέρας	Φύλο	
	Γυναίκες %	Άνδρες %
τοπικιστικός	9,1	0
λειτουργικός	27,3	11,1
κινητικός	63,6	88,8
Σύνολο	100	100



Σειρά1: Γυναίκες, Σειρά 2: Άνδρες

Διάγραμμα 7: Τύποι καριέρας ανάλογα με το φύλο των Υπευθύνων Δ.Α.Δ

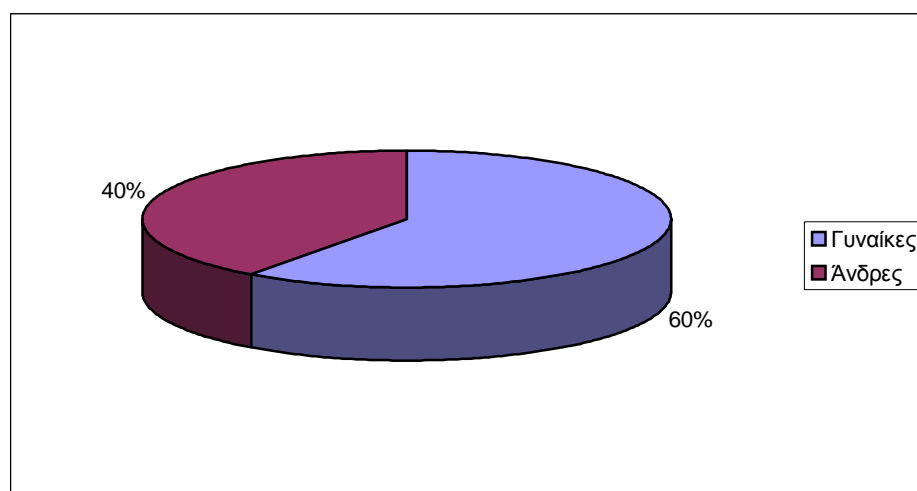
Επίσης διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων του δείγματος όσον αφορά τους τύπους καριέρας σε σχέση με άλλα χαρακτηριστικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, όπως εκπαίδευση, ηλικία, εξειδίκευση, δεν παρατηρήθηκαν.

5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ έγινε προσπάθεια να σκιαγραφηθούν με βάση ερωτήματα που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, και την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων του δείγματος. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειοψηφία των Υπευθύνων Δ.Α.Δ του δείγματος είναι γυναίκες (το 60%), ενώ το 40% είναι άνδρες (Πίνακας 33 & Διάγραμμα 8).

Πίνακας 33: Ποσοστά φύλου των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Φύλο	% περιπτώσεων
Γυναίκες	60
Άνδρες	40
Σύνολο	100



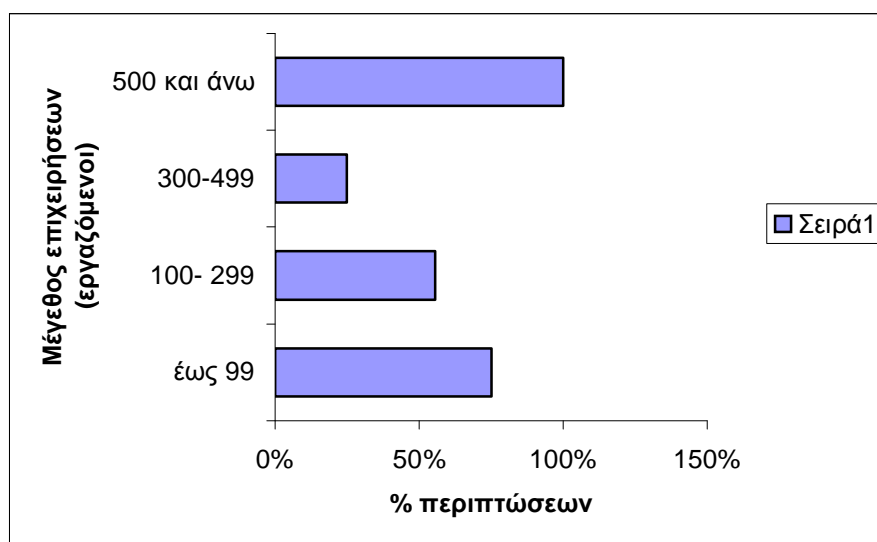
Διάγραμμα 8: Ποσοστά φύλου των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Ευκρινείς διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων διάφορων μεγεθών δεν παρατηρήθηκαν. Συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε ότι στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (άνω των 500 εργαζομένων) το 100% των Υπευθύνων

Δ.Α.Δ είναι γυναίκες, ενώ στις πολύ μικρές (έως 99 εργαζόμενοι) το αντίστοιχο ποσοστό είναι 75%. Στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (από 100 - 499 εργαζομένους) το ποσοστό των γυναικών που κατέχουν θέσεις Υπευθύνων Δ.Α.Δ αντιστοιχεί στο 46,15% των επιχειρήσεων αυτού του μεγέθους. (Πίνακας 34 και Διάγραμμα 9).

Πίνακας 34 : Ποσοστά γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος επιχειρήσεων

Μέγεθος επιχειρήσεων (εργαζόμενοι)	% περιπτώσεων
Έως 99	75
100-299	55,5
300-499	25
500 και άνω	100

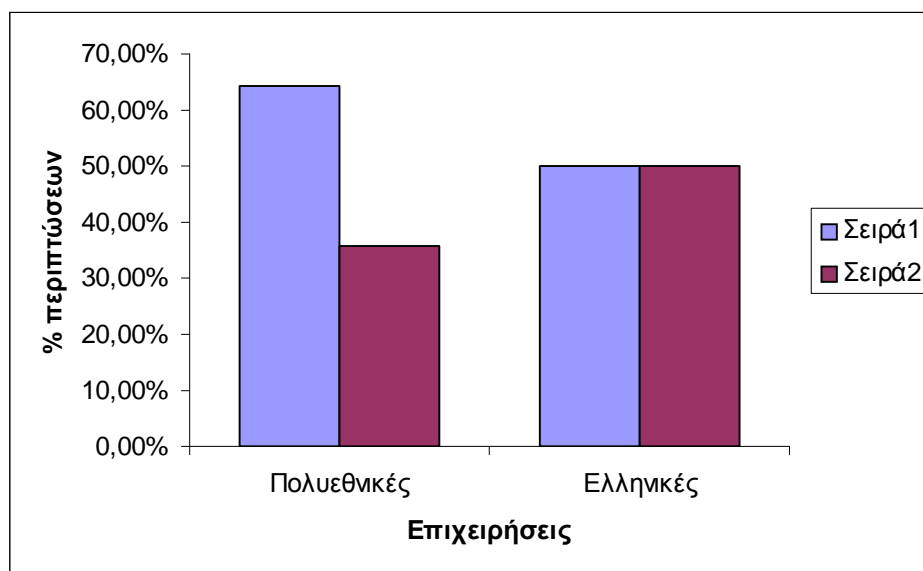


Διάγραμμα 9: Ποσοστό γυναικών που κατέχουν θέση Υπευθύνου Δ.Α.Δ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Μπορούμε όμως να επισημάνουμε ότι στην πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων (64,3%) τη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ κατέχει γυναίκα, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι 50% (Πίνακας 35 και Διάγραμμα10).

Πίνακας 35: Ποσοστά γυναικών σε θέσεις Υπευθύνου Δ.Α.Δ σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις.

Φύλο Επιχειρήσεις	Γυναίκες %	Άνδρες%	Σύνολο %
Πολυεθνικές	64,3	35,7	100
Ελληνικές	50	50	100



Σειρά 1 : γυναίκες Σειρά 2: άνδρες

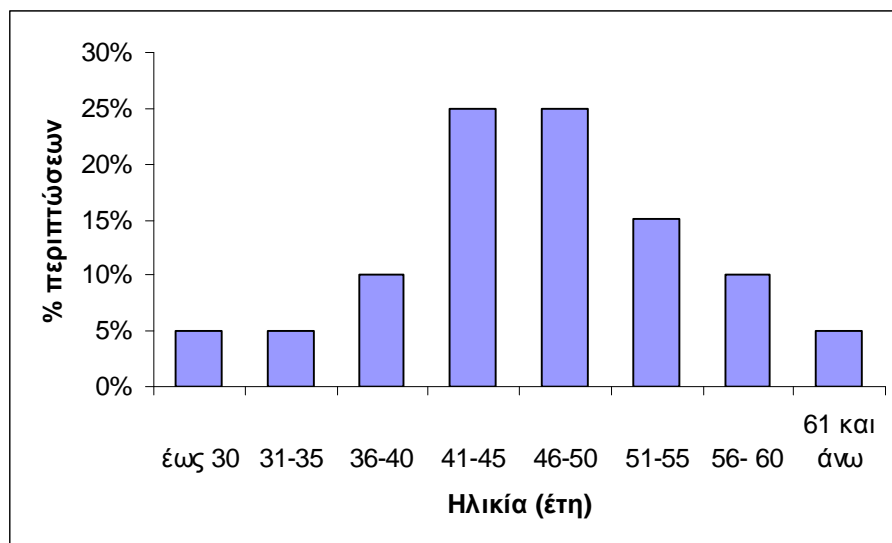
Διάγραμμα 10: Σχετικά ποσοστά φύλων σε θέση Υπευθύνου Δ.Α.Δ σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις.

Ηλικία Υπευθύνου Δ.Α.Δ

Όσον αφορά την ηλικία του Υπευθύνου Δ.Α.Δ τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο δείγμα έδειξαν ότι το 50% των στελεχών κατατάσσεται ηλικιακά μεταξύ των 41 και 50 ετών. Ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό, το 30% έχει ηλικία από 51 έτη και άνω, ενώ το 20% του δείγματος έχει ηλικία κάτω των 40 ετών. Η κατάταξη των ηλικιών του δείγματος φτάνεται αναλυτικά στον παρακάτω Πίνακα 36 και στο Διάγραμμα 11. Όσον αφορά διαφοροποιήσεις στην ηλικία των Υπευθύνων Δ.Α.Δ με βάση το μέγεθος των διαφόρων επιχειρήσεων του δείγματος, δεν παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ μικρού ή μεγαλύτερου μεγέθους εταιρειών. Ομοίως διαφορές δεν παρατηρήθηκαν μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 36: Ποσοστά ηλικιών των Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

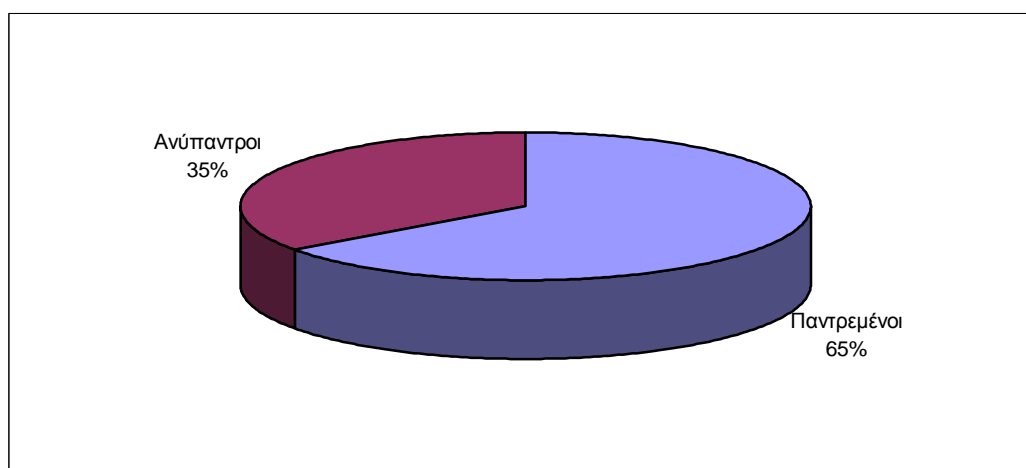
Ηλικία (έτη)	%περιπτώσεων
Έως 30	5
31-35	5
36-40	10
41-45	25
46-50	25
51-55	15
56-60	10
61 και άνω	5
Σύνολο	100



Διάγραμμα 11: Κατανομή ηλικιών Υπευθύνων Δ.Α.Δ.

Οικογενειακή κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση των Υπευθύνων Δ.Α.Δ σκιαγραφήθηκε με βάση ερωτήματα που αφορούσαν το αν είναι παντρεμένοι ή όχι και αν έχουν παιδιά ή όχι. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι παντρεμένοι (65%), ενώ το 35% είναι ανύπαντροι ή διαζευγμένοι (Διάγραμμα 12).



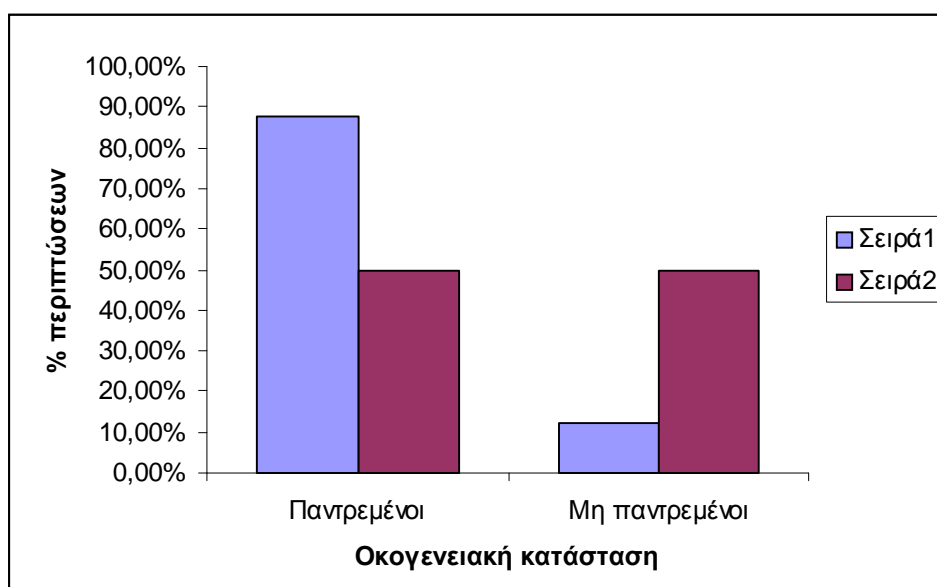
Διάγραμμα 12: Οικογενειακή κατάσταση Υπευθύνων Δ.Α.Δ

Επίσης διαφορές παρατηρήθηκαν σε σχέση με το φύλο των Υπευθύνων Δ.Α.Δ. Συγκεκριμένα το 50% των γυναικών είναι παντρεμένες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 87,5% (Πίνακας 37).

Πίνακας 37: Ποσοστά Υπευθύνων Δ.Α.Δ που είναι παντρεμένοι σε σχέση με το φύλο.

