



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΜΠΣ : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ**



ΤΕΝΤΟΜΑ ΕΛΕΝΗ ΜΟΕΣ/0731

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κα ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την επιτυχή πραγματοποίηση αυτής της έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου και επιβλέπουσα την διπλωματική μου εργασία κυρία Χατζηδήμα τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε, παρά τις αυξημένες υποχρεώσεις της, όσο και για την αμέριστη υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους που στάθηκαν δίπλα μου από την αρχή μέχρι και το τέλος της εκπόνησης αυτού του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών και που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε επιλογή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
Περίληψη.....	5
1. Εισαγωγή.....	6
2. Η εργασία στον 21 ^ο αιώνα.....	9
2.1 Νέες δεξιότητες: απάντηση στη νέα φύση της εργασίας.....	10
3. Εκπαίδευση.....	11
3.1 Μάθε τέχνη.....	11
3.2 Με επίκεντρο τον πελάτη.....	12
3.3 Διάγνωση αναγκών.....	12
3.4 Νέα δεδομένα, νέες προκλήσεις.....	13
3.5 Προπονώντας το προσωπικό.....	14
3.5.1 Γίνεται σωστή χρήση του coaching;.....	15
3.5.2 Γιατί coaching;.....	15
3.5.3 Coaching – mentoring.....	17
3.5.4 Η αγορά του coaching στην Ελλάδα.....	18
3.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα.....	18
3.6.1 Ορισμός.....	18
3.6.2 Ρόλος και αναγκαιότητα.....	19
3.6.3 Στόχοι.....	21
3.6.4 Πλεονεκτήματα.....	21
3.6.5 Στάδια.....	21
3.7 Μελέτη Περίπτωσης: Novartis.....	26
3.7.1 Η αποστολή.....	26
3.7.2 Τομείς δραστηριοτήτων.....	26
3.7.3 Ιστορία.....	27
3.7.4 Εισαγωγή.....	27
3.7.5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	28
3.7.6 Διαδικασία επιλογής.....	29
3.7.7 Εκπαίδευση των ιατρικών επισκεπτών.....	29
4. Κίνητρα.....	32
4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών κινήτρων.....	32
4.2 Θεωρίες περιεχομένου.....	34
4.2.1 Η θεωρία του Maslow.....	34
4.2.2 Η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor.....	37
4.3 Θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας.....	39
4.3.1 Το μοντέλο χαρ/κών της εργασίας.....	39

4.4 Θεωρίες της συμπεριφοράς.....	41
4.4.1 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	41
4.5 Σύγκριση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων.....	43
4.6 Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση.....	46
4.7 Επαγγελματική ικανοποίηση και ματαίωση.....	47
4.8 Επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση.....	49
4.9 Απλά βήματα για ικανοποιημένους υπαλλήλους.....	50
4.10 Κίνητρα πωλητών.....	51
4.11 Επαγγελματική ικανοποίηση των πωλητών.....	56
4.12 Προτιμήσεις ανταμοιβών από την πλευρά των πωλητών.....	57
4.13 Είδη πωλητών.....	59
5. Μελέτη Περίπτωσης: Arriani Pharmaceuticals SA.....	63
5.1 Μέθοδος.....	66
5.1.1 Δείγμα.....	66
5.1.2 Μέσα συλλογής δεδομένων.....	66
5.1.3 Εργαλεία μέτρησης.....	68
5.1.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	68
5.2 Ευρήματα.....	70
5.2.1 Τα κίνητρα των πετυχημένων ι.ε.....	72
5.2.2 Τα κίνητρα των αποτυχημένων ι.ε.....	73
5.2.3 Συγκριτική αξιολόγηση των κινήτρων των πετυχημένων και αποτυχημένων ι.ε.....	74
5.2.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση των ι.ε.....	76
5.3 Συζήτηση.....	83
Παράρτημα.....	86
Ερωτηματολόγιο.....	87
Βιβλιογραφία.....	93

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγή. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Βασισμένη στην κατανόηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ιδιαίτερα η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αντίληψη ότι οι καλοί ιατρικοί επισκέπτες «γεννιούνται» και δεν αναπτύσσονται κράτησε τους εργαζομένους αυτού του κλάδου μακριά από τις εκπαιδευτικές αίθουσες για αρκετές δεκαετίες. Τελευταία, όμως, οι εργοδότες έχουν κάνει στροφή 180 μοιρών, ως προς την εκπαίδευση του πολύτιμου αυτού κομματιού του εργατικού τους δυναμικού. Το παραδοσιακό στερεότυπο ήθελε τον ιατρικό επισκέπτη / εξωτερικό πωλητή να αποτελεί τον τελευταίο τροχό της «οργανωσιακής άμαξας». Το επάγγελμα, όμως, έχει εξελιχθεί σε θεμέλιο λίθο της επιχείρησης. Τα στελέχη πωλήσεων αποτελούν «το πρόσωπο του οργανισμού» προς τα έξω, με αποτέλεσμα να έχουν γίνει περιζήτητα.

