



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ HR ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

ΣΚΛΑΒΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ-ΝΙΚΟΛΕΤΑ

Υποβλήθηκε ως προαπαιτούμενο για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
(HRM)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ Ιανουάριος 2019

Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια στρατηγική πολιτική που εφαρμόζεται από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της οργανωσιακής διαχείρισης, της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, και της ανταγωνιστικότητας, με σαφή προσανατολισμό στον πελάτη. Ορίζεται ως το όραμα μιας εταιρίας που επιτυγχάνεται με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και που ταυτίζεται με τη βελτίωση και την ολοκλήρωση του συνόλου των λειτουργιών και των διαδικασιών, σε ένα πλαίσιο συνεχούς προόδου. Σε αυτό, η υλοποίηση αποτελεσματικών προγραμμάτων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων ανάγεται σε καταλυτικό στοιχείο της συνολικής διαδικασίας και συμβάλλει στην τελεσφόρηση της προσδοκώμενης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση του βαθμού της συνάφειας της όσο το δυνατό καλύτερης και ορθής διαχείρισης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με την επίτευξη της ολικής ποιότητας σε επίπεδο διοίκησης σε μια φαρμακευτική εταιρία.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την υλοποίηση της έρευνας είναι η μελέτη περίπτωσης. Για την εξέταση του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια φαρμακευτική εταιρία, χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης της BIANEΞ Α.Ε.. Η εν λόγω επιλογή αιτιολογείται από το γεγονός ότι η BIANEΞ Α.Ε. αποτελεί μια εξέχουσα εταιρία στον χώρο της εγχώριας φαρμακοβιομηχανίας, από το ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει και διαχειρίζεται είναι υψηλής ποιότητας και από το ότι είναι ανθρωποκεντρικά προσανατολισμένα, με το έμφυχο δυναμικό της να διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην αναπτυξιακή της πορεία. Από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή των αρχών της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων από τους διοικούντες της BIANEΞ Α.Ε. αξιολογείται θετικά για την επίτευξη της λειτουργικής αριστείας, της αποτελεσματικότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας της εταιρίας.

Λέξεις-Κλειδιά: Ολική Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Φαρμακευτική Εταιρία, BIANEΞ Α.Ε.

Abstract

Total Quality Management is a customer-oriented business strategy that aims to improve organizational management, product and service quality, and customer-oriented competitiveness. It is defined as the vision of a company, which is achieved with long-term planning, improvement and completion of all the functions and processes, in a context of continuous progress. Human Resource Management programs are catalysts for the overall process and contributes to the achievement of the expected Total Quality Management. The purpose of this study is to investigate the degree of relevance of the management of human resources capacities by achieving overall management quality in a pharmaceutical company.

The method for the implementation of the research is the case study. In order to examine the role of Human Resource Management in the achievement of Total Quality Management in a pharmaceutical company, we choose the case study of VIANEX S.A. This choice is justified by the fact that VIANEX S.A. is a leading company in the domestic pharmaceutical industry, with high quality in products and services. The human resource of VIANEX S.A. play a prominent role in its development. The analysis of the case study revealed that the implementation of the principles of modern Human Resource Management by the HR managers of VIANEX SA is positively evaluated to achieve the operational excellence, efficiency and Total Quality Management of the company.

Key words: Total Quality, Total Quality Management, Human Resource Management, Pharmaceutical Company, VIANEX S.A.

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Περίληψη..... | 1 |
| Λέξεις-Κλειδιά..... | 1 |
| Abstract..... | 2 |
| Key words..... | 2 |
| Περιεχόμενα..... | 3 |
| Εισαγωγή..... | 5 |
| Μέρος Α΄: Βιβλιογραφική επισκόπηση..... | 7 |
| Κεφάλαιο 1 ^ο : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 7 |
| 1.1 Ποιότητα..... | 7 |
| 1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 10 |
| 1.3 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων..... | 18 |
| 1.4 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 21 |
| Κεφάλαιο 2 ^ο : Συνεξέταση όρων..... | 23 |
| 2.1 Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 23 |
| 2.1.1 Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων..... | 23 |
| 2.1.2 Ομαδοσυνεργατική εργασία και ενδυνάμωση των εργαζομένων..... | 25 |
| 2.1.3 Εκπαίδευση και Επαγγελματική Εξέλιξη..... | 27 |
| 2.1.4 Αξιολόγηση απόδοσης..... | 29 |
| 2.1.5 Ανταμοιβή και αποζημίωση..... | 32 |
| Κεφάλαιο 3 ^ο : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Φαρμακοβιομηχανία..... | 35 |
| 3.1 Η Ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Φαρμακευτικές Εταιρίες...35 | |
| 3.2 Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις φαρμακευτικές εταιρίες..... | 37 |
| Μέρος Β΄: Ερευνητικό μέρος..... | 41 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο : Μεθοδολογία..... | 41 |
| 4.1 Η προβληματική και η σπουδαιότητα της έρευνας..... | 41 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Σκοπός της έρευνας..... | 42 |
| 4.3 Διατύπωση ερευνητικού και επιμέρους ερωτημάτων..... | 44 |
| 4.4 Μεθοδολογία της έρευνας: Μελέτη περίπτωσης και δευτερογενής έρευνα βιβλιογραφικού και διαδικτυακού υλικού..... | 44 |
| 4.5 Περιορισμοί της έρευνας..... | 45 |
| Κεφάλαιο 5 ^ο : Μελέτη περίπτωσης: BIANEΞ Α.Ε..... | 46 |
| 5.1 Προφίλ της εταιρίας..... | 46 |
| 5.2 Πολιτική ποιότητας της BIANEΞ Α.Ε..... | 51 |
| 5.3 Ανθρώπινο δυναμικό..... | 53 |
| Συμπέρασμα-Συζήτηση..... | 62 |
| Βιβλιογραφία..... | 66 |

Εισαγωγή

Προσωπικό κίνητρο για την ενασχόληση της ερευνήτριας με την παρούσα προβληματική, αποτέλεσε η εργασιακή εμπειρία της στον χώρο της φαρμακοβιομηχανίας. Ως μέρος και η ίδια του ανθρώπινου δυναμικού μιας εγχώριας φαρμακευτικής εταιρίας, έκρινε απαραίτητο και αναγκαίο να διερευνήσει και να επισημάνει το βαθμό συσχέτισης της επιτυχίας, της αποτελεσματικότητας, της κερδοφορίας και της ολικής ποιότητας μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον χώρο των φαρμάκων, με την ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Από τη μια, επιδίωξή της ήταν να καταδείξει τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στην εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μιας φαρμακευτικής εταιρίας και από την άλλη, επιθυμία της ήταν να καταστήσει σαφές ότι η αναγκαιότητα υιοθέτησης σύγχρονων αρχών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν στην ικανοποίηση του προσωπικού, δημιουργώντας έτσι μια αλυσίδα αξίας μεταξύ όλων των υπηρεσιών και των τμημάτων της.

Η παρούσα ερευνητική μελέτη αποσκοπεί πρωτίστως στην εξέταση του πώς εφαρμόζονται οι αρχές της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και πόσο η στρατηγική που σχεδιάζεται, οργανώνεται και υλοποιείται ως προς αυτή, συμβάλλει θετικά στην επίτευξη της ολικής ποιότητας στο πλαίσιο της συνολικής λειτουργίας σε μια συγκεκριμένη φαρμακοβιομηχανία (βλ. BIANEΞ Α.Ε.). Η σπουδαιότητα της εργασίας έγκειται στην έλλειψη βιβλιογραφικών ευρημάτων που να διερευνούν τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ταυτόχρονα και συνδυαστικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον χώρο των φαρμακευτικών εταιριών.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το πρώτο αφορά στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από τους βασικούς όρους της μελέτης. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αρχικά προσεγγίζεται σφαιρικά η γενική έννοια της ποιότητας και στη συνέχεια αναλύεται εκείνη που αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στην τρίτη ενότητα του ίδιου κεφαλαίου, εξετάζεται η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ στην τελευταία συνεξετάζονται οι δύο ανωτέρω κεντρικοί όροι της θεματικής. Στο δεύτερο κεφάλαιο του ίδιου μέρους, καταγράφονται διεξοδικά οι βασικότερες στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση ή

οργανισμό, καθώς επίσης εξετάζεται η ποιότητα και οι πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως βρίσκουν έμπρακτη εφαρμογή στις φαρμακευτικές εταιρίες.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά στην έρευνα. Συγκεκριμένα στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρατίθενται οι πληροφορίες αναφορικά με τη μεθοδολογία. Συγκεκριμένα, καταγράφονται η προβληματική, η σπουδαιότητα της έρευνας και ο σκοπός της έρευνας, διατυπώνονται το ερευνητικό και τα επιμέρους ερωτήματα, καθώς επίσης και οι περιορισμοί της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης της BIANEΞ Α.Ε. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και με την παράθεση των βιβλιογραφικών παραπομπών.

Μέρος Α΄: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Κεφάλαιο 1^ο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Ποιότητα

Η εξέλιξη του όρου «Ποιότητα» υπήρξε εντυπωσιακή σε όλη την πορεία της ιστορίας του ανθρώπου. Αναφέρεται στον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και των μεταποιητικών βιομηχανιών, καθώς επίσης εκλαμβάνεται ως ευκαιρία προστιθέμενης αξίας και ως μια δυναμική στη σχέση κόστους-κέρδους της εκάστοτε εταιρίας. Η προέλευσή του, στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, εντοπίζεται από τον 13^ο αιώνα, από τη γαλλική λέξη «qualite» και την ακόμα παλαιότερη λατινική «qualitas», που σημαίνει «τι είδους», «από ποια φύση», «ποιο είδος» και αφορά στα γνωρίσματα της ουσίας και της φύσης ενός αντικειμένου. Υπό αυτό το θεωρητικό πρίσμα, η ποιότητα μπορεί να κατανοηθεί ως ένα χαρακτηριστικό στοιχείο ενός πράγματος (Usrof & Elmorsey, 2016).

Μετά την εισαγωγή του όρου στα λεξικά των γλωσσών, η εξέλιξή του δεν σταμάτησε ποτέ με αποτέλεσμα το νόημά του να διευρύνεται διαρκώς. Στον χώρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η λέξη «ποιότητα» βρήκε εφαρμογή γύρω από τις δράσεις των μεσαιωνικών συντεχνιών (Guild) του 13^{ου} αιώνα και αναφέρονταν στη δημιουργία ενός προτύπου που έπρεπε να ακολουθείται για την επιθεώρηση των προϊόντων. Το Guild ήταν μια ένωση τεχνιτών που ακολουθούσαν την ίδια κατευθυντήρια γραμμή για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, τα οποία επιθεωρούνταν ξεχωριστά πριν διατεθούν στην αγορά. Αν ένα προϊόν αξιολογούνταν ως κακό ή όχι αρκετά καλό, καταστρέφονταν. Τα υπόλοιπα λάμβαναν το σύμβολο του Guild, το οποίο αντιπροσώπευε τη δεξιοτεχνία των εργαζομένων και ενίσχυε τη φήμη της συντεχνίας. Αυτή η διαδικασία θεωρείται το θεμέλιο της Ποιότητας στις επιχειρήσεις (Epstein & Paarten, 2008).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να καθοριστεί τι είναι η ποιότητα στις επιχειρήσεις, καθώς υπάρχουν πολλαπλές προοπτικές. Μπορεί να εξηγηθεί ως το χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των δηλωμένων ή τεκμαρτών αναγκών των καταναλωτών. Υπό το πρίσμα των πελατών, η ποιότητα αφορά στο πρότυπο που κατασκευάζεται διαχρονικά, βάσει του οποίου εκτιμούν την απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αναλογικά με τις προσδοκίες τους (ASQ:

Quality Glossary-Q). Σύμφωνα με τον Crosby (1979) η ποιότητα είναι η *συμμόρφωση στις απαιτήσεις*, τόσο των παραγωγών όσο και των πελατών. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ενδεχομένως θα λειτουργήσουν καλύτερα ή χειρότερα από τις απαιτήσεις ή τις προσδοκίες. Αν αυτά βαθμολογηθούν θετικά, συνεπάγεται ότι η ποιότητά τους είναι ευρέως αποδεκτή, χωρίς φυσικά αυτό να σημαίνει ότι λείπουν οι εξαιρέσεις, που σχετίζονται με τις αντιλήψεις των ατόμων. Η ποιότητα αποτελεί επίσης μια δήλωση σχετικά με το είδος της διαχείρισης ή του μάνατζμεντ όσον αφορά στην απόδοση του εργαζομένου και του είδους της εργασίας που αυτός παράγει. Αυτό που πρέπει να καταστεί κατανοητό είναι ότι η ποιότητα είναι ένα καταλυτικό συστατικό της παραγωγής των επιτυχημένων επιχειρήσεων και πρακτικών μάρκετινγκ (Usrof & Elmorsey, 2016).

Πριν από τον ορισμό του Crosby (1979) που προαναφέρθηκε, τη δεκαετία του 1950 ο όρος «ποιότητα» ήταν ταυτισμένος με την αξία, ενώ το 1960 η έννοια της ποιότητας συσχετίστηκε με τη *συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών στα πρότυπα*, καθώς και με την *καταλληλότητά τους* (Juran, 1964; Juran & Godfrey, 1999). Τη δεκαετία του 1980 η ποιότητα κατέστη συνώνυμη με ένα ορισμένο επίπεδο τελειότητας ή αρετής (Chaplin, 1981), καθώς και την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών (Deming, 1986). Η τελευταία αυτή προσέγγιση, εισήγαγε τη σύγχρονη έννοια της ποιότητας, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα εκλαμβάνεται ως μια αέναη κυκλική πορεία βελτίωσης βάσει μιας διαρκούς εξελικτικής διαδικασίας.

Το 1990 ο International Standardization Organization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) προσδιόρισε ως ποιότητα όλα τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, τα οποία ικανοποιούν, είτε σε μεγάλο είτε σε μικρό βαθμό, τις ανάγκες από την αξιοποίηση ή τη χρήση του. Την ίδια δεκαετία δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αναγκαιότητα απουσίας ελαττωμάτων, αποφυγής δυσαρεσκειών των πελατών ή καταναλωτών, καθώς και διατήρησης μιας σταθερής και ικανοποιητικής αγοραστικής αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Deming, 1993; Oakland, 1995). Η στόχευση αυτή στην κάλυψη των αναγκών των πελατών αποτελεί το χαρακτηριστικό της ποιότητας, όπως αυτό διαμορφώθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Νωρίτερα η διατήρηση της υψηλής ποιότητας αφορούσε στην αξιοπιστία και την ασφάλεια των προϊόντων και των υπηρεσιών, δηλαδή στην εξασφάλιση των βέλτιστων ιδιοτήτων που τα συνθέτουν υποστασιακά και ουσιαστικά (Τσιότρας, 2002; Κέφης, 2005).

Ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί πλήρως τις αυξημένες προσδοκίες του καταναλωτή ή του πελάτη, πληροί τα προκαθορισμένα πρότυπα, διέπεται από τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, κατασκευάζεται, οργανώνεται, εμπλουτίζεται, συντηρείται και ενισχύεται βάσει στρατηγικού σχεδίου (Τσιότρας, 2002). Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, η ποιότητα δεν αφορά μόνο στην εσωτερική φύση ή υπόσταση του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά και στην εξωτερική του διάσταση, που σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων των καταναλωτών ή πελατών. Όταν γίνεται λόγος για εσωτερική διάσταση της ποιότητας, εννοείται ο βαθμός τήρησης των προτύπων, δηλαδή των προδιαγραφών (Μπουραντάς, 2002).

Η χρήση του όρου «ποιότητα» από τις επιχειρήσεις, οδήγησε σταδιακά στην επικέντρωση του ενδιαφέροντος στα πρότυπα, δηλαδή στις προδιαγραφές τις οποίες πρέπει να πληροί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, καθώς και στον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή και του πελάτη. Τα ανωτέρω διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην αύξηση των κερδών μιας εταιρίας, στην επικράτησή της στον στίβο του ανταγωνισμού, στην ενίσχυση της φήμης και του μεριδίου αγοράς της σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Μέσω της διενέργειας εντατικών ποιοτικών ελέγχων και της οργάνωσης στρατηγικών πολιτικών διασφάλισης της ποιότητας, το παραγωγικό τμήμα των επιχειρήσεων εργάζεται αποτελεσματικότερα, καθώς επίσης αποδίδει τα μέγιστα με τις μικρότερες δυνατές απώλειες (Μπλάνας, 2003). Στο σύγχρονο οικονομικό σκηνικό, η διασφάλιση της ποιότητας των εταιριών δεν αποτελεί πια μόνο ένα συστατικό στοιχείο της επιτυχίας τους, αλλά μια μεταβλητή που καθορίζει τη βιωσιμότητά τους. Ο Juran (1999) αναγνώρισε ότι το πραγματικό κόστος της αποτυχίας σε μια επιχείρηση εντοπίζεται στις υλικές δαπάνες και στον χρόνο που απαιτείται για τη διόρθωση των λαθών που λαμβάνουν χώρα κατά την κατασκευή ενός προϊόντος ή κατά τον σχεδιασμό μιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Θεωρεί ότι με τη διασφάλιση της ποιότητας ελαχιστοποιούνται τα κρυφά έξοδα και το κόστος της αποτυχίας της επιχείρησης και έτσι εκλείπουν οι επιπτώσεις από τις δαπάνες και τη μείωση των πωλήσεων.

Σύμφωνα με τον Μπλάνα (2003) η ποιότητα αναφέρεται στα μετρήσιμα μέρη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δηλαδή στις διαστάσεις του/της που εξασφαλίζουν το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος για την επιχείρηση και τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών ή καταναλωτών. Η ποσοτικοποίηση των γνωρισμάτων

αυτών λαμβάνει χώρα ύστερα από τη διενέργεια κατάλληλων ερευνών και τον καθορισμό των αποτελεσματικότερων μεθόδων, που διευκολύνουν όλες τις ενδεδειγμένες μετρήσεις. Οι διαστάσεις της ποιότητας ενός προϊόντος αφορούν στην αξιοπιστία του, στη συμμόρφωσή του, στις επιδόσεις του, στην αντοχή του, στην ικανότητα επισκευής ή διόρθωσής του και στα χαρακτηριστικά του, αισθητικά και μη. Συγκεκριμένα, διενεργούνται μετρήσεις για το πόσο ικανοποιητικά λειτουργεί το προϊόν σε συγκεκριμένο χρόνο και υπό ορισμένες συνθήκες, για το κατά πόσο τα μέρη του συμφωνούν μεταξύ τους, με τις προδιαγραφές και με το κανονιστικό πλαίσιο της επιχείρησης, για τον βαθμό που η τιμή του ικανοποιεί τους πελάτες και αναδεικνύει τις λειτουργίες του, για τη συχνότητα εμφάνισης ανεπανόρθωτων βλαβών ή φθορών, για τις δυνατότητες επισκευής ή διόρθωσης των σφαλμάτων που σχετίζονται με τον χρόνο ζωής και αντικατάστασής του, καθώς επίσης και για τον βαθμό που τα χαρακτηριστικά του διευκολύνουν τη χρήση του, ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προκαλούν το αισθητικό ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Οι κυριότερες διαστάσεις ποιότητας μιας υπηρεσίας, εκτός από την αξιοπιστία που είναι κοινή με εκείνες του προϊόντος, είναι η ασφάλεια, η προσβασιμότητα, η ενσυναίσθηση, η ανταποκρισιμότητα και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, οι ποιοτικοί έλεγχοι, όσον αφορά στην αξιολόγηση μιας υπηρεσίας, μετρούν τον βαθμό, την αμεσότητα, την ακρίβεια και τον χρόνο κάλυψης των αναγκών του πελάτη, την εξειδίκευση και τις γνώσεις του εργατικού δυναμικού καθώς και το αίσθημα ασφάλειας που αποπνέει αυτό στον πελάτη, τον τρόπο που διευκολύνεται η πρόσβαση όλων των ατόμων στον χώρο (φυσικό ή διαδικτυακό) που παρέχεται η εν λόγω υπηρεσία, το κατά πόσο καλλιεργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης, κατανόησης και αμοιβαιότητα μεταξύ εργαζομένων και πελατών, τον βαθμό ετοιμότητας των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν τον πελάτη σε ταχύτατο χρόνο και καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, καθώς επίσης και την καταλληλότητα του χώρου (φυσικού ή διαδικτυακού), της αισθητικής κ.ά. (Μπλάνας, 2003).

1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 ως τις αρχές της δεκαετίας του 1980, άρχισε να εγκαταλείπεται σταδιακά η ιδέα ότι η ποιότητα θα πρέπει να προσεγγίζεται προληπτικά και ότι κάθε δράση προς την εξασφάλισή της επιφέρει ένα σημαντικό

κόστος στην επιχείρηση. Η αλλαγή αυτή σήμανε την απαρχή της εποχής της Διοίκησης Στρατηγικής Ποιότητας με την οποία έγινε στροφή από την εστίαση στο προϊόν στην εστίαση στον πελάτη. Σε αυτό το ιδεολογικό πλαίσιο η ποιότητα αναδείχθηκε σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας σύντομα εξελίχθηκε σε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με την οποία, αν και η ευθύνη για την επιτυχία της επιχείρησης εναποτίθεται σε όλους, η ελεγκτική διαδικασία μετατέθηκε στη διοίκηση. Η εξέλιξη αυτή καταγράφηκε όταν οι διοικήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν τη σχέση μεταξύ των κερδών και της ποιότητας (Godfrey et al., 1997). Για παράδειγμα, οι ιθύνοντες των αμερικανικών επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν τα σαφώς ανώτερα ποιοτικά ιαπωνικά προϊόντα και υπηρεσίες που τύγχαναν της μεγάλης αποδοχής του αγοραστικού κοινού, συνειδητοποίησαν ότι πρέπει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην ποιότητα. Κατανόησαν ότι τα χαμηλής ποιότητας αμερικανικά προϊόντα δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα ιαπωνικά και αποφάσισαν να προβούν σε αλλαγές, δίδοντάς τους έτσι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την αύξηση των πωλήσεών τους (Stuelpnagel, 1993).

Στην απόκτηση και την εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών ή των καταναλωτών έγκειται η ουσία της βελτίωσης της ποιότητας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να μετασχηματιστούν λειτουργικά έτσι ώστε να επενδύσουν στη μελλοντική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Με τους παράγοντες παρακίνησης που εισάγονται, οι εργαζόμενοι γίνονται παραγωγικότεροι και έτσι συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (Cambra-Fierro et al., 2014). Η ομαδική εργασία αποτελεί μια σημαντική πτυχή της στρατηγικής διοίκησης για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς η συνεργασία και η ενεργητική συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις δραστηριότητες της επιχείρησης θα οδηγήσει στην επίτευξη των ενοποιημένων οργανωτικών στόχων. Εξάλλου, έχει καταδειχθεί ερευνητικά ότι μια ομάδα ανθρώπων αποδίδει καλύτερα, όταν τα μέλη της αναπτύσσουν μια ισχυρή αίσθηση θετικότητας προς τους προσδοκώμενους και προκαθορισμένους στόχους (Livi et al., 2015).