Φύλο	Παντρεμένοι %	Μη Παντρεμένοι%	Σύνολο %
Άνδρες	87,5	12,5	100
Γυναίκες	50	50	100

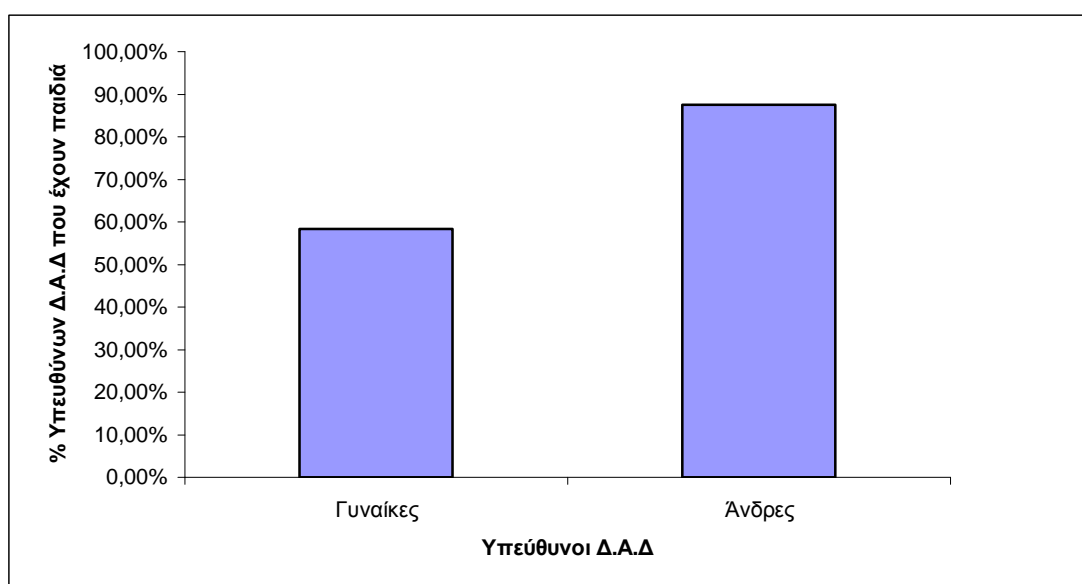
Στο παρακάτω Διάγραμμα 13 απεικονίζονται τα σχετικά ποσοστά ανδρών και γυναικών που είναι παντρεμένοι και αυτών που δεν είναι παντρεμένοι (ή είναι διαζευγμένοι).



Σειρά 1: Άνδρες, Σειρά 2: Γυναίκες

Διάγραμμα 13: Σχετικά ποσοστά ανδρών και γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ σε σχέση με την οικογενειακή τους κατάσταση.

Διαφορές σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν. Αυτό όμως που πρέπει να επισημάνουμε ότι το 58,3% των γυναικών που βρίσκονται σε θέσεις Υπευθύνου Δ.Α.Δ έχουν παιδιά, ενώ οι υπόλοιπες δεν είναι παντρεμένες και δεν έχουν παιδιά. Τα αντίστοιχα ποσοστά στους άνδρες είναι αντίστροφα. Μόνο το 12,5% των ανδρών Υπευθύνων Δ.Α.Δ του δείγματος δεν έχουν παιδιά (Διάγραμμα 14).

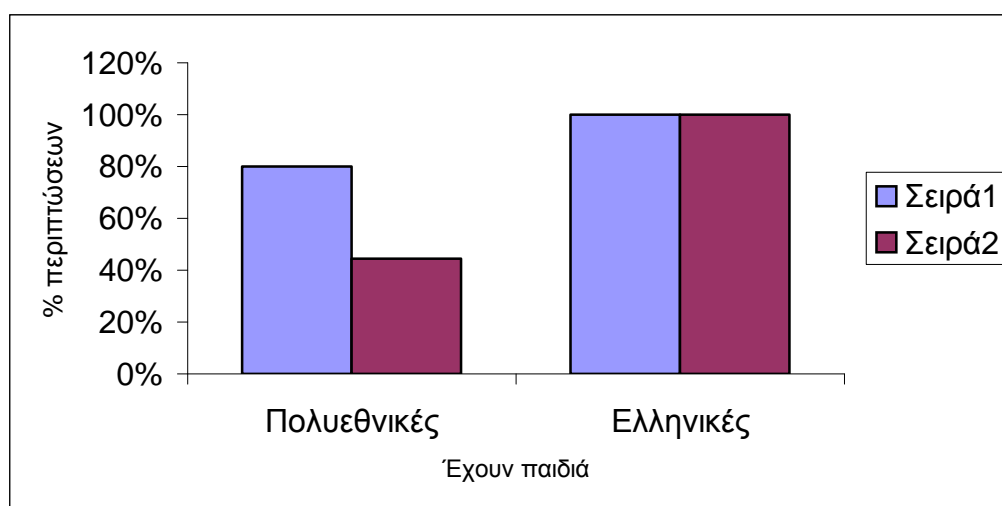


Διάγραμμα 14: Ποσοστά Υπευθύνων Δ.Α.Δ που έχουν παιδιά σε σχέση με το φύλο τους

Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν στη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ γυναίκες παρατηρείται ότι το 44,44% έχουν παιδιά και είναι παντρεμένες. Το αντίστοιχο ποσοστό στους άνδρες Υπευθύνους Δ.Α.Δ των πολυεθνικών επιχειρήσεων φτάνει το 80%. Στις ελληνικές επιχειρήσεις τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ έχουν παιδιά και είναι παντρεμένοι (Πίνακας 38 και Διάγραμμα 15).

Πίνακας 38: Ποσοστά ανδρών και γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ που έχουν παιδιά σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις

Φύλο Επιχειρήσεις	Άνδρες %	Γυναίκες %
Πολυεθνικές	80	44,44
Ελληνικές	100	100



Σειρά 1: άνδρες, Σειρά 2: γυναίκες

Διάγραμμα 15: Σχετικά ποσοστά ανδρών και γυναικών που έχουν παιδιά σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις.

6. Παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης των στελεχών Δ.Α.Δ και μελλοντικές προοπτικές

Όσον αφορά τους παράγοντες εξέλιξης ενός στελέχους Δ.Α.Δ, δόθηκε μια λίστα 23 παραγόντων στους ερωτηθέντες και ζητήθηκε να επιλέξουν τους 5 πιο σημαντικούς παράγοντες κατά τη γνώμη τους και να τους ιεραρχήσουν κατά σειρά σημαντικότητας (με 1 τον πιο σημαντικό με 5 τον λιγότερο σημαντικό). Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 39.

Πίνακας 39: Ποσοστά αναφοράς των κριτηρίων εξέλιξης των στελεχών Δ.Α.Δ

Κριτήρια	1%	2%	3%	4%	5%	Φορές αναφοράς	%
Καλές δημόσιες σχέσεις	5	5				2	2,08
Κοινωνικές δεξιότητες	20	20	15	10	10	15	15,3
Αφοσίωση στην επιχείρηση	5	5	5			3	3,06
Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές						0	0
Ανθεκτικός στις πιέσεις	5		5	10	10	6	6,12
Ικανός να διεκπεραιώνει δυσάρεστα καθήκοντα		15		15	10	8	8,16
Υπομονετικός/ επίμονος			10		20	6	6,12
Ακέραιος-σεβάσμιος	10	10	15		10	9	9,18
Ζήλος/ προθυμία για εργασία		10				2	2,04

(συνεχίζεται)

Συνεχής επιμόρφωση		20	5	10	10	9	9,18
Γνώση φιλοσοφίας/ κουλτούρας/ λειτουργίας επιχείρησης	40		10	10		12	12,2
Αποτελεσματικότητα	5	10	5		10	6	2,04
Διοικητική πείρας ως αξιωματικός						0	0
Γνώση νομοθεσίας	5			5		2	2,04
Εμπειρίες από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες	5			5	10	4	4,06
Καλή γενική μόρφωση			5	5		2	2,05
Πτυχίο θετικών επιστημών						0	0
Πτυχίο Ανθρωπιστικών επιστημών	5					1	1,02
Ανώτερο πτυχίο με ειδίκευση σε Δ.Α.Δ						0	0
Επάρκεια σε ξένη Γλώσσα					10	2	2,04
Συγκεκριμένο Φύλο						0	0
Πολιτική- Κομματική Υποστήριξη						0	0

Από τον παραπάνω Πίνακα 39 συμπεραίνεται ότι, σύμφωνα με την γνώμη των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, τα κριτήρια εξέλιξης ενός στελέχους Δ.Α.Δ είναι κυρίως η γνώση της φιλοσοφίας της επιχείρησης, της κουλτούρας και των λειτουργιών της και κατόπιν οι κοινωνικές δεξιότητες που επιδεικνύει το άτομο, δηλαδή, αν είναι ευπροσήγορος, καλός στην επικοινωνία κ.α. Σημαντικά θεωρούνται η ακεραιότητα και το πόσο σεβάσμιος θεωρείται από τους συναδέλφους του, η

ικανότητά του να διεκπεραιώνει δυσάρεστα καθήκοντα και η συνεχής σχετική επιμόρφωση γύρω από θέματα Δ.Α.Δ. Ακόμα αναφέρθηκαν ως σημαντικά η ανθεκτικότητα σε πιέσεις, η υπομονετικότητα και η διάθεση για εργασία, η

εμπειρία από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες, η επάρκεια σε ξένες γλώσσες. Ως μη σημαντικά (δεν αναφέρθηκαν καθόλου), θεωρούνται οι καλές σχέσεις με συνδικαλιστές, η αφοσίωση στον προϊστάμενο, τα πτυχία θετικών επιστημών, η διοικητική πείρα ως αξιωματικός.

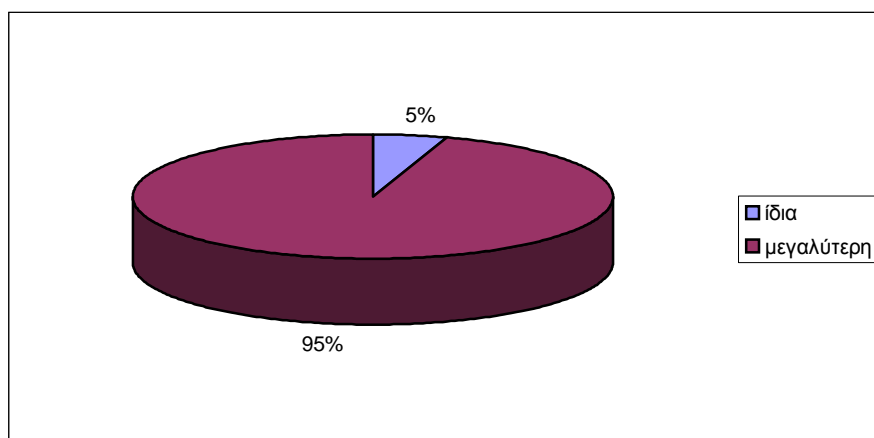
Διαφορές, στις απαντήσεις που δόθηκαν, δεν σημειώθηκαν μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων, ούτε μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Επίσης συσχέτιση με άλλα χαρακτηριστικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, εξειδίκευση) δεν παρατηρήθηκε.

Προοπτικές Δ.Α.Δ και μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών Δ.Α.Δ.

Η μελλοντική σημασία της λειτουργίας της Δ.Α.Δ από το 95% των ερωτηθέντων του δείγματος, εκτιμήθηκε ότι θα είναι μεγαλύτερη από ότι είναι σήμερα έως πολύ μεγαλύτερη. Μόνο το 5% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι θα παραμείνει η ίδια. (Πίνακας 40 και Διάγραμμα 16).

Πίνακας 40: Μελλοντική σπουδαιότητα Δ.Α.Δ

Μελλοντική σημασία	% περιπτώσεων
Ίδια με σήμερα	5
Μικρότερη	0
Μεγαλύτερη	95
Σύνολο	100



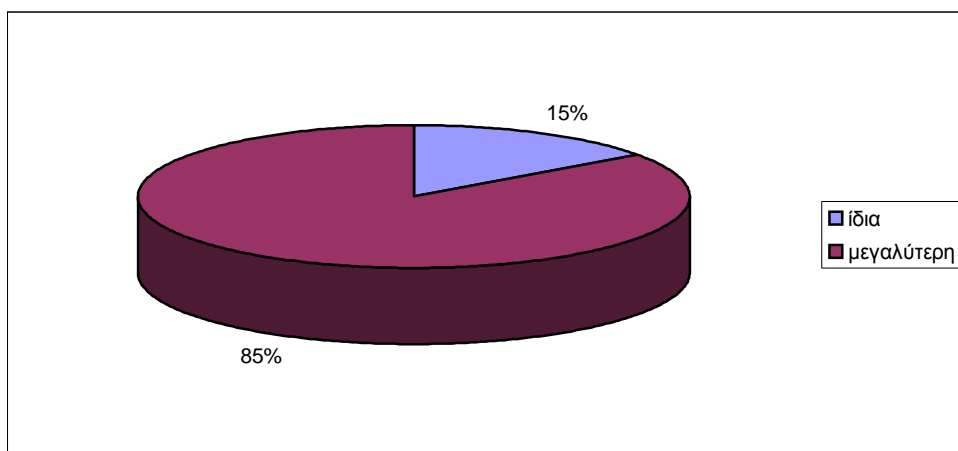
Διάγραμμα 16: Μελλοντική σημασία λειτουργίας Δ.Α.Δ

Διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν, όπως ούτε και μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών.

Η μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών Δ.Α.Δ εκτιμήθηκε από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ότι θα είναι μεγαλύτερη από σήμερα, ενώ ένα μικρό ποσοστό απάντησε ότι θα παραμείνει η ίδια με σήμερα (Πίνακας 41 & Διάγραμμα 17). Συσχέτιση μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκε ως προς τις απαντήσεις που δόθηκαν. Άλλη συσχέτιση με άλλα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση κ.α.) δεν παρατηρήθηκε.

Πίνακας 41: Μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα Δ.Α.Δ

Μελλοντική ζήτηση	% περιπτώσεων
Ίδια	15
Μικρότερη	0
Μεγαλύτερη	85
Σύνολο	100



Διάγραμμα 17: Μελλοντική ζήτηση σε εξειδικευμένα στελέχη Δ.Α.Δ

ΜΕΡΟΣ III

Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

III.1 Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

Όπως επισημάνθηκε στο Μέρος II, κύριος στόχος αυτής της έρευνας είναι η διερεύνηση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο, καθώς και η σκιαγράφηση των χαρακτηριστικών του Υπευθύνου Δ.Α.Δ. Τα κύρια ζητήματα στα οποία επικεντρώθηκε η ερευνητική προσπάθεια αφορούν:

1. τη θέση του Τμήματος Δ.Α.Δ στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, τον αριθμό των απασχολούμενων, τους στόχους και τις λειτουργίες του Τμήματος,
2. το περιεχόμενο του έργου των Υπευθύνων Δ.Α.Δ (κύριες και δευτερεύουσες ασχολίες),
3. τον επαγγελματισμό των Υπευθύνων Δ.Α.Δ (εκπαίδευση, επιμόρφωση, εξειδίκευση, συμμετοχή σε σχετικούς συλλόγους),
4. τα χαρακτηριστικά της σταδιοδρομίας τους,
5. τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση),
6. τους παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης, τις προοπτικές της Δ.Α.Δ και τις μελλοντικές απαιτήσεις για εξειδικευμένα στελέχη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, δίνουν μεν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, χρήζουν όμως βαθύτερης διερεύνησης και ελέγχου, με βάση μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το πρώτο ερώτημα που τέθηκε για τη θέση του Τμήματος Δ.Α.Δ¹ στην οργανωτική δομή της επιχείρησης βλέπουμε (Πίνακας 1) ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ αναφέρει στον Γενικό Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο. Αυτό σημαίνει ότι βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία και μάλιστα στο ίδιο επίπεδο με άλλες πολύ σημαντικές λειτουργίες, όπως το Οικονομικό Τμήμα, το Τμήμα Μάρκετινγκ, το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ή άλλες επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) στις οποίες είναι οργανωμένη η επιχείρηση. Η δημιουργία υπηρεσίας / οργανωτικής μονάδας Δ.Α.Δ, δηλαδή ξεχωριστού Τμήματος Δ.Α.Δ, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Για παράδειγμα, εξαρτάται από την σημασία που δίνουν οι ανώτεροι διευθύνοντες σε αυτή, από τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση ή και την ικανότητα των ίδιων των στελεχών Δ.Α.Δ να χειρίζονται αποτελεσματικά τα θέματα προσωπικού². Συνήθως στις μικρές επιχειρήσεις ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ αναφέρεται στον Διευθυντή Διοικητικών Υπηρεσιών, σε μεγαλύτερες υπάρχει ένα μεσαίο επίπεδο στη δομή της επιχείρησης στο οποίο ανήκει η Δ.Α.Δ, ενώ σε άλλες μεγαλύτερες συνήθως επιχειρήσεις, υπάγεται απ' ευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στον Πρόεδρο της επιχείρησης. Στο δείγμα της παρούσας έρευνας, σε ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων, το οποίο αντιστοιχεί στις πιο μικρές (έως 90 εργαζόμενοι), οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ αναφέρονται σε Διευθυντές άλλων Τμημάτων κυρίως στους Οικονομικούς Διευθυντές (σε μία περίπτωση στο Διευθυντή Διοικητικών υπηρεσιών). Μάλιστα αυτό παρατηρήθηκε γενικά στις μικρές επιχειρήσεις του δείγματος, ανεξάρτητα αν επρόκειτο για ελληνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το γεγονός πάντως ότι

¹ Όταν αναφέρομε τη φράση «Τμήμα Δ.Α.Δ» εννοούμε και τις περιπτώσεις μη ύπαρξης ξεχωριστού Τμήματος Δ.Α.Δ. Στις περιπτώσεις που αναφερόμαστε ειδικά σε ξεχωριστά Τμήματα Δ.Α.Δ, αυτό θα διευκρινίζεται ξεκάθαρα.