Εξάλλου, σε κανένα άλλο τμήμα της επιχείρησης τα αποτελέσματα της ποιοτικής εργασίας δεν είναι τόσο χειροπιαστά και μετρήσιμα, όσο σε αυτό των πωλήσεων. Η αναβάθμιση του επαγγέλματος αντανακλάται και στις εκπαιδευτικές επενδύσεις. Για του λόγου το αληθές, το 2006 στις ΗΠΑ δε δόθηκαν τόσα χρήματα για εκπαίδευση, σε κανέναν άλλο κλάδο, όσο στις πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Bersin & Associates, το 20-30% των συνολικών κονδυλίων της εκπαίδευσης δόθηκαν στο sales training. Σε χρήματα, αυτό μεταφράζεται σε 4-6 δισεκατομμύρια δολάρια.

Τα τρία είδη βελτίωσης που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των ιατρικών επισκεπτών είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων στη διαχείριση πελατών, η γνώση σχετικά με τους πελάτες και οι ικανότητες που αφορούν στην επικοινωνία με τους πελάτες.

Άλλωστε τα στελέχη πωλήσεων πρέπει να προσαρμοστούν στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Για παράδειγμα, το διαδίκτυο έχει εμπλουτίσει τις γνώσεις των πελατών, καθιστώντας τους πιο απαιτητικούς. Ο Dr Ken Le Meunier-Fitzhough, εισηγητής μάρκετινγκ και πωλήσεων στο Cranfield School of Management, δήλωσε, χαρακτηριστικά, στο περιοδικό Personnel Today: «Τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις έχουν να διαχειριστούν, πλέον, περιορισμένο αριθμό λογαριασμών, αλλά σε μεγαλύτερο βάθος. Η διαδικασία των προμηθειών έχει γίνει πια επάγγελμα, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να απαιτούν προσέγγιση επαγγελματικού επιπέδου από πλευράς πωλητών».

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι το sales training αποτελεί μονόδρομο για τις εταιρείες που επιθυμούν να ακολουθούν το πνεύμα της εποχής και να προετοιμαστούν για τις αυριανές προκλήσεις.

Όσον αφορά τα κίνητρα, μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η ανεύρεση και διεύρυνση μεθόδων για την κινητοποίηση των εργαζομένων τους. Τα κίνητρα προσδιορίζονται ως δυνάμεις που ωθούν τους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία τους. Υψηλά επίπεδα κινήτρων συνδέονται με υψηλή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα κινήτρων οδηγούν σε χαμηλή απόδοση, απάθεια, δυσαρέσκεια και αποχωρήσεις (Smither, 1994).

Κυρίαρχο κίνητρο για τους εργαζόμενους είναι οι χρηματικές απολαβές. Η ανάγκη για οικονομική εξασφάλιση εάν και κατέχει κεντρικό ρόλο στη ζωή κάθε ατόμου έχει διαφορετικό συμβολισμό καθώς εξαρτάται τόσο από προσωπικά χαρακτηριστικά όσο και από άλλους οικονομικούς και οικογενειακούς παράγοντες. Έτσι, για παράδειγμα για κάποιους εργαζόμενους τα χρήματα είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της κοινωνικής τους θέσης και των υλικών αγαθών ενώ για άλλους η απόκτησή τους κρίνεται αναγκαία για την οικογενειακή ευημερία και επιβίωση. Τα χρήματα όμως δεν αποτελούν το μόνο κίνητρο.

Στις μέρες μας οι εργαζόμενοι συχνά είναι δυσαρεστημένοι με το επάγγελμα που ασκούν γιατί είναι υποδεέστερο των προσόντων και της αξίας τους. Οι ίδιοι αναγκάζονται να ασκούν επαγγέλματα που δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και στις σπουδές τους λόγω της ανεργίας. Το υψηλό τους μορφωτικό επίπεδο, οι δεξιότητες που έχουν αναπτύξει μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας έρχονται σε σύγκρουση με την εκτέλεση τυποποιημένων, επαναλαμβανόμενων καθηκόντων τα οποία δεν αφήνουν περιθώρια εναλλαγής, επαγρύπνησης και κινητοποίησης.