Η συνεχής εξέλιξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι ο ακρογωνιαίος λίθος που αφορά στη βελτίωση της διαδικασίας παροχής προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες και τους καταναλωτές. Παράλληλα βοηθά στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας, πρωτοτυπίας και διαρκούς προόδου μέσα στον οργανισμό,

βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν κοινό όραμα και συνείδηση της αναγκαιότητας της ανάπτυξης μιας συνεχιζόμενης επικοινωνίας και της ενεργής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Agustiady, 2013; RochaLona et al., 2013). Οι πρωτοβουλίες ποιότητας, όπως είναι το ISO, το HACCP και άλλα προγράμματα ελέγχου ποιότητας, θεωρούνται σήμερα εξελιγμένες, καθώς η συνολική διαχείριση της ποιότητας έχει καθοριστεί και βελτιωθεί από διάφορες, ανεξάρτητες ομάδες ερευνητών. Ωστόσο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία φαίνεται ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός, που να αποδίδει εννοιολογικά επαρκώς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Harrington & Voehl, 2012; Syduzzaman et al., 2014). Η προσπάθεια καθορισμού μιας ενιαίας θεωρητικής προσέγγισης για τον όρο είναι ιδιαίτερος δύσκολη και προβληματική, καθώς βιβλιογραφικά καταγράφονται πολλαπλές ερμηνευτικές προσπάθειες. Το σίγουρο είναι ότι η πλειοψηφία αυτών επικεντρώνεται κυρίως στη συνεχή βελτίωση, στην εστίαση τους πελάτες και καταναλωτές, στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στη διαχείριση της διαδικασίας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως μια στρατηγική διαχείρισης των επιχειρήσεων ή των οργανισμών, που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας της οργανωτικής διαχείρισης, της ανταγωνιστικότητας και της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών με ιδιαίτερη αξία στους καταναλωτές και πελάτες (Lee et al., 2010). Σύμφωνα με τον Dias (2011) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα παράδειγμα στη διαχείριση, δηλαδή στο μάνατζμεντ, ενώ ο Kanji (2012) διατυπώνει ότι αποτελεί ένα όραμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που μπορεί να επιτευχθεί μόνο με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, με την οργάνωση και την εφαρμογή στρατηγικών πολιτικών ποιότητας, που οδηγούν σταδιακά στην εκπλήρωση του οράματος αυτού. Παράλληλα, έχει υποστηριχθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφορά στην ανάπτυξη, τη βελτιστοποίηση και την ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών και των διαδικασιών μιας επιχείρησης, προκειμένου να τις παρέχουν στους ικανοποιημένους πελάτες, μέσω μιας διαδικασίας συνεχούς προόδου (Patro, 2013).

Οι Liu και Liu (2014) ορίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ένα σύνολο τεχνικών και διαδικασιών για τη μείωση ή την εξάλειψη των διακυμάνσεων από μια παραγωγική δραστηριότητα ή ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, να ενισχυθεί η αξιοπιστία και να βελτιωθεί η ποιότητα. Οι Chao και συνεργάτες (2015) την ταυτίζουν με μια φιλοσοφία διαχείρισης που εφαρμόζεται

συχνά όταν το σύνολο εργάζεται υπέρ της βελτίωσης της ποιότητας σε διαφορετικούς πολιτισμούς και βιομηχανίες. Τέλος, οι Chaichi και Chaichi (2015) θεωρούν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η βασική στρατηγική που αξιοποιείται από τους ανθρώπινους πόρους, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς επίσης και ένας τρόπος διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων έτσι ώστε να αυξηθεί η συνολική αποτελεσματικότητα και να βελτιωθούν οι επιδόσεις για την πραγμάτωση μιας εξαιρετικής κατάστασης.

Όλες οι ανωτέρω εννοιολογικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καταδεικνύουν ότι παρ' όλο που διάφοροι ερευνητές εξετάζουν τα ζητήματα που την αφορούν από ποικίλες οπτικές γωνίες, εξακολουθεί να υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ομοφωνίας σχετικά με τη σημασία των αρχών, των πρακτικών και των αξιών της (Chung et al., 2008; Militaru, et al., 2013; Larina, 2015). Αρκετοί ερευνητές λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τα «σκληροπυρηνικά» όσο και τα «διαλλακτικά» στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να αναλύσουν την απόδοση του οργανισμού ή της επιχείρησης και να προβούν σε συγκριτικές αξιολογήσεις (Conley, 2015; Zeng et al., 2015; Sweis et al., 2015).

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που εξάγονται από τη βιβλιογραφία που αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ανυπαρξία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού και η παραδοχή ότι η επιτυχής εφαρμογή της εξαρτάται και καθορίζεται από τις πρακτικές που υιοθετούνται και τίθενται σε λειτουργία. Μόλις η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υλοποιηθεί μέσω των κατάλληλων μεθόδων, θα αποφέρει τα προσδοκώμενα υλικά και μη οφέλη για την επιχείρηση συνολικά και για τα μέλη της ατομικά, καθώς επίσης θα συμβάλλει στην ανάδειξη και την αναγνώρισή τους. Για παράδειγμα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποδεδειγμένα βελτιώνει την απόδοση της παραγωγής, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και των καταναλωτών (Topalovic, 2015), ενισχύει την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Benavides-Velasco et al., 2014), εμπλουτίζει τις γνώσεις όσον αφορά στη διαχείριση και το μάνατζμεντ της επιχείρησης (Duran et al., 2014), παρέχει επιπλέον κίνητρα και ανοίγει διαύλους επικοινωνίας (Taskov & Mitreva, 2015), αυξάνει τα κέρδη και βελτιώνει τους οικονομικούς δείκτες (O' Neill et al., 2016), συμβάλλει θετικά στην αειφόρο ανάπτυξη του οργανισμού (Todorut, 2012), προωθεί την ποιότητα και προάγει την καινοτομία στην οργάνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων (Zehir et al., 2012; Bon & Mustafa, 2013), κινητοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να συμμετέχουν

ενεργά και ενεργητικά (Freddy, 2014) κ.ά. Τα ανωτέρω οφέλη, ανεξάρτητα αν είναι άμεσα ή έμμεσα, πολλαπλασιάζονται αν οι διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συλλειτουργήσουν με εκείνες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με τους Schmidt και Finnigan (1992) στη βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντοπίζονται οι κυριότερες αρχές:

- της *Επιστημονικής Διοίκησης* που σχετίζεται με την αναζήτηση και τον εντοπισμό του καλύτερου δυνατού τρόπου για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας,
- της *Ομαδικής Δυναμικής* που αφορά στην οργάνωση και την ενσωμάτωση των θετικών στοιχείων της ομαδικής εμπειρίας,
- της *Κατάρτισης* και της *Ανάπτυξης*, που σχετίζονται με τη διενέργεια επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο,
- των *Κινήτρων Επίτευξης Στόχων*, σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν ικανοποίηση μέσω της ολοκλήρωσης,
- της *Συμμετοχής των Εργαζομένων*, που σχετίζονται με την άσκηση κάποιας επιρροής του εργατικού δυναμικού στην οργάνωση και τη λειτουργία της επιχείρησης,
- των *Κοινωνικοτεχνικών Συστημάτων*, σύμφωνα με τα οποία οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως ανοιχτά συστήματα,
- της *Οργανωτικής Ανάπτυξης*, βάσει της οποίας οι οργανισμοί μαθαίνουν να αλλάζουν, να προσαρμόζονται και να μετασχηματίζουν τη λειτουργία τους,
- της *Εταιρικής Κουλτούρας*, που σχετίζεται με τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις ιστορίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης,
- της *Νέας Θεωρίας περί Ηγεσίας*, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης καλείται να εμπνέει και να παρακινεί τους άλλους να δρουν και να αυτενεργούν για το κοινό του συνόλου,
- της *Έννοιας της Σύνδεσης των Φορέων*, που αφορά στη δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων και τέλος,
- του *Στρατηγικού Σχεδιασμού*, ο οποίος αναφέρεται στον καθορισμό των στόχων, των σκοπών, των κατευθύνσεων και των πρακτικών που θα υιοθετήσει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση.

Οι Schmidt και συνεργάτες πρότειναν στο ίδιο θεωρητικό πλαίσιο την απαλλαγή των διοικήσεων από ορισμένες παρωχημένες και ασυμβίβαστες θεωρίες, προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους:

- της *Γραφειοκρατικής Διοίκησης*, όπου οι κατευθύνσεις δίδονται από την ανώτατη διοίκηση και απαιτείται συμμόρφωση σε αυτές από τα κατώτερα τμήματα,
- της *Caveat Emptor*¹, που αφορά στο αίτημα να γνωρίζει ο καταναλωτής εκ των προτέρων τι πρόκειται να αγοράσει ή να καταναλώσει,
- της *Διοίκησης με Στόχους (Management by Objectives)* και της *Διοίκησης με Εξαιρέση (Management by Exception)*, που σχετίζεται με τη διαχείριση, η οποία λαμβάνει χώρα βάσει αποτελεσμάτων και βάσει στόχων,
- του *Εσωτερικού Ανταγωνισμού*, σύμφωνα με τον οποίο κάθε τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού παρακινείται να αποδίδει καλύτερα, ώστε να αναδειχθεί σε «κραταιά δύναμη» του συνόλου,
- της *Στρατηγικής της οργανωσιακής ισορροπίας*, η οποία προάγει και προωθεί την αντίληψη ότι «αν κάτι δεν έχει σπάσει, μην το διορθώνετε»,
- του *Ανταγωνισμού εναντίον των συνδικάτων*, με τον οποίο ουσιαστικά διαχωρίζονται τα συμφέροντα των εργαζομένων από εκείνα των διαχειριστών και των μελών της διοίκησης,
- του *Bottom Line*, που σχετίζεται με ενέργειες και αποφάσεις των ιθυνόντων της διοίκησης, οι οποίες λαμβάνονται αποκλειστικά με γνώμονα το κέρδος.

Σύμφωνα με τον Westscott (2013) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λειτουργεί βάσει οκτώ (8) αρχών:

1. Αρχή της πελατοκεντρικότητας. Κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, οι διοικούντες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ήταν αυτοί που αποφάσιζαν για το επίπεδο της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, παρ' ότι αυτό χρησιμοποιούνταν τελικώς από τους καταναλωτές. Υπό αυτό το πρίσμα, αυτοί που αγόραζαν το προϊόν ή την υπηρεσία, δεν ήταν σε θέση να καθορίσουν την ποιότητά του αν και μπορούσαν

¹ Πρόκειται για έναν λατινικό όρο, που κατά λέξη σημαίνει «ας προσέξει ο αγοραστής». Ουσιαστικά χρησιμοποιείται για τις περιπτώσεις που ο αγοραστής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα πρέπει να προσέχει το τι αγοράζει, καθώς μετά την αγορά τίποτα δεν μπορεί να αλλάξει και η αγορά να υπαναχωρήσει (Encyclopaedia Britannica, λήμμα: Caveat emptor «Law». Ανακτήθηκε στις 20/12/2018 από: <https://www.britannica.com/topic/caveat-emptor>)

να την αξιολογήσουν και να την εκτιμήσουν. Σήμερα έχει επικρατήσει ότι πρέπει να δίνεται έμφαση στη γνώμη και την αντίληψη του πελάτη, προκειμένου να επιτευχθεί ο μεγαλύτερος δυνατός βαθμός ποιότητας.

2. Αρχή της συνολικής συμμετοχής των εργαζομένων. Σε συνέχεια της προσέγγισης του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας, η οποία απαιτούσε τη στόχευση σε έναν κοινό στόχο από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, μέσω της παραχώρησης δικαιωμάτων και εξουσιών στα χέρια των εργαζομένων, θα μπορούσε να αυξήσει τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και τις επιδόσεις τους.

3. Αρχή της επικέντρωσης στη διαδικασία. Η εν λόγω αρχή αφορά στην εστίαση στη διαδικασία βήμα προς βήμα, επικέντρωση στον τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και παράδοσής του/της στους καταναλωτές και πελάτες. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να διενεργούνται διαρκείς έλεγχοι της διαδικασίας που εξασφαλίζουν την ποιότητα.

4. Αρχή ολοκληρωμένου συστήματος. Απώτερος σκοπός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι η βελτίωση των λειτουργιών της οργάνωσης, προκειμένου να υπερβεί τις προσδοκίες τόσο των πελατών και των καταναλωτών, όσο και των άλλων οργανισμών.

5. Αρχή της στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα αποσκοπεί στην αναζήτηση τρόπων για την καλύτερη δυνατή και αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των διαστάσεων της ποιότητας.

6. Αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Είναι πολύ σημαντικό να διενεργούνται αλλαγές, προκειμένου η επιχείρηση ή ο οργανισμός να μείνει πίσω στις εξελίξεις και απολέσει το οικονομικό ή παραγωγικό πλεονέκτημά του.

7. Αρχή της λήψης αποφάσεων βασισμένων σε πραγματικά δεδομένα. Κατά τη συλλογή, την ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι, οι μεταβλητές και οι παράγοντες, προκειμένου να εξασφαλιστούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

8. Αρχή της επικοινωνίας. Οι αλληλεπιδραστικές συνδιαλλαγές μεταξύ των διαλειτουργικών ομάδων εργαζομένων, αποβαίνουν αποτελεσματικές στη διατήρηση

του ελέγχου του έμφυχου δυναμικού κατά τις περιόδους που λαμβάνουν χώρα κρίσιμες και καθοριστικής σημασίας αλλαγές.

Συγκριτικά με την παλαιότερη εποχή, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες και καταναλωτές, με σκοπό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο Besterfield (1998) ονομάζει τον μετασχηματισμό από το παλιό στο νέο *πολιτισμική αλλαγή* και προβαίνει σε συγκρίσεις. Συγκεκριμένα:

| Στοιχείο Ποιότητας | Προηγούμενη Κατάσταση | Διοίκηση Ολικής Ποιότητας |
|----------------------------|--|---|
| Ορισμός | Εστίαση στο προϊόν-υπηρεσία | Εστίαση στον πελάτη και καταναλωτή |
| Προτεραιότητες | Δεύτερη πίσω από την εξυπηρέτηση και το κόστος | Πρώτη και ίση με την εξυπηρέτηση και το κόστος |
| Αποφάσεις | Βραχυπρόθεσμες | Μακροπρόθεσμες |
| Έμφαση | Ανίχνευση | Πρόληψη |
| Λάθη | Λειτουργίας-χειρισμού | Συστήματος |
| Ευθύνες | Ελέγχου ποιότητας | Συνόλου |
| Επίλυση προβλημάτων | Διοικούντες | Ομάδες |
| Προμήθεια | Τιμή | Κόστη κύκλου ζωής |
| Ρόλος διαχειριστή | Σχέδιο, ανάθεση, έλεγχος, επιβολή | Εκπρόσωπος, επιμορφωτής, διευκολυντής, μέντορας |

Τα προγράμματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αν και είναι πολλά και ποικίλα, μοιάζουν να συμφωνούν σε ορισμένα κοινά στοιχεία, που ουσιαστικά συνθέτουν τα βασικά γνωρίσματά της. Αυτά είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση της ηγεσίας και των στελεχών της διοίκησης στη κοινή φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης ή του

οργανισμού, η ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας, η σύναψη στενών και ειλικρινών σχέσεων με τους πελάτες και καταναλωτές, οι οποίες θα καθορίζονται από τις δικές τους ανάγκες, η δημιουργία και διατήρηση στενών σχέσεων με τους προμηθευτές, η διεξαγωγή συγκριτικών αξιολογήσεων και ερευνητικών εκτιμήσεων όσον αφορά στις ανταγωνιστικές πρακτικές, η επαρκής κατάρτιση και επιμόρφωση, καθώς και η κατάκτηση δεξιοτήτων γύρω από την επίλυση προβλημάτων, η ανοικτή, ευέλικτη και χαλαρή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού σε ομάδες εργασίας με δικές τους ευθύνες, η παρώθηση, ενδυνάμωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η μηδενική ανοχή σε σφάλματα, ελαττώματα και λάθη, η ευελιξία στην παραγωγή, η στατιστική μέτρηση των στόχων και της απόδοσης, η βελτίωση και επιτάχυνση των διαδικασιών συνολικά (Loughlin, 2008).

1.3 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται δυνητικός πόρος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και αναμφίβολα αποτελεί εγγύηση για το μέλλον, γεγονός που έχουν συνειδητοποιήσει πολλές διοικήσεις, οι οποίες είναι ήδη προσανατολισμένες στην αξιοποίησή του. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της εν λόγω διαδικασίας είναι η επιδραστική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, που περιλαμβάνει τον προσεκτικό σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο (Samolejova et al., 2015). Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων συνδέεται συχνά με την εισαγωγή νέων και καινοτόμων μορφών εργασίας, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού από κάθε άποψη. Η σύγχρονη βιβλιογραφία καταδεικνύει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη συσχέτιση της αποτελεσματικότητας, της αύξησης της παραγωγής και των κερδών μιας επιχείρησης με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Schuler & Jackson, 2014; Sanchez et al., 2015; Jiang & Liu, 2015; Lu et al., 2015; Gabriel et al., 2016).

Οι Cech και συνεργάτες (2015) υποστήριξαν ότι το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι συνήθως το κατάλληλο μέσο στην επιχείρηση που καλλιεργεί και ενσωματώνει μια σειρά πρακτικές, προγράμματα και διαδικασίες μέσω εξειδικευμένων και καταρτισμένων υπαλλήλων. Το ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας είναι δυνατό να καθορίσει τις επιδόσεις των εισηγμένων καινοτομιών. Για την επίτευξη των ιδανικών αποτελεσμάτων, η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων

πρέπει να οργανώνεται και ενεργεί βάσει στρατηγικού σχεδίου. Επιβάλλεται να βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την οργανωσιακή στρατηγική και να ευθυγραμμίζεται πλήρως μαζί της. Σύμφωνα με την έρευνα των Aryanto και συνεργατών (2015), η ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από πέντε διαστάσεις στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στις οποίες περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός, η απόκτηση, η ανάπτυξη, η διαχείριση των επιδόσεων και η ανταμοιβή. Η εν λόγω έρευνα κατέδειξε ότι οι ανωτέρω πρακτικές συνδέονται θετικά με την ικανότητα καινοτομίας, η οποία με τη σειρά της επιδρά εξίσου θετικά στην επίδοση της καινοτομίας. Ένας από τους βασικούς στόχους της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι να βελτιστοποιήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να βοηθήσει τους υπεύθυνους μάνατζερ για την παραγωγή να τους αξιοποιήσουν αποτελεσματικότερα (Cascio, 2015).

Οι Ruel και συνεργάτες (2014) διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι η κατάρτιση, η εργασία σε ομάδες, η ευέλικτη εργασία καθώς και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, συνδέονται άμεσα και θετικά με την καινοτομία. Η μελέτη κατέδειξε ότι οι πρακτικές της διοίκησης συνηγορούν άμεσα στο ότι η καινοτομία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Jonczyk, 2015). Χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, καθώς αυτές αδυνατούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης. Στην παγκοσμιοποιημένη σύγχρονη κοινωνία, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να επιβιώσουν μόνο όταν οι διοικούντες «κοιτάζουν» προς το μέλλον και εναποθέτουν μεγάλο μέρος των ευθυνών στις μελλοντικές γενιές μάνατζερ και διαχειριστών (Farazmand, 2004). Σε γενικές γραμμές οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να αναζητούν διαρκώς καινοτόμους τρόπους, προκειμένου να εξασφαλίσουν όχι μόνο το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αλλά την επιβίωσή τους, ακολουθώντας πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την πραγμάτωση της αποτελεσματικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ή Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση που επικεντρώνεται στις εργασιακές σχέσεις, με βασικό γνώμονα ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων, ο αριθμός τους, τα προσόντα τους, οι εργασιακές θέσεις που θα καλύψουν, οι τεχνικές επιλογής και πρόσληψής τους, η

κατάρτιση που θα λάβουν, τα κίνητρά τους, η αξιολόγηση της δουλειάς τους, οι αμοιβές και η αποζημίωση που τους παρέχονται, είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων προϋποθέτει την ολοκλήρωση ενός κύκλου εργασιών, που σχεδιάζεται και οργανώνεται βάσει ενός προκαθορισμένου προγράμματος σε ένα κοινωνικό και οργανωσιακό πλαίσιο. Συνήθως, οι εν λόγω ενέργειες αφορούν στην προσέλκυση και την πρόσληψη εργαζομένων σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης, στην κατάρτιση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη, στην εργασία σε ομάδες και την ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων, στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, στις ανταμοιβές και την αποζημίωσή τους, στη δέσμευση των εργαζομένων στην κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού (Bratton & Gold, 2012).

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων λειτουργεί σαν ένα ανοικτό σύστημα, στο οποίο εισρέει ανθρώπινο δυναμικό που επηρεάζεται από το εσωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια εκρέει την εργασία προς επίτευξη της βασικής σκοποθεσίας. Ουσιαστικά αποτελεί εξέλιξη της πρότερης Διοίκησης Προσωπικού² και απόρροια του συγκερασμού των σύγχρονων εξελίξεων όσον αφορά στις εργασιακές σχέσεις και των πολιτικών-πρακτικών της. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει καταλυτικά στη στρατηγική των επιχειρήσεων και δομείται γύρω από την αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας σημαντικός πόρος του οργανισμού, που αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη (Beardwell et al., 2004).

Σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor (2014) το τμήμα της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με την ανεύρεση πρακτικών για την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι της. Οι εν λόγω πρακτικές δεν επικεντρώνονται αποκλειστικά στην εργασία των υπαλλήλων, αλλά επεκτείνονται σε πεδία που σχετίζονται με τα κοινωνικά και ηθικά δικαιώματα και καθήκοντα όλων των εμπλεκόμενων, με τη διαφύλαξη της ισονομίας και της δικαιοσύνης, καθώς επίσης και με τη φροντίδα των

² Η Διοίκηση Προσωπικού αφορούσε στον κύκλο ζωής των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, δηλαδή στην πρόσληψη, στην εκπαίδευση, στην εργασία, στην αξιολόγηση, στην ανταμοιβή και στην τελική αποχώρηση των εκπαιδευόμενων. Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της Διοίκησης Προσωπικού δεν ήταν η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, αλλά η αυστηρή τους επανάληψη, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές, οι νέες εξελίξεις ή σύνδεση των εν λόγω εργασιών με τους στόχους του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να διακρίνεται για την αφοσίωση στην προκαθορισμένη στοχοθέτηση της επιχείρησης, να είναι ευέλικτο, να αποσκοπεί στην ποιότητα των εργαζομένων και να εντάσσει τις δράσεις του στο στρατηγικό πρόγραμμα του οργανισμού.

1.4 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια καλά εκτελεσμένη τεχνική Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών και συνεπάγεται την οργανωσική βιωσιμότητα και τη συνεχή βελτίωση της αξίας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες και καταναλωτές (Prybutok et al., 2011; Bonk, 2011). Πολλοί είναι οι μελετητές που υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που επιχειρούν να εφαρμόσουν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτυγχάνουν, καθώς δεν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και δεν εστιάζουν στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Η ολική ποιότητα άλλωστε, αποτελεί μια ολιστική έννοια και η επίτευξή της προϋποθέτει το κίνητρο όλων των ατόμων που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου από κοινού να πετύχουν τον απώτερο στόχο της ικανοποίησης των πελατών (Kessler, 2013).