² Χυτήρης, 2001, σελ. 24.

στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (Πίνακας 2) το ιεραρχικό επίπεδο του Υπευθύνου Δ.Α.Δ βρισκόταν σε αντίστοιχο επίπεδο με άλλους Διευθυντές δείχνει ότι επικρατεί η αντίληψη να θεωρείται η λειτουργία της Δ.Α.Δ πολύ σημαντική. Βέβαια σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σχολιάσουμε ότι παρόλο που δεν παρουσιάστηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά το ιεραρχικό επίπεδο της λειτουργίας Δ.Α.Δ, εντούτοις το 85,7% των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ, αντίθετα με τις ελληνικές επιχειρήσεις, από τις οποίες μόνο οι μισές διαθέτουν ξεχωριστό Τμήμα (Διάγραμμα 4). Αυτό δείχνει μια σχετική υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν την ανάγκη για ανεξαρτητοποίηση των λειτουργιών της Δ.Α.Δ από άλλες. Συνήθως σε αυτές τις επιχειρήσεις ασχολούνται με πιο λειτουργικά / διαδικαστικά θέματα διοίκησης προσωπικού, αν και αυτό δεν αποκλείει την ενασχόληση και με πιο στρατηγικής σημασίας ζητήματα³.

Στις μικρές επιχειρήσεις, ακόμα και πολυεθνικές, η ένταξη του Τμήματος Δ.Α.Δ σε άλλα Τμήματα μπορεί να οφείλεται σε οικονομικούς λόγους, στην έλλειψη προσωπικού, στην ανάγκη για μικρό ευέλικτο σχήμα ακόμα, αφού βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης και προέκτασης. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι σε όλες αυτές τις επιχειρήσεις οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ δήλωσαν ότι πράγματι βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, με εντεινόμενες προσπάθειες σταδιακής προέκτασης και στρατολόγησης προσωπικού και μελλοντικά έχουν στα σχέδια

³ Purcell, 2001, σελ.3-4: πραγματοποιείται περιληπτική αναφορά σε κάποια άρθρα και έρευνες σχετικά με το ρόλο και τη θέση του Τμήματος Δ.Α.Δ ή του Υπευθύνου Δ.Α.Δ. Υποστηρίζεται ότι πολλές φορές η μετονομασία του Τμήματος Προσωπικού σε Τμήμα Δ.Α.Δ μπορεί να αντικατοπτρίζει στροφή σε πιο στρατηγικά θέματα, αλλά μπορεί να γίνεται και για λόγους μάρκετινγκ.

τους να ιδρύσουν ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με την άποψη ακαδημαϊκών και στελεχών διεθνών συνδέσμων ανθρωπίνου δυναμικού, η Δ.Α.Δ είναι πλέον πραγματική «επιχειρηματική συνεργάτης» (“business partner”), που σημαίνει ότι θεωρείται ισότιμη με άλλα Τμήματα. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνεται, το Τμήμα Δ.Α.Δ από Τμήμα Προσωπικού, εξελίχθηκε σε Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού και κατόπιν σε Τμήμα «Ανθρωπίνου Κεφαλαίου» (“Human Capital Department”), που υποδηλώνει τη στροφή πλέον προς τον ανθρώπινο παράγοντα που αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση ως κεφάλαιο⁴.

Όσον αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων στο Τμήμα Δ.Α.Δ (Πίνακας 3) λογικά αυτός θα εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης, τους τομείς οργάνωσης του ίδιου του Τμήματος Δ.Α.Δ, ώστε να καθίσταται αποτελεσματικό. Διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών δεν παρατηρήθηκαν. Στις πιο μεγάλες όμως επιχειρήσεις παρατηρείται ότι κατά μέσο όρο απασχολείται μεγαλύτερος αριθμός ατόμων στο Τμήμα Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αντίστοιχες μελέτες έχουν δείξει ότι συνήθως η αναλογία απασχολούμενων στο Τμήμα Δ.Α.Δ και συνολικού αριθμού εργαζομένων είναι 1/100⁵. Στο 60% των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτου μεγέθους, ο αριθμός των ατόμων που απασχολείται στο Τμήμα Δ.Α.Δ αντιστοιχεί στο 1% του συνόλου των εργαζομένων, στο 35% των επιχειρήσεων αντιστοιχεί στο 3% και στο 5% των επιχειρήσεων του δείγματος στο 3-4% των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απασχολεί γύρω στα τέσσερα άτομα στο Τμήμα Δ.Α.Δ, ενώ ένα μικρό ποσοστό απασχολεί μεταξύ 5-6 άτομα. Αυτό το ποσοστό

⁴ Canadian HR Reporter, 2001, σελ.24.

⁵ Χυτήρης, 2001, σελ.26.

αντιστοιχεί κατά κύριο λόγο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Παρατηρείται λοιπόν μια θετική συσχέτιση του αριθμού των στελεχών στο Τμήμα Δ.Α.Δ με το μέγεθος, χωρίς όμως να υπάρχει αναλογική σχέση. Το γεγονός της θετικής συσχέτισης των δύο χαρακτηριστικών μπορεί να οφείλεται σε οικονομικούς λόγους, στις πολιτικές κάθε επιχείρησης, στο πώς είναι οργανωμένη η λειτουργία της Δ.Α.Δ, στο τι απαιτήσεις υπάρχουν, στο ποιές είναι οι λειτουργίες με τις οποίες απασχολούνται κυρίως κ.α.

Η στρατηγική σημασία της Δ.Α.Δ και η στροφή προς τη στρατηγική Δ.Α.Δ (SHRM) αναφέρθηκε επανειλημμένως και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Ποιοι λοιπόν είναι οι κύριοι στόχοι της λειτουργίας της Δ.Α.Δ, όπως τους αντιλαμβάνονται οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ του δείγματος; Με βάση τον Πίνακα 4 οι κυριότεροι στόχοι της Δ.Α.Δ είναι:

1. η υποβοήθηση της επίτευξης των στόχων της Διοίκησης,
2. η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και του προσωπικού μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης,
3. η δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας στην επιχείρηση,
4. η προσεκτική επιλογή προσωπικού και η τήρηση πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης προσωπικού.

Βλέπουμε δηλαδή ότι οι στόχοι της Δ.Α.Δ έχουν στρατηγική κατεύθυνση αφού αποβλέπουν στην συνεισφορά στους στόχους της επιχείρησης, στην προσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα με τη συνεχή επιμόρφωση, στη βελτίωση και ανάπτυξη των στελεχών και του προσωπικού. Επίσης διαφαίνεται καθαρά η τάση να θεωρείται το καλό κλίμα συνεργασίας, η επικοινωνία και οι ανθρώπινες

σχέσεις σημαντικές για την καλή οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Σημαντικό είναι ότι δεν σημειώθηκαν διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων, γεγονός που υποδηλώνει στροφή στις αντιλήψεις και των ελληνικών επιχειρήσεων ή τουλάχιστον ότι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ έχουν αντιληφθεί τις σύγχρονες τάσεις και απαιτήσεις στη Δ.Α.Δ.

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ. θεωρούν ως σημαντικό στόχο της Δ.Α.Δ την υποβοήθηση των στόχων της Διοίκησης. Συνήθως ο σκοπός μιας επιχείρησης δηλώνεται μέσω της «διακήρυξης αποστολής» (mission statement). Τα αποτελέσματα του Πίνακα 5 έδειξαν ότι στο 85% των επιχειρήσεων ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ συμμετέχει στον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης. Οι περιπτώσεις στις οποίες δεν συμμετέχει αφορούν κυρίως πολυεθνικές επιχειρήσεις στις οποίες η αποστολή είναι καθορισμένη από τη μητρική εταιρεία.

Παρομοίως οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ συμμετέχουν στη στρατηγική της επιχείρησης με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία⁶ η συμμετοχή του Υπευθύνου Δ.Α.Δ είναι επιβεβλημένη πλέον στη διαμόρφωση της στρατηγικής, αφού, σύμφωνα με τη θεωρία «συνάφειας» (contingency theory), οι μέθοδοι και οι πρακτικές της Δ.Α.Δ επιλέγονται σύμφωνα με τον τύπο στρατηγικής της επιχείρησης. Μάλιστα υποστηρίζεται ότι αυτές οι επιχειρήσεις που τα συνδυάζουν έχουν και τα καλύτερα αποτελέσματα⁷. Επιπρόσθετα έχει υποστηριχθεί ότι και συγκεκριμένες στρατηγικές Δ.Α.Δ (utilization,

⁶Huang, 2001, σελ.132-141: ανάλυση των 3 αυτών στρατηγικών Δ.Α.Δ και συσχέτιση με στρατηγικές της επιχείρησης.

⁷Schuler, 1987, σελ.207-219.

accumulation, facilitation, ή αλλιώς στρατηγική «παρακίνησης» - inducement, στρατηγική «επένδυσης» - investment και στρατηγική «συμμετοχής» - involvement) συνδυάζονται με διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές και μάλιστα ότι ο τρίτος τύπος (facilitation ή συμμετοχής) φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα. Σίγουρα, όμως, αυτές οι απόψεις χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Στο δείγμα μας οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ κυρίως γνωστοποιούν τη στρατηγική στο προσωπικό, αλλά σε υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων (Πίνακας 6) συμμετέχουν στις επίσημες διαβουλεύσεις και στην ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικό είναι, και σε αυτή την περίπτωση, ότι διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν, γεγονός που δηλώνει τη στρατηγική σημασία που κατέχει πλέον η Δ.Α.Δ σε μια επιχείρηση, τουλάχιστον στις περισσότερες εταιρείες. Σε κάποιες πολυεθνικές, κυρίως μικρές επιχειρήσεις, η συμμετοχή των Υπευθύνων Δ.Α.Δ περιορίζεται απλώς στην τροποποίηση και προσαρμογή της στρατηγικής στο ελληνικό περιβάλλον, αφού οι κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής ήταν καθορισμένες σε μεγάλο βαθμό από τη μητρική εταιρεία. Πάντως, από παρατηρήσεις των ίδιων των Υπευθύνων Δ.Α.Δ κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, διαπιστώθηκε ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις η διαδικασία κατάστρωσης στρατηγικής και η συμμετοχή του Υπευθύνου Δ.Α.Δ δεν είχαν τόσο επίσημο χαρακτήρα, όσο στις πολυεθνικές. Η ανάγκη συνεισφοράς της Δ.Α.Δ αναγνωριζόταν σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά πόση επιρροή έχουν τελικά οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ στις τελικές αποφάσεις είναι κάτι που αξίζει να διερευνηθεί περαιτέρω.

Ποιές όμως είναι οι βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ; Σύμφωνα με τον Πίνακα 7 βλέπουμε ότι σαν πιο σημαντικές εκλαμβάνονται:

- 1.η στρατολόγηση, επιλογή, πρόσληψη προσωπικού και στελεχών,
- 2.η εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού,
- 3 οι εργασιακές σχέσεις,
- 4.οι παροχές και οι έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων.

Γενικά πάντως με βάση τα ποσοστά αναφοράς των βασικών λειτουργιών από τους Υπευθύνους Δ.Α.Δ, οι σημαντικότερες λειτουργίες που ξεχωρίζουν είναι: η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού, τα κίνητρα και η επικοινωνία. Λιγότερο σημαντικά θεωρούνται:

- 1.το σύστημα προτάσεων και παραπόνων,
2. οι διακοπές και απολύσεις,
3. η πολιτική ωραρίων και μισθών,
4. η περιγραφή θέσεων και η αξιολόγηση τους,
- 5.ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού.

Τα παραπάνω αποτελέσματα υποστηρίζουν τις απόψεις πολλών συγγραφέων ότι η Δ.Α.Δ πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεχούς εκπαίδευσης και μάθησης, καθώς η επιτυχία μελλοντικά θα ανήκει σε εκείνες τις επιχειρήσεις που θα εξελιχτούν σε «οργανισμούς που μαθαίνουν» (learning organizations) και που παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το Τμήμα Δ.Α.Δ θα παίξει βασικό ρόλο στη στρατολόγηση εργαζομένων ικανών, με καινοτομική και δημιουργική σκέψη, αλλά κύρια πρόκληση για τη Δ.Α.Δ θα αποτελέσει η λειτουργία των αποζημιώσεων και των

κινήτρων⁸, ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν αυτά τα στελέχη στο δυναμικό τους. Σύμφωνα με τον Follis⁹ η Δ.Α.Δ δεν υπάρχει πλέον μόνο για να διαχειρίζεται πληρωμές, παροχές και ν' αξιολογεί το προσωπικό. Τώρα πρέπει να προσαρμόσει τις λειτουργίες της με το όραμα και τους στόχους της Διοίκησης. Πρέπει να κατευθύνει τα αναπτυξιακά προγράμματα και τις στρατηγικές στρατολόγησης, τις αποζημιώσεις και τις παροχές, έτσι ώστε να ταιριάξουν με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

Σημαντικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών δεν παρατηρήθηκαν. Οι ελληνικές όμως επιχειρήσεις ανέφεραν σε υψηλό ποσοστό, μέσα στις πιο σημαντικές λειτουργίες, τις εργασιακές σχέσεις και τις διαπραγματεύσεις, όπως άλλωστε και οι επιχειρήσεις πολύ μεγάλου μεγέθους (500 εργαζόμενοι και άνω), οι οποίες στο δείγμα μας είναι ελληνικές. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη και ενασχόληση με σωματεία εργαζομένων, που δεν υπάρχουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επίσης, δεν είναι τυχαίο ότι σε αυτές τις επιχειρήσεις αναφέρθηκαν πιο συχνά, στις σημαντικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ, η ανάγκη ανάπτυξης συστήματος επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, ώστε να διερευνώνται οι απόψεις των εργαζομένων, οι στάσεις τους, να επικοινωνούνται καλύτερα τα σχέδια της διοίκησης και τελικά να διευκολύνονται οι διαπραγματεύσεις και να επιτυγχάνονται καλύτερες εργασιακές σχέσεις. Βέβαια προς την κατεύθυνση αυτή θα μπορούσαν να συνεισφέρουν και η ανάπτυξη συστήματος παραπόνων και οι έρευνες και στάσεις των εργαζομένων. Αυτές οι λειτουργίες που εντάσσονται στα πλαίσια της Δ.Α.Δ δεν αναφέρονται ως σημαντικές από τους ερωτηθέντες Υπευθύνους Δ.Α.Δ, αν και η

⁸ Minehan, 1997, σελ.1-3.