Η έλλειψη κινήτρων εκτός από τη χαμηλή απόδοση και τη χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτηση του καταναλωτή επιδρά αρνητικά και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Δεδομένου ότι η εργασία καλύπτει χρονικά το 1/3 της ζωής του, είναι φυσικό η βίωση αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία όπως είναι η απογοήτευση, η έλλειψη ικανοποίησης να επηρεάζει και άλλες πτυχές της ανθρώπινης δράσης. Στην περίπτωση που τα συναισθήματα αυτού του τύπου

έχουν μεγάλη χρονική διάρκεια μπορεί να διαταράσσουν τις σχέσεις του εργαζόμενου με το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον και να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική και σωματική του υγεία.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης η έννοια των κινήτρων εξετάστηκε σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση λόγω της αμφίδρομης σχέσης τους. Υπό αυτή την σκοπιά, η υψηλή ή χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνει την ύπαρξη υψηλών ή χαμηλών κινήτρων, αντιστοίχως. Γνωρίζοντας η διοίκηση τους παράγοντες εκείνους που κινητοποιούν τους εργαζόμενους μπορεί να αυξήσει την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Ισχύει όμως και το αντίστροφο. Νέες πηγές δηλαδή επαγγελματικής ικανοποίησης να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης για τη διοίκηση και να αξιοποιηθούν ως κίνητρα για τους εργαζόμενους.

Εκτός από την αμφίδρομη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και κινήτρων, στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκε και η σχέση των εννοιών αυτών με την υψηλή και χαμηλή απόδοση. Οι παράγοντες που ικανοποιούν και κινητοποιούν τους επιτυχημένους εργαζόμενους μπορεί να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση για την σωστή επιλογή νέων εργαζομένων σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, την εξέλιξη των καλύτερων εργαζομένων της οργάνωσης και την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών παρότρησης για τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στα κίνητρα, την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση είναι η αποσαφήνιση της κάθε αυτής μεταβλητής ξεχωριστά.

Οι έννοιες των κινήτρων, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης εξαρτώνται σημαντικά από το είδος του επαγγέλματος. Το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στους ιατρικούς επισκέπτες και το είδος της πώλησης που αντιπροσωπεύουν (ιεραποστολική πώληση). Παρουσιάζονται τα διαφορετικά είδη πωλητών καθώς και σημαντικές έρευνες όσον αφορά τις τεχνικές παρότρησης, την επαγγελματική τους ικανοποίηση και τις προτιμήσεις των ανταμοιβών.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι ο εντοπισμός των κινήτρων των ιατρικών επισκεπτών, η εστίαση στους εργασιακούς παράγοντες που τους δυσαρεστούν, η σύνδεση των κινήτρων και της επαγγελματική ικανοποίησης με την απόδοση και η διαμόρφωση σε πιλοτικό στάδιο μιας τυπολογίας κινήτρων για τον πετυχημένο ιατρικό επισκέπτη.

2. Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ

Ανασφάλεια, διαρκείς μεταβολές, στρες και δραματική μείωση του αισθήματος της δέσμευσης εκ μέρους των υπαλλήλων συνθέτουν το σκηνικό της εργασίας στον 21ο αιώνα. Μπορούν οι τεχνολογικές εξελίξεις να εγγυηθούν ένα καλύτερο αύριο; Ποιες δεξιότητες χρειάζονται, ώστε να αντιμετωπιστεί η χαώδης κατάσταση που έχει δημιουργηθεί; Οι προβλέψεις των ψυχολόγων της απασχόλησης σχετικά με το μέλλον της εργασίας «έπεσαν έξω» σε πολλούς τομείς, καθώς υποτίμησαν το μέγεθος των αλλαγών που θα συναντήσουμε στο μέλλον.

Πράγματι, οι μεταβολές τις οποίες βιώνει ο μέσος εργαζόμενος στο κατώφλι του 21ου αιώνα αποδεικνύονται περισσότερο ρηξικέλευθες από τους υπολογισμούς των ειδικών.

Το παραδοσιακό «ψυχολογικό συμβόλαιο», όπως το γνωρίζαμε, έχει σπάσει. Με τον όρο αυτό, εννοείται η συμφωνία κατά την οποία ο εργαζόμενος παρέμενε για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια επιχείρηση, που με τη σειρά της του πρόσφερε ασφάλεια. Για την ακρίβεια, τα επίπεδα του στρες, των απουσιών και της δέσμευσης είναι διαφορετικά από αυτά που αναμένονταν στη δεκαετία του '90.

