



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

**Διπλωματική Εργασία**

**HR πρακτικές στην κινητοποίηση εργαζομένων  
φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα**

της

**ΣΤΑΜΑΤΙΑΣ ΣΑΜΑΡΑ** του Γρηγορίου

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με εξειδίκευση στη Διοίκηση  
Ανθρώπινων Πόρων

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : **ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**Ιανουάριος 2019**

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένεια μου

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δημήτριο Μιχαήλ για τη καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή στην εκπόνηση της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω από βάθους καρδιάς την οικογένεια μου για την υπομονή και την κατανόηση που μου υπέδειξαν και ιδιαίτερα την αδερφή μου Αγάπη για την πολύτιμη υποστήριξη που μου παρείχε.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή πραγματικότητα οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά ζητημάτων με έντονες πιέσεις, ανταγωνισμό, αλλαγές, προκλήσεις και ευκαιρίες. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζόμενους εφαρμόζοντας πρακτικές που οδηγούν στην κινητοποίηση των εργαζόμενων και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους.

Η διπλωματική αυτή εργασία πραγματεύεται τη συσχέτιση ανάμεσα στις εργασιακές πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με την κινητοποίηση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου.

Στη πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρεται αφενός στο ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου στο ρόλο των στελεχών γραμμής.

Επίσης, περιγράφονται οι μέθοδοι διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και οι πρακτικές που ακολουθούνται για την στρατολόγηση, επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και για τις μεθόδους αμοιβών, κινήτρων και παροχών.

Στη δεύτερη ενότητα, που είναι και το κυρίως θέμα της μελέτης, πραγματοποιείται η θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης και αναπτύσσονται οι θεωρίες παρακίνησης. Οι ανάγκες των εργαζομένων προβάλλονται ως βασικές υποκινήτριες δυνάμεις και οι παράγοντες παρακίνησης καθοριστικοί για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων των εργαζόμενων.

Στην τρίτη ενότητα αποτυπώνεται η κατάσταση που επικρατεί στην Ευρώπη και στην Ελλάδα και παρουσιάζονται αποτελεσματικές πρακτικές φαρμακευτικών εταιρειών που ξεχωρίζουν. Αναδεικνύονται φαρμακευτικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και γίνεται η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης φαρμακευτικών εταιρειών όπως η Merck Sharp and Dohme και η AbbVie.

Στη τέταρτη ενότητα γίνεται αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων μετά από τη συνέντευξη με τη διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας, Κύπρου και Μάλτας μεγάλης

φαρμακευτικής εταιρείας. Παράλληλα στο τελευταίο κεφάλαιο της ανασκόπησης διατυπώνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν τόσο από τη βιβλιογραφική έρευνα όσο και από τη συνέντευξη, οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία και παραρτήματα όπου περιλαμβάνεται και το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης.

Σημαντικοί Όροι: Παρακίνηση, Θεωρίες παρακίνησης, Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

## **Abstract**

In today's reality, modern businesses face several issues with strong pressures, competition, changes, challenges and opportunities. In the context of these changes, businesses focus on redistributing their relationships with workers by implementing practices that lead to mobilizing workers and improving their efficiency.

This diploma thesis deals with the correlation between the work practices of the Human Resources department with the mobilization of employees in the pharmaceutical industry.

The first section refers to the human resources management strategies. It mentions both the role of the human resources department and the role of line managers. It also describes the methods of human resources management and the practices followed for recruiting, selecting, evaluating, training and developing employees, as well as on methods of remuneration, incentives and benefits.

In the second section, which is the main topic of our study, the theoretical approach of motivation is carried out and the theories of motivation develop. Employee needs are emerging as key incentive drivers and incentive drivers that are key to achieving higher employee performance.

The third section reflects the situation in Europe and Greece and presenting effective practices of distinguished pharmaceutical companies. Pharmaceutical companies with the best working environment are emerging and the case study of pharmaceutical companies such as MSD and AbbVie is being analyzed.

The fourth section provides a detailed description of the survey, the research methodology and the results of the responses after the interview with the Human Resources Lead of Greece, Cyprus & Malta in a pharmaceutical company. The final chapter of the review sets out the conclusions that come out of both the bibliographic research and the interview. Research constraints as well as proposals for future research are also set. The work is completed with the bibliography including the questionnaire of the interview.

Important Terms: motivation, motivation Theories, human resources management practices.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	vi
Εισαγωγή.....	1

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### **1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

1.1 Έννοια και ορισμός.....	2
1.2 Η σημασία της στρατηγικής.....	2
1.3 Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η στρατηγική του.....	3
1.3.1 Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	4
1.3.2 Ο ρόλος των στελεχών γραμμής.....	4
1.4 Μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού-Λειτουργίες.....	5

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

<b>2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Έννοια και ορισμός.....	8
2.1.1 Η διαδικασία της παρακίνησης.....	8
2.1.2 Η σημασία της παρακίνησης.....	9
2.2 Θεωρίες παρακίνησης .....	10
2.2.1 Θεωρίες περιεχομένου .....	10
2.2.1.1 Η Θεωρία της παρακίνησης του Maslow.....	10
2.2.1.2 Η Θεωρία της παρακίνησης του Alderfer (ERG).....	11
2.2.1.3 Η Θεωρία Υγιεινής του Herzberg.....	12
2.2.1.4 Η Θεωρία του McClelland ή η Θεωρία των Επικτητων Αναγκών.....	14
2.2.1.5 Η Θεωρία παρακίνησης του Mc Gregor.....	15

2.2.1.6 Η Θεωρία της Αλληλεπίδρασης του R. Likert.....	17
2.2.2 Θεωρίες διαδικασιών.....	18
2.2.2.1 Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom.....	19
2.2.2.2 Η Θεωρία των Portel & Lawler, ή το Υπόδειγμα της Προσδοκίας.....	20
2.2.2.3 Η Θεωρία του Skinner - ή η Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού.....	20
2.2.2.4 Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke.....	20
2.2.2.5 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams.....	21
2.2.2.6 Κίνητρα και ανταμοιβές στην κινητοποίηση των εργαζομένων.....	22

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

<b>3 HR ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....</b>	<b>23</b>
3.1 HR Πρακτικές σε φαρμακευτικές εταιρείες στην Ευρώπη.....	23
3.1.1 Διακρίσεις φαρμακευτικών εταιρειών στην Ευρώπη 2003-2017.....	23
3.1.2 Η περίπτωση της Merck Sharp and Dohme στο εξωτερικό.....	25
3.2 HR Πρακτικές σε φαρμακευτικές εταιρείες στην Ελλάδα.....	27
3.2.1 Η περίπτωση της Merck Sharp and Dohme στην Ελλάδα.....	27
3.2.1.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	28
3.2.1.2 Υγεία, ασφάλεια και ευημερία.....	28
3.2.1.3 Διαχείριση ταλέντων και ανάπτυξη εργαζομένων .....	29
3.2.1.4 Ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.....	29
3.2.1.5 Δέσμευση και ενθάρρυνση εργαζομένων.....	30
3.2.2 Η περίπτωση της AbbVie στην Ελλάδα.....	31
3.3 Διακρίσεις φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα.....	33
3.3.1 Best Work places 2016.....	33



3.3.2	Best Work places 2017.....	34
-------	----------------------------	----

3.3.3	Best Work places 2018.....	35
-------	----------------------------	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

<b>4</b>	<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>36</b>
----------	--------------------------	-----------

4.1	Σκοπός και αντικείμενο έρευνας.....	36
-----	-------------------------------------	----

4.2	Ερευνητική μέθοδος.....	36
-----	-------------------------	----

4.3	Συζήτηση - Ευρήματα συνέντευξης.....	38
-----	--------------------------------------	----

4.4	Περιορισμοί έρευνας .....	43
-----	---------------------------	----

4.5	Συμπεράσματα .....	44
-----	--------------------	----

4.6	Επιπτώσεις έρευνας .....	45
-----	--------------------------	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

5.1	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	46
-----	------------------------------	----

5.2	Παραρτήματα .....	51
-----	-------------------	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί και να αναλυθεί λεπτομερώς οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην κινητοποίηση εργαζομένων φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα. Το θέμα των πρακτικών στην κινητοποίηση εργαζομένων φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα εξετάζεται αρχικώς σε διεθνές επίπεδο μέσα από την συνοπτική παρουσίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, ενώ στην συνέχεια αναλύεται το εύρος υιοθέτησης και εφαρμογής τους από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων στο πλαίσιο πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας.

Οι 3 κορυφαίες προκλήσεις στο HR είναι: α) η αύξηση της επίδοσης και της παραγωγικότητας, β) η διατήρηση των κορυφαίων ταλέντων και γ) η δημιουργία και διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται και των παροχών που προσφέρονται για την διατήρηση των ταλέντων, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό με αποτέλεσμα να υπάρχει πάντα κάποια κινητικότητα στο προσωπικό των φαρμακευτικών εταιρειών. Η έλλειψη δεξιοτήτων στο άμεσο μέλλον αντιμετωπίζεται κυρίως με την προσφορά εκπαίδευσης και με την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για να μπορέσουν οι τρέχοντες εργαζόμενοι να καλύψουν το κενό. Ένας στους τρεις HR Manager σκοπεύει να αυξήσει τους μισθούς και τα πακέτα παροχών για την διατήρηση των ταλέντων, αλλά και την προσέλκυση νέων. Λιγότεροι είναι οι φαρμακευτικοί οργανισμοί που θα καταφύγουν στην πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων προσωρινής απασχόλησης για να καλύψουν τα κενά των διαφυγόντων στελεχών. Στις ελληνικές επιχειρήσεις μετά από τη στατιστική έρευνα που ολοκληρώθηκε, από τον Δεκέμβριο του 2014 έως τον Φεβρουάριο του 2015 (Randstad, 2015), οι πιο σημαντικοί λόγοι που δίνουν οι εργαζόμενοι για την αποχώρησή τους ως επί το πλείστον σχετίζονται με το γεγονός ότι έχουν λάβει καλύτερη προσφορά από άλλη εταιρεία (όταν πρόκειται για μισθούς, εργασιακές συνθήκες, καλύτερη ασφάλιση κλπ.). Πολλοί αποχωρούν επίσης από την εταιρεία τους, επειδή βρήκαν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αλλού, ενώ σχεδόν ένας στους τρεις, αποχωρεί επειδή θέλει να ακολουθήσει μια διαφορετική πορεία στην καριέρα του.

Ακολουθεί μια εισαγωγή για τις θεωρίες παρακίνησης, τις πρακτικές κινητοποίησης εργαζομένων των φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα και παραθέτουμε τα ερευνητικά αποτελέσματα της διεθνούς ακαδημαϊκής και εμπειρικής αρθρογραφίας συγκρίνοντάς τα με τα δικά μας. Έπειτα παρουσιάζουμε λεπτομερώς τα αποτελέσματα

της πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας στην κινητοποίηση εργαζομένων των φαρμακευτικών εταιρειών με αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογικής προσέγγισης και του ερευνητικού αντικειμένου. Τέλος, μετά από τη συνέντευξη με την HR Lead Greece, Cyprus & Malta μεγάλης φαρμακευτικής εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, συνοψίζουμε τα συμπεράσματα και τις προτάσεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

#### **1.1. Έννοια και ορισμός**

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βασικό στοιχείο επιτυχίας της επιχείρησής αφού καθορίζει την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους. Παράλληλα γίνεται ξεκάθαρος σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ο λόγος στον οποίο πρέπει να κατευθύνονται οι εργασίες και οι αποφάσεις της επιχείρησης. Επίσης καθορίζει την εικόνα της επιχείρησης απέναντι σε ανταγωνιστές, πελάτες κ. α

Κάποιοι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της στρατηγικής είναι οι παρακάτω: «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων» (Johnson and Scholes, 1999). «Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο παρόν, παρελθόν και μέλλον» (Ansoff, 1985). Τέλος, «Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (Porter, 1996).

#### **1.2 Η σημασία της στρατηγικής**

Η στρατηγική θεωρείται αναγκαία για μια επιχείρηση μιας και αποτελεί την προσπάθεια και τα μέσα για να εφαρμοσθεί η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης

που θα οδηγήσουν την εταιρεία σε υπερέχουσα θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αλλά και στο να ικανοποιήσει όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν σχέση μαζί της. Η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικής πιο αναλυτικά πετυχαίνει τα παρακάτω (Παπαδάκης, 1999):

α) θέτει κατευθύνσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο διάστημα και κατ' επέκταση και η αποστολή της επιχείρησης,

β) οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων ώστε αυτά που αποφασίζονται να μην αντικρούει το ένα το άλλο αντίθετα να υπάρχει σε όλες ένα κοινό πνεύμα, ανεξαρτήτως των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος που έχουν επίδραση στα τμήματα και τα στελέχη της εταιρείας,

γ) οδηγεί στο συντονισμό των δραστηριοτήτων, ώστε όλες οι λειτουργίες και τα τμήματα της εταιρείας να κινούνται με σκοπό της εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής,

δ) γίνεται σαφής η θέση της επιχείρησης απέναντι στις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και απέναντι σε κάθε ενδιαφερόμενο που γνωρίζει πλέον τι να προσδοκά από την επαφή του με τον οργανισμό,

ε) μειώνει την αβεβαιότητα και παράλληλα δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

### **1.3 Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η στρατηγική του**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα μιας εταιρείας και στόχο έχει τις απαραίτητες ενέργειες για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου τμήματος είναι επιφορτισμένοι με πολλά καθήκοντα καθημερινά. Τα καθήκοντα ποικίλουν και σχετίζονται με πολλές δραστηριότητες. Τι καθήκοντα περιλαμβάνει η εργασία στο HR και γιατί είναι τόσο σημαντικό τμήμα; Τι δεξιότητες χρειάζονται για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του τμήματος (Randstad, 2018).

### 1.3.1 Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Οι δραστηριότητες του προσωπικού περιλαμβάνουν τις διαδικασίες πρόσληψης, απόλυσης, λήξης συμβάσεων και ζητήματα εργασιακής ασφάλισης. Συνεπώς, για να εργαστεί κάποιος στο τμήμα HR απαιτείται καλή γνώση του αντίστοιχου νομικού πλαισίου. Επίσης, το **τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση των εργαζομένων, προκειμένου να αναδειχθούν οι αποδοτικότεροι από αυτούς και να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσω προαγωγών (Randstad, 2018).