⁹ Follis, 2001, σελ.37-46.

ανάπτυξη τους θα υποβοηθούσε σημαντικά την καλύτερη επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, είτε γιατί απλώς οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ δεν διαχωρίζουν την λειτουργία του συστήματος επικοινωνίας με τις έρευνες απόψεων και παραπόνων των εργαζόμενων, είτε γιατί πράγματι υπάρχει μια υστέρηση στην ανάπτυξη αυτών των λειτουργιών και στη συνειδητοποίηση της σημασίας τους. Μια άλλη εξήγηση ίσως είναι ότι, λόγω φόρτου εργασίας, άλλες λειτουργίες που θεωρούνται πιο σημαντικές και υποστηρίζονται ίσως περισσότερο και από τη διοίκηση, καταναλώνουν το χρόνο των στελεχών Δ.Α.Δ. Ειδικά σε ένα αβέβαιο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αναδιαρθρώσεις των επιχειρήσεων (restructuring, downsizing), συγχωνεύσεις / εξαγορές, νέες μορφές συνεργασιών, όπως είναι και το περιβάλλον του φαρμακευτικού κλάδου, η αλλαγή είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο. Μια οργανωσιακή αλλαγή συνοδεύεται από μεγάλη αβεβαιότητα και για να είναι επιτυχημένη πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, ενημέρωση και εμπιστοσύνη, λειτουργίες στις οποίες η Δ.Α.Δ παίζει ουσιαστικό ρόλο¹⁰.

Ακόμη αξιοσημείωτο είναι ότι σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις σημαντική λειτουργία θεωρείται και «η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων», ειδικά σε αυτές που έχουν και παραγωγικές εγκαταστάσεις. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, όπως υπογράμμισαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η λειτουργία αυτή έχει λάβει προτεραιότητα, ίσως λόγω κάποιων συγκυριών στον ελληνικό χώρο που κατέστησαν επιτακτική τη λήψη προληπτικών μέτρων (φυσικές καταστροφές, σεισμοί, ατυχήματα, νομοθεσία).

¹⁰ Difonzo & Bordia, 1997, σελ.295.

Σε όλες τις περιπτώσεις οι λειτουργίες που αφορούν τις διακοπές, απολύσεις, μεταθέσεις, την πολική ωραρίων, τις πειθαρχικές ενέργειες, δεν θεωρούνται πολύ σημαντικές, γεγονός που δείχνει ότι, και στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις, η Δ.Α.Δ έχει μετατοπίσει το βάρος λειτουργίας της σε πιο αναπτυξιακές ασχολίες που πράγματι έχουν ως στόχο την υποβοήθηση των στόχων της Διοίκησης. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται και από τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις λειτουργίες και πρακτικές της ανάλογα με τα εξωτερικά και εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, ώστε να έχει καλύτερα αποτελέσματα ως προς την απόδοσή της (market & organization performance). Μάλιστα έχει προταθεί η επίδραση συγκεκριμένων πρακτικών της Δ.Α.Δ σε συγκεκριμένους τομείς αξιολόγησης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση σχετίζεται περισσότερο με την απόδοση της επιχείρησης (organizational performance), σε σύγκριση με ανταγωνιστικές, με βάση την ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών, ή την ικανοποίηση των πελατών κ.λ.π., ενώ η επιλογή / στρατολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού σχετίζεται περισσότερο με την οικονομική απόδοση (market performance)¹¹.

Από τις λειτουργίες που αναφέρθηκαν παραπάνω ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ δεν έχει την αποκλειστική ευθύνη για πολλές από αυτές, όπως για παράδειγμα για την πρόσληψη των ανώτερων στελεχών. Σύμφωνα με τον Πίνακα 8 βλέπουμε ότι την τελική ευθύνη την έχει ο Γενικός Διευθυντής ή σε κάποιες περιπτώσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων η ίδια η μητρική εταιρεία. Πάντως υποστηρίζεται και από πολλά στελέχη ότι στην επιλογή ανώτερων στελεχών, ακόμα και των

¹¹ Harel & Tzafir, 1999, σελ.185.

CEO's, θα πρέπει να συμμετέχει ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ, γιατί η εμπειρία που διαθέτει στην επιλογή κατάλληλων στελεχών και η αντικειμενικότητα του, θα αποτελέσουν σημαντική συνεισφορά σε μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία¹².

Παραπάνω αναφέρθηκαν οι σπουδαιότερες λειτουργίες του Τμήματος Δ.Α.Δ. Συνήθως όμως η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων δεν είναι αυστηρά λειτουργική, αλλά συνηθίζεται να εντάσσονται και πολλές λειτουργίες σε διάφορα Τμήματα. Για παράδειγμα, ένα Τμήμα Δ.Α.Δ μπορεί να ασχολείται με διοικητικά ζητήματα, θέματα παράγωγης κ.λ.π. Η πλειοψηφία των Υπευθύνων Δ.Α.Δ αφιερώνει το 80%–100% του χρόνου τους αποκλειστικά σε θέματα Δ.Α.Δ (Πίνακας 9 & 10). Μάλιστα παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών. Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος μιας επιχείρησης σημειώνεται και αύξηση του χρόνου ενασχόλησης αποκλειστικά με θέματα Δ.Α.Δ, γεγονός που φαίνεται λογικό, αφού όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των εργαζομένων ίσως τόσο μεγαλύτερη η σπουδαιότητα των θεμάτων Δ.Α.Δ σε ποσότητα αλλά και σε σοβαρότητα, γεγονός που απαιτεί τη αφιέρωση περισσότερου χρόνου σε αυτά. Αυτό μπορεί να υποδηλώνεται και από το ότι ακόμα και στις πολύ μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις υπάρχουν ξεχωριστά Τμήματα Δ.Α.Δ και όχι ενταγμένα σε κάποιο άλλο Τμήμα.

Τα θέματα με τα οποία ασχολούνται περισσότερο οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ συμπίπτει με την κατάταξη που διατυπώθηκε, για τις σημαντικότερες λειτουργίες του Τμήματος Δ.Α.Δ. Οι διαφορές που σημειώνονται δικαιολογούνται από το γεγονός ότι κάποιες λειτουργίες, αν και πολύ σημαντικές, δεν απαιτούν πολύ

¹² Guthrie & Deepak, 1998, σελ.101-115.

χρόνο για τη διεκπεραίωση τους, ειδικά μετά το σωστό σχεδιασμό τους και την τυποποίηση της διαδικασίας τους. Για παράδειγμα πολιτικές ανταμοιβών, προσλήψεων, αξιολόγηση απόδοσης κ.α. Επίσης θέματα ρουτίνας μπορεί να μην απασχολούν τον Υπεύθυνο Δ.Α.Δ προσωπικά, αλλά με αυτά να απασχολείται κάποια άλλο στέλεχος της Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με έρευνες¹³, οι περισσότεροι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ξοδεύουν πολύ χρόνο σε λειτουργίες υποστήριξης και παροχής υπηρεσιών. Πλέον πρέπει να δώσουν έμφαση σε συμβουλευτικές και ηγετικές λειτουργίες. Η Δ.Α.Δ πρέπει να αφιερώνει χρόνο στην κατανόηση της στρατηγικής, στους ανταγωνιστές, στην τεχνολογία και στους πελάτες, ώστε να μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην προσπάθεια της επιχείρησης να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να το πετύχει σχεδιάζοντας ένα σύνολο πρακτικών και δραστηριοτήτων που συνδέονται κάθε μία μεταξύ τους, αλλά και με τις ανάγκες της επιχείρησης. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αυξανόμενη σημασία αποκτά η ενασχόληση των Υπευθύνων Δ.Α.Δ με τις σύγχρονες τεχνολογίες και τη αναδιοργάνωση του Τμήματος Δ.Α.Δ με βάση τα νέα πληροφοριακά συστήματα Δ.Α.Δ. Σχετική αναφορά στο ερωτηματολόγιο δεν γινόταν, αλλά δεν αναφέρθηκε και από τους ίδιους τους ερωτηθέντες Υπευθύνους Δ.Α.Δ του δείγματος ως σημαντικός τομέας στον οποίο αξίζει να αφιερώσουν χρόνο. Είναι φανερό η υστέρηση του τομέα τόσο σε ελληνικές, όσο και πολυεθνικές επιχειρήσεις, αν και η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων έχει επανειλημμένα υπογραμμισθεί στην υποστήριξη που παρέχουν στην ανάλυση διαδικασιών και προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων^{14 15}.

¹³ Conner & Ulrich, 1996, σελ.38.

¹⁴ Willets, 1996, σελ.1-2: επισημαίνεται η σημασία της αναδιάρθρωσης της Δ.Α.Δ μέσω της τεχνολογίας

Τα θέματα, εκτός διοίκησης προσωπικού, με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ (Πίνακας 11) αφορούν κυρίως ζητήματα εμπορικά, διοικητικά, και θέματα δημοσίων σχέσεων. Και σε αυτή την περίπτωση διαφορές μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν. Μόνο στις ελληνικές επιχειρήσεις, που διαθέτουν και μεγάλες μονάδες παραγωγής, αναφέρθηκε η ενασχόληση και με θέματα παραγωγής και επιμελητήρια. Σε αυτές τις περιπτώσεις όμως δεν υπήρχε ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ και ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ ήταν για παράδειγμα και Υπεύθυνος Παραγωγής. Επίσης το γεγονός ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ δεν ασκούν καμία άλλη παράλληλη επαγγελματική ενασχόληση, δείχνει τη βαρύτητα του έργου και το φόρτο εργασίας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, αλλά και την ίδια την πολιτική των επιχειρήσεων αυτών. Παρομοίως φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερη πολιτική των επιχειρήσεων το γεγονός ότι πολλές, πολυεθνικές κυρίως, επιχειρήσεις δεν επιτρέπουν την ενασχόληση με θέματα εκτός αυτής, π.χ. ως σύμβουλοι επιχειρήσεων, ως εισηγητές σεμιναρίων, τη συμμετοχή στη διοίκηση ενώσεων και εξωεπιχειρησιακών οργανώσεων (Πίνακας 12).

Για την εκτίμηση του επαγγελματισμού των στελεχών Δ.Α.Δ χρησιμοποιήθηκαν κριτήρια, όπως το είδος και το επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, η επιμόρφωσή τους, η επιστημονική ενημέρωσή τους, η επάρκεια ξένων γλωσσών, η συμμετοχή σε επαγγελματικούς συλλόγους σχετικούς με τη Δ.Α.Δ. Το επίπεδο των στελεχών είναι υψηλό, με την πλειοψηφία να ερωτηθέντων να έχει λάβει ανώτατη εκπαίδευση και να διαθέτει σε υψηλό επίσης ποσοστό μεταπτυχιακό δίπλωμα (Πίνακας 13). Οι επιστημονικές εξειδικεύσεις που

¹⁵ Steven & Kearney, 2001, σελ.585-597.

συναντώνται περισσότερο αφορούν την οικονομική επιστήμη και τη διοίκηση επιχειρήσεων (Πίνακας 14). Σε μικρότερο ποσοστό συναντώνται πτυχιούχοι νομικών επιστημών, ανθρωπιστικών, θετικών και πολιτικών επιστημών. Σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ¹⁶, το 1995 το ποσοστό των εργαζομένων σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις που κατείχε ανώτατη εκπαίδευση αντιστοιχούσε στο 28,5% του συνόλου των απασχολούμενων στον φαρμακευτικό κλάδο, ανεξαρτήτου τομέα εργασίας. Βλέπουμε, δηλαδή, ότι υπάρχει μια αύξηση του ποσοστού των πτυχιούχων. Αυτό μπορεί να σχετίζεται με μια μετατόπιση την τελευταία δεκαετία από τον τομέα παραγωγής προς τους τομείς διάθεσης, προώθησης και διοίκησης. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση των στελεχών Δ.Α.Δ ειδικά γύρω από θέματα Δ.Α.Δ φτάνει στο 14,2% στις πολυεθνικές επιχειρήσεις (μεσαίου – μεγάλου μεγέθους). Στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν παρατηρείται εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ (Πίνακας 15 & 16). Το γεγονός αυτό δείχνει την υστέρηση στην ανάπτυξη και στη διάδοση του τομέα στη χώρα μας και την ενασχόληση με τη Δ.Α.Δ στελεχών με ευρείες γνώσεις, κυρίως Οικονομικών η Διοίκησης Επιχειρήσεων. Το γεγονός ότι, ακόμα και σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, το ποσοστό των εξειδικευμένων στελεχών σε Δ.Α.Δ είναι χαμηλό, υποδηλώνει τελικά την προτίμηση για τοποθέτηση στη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ στελεχών με πιο ευρείες γνώσεις (Generalist). Ακόμα και τα υπόλοιπα στελέχη του Τμήματος Δ.Α.Δ δεν είχαν μεταπτυχιακή εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ. Υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία γύρω από τη σημασία του «generalist» Υπευθύνου Δ.Α.Δ και των «specialists» υπολοίπων στελεχών του Τμήματος Δ.Α.Δ¹⁷. Βέβαια τα αποτελέσματα που δείχνουν ότι σε πολύ μεγάλες

¹⁶ Στοιχεία από την ιστοσελίδα του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος.

¹⁷ Delarey, 2002, σελ.7.

επιχειρήσεις δεν υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη μπορεί να οφείλονται στο γεγονός ότι αυτές είναι ελληνικές και διαθέτουν κυρίως μεγάλες παραγωγικές μονάδες. Έτσι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ασχολούνται σε μεγάλο ποσοστό και με άλλα θέματα, διοίκησης και παραγωγής, ή μπορεί να οφείλεται και σε ιδιαιτερότητα του δείγματος που μελετάμε, δηλαδή να είναι τυχαίο γεγονός.