Οι μισθωτοί του σήμερα αλλάζουν πολύ συχνότερα εργοδότη σε σύγκριση με αυτούς του προηγούμενου αιώνα. Από την άλλη πλευρά, όμως, δεν αλλάζουν με τον ίδιο ρυθμό επαγγελματικό προσανατολισμό. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι, αυτή τη στιγμή, ο εργαζόμενος έχει σταματήσει να «δεσμεύεται» απέναντι στην επιχείρηση και παραμένει πιστός στη φύση της δουλειάς, που έχει επιλέξει. Μπορεί, βέβαια, η εξήγηση του εν λόγω φαινομένου να είναι η εξής: στο παρελθόν οι υπάλληλοι υπήρξαν τόσο «δεμένοι» με την εταιρεία τους που θυσιάσαν ακόμα και το επάγγελμά τους για να συνεχίσουν να την υπηρετούν.

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε κανείς να καταλήξει σε δύο συμπεράσματα για τη φύση της εργασίας στις μέρες μας. Το πρώτο είναι ότι οι αλλαγές είναι διαρκείς, δεν υφίσταται, πλέον, το στάδιο της αφομοίωσης των μεταβολών. Μέχρι να καταστεί αντιληπτή μια αλλαγή ακολουθεί η επόμενη. Το δεύτερο είναι ότι το είδος και τα επίπεδα της δέσμευσης των εργαζομένων έχουν μεταλλαχθεί.

2.1 Νέες δεξιότητες: απάντηση στη νέα φύση της εργασίας

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν βρεθεί στην εξαιρετικά δυσμενή θέση να υποφέρουν από έλλειψη στελεχών με τις απαραίτητες ικανότητες, καθώς βασίστηκαν σε περιορισμένο αριθμό μάνατζερ, τους οποίους έκριναν ικανούς να επιτελέσουν αποτελεσματικά τους νέους τους διοικητικούς ρόλους.

Στενά συνδεδεμένα με το πρόβλημα της απουσίας δεξιοτήτων βρίσκονται και τα γνωστικά όρια των εργαζομένων. Σταδιακά, έγινε αντιληπτό ότι ο τεράστιος όγκος πληροφοριών, τον οποίο δέχεται το εργατικό δυναμικό του 21ου αιώνα, εμπεριέχει πολλούς κινδύνους για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η αύξηση της ποσότητας της πληροφόρησης και η σύγχυση που αυτή προκαλεί στη διοίκηση είχε ως αποτέλεσμα οι μάνατζερ να αδιαφορούν για σημαντικά ζητήματα και να επικεντρώνονται σε ανούσια προβλήματα. Επιπρόσθετα, εξαιτίας του συγκεκριμένου φαινομένου οι μάνατζερ αναγκάζονται να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στην αναζήτηση πληροφοριών και λιγότερο στο να εξάγουν συμπεράσματα από τις πληροφορίες.

Κατά συνέπεια, οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων και ο βομβαρδισμός πληροφοριών δημιούργησε την ανάγκη ανάδειξης μάνατζερ με ικανότητες διαχείρισης του όγκου της πληροφόρησης, αλλά και του στρες που ο τελευταίος συνεπάγεται. Δεν είναι, όμως, εφοδιασμένοι όλοι οι προϊστάμενοι με αυτές τις δεξιότητες, ούτε οι οργανισμοί διαθέτουν τον απαραίτητο αριθμό ατόμων με το συγκεκριμένο ταλέντο. Η άμεση αντίδραση των επιχειρήσεων ήταν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο στρατολογούσαν προσωπικό, ρίχνοντας ιδιαίτερο βάρος στην ικανότητα γρήγορης λήψης αποφάσεων, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την καινοτομία και την ευελιξία.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 Μάθε τέχνη...

Η πώληση είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, απαιτείται σφαιρική διδασκαλία. Τις περασμένες δεκαετίες οι επιχειρήσεις περιορίζονταν στο να εκπαιδεύσουν τους πωλητές τους στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που αναλάμβαναν να προωθήσουν. Σταδιακά, έγινε αντιληπτό ότι μόνο αυτό δεν αρκούσε.