### 1.3.2 Ο ρόλος των στελεχών γραμμής

Κατά τη διάρκεια της προσωπικής συνέντευξης, που πολλές φορές διεξάγεται μεταξύ του υποψηφίου και του HR Manager, ο εργοδότης θέλει να ανακαλύψει τον υποψήφιο και να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατά του σημεία. Με τις κατάλληλες ερωτήσεις συνέντευξης θα φανεί αν είναι κάποιος ο σωστός υποψήφιος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης, όπως επίσης και για το αν μπορεί να επωμιστεί αρκετές αρμοδιότητες (Randstad, 2018).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Με παρουσιάσεις για την ιστορία, την πορεία, την εξέλιξη και τους στόχους της εταιρείας, οι νέοι εργαζόμενοι μαθαίνουν την **εταιρική κουλτούρα**, ενώ οι παλαιότεροι ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις ώστε να συμβαδίζουν με αυτές. Ταυτόχρονα, με τα **Πακέτα ή Βραβεία Αναγνώρισης** το τμήμα HR τιμά τους εργαζομένους για την εταιρική προσφορά τους ή για άλλα εργασιακά επιτεύγματα. Το τμήμα HR κρύβει πολλές προκλήσεις, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζομένους του. Η διαίσθηση και το ένστικτο παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ο άνθρωπος παράγοντας είναι απρόβλεπτος και θέλει δυνατές ικανότητες για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων για τη στελέχωση της εταιρείας. Κάποιες φορές οι εταιρείες δε διαθέτουν μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα HR - συνεπώς αδυνατούν να βρουν τους σωστούς υποψηφίους. Εταιρείες Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η Randstad, η οποία διαθέτει εξειδικευμένους συμβούλους σε πολλές ειδικότητες, αναλαμβάνει τη στελέχωση μιας εταιρείας με τους καλύτερους υποψηφίους (Randstad, 2018).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σήμερα ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς διαχείρισης. Οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τον στρατηγικό ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη σημαντικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την καινοτομία. Το όραμα όλων των φαρμακευτικών εταιρειών είναι να αναπτύξουν στελέχη με απότομη διορατικότητα σε θέματα ανθρώπων που θα ενεργούν ως παράγοντες μετασχηματισμού και ως στρατηγικοί επενδυτές στο ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανώσεών τους. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στη διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας (ALBA, the American College of Greece, overview 2018).

Η νέα γενιά επαγγελματιών HR θα ενεργεί ως στρατηγικοί εταίροι και θα ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά τις στρατηγικές των ανθρώπων με τις επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες είναι οι εξής:

α) Στρατηγικές σταθερότητας, β) Στρατηγικές ανάπτυξης, γ) Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής και δ) Στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης. Άλλοι επαγγελματίες σε διευθυντικές θέσεις θα οδηγήσουν στρατηγικά το ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανώσεών τους και θα ενεργήσουν ως προπονητές για να απελευθερώσουν τα talenta και τις δυνατότητές τους (ALBA, the American College of Greece, overview 2018).

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι ο ρόλος του τμήματος διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καθοριστικός στην επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης και ανταμοιβής των εργαζομένων. Δημιουργεί ένα σταθερό και θετικό εργασιακό περιβάλλον εξισορροπώντας τις ανάγκες των εργαζομένων και της επιχείρησης. Παράλληλα και σύμφωνα με τη σύγχρονη προσέγγιση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει ενεργό ρόλο στη στρατηγική και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

#### **1.4 Μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργίες**

Η **επιλογή προσωπικού** αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στη καθημερινότητα των εργαζομένων της. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, οι ενδιαφερόμενοι φορείς συλλέγουν

πληροφορίες που αφορούν τους υποψηφίους για τη κάλυψη μιας εργασιακής θέσης, και με βάση αυτές γίνεται η επιλογή του ατόμου που θεωρείται το πλέον κατάλληλο (Νικολάου Ι., 2004).

Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μία μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην «επιστημονική» επιλογή προσωπικού. Όπως υποστηρίζουν και οι A.Golec και E.Kahya (2007), η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί, τους σωστούς υπαλλήλους στις σωστές εργασίες, στο σωστό χρόνο.

Στη σημερινή εποχή αυξάνεται συνεχώς η ανάγκη κατάκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπό αυτούς τους όρους του ανταγωνισμού, είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλιστεί η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στη σωστή θέση. Οι Beardwell, Holden & Claydon (2004) αντιλαμβάνονται το γεγονός αυτό και υποστηρίζουν ότι: «Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ασχολείται με τον εντοπισμό, την **προσέλκυση και επιλογή** των κατάλληλων ανθρώπων που ταυτίζονται με τις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό».

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες:

- 1) προγραμματισμό των απαιτήσεων,
- 2) προσέλκυση των υποψηφίων,
- 3) επιλογή των υποψηφίων,
- 4) εκπαίδευση,
- 5) ανάπτυξη,
- 6) δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος,
- 7) αξιολόγηση απόδοσης και ανταμοιβή των εργαζομένων και
- 8) παρακίνηση.

Η **εκπαίδευση** συμβάλλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με απώτερο σκοπό οι εργαζόμενοι να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η διαδικασία της **εκπαίδευσης και ανάπτυξης** των εργαζομένων είναι ένα είδος επένδυσης του οργανισμού προς τους εργαζομένους. Στη σημερινή εποχή η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από την ανάπτυξη εργαζομένων με την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Οι βασικότεροι στόχοι της εκπαίδευσης είναι : i) να εξελίξει ήδη ανεπτυγμένες δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε να βελτιώσει την επίδοσή τους, ii) να αναπτύξει νέες επαγγελματικές δεξιότητες, ώστε να προετοιμάσει

τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν νέες επαγγελματικές προκλήσεις στο μέλλον και iii) να προετοιμάσει έγκαιρα τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν μια πιθανή αλλαγή στις εργασιακές συνθήκες π.χ. μετάθεση, προαγωγή κ.α. Στη σύγχρονη εποχή, η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης καθιστούν απαραίτητη την κατάρτιση των εργαζομένων καθώς η γνώση και οι ικανότητες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και απαραίτητο συστατικό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση αποτελεί μια μακροχρόνια προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η συστηματική εκπαίδευση βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων, οδηγεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και στην αύξηση της παραγωγικότητας ενώ παράλληλα συνεισφέρει και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Επιπλέον, η εκπαίδευση αυξάνει και την αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Συμβάλει στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

**Η αξιολόγηση απόδοσης και αμοιβή** των εργαζομένων είναι από τις πιο βασικές λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται και με βάση αυτήν οι εργαζόμενοι αμείβονται και ενθαρρύνονται προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το σύστημα αμοιβών διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες : i) τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές (μισθός), ii) τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του και iii) τις λοιπές παροχές, άυλες ανταμοιβές όπως βραβεία έπαινοι, αναγνώριση. Ένα δίκαιο και καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο ενθάρρυνσης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού και κινητοποίησης του. Κατά συνέπεια ένα καλό σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Συνήθως κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών, οι αποδοχές και οι παροχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

#### **2.1 Έννοια και ορισμός**

Αναζητώντας στην διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει κανείς πληθώρα από ορισμούς της παρακίνησης. Παρακάτω παρουσιάζουμε τους ευρέως πιο γνωστούς.

Σύμφωνα με τον Pinder (1984), «η παρακίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία».

Ενώ ο Higgins (1994) ορίζει ως «παρακίνηση μια εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του» ή τέλος «παρακίνηση είναι κάποια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και Κατεύθυνση» (Kreitner 1995).

Ο αγγλικός όρος της έννοιας της παρακίνησης (motivation) ετυμολογικά προέρχεται από την ιταλική λέξη *movere* = κινώ, παρακινώ. Ως παρακίνηση λοιπόν ορίζεται η κινητήριος δύναμη που ωθεί τον άνθρωπο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση μίας συγκεκριμένης ανάγκης. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνειδήτα συμπεριφέρονται έτσι ώστε να εκπληρώσουν τις ανάγκες που προκύπτουν από τις δυνάμεις παρακίνησης (Χυτήρης 2001).

Σύμφωνα με τους Montana και Charnon (2002), η παρακίνηση πηγάζει από την ένταση που δημιουργούν οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του ατόμου, οι οποίες στη συνέχεια οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν σκοπό τη μείωση της έντασης αυτής. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια δυναμική διαδικασία όπου το άτομο σκόπιμα υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία κατά τη γνώμη του θα το οδηγήσει στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του.

##### **2.1.1 Η διαδικασία της παρακίνησης**

Η διαδικασία της παρακίνησης εμπλέκει τρία βασικά στοιχεία α) τις ανάγκες, β) τα κίνητρα και γ) τους στόχους. Η αλληλεπίδραση των σχέσεων των παραπάνω στοιχείων εκφράζει τη διαδικασία της παρακίνησης μέσα από μια συγκεκριμένη σειρά: Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν σε στόχους. Οι στόχοι διαμορφώνουν τη

συμπεριφορά που όταν επιτυγχάνεται η υλοποίηση τους οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών με αποτέλεσμα την εξάλειψη, μείωση ή αύξηση μίας ανάγκης και επομένως και του κινήτρου.

Οι σχέσεις μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης των στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών, μέσα στις οποίες αυτοί δρουν και αναπτύσσονται. Επίσης, συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς (Μπουραντάς 2002).

### **2.1.2 Η σημασία της παρακίνησης**

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της διοίκησης των εργαζομένων, όπου η ποιότητα και η παραγωγικότητα εξαρτάται άμεσα από την θέληση του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τον Ευάγγελο Θεοδωράτο (1999), το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό των εργαζομένων τους, όπου ο όρος «ηθικό» αναφέρεται στα αισθήματα ή τις τάσεις των εργαζομένων για την εργασία τους, το περιβάλλον και τις συνθήκες της εργασίας τους.

Η μη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ή ακόμη και η δυσαρέσκειά τους είναι αυτή που θα μειώσει το ηθικό τους, θα αυξήσει τις απουσίες τους και τις πρωινές καθυστερήσεις στην ώρα εργασίας τους για αδικαιολόγητους λόγους και θα δυσκολέψει τη συνεργασία τους και την εισαγωγή καινοτομιών. Η απόδοση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις προσδοκίες τους σε σχέση με την εργασία, τη συμπεριφορά τους, την προσωπική επιτυχία και με την επιθυμία τους για αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό τους χώρο (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η παρακίνηση και η ύπαρξη ικανοποιητικών κινήτρων, πολλές φορές αποδεικνύονται πιο ισχυρά από αυτή την ικανότητα στην εργασία, αφού σε πολλές περιπτώσεις έχει φανεί ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες ήταν πιο αποδοτικοί από πιο ικανούς εργαζόμενους, γιατί επιδρούσε πάνω τους η υποκινητική δύναμη των κινήτρων (Κόντης, 1994). Η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχημένη παρακίνηση.

## 2.2 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης διακρίνονται σε: α) θεωρίες περιεχομένου και β) θεωρίες διαδικασιών. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, που ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και στην οποία συγκαταλέγονται η θεωρία των Maslow, του Herzberg, του McGregor και του McClelland. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που ωθούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο και η οποία περιλαμβάνει τις θεωρίες των Vroom, των Porter and Lawler, του Locke και του Adams (Silverthorne, 2005).

### 2.2.1 Θεωρίες περιεχομένου

#### 2.2.1.1 Η Θεωρία της Παρακίνησης του Maslow

Οι βασικές ανάγκες, τα βασικά ανθρώπινα συναισθήματα και οι βασικές ανθρώπινες δυνατότητες είναι καλές ή ουδέτερες. Οι άνθρωποι αναπτύσσονται μέσα από μια ιεραρχία αναγκών, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, όπως η επιβίωση και η ασφάλεια. Αλλά μόλις αυτές οι βασικές ανάγκες καλυφθούν, μπορούν να αναπτυχθούν οι μεταγενέστερες ανάγκες, οι οποίες οδηγούν τον άνθρωπο στην αναζήτηση ομορφιάς, γνώσης, δικαιοσύνης και αλήθειας.

Οι ψυχολόγοι μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων μπορεί να ποικίλλει, η παρακάτω ιεράρχηση του Maslow είναι αντιπροσωπευτική:

1.Φυσιολογικές ανάγκες: είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται στις υποανάπτυκτες χώρες και είναι οι μόνες ανάγκες οι οποίες μπορούν να καλυφθούν. Όσο μένουν ανικανοποίητες αυτές οι ανάγκες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί η αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωσή του.

2.Ανάγκες για φυσική ασφάλεια: είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης και δεν μπορούν ποτέ να υπερκαλυφθούν. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των οικονομικών αναγκών. Τέτοιες είναι πχ. οι ανάγκες για εξασφάλιση

μιας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κλπ. Από τη στιγμή που ένα άτομο έχει φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό και δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης, θέλει να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί αξιοπρεπές για τον εαυτό του και για την οικογένειά του.

3. Η ανάγκη για να ανήκεις κάπου. Ο Maslow υποστηρίζει ότι αυτό είναι το επίπεδο αναγκών στο οποίο η πλειονότητα των ανθρώπων παραμένει. Η επιθυμία για φιλία, για σχέση, για να ανήκεις σε μια κοινωνική ομάδα είναι όλα όσα απορρέουν από αυτή την ανάγκη. Ο άνθρωπος, ως κοινωνικό ον, έχει την ανάγκη να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση παραδοχή και αγάπη και από το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκει..

4. Ο Maslow έκανε ένα σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στην έννοια της φήμης και του σεβασμού. Ανάγκες εκτίμησης και αυτοεκτίμησης. Στο επίπεδο αυτό η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του, προβάλλει επιτακτική. Έτσι, το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, αυτοσεβασμό, σεβασμό απέναντι στους άλλους, εμπιστοσύνη, γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη.

5. Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Σύμφωνα με τον Maslow, ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός και αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και εκπληρώσει τα ιδανικά του. Αυτό σημαίνει, ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

### **2.2.1.2 Η Θεωρία της παρακίνησης του Alderfer (ERG)**

Ο Alderfer Clayton (1972) πρότεινε μια θεωρία, που είναι παρόμοια με τη θεωρία του Maslow, μειώνοντας όμως τις ανθρώπινες ανάγκες από πέντε σε τρεις:

1) Η ανάγκη της ύπαρξης, που έχει σχέση με την επιβίωση και την ευημερία του ανθρώπου και είναι οι αντίστοιχες φυσιολογικές ανάγκες του Maslow (Θεοδωράτου, 1999).

2) Η ανάγκη για σχέσεις, που περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow. Την ανάγκη που νιώθει ο άνθρωπος για να ανήκει σε μια ομάδα, να εκτιμά και να εκτιμάται από τους άλλους, να γίνεται αποδεκτός, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει αγάπη (Θεοδωράτου, 1999).