Πάντως εντυπωσιακό είναι ότι όλα τα στελέχη του δείγματος δήλωσαν ότι έχουν παρακολουθήσει βραχυχρόνια, αλλά και μακροχρόνια, σεμιναριακή εκπαίδευση, τόσο σε θέματα Δ.Α.Δ, όσο και σε γενικότερα θέματα διοίκησης επιχειρήσεων. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν την ανάγκη τους για διεύρυνση των γνώσεων και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους ή ακόμα και την ανάγκη για κάλυψη των ελλείψεων τους λόγω μη εξειδίκευσής τους. Σχετική έρευνα στο εξωτερικό¹⁸, για τη συνεχή επιμόρφωση των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, υπογράμμισε τη σημασία που δίνουν οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ για συνεχή επιμόρφωση γύρω από την εργασία τους, τη στρατηγική Δ.Α.Δ, το σχεδιασμό ανθρωπίνου Δυναμικού, τη νομοθεσία, τις αλλαγές στη Δ.Α.Δ, την εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών και τα πληροφοριακά συστήματα. Αυτό που αξίζει να διερευνηθεί, με βάση την παρούσα έρευνα, είναι αν η προσπάθεια στην απόκτηση γνώσεων ήταν μια πολιτική της επιχείρησης, έγινε με παρότρυνση ανώτερων, ή ήταν δική τους πρωτοβουλία ως αποτέλεσμα εσωτερικής ανάγκης για εμβάθυνση στο αντικείμενο ή και λόγω του εντεινόμενου ανταγωνισμού. Παρομοίως η παρατήρηση ότι όλοι ανεξαιρέτως οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ είναι συνδρομητές σε επιστημονικά περιοδικά, δείχνει την προσπάθεια για ενημέρωση σε θέματα του αντικείμενου τους. Τα επιστημονικά περιοδικά σε πολλές περιπτώσεις τους τα

¹⁸ Jones, 1994, σελ.44-60.

παρέχει η ίδια η επιχείρηση, μέσω εκδόσεων που επιμελείται η ίδια, ή μέσω συνδρομών σε Πανεπιστημιακά ιδρύματα. Επίσης το διαδίκτυο παίζει σημαντικό ρόλο στην ενημέρωσή τους, κυρίως όμως χρησιμοποιείται από τους Υπευθύνους Δ.Α.Δ των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίοι συνήθως έχουν και απ' ευθείας ενημέρωση μέσω πρόσβασης στην ιστοσελίδα της μητρικής εταιρείας. Οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ελληνικών επιχειρήσεων ενημερώνονται κυρίως μέσω ελληνικών εκδόσεων (Πίνακας 18). Υπάρχουν όμως κάποιες μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, στις οποίες οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ενημερώνονται μέσω ξένων μόνο περιοδικών. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει διαφορετική νοοτροπία της Διοίκησης. Ίσως αντιπροσωπεύονται δύο διαφορετικές «σχολές», αφού αυτές οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις είναι νεοϊδρυθείσες και αναπτυσσόμενες που διευθύνονται από στελέχη προερχόμενα από το εξωτερικό και εκπαιδευμένα σε μεγάλα πανεπιστήμια του εξωτερικού ή προέρχονται από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ακόμα δεν μπορούμε να αποκλείσουμε την πιθανότητα να οφείλεται σε ιδιαιτερότητα του δείγματος. Η ενημέρωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων μέσω ελληνικών εκδόσεων είναι λογικό να επιδιώκεται σε μεγάλο ποσοστό, αφού απαιτείται η ενημέρωσή τους για τις εξελίξεις στον ελληνικό χώρο όπου δραστηριοποιούνται.

Πάντως δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου και επιστημονικής ενημέρωσης μέσω περιοδικών. Οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ όμως που είχαν εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ ήταν σε θέση να αναφέρουν πιο πολλά σε αριθμό εξειδικευμένα περιοδικά ή μέσα ενημέρωσης σχετικά με θέματα Δ.Α.Δ. Το γεγονός αυτό, αν και κρίνεται αναμενόμενο, η σημασία του χρήζει διερεύνησης.

Όσον αφορά την επάρκεια σε ξένες γλώσσες (Πίνακας 19) θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι το γεγονός ότι τα στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων γνωρίζουν περισσότερες ξένες γλώσσες (τουλάχιστον 2 και σε μερικές περιπτώσεις αναφέρθηκε και η γνώση και τρίτης γλώσσας) οφείλεται στις αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας τους σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον.

Με βάση τους Πίνακες 20 και 21 για τη συμμετοχή των Υπευθύνων σε κάποιο σύλλογο σχετικό με Δ.Α.Δ βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των πολύ μικρών επιχειρήσεων του δείγματος δεν συμμετέχει σε καμιά τέτοια οργάνωση, σε αντίθεση με μεγαλύτερες που τα αποτελέσματα δείχνουν το αντίθετο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη μικρότερου βαθμού δικτύωση των στελεχών των μικρότερων επιχειρήσεων, οι πιο πολλές από τις οποίες, είναι νεοϊδρυθείσες και με μικρή εμπειρία των δρώμενων στην ελληνική αγορά. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις ανήκουν, εκτός από τον Σύνδεσμο Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, και σε άλλες άτυπες οργανώσεις, στις οποίες συμμετέχουν κυρίως αναπτυγμένες και μεγάλες επιχειρήσεις με εκτεταμένα προγράμματα Δ.Α.Δ. και εξελιγμένες πρακτικές. Γενικά από το σύνολο των ελληνικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων του δείγματος το 50% μόνο ανήκει σε κάποιο σύλλογο σχετικό με θέματα Δ.Α.Δ, ποσοστό σίγουρα χαμηλό. Πολλοί όμως από του Υπευθύνους Δ.Α.Δ των μικρών επιχειρήσεων έδειξαν ενδιαφέρον να συμμετάσχουν σε κάποιο τέτοιο σύλλογο. Οι παρατηρήσεις αυτές δείχνουν τα περιθώρια ανάπτυξης που έχει ακόμα η Δ.Α.Δ στη χώρα μας, αφού η συμμετοχή σε τέτοιους οργανισμούς δίνει τη δυνατότητα για σύγκριση των πρακτικών (benchmarking), ενημέρωση για τις εξελίξεις του τομέα και ανταλλαγή απόψεων.

Η σημασία αυτών των συλλόγων και των περιοδικών συγκεντρώσεων τους έχει υποστηριχθεί από πολλούς συγγραφείς¹⁹, οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι το μέλλον του επαγγέλματος του Υπεύθυνου Δ.Α.Δ βασίζεται στην ανάπτυξη και ενημέρωση του. Πολλοί πιστεύουν ότι η Δ.Α.Δ χρειάζεται αυτές τις ετήσιες συγκεντρώσεις, τα συνέδρια με τη συμμετοχή και των πανεπιστημίων. Μάλιστα η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και της πανεπιστημιακής κοινότητας θα υποβοηθήσει τη συνεχή, πρακτική διαδικασία μάθησης που έχει προσανατολισμό το μέλλον. Με βάση όλα τα προαναφερόμενα για τον επαγγελματισμό των Υπευθύνων Δ.Α.Δ καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει χώρος για ανάπτυξη της εκπαίδευσης σε θέματα Δ.Α.Δ σε πανεπιστημιακό επίπεδο και της συνεχούς επιμόρφωσης των στελεχών. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολλά εξειδικευμένα στελέχη μπορεί να σχετίζεται με το ότι αυτά προέρχονται κυρίως από διαφορετικές λειτουργίες (βλέπε και τύπους καριέρας) και δεν απασχολήθηκαν εξολοκλήρου σε Τμήματα Δ.Α.Δ. Πάντως αν και είναι φανερό η ανάγκη για ανάπτυξη της εκπαίδευσης, πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω η ανάγκη για εξειδικευμένους Υπευθύνους Δ.Α.Δ ή αν πρέπει να διατηρηθεί ο γενικός χαρακτήρας των γνώσεων τους.

Αν δεν είναι λοιπόν η εξειδίκευση που χαρακτηρίζει τους Υπευθύνους Δ.Α.Δ τότε ποιο είναι το χαρακτηριστικό και απαραίτητο στοιχείο στη καριέρα τους που τους οδηγεί στη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ; Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει είναι ο μεγάλος αριθμός ετών προϋπηρεσίας. Κατά μέσο όρο (Πίνακα 22) απαιτούνται περίπου 22 χρόνια εργασιακής εμπειρίας ανεξαρτήτου επιχείρησης και τμήματος στο οποίο εργάστηκε. Ο μέσος όρος απασχόλησης

¹⁹ Roardman, 1999, σελ.216.

σε Τμήματα Δ.Α.Δ ειδικά είναι 12,5 χρόνια και για να φτάσουν στη θέση του Υπευθύνου του Τμήματος απαιτούνται 10,2 χρόνια. Προκύπτει, λοιπόν, ότι χρειάζεται γενικότερη μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία, αλλά και εμπειρία στη λειτουργία συγκεκριμένα της Δ.Α.Δ. Όπως υποστηρίζεται από ερευνητές²⁰ «σκάλες καριέρας» (career ladders) δεν υπάρχουν πια. Μια σταδιοδρομία σχεδιάζεται πλέον με βάση ικανότητες που συλλέγονται έπειτα από ενασχόληση σε διάφορες τομείς, ώστε να αναπτυχθούν πολύπλευρα ταλέντα. Στο δείγμα μας, ειδικότερα, διαφοροποιήσεις μεταξύ ελληνικών – πολυεθνικών δεν παρατηρήθηκαν. Μικρή διαφορά όμως υπάρχει μεταξύ μεγάλων και μικρότερων επιχειρήσεων, αφού στις πρώτες τα χρόνια προϋπηρεσίας που απαιτούνται είναι αυξημένα σε σχέση με τις δεύτερες. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στην μεγαλύτερη εμπειρία που απαιτείται για ανάληψη βαρύτερων ευθυνών. Τα αποτελέσματα που δείχνουν (Πίνακας 25) ότι στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (άνω των 500 εργαζομένων) παρατηρείται μεγάλη προϋπηρεσία σε θέματα Δ.Α.Δ σε σχέση με μικρότερες, τονίζουν τη σημαντικότητα της εμπειρίας που πρέπει να διαθέτει ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ σε αυτές τις επιχειρήσεις για να αναλάβει μια θέση υψηλής ευθύνης. Σύμφωνα με αυτή την άποψη παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (Πίνακας 26) που δείχνουν πολυετή παραμονή σε Τμήματα Δ.Α.Δ σε μεγάλες επιχειρήσεις, που υπογραμμίζει την πείρα που πρέπει να αποκτηθεί σε ζητήματα Δ.Α.Δ. Επίσης το γεγονός ότι δεν αλλάζουν εύκολα οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ, εφ' όσον καθιερωθούν στις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ από τις μικρές αποχωρούν πιο γρήγορα, υποστηρίζει την άποψη ότι απαιτείται πολυετής προϋπηρεσία και απόκτηση εμπειρίας σε θέματα Δ.Α.Δ

²⁰ Creelnar, 1995, σελ.13-17.

Αυτό αποδεικνύεται και με βάση την εκτίμηση της κινητικότητας των Υπευθύνων Δ.Α.Δ. Είδαμε ότι στις πιο μικρές επιχειρήσεις (έως 299 εργαζόμενους) οι εργαζόμενοι μετακινούνται πιο πολύ σε σχέση με επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους (Πίνακας 28). Αυτό ίσως εξηγείται από το γεγονός ότι σε μικρότερες επιχειρήσεις οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης στην ίδια επιχείρηση είναι περιορισμένες, σε σχέση με μεγαλύτερες, λόγω του μικρότερου ύψους ιεραρχίας, αλλά ίσως και λόγω της ασφάλειας και επαγγελματικής αναγνώρισης που απολαμβάνει ένα στέλεχος μεγάλης επιχείρησης. Το χαρακτηριστικό αυτών των Υπευθύνων Δ.Α.Δ που εμφανίζουν μεγάλη κινητικότητα, ειδικά αυτών που βρίσκονται στις πιο μικρές επιχειρήσεις, είναι ότι κατά 75% ανήκουν στο γυναικείο φύλο και σε κάθε επιχείρηση που έχουν μετακινηθεί παραμένουν μικρό χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να εξηγείται, είτε με βάση λόγους οικογενειακούς, είτε προσωπικούς (αναζήτηση ικανοποιητικής εργασίας σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων και σε διαφορετικά τμήματα). Όπως υποστηρίζεται από την θεωρία²¹ υπάρχουν διαφορές στην επιλογή σταδιοδρομίας ανάλογα με το φύλο. Έρευνες έχουν δείξει ότι «επιτεύξεις στην καριέρα» (career achievement) είναι πιο σημαντικές στις γυναίκες managers στην αρχή της καριέρας τους από ότι είναι οι οικογενειακές και προσωπικές σχέσεις. Στην πορεία όμως παρατηρείται μια προσπάθεια για επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Η μεγάλη κινητικότητα των στελεχών μικρών επιχειρήσεων παρατηρείται και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (ή λειτουργιών). Και εδώ η εξήγηση μπορεί να είναι η ίδια με παραπάνω, δηλαδή η αναζήτηση μεγαλύτερων δυνατοτήτων εξέλιξης ή

²¹Wilson & Davis, 1999, σελ.101-107: αναλύεται η επαγγελματική πορεία των managers και ο τρόπος που λαμβάνουν αποφάσεις για τη σταδιοδρομία τους, ειδικά οι γυναίκες managers.

υπάρχει κάποια συσχέτιση με το φύλο των ερωτηθέντων (προσωπικά-οικογενειακά ζητήματα). Γενικά πάντως η πλειοψηφία των στελεχών εμφανίζει μια κινητικότητα κυρίως μεταξύ 2 ή 3 επιχειρήσεων και μεταξύ 2 ή 3 τμημάτων. Σε μικρότερα ποσοστά παρατηρείται μετακίνηση σε περισσότερες επιχειρήσεις και περισσότερα τμήματα.

Με βάση την κινητικότητα των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, από επιχείρηση σε επιχείρηση και μεταξύ τμημάτων, κατατάξαμε τη σταδιοδρομία των στελεχών σε τέσσερις κατηγορίες (Πίνακας 31). Η πλειοψηφία των στελεχών παρουσιάζει τύπο καριέρας με το χαρακτηρισμό «κινητικός τύπος» (διαφορετικές επιχειρήσεις και διαφορετικά τμήματα) και σε μικρότερο ποσοστό τον «λειτουργικό» και «τοπικιστικό τύπο». Χαρακτηριστικό είναι ότι ο επιχειρησιακός τύπος δεν παρατηρήθηκε καθόλου στο δείγμα μας. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε τυχαίο γεγονός ή σε ιδιαιτερότητα του δείγματος, αλλά σίγουρα είναι κάτι που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με παλιότερα αποτελέσματα έρευνας²², όπου ερωτηθέντες οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ χαρακτήρισαν τον «κινητικό» τύπο ως τον λιγότερο αποτελεσματικό. Το μεγάλο ποσοστό όμως εμφάνισης του τύπου αυτού στην παρούσα έρευνα, αλλά και σύμφωνα με άλλες έρευνες και σε επιχειρήσεις άλλων κλάδων, μπορεί να οφείλεται σε λόγους ιδιαίτερους για τον ελληνικό χώρο. Το γεγονός ότι στην Ελλάδα η Δ.Α.Δ δεν έχει μεγάλη ανάπτυξη, ή τουλάχιστον δεν είχε ακόμα την τελευταία δεκαετία, είχε ως συνέπεια να εργασθούν στον τομέα αυτό πολλά στελέχη από άλλες λειτουργίες. Επίσης σε συνδυασμό με την υψηλή

²² Κανελλόπουλος, 1990, Κεφ. V, σελ. 150.

κινητικότητα μεταξύ επιχειρήσεων, για τους λόγους που αναφέραμε, διαμορφώνεται το μεγάλο ποσοστό «κινητικού» τύπου.