Σε αυτό το πλαίσιο κινούνται τα αποτελέσματα της έρευνας του Carnegie Institute. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η επιτυχία ενός πωλητή εξαρτάται από τις τεχνικές του γνώσεις μόνο σε ποσοστό 15%.

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα της 2ης Πανελλαδικής Έρευνας του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών "Sales Management Barometer", η οποία δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Sales Management. Σύμφωνα με αυτή τα τρία είδη βελτίωσης που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των πωλητών είναι:

- α) των δεξιοτήτων στη διαχείριση πελατών,
- β) της γνώσης σχετικά με τους πελάτες,
- γ) των ικανοτήτων που αφορούν στην επικοινωνία με τους πελάτες.

Αυτά συστήνει η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τη σημασία παραμέτρων, όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες στην πώληση. Στην πράξη, όμως, ποια είναι η εικόνα που δίνει η ελληνική αγορά; Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Metron Analysis για λογαριασμό της εταιρείας Response International και παρουσιάστηκε στο 2nd Sales Convention το Μάιο 2007, το 90% των εταιρειών παρέχουν εκπαίδευση πάνω στα προϊόντα. Ακολουθούν, η εκπαίδευση σε δεξιότητες πωλήσεων (84%), στην εξυπηρέτηση πελατών (65%) και στη διαχείριση παραπόνων (63%). Επιπρόσθετα, εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο πρόγραμμα για νεοπροσληθέντες.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη έρευνα υποστήριξε ότι αν προέβαινε σε αλλαγές στα προσφερόμενα προγράμματα, αυτές θα ήταν η εκπαίδευση στη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη και η εκμάθηση χρήσης συστημάτων CRM.

3.2 Με επίκεντρο τον πελάτη

Η φράση ο «πελάτης έχει πάντα δίκιο» έχει χρησιμοποιηθεί, παραφρασθεί και αμφισβητηθεί όσο λίγες. Το σίγουρο είναι ότι αποτελεί την απόλυτη έκφραση της πελατοκεντρικής σκέψης. Εφαρμόζεται, όμως, στην πράξη; Η απάντηση είναι μάλλον αρνητική. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών Tack International σε 180 επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, το 70% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι οι πωλητές δεν μπαίνουν στη διαδικασία να κατανοήσουν τις ανάγκες τους.

Με τον όρο εξατομικευμένη εκπαίδευση δε νοείται ξεχωριστό training για κάθε πωλητή, αλλά δημιουργία ομάδων εργαζομένων με βάση το υπόβαθρο, το ιεραρχικό επίπεδο και την προσωπικότητά τους.

Για αυτό το λόγο, παράλληλα με την ανάπτυξη δεξιοτήτων που χαρακτηρίζονται με τον αγγλικό όρο soft skills, η εκπαίδευση πωλητών σε θέματα «ταύτισης» με τον πελάτη έχει καταστεί μια από τις ανάγκες της εποχής.

3.3 Διάγνωση Αναγκών

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Τα στελέχη του τμήματος HR έχουν στη διάθεσή τους πληθώρα εργαλείων, τα οποία συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Τα Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης, τα Κέντρα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, τα δομημένα ερωτηματολόγια, το Mystery Shopping, ακόμα και η έρευνα ποιότητας στους ίδιους τους πελάτες αποτελούν κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Ταυτόχρονα, όμως, η επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να αντιληφθεί τις ελλείψεις του κάθε ατόμου που εργάζεται για λογαριασμό της, αλλά και ολόκληρου του οργανισμού. Γιατί αν

δεν υπάρχει στρατηγική σκέψη πίσω από το σχεδιασμό του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος τα αποτελέσματα να αποδειχτούν αρνητικά. Άλλωστε, αυτός είναι ο λόγος που οδήγησε στη δημιουργία εσωτερικών ακαδημιών πωλήσεων.

3.4 Νέα δεδομένα, νέες προκλήσεις

Το επάγγελμα του πωλητή έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια, το ίδιο και τα καθήκοντά του. Για αυτό το λόγο, η τάση της εποχής πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης είναι να γίνει ο πωλητής πιο ευέλικτος, έτσι ώστε να μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να προσαρμόζει την πώληση στις ανάγκες του πελάτη. Η εκπαίδευση πωλητών πρέπει να τους καθιστά ικανούς συνομιλητές απέναντι στους πελάτες τους εμπνέοντας αυτοπεποίθηση.