3) Η ανάγκη της ανάπτυξης. Επιζητά την πραγματοποίηση και την επιτυχία των αρμοδιοτήτων και των στόχων των εργαζομένων. Στη θεωρία του Maslow είναι οι ανάγκες της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης (Θεοδωράτου, 1999).

Ο Maslow και ο Alderfer συμφωνούν ότι μια ανικανοποίητη ανάγκη είναι το βασικό κίνητρο και ότι για να επιτευχθούν οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου, πρέπει πρώτα να έχουν εκπληρωθεί οι κατώτερες ανάγκες. Ο Alderfer πιστεύει ότι οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου γίνονται πιο ενδιαφέρουσες και πιο σημαντικές όταν ικανοποιούνται. Πιστεύει επίσης, ότι η διάψευση της ικανοποίησης μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου πιθανόν να στρέψει την προσοχή των εργαζομένων σε μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου (Θεοδωράτου, 1999).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, η θεωρία του Alderfer ή αλλιώς η θεωρία ERG (Existence Needs –Relatedness needs –Growth needs) βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα από την αντίστοιχη θεωρία του Maslow και είναι αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική.

### **2.2.1.3. Η Θεωρία Υγιεινής του Herzberg**

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μελέτες, που ασχολείται αποκλειστικά με τους τομείς της αυτοπραγμάτωσης και της εκτίμησης έκανε ο Αμερικανός Frederick Herzberg το 1959 στο βιβλίο του “Work and nature of the man”. Από αυτή τη μελέτη προέκυψε μια θεωρία για την παρακίνηση στην εργασία, που έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και στις προσπάθειές της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας του Herzberg (Λύτρας, 1992; Παντά – Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του κατά δύο ανεξάρτητους μεταξύ τους και διαφορετικούς τρόπους. Όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στην εργασία τους, η αιτία ήταν κυρίως το περιβάλλον που εργάζονταν. Εξάλλου, όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με την εργασία καθαυτή (Herzberg/Mansner/Snyderman 1959).

Την πρώτη κατηγορία αναγκών την ονόμασε παράγοντες υγιεινής (Hygiene Factors), γιατί περιγράφουν το περιβάλλον του εργαζόμενου και υπηρετούν την κύρια λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας από τη δουλειά και την δεύτερη κατηγορία αναγκών την ονόμασε παράγοντες παρακίνησης (Motivators), γιατί φάνηκαν αποτελεσματικοί στην παρακίνηση για μια ανώτερη εκτέλεση-απόδοση.

### **Παράγοντες Υγιεινής**

Ο Herzberg, συνδυάζοντας τη χρήση της λέξης «υγιεινή» με την προληπτική, έθεσε ως κυριότερους παράγοντες υγιεινής τους πιο κάτω:

1. Τρόπος διοίκησης και πολιτική της επιχείρησης (σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών).
2. Συνθήκες εργασίας (ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων, εργαλείων, φωτισμός, θερμοκρασία κ.λπ.).
3. Τρόπος εποπτείας (στενός, χαλαρός, κ.λπ.).
4. Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊσταμένους, συναδέλφους, υφιστάμενους).
5. Αμοιβή.
6. Σταθερότητα-μονιμότητα εργασίας.

Εάν οι παράγοντες αυτοί, της υγιεινής, ρυθμιστούν σωστά και ικανοποιούνται, τότε τείνουν να εξαφανίσουν ή να προλάβουν τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας. Αλλά λίγο συντελούν στην παρακίνηση του ατόμου για αυξημένη δυνατότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι αρκετοί για τον εργαζόμενο σε υψηλές επιδόσεις (Λύτρας, 1992; Παντά –Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997).

Ο Herzberg λέει ότι αυτοί οι παράγοντες οδηγούν τον εργαζόμενο σε ένα ουδέτερο σημείο ή καλύτερα σε μια μέση απόδοση. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω από το ουδέτερο σημείο, χρειάζονται οι παρακινητικοί παράγοντες.

### **Παρακινητικοί Παράγοντες**

Ως παράγοντες παρακίνησης αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα όπως:

1. οι αποδοχές από την εργασία
2. η αναγνώριση
3. η ίδια η φύση της εργασίας, ενδιαφέρουσα και μη

4. ο βαθμός υπευθυνότητας και
5. ο προβιβασμός στην ιεραρχία

Οι παράγοντες παρακίνησης «παραλαμβάνουν» τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο, που τον έχουν φέρει οι παράγοντες υγιεινής και τον ωθούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Έτσι, η ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης θα επιτρέψει σ' ένα άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί κατά ένα ώριμο τρόπο, που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση της ικανότητας (Λύτρας, 1992; Παντά –Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997).

Ο Herzberg ενθαρρύνει τα στελέχη να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης. Έτσι χρησιμοποίησε τον όρο παρακίνηση, γιατί οι παράγοντες που τον αποτελούν φαίνονται ικανοί να επιδρούν θετικά στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του, η οποία με την σειρά της θα δώσει ώθηση στην καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

#### **2.2.1.4. Η Θεωρία του McClelland ή η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών**

Ο McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες που παρακινούν το άτομο και το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές είναι (Montana et al, 1993; Μάρκοβιτς, 2002):

- 1) Η ανάγκη για επίτευξη (achievement).
- 2) Η ανάγκη για εξουσία (power)
- 3) Η ανάγκη για αποδοχή (affiliation)

Η σημασία που δίνει κάθε άτομο σε αυτές τις ανάγκες είναι διαφορετική. Ο McClelland θεωρεί ότι, αν μπορούσαμε να προσδιορίσουμε την αξία που δίνει κάθε άτομο σε καθεμία από τις ανάγκες αυτές, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του και θα το παρακινήσουμε. Η απόδοση ενός ατόμου είναι δυνατόν να αυξηθεί σε ένα περιβάλλον που παρέχει τον ιδανικό συνδυασμό ικανοποίησης των τριών αναγκών (McClelland, 1956).

Όσον αφορά την **επίτευξη**, τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη, αναζητούν επίμονα την επιτυχία, επιδιώκουν να υπερέχουν και θέτουν στόχους προκλητικούς, αλλά και ταυτόχρονα ρεαλιστικούς. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι, ώστε το άτομο επιτυγχάνοντάς τους να νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας. Πρέπει να

είναι, όμως, και ρεαλιστικοί, για να λειτουργήσουν ως κινητήρια δύναμη και να ενεργοποιήσουν το άτομο. Τα άτομα που νιώθουν έντονα την ανάγκη για επίτευξη αποζητούν συχνά την ανατροφοδότηση, ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους. Προτιμούν να εργάζονται μόνοι ή με άλλους που μοιράζονται τις ίδιες ανάγκες. Δεν χρειάζονται τον έπαινο. Η καλύτερη ανταμοιβή είναι για αυτούς η επίτευξη των στόχων τους (Montana et al, 1993; Μάρκοβιτς, 2002).

Όσον αφορά την **εξουσία**, τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για εξουσία, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και έλεγχο. Η ανάγκη για εξουσία εκφράζεται με δυο τρόπους, με την ανάγκη για προσωπική δύναμη (personal power) και με την ανάγκη για θεσμική εξουσία (institutional power). Αυτοί που επιδιώκουν την προσωπική δύναμη θέλουν απλά να ασκούν επιρροή στους άλλους, προκειμένου να απολαμβάνουν το αίσθημα της επιβολής. Η μορφή αυτής της εξουσίας δεν είναι επιθυμητή. Όσοι επιδιώκουν τη θεσμική εξουσία, θέλουν να κατευθύνουν την ομάδα με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η μορφή αυτής της εξουσίας είναι πιο αποδοτική, καθώς αποφέρει επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη για εξουσία, επιδιώκουν να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να μιλούν δημόσια (Montana et al, 1993; Μάρκοβιτς, 2002).

Όσον αφορά την **αποδοχή** η ανάγκη για αποδοχή είναι η ανάγκη για φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και ανθρώπινη επικοινωνία. Είναι η ανάγκη να νιώθει κανείς αρεστός και αγαπητός από τους άλλους. Ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για αποδοχή προσπαθεί να γίνει μέλος μιας ομάδας και ακολουθεί εύκολα κανόνες και νόμους. Τα άτομα αυτά αποδίδουν καλύτερα σε συνεργατικό περιβάλλον και προτιμούν θέσεις όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Ιδανική θέση για αυτά τα άτομα είναι η εξυπηρέτηση πελατείας. Αντίθετα, αν ένα διευθυντικό στέλεχος νιώθει έντονα την ανάγκη για αποδοχή, τότε οι αποφάσεις του κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν από έλλειψη αντικειμενικότητας, καθώς στην προσπάθειά του να είναι αρεστός οδηγείται σε επιλογές που μπορεί να αυξάνουν τη δημοτικότητά του, αλλά να διακυβεύουν τα συμφέροντα της επιχείρησης (Montana et al, 1993; Μάρκοβιτς, 2002).

#### **2.2.1.5. Η Θεωρία παρακίνησης του Mc Gregor**

Ο Mc Gregor έκανε μία μεγάλη και ιστορική τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και της παρακίνησης. Έκανε διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών



θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων, παραβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις:

α) την θεωρία X, που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και β) την θεωρία Ψ, που αντανάκλα τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του. Η θεωρία X θεμελιώνεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

1) Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια στην εργασία και την αποφεύγει όσο μπορεί.

2) Επειδή ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία, πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται με την απειλή της τιμωρίας και της ποινής, προκειμένου να καταβάλλει την προσπάθεια που χρειάζεται για τους στόχους της οργάνωσης.

3) Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, δε θέλει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες, επιθυμεί πάνω από όλα την ασφάλεια. Με βάση αυτές τις υποθέσεις, η παραδοσιακή διοίκηση εξετάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση και εξηγεί την ανθρωπίνη προσωπικότητα.

Η θεωρία Ψ, στην οποία καταλήγει ο Mc Gregor και η οποία αντικρούει τις υποθέσεις της θεωρίας X, στηρίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

1) Η ανάλωση σωματικής και διανοητικής προσπάθειας είναι τόσο φυσική, όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση.

2) Ο άνθρωπος αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

3) Η ικανότητα να χρησιμοποιούν την φαντασία και την δημιουργικότητα είναι δεδομένη στους περισσότερους ανθρώπους.

4) Η αφιέρωση σε ένα σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής), που συνδέεται με την επιτυχία του.

5) Ο μέσος άνθρωπος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται ευθύνες, αλλά και τις αναζητεί.

6) Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς χρησιμοποιούνται.

Η αποδοχή των παραπάνω υποθέσεων αποτελεί, κατά τον Mc Gregor, τη βάση για την πετυχημένη παρακίνηση του εργαζόμενου. Με τις θεωρητικές αυτές θέσεις δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση, ως παρακινητικούς παράγοντες, που οδηγούν στην επιτυχία των ατομικών επιδιώξεων του οργανισμού. Με την εφαρμογή της θεωρίας Ψ, η Διοίκηση προσαρμόζεται σε πιο ανθρώπινες μεθόδους άσκησης της.

Η παραδοχή της θεωρίας Ψ στην πράξη έχει τις ακόλουθες συνέπειες:

- 1) Την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στις οργανώσεις και την εξουσιοδότηση με την αύξηση του βαθμού ελευθερίας και πρωτοβουλίας των εργαζομένων.
- 2) Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αύξηση του ενδιαφέροντος γι' αυτήν.
- 3) Την συμμετοχική διοίκηση με την κατανομή των ρόλων σε πολλούς ανθρώπους και την εμπλοκή στη διαδικασία όλων των εργαζομένων.
- 4) Την αλλαγή στις μεθόδους εκτίμησης της εργασίας (Performance Appraisal) με την παροχή της δυνατότητας στους υφιστάμενους να καθορίζουν ή να μετέχουν στον καθορισμό των στόχων και τον περιορισμό του ελέγχου της Διοίκησης στη διοίκηση και παραβολή των αποτελεσμάτων με τους στόχους. Τέλος, η εφαρμογή των πορισμάτων του Mc Gregor έχει αποτέλεσμα την αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και συμμετοχικότητας.

#### **2.2.1.6. Η Θεωρία της Αλληλεπίδρασης του R. Likert**

Ο Rensis Likert, Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, συμπλήρωσε και ενδυνάμωσε τη θεωρία Ψ του Mc Gregor για την παρακίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με τη θεωρία της αλληλεπίδρασης. Η βάση των σκέψεων του Likert είναι η ομάδα. Στο σύστημα της αλληλεπίδρασης που προτείνει κάθε ομάδα θα είναι συνδεδεμένη μέσω του αρχηγού της με τις υπόλοιπες. Ο αρχηγός μετέχει σε ομάδα από ανώτερους και ομάδα που θα περιλαμβάνει τους υφιστάμενους του. Έτσι, θα καταστεί δυνατή η αλληλεπίδραση μεταξύ του επικεφαλής και των υφισταμένων και των υφισταμένων μεταξύ τους, με την ανάπτυξη και επέκταση ενός σωστού δικτύου επικοινωνίας. Με το σύστημα αυτό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία των αποφάσεων.

Τη θέση αυτή ο Likert τη συμπληρώνει με την αρχή των σχέσεων υποστήριξης (Supporting Relationships). Με την αρχή αυτή, ο οργανισμός και η ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα, ώστε όλες οι αλληλεπιδράσεις και όλες οι σχέσεις με την οργάνωση κάθε μέλους του οργανισμού

να εναρμονίζονται με τις αξίες και τις προσδοκίες του, κατά τρόπο που να θεμελιώνει το αίσθημα της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας των μελών του οργανισμού.

Συμπερασματικά, ο Likert κάνει διαχωρισμό μεταξύ του επιτυχημένου ηγέτη (Manager), που βλέπει την εργασία σε σχέση με τον άνθρωπο, παρά την ίδια την εργασία (Employee Centered) και του ηγέτη με χαμηλή αποδοτικότητα, που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στον κύκλο της εργασίας και θεωρεί τον άνθρωπο ως εξάρτημα του κύκλου της εργασίας (Job Centered) και όχι ως ανθρώπινη ύπαρξη, με τις λειτουργίες του και τις επιδιώξεις του.

### **2.2.2 Θεωρίες διαδικασιών**

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 αναδείχθηκε μια νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία εστίαζε στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η δεκαετία 1960 – 1970 χαρακτηρίστηκε «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης, καθώς τότε σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας (Steers et al, 2004).

Αντίθετα από τις θεωρίες περιεχομένου που εστιάζουν στην αναγνώριση των παραγόντων που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μια δυναμική. Οι θεωρίες διαδικασιών αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Silverthorne, 2005). Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης, που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Στις θεωρίες των διαδικασιών περιλαμβάνονται: η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας του J. Adams και η θεωρία του καθορισμού στόχων του E. Locke (Silverthorne, 2005).