Διαφορές μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρατηρήθηκαν, αλλά υπάρχει συσχέτιση του φύλου με τους τύπους καριέρας. Συγκεκριμένα οι άνδρες Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ανήκουν κυρίως στον κινητικό τύπο σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες συναδέλφους τους (Πίνακας 32 & Διάγραμμα 7). Επίσης οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό λειτουργικού και τοπικιστικού τύπου. Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να εξηγηθούν με βάση το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι ανερχόμενες στον συγκεκριμένο τομέα την τελευταία δεκαετία εμφανίζοντας και αυτές υψηλά ποσοστά κινητικότητας. Οι λόγοι για αυτή την κινητικότητα πιθανότατα ταυτίζονται με αυτούς που αναφέραμε παραπάνω (επαγγελματικές επιδιώξεις). Το χαμηλότερο ποσοστό όμως κινητικότητας σε σχέση με τους άνδρες μπορεί να οφείλεται στη μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια που επιζητούν οι γυναίκες. Με τη σειρά του αυτή η τάση των γυναικών μπορεί να οφείλεται σε λόγους οικογενειακούς / προσωπικούς, που τις ωθούν στην αναζήτηση μεγαλύτερης σταθερότητας στην επαγγελματική σταδιοδρομία τους, ώστε να τη συνδυάζουν και με τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Επίσης τα υψηλά ποσοστά λειτουργικού και τοπικιστικού τύπου εξηγούνται με βάση την ίδια αιτιολογία, αφού η άσκησης της ίδιας λειτουργίας, ακόμα και σε διαφορετικές επιχειρήσεις, υποδηλώνει μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια²³.

²³Pulkkinen, Ohranen & Tolvanen, 1999, σελ.37-58: παρέχονται ερευνητικές ενδείξεις για τη σχέση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που επηρεάζουν τον επαγγελματικό προσανατολισμό και την επιθυμητή σταθερότητα και ασφάλεια.

Η πλειοψηφία των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 33, είναι γυναίκες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί λόγω της τάσης που υπάρχει, τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες γυναίκες να καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις. Ειδικότερα όμως, για τη συγκεκριμένη θέση, οφείλεται στην επικράτηση της άποψης που υποστηρίζει ότι οι γυναίκες είναι καταλληλότερες για ενασχόληση με θέματα Δ.Α.Δ, λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους. Αυτό συμβαίνει κυρίως, γιατί οι γυναίκες θεωρούνται πιο ευαίσθητες με τους συνάνθρωπους τους και συναδέλφους τους, επιδεικνύουν μεγαλύτερη διπλωματικότητα και ευελιξία, σημαντικά στοιχεία για τις διαπραγματεύσεις, είναι πιο προσιπές και γενικά θεωρείται ότι η παρουσία τους συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος στην επιχείρηση. Ακόμα η λειτουργία της Δ.Α.Δ θεωρείται καταλληλότερη για γυναίκες σε σχέση με άλλες πιο «σκληρές», όπως παραγωγή, πληροφοριακά συστήματα (IT), Οικονομικό Τμήμα κ.α. Τα παραπάνω στοιχεία στηρίζονται και βιβλιογραφικά με βάση έρευνες που έδειξαν την τάση να προτιμούνται γυναίκες για θέσεις Δ.Α.Δ (αλλά και μάρκετινγκ). Αυτό μπορεί να σχετίζεται και με ενδείξεις που υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες διαχειρίζονται και αντιλαμβάνονται καλύτερα τις διαδικασίες αλλαγής (change management)²⁴ ²⁵. Η Δ.Α.Δ είναι η κύρια λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με τη διοίκηση της αλλαγής. Ειδικά σε ένα τομέα, όπως ο φαρμακευτικός, όπου οι ανακατατάξεις τα τελευταία χρόνια είναι συνεχείς, φαίνεται ότι οι γυναίκες διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα από τη φύση τους για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτής της θέσης.

²⁴ Church, Siegal, Javitch & Wacławski, 1996, σελ. 25-30.

²⁵ Hall & Bright, 1994, σελ.9-12.

Το γεγονός ότι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, το ποσοστό των γυναικών είναι μεγαλύτερο από ότι είναι στις ελληνικές, μπορεί αν οφείλεται στη διαφορετική νοοτροπία (ή κουλτούρα)²⁶ που υπήρχε στις ελληνικές επιχειρήσεις να καταλαμβάνονται οι διευθυντικές θέσεις κυρίως από άνδρες. Τα τελευταία χρόνια αυτή η νοοτροπία φαίνεται να αναστρέφεται και καταλαμβάνονται όλο και περισσότερες διευθυντικές θέσεις από γυναίκες. Χαρακτηριστικό μάλιστα είναι ότι κάποιες από τις γυναίκες Υπευθύνους Δ.Α.Δ του δείγματος προήχθησαν στη θέση τους τελευταία χρόνια (βλέπε και παραπάνω για συσχέτιση φύλου με θέση Υπευθύνου Δ.Α.Δ).

Συσχέτιση του φύλου με την ηλικία δεν παρατηρήθηκε. Ανεξάρτητα από άλλα χαρακτηριστικά (π.χ. εκπαίδευση, φύλο, εξειδίκευση) ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ έχει ηλικία γύρω στα 50 έτη. Η ηλικία αυτή του επιτρέπει να έχει ανάλογη εργασιακή εμπειρία, ώστε να φτάσει σε διευθυντική θέση και συμβαδίζει με την υψηλή κινητικότητα στον τύπο καριέρας, ώστε να έχει αλλάξει πολλές επιχειρήσεις και τμήματα. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων υποδηλώνει το πόσο σημαντική είναι η εμπειρία και προϋπηρεσία για την κατοχή της θέσης αυτής. Οι μεμονωμένες περιπτώσεις όπου οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ είχαν νεαρή ηλικία ήταν, είτε σε επιχειρήσεις μικρές όπου δεν υπήρχαν ξεχωριστά Τμήματα Δ.Α.Δ, είτε σε πολυεθνικές και για στελέχη αυστηρά εξειδικευμένα. Η τελευταία παρατήρηση δεν υποδηλώνει κάποια σχέση εξειδίκευσης και γρήγορης ανέλιξης στη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ, αλλά σίγουρα η συσχέτιση των δύο χαρακτηριστικών πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο στο μέλλον. Επίσης το γεγονός ότι σε αυτές τις

²⁶ Wilson, 1998, σελ.396.

περιπτώσεις οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ ήταν γυναίκες, πρέπει επίσης να διερευνηθεί για να διαλευκανθεί αν υπάρχει συσχέτιση φύλου - εξειδίκευσης και ταχύτερης εξέλιξης.

Πάντως το σίγουρο είναι ότι αναμένεται η πλειοψηφία των ανδρών Υπευθύνων Δ.Α.Δ να είναι παντρεμένοι με παιδιά, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών Υπευθύνων Δ.Α.Δ να είναι μικρότερο. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα (Πίνακες 37 & 38). Οι διαφορές που παρατηρήθηκαν μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων, ότι δηλαδή στις πρώτες οι γυναίκες Υπεύθυνες Δ.Α.Δ είναι σε υψηλότερο ποσοστό ανύπαντρες και χωρίς παιδιά, υποδηλώνει πιθανότητα τη μεγαλύτερη αφοσίωση τους στην καριέρα. Το σχετικά υψηλό ποσοστό κινητικότητας, που συνεπάγεται και μικρότερη ασφάλεια - σταθερότητα, μπορεί να συνδέεται με την τάση για μη δημιουργία οικογένειας σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους που κατορθώνουν να συνδυάσουν καριέρα και οικογένεια σε μεγαλύτερο ποσοστό. Πάντως, όπως σχολίασαν ιδιαίτερα κάποιοι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ, τα οικογενειακά βάρη τα είχαν αναλάβει κυρίως οι σύζυγοί τους και μάλιστα αναγνώρισαν ότι χωρίς την βοήθεια τους δεν θα κατάφερναν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης τους.

Είδαμε παραπάνω κάποια χαρακτηριστικά των Υπευθύνων Δ.Α.Δ. Τελικά ποιοί είναι οι κύριοι παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης των Υπευθύνων Δ.Α.Δ; Αναφέραμε ότι θα μπορούσε να υπάρχει συσχέτιση του φύλου και της εξειδίκευσης σε θέματα Δ.Α.Δ και γρηγορότερης ιεραρχικής εξέλιξης. Σύμφωνα όμως με την προσωπική γνώμη των Υπευθύνων Δ.Α.Δ του δείγματος, τόσο το

φύλο, όσο και η εξειδίκευση δεν παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι κυριότεροι παράγοντες εξέλιξης που αναφέρονται²⁷ είναι τόσο προσωπικοί (φιλοδοξία, αυτοπεποίθηση, αφοσίωση και πίστη στην επιχείρηση, εμπειρία), όσο και διαπροσωπικοί (ομαδικότητα, ικανότητες δικτύωσης κ.α.). Κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων Υπευθύνων Δ.Α.Δ (Πίνακας 39) του δείγματος τα κυριότερα στοιχεία είναι η γνώση της φιλοσοφίας, της κουλτούρας και των λειτουργιών της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει κοινός προσανατολισμός των λειτουργιών Δ.Α.Δ και των στόχων της επιχείρησης, αλλά και οι κοινωνικές δεξιότητες που διαθέτει σαν προσωπικότητα (η ικανότητα στην επικοινωνία, η ευπροσηγορία κ.α.). Επίσης αρκετά σημαντικός παράγοντας αναφέρθηκε η ακεραιότητα και η σεβασμιότητα του Υπευθύνου Δ.Α.Δ, ώστε να αποτελεί σημείο αναφοράς για όλους, να λειτουργεί καταλυτικά, να έχει βαρύτητα ο ρόλος του, τόσο στα ανώτερα στελέχη, όσο και στο κατώτερο προσωπικό. Επίσης η συνεχής επιμόρφωσή τους είναι σημαντική, ώστε να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις και προσανατολισμούς του επαγγέλματος τους και των πρακτικών της Δ.Α.Δ. Όμως οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ υποστηρίζουν σθεναρά ότι τελικά είναι πιο αναγκαία η ικανότητα να μπορεί ένα διευθυντικό στέλεχος να δει τη «γενική εικόνα» και όχι να έχει πολύ εξειδικευμένη οπτική γωνία. Για αυτό το λόγο για τις θέσεις του Υπευθύνου Δ.Α.Δ προτιμούνται κυρίως «generalists» και όχι «specialists». Οι «specialists» μπορεί να λειτουργούν ως υποστηρικτή ομάδα για τη διεκπεραιώση ειδικών καθηκόντων. Σε αυτό μπορεί να αντιστοιχεί και το υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησαν ότι η μελλοντική ζήτηση για εξειδικευμένα

²⁷ Kelly & Gennall, 2000, σελ. 22-37.

στελέχη θα αυξηθεί το μέλλον (Πίνακας 41). Στη βιβλιογραφία²⁸ μάλιστα υποστηρίζεται ότι οι νεώτερες γενιές στελεχών Δ.Α.Δ θα έχουν εξειδικευμένες γνώσεις που θα τους δίνουν πλεονέκτημα, τουλάχιστον στα πρώτα βήματα της καριέρας τους. Για ανώτερες θέσεις όμως στη Δ.Α.Δ είναι απαραίτητη η εμπειρία, που θα παίζει πάντα μεγάλο ρόλο.

Το γεγονός ότι δεν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων, ούτε και διαφοροποίηση μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών, δείχνει ότι στο σύνολό τους πλέον οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τι απαιτείται, ώστε ένας Υπεύθυνος Δ.Α.Δ, να είναι αποτελεσματικός, είτε στις ελληνικές, είτε σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες πλέον εταιρείες αναγνωρίζουν την σημασία της Δ.Α.Δ και υποστηρίζουν ότι η σπουδαιότητα της θα αυξηθεί στο μέλλον (Πίνακας 40). Ειδικά στην Ελλάδα όπου ο τομέας ακόμα είναι νέος, η παρεχόμενη σχετική εκπαίδευση ανεπαρκής, και η σύνδεση της Δ.Α.Δ με την απόδοση της επιχείρησης υποστηριζόμενη ακόμα μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, τα περιθώρια ανάπτυξης της λειτουργίας είναι αρκετά μεγάλα.

²⁸ Canadian HR Reporter, 2001, σελ. 1-2.

II.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, όπως έχει επισημανθεί, για την εκτίμηση της κατάστασης της Δ.Α.Δ σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις στη Ελλάδα και των χαρακτηριστικών των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, είναι απλώς διερευνητική και βασίζεται σε ένα μικρό δείγμα επιχειρήσεων του φαρμακευτικού τομέα, σχετικά με το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Αν και έγινε προσπάθεια να συμπεριληφθούν, όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών, τόσο ελληνικές όσο και πολυεθνικές, τελικά δεν κατέστη δυνατό να αποφευχθούν αδυναμίες στο δείγμα. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις είναι όλες ελληνικές και διαθέτουν μονάδες παραγωγής, σίγουρα διαφοροποιούν το λειτουργικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων αυτών, σε σχέση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που ασχολούνται κυρίως με θέματα διανομής και προώθησης.

Τα ερωτήματα που διατυπώθηκαν εξ αρχής και τα συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν τελικά, θα πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω, ώστε να εκτιμηθούν με στατιστικές μεθόδους και να καταλήξουμε σε ασφαλή, κατά το δυνατόν, πορίσματα. Από την έρευνα, και λόγω της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, δεν αποκλείστηκε ο υποκειμενικός παράγοντας. Πολλές απαντήσεις των ερωτηθέντων Υπευθύνων Δ.Α.Δ σίγουρα περιέχουν το στοιχείο της προκατάληψης και της υποκειμενικότητας, καθώς φάνηκε να επηρεάζονται σε διάφορα ζητήματα από την προσωπική τους εμπειρία και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και την προσπάθεια να ενισχύσουν το δικό τους επαγγελματικό προφίλ. Στο ερωτηματολόγιο έγινε προσπάθεια να καλυφτεί όλο το φάσμα των

πιθανών απαντήσεων, αλλά πολλές φορές η μεγάλη έκταση των απαντήσεων, σε συνδυασμό με τον περιορισμένο χρόνο των Υπευθύνων Δ.Α.Δ, οδήγησαν σε μη προσεκτική συμπλήρωση των απαντήσεων ή ελλιπή απάντηση τους. Ένδειξη αυτού του περιορισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν απάντησαν όλοι οι συμμετέχοντες στο δείγμα μας σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Ο κύριος όμως περιορισμός στην παρούσα εργασία προέρχεται από την ίδια τη φύση του κλάδου που επιλέχθηκε να μελετηθεί. Η φαρμακευτική βιομηχανία διέρχεται μια περίοδο μεγάλων αλλαγών και ανακατατάξεων που επηρεάζουν, τόσο το ανταγωνιστικό περιβάλλον, όσο και την εσωτερική δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων. Επομένως τα συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να εξαχθούν, περιέχουν το στοιχείο του πρόσκαιρου, καθώς ο φαρμακευτικός κλάδος βρίσκεται υπό καθεστώς συνεχών αλλαγών, αλλά και η ίδια η λειτουργία της Δ.Α.Δ διέρχεται μια μεταβατική περίοδο. Επίσης η ιδιαιτερότητα του φαρμακευτικού κλάδου, ως προς το προσωπικό που απασχολείται σε αυτόν (επιστημονικό προσωπικό, ερευνητικό προσωπικό με PhDs,) διαφοροποιεί τη Δ.Α.Δ από άλλους κλάδους, καθώς το υψηλό επίπεδο του προσωπικού αυτού και οι ιδιαιτερότητες του, συνεπάγεται τη χρήση διαφορετικών πρακτικών Δ.Α.Δ και την ύπαρξη ιδιόμορφων εργασιακών σχέσεων. Αδιαμφισβήτητα, οι βασικές αρχές και θεωρίες της Δ.Α.Δ έχουν ισχύ και σε έναν ιδιαίτερο κλάδο, όπως τον φαρμακευτικό, αλλά οι όποιες διαφοροποιήσεις και ιδιαιτερότητες που παρατηρούνται θα πρέπει να διερευνηθούν βαθύτερα, ώστε τα αποτελέσματα μιας έρευνας να μπορούν να υποστηριχτούν και να εκτιμηθούν με βάση επαρκή θεωρητικά στοιχεία.