Βιβλιογραφικά έχει καταδειχθεί σε μεγάλο βαθμό ότι η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων λειτουργεί υποστηρικτικά στις ανθρώπινες σχέσεις, συμβάλλει στην καλλιέργεια ομαδικής συνείδησης, ενισχύει τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων και επιταχύνει την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Alfalla-Luque et al., 2012). Επιπρόσθετα, έχει υποστηριχθεί ερευνητικά ότι επιδρά καταλυτικά στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό (Heras et al., 2009). Σε κάθε περίπτωση φαίνεται ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σημαντικές τόσο σε επίπεδο στρατηγικής όσο και τακτικής, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστριών.

Σήμερα, η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση βασίζεται στην υιοθέτηση μιας περισσότερο ανθρωποκεντρικής φιλοσοφίας, σύμφωνα με την οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι αναδεικνύονται σε βασικά συστατικά στοιχεία του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Για τον λόγο αυτό κρίνεται

σκόπιμη η επίτευξη της σύζευξης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, μέσω της οποίας η ποιότητα προάγεται ως ο κατεξοχήν σκοπός της επιχείρησης, υπέρ του οποίου εργάζονται όλοι ανεξαιρέτως (Vouzas, 2004; Palo & Padhi, 2005). Η αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αμφίδρομη και συνθέτει τη δυναμική μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η πρώτη συμβάλλει στην αποδοτικότητα της δεύτερης με την εισαγωγή καινοτόμων στρατηγικών ανθρώπινων πόρων, ενώ η δεύτερη συμβάλλει καταλυτικά στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, που διευκολύνει την επιτυχή υλοποίηση της πρώτης (Wickramasinghe, 2012).

Οι επαγγελματίες διαχειριστές των Ανθρώπινων Πόρων επιβάλλεται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην κινητοποίηση, την παρώθηση και την ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων, προκειμένου εκείνοι να εργαστούν υπέρ της πραγμάτωσης ολικής ποιότητας. Ο ενεργητικός ρόλος τους έγκειται στη δραστηριοποίησή τους ως σύμβουλοι στα τμήματα της επιχείρησης και στις ομάδες εργασίας των υπαλλήλων, ως εμπνευστές και καθοδηγητές των εργαζομένων, ώστε να αναδείξουν και να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις παραγωγικές δεξιότητές τους, καθώς επίσης ως διαμορφωτές της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης που οδηγεί στην ολική ποιότητα (Palo & Padhi, 2005). Επιγραμματικά, οι διαχειριστές του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συμμετέχουν στον σχεδιασμό, την οργάνωση, την υλοποίηση, τη διατήρηση και την ενίσχυση καινοτόμων προγραμμάτων ποιότητας, να υιοθετούν σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αφήνοντας στο περιθώριο τις παραδοσιακές, και να προσανατολίζουν τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ολική ποιότητα (Vouzas, 2004; Abu-Doleh, 2012).

Κεφάλαιο 2^ο: Συνεξέταση όρων

2.1 Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι θεωρητικοί της ποιότητας συνηγορούν στο ότι τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού εντοπίζονται στη βάση της φιλοσοφίας της και ότι η δέσμευση και η ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων μιας επιχείρησης συμβάλλουν, όχι μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της, αλλά στη αιεφόρο βιωσιμότητά της (Yang, 2006). Σε αυτό το θεωρητικό και ιδεολογικό πλαίσιο, το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καλείται να σχεδιάζει και να θέτει σε εφαρμογή στρατηγικές πρακτικές, συστήματα και προγράμματα, προσανατολισμένα στη βελτίωση της ποιότητας και την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στον πυρήνα της φιλοσοφίας του, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συμμετοχής, συν-ευθύνης και κοινού οράματος για την άμεση εμπλοκή των εργαζομένων και την επίτευξη της βασικής και επιμέρους σκοποθεσίας και στοχοθέτησης, καθώς επίσης την προαγωγή και ανάδειξη των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της αναγκαιότητας διαρκούς ανάπτυξης, κατάρτισης και εξέλιξης της κουλτούρας της ποιότητας (Vouzaz, 2004).

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την παρακίνηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, καθώς και της εξασφάλισής της δέσμευσής του στους στόχους της, αποτελεί το ένα από τα βασικότερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Η εν λόγω στρατηγικές αφορούν συνήθως στις εισροές, δηλαδή στην πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων, στην προαγωγή της ομαδοσυνεργατικής εργασίας και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, στην κατάρτιση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη, στην αξιολόγηση της απόδοσής τους, και τέλος στην αμοιβή και την αποζημίωσή τους.

2.1.1 Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων

Η πρόσληψη είναι ένα στάδιο που προσελκύει υποψηφίους, οι οποίοι ενδιαφέρονται να εργαστούν για την επιχείρηση, και μπορεί να οριστεί ως οποιαδήποτε πρακτική ή δραστηριότητα που διεξάγεται από τον οργανισμό με πρωταρχικό σκοπό τον

εντοπισμό και την προσέλκυση δυνητικών υπαλλήλων (Noe et al., 2008; Rashmi, 2010). Κατά την πρόσληψη ουσιαστικά λαμβάνει χώρα μια διαδικασία μείωσης του αριθμού των ακατάλληλων αιτήσεων και επιλογής εκείνων που συγκεντρώνουν τα απαιτούμενα προσόντα. Πρόκειται για το πρώτο βήμα στην εφαρμογή και υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση και το σημείο εκκίνησης του λεγόμενου κύκλου στρατολόγησης των εργαζομένων. Αυτός, αρχίζει με τον προσδιορισμό μιας κενής θέσης εργασίας και ολοκληρώνεται όταν ο κατάλληλος υποψήφιος επιλέγεται και εκτελεί τη δουλειά του εντός των προκαθορισμένων και αποδεκτών προδιαγραφών (French & Rumbles, 2013). Η διαδικασία πλήρωσης του εργασιακού κενού εγγυάται ότι η επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους που διαθέτουν δυναμική, προσόντα και ιδιαίτερα talέντα και ότι διαθέτει έναν μηχανισμό κοινωνικοποίησης του νέου υπαλλήλου, προκειμένου να δομηθεί μια αποδοτική σχέση εργασίας. Ο εργαζόμενος που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι έξυπνος, ήρεμος, αποφασιστικός, δυναμικός και ικανός να επικοινωνεί με ακρίβεια και επαγγελματισμό. Στις επιμέρους ατομικές δεξιότητές του, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται η ομαδικότητα και η θετική διάθεση για συνεργατική εργασία, η ωριμότητα και η έμφυτη τάση για παροχή βοήθειας και εξυπηρετήσεων στους συναδέλφους (Hertig et al., 2015).

Για την αναζήτηση υποψηφίων υιοθετούνται και εφαρμόζονται πολλές και διαφορετικές πρακτικές, τυπικές ή άτυπες, όπως είναι η διαφήμιση σε ειδικά έντυπα ή ιστοσελίδες, τα δελτία στο διαδίκτυο, οι αφίσες, οι τράπεζες ανθρώπινων πόρων, οι προσωπικές γνωριμίες και επαφές, οι προτάσεις από στελέχη και άλλους εργαζομένους κ.ά. (Chen & Cheng, 2012). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι επιχειρήσεις ζητούν διάφορα έγγραφα από τον/την υποψήφιο/α, όπως έντυπο αίτησης, βιογραφικό σημείωμα, συνοδευτικά και αποδεικτικά έγγραφα των προσόντων και της εργασιακής εμπειρίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανισμοί αποστέλλουν στους/στις υποψηφίους/ιες ειδικά ερωτηματολόγια ή αιτούν συστατικές επιστολές από προηγούμενους εργοδότες. Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ποινικό μητρώο, ιατρικά πιστοποιητικά κ.ά. Αυτό που πρέπει να καταστεί σαφές είναι ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποφασίζει για το ποια έγγραφα θα ζητηθούν κατά τη διαδικασία πρόσληψης (Kachanakova et al., 2013).

Οι Visa και συνεργάτες (2015) διατύπωσαν ότι η εν λόγω διαδικασία είναι ένα απαιτητικό και αρκετά δαπανηρό έργο, ιδίως όταν είναι πολύ μεγάλος ο αριθμός των

καταρτισμένων και εξειδικευμένων ταλαντούχων υποψηφίων εργαζομένων. Για παράδειγμα, στην Ολλανδία το κόστος στρατολόγησης μεταναστών με υψηλού επιπέδου προσόντα υπολογίζονταν το 2011-2012 περίπου στις 35.000 ευρώ, γεγονός που συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί καλούνταν να επενδύσουν πολλά σε αυτούς τους εργαζόμενους (Doornenbal et al., 2012). Από τη στιγμή που θα επιλεγούν οι υποψήφιοι, καλούνται να μετατρέψουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης σε πράξη, καθώς επίσης να κάνουν πραγματικότητα τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα.

2.1.2 Ομαδοσυνεργατική εργασία και ενδυνάμωση των εργαζομένων

Στο σύγχρονο ευμετάβλητο εργασιακό και οικονομικό περιβάλλον, ποικίλες οργανωσιακές δραστηριότητες καθίστανται πολύπλοκες λόγω κυρίως της τεχνολογικής ανάπτυξης, της παγκοσμιοποίησης και της περιπλοκότητας της εργασίας. Η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτείται να αναδιαρθρώνει τα εργασιακά τμήματά της, προκειμένου να βελτιστοποιήσει τη ροή πληροφοριών και να επενδύσει σε σχέσεις αλληλεπίδρασης. Υπό αυτό το πρίσμα, η ομαδοσυνεργατική εργασία ανάγεται σε σημαίνον στοιχείο κάθε οργανισμού. Η παραδοσιακή αντίληψη ότι *τα δύο μυαλά είναι καλύτερα του ενός*, κατά κάποιο τρόπο αντανάκλα την ουσία της αλήθειας περί της συνεργατικής και ομαδικής εργασίας, και αποτέλεσε την ιδεολογική βάση για την αναγκαιότητα της συλλογικής λήψης των σημαντικών αποφάσεων (Bang et al., 2014).

Οι ομάδες είναι σύνολα ανθρώπων που δύνανται να δημιουργήσουν και να φανταστούν νέες και καινοτόμες ιδέες, τόσο μεμονωμένα όσο και συλλογικά, ώστε να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Πολύ βασικό είναι το ότι κάθε μέλος της ομάδας εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων και έχει πλήρη επίγνωση των οργανωσιακών στόχων (Gould, 2013). Η εργασία σε ομάδες επιτρέπει τα άτομα από διαφορετικές περιοχές και κουλτούρες να επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης, να ασκούν τις συνεργατικές τους ικανότητες και να συμβάλλουν καταλυτικά στην ανάπτυξη των παραγωγικών, ποιοτικών και οικονομικών επιδόσεων μιας επιχείρησης. Η υπόθεση της αποτελεσματικότητας της άμεσης και ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων σε ομάδες έχει τεκμηριωθεί ερευνητικά στη διεθνή βιβλιογραφία, και έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει θετική και δυναμική σχέση μεταξύ

της ομαδικής εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων (Kennedy & Nilson, 2008; Sharif & Nahas, 2013; Mbah & Ifeyinwa, 2014).

Η ομαδική εργασία μπορεί να μετρηθεί μέσω της αξιοποίησης διαφόρων παραγόντων, όπως είναι το *esprit de corps*³, η εμπιστοσύνη στην ομάδα, η αναγνώριση και η ανταμοιβή (Manzoor et al., 2011). Πρώτα, το *esprit de corps* είναι μια διοικητική αρχή που χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια αίσθηση ενότητας με κοινό ενδιαφέρον και σκοπό να πετύχει τους επιμέρους στόχους. Στις αρχές του μάνατζμεντ δίνεται έμφαση στο ότι οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης στον χώρο της εργασίας και στον τομέα της επικοινωνίας. Είναι επίσης σαφές ότι η ανταλλαγή γνώσεων για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι μια έξυπνη τακτική, αλλά ο διαχωρισμός της ομάδας αποτελεί ένα κρίσιμο ορόσημο αποτυχίας για την επιχείρηση. Για ένα σοβαρό σφάλμα, διαδικασίες όπως η *επανεξέταση μετά από τη δράση* θα πρέπει να διενεργηθούν αμέσως, καθώς ο ρόλος των αξιολογήσεων για την επιχείρηση αφορούν στην γνωστοποίηση και στην αναπαραγωγή των διεργασιών που έχουν γίνει στην εν τέλεια προκειμένου να μην επαναληφθούν τα ίδια σφάλματα (Campbell, 2014).

Δεύτερον, η εμπιστοσύνη αποτελεί το θεμέλιο της επιτυχημένης ομαδικής εργασίας και θεωρείται ως κάτι ανυπολόγιστο και ευάλωτο, δηλαδή μια ιδέα που είναι ωραίο να έχει κανείς, αλλά πολύ δύσκολο να συμπεριληφθεί σε τυποποιημένες μετρήσεις, ακόμα και με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα. Η εμπιστοσύνη είναι ένα ακριβό και σημαίνον στοιχείο της ομαδικής λειτουργίας, και ιδιαίτερα στο επισφαλές περιβάλλον της ηγεσίας. Πολλές θεωρητικές και ερευνητικές μελέτες έχουν καταδείξει ότι η ηγεσία είναι ένας από τους πιο σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες εμπιστοσύνης, ο οποίος μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στη δόμηση της εμπιστοσύνης της ομάδας (Lee et al., 2010; Chan & Mak, 2014; Wortel, 2014; Boies et al., 2015). Επιπλέον, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας προϋποθέτει την καλλιέργεια ενός κλίματος στο οποίο όλοι οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να μοιράζονται ανοιχτά τις σκέψεις, τις ιδέες και τις απόψεις τους γύρω από τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιών. Σε ένα

³ Είναι μια φράση που αναφέρεται στο κοινό πνεύμα συντροφικότητας, αφοσίωσης και ενθουσιασμού μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Παραπέμπει σε μια αίσθηση ενότητας και κοινού ενδιαφέροντος, που αναπτύσσεται μεταξύ μιας ομάδας ατόμων που συνδέονται για την υλοποίηση ενός στόχου, μιας αποστολής κ.ά. Ανακτήθηκε στις 23/12/2018 από: <https://www.dictionary.com/browse/esprit-de-corps>

τέτοιο περιβάλλον ασφάλειας και εμπιστοσύνης, οι πληροφορίες εισρέουν και εκρέουν ελεύθερα και αδιακρίτως, με αποτέλεσμα όλα τα μέλη της ομάδας να ενεργούν επί ίσοις όροις (Rusman et al., 2010).

Ο τρίτος και τελευταίος παράγοντας της ομαδικής εργασίας είναι η αναγνώριση και η ανταμοιβή. Πολλές μελέτες έχουν καταδείξει ότι τα εργαλεία κινητοποίησης των εργαζομένων, όπως είναι η αμοιβή, δεν τους παρακινεί απλώς ώστε να αποδίδουν καλύτερα ή να είναι παραγωγικότεροι, αλλά αποτελεί μια αίσθηση αυθεντικής εκτίμησης και αναγνώρισης για την καλή και αποτελεσματική εκτέλεση του έργου τους (White, 2014). Ο εργαζόμενος πρέπει να επαινείται και να ανταμείβεται συχνά, εφόσον εκτελεί επαρκώς και επιτυχώς τα καθήκοντά του, και συμβάλλει στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Η αναγνώριση της δουλειά του επιδρά πολύ θετικά στην ψυχοσύνθεσή του. Σε μια έρευνα που διενεργήθηκε το 2013 διαπιστώθηκε ότι ο κυριότερος λόγος που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους είναι η αναγνώρισή τους από τα μέλη της ομάδας τους και η ανταμοιβή τους από τη διοίκηση της επιχείρησης. Σε ένα τέτοιο κλίμα εκτίμησης οι εργαζόμενοι γίνονται ακόμα πιο πιστοί στις ομάδες τους και συνδέονται περισσότερο με τον οργανισμό (Huppke, 2013).

2.1.3 Εκπαίδευση και Επαγγελματική Εξέλιξη

Η εκπαίδευση και η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων έχουν αναγνωριστεί ως καίριας σημασίας παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένοι και πλήρως δεσμευμένοι να παρακολουθούν τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας. Οι επιχειρήσεις που θέτουν σε εφαρμογή τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην επιμόρφωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων, σε διαφορετικά επίπεδα, έτσι ώστε να είναι ιδιαίτερος παραγωγική και να συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων οργανωσιακών υπηρεσιών. (Mrofu & Hlatywayo, 2015). Για παράδειγμα, οι νικητές των Βραβείων Baldrige δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην κατάρτιση και την υποστηρίζουν με την κατάλληλη διαχείριση και παροχή πόρων. Μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί διαθέτουν σημαντικά ποσά ετησίως για την κατάρτιση των εργαζομένων τους και συγκεκριμένα στην εκπαίδευσή τους όσον αφορά στην ποιότητα (Zakuan et al., 2012).

Στις Η.Π.Α., κατά μέσο όρο το 2013, δαπανήθηκαν 150 δισεκατομμύρια δολάρια για την επιμόρφωση των εργαζομένων και κατά μέσο όρο 1.847 δολάρια ανά εργαζόμενο ανά έτος (Gorman, 2014). Η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη αναδεικνύονται σε εργαλεία που αξιοποιούνται για να παρέχουν στους εργαζομένους της γνώσεις, τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία, τις δεξιότητες που αφορούν στις διαπροσωπικές σχέσεις, την επαγγελματική και την κοινωνική συμπεριφορά στο περιβάλλον του οργανισμού (Noe, 2013). Όταν οι επιχειρήσεις παρέχουν διαρθρωτικά κίνητρα στους εργαζομένους τους με τη μορφή ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, αυτοί ενεργοποιούνται και καθίστανται ικανοί να αξιοποιήσουν τις ατομικές τους ικανότητες προς όφελος του συνόλου και κατ' επέκταση του οργανισμού. Η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων παρέχει κίνητρα, ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και κάνει περισσότερο δυνατούς τους οργανωσιακούς στόχους (Salas & Lacerenza, 2013). Αυτό που πρέπει να διασαφηνιστεί σε αυτό το σημείο είναι ότι η αξία της κατάρτισης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έγκειται στο ότι δεν αποτελεί τυχαίο ή μοναδικό γεγονός. Αντίθετα είναι μια προσπάθεια που λαμβάνει χώρα σε τακτική βάση και της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των εργασιακών καθηκόντων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται στο σύγχρονο οικονομικό σκηνικό και τη σύγχρονη κοινωνία, ο σχεδιασμός και η οργάνωση αποτελεσματικών στρατηγικών επιμόρφωσης έχει τεράστια σημασία σε πρακτικό επίπεδο. Η εκπαίδευση βελτιώνει την απόδοση τόσο των καταρτισμένων όσο και των μη καταρτισμένων εργαζομένων, τους οποίους καθιστά ιδιαίτερος αποτελεσματικούς (Barzegar & Farjad, 2011; Lee et al., 2012). Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει μεγάλα σε χρονική διάρκεια και ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της κοινωνίας. Ωστόσο, μελέτες καταδεικνύουν ότι οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων συχνά δυσκολεύονται να οργανώσουν και να υλοποιήσουν τέτοια προγράμματα, γεγονός που οφείλεται συνήθως στον ανεπαρκή σχεδιασμό, στη μη συμμετοχή των βασικών ενδιαφερόμενων φορέων, στην έλλειψη τεχνικών και τεχνολογικών δεξιοτήτων, στη μη επαρκή παρακολούθηση και αξιολόγηση, καθώς επίσης στην αδυναμία τους να ενσωματώσουν τα στοιχεία που απαιτούνται για την

ικανοποίηση των σύγχρονων απαιτήσεων που οδηγούν στην επιτυχία (Kilkelly, 2011).

Οι εκπαιδευτές και οι σχεδιαστές προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης εργαζομένων έχουν στη διάθεσή τους και αξιοποιούν ποικίλα εκπαιδευτικά μοντέλα. Αυτά, στην πλειοψηφία τους αφορούν στην ανάλυση, στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην υλοποίηση και την αξιολόγηση, και χρησιμοποιούνται ως οδηγοί για την εξέταση, τη δημιουργία και την εφαρμογή εν λόγω προγραμμάτων. Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα ενδεχομένως λειτουργούν ως πρότυπα της αναπτυξιακής διαδικασίας, παρά ως μοντέλα με συγκεκριμένα προτεινόμενα στάδια. Σε κάθε περίπτωση, τα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης είναι επαναλαμβανόμενες διαδικασίες που κάθε επόμενη φάση βελτιώνει την προηγούμενη, προκειμένου να επιτευχθεί ο προσδοκώμενος κεντρικός σκοπός ή οι επιθυμητοί επιμέρους στόχοι (Mayfield, 2011). Σύμφωνα με τους Kramar και Syed (2012) τα αποτελεσματικά προγράμματα επιμόρφωσης πρέπει να σχεδιάζονται συστηματικά και αντικειμενικά. Το κατά πόσο τα εν λόγω προγράμματα είναι επιτυχή μπορεί να εξακριβωθεί με ειδικές αναφορές στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εκπαιδευτών. Αυτά είναι κυρίως το επίπεδο των επιστημονικών γνώσεων, των εκπαιδευτικών δεξιοτήτων, της εξοικείωσης με το θέμα και της σχέσης με τους εκπαιδευόμενους. Οι Ghosh και συνεργάτες (2012) πρόσθεσαν ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα πρέπει να σχεδιάζονται βάσει του επιπέδου γνώσεων των εκπαιδευτικών και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων τους, και αφού υιοθετηθούν από τους διαχειριστές ορισμένα μέτρα για την εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής μαθησιακής εμπειρίας των εκπαιδευόμενων.

2.1.4 Αξιολόγηση απόδοσης

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των επαγγελματικών, και όχι μόνο, δεξιοτήτων των εργαζομένων, εξασφαλίζει την αδιάκοπη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της επιχείρησης. Μια σημαίνουσα διαδικασία όσον αφορά στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και συγκεκριμένα στην απόδοση των εργαζομένων, είναι αυτή της αξιολόγησης και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτή, περιλαμβάνει διαφορετικές μετρήσεις, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτει η διοίκηση της κάθε επιχείρησης (Daoanis, 2012). Η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται στις μεθόδους, τις πρακτικές και τις

διαδικασίες που βασίζονται στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων. Η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει τα στάδια της παρατήρησης και της εκτίμησης του επιπέδου των επιδόσεων των υπαλλήλων της επιχείρησης, καθώς και του βαθμού ανατροφοδότησής τους (Van Dijk & Schodl, 2015).

Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για αναπτυξιακούς όσο και για διοικητικούς σκοπούς, στο πλαίσιο της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι επιχειρήσεις προβαίνουν συνήθως σε ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων με τη συμβολή του μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες απορρέουν από μια οργανωμένη διαδικασία διαλόγου, ανταλλαγής απόψεων και εκτιμήσεων αναφορικά με τη απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου. Μέσω της αξιολόγησης προωθείται παράλληλα και η ομαδική εργασία, μειώνονται τα παράπονα από κάθε πλευρά, εντοπίζονται και αξιοποιούνται τα δυνατά σημεία των εργαζομένων, εντοπίζονται και ενισχύονται οι αδυναμίες τους, καλύπτονται οι ανάγκες κατάρτισης και επιμόρφωσης, καθώς επίσης εξασφαλίζονται αυξήσεις και προαγωγές για τους υπαλλήλους (Ayen-Gyasi & Boateng, 2015). Για παράδειγμα, το 94% από τους μάνατζερ ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, από 53 χώρες, που συμμετείχαν στην έρευνα *2013 Global Performance Management Survey* δήλωσαν ότι διεξάγουν συνομιλίες αξιολόγησης στο τέλος κάθε έτους. Παράλληλα, το 89% από αυτούς δήλωσε ότι διεξάγει βαθμολογήσεις αξιολόγησης, το 86% δήλωσε ότι διεξάγει αξιολογήσεις των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, το 82% δήλωσε ότι αξιολογεί την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων, ενώ το 89% δήλωσε ότι συνδέει τις μεμονωμένες-ατομικές αξιολογήσεις με τις αποφάσεις ανταμοιβής και αποζημίωσης (Mercer, 2013).

Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο να είναι τυπικά προκειμένου να είναι αποτελεσματικά. Το πιο σημαντικό μέλημα είναι ο σχεδιασμός τους έτσι ώστε να ευθυγραμμίζονται με το όραμα του οργανισμού και με την αποστολή τους, που είναι η εκπλήρωση της συνολικής ποιοτικής αναβάθμισης της επιχείρησης. Απώτερος στόχος των εν λόγω συστημάτων είναι να παρέχει κίνητρα, ώστε να ενεργοποιήσει, να παρωθήσει και να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους να εργάζονται υπέρ της οργανωσιακής επιτυχίας. Επιπρόσθετα λειτουργεί υπέρ της αύξησης της ικανοποίησης των εργοδοτών και των ίδιων των εργαζόμενων από την εργασία, της

ενίσχυση της δέσμευσής τους στην επιχείρηση, καθώς και της μείωσης των σφαλμάτων και των λαθών τους. Η διαφωνία γύρω από το ζήτημα αν η εν λόγω αξιολογήσεις ασκούν άμεση επίδραση στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων, θα πρέπει να υπερκεραστεί με την ανανεωμένη οπτική όσον αφορά στη διασαφήνιση των ρόλων, στην αλληλεπιδραστική επικοινωνία, στο εργασιακό περιβάλλον και τη στρατηγική των κινήτρων (Moyano & Lengler, 2013).

Στο σύγχρονο οικονομικό, επαγγελματικό και τεχνολογικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα αξιολόγησης για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα οποία περιλαμβάνουν την κλίματα αξιολόγησης, τη βαθμολόγησης βάσει της συμπεριφοράς των εργαζομένων, την οργάνωση και τον προϋπολογισμό των προγραμμάτων, τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, την αξιολόγηση των επιδόσεων ή τη διοίκηση βάσει στόχων. Οι ανωτέρω προσεγγίσεις υπήρξαν πράγματι μέρος της κουλτούρας των μεγάλων επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., στην Ευρώπη και αλλού. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι πολλοί οργανισμοί δείχνουν σαφή προτίμηση στα προγράμματα που αξιολογούν βάσει της επίτευξης των προσδοκώμενων και προκαθορισμένων στόχων, τα οποία θέτουν σε εφαρμογή για να πετύχουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο λόγος που επιλέγουν αυτά έγκειται στο ότι θεωρούνται αντικειμενικότερα και συμπεριλαμβάνονται στον κύκλο Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Οι ερευνητές διαπίστωσαν επίσης ότι η διοίκηση βάσει στόχων έχει θετικό αντίκτυπο στην επιβράβευση των εργαζομένων και έτσι αυξάνει την παραγωγικότητά του (Huang et al., 2011).

Ο όρος *διαχείριση βάσει στόχων* εισήχθη από τον Drucker το 1996 και αναπτύχθηκε περαιτέρω από άλλους θεωρητικούς της διοίκησης, όπως ο MacGregor, ο Humble και ο Odiorne. Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία που εστιάζει στα όσα είναι απαραίτητα στον χώρο εργασίας, αναφορικά με την απόδοση και τα αποτελέσματα, τα οποία επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία και τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση. Περιλαμβάνει την ομαδική εργασία, προκειμένου να τεθούν συγκεκριμένοι, αντικειμενικοί στόχοι για την απόδοση του εργαζομένου (Ofojebe & Olibie, 2014). Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι στόχοι, όταν δεν βασίζονται σε προκαθορισμένα στάδια για την επίτευξή τους, μπορούν να εκληφθούν ως κατάλογος επιθυμιών και προσδοκιών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως απώτερο στόχο την αύξηση των κερδών. Αυτός αποτελεί έναν πολύ σαφή και αντικειμενικό στόχο, ο οποίος όμως μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν η επιχείρηση

ενσωματώσει ένα πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων βάσει στόχων στο γενικό σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όσον αφορά στον προγραμματισμό και τον καθορισμό των στόχων. Ουσιαστικά πρέπει το εν λόγω πρόγραμμα να είναι συγκεκριμένο, μετρήσιμο, εφικτό και ρεαλιστικό, καθώς και εντός ορισμένης προθεσμίας.

2.1.5 Ανταμοιβή και αποζημίωση

Στις επιχειρήσεις, η αποζημίωση είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που εκτός από ιδιαίτερα υψηλό λειτουργικό κόστος για τον εργοδότη, αποτελεί ένα εργαλείο για την αξιοποίησή τους. Για τους εργαζόμενους, η αποζημίωση είναι συνήθως ένα από τα πιο καίρια ζητήματα, τα οποία πρέπει να εξεταστούν κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης μια συμφωνίας απασχόλησης. Οι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και οι προσδοκίες της επιχείρησης και του εργαζόμενου, περιγράφονται συστηματικά ή γραφικά, συνοπτικά και με σαφήνεια σε συμβάσεις εργασίας. Απώτερος σκοπός των εν λόγω συμβάσεων είναι ο περιορισμός μελλοντικών διαφορών. Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται ένα σημαντικό ερευνητικό στοιχείο, σύμφωνα με το οποίο τα συστήματα αποζημίωσης εκλαμβάνονται ως αποτελεσματικότερα κίνητρα για την ενεργοποίηση και την παρακίνηση του εργαζόμενου, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της ασφάλειας, της ποιότητας, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, καθώς και μιας πληθώρας άλλων κρίσιμων παραγόντων που οδηγούν σε ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον (Gupta & Shaw, 2014; Johnson et al., 2015).

Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι το σύστημα αποζημίωσης είναι ένας μηχανισμός κατηγοριοποίησης των συμπεριφορών των εργαζομένων, προκειμένου να αναπτυχθούν οι σημερινές θέσεις και να οργανωθούν ευκαιρίες προοπτικής. Επιπρόσθετα, οι μελετητές και οι επαγγελματίες θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις με περισσότερο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό ξεπερνούν τους ανταγωνιστικούς οργανισμούς σε ποικίλες και πολλαπλές οργανωσιακές επιδόσεις (Patnik & Padhi, 2012; Sorenson, 2013). Ως προς αυτό, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των επιχειρήσεων με δεσμευμένους εργαζόμενους, οι οποίες υπερτερούν στον στίβο του ανταγωνισμού κατά 147% όσον αφορά στα κέρδη ανά μετοχή και παρουσιάζουν κατά 90% καλύτερη τάση ανάπτυξης (Crowley, 2013).

Οι επιπτώσεις της τροποποίησης των συστημάτων αποζημίωσης είναι δυνατό να είναι θετικές ή αρνητικές και μπορούν να οδηγήσουν σε έναν συνδυασμό ωφελειών και συνεπειών. Έρευνες καταδεικνύουν ότι όταν οι αλλαγές στα συστήματα αποζημίωσης γίνονται με τρόπο που θεωρείται άδικος από τους εργαζόμενους, δημιουργείται μια συναισθηματική απόκριση που είναι συνδεδεμένη με σφάλματα και λάθη (Johnson et al., 2012; Dustin & Belasen, 2013). Σύμφωνα με τους Rasch & Szyrko (2013) οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι η σκληρή δουλειά τους στην επιχείρηση είναι ανάλογη με αυτό που λαμβάνουν ως ανταπόδοση, και η αμοιβή αποτελεί σημαντικό στοιχείο αυτής της εκτίμησης. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η αμοιβή είναι σημαντική για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ο Wiley (2011) ανέφερε ότι το 25% των εργαζομένων λένε ότι η δίκαιη αποζημίωση είναι το πιο σημαντικό πράγμα που απαιτούν από την επιχείρηση, στην οποία απασχολούνται. Η αξία και η σημασία της δίκαιης αμοιβής των εργαζόμενων καθίσταται κατανοητή και μέσω της παρατήρησης της συνάφειας που υπάρχει μεταξύ αυτής και της ποιότητας ζωής και εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αμείβονται επαρκώς και ανάλογα με αυτό που προσφέρουν στον οργανισμό, εμπλέκονται ενεργητικότερα στην επιχείρηση, δεσμεύονται σε μεγάλο βαθμό, εκτιμούν τη ζωή τους ως ικανοποιητική και θεωρούν ότι η επιτυχία του οργανισμού είναι και προσωπική τους υπόθεση. Αντίθετα, όταν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η αμοιβή τους δεν ανταποκρίνεται στα όσα προσφέρουν ή στην ποιότητα της εργασίας τους, εμφανίζονται περισσότερο επιρρεπείς στα λάθη, αισθάνονται εργασιακό άγχος, εισπράττουν ψυχολογικές και σωματικές πιέσεις, καθώς επίσης δεν εκτιμούν θετικά τη δουλειά ή τη ζωή τους (Kabir & Parvin, 2011).

Αναμφίβολα οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται ορθολογικά, να παρωθούνται και να παρακινούνται λαμβάνοντας την καλύτερη αμοιβή και αποζημίωση, ανάλογα με τα προκαθορισμένα και ήδη γνωστοποιημένα κριτήρια της επιχείρησης. Η κατάλληλη αμοιβή και αποζημίωση θα εξυπηρετήσουν επίσης την ανάγκη προσέλκυσης, πρόσληψης, απασχόλησης και διατήρησης των καλύτερων εργαζομένων στις θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Παράλληλα, όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους θα μεταφραστεί σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πελατών και σε επιτυχή ολοκλήρωση του έργου τους, γεγονός που θα λειτουργήσει ωφελμιστικά για την επιχείρηση. Η ωφέλεια αυτή συνεπάγεται την κερδοφορία, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την

αύξηση του μεριδίου της αγοράς, τη βελτίωση της ποιότητας και την ενίσχυση του γοήτρου και της φήμης του οργανισμού (Kabir & Parvin, 2011).

Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Φαρμακοβιομηχανία

3.1 Η Ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Φαρμακευτικές Εταιρίες

Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις μπορούν να είναι είτε παραγωγικές είτε εισαγωγικές, ως θυγατρικές κυρίως πολυεθνικών εταιριών και ουσιαστικά διαθέτουν τα φάρμακα που εισάγουν. Τα βασικά τους χαρακτηριστικά είναι ότι υπόκεινται σε έναν έντονο ανταγωνισμό, ότι επηρεάζονται από τις διεθνείς οικονομικές και επιστημονικές εξελίξεις, καθώς επίσης ότι διέπονται από την ιδιαιτερότητα της σχέσης ιατρικού προϊόντος-καταναλωτή/ασθενή. Από τα ανωτέρω συνεπάγεται ότι η ποιότητα ανάγεται σε σημαίνον στοιχείο, που μπορεί να εξασφαλίσει στην εκάστοτε φαρμακευτική εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστριών, να ενισχύσει την αξιοπιστία, την αποτελεσματικότητα και τη φήμη της. Η αναγκαιότητα της υψηλότερης δυνατής ποιότητας του φαρμάκου καθίσταται κατανοητή από τις πρωτοβουλίες που λαμβάνουν οι κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί, για τον σαφή προσδιορισμό της και τον ορισμό των προδιαγραφών της (Woodcock, 2004; Lee & Webb, 2009).

Με την απαρχή του 21^{ου} αιώνα η *Food & Drug Administration* (FDA) εντατικοποίησε τις δράσεις της για την επανεξέταση των βιομηχανικών και κανονιστικών συστημάτων που αφορούν στη διασφάλιση της ποιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων και στον έλεγχο των σφαλμάτων κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και παραγωγής των φαρμάκων, τα οποία ενδεχομένως μπορούν να επιφέρουν επιβλαβείς επιπτώσεις στην υγεία και τη ζωή των καταναλωτών-ασθενών (Woodcock, 2004; Halem et al., 2015). Στο πλαίσιο της διεξαγωγής ελέγχων για την ποιότητα των φαρμακευτικών παρασκευασμάτων, συμπεριλαμβάνεται και η απόσυρση όσων κρίνονται αναποτελεσματικά και επικίνδυνα για τη δημόσια υγεία (Dhalla, 2010). Η αποτελεσματικότητα των ανωτέρω διαδικασιών εξασφαλίζεται από την υιοθέτηση και την τήρηση ορθών πρακτικών ποιότητας από πλευράς των διοικήσεων των φαρμακευτικών εταιριών, που σχετίζονται με την παρασκευή (Good Manufacturing Practice-GMP), τις εργαστηριακές δράσεις (Good Laboratory Practice-GLP), τις κλινικές μεθόδους (Good Clinical Practice-GCP) και τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων τους (Standard Operating Procedure-SOP). Οι φαρμακευτικές εταιρίες επιβάλλεται να τηρούν απαρégκλιτα τις κανονιστικές απαιτήσεις, να παρακολουθούν τις τεχνολογικές και

ιατρικές εξελίξεις, να συμμορφώνονται στους κανόνες της παγκόσμιας ανταγωνιστικής αγοράς, γεγονός που τους εξασφαλίζει την υψηλότερη δυνατή ποιότητα (Halem et al., 2015).

Η ποιότητα των παραγόμενων φαρμακευτικών σκευασμάτων ορίζεται λεπτομερώς από τα πρότυπα, τα οποία δημοσιοποιούνται σε κυβερνητικά και ειδικά έντυπα, και πληροφορούν και ενημερώνουν για τις τεχνικές που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία παρασκευής τους, καθώς και για τα χαρακτηριστικά τους. Τα εν λόγω πρότυπα είναι δυνατό να διαφέρουν ανάλογα με τη φαρμακευτική εταιρία και τη χώρα παραγωγής τους, ιδίως όταν δεν έχουν θεσπιστεί νομοθετικά ή όταν δεν συγκαταλέγονται στις εκθέσεις της κατασκευάστριας φαρμακοβιομηχανίας κατά το στάδιο της προσφοράς ή της κυκλοφορίας του φαρμάκου. Συγκεκριμένα, η ποιότητα του φαρμακευτικού προϊόντος καθορίζεται, αξιολογείται και εκτιμάται ως τήρηση των προδιαγραφών και εναρμόνιση με τα πρότυπα, τα οποία σχετίζονται με την ισχύ, την καθαρότητα των ουσιών, την ταυτότητα, την σταθερότητα, τη δοσολογία, τη βιοδιαθεσιμότητα κ.ά. Η μη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα συνεπάγεται την παρασκευή χαμηλής ή κακής ποιότητας φαρμάκων, τα οποία, εκτός από άμεσο ή έμμεσο κίνδυνο για την υγεία των ασθενών, συνεπάγονται σοβαρές οικονομικές συνέπειες για τη φαρμακευτική εταιρία, απώλεια κάθε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μείωση της αξιοπιστίας της και της εμπορικής της ισχύος, αλλά και αμαύρωση της φήμης της (Managing Access to Medicines & Health Technologies-3-MDS-3, 2012).

Η ποιότητα ενός φαρμάκου είναι δυνατό να επηρεαστεί αρνητικά ακόμα και όταν κατά τη διαδικασία παρασκευής του από τη φαρμακευτική εταιρία, ακολουθούνται στο έπακρο όλες οι απαιτούμενες προδιαγραφές και οι κανονιστικές και βιομηχανικές πρακτικές. Κι αυτό γιατί, καθοριστικό και κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας του φαρμακευτικού προϊόντος παίζει ο εξοπλισμός παραγωγής, οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες, τα τεχνολογικά μέσα και η τεχνογνωσία, η συσκευασία του, το περιβάλλον αποθήκευσης, οι συνθήκες μεταφοράς κ.ά. Για τον λόγο ότι οι συνέπειες της παραγωγικής διαδικασίας των φαρμάκων είναι σωρευτικές και ότι η φύση του προϊόντος αυτού καθαυτού είναι δυναμική, απαιτείται από τις κυβερνήσεις και τους παγκόσμιους οργανισμούς να εφαρμόζονται από τις φαρμακευτικές εταιρίες συστήματα διασφάλισης της ποιότητας σε όλα τα πεδία που

σχετίζονται με την παρασκευή, την αποθήκευση και τη διάθεσή του (Managing Access to Medicines & Health Technologies-3-MDS-3, 2012).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (World Health Organization-WHO), η Food and Drug Administration (FDA U.S.), ο Φαρμακευτικός Τομέας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (The European Medicines Agency-EMA) και το Διεθνές Συνέδριο Εναρμόνισης των Τεχνικών Απαιτήσεων Καταχώρισης των Φαρμακευτικών Προϊόντων Ανθρώπινης Χρήσης (International Conference on Harmonisation of Technical Requirements For Registration of Pharmaceuticals for Human Use-ICH) είναι μερικοί μόνο από τους διεθνείς οργανισμούς που έχουν ορίσει τα βασικά στοιχεία της διασφάλισης ποιότητας των φαρμάκων. Συγκεκριμένα προσδιορίζουν τις καλές πρακτικές παρασκευής και ελέγχου των φαρμακευτικών προϊόντων, που αφορούν στις οδηγίες χρήσης, στις πρώτες ύλες, στην αναγκαιότητα συνεχούς επιθεώρησης, στις κλινικές δοκιμές, στην ανάλυση ρίσκου και κινδύνου, στη δειγματοληψία, στην αναλυτική μέθοδο, στην εγκυρότητα των συστημάτων συσκευασίας, αποθήκευσης, υγιεινής, μηχανογράφησης, αξιολόγησης εξοπλισμού, ενεργητικής επικύρωσης, στη διενέργεια επανεξετάσεων της προόδου των επιστημών και της τεχνολογίας, καθώς επίσης και στη διευκόλυνση της ανάπτυξης, παρασκευής και διαθεσιμότητας νέων φαρμάκων με ταυτόχρονη υπερκέραση των εμποδίων και των καθυστερήσεων που θέτουν σε επισφάλεια τη δημόσια υγεία (Fraser, 2005; WHO, 2007; Halem et al., 2015).

3.2 Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις φαρμακευτικές εταιρίες

Στις φαρμακευτικές εταιρίες, όπως προαναφέρθηκε, οι παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος είναι πολλαπλοί, γεγονός που καθιστά αναγκαίο τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την υλοποίηση συστημάτων *διαχείρισης των κινδύνων ποιότητας*. Πριν από αυτό, κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστεί το τι πρέπει να συγκαταλεχθεί στους κινδύνους, ώστε να διευκολυνθεί η επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας της επιχείρησης. Τα προγράμματα διαχείρισης κινδύνων (Risk Management Programs) τίθενται σε εφαρμογή προκειμένου να εντοπιστούν και να αναγνωριστούν οι απειλές, να ελεγχθούν, να γνωστοποιηθούν σε όλους τους εμπλεκόμενους, να αξιολογηθούν, να εξεταστεί το ιστορικό του φαρμάκου και να προβλεφθούν οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι,

που μπορεί να προκύψουν στην πορεία των μελλοντικών διεργασιών (Griffith, 2004; ICH, 2005).

Οι κίνδυνοι που ενδεχομένως θα προκύψουν σε ορισμένα σημεία, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής φαρμάκων, είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν επιτυχώς μέσω της υιοθέτησης της πρακτικής *Ανάλυσης κινδύνου και ελέγχου κρίσιμων σημείων* (Hazard Analysis & Critical Control Point). Ουσιαστικά, με την ενεργοποίηση της εν λόγω διαδικασίας, αντιμετωπίζονται οι χημικοί, βιολογικοί και φυσικοί κίνδυνοι, που απειλούν άμεσα την ασφάλεια των εργαζομένων της επιχείρησης και ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες πρόκλησης ατυχήματος (WHO Technical Report Series, 2003⁴).

Το Διεθνές Συνέδριο Εναρμόνισης των Τεχνικών Απαιτήσεων Καταχώρισης των Φαρμακευτικών Προϊόντων Ανθρώπινης Χρήσης (ICH, 2009) ορίζει ότι η ποιότητα θα πρέπει να προσδιοριστεί από το στάδιο του σχεδιασμού, βάσει του επιδιωκόμενου φαρμακευτικού-ιατρικού σκοπού, και όχι στο ίδιο το προϊόν. Η πρακτική *ποιότητα από τον σχεδιασμό*, συμβάλλει στην πραγμάτωση της υψηλότερης δυνατής ποιότητας του προϊόντος, αφού αποσκοπεί στην εκ των προτέρων εξασφάλιση της ποιότητας στις πρώτες ύλες, στη διαδικασία οργάνωσης και παραγωγής. Για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε φαρμακευτική εταιρία, είναι πολύ σημαντική η υιοθέτηση πρακτικών ανίχνευσης λαθών, τάσεων σφαλμάτων ή μη συμμόρφωσης με το κανονιστικό πλαίσιο. Οι εν λόγω πρακτικές δεν αποσκοπούν απλώς στην αντιμετώπιση των υφισταμένων προβλημάτων, αλλά σε εκείνα που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά το μέλλον. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα είδος στρατηγικής πολιτικής πρόληψης, που εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας, συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση των δαπανών. Μια τέτοια πρακτική είναι η Root Cause Analysis (RCA) η οποία εξελίσσεται στο στάδιο ανίχνευσης και προσδιορισμού του σφάλματος, αξιολόγηση του κινδύνου, αναζήτηση της αιτίας ή του υπευθύνου, ανάλυση και επιχειρηματολόγηση γύρω από αυτά (Bartholomew, 2006; Halem et al., 2015).

Μια επιμέρους πρακτική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζεται στις φαρμακευτικές εταιρίες είναι αυτή της *ανάλυσης των δυνατοτήτων της διαδικασίας*

⁴ Ανακτήθηκε στις 03/12/2018 από: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42613/WHO_TRS_908.pdf;jsessionid=1DA230DF3F4B6AAC089776D4E7FE009C?sequence=1

(Process Capability Analysis), όπως η τελευταία καθορίζεται από τη σύζευξη των αναγκών του καταναλωτή-ασθενή με τις μεταβαλλόμενες προδιαγραφές. Σύμφωνα με την εν λόγω πρακτική, η ποιότητα των παραγόμενων φαρμάκων της επιχείρησης εξαρτάται από τη μια, από τις απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες καθιστούν σταθερά τα όρια των προτύπων, και από την άλλη, από τα ευμετάβλητα δεδομένα και τις αξιολογήσεις της απόδοσης. Η εν λόγω διεργασία είναι σήμερα μετρήσιμη και αποδίδει τη σχέση μεταξύ του ελέγχου και των προτύπων (Tarpley, 2004; Haleem et al., 2015).