### 2.2.2.1 Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom

Ο Victor Vroom, προσπαθώντας να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, εξέτασε τους στόχους και τις προσδοκίες των ανθρώπων, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τις πραγματοποιήσουν. Η θεωρία της προσδοκίας υποθέτει ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων για να τα πετύχουν. Οι μεταβλητές που οδηγούν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι:

- 1) Δυναμικότητα ή Προσδοκία ανταμοιβής
- 2) Προσδοκία απόδοσης
- 3) Ενεργοποίηση ή Προτίμηση ανταμοιβής

Η πρώτη υπολογίζει την προτίμηση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή, αντίστοιχη της προσπάθειάς τους. Η δυναμικότητα διακρίνεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: τη θετική (+1), την αρνητική (-1) και τη μηδενική (0). Στη θετική δυναμικότητα, οι εργαζόμενοι προτιμούν να πετύχουν τους στόχους τους, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στην αρνητική. Στην ουδέτερη, οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται ούτε για τους στόχους, ούτε για την επιτυχία τους.

Η προσδοκία της απόδοσης υπολογίζει την εκτίμηση σε σχέση με τις πιθανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν την απόδοσή τους. Αυτό προϋποθέτει καλή προετοιμασία, επαρκείς γνώσεις και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής μετρά την εκτίμηση των εργαζομένων ότι θα τους δοθεί η ανταμοιβή που αναλογεί στην επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων. Αυτές μπορεί να είναι η αύξηση των αποδοχών, η προαγωγή και η δυνατότητα εκπαίδευσης. Οι μεταβλητές της Θεωρίας της Προσδοκίας έχουν πολλαπλασιαστική σχέση μεταξύ τους. Συνοψίζοντας, η παραπάνω θεωρία περιγράφει ουσιαστικά μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης. Τελικά, ο εργαζόμενος επιλέγει μεταξύ των δυνατών εναλλακτικών τη λύση που θεωρεί πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί με το υψηλότερο γι' αυτόν όφελος (Ζαβλανός, 2002).

### **2.2.2.2 Η Θεωρία των Portel & Lawler, ή το Υπόδειγμα της Προσδοκίας**

Κατά τους Porter & Lawler, οι άνθρωποι σπάνια κάθονται και καταγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από μια σχεδιαζόμενη συμπεριφορά, σπάνια υπολογίζουν προσδοκίες και προτιμήσεις. Διαπιστώνεται ότι η παρακίνηση δεν σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες ολοκληρωμένες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την υποκειμενική εκτίμηση της πραγματικής ανταμοιβής, την υποκειμενική εκτίμηση της πιθανότητας ότι η όποια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και την εκτίμηση του είδους και της ποσότητας των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

### **2.2.2.3 Η Θεωρία του Skinner - ή η Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού**

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Αποδίδονται στον άνθρωπο δύο τύποι συμπεριφοράς, η αποκρισιακή και η λειτουργική. Ο πρώτος τύπος παρουσιάζεται ως συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος και ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε εξωτερικό ερέθισμα. Ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Το πιο σπουδαίο αυτής της θεωρίας είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στην συνειδητή διαδικασία του οργανισμού. Η ενίσχυση δεν είναι ένα ευχάριστο ή δυσάρεστο συναίσθημα, αλλά αλλάζει την συχνότητα της συμπεριφοράς.

### **2.2.2.4. Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke**

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό (Αργυράτου, 2005). Τα αποτελέσματα της έρευνάς του απέδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διαπίστωσε ότι οι σαφείς και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση από τους ασαφείς και τους εύκολους.

Ο Locke στη θεωρία του διατυπώνει πέντε βασικές αρχές για τον καθορισμό των στόχων. Οι στόχοι για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους θα πρέπει να έχουν τα εξής

χαρακτηριστικά: α) σαφήνεια, β) πρόκληση, γ) δέσμευση, δ) ανατροφοδότηση και ε) πολυπλοκότητα έργου. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος ή γενικόλογος. Όσο πιο δύσκολος αλλά εφικτός είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων, εφόσον βέβαια ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός. Η εξήγηση που δίνεται είναι ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή από ό,τι οι εύκολοι στόχοι. Οι δύσκολοι στόχοι, επιπλέον, συνδέουν την αυτοϊκανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης από ό,τι οι εύκολοι στόχοι. Πρέπει όμως, να υπάρχει ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και πιθανότητας επίτευξης, γιατί διαφορετικά θα εμφανιστούν αντίθετα αποτελέσματα όπως απογοήτευση και δυσαρέσκεια.

Προκειμένου η στοχοθέτηση να αποτελέσει κίνητρο εργασίας, πρέπει οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τους στόχους και να είναι δεσμευμένοι απέναντι σε αυτούς. Αποδεκτοί είναι οι στόχοι όταν είναι συμβατοί με την προσωπικότητα και τις αξίες των εργαζομένων, δίκαιοι ως προς τον τρόπο ανάθεσής τους και συνοδεύονται από δίκαιες αμοιβές. Εφόσον ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο στόχος είναι συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης και ότι το πρόσωπο που θέτει το στόχο είναι αξιόπιστο, τότε δεσμεύεται και παρακινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όσο πιο δύσκολος και απαιτητικός είναι ο στόχος, τόσο περισσότερη είναι η δέσμευση. Η ανατροφοδότηση για την επίτευξη του στόχου, εκτός από την καλύτερη επίδοση, βελτιώνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από μια διαδικασία μάθησης και ειδικότερα μέσω της μεθόδου της «δοκιμής και της πλάνης» (Locke & Latham, 1990).

Η ανατροφοδότηση μπορεί να δίνεται από το φορέα εργασίας, τον εργαζόμενο ή τον προϊστάμενο και επιπλέον παρέχει τη δυνατότητα αναπροσαρμογής του στόχου, αναγνώρισης της προσπάθειας και της ενθάρρυνσης.

#### **2.2.2.5 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams**

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανισμούς. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών του οργανισμού. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά

προσόντα του και οι ειδικές γνώσεις. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης το μέλος X μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο προσφοράς Π προς τις απολαβές Α με αυτό κάποιου άλλου μέλους Z ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$ΠΧ/ΑΧ=ΠΖ/ΑΖ$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή ακόμη εγκαταλείποντας τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι (Χυτήρης, 2001):

1) Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου που παράγει. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν θεωρεί ότι υπό αμείβεται, υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου του.

2) Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία προσπαθεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου που παράγει. Αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγή, ενώ αν νιώθει ότι αδικείται, μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι απόψεις του Adams επαληθεύτηκαν από την έρευνα, μόνο για τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί, ότι η θεωρία του Adams δε λαμβάνει υπόψη της το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά εστιάζει μόνο στην αξία της δικαιοσύνης (Χυτήρης, 2001).

#### **2.2.2.6 Κίνητρα και ανταμοιβές στην κινητοποίηση των εργαζομένων**

Δημιουργείται όμως το ερώτημα τι παρακινεί τους εργαζομένους. Οι θεωρίες περιεχομένου προσπαθούν να ερευνήσουν τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους, δηλαδή ποιοι παράγοντες αποτελούν κίνητρα προς μια θετική ή ακόμη και αρνητική συμπεριφορά. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του

περιεχομένου της παρακίνησης. Ωστόσο, όμως, το αδύναμο σημείο τους είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Silverthorne, 2005).

Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι παρακινούνται ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο και στο σημείο αυτό η παρακίνηση γίνεται σύνθετη. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες. Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η παρακίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής. Η παρακίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη.

Τέλος, η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι του οργανισμού. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να παρακινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3 ΗΡ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

#### **3.1 Ηρ Πρακτικές σε φαρμακευτικές εταιρείες στην Ευρώπη**

##### **3.1.1 Διακρίσεις φαρμακευτικών εταιρειών στην Ευρώπη 2003-2007**

Στην Ευρώπη αυτό το διάστημα κορυφώνονται οι συζητήσεις για την αύξηση του κατώτατου μισθού, καθώς η ισπανική κυβέρνηση ήδη ανακοίνωσε τη μεγαλύτερη ετήσια αύξηση εδώ και 40 χρόνια που θα φτάσει στο 22%. Στη Γαλλία δε, υπό την πίεση των «Κίτρινων Γιλέκων», ο Εμανουέλ Μακρόν ανακοίνωσε πως θα αυξηθεί



επίσης ο κατώτατος μισθός. Επίσης, στην Ελλάδα έχουν ξεκινήσει συζητήσεις για αύξηση του κατώτατου μισθού, από τα 496 στα 586 ευρώ (World Economic Forum).

Με τη χρηματοπιστωτική κρίση, η οποία έχει επιδεινώσει τις κοινωνικές ανισότητες σε πολλές χώρες, η στήριξη των χαμηλά αμειβόμενων εργαζομένων αποτελεί βασικό στόχο για τις κυβερνήσεις. Τη στιγμή που οι κατώτατοι μισθοί προσφέρουν μια ασπίδα προστασίας από τη φτώχεια, ταυτόχρονα αμφισβητούνται λόγω των επιπτώσεων στην ανταγωνιστικότητα κλάδων και επιχειρήσεων, προκαλώντας συχνά πολιτικά φορτισμένες συζητήσεις και δημιουργώντας πρωτοσέλιδα, όπως υπογραμμίζει το άρθρο του *World Economic Forum*.

Παράλληλα, συνεχίζει το άρθρο του *World Economic Forum*, ορισμένες εταιρείες προτιμούν να δίνουν υψηλότερες αμοιβές, επειδή έτσι περιορίζουν τις οικειοθελείς αποχωρήσεις προσωπικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη χάνουν παραγωγικούς και έμπειρους εργαζομένους και επιπλέον δεν επιβαρύνονται με δαπάνες για προσλήψεις και κυρίως κατάρτιση των νεοπροσλαμβανόμενων (World Economic Forum).

Οι επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία με συστήματα υψηλών αμοιβών και κινήτρων. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν στο δυναμικό τους καταξιωμένους, έμπειρους και παραγωγικούς εργαζόμενους που διαφοροποιούνται από τους εργαζομένους άλλων επιχειρήσεων.

Έχουν διακριθεί ως επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω. Χρησιμοποίησαν αποτελεσματικές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες τους έδωσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τους βοήθησαν να προσανατολιστούν περισσότερο προς τους επιχειρησιακούς τους στόχους.

Την χρονική περίοδο **2003-2007** περισσότερες από 1000 εταιρείες συμμετείχαν στον διαγωνισμό στην Ευρώπη **Great Place to Work® Institute Europe** ,με δημοσίευση στους Financial Times, αλλά μόνο οι 100 αναδείχθηκαν ως εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον οι οποίες αναγνωρίζονται για την προσπάθειά τους να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας υψηλής ποιότητας. Ανάμεσα σε αυτές και οκτώ φαρμακευτικές εταιρείες: **Amgen Portugal, Abbott Laboratories Ireland, Boehringer Ingelheim Denmark, Eli Lilly, Norway Spain Sweden, Genesis Pharma,**

Greece, **Novo Nordisk**, Norway Sweden, **Pfizer** Norway, **Roche Pharmaceutical** Denmark.

Μάλιστα από τις εταιρείες που εκπροσωπούνται στον ευρωπαϊκό κατάλογο των 100 κορυφαίων, πέντε επιλέχθηκαν για να αναγνωριστούν για τις "βέλτιστες πρακτικές" που σχετίζονται με τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου Great Place to Work στις ακόλουθες κατηγορίες: Αξιοπιστία, Σεβασμός, Δικαιοσύνη, Περηφάνεια, Συναδελφικότητα. Από τον κλάδο των φαρμακευτικών εταιρειών η **Novo Nordisk** ήταν υποψήφια.

Επιπροσθέτως στην κατηγορία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων με 50-500 εργαζόμενους στην Ευρώπη, η φαρμακευτική εταιρεία **Pascoe Naturmedizin** είχε αναγνωριστεί, για τρία συνεχόμενα έτη 2015-2017 ,Great Place to Work® in Europe ως εταιρεία με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα το 2017 είχε λάβει την καλύτερη της διάκριση καταλαμβάνοντας την όγδοη θέση στη λίστα των πενήντα κορυφαίων εταιρειών.

Πρόκειται για εταιρείες που εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και δημιουργούν ένα θετικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους. Ένα περιβάλλον υψηλής ποιότητας εργασίας που καλλιεργεί νέες γνώσεις, αναπτύσσει τους ανθρώπους, αναγνωρίζει τα ταλέντα και επιβραβεύει τις καλές επιδόσεις, συστατικά απαραίτητα για την **κινητοποίηση** των εργαζομένων και τη δέσμευση τους απέναντι στους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης.

### **3.1.2 Η περίπτωση της Merck Sharp and Dohme στο εξωτερικό.**

Η Merck Sharp & Dohme Corporation (**MSD**) είναι μία Παγκόσμια Φαρμακευτική Εταιρεία η οποία πάνω από 125 χρόνια κάνει τη διαφορά στη παγκόσμια υγεία. Ιδρύθηκε το 1891 και λειτουργεί με την ονομασία Merck & Co, Inc., Kenilworth, NJ, USA στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον Καναδά και ως MSD στις υπόλοιπες χώρες του κόσμου. Σήμερα είναι η πρώτη εταιρεία παγκοσμίως στον κλάδο των φαρμακευτικών εταιρειών με παρουσία σε 140 χώρες, απασχολώντας περίπου 69.000 στελέχη παγκοσμίως σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία έως 31/12/2017. Είναι ένας

πολυεθνικός ηγέτης στην παγκόσμια υγεία με τις αρχές του αφιερωμένες στη βελτίωση της υγείας των ανθρώπων και στην ευημερία. Το **όραμα** της MSD είναι να κάνει τη διαφορά στις ζωές των ανθρώπων παγκοσμίως, μέσω καινοτόμων φαρμάκων και η **αποστολή** της να σώζει και να βελτιώνει τις ζωές των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Για χρόνια ολόκληρα, οι ερευνητές της MSD βοηθούν στην εξεύρεση νέων τρόπων θεραπείας και στην πρόληψη της ασθένειας - από την ανακάλυψη της βιταμίνης Β1, την παραγωγή της πενικιλίνης “G”, το πρώτο εμβόλιο κατά της ιλαράς, τις πρώτες στατίνες για τη θεραπεία της υπερχοληστερολαιμίας. Πιο πρόσφατα το πρώτο εμβόλιο για τον καρκίνο του τραχήλου της μήτρας και τέλος η εισαγωγή νέων θεραπευτικών προσεγγίσεων στο πεδίο της άνοσο - ογκολογίας.