«Κανένα παιδί δεν έμαθε ποδήλατο σε σεμινάριο» είναι ο τίτλος του βιβλίου του David Sandler, που αντικατοπτρίζει την ανάγκη για εκπαίδευση που θα ξεφεύγει από τους τέσσερις τοίχους της τάξης. Με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία αποφεύγεται το φαινόμενο της απώλειας κρίσιμων γνώσεων, το οποίο παρουσιάζεται όταν η θεωρία δεν εφαρμόζεται άμεσα στην πράξη.

Άλλη μια μέθοδος, η οποία διαφαίνεται ότι θα χρησιμοποιηθεί ευρέως στο μέλλον είναι αυτή του συνδυασμού εκπαίδευσης πωλήσεων και συνεδριών coaching. Ο προσωπικός «προπονητής» έχει τη δυνατότητα να σκύψει πάνω από τα προβλήματα και να δημιουργήσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα, για τον κάθε πωλητή.

Σε κάθε περίπτωση, η εξατομίκευση της εκπαίδευσης φαίνεται να είναι μία από τις επιταγές της εποχής. Σύμφωνα με την πρόσφατη βιβλιογραφία, η παροχή ενός σεμιναρίου προς όλους τους πωλητές μιας επιχείρησης, το οποίο διεξάγεται χωρίς να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας και της εκάστοτε θέσης του, μειώνει αισθητά την αποτελεσματικότητά του. Πολλές επιχειρήσεις, όμως, αποφεύγουν την εξατομικευμένη εκπαίδευση, καθώς θεωρούν το κόστος υψηλό.

Ωστόσο σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, με τον όρο εξατομικευμένη εκπαίδευση δε νοείται ξεχωριστό training για κάθε πωλητή, αλλά δημιουργία ομάδων εργαζομένων με βάση το υπόβαθρο, το ιεραρχικό επίπεδο και την προσωπικότητά τους. Στη συνέχεια, οι συγκεκριμένες ομάδες, εντάσσονται σε διαφορετικά εκπαιδευτικά σεμινάρια.

3.5 Προπονώντας το προσωπικό

Μπορεί ο όρος coaching να φέρνει στο μυαλό των περισσότερων εικόνες αθλητών και προπονητών, στον κόσμο των επιχειρήσεων, ωστόσο, ο coach υποστηρίζει όσους τον έχουν ανάγκη. Η σύγχρονη αυτή εκπαιδευτική διαδικασία κερδίζει συνεχώς έδαφος και φανατικούς υποστηρικτές. Το Φεβρουάριο του 2000, το περιοδικό Fortune αφιέρωσε επτά σελίδες από την ύλη του στο θέμα του coaching. Από τότε μέχρι σήμερα, η συγκεκριμένη αγορά έχει απογειωθεί. Είναι χαρακτηριστικό, ότι το International Coach Federation (ICF) ο διεθνής - μη κερδοσκοπικός σύνδεσμος επαγγελματιών coach, ο οποίος ιδρύθηκε το 2003 αριθμεί σήμερα 14.000 μέλη σε 80 χώρες.

Αν και είναι δύσκολο να δοθεί πλήρης ορισμός για το coaching, σε γενικές γραμμές, είναι η διαδικασία ανάπτυξης γενικότερων ικανοτήτων και γνώσεων. Ο ιδιαίτερος αυτός τρόπος εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή απόδοση με απώτερο στόχο την επίτευξη των επιδιώξεων του οργανισμού και όλα αυτά με την υποστήριξη ενός ειδικά εκπαιδευμένου coach. Συνήθως, διαρκεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα και εστιάζει στην αναβάθμιση συγκεκριμένων ικανοτήτων. Μπορεί ο στόχος να είναι η βελτίωση στην εργασία, πολλές φορές πάντως, το coaching έχει ευεργετικά αποτελέσματα και στην προσωπική ζωή του στελέχους.

Γιατί, όμως, το coaching εμφανίζει αλματώδη ανάπτυξη στις μέρες μας; Η βιομηχανική κοινωνία του περασμένου αιώνα που παρήγαγε υλικά αγαθά έχει αντικατασταθεί από την οικονομία της γνώσης, η οποία εστιάζει στη μάθηση, τη δημιουργικότητα και την ευελιξία των εργαζομένων. Το πρόβλημα είναι ότι οι συγκεκριμένες δεξιότητες δεν μπορούν να διδαχθούν.