III.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με αφορμή την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και τους περιορισμούς που διατυπώθηκαν, διαπιστώθηκαν κάποια σημεία που μπορούν να αποτελέσουν το πεδίο μελλοντικών ερευνητικών προσπαθειών. Καταρχήν, τα ερωτήματα που τέθηκαν και τα συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν πρέπει να υποστηριχθούν με βάση κάποια έρευνα πολύ μεγαλύτερης έκτασης. Ίσως η συσχέτιση τους με τα αποτελέσματα άλλων κλάδων, μπορεί να οδηγήσει σε μια γενικότερη εικόνα, όσον αφορά την κατάσταση της Δ.Α.Δ στη χώρα μας και το επάγγελμα του Υπευθύνου Δ.Α.Δ στην Ελλάδα.

Μελλοντικές έρευνες μπορούν να επικεντρωθούν σε πιο ειδικά ζητήματα που θίχτηκαν με την παρούσα έρευνα. Για παράδειγμα, αξίζει να εξεταστεί πόση τελικά είναι η επιρροή των Υπευθύνων Δ.Α.Δ. Θεωρητικά συμμετέχουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, αλλά το ερώτημα παραμένει για το πόσο μπορούν να επηρεάσουν τις εξελίξεις και για το ποιοί είναι οι κύριοι παράγοντες που παίζουν ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπρόσθετα, η ερευνητική προσπάθεια θα μπορούσε να επικεντρωθεί στο ερώτημα για το ποιά είναι η σχέση ιεραρχικής θέσης της Δ.Α.Δ με την απόδοση της επιχείρησης. Επίσης, ερωτήματα που αφορούν τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ πρέπει να απαντηθούν, όπως, πόσο αναπτυγμένες είναι και πόσο αποτελεσματικές. Είδαμε ότι οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ είναι πολλές και ποικίλες, αλλά τελικά τι επίπτωση έχουν συγκεκριμένες λειτουργίες στην απόδοση μιας επιχείρησης και ποιά η αποτελεσματικότητά τους, αποτελούν ζητήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Ειδικότερα, σε έναν κλάδο ιδιόμορφο, όπως τον φαρμακευτικό, θα

πρέπει να εξεταστεί ποιές λειτουργίες της Δ.Α.Δ έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και τι διαφοροποιήσεις σημειώνονται σε σχέση με άλλους κλάδους.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του Υπευθύνου Δ.Α.Δ είδαμε πολλούς παράγοντες που εμπλέκονται στην πορεία και επαγγελματική τους εξέλιξη. Ερωτήματα που δεν απαντήθηκαν στην παρούσα έρευνα και χρήζουν διερεύνησης αποτελούν το αν τελικά η πορεία της καριέρας τους είναι τυχαία ή προεπιλεγμένη, καθώς και αν η εξειδίκευση τελικά χρειάζεται ή όχι. Επίσης ένα σημαντικό ερώτημα, για το οποίο πραγματοποιούνται πολλές συζητήσεις και υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία για τις διάφορες απόψεις που επικρατούν, αποτελεί το αν η εμπειρία από εταιρείες διαφορετικών κλάδων και με διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη σημασία της Δ.Α.Δ, διαδραματίζει αρνητικό ή θετικό ρόλο στην σταδιοδρομία τους²⁹. Επιπλέον, πεδία μελλοντικής έρευνας μπορούν να αποτελέσουν ζητήματα που αφορούν την εκπαίδευση που πρέπει να παρέχεται στους Υπευθύνους Δ.Α.Δ και αν πρέπει να γίνεται με δική τους πρωτοβουλία ή είναι ευθύνη της επιχείρησης. Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν ζητήματα που αφορούν το ποιά είναι η ακριβής σχέση φύλου και διοικητικών θέσεων ή ειδικότερα με τη θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ, καθώς και αν υπάρχει διαφορά στην αντιμετώπιση από τους ανωτέρους ανάμεσα στα δύο φύλα ή ακόμα και μισθολογικές διακρίσεις. Η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στους Υπευθύνους Δ.Α.Δ. Η διερεύνηση των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτουν τα υπόλοιπα στελέχη των Τμημάτων Δ.Α.Δ θα μπορούσε να αποτελέσει πεδίο μελλοντικής διερεύνησης. Επίσης ενδιαφέρον θα παρουσίαζε

²⁹ Monks, 1993, σελ.55.: παρουσιάζονται ερευνητικές ενδείξεις σε παρόμοια ερωτήματα στην Ιρλανδία.

μια έρευνα σχετικά με το πώς αισθάνονται οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Δ.Α.Δ σχετικά με το επάγγελμα τους και πώς το κρίνουν οι ίδιοι.

Κλείνοντας πολύ χρήσιμη θα ήταν μια γενικότερη κοινωνιολογική προσέγγιση για τις προοπτικές της Δ.Α.Δ στην Ελλάδα, εμπλουτισμένη και με στοιχεία από διάφορους επαγγελματικούς κλάδους, εντασσόμενη σε ένα γενικότερο πλαίσιο με βάση τις εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην παγκόσμια αγορά.

III.4 Συμπεράσματα

Από την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων για τη Δ.Α.Δ σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, μπορούμε να υπογραμμίσουμε τα κύρια συμπεράσματα που εξάγονται από αυτήν.

Πρώτον, το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος και ειδικότερα ένα μεγάλο ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει ξεχωριστό Τμήμα Δ.Α.Δ δείχνει ότι έχει αρχίσει να αναπτύσσεται η Δ.Α.Δ με προοπτικές ακόμα μεγαλύτερης εξέλιξής της. Αυτό υποστηρίζεται και από την αρκετά υψηλή θέση που κατέχει στην ιεραρχία ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ που υποστηρίζει το στρατηγικό ρόλο που πλέον καλείται να παίξει. Αν και ο αριθμός των απασχολουμένων είναι σχετικά μικρός, οι στόχοι του Τμήματος Δ.Α.Δ αποσκοπούν στην υποβοήθηση των επιχειρηματικών στόχων της Διοίκησης, τη βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και στη δημιουργία καλού κλίματος στη

επιχείρηση. Οι σημαντικότερες λειτουργίες του Τμήματος συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με αυτές που αναφέρονται σε θεωρητικό επίπεδο, όπως στρατολόγηση / προσέλκυση / επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση απόδοσης, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις

Η συμμετοχή στη στρατηγική της επιχείρησης με διάφορους τρόπους υποστηρίζει την τάση να διαδραματίζει πλέον ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ σημαντικό ρόλο στην κατάστρωση της στρατηγικής της επιχείρησης και τη θεώρηση πλέον των ζητημάτων ανθρωπίνου δυναμικού ως στρατηγικής σημασίας.

Ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ αφιερώνει μεγάλο ποσοστό του χρόνου του σε θέματα Δ.Α.Δ και σε λίγες περιπτώσεις ασκεί άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες. Κυρίως απασχολείται με τις πιο σημαντικές λειτουργίες του Τμήματος, αλλά και με οικονομικά - διοικητικά θέματα και δημόσιες σχέσεις.

Το επίπεδο του επαγγελματισμού του είναι αρκετά υψηλό, με την πλειοψηφία των στελεχών να έχουν λάβει ανώτατη εκπαίδευση, αλλά και σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Η εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ είναι περιορισμένη, όμως γίνεται προσπάθεια επιμόρφωσης των στελεχών μέσω σεμιναρίων.

Το κύριο χαρακτηριστικό των Υπευθύνων Δ.Α.Δ είναι η μεγάλη εργασιακή τους εμπειρία, αλλά και η προϋπηρεσία σε Τμήματα Δ.Α.Δ. Η σταδιοδρομία τους χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη κινητικότητα, μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων και διαφορετικών τμημάτων. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγείται από το ότι το επάγγελμα αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα και στελεχώθηκε

κυρίως από προσωπικό άλλων τμημάτων, αλλά ίσως και με την άποψη ότι ένα στέλεχος με εμπειρία από διάφορες λειτουργίες και με πιο ευρείες γνώσεις είναι καταλληλότερο για μια θέση Υπευθύνου Δ.Α.Δ.

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του Υπευθύνου Δ.Α.Δ συμπεραίνουμε ότι η θέση του Υπευθύνου Δ.Α.Δ κατέχεται κυρίως από γυναίκες, οι οποίες μάλιστα είναι παντρεμένες ή έχουν παιδιά σε μικρότερο ποσοστό σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση δεν συγκαταλέγονται στους σημαντικότερους παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης. Αντίθετα σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται η γνώση της φιλοσοφίας, και κουλτούρας της επιχείρησης, η προσωπικότητα του στελέχους, και η ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Η εξειδίκευση σε θέματα Δ.Α.Δ δεν θεωρείται αναγκαία για την ιεραρχική εξέλιξη, αν και στο μέλλον η ζήτηση σε εξειδικευμένα στελέχη στη Δ.Α.Δ θα αυξηθεί σημαντικά. Παρομοίως και η σημασία της Δ.Α.Δ θα σημειώσει πρόοδο, ειδικά στον φαρμακευτικό κλάδο, αλλά και γενικότερα στον επιχειρηματικό κόσμο.

Σε γενικές γραμμές, μεγάλες διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους δεν παρατηρήθηκαν ή τουλάχιστον αυτές που σημειώθηκαν ήταν αναμενόμενες. Μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων επίσης δεν σημειώθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στις περιπτώσεις που παρατηρήθηκαν αυτές ήταν προβλεπόμενες, λόγω της υστέρησης που γνωρίζαμε από προηγούμενες έρευνες ότι παρουσιάζει η Δ.Α.Δ στην Ελλάδα σε σύγκριση με το εξωτερικό. Ανάπτυξη, όμως, έχει σημειωθεί και πλέον αναγνωρίζεται η σημασία και σπουδαιότητα της Δ.Α.Δ στην καλύτερη λειτουργία

και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στις εξελίξεις αυτές συνετέλεσαν οι μεγάλες αλλαγές που σημειώνονται στο φαρμακευτικό χώρο, οι ανακατατάξεις που συντελούνται και οι αλλαγές που επιβάλλονται, ώστε να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα και να βρουν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Δ.Α.Δ σε αυτό το στάδιο διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο.

Κλείνοντας πρέπει να συμπληρώσουμε την άποψη κάποιων στελεχών του φαρμακευτικού χώρου και της Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με αυτούς ο φαρμακευτικός κλάδος είναι ένας τομέας πολύ ενθουσιώδης και γεμάτος προκλήσεις για να εργασθεί κάποιος. Παρομοίως η Δ.Α.Δ είναι μια λειτουργία πολύ απαιτητική, με συνεχείς και δύσκολες προκλήσεις, αλλά σίγουρα είναι η καλύτερη εποχή για κάποιον να απασχοληθεί σε αυτήν³⁰. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από managers - generalists που θα έχουν ποικίλες εμπειρίες και που δεν φοβούνται την αλλαγή και τη συνεχή μάθηση. Οπως υποστήριξε διακεκριμένο στέλεχος της Δ.Α.Δ στη χώρα μας: *«απαραίτητα προσόντα για κάποιον που θέλει να εργασθεί στον τομέα αυτό αποτελούν το να είναι καινοτόμος, να διαθέτει ανοικτό μυαλό και να έχει άποψη για τη ζωή»*.

³⁰ Goldberg, 2001, σελ. 4-8.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Αύξηση τζίρου 11% το 2000 - Διεθνές περιβάλλον. Το DNA και οι φαρμακοβιομηχανίες. Ιστοσελίδα Σ.Φ.Ε.Ε.
- Βραβευμένες εργασίες, 4^{ος} Πανελλήνιος Φοιτητικός Διαγωνισμός: Ο Ανθρώπινος Παράγων στη Σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Μάιος 1998.
- Έρευνα: Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα. Ιστοσελίδα Σ.Φ.Ε.Ε
- Κανελλόπουλος, Κ.Χ. Διοίκηση προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1990.
- Κανελλόπουλος, Κ.Χ. Σχεδιασμός Σταδιοδρομίας. Αθήνα, 1992.
- Κανελλόπουλος,Κ.Χ. Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και πράξη. Αθήνα 2002
- Κανελλόπουλος, Κ.Χ. Κατσιούλας, Ε. Διοίκηση Προσωπικού :τα ανθρώπινα προβλήματα του management (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις & υπηρεσίες, θεωρία & πράξη). Αθήνα, Άλφα, 1981.
- Κανελλόπουλος, Κ.Χ, Παπαλεξάνδρη, Α.Ν. Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. International Publishing, Αθήνα 1990.
- Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. Management 1^{ης} γραμμής. Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, 1999.
- Σκούφου, Δ. Απειλή χρεοκοπίας για ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες. Τα Νέα, 28 Σεπτεμβρίου 2002, σελ.42.
- Στοιχεία φαρμακευτικής αγοράς. Ιστοσελίδα ΣΦΕΕ.
- Τσουκαλίδης, Α. DNA: καταλύτης για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Executive Know-How, Οκτώβριος 2001, σελ.60-67.
- Χυτήρης, Λ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks 2001.

Ξενόγλωσση

- Achilladelis, B., Antonakis, N. The dynamics of technological innovation: the case of the pharmaceutical industry. Research Policy, 2001, Vol.30, σελ.535-588.
- Alexander, L.D. “Successfully Implementing Strategic Decisions“. Long Range Planning, 1985, Vol.18, No.3, σελ.91-97.
- Altman, W. When giants unite. Eurograduate 2001, σελ.117-123.
- Anonymous. The evolution of HR. Canadian HR Reporter, Toronto, Nov 5, 2001, Vol.14, Is.19, σελ.24-27
- Baill, B. The changing requirements of the HR professional – implications for the development of HR professionals. Human Resources Management, Summer 1999, Vol.38, No.2, σελ.171-176.
- Bamberger, P., Philips, B. Organizational environment & business strategy: parallel versus conflicting influences on human resources strategy in the pharmaceutical industry. Human Resources Management, Summer 1991, Vol.30, No.2, σελ.153 -182.
- Barney, J.B., Wright, P..M. On becoming Strategic Partner: The role of Human Resources in gaining competitive advantage. Human Resources Management Journal, 1998, Vol37, Num 1, σελ.31-46.
- Beardwell, I., Holden, L. Human Resources Management: A contemporary perspective. Prentice Hill, 1997.
- Bennett, N., Ketchen, D.J., Blanton Schultz, E.. An examination of HRM and Strategic decision making, Human Resources Management Journal, 1998, Vol37, Num 1, σελ.3-16.
- Blyton, B., Turnbull, P. Reassessing Human Resource Management. Sage, London 1992.
- Boardman, M. The learned profession. HR Magazine, Alexandria Sep 1999, Vol.44, Issue 9, σελ.216-218.
- Boscheck, R. Health Care Reform and the restructuring of the Pharmaceutical Industry. Long Range Planning, 1996, Vol.29, No.5, σελ.629-642.
- Boyd, D.P., Begley, T.M. Incorporating worldwide input into human resource decision making in high technology companies. Human Resource Planning, Tempe, 2000, Vol.23, Issue 2, σελ.22-37.