Το 2009, η MSD έγινε μία από τα πρώτες εταιρείες στον κόσμο που πρότεινε να επιλέξουν ένα παιχνίδι για την κατάρτιση και εκπαίδευση εργαζομένων, μέθοδος η οποία την εποχή εκείνη ήταν ένα πολύ πρώιμο μοντέλο και μόνο σε φάση επικύρωσης και αξιολόγησης. Αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης ενσωματώνεται σε ένα παγκόσμιο σχέδιο ανάπτυξης ταλέντων χάρη στο συνδυασμό ποιοτικού περιεχομένου, προσομοίωσης και στις τεχνικές gamification σε μια μοναδική μορφή η οποία ονομάζεται «Σοβαρά Παιχνίδια».

Το gamification είναι η ενσωμάτωση μηχανισμών παιχνιδιού σε ένα περιβάλλον μη παιχνιδιού όπου ο χρήστης συμμετέχει στη μαθησιακή διαδικασία. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής του παιχνιδιού είναι η **επιβράβευση** η οποία ενθαρρύνει σημαντικά την εμπλοκή του χρήστη. Πρόκειται για τεχνικές που δίνουν κίνητρα στον χρήστη, δημιουργούν **θετικά συναισθήματα** μέσα από τη χρήση και βελτιστοποιούν **παραγωγικότητα** τη συνολική εμπειρία του με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο **βαθμός αφοσίωσης** του.

Η λύση εκπαίδευσης “Gamelearn” ανταποκρίνεται στην πίστη της MSD στους ανθρώπους της ότι η **προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη** είναι τα καλύτερα εργαλεία για την αντιμετώπιση των νέων απαιτήσεων και προκλήσεων που επιβάλλει η αγορά.

Σχεδόν έξι χρόνια μετά και με περισσότερους από 760 υπαλλήλους που εκπαιδεύτηκαν, τα αποτελέσματα έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητα της μάθησης μέσω αυτών των βίντεο παιχνιδιών, οδηγώντας την MSD να συνεχίσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αναπτύχθηκε από την Gamelearn.

Ως αποτέλεσμα, η ανάπτυξη μη τεχνικών προσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσω των «Σοβαρών Παιχνιδιών» αντιπροσωπεύει πλέον το 40% της συνολικής κατάρτισης που εφαρμόζει το τμήμα ανθρώπινων πόρων για τη μάθηση και ανάπτυξη στην ισπανική θυγατρική της φαρμακευτικής εταιρείας (Gamelearn, 2009).

## **3.2 Ηr Πρακτικές σε φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα**

### **3.2.1 Η περίπτωση της Merck Sharp and Dohme στην Ελλάδα**

Η **MSD (Merck Sharp & Dohme ΑΦΒΕΕ)** αποτελεί θυγατρική εταιρεία του πολυεθνικού ομίλου Merck & Co, με έδρα το Kenilworth του Νιου Τζέρσι . Η εταιρεία λειτουργεί με την ονομασία Merck στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον Καναδά και με την ονομασία MSD στην Ευρώπη.

Η επίσημη λειτουργία της MSD στην Ελλάδα ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2010 μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών συγχώνευσης με τη Schering Plough. Στη χώρα μας απασχολεί 265 εργαζόμενους.

Η αξία των θεραπειών της, η πρωτοβουλία κοινωνικής ευθύνης και οι πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναγνωριστεί από εξωτερικούς φορείς. Έχει διακριθεί για τρεις συνεχόμενες χρονιές 2015, 2016 και 2017 με το βραβείο Best Workplace Greece, με πολύ υψηλές βαθμολογίες στις κατηγορίες της υπερηφάνειας, της αξιοπιστίας και του σεβασμού που εμπνέει η εταιρεία στους εργαζόμενους. Επίσης έχει λάβει για δύο συνεχόμενες χρονιές το βραβείο Silver CRI (Corporate Responsibility Index) και το 2017 εκλέγεται ανάμεσα στις πιο βιώσιμες εταιρείες Sustainability Performance Directory.

Το **όραμα** της MSD στην Ελλάδα είναι ευθυγραμμισμένο με το όραμα της εταιρείας παγκοσμίως : «Μαζί με την κοινωνία κάνουμε τη διαφορά για μία καλύτερη ζωή» (Σ. Σφακιανάκη, 2018).

Η MSD βασίζεται το όραμα της σε πέντε βασικούς **πυλώνες**:

- **Ασθενείς** : θέτει τον ασθενή στον πυρήνα της επιχείρησης.
- **Άνθρωποι** : τιμάει και αναπτύσσει το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της, τους υπαλλήλους της.

- **Καινοτομία** : διασφαλίζει ότι όλες οι θεραπευτικές καινοτομίες φτάνουν στους ασθενείς που τις χρειάζονται.
- **Συνέργειες**: στην ανάπτυξη συνεργασιών με εταίρους που διευκολύνουν την πρόσβαση των ασθενών στα φάρμακα της.
- **Επίδοση**: στην μεγιστοποίηση της απόδοσης της με σκοπό την ανάπτυξη μιας υπεύθυνης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με επίκεντρο τον άνθρωπο και ως βασικό πυλώνα του οράματος της, η MSD τιμάει και αναπτύσσει τους υπαλλήλους της, το πιο πολύτιμο περιουσιακό της στοιχείο.

Εφαρμόζει **πρακτικές** οι οποίες συμβάλλουν στην κινητοποίηση των εργαζομένων της. Διασφαλίζει ένα ευχάριστο και θετικό περιβάλλον, αναπτύσσει του ανθρώπους της μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, δημιουργεί ευκαιρίες εξέλιξης και επιβραβεύει τα αποτελέσματα τους μέσα από ένα πρόγραμμα αναγνώρισης και ανταμοιβών.

### **3.2.1.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Η MSD δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της. Με ένα σημαντικό εργαλείο το “my learning” μία ειδική πλατφόρμα εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι έχουν δυνατότητα πρόσβασης, σε εκπαιδευτικό υλικό της MSD το οποίο περιλαμβάνει όλο το εκπαιδευτικό υλικό σε θεματικές ενότητες και ρόλους. Μέσω των laptop τους οι εργαζόμενοι έχουν δυνατότητα πρόσβασης με δωρεάν συνδρομή που τους έχει εξασφαλίσει η MSD σε site όπως το Harvard Mentor, Books 24x7 σε μεγάλο αριθμό βιβλίων, άρθρων, εκπαιδευτικών βίντεο, κλπ. Κατά τη διάρκεια του έτους διοργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια καθώς και σεμινάρια coaching για διευθυντικά στελέχη ώστε να συνεχίζουν να ξεδιπλώνουν το ταλέντο τους.

### **3.2.1.2 Υγεία, ασφάλεια και ευημερία**

Παρέχει στους εργαζόμενους ένα μεγάλο εύρος προγραμμάτων και υπηρεσιών υγείας για να υποστηρίξει την υγεία και την ευημερία τους όπως ετήσιο check up, εταιρικό συμβόλαιο παροχών υγείας με την ασφαλιστική MetLife, υποστήριξη ψυχολόγου για να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι της θα είναι υγιείς και ασφαλείς. Παράλληλα, η εταιρεία ακολουθεί πιστά όλους τους κανόνες και την ελληνική νομοθεσία που σχετίζονται με την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.

### **3.2.1.3 Διαχείριση ταλέντων και ανάπτυξη εργαζομένων**

Εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες και εργαλεία για την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη διαχείριση ταλέντων. Αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα η διαχείριση των ταλαντούχων ανθρώπων εμπλέκοντας ενεργά και τους ίδιους τους προϊσταμένους. Βασικό μέλημα είναι η δημιουργία μιας δυναμικής και εν εξελίξει «δεξαμενής υποψηφίων», στην οποία εντάσσονται πολύ νωρίς ώστε οι εργαζόμενοι της να έχουν το χρόνο και τη δυνατότητα να αναπτύξουν δεξιότητες που θα τους οδηγήσουν στο μέλλον σε υψηλόβαθμες θέσεις. Το εργαλείο που χρησιμοποιεί η MSD παγκοσμίως σε όλη αυτή τη διαδικασία ανάπτυξης είναι το my Career, το οποίο παρέχει στον εργαζόμενο πληροφορίες για όλες τις θέσεις της εταιρείας καθώς και για τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε θέση. Κατά αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν γνώση για τις ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής καταξίωσης μέσα στον οργανισμό .

Ήδη 7 στελέχη από την Ελλάδα έχουν αναλάβει θέσεις στο εξωτερικό από το 2014 και τουλάχιστον 20 ταλαντούχοι εργαζόμενοι λάβανε προαγωγή μέσα στο 2016.

### **3.2.1.4 Ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής**

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί προτεραιότητά της. Το 2014 στην MSD δημιουργήθηκε ομάδα από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και τμήματα με σκοπό τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας.

Επίσης, στα Breakfast Sessions που πραγματοποιούνται μία φορά τον μήνα με την παρουσία της γενικής διεύθυνσης, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να θέσουν ερωτήματα και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Κάθε φορά σε αυτές τις συναντήσεις μπορούν να συμμετέχουν διαφορετικά άτομα και από όλα τα τμήματα της εταιρείας. Κατά τη διάρκεια αυτών των πρωινών συναντήσεων προάγεται η ανοιχτή επικοινωνία με την ανώτερη διεύθυνση, ανταλλάσσουν απόψεις και οι εργαζόμενοι ενημερώνονται εφ' όλης της ύλης.

Ως χρηματική επιβράβευση και ανταμοιβή όλοι οι εργαζόμενοι στην MSD λαμβάνουν μπόνους αλλά και σημαντικές παροχές που αποσκοπούν στην ευεξία των υπαλλήλων: Μαθήματα Pilates στο γραφείο δύο φορές την εβδομάδα, κάλυψη ετήσιας συνδρομής γυμναστηρίου, υγιεινά σνακς κάθε πρωί στη κουζίνα των κεντρικών γραφείων της

εταιρείας, διατροφολόγος δύο φορές την εβδομάδα επισκέπτεται την εταιρεία με εξατομικευμένα προγράμματα διατροφής για κάθε εργαζόμενο καθώς και υπηρεσίες υποδοχής (επιδιόρθωση ρούχων και υποδημάτων, λουλούδια, καθαριστήριο κ.τ.λ.). Παράλληλα παρέχεται ετήσιο check up, 100% χρηματική αποζημίωση για τις τρεις πρώτες ημέρες ασθενείας, δυνατότητα σε όλες τις νέες μητέρες να λαμβάνουν την άδεια θηλασμού ως άδεια, ελαστικό ωράριο εργασίας, μία ώρα το πρωί για τους υπαλλήλους γραφείου, δυνατότητα ευέλικτης εργασίας σε όποιον το επιθυμεί να εργάζεται από το σπίτι κάποιες ώρες ή και ολόκληρη την ημέρα, 2-3 ημέρες επιπλέον άδεια με αποδοχές ως γέφυρα με αργίες, το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, το πρόγραμμα ζωής και υγείας καθώς και δώρο γάμου και γέννησης τέκνου.

Επίσης εκδρομές, γεύματα, δείπνα, χριστουγεννιάτικη γιορτή, gala dinner για κοπή πίτας, δημιουργία ομάδας ποδοσφαίρου αλλά και συντακτικής ομάδας εταιρικού περιοδικό «Εμείς @ MSD» που συστάθηκε από εργαζόμενους όλων των τμημάτων της εταιρείας αποτελούν ένα σημαντικό δείγμα της προσπάθειας της εταιρείας να ενισχύσει τη συντροφικότητά και τις σχέσεις των εργαζομένων.

### **3.2.1.5 Δέσμευση και ενθάρρυνση εργαζομένων**

Έρευνες έχουν δείξει ότι η υψηλού βαθμού δέσμευση των εργαζομένων με τις εταιρείες τους οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις, επίτευξη στόχων και αύξηση της παραγωγικότητας. Η δέσμευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσα από την εμπιστοσύνη, την αμοιβαία δέσμευση και την διαφανή επικοινωνία. Η MSD ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και από την πλευρά των εργαζομένων προς την ανώτερη διοίκηση και το αντίστροφο. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται είτε μέσω της **διαπροσωπικής** επικοινωνίας: σε εταιρικές συναντήσεις, συναντήσεις τμημάτων, κύκλων, “Lunch and Learning” κ.α είτε μέσω **ψηφιακών μέσων**: ηλεκτρονική αλληλογραφία, newsletters, intranet.

Η εταιρεία MSD είναι μία από τις κορυφαίες εταιρίες που εφαρμόζει πρακτικές υψηλής απόδοσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός θετικού και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζομένους. Ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής και νομισματικής κρίσης, την περίοδο εισαγωγής των capital controls, υπήρξε στήριξη, οικονομική και συναισθηματική σε όποιον εργαζόμενο της MSD είχε ανάγκη. Εξασφάλισε ότι κανένας εργαζόμενος δεν θα

αντιμετώπιζε πρόβλημα ρευστότητας καθώς και ένα κλίμα αλληλεγγύης, το οποίο προσέφερε ηρεμία και ασφάλεια.

### **3.2.2 Η περίπτωση της AbbVie**

Η AbbVie είναι μία βιοφαρμακευτική παγκόσμια εταιρεία που έχει ως απώτερο σκοπό την εστίαση για την ανάπτυξη προηγμένων θεραπειών για μερικές από τις πιο περίπλοκες και σοβαρές παθήσεις. Η AbbVie ξεκίνησε από τη φαρμακευτική εταιρεία Abbott, η οποία ιδρύθηκε το 1888 από τον δρ Wallace Abbott, γιατρό που δραστηριοποιούνταν στην πόλη του Σικάγο της Αμερικής. Από τότε εξελίχθηκε σε έναν παγκόσμιο ηγέτη στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης παρέχοντας καινοτόμα φάρμακα, προϊόντα κλινικής διατροφής, διαγνωστικά και ιατρικά προϊόντα. Το όνομα AbbVie απορρέει από δύο συνθετικά: Το πρώτο συνθετικό «Abb» αντιπροσωπεύει την ισχυρή κληρονομιά που κουβαλάει μαζί της από την Abbott Laboratories, ενώ το δεύτερο «Vie» προέρχεται από τη λατινική ρίζα της λέξης «ζωή» και υπογραμμίζει τη δέσμευση της AbbVie για τη βελτίωση της ζωής των ασθενών. Από το 2013 η AbbVie είναι μια ανεξάρτητη εταιρεία διεθνούς φήμης η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 χώρες και απασχολεί πάνω από 25.000 υπαλλήλους. Στην Ελλάδα όπου και θα αναλύσουμε στην συνέχεια, απασχολεί περίπου 120 εργαζόμενους. (BHMA team,2016)

Η αναγνώριση των εργαζομένων με χρηματικά έπαθλα, η ενίσχυση της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής καθώς και η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της αποτελούν στοιχεία της εργασιακής κουλτούρας της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα κάθε χρόνο η εταιρεία για να επιβραβεύσει αξίες και συμπεριφορές που συνδέονται με εξαιρετικά αποτελέσματα απόδοσης απονέμει τρία βραβεία αναγνώρισης με χρηματικό έπαθλο στους εργαζόμενους: Gold «Above & Beyond», Silver «Shining Star», Bronze «Make the Difference».