Σημαντικές πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των φαρμακευτικών εταιριών είναι αυτές που προκύπτουν από το μοντέλο *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (DMAIC) και η μεθοδολογία *Lean Six Sigma*. Συγκεκριμένα, το πρώτο προβλέπει τον καθορισμό, τη μέτρηση, την ανάλυση, τη βελτίωση και τον έλεγχο, στο πλαίσιο του σχεδιασμού, οργάνωσης και εφαρμογής μιας στρατηγικής πολιτικής ανάπτυξης, προόδου και βελτίωσης. Η δεύτερη, όταν υιοθετείται και υλοποιείται στη φαρμακοβιομηχανία, οδηγεί στον περιορισμό των δαπανών, στην αύξηση των κερδών, στην ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και κυρίως στην βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων φαρμακευτικών σκευασμάτων (Stamatis, 2002; Hussain, 2005; Goeke & Offodile, 2005).

Για τον περιορισμό των κινδύνων, κατά τη διαδικασία παραγωγής φαρμακευτικών προϊόντων, που σχετίζονται με τις χημικές, βιολογικές, μικροβιολογικές, φυσικές και μαθηματικές αναλύσεις, κρίνεται επιβεβλημένη η εφαρμογή πρακτικών που επεξεργάζονται τεχνολογίες ανάλυσης. Η εφαρμογή των εν λόγω πρακτικών είναι δυνατό να εξοικονομήσει σημαντικά οφέλη, οικονομικής κυρίως φύσης, καθώς μειώνει τα κόστη παραγωγής και βελτιώνει τις αποδόσεις. Η υλοποίηση *διεργασιών τεχνολογιών ανάλυσης* (Processes Analytical Technologies) στη φαρμακοβιομηχανία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των σκευασμάτων, στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου της διαδικασίας παραγωγής, στην αύξηση της απόδοσης και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας, στον περιορισμό των σφαλμάτων/λαθών και στην ελαχιστοποίηση των δαπανών (Fraser, 2005).

Η μείωση του κόστους παραγωγής σε μια φαρμακευτική εταιρία, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο την ποιότητα των παραγόμενων φαρμάκων, πετυχαίνεται με την υιοθέτηση και την εφαρμογή της πρακτικής της *Λιτής παραγωγής* (Lean Manufacturing).

Αποτελεί μια στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που βασίζεται στη φιλοσοφία ότι κανένας πόρος που δεν αποφέρει ιδιαίτερη αξία στο προϊόν δεν θα πρέπει να αξιοποιείται ή να καταναλώνεται κατά τη διαδικασία παραγωγής. Αυτή δεν σημαίνει ότι θα γίνονται εκπτώσεις σε αναγκαίες πρώτες ύλες, αλλά ότι θα περιορίζονται τα περιττά, θα μειώνεται ο αριθμός των αποβλήτων, θα αυξάνει η παραγωγή, θα περιορίζεται ο απαιτούμενος χρόνος στον σχεδιασμό, την οργάνωση και την παραγωγή, δεν θα απαιτείται η εμπλοκή πολλών εργαζομένων, η αναγκαία ομάδα εργασίας θα είναι ολιγομελής και ευέλικτη κ.ά. (Nave, 2002; Nystuen, 2002).

Για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις φαρμακοβιομηχανίες και της φαρμακευτικές εταιρίες αξιοποιούνται ευρέως τα πρότυπα ISO. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται το ISO 9000, το οποίο σχετίζεται με τη διαχείριση της ποιότητας και αποσκοπεί στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη. Για τον λόγο λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των καταναλωτών και τηρείται το κανονιστικό πλαίσιο, γεγονός που επίσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και της ποιότητας των προϊόντων της (ISO 9000:2015). Ένα ακόμα πρότυπο ISO που μπορεί να αξιοποιηθεί στις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου είναι το ISO/IEC 1702, το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα στα εργαστήρια όπου διεξάγονται δοκιμές, δειγματοληψίες, βιολογικές και χημικές διακριβώσεις. Με τη χρήση του εν λόγω προτύπου, εξασφαλίζεται η βελτίωση του συστήματος διαχείρισης τεχνικών, διοικητικών και ποιοτικών λειτουργιών της εταιρίας. Η δυνατότητα του εργαστηρίου, η επάρκεια του εξοπλισμού και η ποιότητα των εργαστηριακών εργασιών επιβεβαιώνονται με τη χρήση του ISO/IEC 17025 και τα στοιχεία είναι στη διάθεση των πελατών, των αρχών και των φορέων διαπίστευσης (ISO/IEC 17025:2005). Τέλος, αποτελεσματικό και αποδοτικό για την επίτευξη υψηλής ποιότητας όσον αφορά στα παραγόμενα προϊόντα των φαρμακευτικών εταιριών είναι το πρότυπο ISO 15189, το οποίο αξιοποιείται στα ιατρικά και φαρμακευτικά εργαστήρια. Με τη χρήση του καθορίζονται οι απαιτήσεις ικανότητας και ποιότητας των εργαστηρίων, και διευκολύνονται οι διαδικασίες αξιολόγησης του έργου τους. Τα αποτελέσματά του διατίθενται προς όλους τους ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι πελάτες, οι αρχές και φορείς διαπίστευσης (ISO 15189:2012).

Μέρος Β΄: Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία

4.1 Η προβληματική και η σπουδαιότητα της έρευνας

Η προβληματική της έρευνας σχετίζεται με τη διερεύνηση του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην φαρμακευτική εταιρία BIANEΞ Α.Ε. Η συνάφεια της αξιοποίησης των αρχών της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της εν λόγω εταιρίας με την επιτυχή υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και των κερδών της στο αβέβαιο οικονομικό σκηνικό της χώρας, καθιστούν το θέμα επίκαιρο και την ανάλυσή του αναγκαία. Το γεγονός ότι η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εγχώρια αγορά παραγωγής και διακίνησης φαρμάκων εξαρτάται από τις πρακτικές Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες επηρεάζουν θετικά στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκαλεί έντονο ενδιαφέρον για τη διεξοδική ενασχόληση και εντρύφηση στην παρούσα θεματική.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κλάδος της παραγωγής, της εισαγωγής και της διακίνησης των φαρμακευτικών προϊόντων είναι ένας από τους δυναμικότερους της βιομηχανίας στην Ελλάδα, καθώς επίσης ότι οι πωλήσεις των φαρμάκων βρίσκονται σε ανοδική πορεία και υπολογίζονται ότι αγγίζουν τα 5,77 δισεκατομμύρια ευρώ (στοιχεία Οκτωβρίου 2017), οποιαδήποτε ερευνητική μελέτη εξετάζει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης ή βελτίωσης της αποδοτικότητας του, αποβαίνει χρήσιμη. Παράλληλα, αν συνυπολογιστεί ότι στον τομέα παρασκευής φαρμακευτικών προϊόντων απασχολείται ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων, γεγονός που αναδεικνύει τις φαρμακευτικές εταιρίες σε ζωτικής σημασίας παράγοντες αύξησης της απασχόλησης, μείωσης της ανεργίας και ανάταξης της οικονομίας του κράτους, καθίσταται σαφές ότι η έρευνα γύρω από τους πιθανούς τρόπους καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού για την εξασφάλιση της ολικής ποιότητας αποδεικνύεται περισσότερο από αναγκαία.

Η παρούσα ερευνητική μελέτη, επιχειρεί να καλύψει το κενό που εντοπίζεται στην εγχώρια βιβλιογραφία και έρευνα, αναφορικά με το θέμα της υλοποίησης πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε φαρμακευτικές εταιρίες. Οι ερευνητικές προσπάθειες σε αυτό το θεωρητικό πεδίο

είναι ελάχιστες αριθμητικά, συνήθως περιορίζονται στο πλαίσιο εκπόνησης διδακτορικών και μεταπτυχιακών διατριβών και προσεγγίζουν την προβληματική χωρίς να εμβαθύνουν στη συνάφεια της κατάλληλης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της εφαρμογής της ολικής ποιότητας, μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της υλοποίησης εξειδικευμένων πρακτικών. Η σημασία της παρούσας εργασίας έγκειται στο ότι αποσκοπεί να αναδείξει την αποτελεσματικότητα της φαρμακευτικής εταιρίας σε κάθε επίπεδο, μέσα από τις προσπάθειες των διοικούντων και των υπεύθυνων των τμημάτων να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων της εταιρίας. Αυτό πραγματώνεται μέσω της ανάπτυξης ειδικών στρατηγικών δράσεων, πρωτοβουλιών και πρακτικών, και οδηγεί στην εξασφάλιση της ολικής ποιότητας.

Πολύ σημαντική είναι επίσης η προσπάθεια της ερευνήτριας να εξακριβώσει, όσο είναι αυτό δυνατό, το αν και το κατά πόσο οι διοικούντες και ιθύνοντες των τμημάτων της υπό εξέταση φαρμακευτικής εταιρίας γνωρίζουν και αντιλαμβάνονται τη σημασία της υιοθέτησης πρακτικών αξιοποίησης και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το αν ενεργούν ως προς αυτό, καθώς και το αν παρακολουθούν τις τελευταίες εξελίξεις σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

4.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να καταδείξει πως η ανάπτυξη και υλοποίηση των κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης των ικανοτήτων των εργαζομένων μιας φαρμακευτικής εταιρίας συντελεί καθοριστικά στην επιτυχία της ολικής ποιότητα και εν τέλει στην εξασφάλιση του μεγαλύτερου δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστριών. Η σημασία της θεματικής της εργασίας έγκειται στην αναγκαιότητα οι ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, που αναπτύσσουν δραστηριότητα στον χώρο των φαρμάκων, να ανταπεξέλθουν στις νέες ανάγκες των πελατών-ασθενών, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό σκηνικό και στις τεχνολογικά αναπτυγμένες κοινωνίες. Απώτερη σκοποθεσία για την εν λόγω εγρήγορση είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων και των δυσκολιών της οικονομικής κρίσης που βιώνει την τελευταία δεκαετία η Ελλάδα. Η έλλειψη των εγχώριων πόρων, έστρεψε τις τοπικές φαρμακευτικές εταιρίες στην

αναζήτηση εναλλακτικών πηγών εσόδων. Στο πλαίσιο της νέας αυτής οικονομικής πολιτικής, οι διοικήσεις των φαρμακευτικών εταιριών αναζήτησαν λύσεις στις χώρες του εξωτερικού, είτε με την εξαγωγή ελληνικών φαρμακευτικών σκευασμάτων είτε με την εισαγωγή και διάθεση ξένων στο εσωτερικό, καθώς επίσης επιδίωξαν να μειώσουν τα έξοδά τους και να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν. Η διαφοροποίηση της στρατηγικής αξιοποίησης των υφιστάμενων οικονομικών πόρων δεν πρέπει να συνδυάζεται με έκπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή των υπηρεσιών, και για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εξειδικευμένων εργαζομένων.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει τη σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να καταδείξει τα οφέλη που προκύπτουν για τη φαρμακευτική εταιρία, και κατ' επέκταση την εθνική οικονομία, από την υιοθέτηση της ανωτέρω στρατηγικής πολιτικής. Προς πραγμάτωση του σκοπού αυτού κρίθηκε συμφέρον να αναλυθεί η περίπτωση μια επιτυχημένης εγχώριας φαρμακευτικής εταιρίας. Βασική απαίτηση για την οργάνωση πρακτικών διαχείρισης είναι η βελτίωση και διαφύλαξη της ολικής ποιότητας, καθώς και η κατάκτηση και αναβάθμιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε διαφορετική περίπτωση, οι διαχειριστικές παρεμβάσεις όσον αφορά στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, δεν είναι δυνατό να αποφέρουν τα επιθυμητά και προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Η εργασία αποσκοπεί στο να καταδείξει ότι η οικονομική ευημερία ή μη της φαρμακευτικής εταιρίας και η ανάδειξή της ή μη στον στίβο του ανταγωνισμού καθορίζεται από την καταλληλότητα των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κι αυτό γιατί, οι εν λόγω πρακτικές συμβάλλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία καθιστά αποδοτικότερη, αποτελεσματικότερη και πιο αξιόπιστη την εταιρία στη συνείδηση των πελατών-καταναλωτών. Για την τελεσφόρηση της διαδικασίας, η οποία είναι σύνθετη και πολύπλευρη, απαιτείται η σύμπραξη όλων των εμπλεκόμενων και η χάραξη μιας κοινής στρατηγικής πολιτικής με γνώμονα την οικονομική της διάσταση, καθώς και την καλλιέργεια της κοινής πεποίθησης ότι η ολική ποιότητα της εταιρίας είναι αυτή που θα την αναδείξει στον στίβο του ανταγωνισμού, θα την αναβαθμίσει οικονομικά και θα παράσχει περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό.

4.3 Διατύπωση ερευνητικού και επιμέρους ερωτημάτων

Εκτός από το κεντρικό ερώτημα που αφορά στην ανάπτυξη πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια φαρμακευτική εταιρία, και παράλληλα με τα ζητήματα διερεύνηση και ερμηνείας της συσχέτισης της αξιοποίησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με την ολική ποιότητα, κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο να απαντηθούν δευτερεύοντα, αλλά καίριας σημασίας ερωτήματα. Η κεντρική θεματική καθορίζει από τη μια τη λειτουργία των φαρμακευτικών εταιριών και από την άλλη τον σχεδιασμό και την οργάνωση των πρακτικών για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την επίτευξη της ολικής ποιότητας, η οποία είναι απαραίτητη για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα επιμέρους ερωτήματα της εργασίας και της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες είναι οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως πληρούν τα σύγχρονα πρότυπα;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που το επιβεβαιώνουν; Ταυτίζονται με εκείνες που αφορούν στις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- Με ποιον τρόπο συμβάλλουν στην εθνική οικονομία οι φαρμακευτικές εταιρίες που οργανώνουν πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- Υπάρχουν φαρμακευτικές εταιρίες του εξωτερικού που σχεδιάζουν και υλοποιούν ανάλογων χαρακτηριστικών στρατηγικές πολιτικές;
- Ποια μπορεί να είναι μια ολοκληρωμένη πρόταση σχεδιασμού επίτευξης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω της εφαρμογής πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων;

4.4 Μεθοδολογία της έρευνας: Μελέτη περίπτωσης και δευτερογενής έρευνα βιβλιογραφικού και διαδικτυακού υλικού

Η ερευνητική στρατηγική που ακολουθείται στην παρούσα εργασία είναι η μελέτη περίπτωσης, και η επισκόπηση του διαθέσιμου βιβλιογραφικού και διαδικτυακού

υλικού (Παρασκευόπουλος, 1993). Συνεπώς, τα ερευνητικά αποτελέσματα είναι απόρροια δευτερογενούς έρευνας.

Η μελέτη περίπτωσης θεωρείται ασφαλής μέθοδος συλλογής πληροφοριακών δεδομένων, καθώς μέσω αυτής η ερευνήτρια δύναται να αποτυπώσει τις ιδιαιτερότητες που αφορούν στην ξεχωριστή εξεταζόμενη περίπτωση. Αυτή διαθέτει αυστηρά όρια, λειτουργικά μέρη και ιδιαίτερη ταυτότητα (Robson, 2007). Η διερευνητική μελέτη περίπτωσης του παρόντος πονήματος αποσκοπεί στο να λειτουργήσει πιλοτικά για περαιτέρω ερευνητικές μελέτες και να συμβάλλει στην παραγωγή ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων, για τα οποία θα αναζητήσουν περαιτέρω απαντήσεις. Η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου έγινε με γνώμονα τη δυνατότητα σφαιρικής περιγραφής και παροχής διευκρινιστικών εξηγήσεων, όσον αφορά στο υφιστάμενο πλαίσιο και τη δράση των εμπλεκόμενων (Yin, 2009). Ο ευέλικτος χαρακτήρας της συγκεκριμένης ερευνητικής στρατηγικής, επιδρά βοηθητικά στην προσπάθεια της ερευνήτρια να ελέγξει τα δεδομένα, όπως προκύπτουν από διαφορετικά πεδία, και να ικανοποιήσει τους ποικίλους ερευνητικούς σκοπούς, όπως καθορίζονται από την πολυδιάστατη προβληματική της έρευνας (Shaw, 1999).

Το μεθοδολογικό εργαλείο που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας κρίνεται ότι αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, καθώς προσεγγίζει σφαιρικά την προβληματική της έρευνας. Συνδυάζει την αξιοπιστία των βιβλιογραφικών και αρχειακών πηγών, την απτότητα των παραδειγμάτων και τη δημιουργία μιας σχέσης αμεσότητας μεταξύ της ερευνήτριας και της μελέτης περίπτωσης. Η συλλογή των δεδομένων στην ερευνητική στρατηγική της μελέτης περίπτωσης πραγματοποιείται με τη μελέτη του βιβλιογραφικού και διαδικτυακού υλικού.

4.5 Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της παρούσας δευτερογενούς βιβλιογραφικής και διαδικτυακής έρευνας, προέκυψαν σημαντικοί περιορισμοί στη διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Από τη μια αποδείχθηκε ανέφικτη η διενέργεια αυτοψίας στον χώρο εργασίας της φαρμακευτικής εταιρίας, καθώς και η συγκέντρωση δεδομένων από τα αρχεία της. Από την άλλη, τα μόνα διαθέσιμα στοιχεία ήταν τα δημοσιοποιημένα στο

διαδίκτυο, είτε μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της εταιρίας είτε μέσω άλλων, που εξειδικεύονται στα ζητήματα της παραγωγής και της οικονομίας φαρμάκων.

Ο δεύτερος περιορισμός της έρευνας, αφορά στην αξιοπιστία των διαδικτυακών πηγών, που αξιοποιούνται στην παρούσα ερευνητικά μελέτη, καθώς και στην ορθότητα και την αξιοπιστία των πληροφοριών τους. Κι αυτό γιατί, δεν εντοπίζονται βιβλιογραφικές παραπομπές και δεν καταγράφονται οι πρωτότυπες πηγές από όπου αντλήθηκαν τα πληροφοριακά δεδομένα. Αν και οι πληροφορίες που παρέχονται από διαδικτυακές πηγές είναι άμεσα προσβάσιμες, ωστόσο υπάρχει πάντα έντονη αβεβαιότητα για την ακρίβειά τους. Μοναδικός τρόπος ελέγχου είναι η διασταύρωσή τους σε πολλαπλά μέσα και διαφορετικές ιστοσελίδες ή εναλλακτικές πηγές, γεγονός όμως που εγείρει το σοβαρό ζήτημα του χρόνου και της καταλληλότητας της στρατηγικής αναζήτησης.

Ο τρίτος περιορισμός, έγκειται στο βασικότερο αρνητικό στοιχείο της αξιοποίησης της μεθόδου μελέτης περίπτωσης, ως ερευνητική στρατηγική, είναι η περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ωστόσο, το γεγονός αυτό δεν μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της παρούσας ερευνητικής μελέτης, καθώς δεν αποτελεί βασική της σκοποθεσία. Δεν είναι σκοπός της ερευνήτριας να γενικεύσει τα πορίσματα, ώστε να αποδώσει μια τυπική απεικόνιση των συνολικών περιπτώσεων ή μέρους αυτών. Η μελέτη της περίπτωσης της BIANEΞ Α.Ε. δεν αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα όλων των περιπτώσεων των φαρμακευτικών εταιριών, αλλά ούτε μπορεί να συμβάλλει στην κατανόηση όλων των περιπτώσεων.

Κεφάλαιο 5^ο: Μελέτη περίπτωσης: BIANEΞ Α.Ε.⁵

5.1 Προφίλ της εταιρίας

Η BIANEΞ Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρία παραγωγής, εισαγωγής, συσκευασίας, προώθησης και διανομής φαρμακευτικών σκευασμάτων και ιδιοσκευασμάτων, τα οποία ξεπερνούν σε αριθμό τα διακόσια (200) και καλύπτουν πολλές κατηγορίες θεραπείας. Η δραστηριότητα της εταιρίας βασίζεται στην αρτιότητα των υποδομών της, καθώς και στο εξειδικευμένο, έμπειρο και υψηλής κατάρτισης ανθρώπινο δυναμικό της, που στελεχώνει τα διοικητικά, τα παραγωγικά και τα ιατρικά τμήματα, τόσο της ίδιας όσο και των θυγατρικών εταιριών BIAN Α.Ε. (1995) και ELDRUG Α.Ε. (2006). Η BIANEΞ Α.Ε. αποτέλεσε τη συνέχεια της ομόρρυθμης εταιρίας που ίδρυσε ο Παύλος Γιαννακόπουλος το 1951 με την επωνυμία «ΦΑΡΜΑΓΙΑΝ», συνεχίζοντας την παράδοση της οικογένειας στον χώρο του φαρμάκου, η οποία διέθετε ένα από τα πρώτα φαρμακεία στην περιοχή της Αθήνας τη δεκαετία του 1920.

Η αρχική εταιρία λειτουργούσε ως αντιπρόσωπος μεγάλων ξένων φαρμακοβιομηχανιών, όπως ήταν η Alcon, η Roussel και η Janssen, ενώ, όταν έγινε ανώνυμη το 1971 και μετονομάστηκε σε BIANEΞ Α.Ε., σύναψε σημαντικές συνεργασίες με φαρμακευτικές εταιρίες «κολοσσούς» του εξωτερικού, όπως η Boots, η Takeda Chemical Industries, η Sigma Tau Industries, η Merck & Co κ.ά., προκειμένου να παράγει τα φαρμακευτικά under license προϊόντα τους στα ελληνικά εργοστάσιά της. Βασική προϋπόθεση και κίνητρο για τη δημιουργία των ανωτέρω συμμαχιών υπήρξε η τήρηση των προτύπων ποιότητας από πλευράς BIANEΞ Α.Ε., καθώς και η συμμόρφωση στους διεθνείς κανόνες δεοντολογίας. Σήμερα, εκτός από παραγωγό και εξαγωγέα πρωτότυπων και γενόσημων φαρμακευτικών σκευασμάτων, η BIANEΞ Α.Ε. αποτελεί τον βασικό αντιπρόσωπο και παραγωγό φαρμάκων μεγάλων διεθνών φαρμακοβιομηχανιών, όπως η Sanofi, η Lilly, κ.ά. Με τη δεύτερη μάλιστα, το 2013 η BIANEΞ Α.Ε. σύναψε συμφωνία για την ετήσια παραγωγή και

⁵ Η μελέτη της περίπτωσης BIANEΞ Α.Ε. βασίζεται στις βιβλιογραφικές και διαδικτυακές πληροφορίες που λήφθηκαν από τις πηγές: Βιομηχανία Φαρμάκων BIANEΞ Α.Ε. Εταιρεία του Ομίλου Γιαννακόπουλου (<https://www.vianex.gr>); Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας, BIANEΞ Α.Ε. (<https://greekcode.sustainablegreece2020.com/gr/profile/bianeks-ae.48.html>); Κυριακίδης, Ε. (2018). Διαχείριση ταλέντων στον χώρο της υγείας. Εφαρμόζοντας αποτελεσματικές πρακτικές στην επιλογή και διατήρηση ταλέντων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

την εξαγωγή στην Κίνα 10.000.000 τεμαχίων βακτηριοκτόνου αντιβιοτικής βανκομυκίνης.