- Brewster, C. Strategic human resource management: The value of different paradigms. Management International Review, Wiesbaden, 1999, Vo.39, Suppl. Special Issue 3, σελ.45-60.
- Briggs, S., Keogh, W. Integrating Human Resource Strategy and Strategic Planning to achieve business excellence. Total Quality Management, Jul1999, Vol.10, Issue 4/5, σελ.447-455.
- Brochbank, W. If Human Resources were really strategically proactive: Present & Future Directions in HR's contribution to Competitive Advantage. Human Resources Management Journal, 1999 Vol38, Num 4, σελ.337-352.
- Brown D. HR's role in business strategy: still a lot work to be done. Canadian HR Reporter, Toronto Nov 2000, Vol. 14, Issue 19, σελ.1-2.
- Cardinal, B.L. Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing research and Development. Organization Science, Jan- Feb 2001, Vol.12, No.1, σελ.19-36.
- Cascio, F. W. Managing Human Resources. Productivity, quality of work, profits. McGraw-Hill, 1989.
- Chiavento, I. Advances and challenges in human resource management in the new millennium. Public personnel Management, Washington Spring 2001, Vol.30, Issue 1, σελ.17-26.
- Church, H.A., Siegal, W., Javitch, M., Waclawski, J., Burke, W.W. Managing organizational change: what you don't know might hurt you. Career Development International, 1996, Vol.1, No.2, σελ.25-30.
- Cimango, G. B. C. Corporate strategy R&D and technology transfer in the pharmaceutical industry: research findings. European Business Review, 2000, Vol.12, No.1, σελ.28-33.
- Clark, I. HRM – The reinvention of Modern Management?. Personnel Review, 1994, Vol.23, No.5, σελ.15-24.
- Cohen, C. Creating a human resources department. The CPA journal, Sep2000, Vol.70, Issue 9, New York, σελ.54-58.
- Conner, J., Ulrich, D. Human resource roles: Creating value, not rhetoric. Human Resource Planning, 1996, Vol.19, Issue 3, σελ.38-43.
- Creelman, J. Trends in career development. Management Development Review, 1995, Vol.8, No.6, σελ.3-17.

- Crow, M. Personnel in transition: The case of Polish women personnel managers. Personnel Review, 1998, Vol.27, Issue 3, σελ.243-262.
- Davenport, T.H., Beck, J.C. The strategy & structure of firms in the attention economy. Ivey Business Journal, London Mar/Apr 2002, Vol. 66, Issue 4, σελ.48-54.
- Delaney, B. Grooming yourself for leadership. Canadian HR Reporter, Toronto Apr 2002, Vol.15, Issue 7, σελ.7-9.
- DiFonzo, N., Bordia, P. A tale of two Corporations: Managing uncertainty during organizational change. Human Resources Management Journal, 1998, Vol37, Special Issue, Num 384, σελ.295 - 303.
- Drucker, P. Management Tasks, Responsibility & Practices. Harper & Row, New York, 1974.
- Edwards, P. More microwave reactors required. Drug Discovery Today, June 2001, Vol.6, No.12, σελ.1-2.
- El-Sabaa, S. The skills and career path of an effective project manager. International Journal of Project Management, 2001, Vol.19, σελ.1-7
- Farley, S.Ma, Rouse, B.W. Technology Challenges & Opportunities in the Biotechnology, Pharmaceutical & Medical Device Industries. Information Knowledge Systems Management, 2000, Vol.2, Is.2, σελ.133-142.
- Ferris, G.R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. F., Dwight,D. Human resources management: some new directions. Journal of Management, 1999, Vol. 25 Issue 3, σελ.385-412.
- Follis, E. Organization Development & human resources management: Planning for the future. Organization Development Journal, Chesterland Summer 2001, Vol.19, Issue 2, σελ.37-46.
- Galambos, L., Sturchio, J. Pharmaceutical Firms and the Transition to Biotechnology: A study in Strategic Innovation. Business History Review, Summer 1998,Vol.72, σελ.250-278.
- Gephart, R. Human resources, management, and personnel. Industrial & Labor Relations Review, Apr 99, Vol.52, Issue 3, σελ.486-489.
- Goldberg, M. Overview of the industry: A world of opportunities. Pharmaceutical Executive, Eugene Jul 2001, Supplem, σελ.4-8.
- Grundy, T. Human Resources Management – a Strategic Approach. Long Range Planning, August 1997, Vol.30, σελ.507-516.

- Guest, D. Personnel and Human resource Management: Can you tell the difference? Personnel Management, Jan 1989, σελ.48-51.
- Gunnigle, P., Moore, S. Linking Business Strategy and Human Resources Management: Issues and Implications. Personnel Review, 1994, Vol.23, No.1, σελ.63-84.
- Guthrie, J., Deepak, K.D. Corporate strategy, executive selection and firm performance. Human Resource Management, Summer 1998, Vol.37, No. 2, σελ.101-115.
- Hall, C., Davis, B. Human Resource Development and Senior Women Managers in the North – East. Executive Development, 1994, Vol.7, No.3, σελ.9-12.
- Harel, G. H., Tzafirir, S. S. The effect of HRM Practices on the Perception of Organizational & Market Performance of the firm. Human Resources Management Journal, 1998, Vol37, Special Issue, Num 384, σελ.185.
- Hays, S.W., Kearney, R.C. Anticipated changes in human resources management. Public Administration Review, Washington Sep/Oct2001, Vol.61, Issue 5, σελ.585-597.
- Hermel, P., Bartoli, A. Strategic and organizational innovations in the pharmaceutical industry- searching for total quality: the case of a large European pharmaceutical company. The TQM Magazine, 2001, Vol.13, No.3, σελ.169-174.
- Holbeche, L. Aligning Human Resources & Business Strategy. BH, 2001.
- Holden, L. New Challenges for European Human Resources Management. Human Resources Management Journal, London 2001, Vol.11, Issue 3, σελ.93-95.
- Homes, G. The hybrid manager. Industrial ABD commercial Training. 2001, Vol.33, No.1, σελ.16-25.
- Horrobin, D.F. Innovation in the pharmaceutical industry. Journal of the Royal Society of medicine, July 2000, Vol.93, σελ.341-348.
- Huang, T-C. The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personnel Review, 2001, Vol.30, No. 2, σελ.132 -141.
- Jackson, E.S., Schuler, R.S. Managing Human Resources A Partnership perspective. 7 th Edition South- Western College Publishing 1999.

- James, W. Best HR practices for today's innovation management. Research Technology Management, Jan/Feb 2002, Vol.45, Issue 1, σελ.57-60.
- Jan, W.M. Best HR practices for today: Innovation Management. Research Technology Management, J/F 2002, Vol. 45, Is.1, σελ.57-60.
- Jankowitz, A.D. Issuer in Human Resource Management in Central Europe. Personnel Review, 1998, Vol. 27, Issue 3, σελ.169-180.
- Jones, N., Fear, N. Continuing Professional Development: Perspectives from Human Resource Professionals. Personnel Review, 1994, Vol.23, No.8, σελ.44-60.
- Jones, O. Strategic HRM: The implications for pharmaceutical R&D. Technovation, 1996, Vol.16, No.1, σελ.21-32.
- Kager, P., Malek, J. J. Get ready to merge or diverge. Pharmaceutical Executive; Eugene; Aug 2001, Vol.21, Issue 8, σελ.52-60.
- Kelly, J., Gennard, J. Getting to the top: Career paths of personnel directors. Human Resources Management Journal, London 2000, Vol.10, Issue 3, σελ.22-37.
- Kelly, J., Gennard, J. The role of personnel directors on the board of directors. Personnel Review, 1996, Vol.25, Issue 1, σελ.7-18.
- Leonard, B. Meet the best in HR. HR Magazine, Sep. 98, Vol.3, Issue 10, σελ.95-98.
- Leonard, B. What do HR executives want from CEO's. HR Magazine, Alexandria Dec 1998, Vol. 43, Issue 13, σελ.92-98.
- Leonard, B. GM drives HR to the next level. HR Magazine, Alexandria Mar 2002, Vol.47, Issue 3, σελ.46-50.
- Lichter, B. J., Kurth, H. J. The impact of pharmacogenetics on the future of healthcare. Pharmaceutical Biotechnology, 1997, Vol.8, σελ.692-695.
- Lin, B., Darling, J. An analysis of the formulation of industry alliances: a focus on the pharmaceutical industry. Industrial Management & Data Systems, 1999, 99/3, σελ.121-127.
- Lipiec, J. Human Resource Management perspective at the turn of the century. Public personnel Management, Summer 2001, Vol.30, Issue 2, σελ.137-142.
- Marshall, J. Gender & Management: A critical Review of Research. British Journal of Management, 1995, σελ.55-63.

- McMorrow, J. Future trends in human resources. HR Focus, New York, Sep1999, Vol.76, Issue 9, σελ.7-9.
- Malek, J. J., Breggar, M.M. The new R&D paradigm. Pharmaceutical Executive; Eugene; Feb 2001, Vol.21, Issue 2, σελ.78-86.
- Malek, J.J., Kager, P., Dettmar, S. Running a tight ship Pharmaceutical Executive; Eugene; Feb 2002; Vol.22, Is.2, σελ.56-62.
- Massey, R. Taking a Strategic Approach to Human Resources Management. Health Manpower Management, 1994, Vol.20, No.5, σελ.27-30.
- Minehan, M. What the Future Holds for HR. HR Magazine, March 1997, σελ.1-3.
- Monks, K. Careers in Personnel Management. Personnel Review, 1993, Vol.22, No.1, σελ.55-66.
- Narasimba, S. Organizational knowledge, Human resource Management, and sustained competitive advantage: toward a framework. Competitiveness Review, 2000, Vol.10, Issue 1, σελ.123-132.
- Ottewell, S. The word is – innovation. Eurograduate, 2002, σελ.103-116.
- Petroni, A. Strategic career development for R&D staff: a field research. Team Performance Management: An International Journal, 2000, Vol.6, No.3/4, σελ.52-61.
- Pulkkinen, L., Ohranen, M., Tolvanenn, A. Personality Antecedents of Career Orientation and Stability among Women Compared to Men. Journal of Vocational Behavior, 1999, Vol.54, σελ.37-58.
- Purcell, J. Personnel and human resources managers: Power, prestige and potential. Human Resource Management Journal London 2001, Vol.11, Issue 3, σελ.3-4.
- Reilly, P. Human Resource Planning: an Introduction. IES Report, σελ.312.
- Resnick, J.T. A matter of reputation. Pharmaceutical Executive, Jun 2002, Vol.22, Is.6, σελ.74-84.
- Richbell, S. Trends and emerging values in human resource management. International Journal of Manpower, 2001, Vol.22, No.3, σελ.261-268.

- Sala, F. Drives and their vicissitudes in the management of human resources. Journal of Managerial Psychology, 1998, Vol.13, No.7, σελ.498-514.
- Saunders, B., Gerald, F. Time discounting in Relation to Career Preferences. Journal of Vocational Behavior, 2001, Vol.58, σελ.118-126.
- Schuller, R., Jackson, S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1987, Vol.1.
- Schuller, R.S., Jackson, S.E. HR issues and activities in mergers and acquisitions. European Management Journal, Jun 2001, σελ.1-16.
- Segalla, M., Rouzies, D., Flory, M. culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers. European Management Journal, 2001, Vol.19, No.1, σελ.44-57.
- Skinner, D., Mabey, C. Manager's perceptions of strategic HR change. Personnel Review, 1997, Vol.26, Issue5/6, σελ.467- 475.
- Soliman, F., Spooner, K. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. Journal of knowledge management, 2000, Vol.4, No.4, σελ.337-345.
- Staropoli, C. Cooperation in R&D in the pharmaceutical industry – The network as an organizational innovation governing technological innovation. Technovation, 1998, Vol.18, No.1, σελ.13-23.
- Stroh, L., Caligiuri, P.M. Strategic Human Resources : a new source for competitive advantage in the global arena. The International Journal of Human Resource Management, 1998, Vol.9, No.1, σελ. 342- 350.
- Storey, J. Developments in the management of human resources. Blackwell, 1992.
- Sunoo, B. P. How human resources support knowledge sharing. Workforce, Mar. 99, Vol.78, Issue 3, σελ.30-35.
- Tranter, D. Preparing for change. Pharmaceutical Science & Technology today, 1999, Vol2, No.3, σελ.89-90.
- Tyson, A., York, A. Human Resource Management. Made Simple Books, 3rd Edition, 1997.
- Tyson, A. The practice of Human Resource Strategy. Pitman Publishing, 1997.

- Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value & Delivering Results. Harvard Business Press, 1996.
- Ward, S. How knowledge management is impacting the pharmaceutical sector. Knowledge Management Review, March/April 2001, Vol.4, Issue 1, σελ.11.
- Watson, J.T. In search of HRM: beyond the rhetoric and reality distinction or the case of the dog that didn't bark. Personnel Review, 1995, Vol.24, Issue 4, σελ.6-12.
- Weiss, D.S. The "AAA" HR professional. Canadian HR Reporter, Toronto, Dec 2001, Vol.14, Issue 21, σελ.11-13.
- Willets, G. L. Human Resources: First Stop for Reengineers. Enterprise Reengineering, July 1996, σελ.1-3.
- Willmott, H. Business Process Re-engineering and Human Resource Management. Personnel Review, 1994, Vol. 23, No. 3, σελ.34-46.
- Wilson, E.M. Gendered career paths. Personnel Review, 1998, Vol. 27, Issue 5, σελ.396-410.
- Wilson, T., Davies, G. The changing career strategies of managers. Career Development International, 1999. Vol.4, No.2, σελ.101-107.
- Woiceshyn, J., Hartel, D. Strategies and performance of Canadian biotechnology firms: an empirical investigation. Technovation, 1996, Vol.16, No.5, σελ.231-243.
- Woodward, P.M. Communication networks: key to success of new technologies. Drug Discovery Today, June 2001, Vol.6, No.12, σελ.1.
- Xue, D. Tisdell, C. Safety & socio-economic issues raised by modern biotechnology. International Journal of Social Economics, 2000, Vol.27, No.7-10, σελ. 699-707.
- Yarnall, J. Career anchors: results of an organizational study in the UK. 1998, Vol.3, No.2, σελ. 56-61.
- Changes in Pharmaceutical Industry. Ιστοσελίδα Famar.
- Industry trends. Ιστοσελίδα E.F.P.I.A

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Φαρμακευτικές Εταιρείες

- 1.Abbott Laboratories
- 2.Bayer Hellas
- 3.Βιανέξ
- 4.Boehringer Ingelheim
- 5.Bristol Myers Squibb
- 6.Ελπέν
- 7.Φαμάρ
- 8.Φαρμασέρβ –Λίλλυ
- 9.Galenica
- 10.Genesis Pharma
- 11.Gerolymatos
- 12.Janssen-Cilag
13. Lundbeck
- 14.Novartis
- 15.Novo-Nordisk
- 16.Remek (Aпивita)
- 17.Schering Plough
- 18.SeronoHellas
- 19.Servier Hellas
- 20.Wyeth Hellas

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