Στα πλαίσια εκπαίδευσης και ανάπτυξης η εταιρεία επιδοτεί δύο προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών . Στο πρώτο πρόγραμμα, το «talent advancement» η εταιρεία επιδοτεί μέχρι και 15.000 ευρώ ως οικονομική ενίσχυση και αφορά νέους ανθρώπους που η εταιρεία έχει αναγνωρίσει ως ταλέντα στην επιχείρηση. Στο δεύτερο πρόγραμμα «career advancement» η εταιρεία αναλαμβάνει να καλύψει ένα μέρος των χρηματικών



απαιτήσεων μέχρι και 5.000 ευρώ για τους εργαζόμενους που θέλουν να παρακολουθήσουν ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί προτεραιότητα για την AbbVie και δίνει τη δυνατότητα ευέλικτης εργασίας σε όποιον το επιθυμεί να εργάζεται από το σπίτι κάποιες ώρες ή και ολόκληρη την ημέρα έπειτα από έγκριση και επικοινωνία με τον προϊστάμενο του. Επίσης έχει καθιερωθεί με απόφαση της διεύθυνσης να μην προγραμματίζεται καμία συνάντηση πριν από τις 10 το πρωί. Η AbbVie επιδοτεί όλες τις εργαζόμενες που απουσιάζουν με άδεια μητρότητας για όλο το διάστημα των 120 ημερών που ορίζει ο νόμος, όπως και την άδεια λόγω ασθένειας.

Βέβαια η προσπάθεια της εταιρείας για ένα ελκυστικό και θετικό περιβάλλον δεν περιορίζεται μόνο στα όσα αναφέρθηκαν. Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, επίδομα γέννησης και γάμου, δωροεπιταγή για τα παιδιά κάθε Χριστούγεννα, ticket restaurant κάθε μήνα. Επιδοτεί όσους εργαζομένους στέλνουν τα παιδιά σε παιδικό σταθμό δημόσιο ή ιδιωτικό με επιταγή των 1.000 ευρώ ενώ προσφέρει πρόγραμμα επαγγελματικού προσανατολισμού για τα παιδιά των εργαζομένων ηλικίας 15-17 ετών.

Επίσης σύμφωνα με τις δηλώσεις του κυρίου Θωμά Κούγκουλου, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στην AbbVie (Βήμα, Απρίλιος 2016) αναδεικνύεται η εργασιακή ασφάλεια ως κύριο μέλημα: «Η ανάδειξή μας, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, μεταξύ των κορυφαίων επιχειρήσεων στο πλαίσιο του θεσμού Best WorkPlaces 2016 αποτυπώνει τη διαρκή προσπάθεια όλων μας να διαμορφώσουμε από κοινού ένα καινοτόμο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Είναι μια διάκριση που ανήκει στους ανθρώπους της εταιρείας μας, στο πάθος τους για καινοτομία, στις δυνατότητές τους να είναι αποτελεσματικοί μέσα από ομαδική δουλειά, συνεργασία, ευελιξία και διαφάνεια».

Η AbbVie είχε άλλη μία πρόσφατη διάκριση. Έλαβε Χρυσό βραβείο HR Awards 2018, στην κατηγορία «Health & Well-Being» και συγκεκριμένα το βραβείο «Excellence in Workplace Well-being» αναδεικνύοντας για άλλη μία φορά ότι η επίτευξη ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι βασικό μέλημα της. Καλές πρακτικές και πολιτικές για την υγεία και την ευεξία όπως συνεδρίες “Tai Chi Chuan” και “Chair Massage”, διαιτολόγος και λιπομετρήσεις ξεπερνούν τις προσδοκίες κάθε εργαζόμενου

και τοποθετούν την AbbVie στην κορυφή της κατάταξης. Για την AbbVie το κλειδί της επιτυχίας της είναι οι άνθρωποί της και η προτεραιότητα της η υγεία και η ευεξία τους μέσα σε ένα θετικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

### **3.3 Διακρίσεις φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα**

Το 2004 ιδρύθηκε στην Ελλάδα το Great Place to Work Hellas με σκοπό την αναγνώριση οργανισμών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Κάθε χρόνο στην Ελλάδα πραγματοποιούνται διακρίσεις οργανισμών ανάμεσα στις οποίες ξεχωρίζουν και πολλοί οργανισμοί του φαρμακευτικού κλάδου για το εργασιακό περιβάλλον και τις πρακτικές τους.

Οι ενότητες για τις οποίες έχουν αξιολογηθεί οι εταιρείες και στις οποίες έχουν αναπτύξει τις πρακτικές τους, τις έχουν καταγράψει και τις έχουν πιστοποιήσει με αποδεικτικά στοιχεία, καλύπτουν όλους τους τομείς της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που μια εταιρεία πρέπει να εφαρμόζει: από το πώς πραγματοποιείται η διαδικασία της αναζήτησης του προσωπικού, τα κριτήρια με τα οποία προσλαμβάνεται ένας εργαζόμενος, τι κάνει η εταιρεία για να τον εμπνεύσει, να τον εκπαιδεύσει και να τον εξελίξει στη διάρκεια της θητείας του, ποιούς μηχανισμούς έχει αναπτύξει για να επικοινωνεί μαζί του, πόσο ανοιχτή είναι στο να ακούσει τις παρατηρήσεις και τα θέματα που τον απασχολούν, πώς αξιολογεί και επιβραβεύει τα καλά αποτελέσματα και την παραπάνω προσπάθεια, πώς δείχνει η εταιρεία τη φροντίδα και το ενδιαφέρον της στους εργαζομένους αλλά και στις οικογένειές τους, με ποιον τρόπο αναπτύσσει τη συντροφικότητα και το οικογενειακό κλίμα μέσα στην εταιρεία, πώς ευαισθητοποιεί τους ανθρώπους να προσφέρουν μαζί με την εταιρεία στην κοινωνία, και άλλα πολλά. (Δ. Γκανούδης, 2018).

#### **3.3.1 Best Workplaces 2016**

Τις ελληνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον κατέγραψε το Ινστιτούτο «Great Place to Work» με την ακαδημαϊκή συνεργασία του ALBA Graduate Business School το 2016. Την σχετική έρευνα παρουσίασε η έκδοση της εφημερίδας «Το Βήμα». Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται το εργασιακό περιβάλλον, είναι σύμφωνα με το Ινστιτούτο, η αξιοπιστία της διοίκησης, ο σεβασμός προς τους εργαζόμενους, το αίσθημα δικαιοσύνης που υπάρχει στην εταιρεία, την υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι αλλά και τη συντροφικότητα που αναπτύσσεται.

Ανάμεσα στις 24 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, υπήρχαν 10 εταιρείες με περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Όσον αφορά τις φαρμακευτικές εταιρείες στην **πέμπτη θέση** διακρίθηκε η **MSD** βιοτεχνολογία και φαρμακευτική με 257 εργαζομένους, με ετήσιο τζίρο για το 2015, 172.044.668 ευρώ και στην οποία απασχολούνται 152 άνδρες και 109 γυναίκες. Το ποσοστό αποχώρησης βρίσκεται στο 1,5%, ενώ το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις είναι 35,24% και ο μέσος όρος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο είναι οι 124 ώρες. Την **όγδοη** θέση είχε η **Novartis Hellas** βιοτεχνολογική & Φαρμακευτική με 480 εργαζομένους ενώ στην **ένατη** θέση βρίσκεται η **Pharmathen** Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 1054 εργαζομένους.

Ανάμεσα στις 25 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, υπήρχαν 10 εταιρείες μεταξύ 50 και 250 εργαζομένους. Στην κατηγορία αυτή στη δεύτερη θέση αναδείχθηκε η **AbbVie Pharmaceutical** Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 125 εργαζομένους με ετήσιο τζίρο για το 2015, 67.000.000 ευρώ και στην οποία απασχολούνται 64 άνδρες και 52 γυναίκες. Το ποσοστό αποχώρησης βρίσκεται στο 0,9% ενώ το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις είναι στο 36,8% με μέσο όρο εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο είναι οι 87 ώρες.

Την όγδοη θέση κατείχε η **Glaxo Smith Kline** AEBE Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 211 εργαζομένους.

Στην κατηγορία μεταξύ 20 και 49 εργαζομένους, υπήρχαν 4 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Όσον αφορά τις φαρμακευτικές εταιρείες δεν υπήρχε καμία σε αυτήν την κατηγορία.

### **3.3.2 Best Workplaces 2017**

Την Τετάρτη 26 Απριλίου 2017, απονεμήθηκαν τα βραβεία «Best Workplaces» στις επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Την εκδήλωση την παρακολούθησαν 500 προσκεκλημένοι και τίμησαν με τη παρουσία τους διακεκριμένοι του πολιτικού, οικονομικού και επιχειρηματικού χώρου.

Ανάμεσα στις 25 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, υπήρχαν 10 εταιρείες με περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Όσον αφορά τις φαρμακευτικές εταιρείες στην τρίτη θέση ήταν η **Pfizer Hellas**, Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 302 εργαζομένους ενώ στην τέταρτη θέση η **MSD** βιοτεχνολογία και φαρμακευτική με 263 εργαζομένους.

Στην κατηγορία μεταξύ 50 και 250 εργαζόμενους υπήρχαν 10 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον με σημαντικές διακρίσεις εταιρειών από τον φαρμακευτικό. Στην πρώτη θέση αναδείχθηκε η **AbbVie Pharmaceutical** Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 123 εργαζόμενους ενώ στην ένατη θέση η **Aenorasis** Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 96 εργαζόμενους.

Ανάμεσα στις 25 εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, υπήρχαν 5 εταιρείες μεταξύ 20 και 49 εργαζόμενους. Στην κατηγορία αυτή δεν υπήρχε καμία φαρμακευτική εταιρεία.

### 3.3.3 Best Work places 2018

Η λίστα με τις Επιχειρήσεις με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα για το 2018 συντάχθηκε από το Great Place to Work Hellas με την ακαδημαϊκή συνεργασία του ALBA Graduate Business School, The American College of Greece και δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», Χορηγό Επικοινωνίας της Έρευνας, την 1η Απριλίου 2018.

Ανάμεσα στις 25 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, υπήρχαν 10 εταιρείες με περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Όσον αφορά τις φαρμακευτικές εταιρείες δεν συγκαταλέγεται καμία σε αυτήν την κατηγορία.

Στην κατηγορία μεταξύ 50 και 250 εργαζόμενους διακρίθηκε στην τρίτη θέση η **AbbVie** Pharmaceutical Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 123 εργαζόμενους. Στην έβδομη θέση αναδείχθηκε η **Genesis Pharma** Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 198 εργαζόμενους και στην όγδοη θέση η **Novo Nordisk** Hellas Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική με 58 εργαζόμενους.

Στην κατηγορία μεταξύ 20 και 49 εργαζόμενους με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, υπάρχουν 5 εταιρείες αλλά δεν υπήρχε κάποια διάκριση φαρμακευτικών εταιρειών σε αυτήν την κατηγορία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 4.1 Σκοπός και αντικείμενο έρευνας

Το κεντρικό ερώτημα της έρευνας είναι πως οι πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγούν στην κινητοποίηση των εργαζομένων φαρμακευτικών εταιρειών. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διερευνήσει ποιες πρακτικές Ηγ και κατά πόσο αυτές συμβάλουν στη κινητοποίηση εργαζομένων σε εταιρείες του φαρμακευτικού κλάδου. Παρακάτω αναλύουμε τη μεθοδολογία που επιλέξαμε.

#### 4.2 Ερευνητική μέθοδος.

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Συναντούμε επίσης την περιγραφική, τη διερευνητική, τη συσχετιστική καθώς και την πειραματική μέθοδο. Σύμφωνα με τους Strauss, A. & Corbin, J. (1998) η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου σχετίζεται πρωταρχικά με την φύση του ερευνητικού προβλήματος.

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέξαμε την ποιοτική μέθοδο, διότι θεωρείται η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη συγκέντρωση πληροφοριών, την περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση ενός ζητήματος. Η ποιοτική μέθοδος δεν παραθέτει αριθμητικά στοιχεία όπως η ποσοτική. Αποτελεί κατά βάση μια ερευνητική μέθοδο η οποία δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να εμβαθύνει περισσότερο σε αντιλήψεις, κίνητρα, στάσεις, αξίες, συμπεριφορές και πρακτικές. Αναλύει και συλλέγει δεδομένα καθώς παράλληλα στοχεύει στη λεπτομερή περιγραφή και κατανόηση του ζητήματος. Η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να απαντήσει ερωτήματα του «πως» και «γιατί» και ο ερευνητής καλείται να ερμηνεύσει τα δεδομένα που έχει συλλέξει, να χρησιμοποιήσει τις παρατηρήσεις του και να αναδείξει τα τελικά συμπεράσματα.