Η μεγάλη και εντατική βιομηχανική δραστηριότητα της BIANEΞ Α.Ε. ξεκίνησε με την αγορά, τη δημιουργία και τη λειτουργία του πρώτου (Α΄) εργοστασίου της εταιρίας το 1977. Η αλματώδης ανάπτυξή της αποτυπώνεται στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν αγοράστηκαν και εκσυγχρονίστηκαν από την εταιρία τα εργοστάσια της Winthrop-Sterling (1983) και της Urjohn (1985), τα οποία λειτούργησαν ως δεύτερο (Β΄) και τρίτο (Γ΄) εργοστάσιο της BIANEΞ Α.Ε. αντίστοιχα. Με την εξαγορά των ανωτέρω μονάδων, η εταιρία επέκτεινε την παραγωγή της και προσαρμόστηκε στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών-πελατών, θέτοντας σε εφαρμογή ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εξειδίκευσης, σε ιατρικό, τεχνολογικό και διοικητικό επίπεδο, το οποίο την έθεσε σε τροχιά εξέλιξης και προόδου, και την ανέδειξε σε κραταιά δύναμη στον χώρο της εγχώριας φαρμακοβιομηχανίας.

Τη διετία 1997-1999 η BIANEΞ Α.Ε. προέβη στην εξαγορά των εγκαταστάσεων της Hoechst, όπου στέγασε το Κέντρο Διανομής των προϊόντων της και τα γραφεία της Κεντρικής της Διοίκησης, όπως επίσης αναβάθμισε πλήρως το Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας στην Πάτρα, και συγκεκριμένα τη μονάδα παραγωγής αντιβιοτικών σκευασμάτων. Το τελευταίο σήμερα αποτελεί το τέταρτο (Δ΄) εργοστάσιο της εταιρίας και λειτουργεί, όπως και τα άλλα, βάσει αυστηρών προτύπων παραγωγής. Η ίδρυση των δύο θυγατρικών της BIANEΞ Α.Ε. που προαναφέρθηκαν, BIAN Α.Ε. και ELDRUG S.A., ενδυνάμωσαν περαιτέρω το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας, καθώς επέκτειναν την παραγωγική της βάση τόσο στον τομέα των παραφαρμακευτικών και μη συνταγογραφούμενων φαρμακευτικών προϊόντων, όσο και στο πεδίο της ανάπτυξης και της έρευνας. Το 2011, η BIANEΞ Α.Ε. αναγνωρίστηκε και εγκρίθηκε ως επίσημη προμηθεύτρια εταιρία φαρμακευτικών σκευασμάτων από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Φαρμάκων (WHO).

Σήμερα, στη BIANEΞ Α.Ε. απασχολούνται περισσότεροι από 1.100 εργαζόμενοι, οι οποίοι συνδράμουν στην υλοποίηση του κοινού οράματος της εταιρίας, που δεν είναι άλλο από τη διατήρησή της στην κορυφή της εγχώριας φαρμακοβιομηχανίας και η ανάδειξή της σε σημαίνουσα παραγωγό δύναμη φαρμακευτικών σκευασμάτων σε

διεθνές επίπεδο. Για την επίτευξη των ανωτέρω σκοπών, η κεντρική διοίκηση της εταιρίας έχει καταστήσει σαφές ότι κοινή αποστολή όλων πρέπει να είναι η παροχή των μεγαλύτερων δυνατών ωφελειών στους πελάτες-ασθενείς, στο σύνολο της κοινωνίας, στο προσωπικό της, στις συνεργαζόμενες εταιρίες, στους μετόχους της. Με τη διατήρηση και ενίσχυση του επιπέδου και της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η BIANEΞ Α.Ε. αποσκοπεί στο να αναδειχθεί σε πολύτιμο αρωγό στις προσπάθειες των γιατρών, των ασθενών, των φαρμακοποιών και των οργανισμών υγείας.

Στον πυρήνα της φιλοσοφίας της εταιρίας εντοπίζεται η επιδίωξή της να πετύχει την ανάπτυξη, μέσω της τήρησης των διαχρονικών αξιών που την ανέδειξαν στο οικονομικό και βιομηχανικό σκηνικό, καθώς και του σταθερού προσανατολισμού της στη βιωσιμότητα. Η τελευταία επιτυγχάνεται με την οργάνωση, τον σχεδιασμό, την υιοθέτηση και την εφαρμογή στρατηγικών πολιτικών ποιοτικής βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το αξιακό σύστημα της BIANEΞ Α.Ε. δομείται στους πυλώνες «σεβασμός στον άνθρωπο», «εμπιστοσύνη», «ποιότητα», «ομαδικότητα», «υπευθυνότητα», «ακεραιότητα», «εγρήγορση», βάσει των οποίων διαμορφώνεται και το προφίλ τη.

Για τη BIANEΞ Α.Ε. πρωταρχικοί στόχοι είναι η παροχή φροντίδας στον άνθρωπο, η σύναψη σχέσεων ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους με κάθε εργαζόμενο, συνεργάτη και πελάτη, η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη του συνόλου, η τήρηση των αρχών της αειφορίας και των κανόνων προστασίας του περιβάλλοντος, η συμμόρφωση των ηθικών και χρηστών επιχειρησιακών πρακτικών στις διατάξεις και τους νόμους, η υπακοή στον εσωτερικό κώδικα δεοντολογίας, καθώς επίσης και η δραστηριοποίηση για την κατάκτηση νέων γνώσεων και τεχνικών για την επίτευξη της καινοτομίας, της βελτίωσης και του εκσυγχρονισμού. Οι αξίες που προαναφέρθηκαν συνθέτουν το σύστημα ολικής ποιότητας που ακολουθεί η εταιρία, διαπνέουν τις λειτουργίες της και διαμορφώνουν το υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η επικέντρωση στο κοινό όραμα, στην κοινή αποστολή και στην ενστέρνιση των αξιών από όλους τους εμπλεκόμενους στην εταιρία, ανεξαρτήτως θέσης, σύμφωνα με την κεντρική της διοίκηση οδηγεί στην αρτιότητα των υποδομών της, στην επιλογή εξειδικευμένου, έμπειρου και επαρκώς καταρτισμένου έμψυχου δυναμικού, στην

ενίσχυση της παραγωγικής της δραστηριότητας και εν τέλει στην εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αξιοπιστία της BIANEΞ A.E. και η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων φαρμάκων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της, που αμφότερες αποτελούν απόρροια της οργανωτικής και τεχνολογικής της υποδομής, καθώς και της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, συμβάλλουν θετικά στη σύναψη επικερδών συνεργασιών με διεθνείς μεγάλες φαρμακοβιομηχανίες. Ως προς αυτό, ο υπερσύγχρονος τεχνολογικός και μηχανολογικός εξοπλισμός, η αξιοποίηση των νέων μέσων, των νέων εφαρμογών και των νέων τεχνολογιών, η χρήση ολοκληρωμένης και λειτουργικής μηχανογραφικής υποστήριξης, καθώς και η απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού που τηρεί τα διεθνή πρότυπα, προσελκύουν τις ξένες φαρμακευτικές εταιρίες. Βάσει των διεθνών συνεργασιών που συνάπτει, η BIANEΞ A.E. παρασκευάζει, συσκευάζει και διαθέτει στην ελληνική αγορά σκευάσματα under license, προωθεί και συνεμπορεύεται κατά αποκλειστικότητα εισαγόμενα προϊόντα στην εγχώρια αγορά, εξαγάγει στις διεθνείς αγορές, παράγει και διανέμει κατ' αποκοπή προϊόντα τρίτων.

Η διεθνής δραστηριότητα της BIANEΞ A.E., εδώ και δύο δεκαετίες, μεταφράζεται και σε εξαγωγές, που καταγράφουν σταθερά ανοδική και αυξητική πορεία. Αυτές αφορούν σε εξαγωγή παραγόμενων προϊόντων πολυεθνικών φαρμακευτικών εταιριών κατ' αποκοπή και σε εξαγωγή των προϊόντων της σε χώρες της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Ασίας και της Αφρικής. Η εξαγωγική δυναμική της BIANEΞ A.E. οφείλεται κυρίως στην υψηλή ποιότητα των φαρμακευτικών σκευασμάτων που παράγει και των υπηρεσιών που παρέχει, στον σύγχρονο μηχανολογικό και τεχνολογικό της εξοπλισμό, στην τήρηση των συμφωνημένων χρόνων, στη διαρκή έρευνα νέων αγορών, στην επάρκεια των συνεργαζόμενων διανομέων και κυρίως στις επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους. Από την ορθή διαχείριση των τελευταίων, καθορίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του εξειδικευμένου τμήματος εγκρίσεων, το οποίο παρακολουθεί τις εξελίξεις στον χώρο των φαρμάκων, καταγράφει τις αλλαγές και τις νέες απαιτήσεις, ανανεώνει τους φακέλους και δημιουργεί νέους. Βασική αρμοδιότητα του εν λόγω τμήματος είναι η ενημέρωση για τις σύγχρονες ανάγκες των κρατών και για τα πρότυπα των οργανισμών υγείας σε κάθε χώρα, με αξιοποίηση των διαδικασιών *Device Control Protocol* (DCP) και *Material Requirements Planning* (MRP).

5.2 Πολιτική ποιότητας της BIANEΞ Α.Ε.

Η αναπτυξιακή πορεία της BIANEΞ Α.Ε. που περιγράφηκε συνοπτικά στην προηγούμενη ενότητα, η οποία αφορά στην παραγωγική, εισαγωγική, συσκευαστική, προωθητική, διανεμητική και εξαγωγική της δραστηριότητα, καθιστά σαφές ότι η κεντρική διοίκηση της εταιρίας δίνει έμφαση στη διατήρηση της υψηλότερης δυνατής ποιότητας των σκευασμάτων και των υπηρεσιών της. Προς επίτευξη του εν λόγω στόχου, η BIANEΞ Α.Ε. εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα ποιότητας, που καθορίζονται από τα σύγχρονα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα και νομοθετικά πλαίσια, και προσαρμόζει τη στρατηγική ποιότητας στις εκάστοτε απαιτήσεις και ανάγκες. Βάσει των στοιχείων που δημοσιοποιούνται από την ίδια την εταιρία, αναφέρεται ότι στο σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την παραγωγή και διαχείριση των προϊόντων της, η BIANEΞ Α.Ε. αξιοποιεί τις πρακτικές Good Manufacturing Practices (GMP), Good Clinical Practice (GCP), Good Laboratory Practice (GCP), Gross Domestic Product (GDP).

Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της εταιρίας πραγματοποιείται αποτελεσματικά με τη λειτουργία ανεξάρτητων τμημάτων αξιολόγησης και ελέγχου σε κάθε μονάδα παραγωγής και σε κάθε εργαστήριο (Quality Assurance-QA, Quality Control-QC). Η ελεγκτική αυτή στρατηγική πολιτική συμβάλλει καθοριστικά στην ορθολογική αξιοποίηση του σύγχρονου εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων μεγάλων δυνατοτήτων που διαθέτει η εταιρία, στη βελτίωση της χρήσης των εξειδικευμένων οργάνων και στην αύξηση της αποδοτικότητας των επιστημόνων που τα διαχειρίζονται. Συγκεκριμένα, οι έλεγχοι που διενεργούνται αφορούν σε εργαστηριακές αναλύσεις και τεστ στις πρώτες ύλες των παραγόμενων και εισαγόμενων προϊόντων, σε αξιολογήσεις των σταδίων παραγωγής και διαχείρισης, σε πιστοποιήσεις των δυνατοτήτων του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού, σε βαθμονομήσεις των μηχανημάτων, των εργαλείων και των οργάνων, σε εκτιμήσεις για την περιβαλλοντική καταλληλότητα, σε επιθεωρήσεις της επάρκειας των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η BIANEΞ Α.Ε. υπήρξε η πρωτοπόρος φαρμακευτική εταιρία στην Ελλάδα που αξιοποίησε συστήματα διασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance-QA, Quality Control-QC) για κάθε τομέα υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, διεξάγονται έλεγχοι τόσο για τα παραγόμενα και διαχειριζόμενα φαρμακευτικά προϊόντα και υπηρεσίες, όσο

και για τις υπηρεσίες αποθήκευσης, συσκευασίας, διανομής, προώθησης, πώλησης, εμπορίας, προώθησης και ενημέρωσης των ιατρών, των φαρμακοποιών και των φορέων υγείας για τα νέα ή εισαγόμενα σκευάσματα. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται από εξειδικευμένους επιστήμονες ποικίλων ειδικοτήτων, όπως χημικοί, βιολόγοι κ.ά., οι οποίοι εκτός από τα στάδια αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής και παράδοσης, επιλαμβάνονται και αρμοδιότητες επιθεώρησης και αξιολόγησης των μέσων, των εντύπων και των εκδηλώσεων που προορίζονται για την ενημέρωση των πελατών και των συνεργατών.

Η στρατηγική πολιτική ολικής ποιότητας που εφαρμόζει η BIANEΞ Α.Ε. για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έχει αναγνωριστεί σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα να λαμβάνει πιστοποιήσεις και διακρίσεις, όπως είναι του European Foundation of Quality Management και του International Certification Quality Networt. Η BIANEΞ Α.Ε. έχει λάβει περισσότερες από 40 πιστοποιήσεις επιχειρηματικής αριστείας και ποιότητας για το σύνολο των δραστηριοτήτων και των εγκαταστάσεων των εργοστασίων δεκαπέντε (15) Οργανισμούς Υγείας ξένων κρατών. Συγκεκριμένα διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001:2015 για τα εργοστάσια, τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και διανομής, πιστοποίηση ISO 13485:2012 για τον ιατρικό και φαρμακευτικό εξοπλισμό, Good Manufacturing Practice (GMP) από τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων (ΕΟΦ) και τις Ρυθμιστικές Αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας/Ολικής Ποιότητας European Foundation for Quality Management (EFQM). Το τελευταίο εφαρμόζεται για όλο τον Όμιλο και συνεπάγεται ότι η BIANEΞ Α.Ε. συγκαταλέγεται στις επιχειρήσεις που πετυχαίνουν και διατηρούν υψηλά επίπεδα απόδοσης, που πραγματώνουν τις θεμελιώδεις αρχές και ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις συνολικές και επιμέρους προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μερών, και αφορούν στους τέσσερις πυλώνες: Επιχείρηση-Πελάτες-Ανθρώπινο Δυναμικό-Κοινωνία⁶.

⁶ EFQM Leading Excellence.. Ανακτήθηκε στις 23/12/2018 από: <http://www.efqm.gr/μοντέλο-efqm.html>

5.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στη BIANEΞ Α.Ε. συμπεριλαμβάνεται μαζί με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας, την ευέλικτη οργανωτική δομή, τις καινοτόμες λειτουργικές μεθόδους, τον συμμετοχικό και αποκεντρωτικό τρόπο λήψης αποφάσεων και διαχείρισης, τις ολοκληρωμένες διαδικασίες και πολιτικές, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, στη Λειτουργική Αριστεία της εταιρίας. Η επίτευξη της λειτουργικής αριστείας καθίσταται εφικτή μέσω της βελτιστοποίησης της χρήσης και της αποτελεσματικότητας όλων των πόρων της εταιρίας, στο πλαίσιο της συνολικής οργάνωσης, καθώς επίσης και της αξιοποίησης των νεοεμφανιζόμενων ευκαιριών, των νέων τεχνολογιών, των νέων εργαλείων και διεργασιών. Έτσι υποστηρίζεται η ανάπτυξη των μερών της εταιρίας και κατ' επέκταση η συνολική της εξέλιξη. Η λειτουργική αριστεία της BIANEΞ Α.Ε. έγκειται στη διασφάλιση ότι το σύνολο των στοιχείων του Συστήματος Διαχείρισης (μάνατζμεντ) συνεργάζονται για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής της και στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Υπό αυτό το πρίσμα η ορθή διαχείριση του συστήματος ποιότητας, η ορθή καθοδήγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και ο εξορθολογισμός των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων από τον Lean Manager αλληλεπιδρούν, αλληλοκαθορίζονται και συμβάλλουν στη λειτουργική αριστεία της εταιρίας.

Από την προηγούμενη ανάλυση, καθίσταται σαφές ότι η BIANEΞ Α.Ε. επενδύει πολλά στο ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο συμβάλλει τα μέγιστα στην πραγμάτωση του οράματος, της αποστολής και των αξιών της για περισσότερες από πέντε δεκαετίες. Οι εργαζόμενοί της αποτελούν τη βάση της επιτυχίας της εταιρίας σε όλους τους τομείς, παραγωγικούς και διαχειριστικούς, στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά, και συνδράμουν καθοριστικά στην κατάκτηση του ανταγωνιστού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτό, η BIANEΞ Α.Ε. στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών που αυτό παρέχει και στη μεγιστοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Προς επίτευξη των ανωτέρω, οι υπεύθυνοι Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζουν, οργανώνουν και υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα ποιοτικού ελέγχου, παραγωγής, αξιοποίησης σύγχρονων τεχνολογιών και εξοπλισμών, προώθησης προϊόντων.

Παράλληλα, η εταιρία χρηματοδοτεί προγράμματα μετεκπαίδευσης σε στελέχη της και θέτει σε πρώτη προτεραιότητα την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, να διασφαλίζεται η αξιοκρατία και να διαφυλάσσεται η καλή φήμη σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Τα τελευταία χρόνια, η BIANEΞ Α.Ε. έχει δαπανήσει σημαντικούς οικονομικούς πόρους για την πρόσληψη και απασχόληση εξειδικευμένων συμβούλων, με αποκλειστική αρμοδιότητα τη μετεκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού της, ενώ κατά τη διαδικασία αναζήτησης υποψηφίων για την πλήρωση κενών ή νέων θέσεων εργασίας, μεγάλη βαρύτητα δίνεται στα βιογραφικά που αφορούν σε απόφοιτους πανεπιστημιακών σχολών και κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών. Για τον λόγο αυτό, η πλειοψηφία των εργαζομένων στη BIANEΞ Α.Ε. διαθέτει ανώτατη μόρφωση, ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας στην οποία απασχολούνται.

Βάσει του οργανογράμματος της BIANEΞ Α.Ε., το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων εντάσσεται στο ευρύτερο τμήμα, που ενασχολείται με τα οικονομικά ζητήματα της εταιρίας, όπως είναι αυτό των χρηματοδοτήσεων, της διαχείρισης οικονομικών πόρων κ.ά. Το εν λόγω τμήμα επιμερίζεται σε τρία μικρότερα, που αφορούν τόσο στη BIANEΞ Α.Ε. όσο και στις θυγατρικές BIAN Α.Ε. και ELDRUG S.A., και ενασχολούνται με τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες ενδεχομένως επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή τους στην εργασία. Το πρώτο από τα τρία διακριτά τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, στελεχώνεται από δύο άτομα, το δεύτερο, που ονομάζεται «τμήμα προσωπικού» αποτελείται από έξι άτομα και το τρίτο, που ονομάζεται «τμήμα διοικητικών υπηρεσιών», απαρτίζεται από δύο άτομα. Αρμοδιότητα του τελευταίου είναι η παροχή υλικοτεχνικών πόρων στο προσωπικό, όπως είναι για παράδειγμα τα κινητά τηλέφωνα, τα τάμπλετ, τα υπηρεσιακά αυτοκίνητα κ.ά. Στις βασικές αρμοδιότητες του δεύτερου τμήματος εντάσσεται η μισθοδοσία των εργαζομένων, η παροχή αδειών, η διαχείριση ζητημάτων που αφορούν στο εργατικό δίκαιο και η επικοινωνία με φορείς εκτός εταιρίας. Το πρώτο τμήμα ουσιαστικά αποτελεί το κατεξοχήν τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που επιλαμβάνεται τα θέματα επιλογής και πρόσληψης των υποψηφίων για την πλήρωση κενών ή νέων θέσεων, αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα δύο στελέχη του εν λόγω τμήματος είναι υπεύθυνα για την

προσαρμογή των νέων εργαζομένων στους χώρους των εγκαταστάσεων της εταιρίας και ιδίως εκείνων που έρχονται για να καλύψουν τα πιο απαιτητικά πόστα των εκάστοτε τμημάτων.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, όταν προκύπτει η ανάγκη κάλυψης μιας θέσης εργασίας μέσω της πρόσληψης του/της καταλληλότερου/ης εξωτερικού/ης υποψηφίου/ας, διεξάγει έρευνα στη βάση δεδομένων των ληφθέντων βιογραφικών και εστιάζει στη λεπτομέρεια. Τα βιογραφικά αυτά αποστέλλονται κυρίως ηλεκτρονικά ή συμπληρώνονται στις ειδικές φόρμες που παρέχονται στον επίσημο ιστότοπο της εταιρίας, από εν δυνάμει υποψηφίους για την πλήρωση θέσεων εργασίας. Παράλληλα, στη διαδικασία επιλογής λαμβάνονται υπόψη οι ηλεκτρονικές αγγελίες σε ιστοσελίδες συνεργαζόμενων εταιριών, οι συστατικές επιστολές και οι προτάσεις από συνεργαζόμενους συμβούλους ή έμπιστα πρόσωπα υψηλόβαθμων στελεχών της εταιρίας. Στις περιπτώσεις που οι ανάγκες για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης απαιτεί την εσωτερική μετακίνηση κάποιου εργαζομένου, η διαδικασία συγκέντρωσης των υποψηφιοτήτων αναλαμβάνεται συνήθως από τον διευθυντή του εκάστοτε τομέα που προκύπτει το κενό, με τη σύμπραξη όμως, μέσω εισηγήσεων, και του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Η τελική επιλογή ωστόσο, γίνεται από την κεντρική διοίκηση της εταιρίας, η οποία εν τέλει εγκρίνει, απορρίπτει ή επιβάλλει τον/την καταλληλότερο/η υποψήφιο/α.

Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του κατάλληλου/ης υποψηφίου/ας προϋποθέτει τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, η οποία είναι προσανατολισμένη στον εντοπισμό δεξιοτήτων επικοινωνίας και στοιχείων της συμπεριφοράς του/της. Σε πολλές περιπτώσεις, η εν λόγω διαδικασία επαναλαμβάνεται όσο προχωρά η επιλογή και όσο περιορίζονται οι υποψήφιοι/ες. Μάλιστα είναι δυνατό να λάβουν χώρα δύο, τρεις ή και περισσότερες συνεντεύξεις, παρουσία του προϊστάμενου τομέα, του διευθυντή του ενδιαφερόμενου τμήματος, των υπευθύνων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, ακόμα και της κεντρικής διοίκησης. Αν η ανάγκη επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων, αφορά στην κάλυψη απαιτητικών εργασιακών θέσεων, που έχουν ως προαπαιτούμενη την υψηλή εξειδίκευση, η διαδικασία γίνεται δυσκολότερη. Αντίθετα, όταν η ζήτηση αφορά σε ειδικότητα χαμηλής εξειδίκευσης, η διαδικασία επιλογής διευκολύνεται σημαντικά. Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και όταν η οριστικοποιηθεί η τελική επιλογή, εκκινεί η διαδικασία εκπαίδευσης του/της υποψηφίου/ας. Αρχικά, γίνεται η πρώτη γνωριμία με την εταιρία, με παρουσίασή της

από τον προϊστάμενο του τομέα ή τον διευθυντή του τμήματος όπου γίνεται η πρόσληψη, ή τον υπεύθυνο της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, και στη συνέχεια ακολουθεί η βασική εκπαίδευση, που διαρκεί από μια βδομάδα ως έναν μήνα, ανάλογα πάντα με τις απαιτήσεις και τον βαθμό εξειδίκευσης της θέσης.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του προσωπικού και των στελεχών, προβλέπεται το coaching τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, ανάλογα πάντα με τη φύση της εργασιακής θέσης. Για παράδειγμα, όταν το πόστο που αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος αφορά σε υποθέσεις γραφείου, προτιμάται ως επί το πλείστον η θεωρητική εκπαίδευση, ενώ ότι σχετίζεται με τον τομέα των πωλήσεων ή της παραγωγής προτιμάται η έμπρακτη εκπαίδευση ή αλλιώς το on the field coaching. Στη διαδικασία του coaching, ο κατεξοχόν υπεύθυνος είναι συνήθως ο Line Manager, ο οποίος επιλαμβάνεται την εκπαίδευση του συνόλου των εργαζομένων, εκτός αυτών που ενασχολούνται με την παραγωγή των φαρμακευτικών σκευασμάτων και αυτών που απασχολούνται στο τμήμα πωλήσεων της εταιρίας. Ο υπεύθυνος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, συμμετέχει στη διαδικασία coaching μόνο με συμβουλευτικό ρόλο και αφού νωρίτερα η παρουσία του απαιτηθεί ή προταθεί από τον Line Manager ή την κεντρική διοίκηση της εταιρίας.

Το σύνολο του προσωπικού του ομίλου της BIANEΞ A.E. οφείλει να είναι πιστό στο όραμα, τη φιλοσοφία και τη φιλοσοφία της εταιρίας, καθώς επίσης να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, τόσο στα ειδικά θέματα που αφορούν στον τομέα αρμοδιότητας του εκάστοτε εργαζόμενου όσο και σε γενικά ζητήματα που αφορούν το σύνολο. Η εκπαίδευση που λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας αφορά σε κάθε είδος ενημέρωση, είτε εντός είτε εκτός της εταιρίας και υπό την αιγίδα της, η οποία σχετίζεται με τις τελευταίες εξελίξεις στους επιστημονικούς τομείς που υπόκεινται στο πεδίο των ενδιαφερόντων και των δραστηριοτήτων της BIANEΞ A.E. Όπως προαναφέρθηκε, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική, και αμφότερες μπορεί να είναι είτε πρακτικού είτε θεωρητικού χαρακτήρα. Η πρώτη, περιλαμβάνει κύκλους σεμιναρίων πωλήσεων που λαμβάνουν χώρα τρεις (3) φορές τον χρόνο, ημικύκλια ενδιάμεσα σεμινάρια πωλήσεων και εβδομαδιαίες συναντήσεις ομάδων εργαζομένων στις πωλήσεις. Παράλληλα, ο πωλητής ή ιατρικός επισκέπτης ανατροφοδοτείται επιτόπου συνήθως από τον διευθυντή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, μέσω διπλών επισκέψεων στο πεδίο. Η εξωτερική εκπαίδευση περιλαμβάνει

συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια εκπαιδευτικών φορέων ή συνεργαζόμενων εταιριών, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ειδικής ή γενικής θεματολογίας.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα γενικής θεματολογίας συνήθως αφορούν στην εκμάθηση των αρχών Good Manufacturing Practice, Good Laboratory Practice, Gross Domestic Product, των συστημάτων ποιότητας, των τεχνικών πωλήσεων, της διαφήμισης, του κώδικα διαφάνειας και δεοντολογίας κ.ά. Αντίθετα, τα επιμορφωτικά σεμινάρια ειδικής θεματολογίας αφορούν στην κατάκτηση γνώσεων γύρω από συγκεκριμένα προϊόντα, μηχανήματα ή εξοπλισμό, από συγκεκριμένες διεργασίες, αναλύσεις ή τεχνικές. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού προκύπτουν ύστερα από συζητήσεις μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων, από εσωτερικές επιθεωρήσεις των συστημάτων ποιότητας και από την ανάλυση των συγκεντρικών στοιχείων που συλλέγονται από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται συμμετέχουν σε ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια του πρώτου μήνα μετά την πρόσληψή τους και ενημερώνονται για τον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων μάρκετινγκ, διασφάλισης ποιότητας, πωλήσεων, εταιρικής συμμόρφωσης, παραγωγής κ.ά.

Για την προαγωγή στελεχών, εκτός από ευελιξία στο χρονικό διάστημα που λαμβάνει χώρα ή που απαιτείται για να υλοποιηθεί, κρίνεται σκόπιμο και επιβεβλημένο να υπάρχει πλήρες ιστορικό υψηλής απόδοσης στα αναγκαία καθήκοντα, αποτελεσματικότητας, δεξιοτήτων επικοινωνίας και ικανοτήτων ηγεσίας. Από τον ενδελεχή και λεπτομερή έλεγχο των ανωτέρω στοιχείων, εξάγονται τεκμηριωμένες εκτιμήσεις και τότε μόνο προκύπτει βάσιμο ενδεχόμενο ανέλιξης. Σύμφωνα με την πολιτική προαγωγών της BIANEΞ A.E., ένας εργαζόμενος, που πληροί τα προαπαιτούμενα και εκτιμάται ότι έχει προσφέρει τα μέγιστα στη θέση που καταλαμβάνει, μέσα σε ένα χρονικό πλαίσιο πενταετίας συγκεντρώνει πολύ μεγάλες πιθανότητες να αναρριχηθεί στην ιεραρχία της εταιρίας.

Ο όμιλος BIANEΞ διαθέτει περίπου 600 δείκτες Key Performance Indicator (KPI), με μερικούς από αυτούς να καταγράφουν και να παρακολουθούν (monitoring) την αποτελεσματικότητα των μεθόδων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Όσον αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της BIANEΞ A.E. έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει ένα σύστημα,

που ενημερώνεται ηλεκτρονικά και σε ετήσια βάση, βάσει τεσσάρων πυλώνων. Ο πρώτος αφορά στους στόχους, δηλαδή στα ποσοτικά στοιχεία, ο δεύτερος αφορά στα τεχνικά κριτήρια, δηλαδή στα ποιοτικά στοιχεία που σχετίζονται με την υφιστάμενη κατάσταση και θέση, ο τρίτος αφορά στις συμπεριφορές, δηλαδή στα κριτήρια ανάπτυξης που σχετίζονται με τις μελλοντικές προοπτικές, τα οποία είναι μετρήσιμα και τοποθετούνται σε αριθμητική κλίμακα, και ο τέταρτος αφορά στο φύλλο ατομικής ανάπτυξης. Στο τελευταίο, που είναι γνωστό ως ΑΦΑ, περιγράφεται η συνολική εικόνα του εργαζομένου, καταγράφονται τα αδύνατα και τα δυνατά του στοιχεία, περιλαμβάνονται προτάσεις για ανάπτυξη και βελτίωση, καθώς και συμβουλές για μεγιστοποίηση της ατομικής απόδοσης, οι οποίες πρέπει να υλοποιηθούν εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος, που συνήθως είναι δώδεκα (12) μήνες.

Το ΑΦΑ, σε συνδυασμό με το ατομικό ιστορικό προηγούμενων ετών του εργαζομένου, εξετάζεται λεπτομερώς, προκειμένου να γίνει η χαρτογράφηση του και να συγκαταλεχθεί στις διάφορες κατηγορίες στελεχών. Μέσω αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης αναδεικνύονται οι ταλαντούχοι του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, οι οποίοι απορροφώνται στις κατάλληλες εργασιακές θέσεις, προκειμένου να αποφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την εταιρία και για την προσωπική επαγγελματική τους ανέλιξη. Στην εν λόγω διαδικασία, εκτός από τη διερεύνηση του ιστορικού και του φύλλου ατομικής ανάπτυξης, οι υπεύθυνοι του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, λαμβάνουν υπόψη τους τα διαγράμματα που αποτυπώνουν την απόδοση, τον βαθμό επίτευξης των στόχων και τα βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο πόστο που είχαν κατά το υπό εξέταση χρονικό διάστημα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση του προσωπικού, αν και οι διαπιστώσεις λαμβάνουν χώρα καθημερινά και μέσω των διαπροσωπικών επαφών του υπεύθυνου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με τους ίδιους τους εργαζόμενους, στη BIANEE A.E. παρακολουθείται ένας εξειδικευμένος δείκτης αποχώρησης. Ο εν λόγω δείκτης, δομείται βάσει των συνεντεύξεων αποχώρησης ή εξόδου, οι οποίες διενεργούνται από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία συνήθως με τον Line Manager. Κάθε φορά που ένας εργαζόμενος εκφράζει την επιθυμία του αποχωρήσει οικειοθελώς από την εταιρία, τα ανωτέρω στελέχη-τμήματα καλούνται να διεξάγουν συνεντεύξεις εξόδου, προκειμένου να εντοπιστούν τα προβλήματα που οδήγησαν στη

λήψη αυτής της απόφασης. Ωστόσο, το ασφαλές και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση του χαμηλού ποσοστού αποχώρησης των εργαζόμενων.

Η αξιολόγηση εξόδου αποτελεί μια ενέργεια που αφορά κυρίως στην καταγραφή ενδεχόμενων παθογενειών που μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην απόδοση μικρής ή μεγάλης μερίδας εργαζομένων, και να επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στην αναπτυξιακή πορεία της εταιρία, παρά για αλλαγή της γνώμης του εργαζόμενου. Στο πλαίσιο της διενέργειάς της διερευνώνται τα αίτια της αποχώρησης, που ενδεχομένως σχετίζονται με τη μισθοδοσία, τη διαφοροποίηση του επαγγελματικού προσανατολισμού, την αύξηση του φόρτου εργασίας, τη φιλοδοξία επαγγελματικής ανέλιξης, το ζήτημα εκτίμησης ή αναγνώρισης κ.ά. Αντιπροτάσεις και διαπραγματεύσεις για την παραμονή ενός στελέχους δεν προβλέπονται συνήθως, και μόνο κατ' εξαίρεση έχουν λάβει χώρα κατά τη διαδικασία συνεντεύξεων εξόδου.

Για την καλλιέργεια και τη διατήρηση καλού κλίματος μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, μεγάλη έμφαση δίδεται στην παροχή ικανοποιητικών οικονομικών απολαβών, επαρκών υλικών παροχών, καθώς και στη δημιουργία μιας ανθρωποκεντρικής κουλτούρας ανταμοιβών. Χαρακτηριστικό είναι ότι όταν 2011 οι πωλήσεις της BIANEΞ Α.Ε. παρουσίασαν μείωση κατά περίπου είκοσι (20) εκατομμύρια ευρώ σε σχέση με το προηγούμενο έτος, η εταιρία δεν προέβη ούτε σε μειώσεις μισθών ούτε σε περικοπές προσωπικού, αλλά προχώρησε σε αναπροσαρμογές σε μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Η στάση αυτή της εταιρίας αποτυπώνεται στις δηλώσεις του αντιπροέδρου και αναπληρωτή διευθύνοντα συμβούλου της Δημήτρη Γιαννακόπουλου *«οι εργαζόμενοι της BIANEΞ Α.Ε. στήριξαν την εταιρία και συνέβαλα στην επίτευξη υψηλών κερδών. Έτσι, τώρα η διοίκηση, είμαστε υποχρεωμένοι να στηρίζουμε τον κόσμο μας, άσχετα από τις οικονομικές επιδόσεις»*⁷. Ο ίδιος δηλώνει ότι *«η BIANEΞ Α.Ε. σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό της και εμπράκτως αναγνωρίζει τη συμβολή του στην πορεία επιτυχίας της εταιρίας. Δεν θα μπορούσαμε να αλλάξουμε πολιτική ακόμα και εντός της οικονομικής κρίσης και έτσι φροντίσαμε με τον κατάλληλο σχεδιασμό να υπάρξει στήριξη στους 1.100 εργαζόμενους. Τα καταφέραμε περιορίζοντας τα ανοίγματα και ελαχιστοποιώντας το ρίσκο στις επενδύσεις, των οποίων τα περιορισμένα κεφάλαια*

⁷ «Στο πλευρό των εργαζομένων η BIANEΞ» (2012, 1 Απριλίου). Ανακτήθηκε στις 29/12/2018 από: <https://www.newsbomb.gr/ellada/news/story/127648/sto-plevro-ton-ergazomenon-i-vianex>

αξιοποιούνται για την ανάπτυξη των εργοστασίων και του εξοπλισμού. Είμαστε περήφανοι που μπορέσαμε να πούμε “όχι” στις απολύσεις και στις μειώσεις μισθών»⁸.

Σύμφωνα με δημοσιοποιημένα στοιχεία, κατά την τελευταία δεκαετία έχουν γίνει δέκα (10) προσλήψεις προσωπικού, ενώ στα τέλη του 2017 ο όμιλος BIANEΞ Α.Ε. διέθεσε για ημερομίσθια, μισθούς, παροχές του εργατοϋπαλληλικού και διευθυντικού προσωπικού, ασφαλιστικές εισφορές και αποζημιώσεις 41,73 εκατομμύρια ευρώ, έναντι 42,48 εκατομμυρίων ευρώ του προηγούμενου έτους⁹. Η μισθοδοσία, τα bonus και οι αποζημιώσεις των εργαζομένων καθορίζονται, όχι μόνο από την ατομική απόδοση, αλλά και από τη συνολική, όπως αυτή αποτυπώνεται στα συστήματα ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι στελέχη και των δύο φύλων, αλλά και όλων των ηλικιακών ομάδων, προάγονται σε ανώτερες θέσεις, καθώς τα προσόντα, η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία αποτελούν τα βασικά κριτήρια επαγγελματικής ανέλιξης του ατόμου στην εταιρία.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της BIANEΞ Α.Ε., σε σύμπραξη με τη κεντρική διοίκηση και το τμήμα Line Management, είναι επιφορτισμένο με την ανεύρεση και την κατάλληλη αξιοποίηση των ταλέντων στο υπάρχον δυναμικό της εταιρίας. Η διαδικασία αυτή εντοπισμού λαμβάνει χώρα με χρήση εργαλείων mapping, με τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαδοχής και με την ενεργητική συμμετοχή σε προαγωγές εργαζομένων στο εσωτερικό της εταιρίας. Η επένδυση της BIANEΞ Α.Ε. στους εργαζόμενους ή τους υποψηφίους που θεωρούνται ταλέντα είναι δεδομένη, και μάλιστα όταν αυτό δεν συνδυάζεται με τα αναμενόμενα ή προσδοκώμενα αποτελέσματα όσον αφορά στην απόδοσή τους, τα τρία μέρη της σύμπραξης (κεντρική διοίκηση-διευθυντής τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων-Line Manager) αναζητούν λύση. Ως τέτοια, προτείνεται συνήθως η αλλαγή εργασιακού πόστου ή η μεταφορά σε άλλη θέση εργασίας, ενώ σπανιότερα επιλέγεται η λύση της απόλυσης.

Το 2016 και το 2017 το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της BIANEΞ Α.Ε. βραβεύτηκε στα ετήσια βραβεία *Healthcare Business Awards*, για τη συμβολή του

⁸ «Η BIANEΞ στις επιχειρήσεις που “νίκησαν την κρίση”». Ανακτήθηκε στις 04/01/2019 από: <https://www.newsbomb.gr/oikonomia/epixeirhseis/story/537752/h-vianex-stis-epixeiriseis-poy-nikisan-tin-krisi>

⁹ «Μέρισμα 8,2 εκατ. ευρώ διανέμει η βιομηχανία φαρμάκων Βιανέξ από τα κέρδη του 2016» (2017, 13 Νοεμβρίου). Ανακτήθηκε στις 05/01/2019 από: <http://www.inr.gr/?p=a3109>

στην απασχόληση και την εξαιρετική επιχειρηματική επίδοση της εταιρίας. Ο κος Χρήστος Χριστίδης, HR Manager του ομίλου της BIANEΞ, παραλαμβάνοντας τα βραβεία επισήμανε τη διαρκή και επίμονη επένδυση της εταιρίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για την ανάδειξη της εταιρίας σε κραταιά δύναμη στον χώρο της φαρμακοβιομηχανίας σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Παράλληλα εστίασε στη σημασία της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων και στη συνεχή προσπάθεια της εταιρίας να παρέχει στο προσωπικό της κίνητρα μέσω της επιμόρφωσης και της κατάρτισής του¹⁰.

¹⁰ «Healthcare Business Awards 2017. Τριπλή Διάκριση για τη BIANEΞ Α.Ε.» (2017, 14 Σεπτεμβρίου). Ανακτήθηκε στις 05/01/2019 από: <http://www.newtimes.gr/vianex-healthcare-business-awards-2017/>; «Τρία “χρυσά” για τη BIANEΞ Α.Ε. στα βραβεία “Helatcare Business Awards 2016”» (2016, 14 Σεπτεμβρίου. Ανακτήθηκε στις 05/01/2019 από: <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/46355/tria-xrysa-gia-ti-vianex-a-e-sta-vraveia-healthcare-business-awards-2016>

Συμπέρασμα-Συζήτηση

Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας καθίσταται σαφές ότι οι ανωτέρω παράγοντες που συνθέτουν το πλαίσιο επίδρασης της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην πραγμάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση, μελετώνται επαρκώς από σύγχρονες μελέτες. Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν στην εν τέλεια ένα πρόγραμμα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που περιλαμβάνει τις μεταβλητές που αναλύθηκαν παραπάνω, άλλοι υιοθετούν μόνο μερικές από αυτές στο σύστημα που θέτουν σε εφαρμογή, ενώ άλλοι δεν εφαρμόζουν παρά μόνο στο ελάχιστο τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων κατά την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύγχρονες μελέτες αν και συστήνουν ότι τα πλαίσια των μεθόδων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να βρουν εφαρμογή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε διάφορους τομείς, η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής κατάλληλων εργαζομένων, η ομαδική εργασία και ενδυνάμωση των εργαζομένων, η εκπαίδευσης και η επαγγελματική ανάπτυξή τους, η αξιολόγηση των επιδόσεων και η αποζημίωση που λαμβάνουν φαίνεται ότι αποτελούν τους βασικούς δείκτες για την επιτυχή ή όχι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Από τον βαθμό που οι ανωτέρω παράγοντες υλοποιούνται καθορίζεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει ένα σύστημα και κατάλληλες μεθόδους σχεδιασμένης προσέγγισής τους, που επηρεάζουν και καθορίζουν την απόδοσή της.

Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τις διαχειριστικές τους πρακτικές όσον αφορά στον σχεδιασμό, στην οργάνωση, στην καθοδήγηση, στον έλεγχο και στην αντίδραση στην αποτελεσματική προσέγγιση. Αν και εντοπίζονται περισσότερες πρακτικές που έχουν καταγράψει ερευνητές σε διάφορες επιχειρήσεις, καταδεικνύεται η κοινή τάση ότι οι μάνατζέρ τους προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την πραγμάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και κατ' επέκταση της αύξησης της αποτελεσματικότητάς τους. Για παράδειγμα, υπάρχουν επιχειρήσεις που αποσκοπούν να αναπτύξουν και να ενσωματώσουν μια σειρά πολιτικών και διαδικασιών μέσω της πρόσληψης και της απασχόλησης εργαζομένων με επαρκείς γνώσεις και εξειδίκευση. Παράλληλα, προσπαθούν να παράσχουν ένα σύστημα οργανωτικής διακυβέρνησης, στο οποίο η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαμοιράζονται ανάμεσα σε αυτό-διοικούμενες

ομάδες εργαζομένων, χωρίς να εναποτίθεται σε μια αυστηρή και σταθερή διοικητική ιεραρχία.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε καταδείχθηκε ότι οι πρακτικές που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σχετίζονται άμεσα με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης, αυξάνουν την αξία των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και βελτιώνουν το οικονομικό περιβάλλον. Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής πολιτικής κατάκτησης της συνολικής αποτελεσματικότητας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να συνεπάγεται την υιοθέτηση, την τήρηση και την ενσωμάτωση των κρίσιμων παραγόντων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Ο τρόπος προσέγγισης και εφαρμογής των βασικών πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει θετικά στην παροχή διεθνούς επιπέδου ποιότητας και στην οργανωσιακή βιωσιμότητα.

Η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της φαρμακευτικής εταιρίας BIANEΞ Α.Ε. επιβεβαιώνει σε αρκετά σημεία τη βιβλιογραφία και συνηγορεί στην αρχική υπόθεση ότι ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει καταλυτικά στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Αν ληφθεί υπόψη ότι η υπό εξέταση εταιρία συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων στη χώρα, γεγονός που αποδεικνύεται από τις συνεχείς διακρίσεις της σε εγχώριους και διεθνείς διαγωνισμούς¹¹, καθώς και από τη σύναψη σημαντικών συνεργασιών με διεθνείς-κολοσσούς¹², εξάγονται ασφαλή συμπεράσματα όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της αποδοτικής στρατηγικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

¹¹ «Δημήτρης Γιαννακόπουλος: Εμείς που παράγουμε στην Ελλάδα, στηρίζουμε την ελληνική οικονομία» (2017, 12 Δεκεμβρίου). Ανακτήθηκε στις 08/01/2019 από: <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/109339/dimitris-giannakopoylos-emeis-poy-paragoyme-stin-ellada-stirizoyme-tin-elliniki-oikonomia>; «Η BIANEΞ Α.Ε. στην εκδήλωση “Brands with History” του Ekali Club» (2017, 17 Ιουλίου). Ανακτήθηκε στις 08/01/2019 από: <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/89517/h-vianex-a-e-stin-ekdilosi-brands-with-history-toy-ecali-club>; «Creative Greece Awards 2018: Οι άξονες για την ενίσχυση της εξωστρέφειας» (2018, 22 Μαρτίου). Ανακτήθηκε στις 08/01/2019 από: <https://www.cnn.gr/news/ellada/story/122713/creative-greece-awards-2018-oi-axones-gia-tin-enisxysit-is-exostrefeias>;

¹² «Μεγάλη συμφωνία της BIANEΞ με τον «κολοσσό» της Νότιας Κορέας Celltrion» (2018, 19 Απριλίου). Ανακτήθηκε στις 08/01/2019 από: <https://www.cnn.gr/news/ellada/story/126481/megali-symfonia-tis-vianex-me-ton-kolosso-tis-notias-koreas-celltrion>

Η BIANEΞ Α.Ε. πετυχαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δημιουργεί αξία μέσω της υλοποίησης μιας αλυσίδας πρωταρχικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων. Στις πρώτες συμπεριλαμβάνονται τα εισερχόμενα και εξερχόμενα logistics, οι λειτουργίες μετατροπής των εισροών σε τελικό προϊόν, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και οι υπηρεσίες που ενισχύουν την αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στις δεύτερες εντάσσονται η υποδομή της επιχείρησης, η τεχνολογική ανάπτυξη, οι προμήθειες, ο εφοδιασμός και η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ο τρόπος με τον οποίο η BIANEΞ Α.Ε. συντονίζει και διαχειρίζεται το σύστημα των ανωτέρω δραστηριοτήτων, συμβάλλει στη δημιουργία μεγάλης συνάφειας μεταξύ των επιμέρους μερών, γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μέσω της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης της παρούσας ερευνητικής μελέτης διαπιστώθηκε ότι η επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας της BIANEΞ Α.Ε. εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, δηλαδή από την παροχή ψυχολογικής και υλικής στήριξης στους εργαζόμενους, από την κινητοποίησή τους, τον έλεγχο τους και τη διαρκή επιμόρφωσή τους, η οποία αφήνει «ανοικτή» κάθε προοπτική προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης. Για τον λόγο αυτό δίνεται μεγάλη έμφαση στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ολοκληρωμένων στρατηγικών πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, που βασίζονται στους πέντε βασικούς πυλώνες: την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων, την ομαδοσυνεργατική εργασία και ενδυνάμωση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, την ανταμοιβή και την αποζημίωση της εργασίας.