Ο συνδυασμός των εξελίξεων αυτών, οδηγεί στην κατάρρευση των εργασιακών σχέσεων, όπως τις βιώναμε μέχρι σήμερα και στην εμφάνιση συμπτωμάτων, όπως υψηλά επίπεδα

άγχους τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων. Έτσι, το coaching έχει μεταβληθεί σε ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο αποκατάστασης της ισορροπίας, η οποία είναι απαραίτητη, για να γίνει ξανά λειτουργικό το προσωπικό, καθώς μαθαίνει στους εργαζόμενους να εντοπίζουν τις δυνατότητές τους, να θέτουν στόχους και να καθίστανται ευέλικτοι και αυτάρκεις.

3.5.1 Γίνεται σωστή χρήση του coaching;

Επειδή η τεχνική του coaching είναι αρκετά καινούρια, είναι εμφανής η έλλειψη σαφών κανόνων και οργανωμένων στρατηγικών αξιοποίησής του. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι αν και το 71% των Βρετανών εργοδοτών παρέχουν προγράμματα coaching, οι περισσότεροι οργανισμοί παλεύουν να ανακαλύψουν τις σωστές πρακτικές με πειραματισμό. Τις τάσεις αυτές, έφερε στο φως η έρευνα “Learning and Development 2007” του CIPD, που διεξάγεται σε ετήσια βάση στη Μεγάλη Βρετανία.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας Chimento. Η εν λόγω μελέτη, έδειξε ότι παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου ξοδεύουν 100.000 - 499.000 λίρες ετησίως σε προγράμματα coaching μόνο τα 2/3 αυτών, εξετάζουν την οικονομική απόδοση της συγκεκριμένης επένδυσης (ROI). Επιπρόσθετα, ενδεικτικό της έλλειψης ευρύτερης στρατηγικής για την αξιοποίηση του coaching είναι το ότι οι μισές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν αποσπασματικά, δηλαδή σαν ad hoc εργαλείο.

3.5.2 Γιατί coaching;

Είναι αρκετές οι περιπτώσεις εκείνες, όπου εφαρμόζεται η πρακτική του coaching. Μάλιστα, όσο περνούν τα χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν για το σύνολο των εργαζομένων τους και όχι μόνο για τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη. Για του λόγου το αληθές, η έρευνα του CIPD δείχνει ότι τα δύο πέμπτα των οργανισμών, οι οποίοι εφαρμόζουν coaching, το διαθέτουν σχεδόν σε όλο το προσωπικό τους.

Ένα από τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης μεθόδου εκπαίδευσης είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε ποικίλες καταστάσεις και με πολλούς διαφορετικούς στόχους. Για παράδειγμα, σε πολλές περιπτώσεις ένα στέλεχος μπαίνει στη διαδικασία του coaching

αμέσως μετά την προαγωγή του, προκειμένου να αποκτήσει μια περισσότερο στρατηγική οπτική και να καταφέρει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του καινούριου του ρόλου. Η λύση του coaching έχει αποδειχτεί αποτελεσματική και ως προς τη διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων αλλά και την εξομάλυνση των επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ στελεχών διαφόρων επιπέδων. Επιπλέον, είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο εργαζόμενοι άρτια καταρτισμένοι σε τεχνικά θέματα να μη διαθέτουν ικανότητες διαχείρισης εργαζομένων.

Έτσι, το coaching μπορεί να βοηθήσει στην ενδυνάμωση διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η διαχείριση χρόνου, η διευθέτηση των αλλαγών, το χτίσιμο της ομαδικότητας, η παρακίνηση εργαζομένων, ακόμα και η διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας, μπορεί να είναι τα αντικείμενα ενασχόλησης του coaching.

Εντυπωσιακά είναι τα ευρήματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε το Manchester Group αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του coaching. Στο 77% των περιπτώσεων παρατηρήθηκαν βελτιωμένες σχέσεις και στο 67% καλύτερη ομαδική δουλειά. Παράλληλα, η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 53% και η ικανοποίηση από την εργασία κατά 60%.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη. Ελλοχεύει, πάντως, ο κίνδυνος να χρησιμοποιείται άκριτα, μεμονωμένα και αποσπασματικά. Η μη ένταξη του coaching στο ευρύτερο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας του οργανισμού μπορεί να το καταστήσει αναποτελεσματικό. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι το coaching πρέπει να εφαρμόζεται μόνο όταν κρίνεται ότι είναι η καλύτερη λύση για την κάλυψη των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων.

Άλλωστε, τα στελέχη του Τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού θα πρέπει να έχουν κατά νου ότι υπάρχουν άτομα, στα οποία, ίσως, να μην ταιριάζει η μέθοδος του coaching. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα είτε της ιδιαίτερης ιδιοσυγκρασίας - προσωπικότητας του εργαζόμενου είτε επειδή μπορεί να μην είναι έτοιμος να δεχτεί τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μέθοδο.