Στην ποιοτική έρευνα για τη συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως: α) η συνέντευξη, β) η παρατήρηση, γ) οι συναντήσεις ομάδων, δ) η τεχνική Delphi καθώς και η εξέταση εγγράφων, ημερολογίων, συγκέντρωση προτάσεων κ.α.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Στις συνεντεύξεις δίνεται η δυνατότητα στον συνεντευκτή να έχει διαδραστική

επικοινωνία με τον συμμετέχοντα καθώς η δόμηση και η παρουσίαση των ερωτήσεων είναι πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη, με μεγαλύτερη ελευθερία χειρισμών από την πλευρά του ερευνητή. Παράλληλα διασφαλίζεται από πλευράς του ερευνητή ότι ο ερωτώμενος καταλαβαίνει πλήρως την κάθε επιμέρους ερώτηση και καλείται να απαντήσει δίνοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι: α) δομημένες, όπου χρησιμοποιείται ένα προκαθορισμένο πρωτόκολλο συνέντευξης, δηλαδή ερωτήσεις με συγκεκριμένη μορφή οι οποίες κωδικοποιούνται με συγκεκριμένο τρόπο, β) μη δομημένες, όπου ο ερευνητής συζητά ελεύθερα με τον ερωτώμενο για διάφορα θέματα χωρίς να υπάρχει επίσημη σειρά ερωτήσεων ή κάποιος συγκεκριμένος οδηγός για τη συζήτηση και γ) ημι-δομημένες συνεντεύξεις, μια πιο ευέλικτη μορφή συνεντεύξεων.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι μια ενδιάμεση μορφή μεταξύ της δομημένης και της μη δομημένης συνέντευξης. Τα υπό διερεύνηση θέματα είναι προαποφασισμένα, το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι προκαθορισμένο, αλλά η διατύπωση και η αλληλουχία των ερωτήσεων εξειδικεύεται. Οι ερευνητές αρχίζουν με ορισμένες προκαθορισμένες ερωτήσεις ή ορισμένα προκαθορισμένα θέματα για συζήτηση, επιτρέποντας βέβαια την εξέλιξη της συζήτησης και προς άλλες κατευθύνσεις ανάλογα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής σχηματίζει συνήθως έναν κατάλογο από 7 ή 8 ερωτήματα σχετικά με μια θεματολογία τα οποία θεωρεί σημαντικά και πάνω στα οποία σχηματίζεται η διάδραση μεταξύ του συνεντευκτή και του συμμετέχοντα στην ερευνητική διαδικασία. Ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί η ανάδειξη νέων θεμάτων μέσα από τον λόγο των ίδιων των συμμετεχόντων, τα οποία δεν είχαν προκαθοριστεί από τους ερευνητές (Mason, 2009· Robson, 2007).

Μετά από εμπειριστατωμένη έρευνα και μελέτη επιλέξαμε την ποιοτική έρευνα και χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της ημι-δομημένης συνέντευξης έτσι ώστε να κατανοήσουμε τις απόψεις της ερωτηθείσας για τις πρακτικές που κινητοποιούν τους εργαζομένους εις βάθος. Πρόκειται για μια δημιουργική και ενδιαφέρουσα μέθοδο παραγωγής ερευνητικών δεδομένων, η οποία δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης στην πολυπλοκότητα της ανθρώπινης εμπειρίας και δραστηριότητας. Χρησιμοποιήσαμε συνδυασμό ανοιχτών αλλά ταυτόχρονα κλειστών ερωτήσεων. Οι ανοιχτές ερωτήσεις

βοήθησαν στην πληρέστερη κατανόηση των ερωτήσεων από πλευράς του ερωτώμενου και από πλευράς του συνεντευκτή την εκμείωση απαντήσεων με πλούσιο περιεχόμενο ανάπτυξης. Κατόπιν μελέτης βιβλιογραφίας συντάχθηκαν εννέα ερωτήσεις για τη διευκόλυνση της διεξαγωγής της συνέντευξης και άντληση δεδομένων. Πριν από την τελική συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική με τα ίδια ερωτήματα σε φιλικό πρόσωπο που δραστηριοποιείται σε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εταιρείας για να δούμε πως «το όλο σύνολο» της συνέντευξης λειτουργεί.

Έπειτα από σχετικές διορθώσεις έτσι ώστε οι ερωτήσεις να είναι ξεκάθαρες και κατανοητές, καταλήξαμε στη τελική μορφή του ερωτηματολογίου. Για την τελική συνέντευξη απευθυνθήκαμε σε Διευθύντρια Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας, Κύπρου και Μάλτας φαρμακευτικής εταιρείας με περισσότερους από 250 εργαζομένους στην Ελλάδα και με πρακτικές υψηλής απόδοσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### 4.3 Συζήτηση – Αποτελέσματα συνέντευξης

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης συμβάλλουν ενεργά στην κινητοποίηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η οικοδόμηση **εταιρικής κουλτούρας**, η δημιουργία ευχάριστου και **θετικού εργασιακού περιβάλλοντος** και η **επιβράβευση** συμβάλλουν στην καλλιέργεια ενός πιστού, ευαίσθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως μας ανέφερε και η διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας στη συνέντευξη που μας παραχώρησε *«Είναι πολύ σημαντικό για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού το πώς νιώθουν οι άνθρωποι μας, γι' αυτό προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και να τους επιβραβεύουμε για κάθε τους προσπάθεια»*. Και συνέχισε αναλύοντας: *«Η επιβράβευση του αποτελέσματος πραγματοποιείται μέσα : i) από ένα σύστημα bonus. Υπάρχουν διαφορετικά συστήματά bonus για τους ανθρώπους που εργάζονται στα γραφεία και διαφορετικά για αυτούς που εργάζονται στο πεδίο-field based. Τα bonus των ανθρώπων που εργάζονται στα γραφεία είναι ετήσιο bonus βάση της απόδοσης της εταιρείας και υπολογίζεται σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο factor ενώ και τα άτομα του field force που εργάζονται στις πωλήσεις σύμφωνα με τις αποδόσεις και τη στοχοθέτηση που έχουν και ii) από το σύστημα επιβράβευσης “Reward and recognition Systems”. Μέσω εντός νέου εργαλείου “Inspire”*

*αναγνωρίζονται τα καλά αποτελέσματα, η προσπάθεια και οι καλές πρακτικές των εργαζομένων είναι ένας επιπλέον τρόπος για να μπορούμε να κινητοποιούμε το κόσμο της που εργάζεται στον οργανισμό μας». Το “Inspire” είναι ένα νέο παγκόσμιο διαδικτυακό εργαλείο του συγκεκριμένου οργανισμού με δυνατότητα πρόσβασης σε όλους τους εργαζομένους. Πρόκειται για ένα εργαλείο πολύ απλό στη χρήση που επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν άλλους για τις καλές τους πρακτικές, την συνεισφορά και την υποστήριξη που παρείχαν στον οργανισμό ή και σε άλλους συναδέλφους τους μέσω της συνεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν για την καλή δουλειά που κάνουν ενώ παράλληλα το “Inspire” συμβάλει στην οικοδόμηση μιας εταιρικής κουλτούρας αναγνώρισης και επιβράβευσης.*

Η επιχείρηση για να εμπνεύσει τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια πρέπει να εστιάσει στην αποστολή, στο όραμα και στις αξίες που στηρίζει. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί και σύμφωνα με όσα ανέφερε η διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, ότι οι βασικοί πυλώνες για έναν οργανισμό με υψηλές αποδόσεις είναι η **ξεκάθαρη στοχοποίηση** και το **όραμα**.

*«Η ξεκάθαρη στοχοθέτηση και στοχοποίηση για κάθε εργαζόμενο στην εταιρεία είναι σημαντική ώστε ο καθένας να έχει ξεκάθαρους στόχους για το ποιες είναι οι προτεραιότητες. Όραμα στο που θέλουμε να πάμε και θέσπιση ξεκάθαρων προτεραιοτήτων συνολικά τόσο για τον οργανισμό όσο και για κάθε άτομο ξεχωριστά, είναι βασικό για να έχεις ένα High Performance οργανισμό».*

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση. Σύμφωνα και με τις δηλώσεις της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού:

*«Η Ανάπτυξη των εργαζομένων μας με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα, η αναγνώριση προσπάθειας και η επιβράβευση, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η πίστη στην αξία που έχει ο κάθε εργαζόμενος και στο έργο που παράγει, αποτελούν πρακτικές και μέρος της στρατηγικής μας για την κινητοποίηση των εργαζομένων και ολόκληρου του οργανισμού».*



Όπως έχει ήδη αναφερθεί η σημερινή πραγματικότητα των επιχειρήσεων, οι αλλαγές, ο ανταγωνισμός και οι προκλήσεις οδηγούν στην ανάγκη για διαφοροποίηση και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε αναφορά σε αποτελεσματικές πρακτικές που διαφοροποίησαν επιχειρήσεις και τις διέκριναν με βραβεία αναγνώρισης για το εργασιακό τους περιβάλλον. Συγκεκριμένα η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων, βρίσκεται στο επίκεντρο ενδιαφέροντος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, πολλών από των φαρμακευτικών εταιρειών που διακρίθηκαν. Η επιβεβαίωση όλων των παραπάνω προήλθε και από τις αντίστοιχες δηλώσεις:

*« Όταν οι εργαζόμενοι μας αισθάνονται καλά, σε όλες τις πτυχές της ζωής τους, μπορούν να εκτελέσουν το καλύτερό στην εργασία τους»* αναφέρει η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού *«Αποτελούμε πρότυπο εργασιακού περιβάλλοντος στον κλάδο των φαρμακευτικών εταιρειών με σημαντική αναγνώριση με BRAVO Awards 2018 για το πρόγραμμα LIVE-IT και με αναγνώριση ως Best Workplace τα προηγούμενα έτη»*. *Με το LIVE IT δείχνουμε τη φροντίδα μας για την ευημερία των εργαζομένων. Το LIVE IT είναι μία πλατφόρμα που δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε προγράμματα, υπηρεσίες και εργαλεία για την υποστήριξη της υγείας, ευεξίας και της ευημερίας τους»*.

Οι εταιρικές παροχές Υγείας και Ευεξίας δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που υπό άλλες συνθήκες θα δυσκολεύονταν να οργανώσουν. Και μας επεξηγεί συνεχίζοντας:

*« Το LIVE IT έχει συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας και νοοτροπίας του οργανισμού και στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες Prevent it-Fuel it- Move it-Balance it.*

□ *Prevent it : Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα μέσω της συγκεκριμένης πλατφόρμας να βρουν πληροφορίες για το ομαδικό ασφαλιστήριο ζωής και υγείας, για το ετήσιο check up και για το πρόγραμμα του ιατρού εργασίας.*

□ *Fuel it : Κάθε πρωί στην κουζίνα των κεντρικών γραφείων της εταιρείας υπάρχει ποικιλία από υγιεινά σνακ για πρωινό από τις 8:30 – 9:45 π. μ. Δύο φορές την εβδομάδα κάθε Τρίτη και Παρασκευή 9 π. μ με 2 μ. μ υπάρχει διατροφολόγος*

στα γραφεία ο οποίος ασχολείται με εξατομικευμένα διαιτολόγια για κάθε εργαζόμενο.

□ *Move it: Μαθήματα pilates στα γραφεία της εταιρείας μας 2 φορές την εβδομάδα. Κάλυψη συνδρομής για αθλητικές δραστηριότητες 200 ευρώ το χρόνο. Χρηματοδότηση της ενοικίασης του γηπέδου της ομάδας ποδοσφαίρου και μπάσκετ.*

□ *Balance it: περιλαμβάνει το πρόγραμμα υποστήριξης σε περιόδους κρίσεων (employee assistance Programme) από Ψυχολόγο, με διαθεσιμότητα για τους εργαζομένους και την οικογένειά τους είτε τηλεφωνική είτε έως και 5 συνεδρίες πρόσωπο με πρόσωπο. Υποστήριξη και διαβούλευση σε διάφορα θέματα.*

*Επιπλέον, προσφέρεται συνταξιοδοτικό πρόγραμμα μέσω μεγάλης ασφαλιστικής εταιρείας. Όλοι οι εργαζόμενοι με μόνιμη σύμβαση συμμετέχουν και δίνεται επίσης η δυνατότητα προσθήκης εθελοντικών συνεισφορών. Παρόλα αυτά στο μέλλον αναμένεται να αυξήσουμε το πακέτο παροχών προς τους εργαζομένους και να διαμορφώσουμε ένα ακόμη πιο ευέλικτο πρόγραμμα παροχών και επιβραβεύσεων. Ο εργαζόμενος θα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει ο ίδιος το πακέτο παροχών του μέχρι συγκεκριμένης συνολικής αξίας το οποίο και θα προσαρμόζει σύμφωνα με τις προσωπικές του ανάγκες.*

*Ακόμα, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας: όπως καλοκαιρινές ώρες εργασίας, δυνατότητα λήξης εργασιακού ωραρίου νωρίτερα τη Παρασκευή ολοκληρώνουν την εικόνα του προγράμματος για την υγεία, ευεξία και του εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων μας».*

Διαφορετικοί παράγοντες όμως παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες και καθορίζονται από τις ανάγκες τους, τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους, την ηλικία, την επαγγελματική εμπειρία και τα χρόνια προϋπηρεσίας σε έναν οργανισμό. Όπως μας επιβεβαίωσε και στη συνέντευξη της η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της φαρμακευτικής εταιρείας, η αντιμετώπιση και αναγνώριση στο πρόσωπο κάθε εργαζομένου εξατομικεύεται:

*«Τα επίσημα συστήματα Κινήτρων – Επιβράβευσης δηλαδή τα Bonus ισχύουν για όλους τους εργαζομένους. Τα ανεπίσημα όμως που είναι ηθικά, όπως η αναγνώριση,*

*εξατομικεύονται σε κάθε άτομο ξεχωριστά» και προσθέτει ... «Προσφέρουμε στους εργαζόμενους ευελιξία και εναλλακτικές για να επιλέξουν τον τρόπο που θα δουλεύουν καλύτερα και πιο παραγωγικά σύμφωνα με τις προσωπικές υποχρεώσεις και ανάγκες. Έτσι από τον Σεπτέμβριο του 2018 δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν το πρόγραμμα “work from home” τη δυνατότητα μία ημέρα την εβδομάδα οι εργαζόμενοι των γραφείων να εργάζονται από το σπίτι. Ένα πρόγραμμα που σέβεται τη προσωπική ζωή των εργαζομένων, παρέχει ευελιξία, ποιότητα ζωής και συμβάλει στη παρακίνηση για να είναι όλοι καλά και να εργάζονται πιο αποδοτικά».*

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι η παρακίνηση προσδιορίζει τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό. Όπως ανέφερε και η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού: *«Η δέσμευση των εργαζομένων μας παρουσιάστηκε στο Voice Survey Greece 2018, μία εσωτερική έρευνα γνώμης υπαλλήλων της εταιρείας για τον οργανισμό, που πραγματοποιείται κάθε δύο χρόνια με μορφή ανώνυμου ερωτηματολογίου. Η έρευνα ολοκληρώθηκε με 96% συμμετοχή των εργαζομένων του υποκαταστήματος της Ελλάδας, ποσοστό που δείχνει ξεκάθαρα το ισχυρό ποσοστό δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό».*

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να απαντήσουν ανοικτά και με ειλικρίνεια, όπως μας εξήγησε στις ερωτήσεις, ώστε τα κορυφαία στελέχη να έχουν ακριβή αποτελέσματα. Έπειτα τα κορυφαία στελέχη επωφελούνται των σχολίων ώστε να αποφασίσουν για τις εταιρικές πολιτικές και τα δελτία αξιολόγησης τμημάτων - λειτουργιών, ορίζοντας τους τομείς στους οποίους θα εστιαστούν ως εταιρεία. Πρόκειται στην ουσία για αξιολόγηση και έναν δείκτη μέτρησης αποτελεσματικότητας όλων των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από πλευράς των εργαζομένων. Παράλληλα όμως, το Voice Survey αποτελεί και για την εταιρεία μια σημαντική ανατροφοδότηση για τις πρακτικές και τις λειτουργίες όλων των τμημάτων που συμβάλλουν, εκτός άλλων και στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

*«Αυτή είναι η ευκαιρία που δίνεται στους εργαζόμενους να μοιραστούν τις σκέψεις τους για τρία θέματα: τη στρατηγική, τη κουλτούρα και τη δέσμευση τους απέναντι στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα για :*

*1. την πρόδοό μας σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που έχουμε ορίσει,*

*2. την τρέχουσα κουλτούρα, που αφορά τους τρόπους αντιμετώπισης και τις εμπειρίες σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών της εταιρείας,*

*3. το ποσοστό δέσμευσης των υπαλλήλων που ερευνά πόσο ασχολούμαστε και μας ενθουσιάζει η εργασία μας».*

Το μέλλον και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική της των επιχειρήσεων φαίνεται να είναι ιδιαίτερα κρίσιμος και καθοριστικός. Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων στον φαρμακευτικό κλάδο και νέες τάσεις θα απασχολήσουν τα στελέχη τα επόμενα χρόνια. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά και η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της φαρμακευτικής: *« Η νέα τάση που θα διαμορφωθεί στο μέλλον από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το **HR Analytics**. Αναμένεται στο μέλλον η πληροφόρηση να συνδέεται με νέα εργαλεία για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων. Ήδη στην εταιρεία μας υπάρχει το “VISIER” , εργαλείο **HR Analytics** το οποίο διαβάζει αναλύει και επεξεργάζεται δεδομένα, μας οδηγεί σε συμπεράσματα που θα μας βοηθούν να χαράξουμε τη μελλοντική στρατηγική για τον οργανισμό».*

Δεδομένου λοιπόν ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα αναπτύσσονται, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να υποδεικνύει ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και να ακολουθεί τις νέες εξελίξεις σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει.