Αν και από τη διεξοδική μελέτη των δημοσιοποιημένων στοιχείων που αφορούν στη λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της BIANEΞ Α.Ε. δεν διαπιστώθηκε η επικέντρωση στην ομαδοσυνεργατική εργασία, καταδείχθηκε ότι η υπό εξέταση φαρμακευτική εταιρία επιδιώκει να εφαρμόσει σε πολύ μεγάλο ποσοστό το σύγχρονο πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι δίνει έμφαση στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, στην πρόσληψη των πιο καταρτισμένων επαγγελματιών για την πλήρωση των θέσεων, στον εντοπισμό, την ανάδειξη και την αξιοποίηση των ταλέντων, στον έλεγχο της απόδοσης του συνόλου του προσωπικού μέσω της δημιουργίας ενός εξειδικευμένου συστήματος

αξιολόγησης, στην εξασφάλιση ικανοποιητικών ανταμοιβών και αποζημιώσεων, μέσω της υπέρβασης των προβλεπόμενων από τη συλλογική σύμβαση εργασίας.

Με την ισχυροποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη μεγιστοποίηση των ωφελειών από την αξιοποίησή τους, η BIANEΞ Α.Ε. αυξάνει την αξία, όχι μόνο των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, αλλά και των πρωταρχικών της. Το γεγονός ότι όλες αυτές λειτουργούν ως αλυσίδα και ότι τίθενται υπό τη διαχείριση υπεύθυνων, έμπειρων και ικανών στελεχών και εργαζομένων, καθιστά κεφαλαιώδους σημασίας τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την υλοποίηση ενός σύγχρονου συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Μέσω της ορθής διαχείρισης των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των προσωπικών στοιχείων των εργαζομένων-στελεχών, η BIANEΞ Α.Ε. πετυχαίνει την αποτελεσματική συστράτευση όλων για την υλοποίηση του κοινού οράματος, των αξιών και της αποστολής της εταιρίας, γεγονός που συμβάλλει στην επίτευξη της λειτουργικής αριστείας και της αλυσίδας αξίας. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βελτιώνεται η απόδοση της εταιρίας, αυξάνεται η αξιοπιστία της και πολλαπλασιάζονται τα κέρδη των μετόχων.

Η ιδιαιτερότητα των εταιριών που αναπτύσσουν δραστηριότητα στον χώρο των φαρμάκων, όπως είναι η BIANEΞ Α.Ε., έγκειται στο ότι το προϊόν που παράγουν και εμπορεύονται είναι ζωτικής σημασίας για την υγεία του ανθρώπου και για το συμφέρον της κοινωνίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Για τον λόγο αυτό, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λειτουργικής αριστείας και αλυσίδας αξίας δεν συνεπάγονται μόνο αύξηση των κερδών και επικράτηση στον οικονομικό στίβο, αλλά βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων και ευημερία των κοινωνιών. Σε αυτό το πλαίσιο, η ορθολογική εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε μια φαρμακοβιομηχανία, ανάγεται σε καταλυτικό παράγοντα βιώσιμης ανάπτυξης για τον άνθρωπο, την κοινωνία, το περιβάλλον και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Βιβλιογραφία

Abu-Doleh, J.D. (2012). Human resource management and total quality management linkage-rhetoric and reality: Evidence from an empirical study, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22, (3), 219-234

Agustiady, T.K. (2013). Communication for continuous improvement projects, Boca Raton, FL: CRC Press

Agyen-Gyasi, K. & Boateng, M.S. (2015). Performance appraisal systems in academic and research libraries in Ghana: A survey, *Library Review*, Vol.64, (1/2), 58-81

Alfalla-Luque, R. Marin-Garcia, J.A. & Medina-Lopez, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, 64-88

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Konan Page Limited

Aryanto, R. Fontana, A. & Afiff, A.Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.211, 874–879

Bang, D. Mahmoodi, A. Olsen, K. Roepstorff, A. Rees, G. Frith, C. & Bahrami, B. (2014). What failure in collective decision-making tells us about metacognition? In: Fleming, S.M. & Frith, C.D. (eds.), *The Cognitive Neuroscience of Metacognition* (189-221), Verlag Berlin Heidelberg, Germany: Springer Science & Business Media

Bartholomew, D. (2006). CAPA and root cause analysis, Pharmaceutical Manufacturing

Barzegar, N. & Farjad, S. (2011). A study on the impact of on the job training courses on the staff performance (a case study), *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.29, 1942-1949

Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*. 4th (ed.), Harlow: Prentice Hall

- Benavides-Velasco, C.A. Quintana-Garcia, C. & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.41, 77-87
- Beardwell, I. Holden L., & Claydon T. (2004), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Pearson Education Limited, England
- Boies, K. Fiset, J. & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity, *The Leadership Quarterly*, Vol.26, (6), 1080-1094
- Bon, A.T. & Mustafa, E.M.A. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations, *Literature Review and New Conceptual Framework. Procedia Engineering*, Vol.53, 516-529
- Bonk, S. (2011). *Baldrige performance excellence program: Criteria for performance excellence*. Paper presented at WDC PMI Washington Circle Meeting, National Institute of Standards and Technology, USA, 28 September
- Bratton, J. & Gold, J. (2012), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th ed, Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Cambra-Fierro, J. Melero-Polo, I. & Vazquez-Carrasco, R. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Spanish Journal of Research in Marketing ESIC*, Vol.18, (2), 67–77
- Campbell, G.K. (2014). *The Manager's Handbook for Business Security*, 2nd ed., Oxford, UK: Elsevier
- Cascio, W.F. (2015). Psychology of human resource management. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed), 348–352
- Čech, M., Yao, W., Samolejová, A., Li, J. & Wicher, P. (2016). Human Resource Management in Chinese manufacturing companies, *Perspectives in Science*, Vol.7, (6-7), 6-9
- Chaichi, A. & Chaichi, K. (2015). The impact of human resource deliberating TQM practice and employees job satisfaction in Iran, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol.2, (3), 27-38

Chan, S.C.H. & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes, *Personnel Review*, Vol.43, (2), 272-287

Chao, C.Y., Hsu, H.M., Hung, F.C., Lin, K.H. & Liou, J.W. (2015). Total quality management and human resources selection: A case study of the national teacher selection in Taiwan, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.26, (1-2), 157-172

Chen, Y. & Cheng, J. (2012). The relationships among recruitment channels, understanding of perspective job, job performance and turnover intention among Taiwanese kindergarden teachers, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol.40, (1), 93-103

Chung, Y. Tien, S. Hsieh, C. & Tsai, C. (2008). A study of the business value of Total Quality Management, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol.19, (4), 367-379

Conley, T.M. (2015). Improving Organizational Performance by Employing Total Quality Management. In: Davies, S.J. (ed.) (4th ed.), *Security Supervision and Management: Theory and Practice of Asset Protection* (289-300), Oxford, UK: Butterworth-Heinemann

Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*, McGraw-Hill, New York

Crowley, M. (2013, June 4). Gallup's workplace Jedi on how to fix our employee engagement problem, *Fast Company*. Ανακτήθηκε στις 05/12/2018 από: <https://www.fastcompany.com/3011032/gallups-workplace-jedi-on-how-to-fix-our-employee-engagement-problem>

Daoanis, L.E. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance, *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol.2, (3), 55-62

Deming, W.E. (1986). *Out of crisis*, Institute of Technology, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Ma: MIT Press

Dhalla R.S. (2010). *Effect of Total Quality Management on Performance of Indian Pharmaceutical Industries*, Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dhaka, Bangladesh, January 9 – 10

Dias, A.P. (2011). A Reflection on the future of the quality management paradigm in the EU, *Journal of Management and Business Administration*, Vol.18, 67-76

Doornenbal, E. Stitselaar, W. & Jansen, L. (2012). *Recruitment and selection*. *Christian University of Applied Sciences*, 1-21

Duran, C. Cetindere, A. & Sahan, O. (2014). An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskisehir, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.109, 65 – 77

Dustin, S.L. & Belasen, A.R. (2013). The impact of negative compensation changes on individual sales performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.33, (4), 403-418

Farazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: Building capacity in the age of globalization, *Public Organization Review*, Vol.4, (1), 3-24

Fraser, H.E., 2005. *The metamorphosis of manufacturing; from art to science*, IBM business consulting services

Freddy, C. (2014). *Employee involvement in total quality management initiatives at a South African bank* (Master's thesis), University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa

French, R. & Rumbles, S. (2013). Recruitment and selection. In: Rees, G. & French, R. (ed.) (4th ed.), *Leading, Managing and Developing People* (169-190), UK: CIPD

Gabriel, A.S. Cheshin, A. Moran, C.M. & van Kleef, G.A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective, *Human Resource Management Review*, Vol.26, (1), 14-24

Ghosh, P. Satyawadi, R. Joshi, J.P. Ranjan, R. & Singh, P. (2012). Towards more effective training programmes: A study of trainer attributes, *Industrial and Commercial Training*, Vol.44, (4), 194-202

Godfrey, G., Dale, B., Marchington, M. & Wilkinson, A. (1997). Control: a contested concept in TQM research, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.17, (6), 558-573

Goeke, R.J. & Offodile, O.F. (2005). Forecasting management philosophy life cycles: a comparative study of Six Sigma and TQM, *Quality Management Journal*, Vol.12 (2), 34-46

Gorman, C. (2014, February 19). Investing in Employees: Smart companies are increasing their L&D budgets. Ανακτήθηκε στις 03/12/2018 από: <https://www.tlnt.com/investing-in-employees-smart-companies-are-increasing-their-ld-budgets/>

Gould, W.A. (2013). *Total quality management for food industries*, Baltimore, USA: CTI Publications, Inc

Griffith, E., 2004. Risk management programs for the pharmaceutical industry, Fujitsu Consulting, white paper, pharmaceutical industry

Gupta, N. & Shaw, J.D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research, *Human Resource Management Review*, Vol.24, (1), 1-4

Harrington, H.J. & Voehl, F. (2012). *The Organizational Master Plan Handbook: A Catalyst for Performance Planning and Results*, Boca Raton, FL, USA: CRC Press

Heras, I. Marimon, F. & Casadesus, M. (2009). Impact on competitiveness of the tools for quality management., *Journal of Economics and Business*, Vol.41, 7-35

Hertig, C. A. Kling, B. & Dannecker, M. (2015). Recruitment and Retention of Security Personnel: Understanding and Meeting the Challenge. In: Davies, S.J., Hertig, C.A., & Gilbride, B.P. (eds) (4th eds), *Security Supervision and Management: Theory and Practice of Asset Protection* (183-199), Oxford, UK: Butterworth-Heinemann

Huang, K. Huang, C. Chen, K. & Yien, J. (2011). Performance appraisal: Management by objective and assessment centre, *American Journal of Applied Sciences*, Vol.8, (3), 271-276

Hussain, A.S. (2005). *Pharmaceutical 6-Sigma Quality by Design*, the 28th Annual Midwest Biopharmaceutical Statistical Workshop, Indiana, Ball State University

ICH Harmonised Tripartite Guideline (2005). *Quality Risk Management Q9*.
https://www.ich.org/fileadmin/Public_Web_Site/ICH_Products/Guidelines/Quality/Q9/Step4/Q9_Guideline.pdf

ICH Harmonised Tripartite Guideline (2009). *Pharmaceutical Development, Q8 (R2)*,
https://www.ich.org/fileadmin/Public_Web_Site/ICH_Products/Guidelines/Quality/Q8_R1/Step4/Q8_R2_Guideline.pdf

Jiang, J.Y. & Liu, C. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital, *Human Resource Management Review*, Vol.25, (1), 126-137

Johnson, J.S. Friend, S.B. & Agrawal, A. (2015). Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes, *Journal of Business Research*

Johnson, J. (2012). *Perceived fairness in compensation*, Irvine, CA, USA: Economic Research Institute

Jonczyk, J.A. (2015). The impact of human resource management on the innovativeness of public hospitals in Poland, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.213, 1000–1007

Juran, J.M. & Godfrey, A.B. (1999). *Juran's Quality Handbook*, (5th ed.), McGraw-Hill handbooks

Juran, J.M. & Godfrey, A.B. (1999). *Quality handbook*, Republished McGraw-Hill

Kabir, M.N. and Parvin, M.M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, (9), 113-123

Kachanakova, A., Stachova, K. & Stacho, Z. (2013). *Human resources management in organizations operating in Slovakia*, Bratislava: IURA Edition Limited

Kanji, G. (2012). *Total Quality Management: Proceedings of the first world congress*, Berlin: Germany: Springer Science & Business Media

Κέφης Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Kennedy, F.A. & Nilson, L.B. (2008). *Successful strategies for teams: Team member handbook*, Clemson University, South Carolina, USA: Office of teaching effectiveness and innovation

Kessler, E. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Los Angeles, Ca: SAGE Publications

Kilkelly, E. (2011). Using training and development to recover failing projects. *Human Resource Management International Digest*, Vol.19, (4), 3-6

Kramar, R. & Syed, J. (2012). *Human Resource Management in a Global Context: A Critical Approach*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan

Larina, L.N. (2015). Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.215, 9 – 13

Lee, D.C. & Webb, M.L. (2009). *Pharmaceutical Analysis*, Wiley-Blackwell

Lee, H.K. Boot, W.R. Basak, C. Voss, M.W. Prakash, R.S. Neider, M. Erikson, K.I. Simons, D.J. Fabiani, M. Gratton, G. Low, K.A. & Kramer, A.F. (2012). Performance gains from directed training do not transfer to untrained tasks, *Acta Psychologica*, Vol.139, (1), 146-158

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance, *Management Learning*, Vol.41, (4), 473–491

Livi, S. Alessandri, G. Caprara, G.V. & Pierro, A. (2015). Positivity within teamwork: Cross-level effects of positivity on performance, *Personality and Individual Differences*, Vol.85, 230-235

Looman, M. & O'Loughlin, D. (2008). Exploring e-service quality: a study of irish online banking, *Marketing intelligence & Planning*, Vol.26, (7), 759-780

Lu, C. Chen, S. Huang, P. & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance, *Journal of Business Research*, Vol.68, (4), 857-861

Manzoor, S.R. Ullah, H. Hussain, M. & Ahmad, Z.M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance, *International Journal of Learning & Development*, Vol.1, (1), 110-126

Mayfield, M. (2011). Creating training and development programs: Using the ADDIE method, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol.25, (3), 19-22

Mbah & Ifeyinwa, S. (2014).The effects of teamwork on employees' performance: A study of selected firms in Anambra state in Nigeria, *British Journal of Advance Academic Research*, Vol.3, (1), 104-118

Mercer report (2013). *2013 global performance management survey report: Executive summary* (1-17)

Militaru, M. Ungureanua, G. & Chenic, A.S. (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.93, 1138 – 1141

Moyano, C.M. & Lengler, J. (2013). Exploring the relationships among personal values, selfconcept's affective security dimension and female consumption behavior: Perspectives from the Brazilian retail experience, *Revista de Administracao FACES Journal Belo Horizonte*, Vol.12, (1), 118-137

Μπλάνας Γ. (2003). Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη

Mprofu, M. & Hlatywayo, C.K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery: The case of a selected municipality, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol.20, (39), 133-136

Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Nave, D. (2002). *How to Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints. A framework for choosing what's best for your organization*, Quality Progress-March. American society for quality

Noe, R.A. (2013). *Employee training and development* (6th ed.), New York: McGraw-Hill

Noe, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. & Wright, M.P. (2008). *Human resources management: Gaining competitive advantage* (6th eds), New York, USA: McGraw Hill Irwin

Nystuen, T. (2002). Big Results with Less, NIST program helps small organizations eliminate waste, *Quality Progress*, 51–55

O'Neill, P. Sohal, A. & Teng, C.W. (2016). Quality management approaches and their impact on firms ' financial performance: An Australian study, *International Journal of Production Economics*, Vol.171, 381-393

Oakland, J.S. (1995). *Cases in total quality management*, Digital Press

Ofojebe, W.N. & Olibie, E.I. (2014). Management by Objectives (MBO): Imperatives for transforming higher education for a globalized world, *Journal of International Education and Leadership*, Vol.4, (2), 1-12

Palo, S. & Padhi, N. (2005). *Human dimensions for Total Quality Management*, Atlantic Publishers & Distributors Pvt Ltd

Παρασκευόπουλος, I.N. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, Αυτοέκδοση

Patnik, B.C.M. & Padhi, P.C. (2012). Compensation management: A theoretical preview, *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research*, Vol.1, (1), 39-48

Patro, C.S. (2013). The role of human resource management in implementation of TQM, *International Journal of Computer Science and Management Research*, Vol.2, (6), 2689-2695

Prybutok, V. Zhang, X. & Peak, D. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government, *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol.45, (3), 118-129

Rasch, R. & Szytko, M. (2013). Perception is Reality: The Importance of Pay Fairness to Employees and Organizations, *World at Work Journal*, 65-74

- Rashmi, T.K. (2010). *Recruitment Management*, Mumbai, IND: Himalaya Publishing House
- Robson, C. (2007). *How to Do a Research Project: A Guide for Undergraduate Students*, Oxford, UK: Blackwell Publishing
- Rocha-Lona, L. Garza-Reyes, J.A. & Kumar, V. (2013). *Building Quality Management Systems: Selecting the Right Methods and Tools*, Boca Raton, FL: CRC Press
- Ruel, H.J.M., Bondarouk, T.V., Florén, H. & Rundquist, J. (2014). Human resource management and firm innovativeness in a European context: Advancing our understanding of the relationship, *European Journal of International Management*, Vol.8, (5), 465 – 471
- Rusman, E., van Bruggen, J., Sloep, P., & Koper, R. (2010). Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a trustworthiness antecedents (TWAN) schema, *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol.68, (11), 834–850
- Salas, E. & Lacerenza, C. (2013). *Team training for team science: Improving interdisciplinary collaboration*, University of Central Florida, United States of America
- Samolejova, A., Wicher, P., Lampa, M., Lenort, R., Kutac, J. & Sikorova, A. (2015). Factors of human resource planning in metallurgical company, *Metalurgija*, Vol.54, (1), 243-246
- Sanchez, A.A., Marin, G.S., & Morales, A.M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance., *European Journal of Management and Business Economics*, Vol.24, (3), 138-148
- Schmidt, W.H. & Finnigan, J.P. (1992). *The race without a finish line. America's quest for Total Quality*, Jossey-Bass
- Schuler, R. & Jackson, S.E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol.1, (1), 35-55

Sharif, T. & Nahas, R. (2013). Team Effectiveness: A Case Study of a Fast-Growing Private Educational Organization in the UAE, *Journal of Education and Practice*, Vol.4, (22), 141-148

Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2 (2), 59-70

Sorenson, S. (2013). How employee engagement drives growth, *Gallup Business Journal*. Ανακτήθηκε στις 30/11/2018 από: https://www.dyckerhoff-bdu.de/images/Downloads/Dyckerhoff_Gallup_Studie_How%20Employee_Engagement_Drives_Growth.pdf

Stamatis, D.H. (2002). *Six Sigma and beyond-foundation of excellent performance*

Stuelpnagel, T.R. (1993). Deja vu: TQM returns to Detroit and elsewhere, *Quality Progress*, Vol.26, (9), 91-95

Sweis, R.J., ElGhawi, H.J., AlSaleh, N.A., Al-Zu'bi, Z.M.F. & Obeidat, B.Y. (2015). Benchmarking of TQM: The case of Hikma Pharmaceuticals Company, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.22, (3), 1-32

Syduzzaman, M., Rahman, M.M., Islam, M.M., Habib, M.A. & Ahmed, S. (2014). Implementing total quality management approach in garments industry, *European Scientific Journal*, Vol.10, (34), 341-358

Tarpley, S. (2004). A process capability roadmap. Ανακτήθηκε στις 02/12/2018 από: <https://www.pharmamanufacturing.com/articles/2004/155/>

Taskov, N. & Mitreva, E. (2015). The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.180, 227–234

Todorut, A.V. (2012). Sustainable development of organizations through total quality management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.62, 927 – 931

Topalovic, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction, *Procedia Technology*, Vol.19, 1016-1022

- Τσιώτρας Γ. (2002). Βελτίωση ποιότητας, (2^η έκδ.), Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Usrof, H.J.H. & Elmorsey, R.M. (2016). Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol.6, (2), 21-33
- Van Dijk, D. & Schodl, M.M. (2015). Performance appraisal and evaluation, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 716-721
- Visa, A. Einolander, J. & Vanharanta, H. (2015). New tools to help in the recruitment process, *Procedia Manufacturing*, Vol.3, 653-659
- Vouzas, F. (2004). HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric. The case of Greek industry, *The TQM Magazine*, Vol.16, (2), 125-135
- White, P. (2014). Improving staff morale through authentic appreciation, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol.28, (5), 17-20
- Wiley, J. (2011). *Respect: Delivering Results by Giving Employees What They Really Want*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd
- Wickramasinghe, V. (2012). Influence of total quality management on human resource management practices, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.29, (8), 836-850
- Woodcock, J., 2004. The concept of pharmaceutical quality, *American Pharmaceutical Review*, Vol.7, (60), 10-15
- World Health Organization, (WHO) Technical Report Series, (2003), Vol.908, Annex 7
- World Health Organization, (WHO), (2007). Quality assurance of pharmaceuticals: a compendium of guidelines and related materials. Vol.2, Good manufacturing practices and inspection, 2nd updated edition
- Wortel, C. (2014). *Determinants of employees' trust in their daily supervisors* (Master's Thesis). University of Twente, Netherlands

Yang, C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management, *The TQM Magazine*, Vol..18, (2), 162-173

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.), Thousand Oaks: Sage Publications, Incorporated

Zakuan, N., Muniandy, S., Mat Saman, M.Z. Md Ariff, M.S. Sulaiman, S. & Jalil, R.A. (2012). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: A review, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.2, (12), 19-32

Zehir, C., Ertosun, O.G., Zehir, S., & Muceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.41, 273 – 280

Zeng, J. Phan, C.A. and Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study, *International Journal of Production Economics*, Vol.162, 216-226