#### **4.4 Περιορισμοί έρευνας**

Υπάρχουν περιορισμοί όσον αφορά την επιστημονική έρευνα: Ο πιο σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι αναμφίβολα το μικρό δείγμα (n=1) που είναι διαθέσιμο για τις ανάγκες της, γεγονός που καθιστά μη γενικεύσιμα τα αποτελέσματα.

Ο δεύτερος περιορισμός είναι η πιθανή ύπαρξης υποκειμενικότητας στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων λόγω της ανθρώπινης πολυπλοκότητας και άλλων παραγόντων στην αλληλεπίδραση συνεντευκτή-συμμετέχοντα.

Επιπλέον πρόκειται για μέθοδο εξαιρετικά απαιτητική ως προς τον σχεδιασμό και τη σωστή διατύπωση των ερωτήσεων ώστε το περιεχόμενο να είναι ξεκάθαρο για να μπορέσουμε να εκμαιεύσουμε τις απαιτούμενες απαντήσεις.

Σε όλα τα παραπάνω θα αποτελούσε παράλειψη αν δεν αναφέρουμε και το χρόνο που απαιτείται, εκτός από τη μελέτη βιβλιογραφίας για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου και για τον προγραμματισμό και τη διάρκεια της συνέντευξης. Απευθυνθήκαμε σε ανώτερο διευθυντικό στέλεχος φαρμακευτικής εταιρείας με υψηλού βαθμού αρμοδιότητες σε Ελλάδα, Κύπρο και Μάλτα και με ιδιαίτερα επιφορτισμένο επαγγελματικό πρόγραμμα ώστε να επιτευχθεί η συγκεκριμένη συνάντηση για τη συνέντευξη.

#### **4.5 Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με τη σύγχρονη πλέον προσέγγιση, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένο με την επιχειρηματική στρατηγική και έχει ενεργό ρόλο στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η επιβίωση και η παραγωγικότητα ενός οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους, τα συστήματα ανταμοιβών και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αποτελούν βασικές λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και συμβάλλουν ενεργά στην παρακίνηση των εργαζομένων των φαρμακευτικών εταιρειών και στην αύξηση της απόδοσης τους.

Στον κλάδο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων είναι πολλές οι φαρμακευτικές εταιρείες που διακρίθηκαν για το εργασιακό τους περιβάλλον σε Ελλάδα και Ευρώπη. Διακρίθηκαν για τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν και συμβάλλουν στην κινητοποίηση των εργαζομένων, καθώς και για τη θετική αξιολόγηση που έλαβαν σχετικά με το αίσθημα περηφάνειας των εργαζομένων, την αξιοπιστία της διοίκησης, την ενδοεταιρική δικαιοσύνη και τον σεβασμό που νιώθουν οι εργαζόμενοι μεταξύ μελών της ομάδας. Αξίζει να τονιστεί ότι είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις πως νιώθουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Δηλώνει τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους και τη δέσμευση τους απέναντι στον οργανισμό.

Η ύπαρξη ικανοποιητικών κινήτρων έχουν μεγάλη υποκινητική δύναμη και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την παρακίνηση εξετάζουν αφενός το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, που ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και αφετέρου δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που ωθούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο (Silverthorne, 2005).

Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της συνέντευξης, επιβεβαιώνεται ότι οι πρακτικές υψηλής απόδοσης, η δημιουργία εταιρικής κουλτούρας, το όραμα, η επιβράβευση συμβάλουν στην κινητοποίηση των εργαζομένων και οδηγούν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τίποτα όμως από τα παραπάνω δε θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς την πίστη στην αξία του εργαζομένου και στο έργο που παράγει. Κύριο μέλημα κάθε επιτυχημένης φαρμακευτικής εταιρείας και ιδιαίτερα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να νιώθουν οι άνθρωποι της καλά. Να δημιουργεί ένα ασφαλές και θετικό εργασιακό περιβάλλον, να τους εκπαιδεύει, να τους αναπτύσσει και να επιβραβεύει κάθε τους προσπάθεια.

Συμπερασματικά, οι πρακτικές που εφαρμόζονται στις φαρμακευτικές εταιρείες είναι σχεδιασμένες ώστε να αλλάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, να κινητοποιούν και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι κάθε φαρμακευτικής εταιρείας είναι το κλειδί στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού υψηλής απόδοσης. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης στον φαρμακευτικό κλάδο και η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι βέβαιο ότι θα αποφέρει τα μέγιστα σε έναν οργανισμό. Συνεπώς, όταν μία επιχείρηση τιμάει και αναπτύσσει τους ανθρώπους της, αξιολογεί δίκαια την απόδοσή τους, δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού με ξεκάθαρους στόχους και όραμα τότε η δέσμευση και η προσπάθεια των εργαζομένων ευθυγραμμίζεται με τους εταιρικούς στόχους και στην επίτευξη αυτών.

#### **4.6 Επιπτώσεις έρευνας**

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία πρώτη προσέγγιση στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε φαρμακευτικές εταιρείες και δίνει τη δυνατότητα για περαιτέρω μελέτη.

Για μελλοντική έρευνα οι ερευνητές πρέπει να επεκταθούν στην εξέταση μεγαλύτερου δείγματος εταιρειών του φαρμακευτικού κλάδου.

Η εξέταση και άλλων φαρμακευτικών εταιρειών μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή αντικειμενικών επεξηγήσεων ή σε παρεμβάσεις και βελτιώσεις στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εταιρειών για την κινητοποίηση των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, 1999.

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

Χυτήρης, Σ.Λ. (1994). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Θεοδωράτος, Ε. (1999). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τόμος Α., Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κυριαζόπουλος, Π. και Κιουλάφας, Κ.,(1994). Management 1ης Γραμμής, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Κόντης, Θ.(1994). Διοικητική ψυχολογία, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Λύτρας, Π. (1992). Εργασιακές Σχέσεις: Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων, με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων, Εκδόσεις Interbooks.

Ζαβλανός, Μ. (2006). Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Αργυράτου, Ε. (2005). Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα.

Χυτήρης, Α. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Best Workplaces 2016: [Αυτές είναι οι Εταιρείες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα.](#)

Best Workplaces 2017: [Αυτές είναι οι Εταιρείες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα.](#)

Best Workplaces 2018: [Αυτές είναι οι Εταιρείες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα.](#)

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Jerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, 7th Edition, Prentice Hall, 2006.

Ansoff I., “Corporate strategy”, London Penguin, 1985.

Porter M., “What is strategy?”, Harvard Business Review, 1996.

ALBA, the American College of Greece, overview 2018.

Golec A. and Kahya E., (2007), "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection". Computers & Industrial Engineering 52, p. 143-116.

Armstrong M (2003). A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th Edition, Kogan Page.(p.394) (p.405).

Beardwell, Holden & Claydon (2004), Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Financial Times. (p.190, 209).

Sisson K. & Storey J. (2000) The Realities of Human Resource Management. Open University Press, Buckingham. (p. 170).

Stredwick J. (2000), An introduction to Human Resource Management. Butterworth – Heinemann, Oxford, (p.89, 119).

Bach S. & Sisson K. (2000), Personnel Management 3<sup>rd</sup> Edition, Blackwell Business, Oxford. (p.111, 118, 119).

Taylor, M.S., and Collins, C.J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice. In C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds). Industrial and Organizational, Psychology: Linking Theory and Practice: 304-334. Oxford, UK: Basil Blackwell.



ACAS (2001), Recruitment and selection advisory booklet, ACAS Publications England (p.5, 13)

Pinder, C.(1984). Work Motivation: Theory, Issues And Applications, Scott, Foresman Publications.

Higgins, M.J.(1994). The Management Challenge: An Introduction to Management, Macmillan, Vol. 2.

Kreitner, R. (1995). Organizational Behaviour, McGrawHill Education.

Montana, P.and Charnov, B.(2002). Management: Management Classical Theory Organizations structures-Management Staff And Dynamic Working Groups, Athens.

P. Hersey and K. Blackchard. Management of Organization Behavior. PRENTICE HALL 1972 (Μπουραντάς 2002).

Silverthorne, C. P. (2005). Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective, NYU Press.

MMontana, P. and Charnov, B. (2002). Management: Management Classical Theory. Organizations structures-Management Staff And Dynamic Working Groups, Athens

Steers, R.M., Mow day, R.T., and Shapiro, D.L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory, Academy of Management Review, 2.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Psychological Science, Vol.1, No 4.

Jeffrey Pfeffer, (1998) Seven Practices of Successful Organizations, California Management review Vol 40 , No 2. Winter.

James Combs (2006) Personnel psychology. HPWS improve organizational performance by increasing KSAs for organizational benefit and motivating them to do so. Wiley online library.

Darwish A. Yousef, (1998) "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", International Journal of Manpower, Vol. 19 Issue: 3, pp.184-194.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157.

#### **ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

[www.randstad.gr](http://www.randstad.gr).

<http://allpsych.com/personalitysynopsis/maslow.html>

www. World Economic Forum.com

www. iefimerida.gr

<https://www.cleverism.com/motivation-employees-best-way/September>

(September 24, 2014)

<https://work.chron.com/motivates-people-workplace-3488.html>

by Carl Carabelli

<http://www.greatplacetowork.net/best-companies/best-workplaces-in-europe/100-best-workplaces-in-europe-2003-2007>

<http://www.greatplacetowork.net/best-companies/best-workplaces-in-europe/best-small-and-medium-workplaces-in-europe>

<http://www.kathimerini.gr/956607/article/epikairothta/best-workplaces/sxetika-me-ayto-to-afierwma> (2 Απριλίου 2018)

[https://www.msd.gr/#who\\_we\\_are](https://www.msd.gr/#who_we_are)

[https://www.msd.gr/static/pdf/FINAL\\_MSD\\_csr\\_low.pdf](https://www.msd.gr/static/pdf/FINAL_MSD_csr_low.pdf)

<https://developgreece.com/gamification/>

<https://virus.com.gr/msd-perissoteri-kai-kalyteri-zoi-gia-perissoteroy-s-anthropoy-s/>

(9 Οκτωβρίου 2018)

<https://www.tovima.gr/2016/04/01/finance/abbvie-farmakeytiki-stin-ereyna-kai-ston-anthrwpo/> (3 Απριλίου 2016)

<http://globalsustain.org/el/story/25524>

## **ΑΡΘΡΑ**

Γιάννης Παπαδογιάννης, Καθημερινή 3 Ιανουαρίου 2019.

Το ΒΗΜΑ Team, 27 Μαρτίου 2015.

Το ΒΗΜΑ team, 3 Απριλίου 2016. «AbbVie Φαρμακευτική: Στην έρευνα και στον άνθρωπο».

Harvard Business School Press, 2006.

.

.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της συνέντευξης:

1. Ποιες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης χρησιμοποιείτε στην φαρμακευτική εταιρεία οι οποίες συμβάλλουν ενεργά στην κινητοποίηση των εργαζόμενων;
2. Ποιες από αυτές έχουν αναδείξει οι εργαζόμενοι της φαρμακευτική εταιρεία ως πιο σημαντικές για αυτούς μέσα από τις εσωτερικές έρευνες ή feedback ;
3. Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο “motivation strategy” που ακολουθείται στην φαρμακευτική εταιρεία ;
4. Θα μπορούσατε να ξεχωρίσετε κάποιες πρακτικές που διαφοροποίησαν την φαρμακευτική εταιρεία και της έδωσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων φαρμακευτικών εταιριών ;
5. Ποιος είναι ο ρόλος της εργασιακής κουλτούρας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κινητοποίηση των εργαζόμενων της φαρμακευτική εταιρείας;
6. Η στρατηγική κινητοποίησης εργαζόμενων διαφέρει απο εργαζόμενο σε εργαζόμενο σύμφωνα με τις ανάγκες του, τις αξίες, του στόχους, την ηλικία κ.α.
  - i) Πως καταφέρνετε και κινητοποιείτε τους μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζόμενους καθώς και τους νεότερους που εργάζονται στον οργανισμό για περισσότερα από 10 χρόνια;
  - ii) Πως διαχειρίζεστε την «διαφορετικότητα» των εργαζομένων σας μέσα στον οργανισμό;
7. Υπάρχουν περιοχές που θα μπορούσαν να βελτιωθούν περισσότερο όσον αφορά την κινητοποίηση των εργαζόμενων;
8. Υπάρχουν ποιοτικά ή ποσοτικά κριτήρια μέτρησης της κινητοποίησης ;
9. Ποιες τάσεις πιστεύετε θα διαμορφώσουν τα τμήματα Hg κατά τα επόμενα 5 χρόνια ;