3.5.3 Coaching - Mentoring

Τα λίγα χρόνια εφαρμογής του coaching, αλλά και του mentoring σε συνδυασμό με την τάση αυτές οι δυο μέθοδοι να γίνουν «μόδα» δεν οδηγεί μόνο σε κακή χρήση, αλλά και σε σύγχυση των δύο εννοιών.

Ποιες είναι, λοιπόν, οι διαφορές τους; Πρώτον, ο coach είναι ένας επαγγελματίας προερχόμενος είτε εντός είτε εκτός της εταιρείας, ο οποίος έχει λάβει εξειδικευμένη εκπαίδευση και πιστοποίηση. Ο μέντορας, αντιθέτως, είναι κάποιο ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία και πολλά χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Μπορεί απώτερος στόχος και των δύο μεθόδων να είναι η επαγγελματική επιτυχία και ανάπτυξη, διαφοροποιούνται, όμως, ως προς τη μεθοδολογία και τα μέσα τα οποία μετέρχονται. Στην πραγματικότητα, το coaching αποσκοπεί στο να αποκτήσει ο coachee αυτογνωσία, να εντοπίσει τις ελλείψεις του και τις δυνατότητές του και να μάθει να θέτει στόχους. Το κύριο αντικείμενο του mentoring είναι η εκμάθηση τεχνασμάτων και στρατηγικών, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ελιχθεί στο σκληρό και πολύπλοκο κόσμο των επιχειρήσεων.

Τόσο το mentoring, όσο και το coaching γίνονται σε συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο. Στην περίπτωση του mentoring οι συνεδρίες έχουν «χαλαρό» χαρακτήρα και μπορούν να διεξάγονται ακόμα και κατά τη διάρκεια γευμάτων. Το coaching από την άλλη, όντας μια περισσότερο δομημένη διαδικασία έχει πιο «επίσημο» ύφος. Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι όσο διαρκεί το coaching γίνονται περιοδικά και ενημερωτικές συναντήσεις με τον προϊστάμενο του εργαζομένου. Η διαδικασία του mentoring δεν προβλέπει κάτι ανάλογο.

3.5.4 Η αγορά του coaching στην Ελλάδα

Ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις με μικρή καθυστέρηση, το coaching στη χώρα μας άρχισε να εφαρμόζεται την τελευταία εξαετία. Όπως και όλα τα νέα εργαλεία στο χώρο του HR, βρήκε εφαρμογή πρώτα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Σε αυτή τη φάση μάλιστα, οι coaches ήταν κυρίως ξένοι, οι οποίοι επιστρατεύτηκαν για να καλύψουν την έλλειψη Ελλήνων συμβούλων. Σταδιακά, πάντως, και μικρότερες τοπικές επιχειρήσεις κατανοούν τα οφέλη της συγκεκριμένης μεθόδου και τη χρησιμοποιούν, αν και το κόστος της μπορεί να αποδειχθεί απαγορευτικό.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια έχουν εκπαιδευτεί και πιστοποιηθεί αρκετοί Έλληνες επαγγελματίες, ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της εγχώριας αγοράς. Αυτή τη στιγμή, οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες coaching είναι είτε μεγάλες πολυεθνικές συμβουλευτικές επιχειρήσεις που προσφέρουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία στο πλαίσιο μιας ευρείας γκάμας HR προϊόντων, είτε μικρές επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στο coaching.

3.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα

3.6.1 Ορισμός

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program) είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Ο όρος «εκπαίδευση» (training) διαφέρει από τον όρο «μόρφωση» (education) καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας (2-way communication, interactive programs).

Στα Ελληνικά είθισται να αναφερόμαστε με τον όρο «κατάρτιση» για τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους

υπαλλήλους και με τον όρο «επιμόρφωση» για προγράμματα που απευθύνονται σε προσωπικό της μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης.

3.6.2 Ρόλος και Αναγκαιότητα

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας. Έρευνα του περιοδικού Competency σε 126 επιχειρήσεις το 1996 ανέδειξε τις παρακάτω 10 επικρατέστερες επαγγελματικές δεξιότητες: επικοινωνία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, προγραμματισμός και οργάνωση, κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ανάπτυξη άλλων και επίλυση προβλημάτων.

Η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασία τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά.

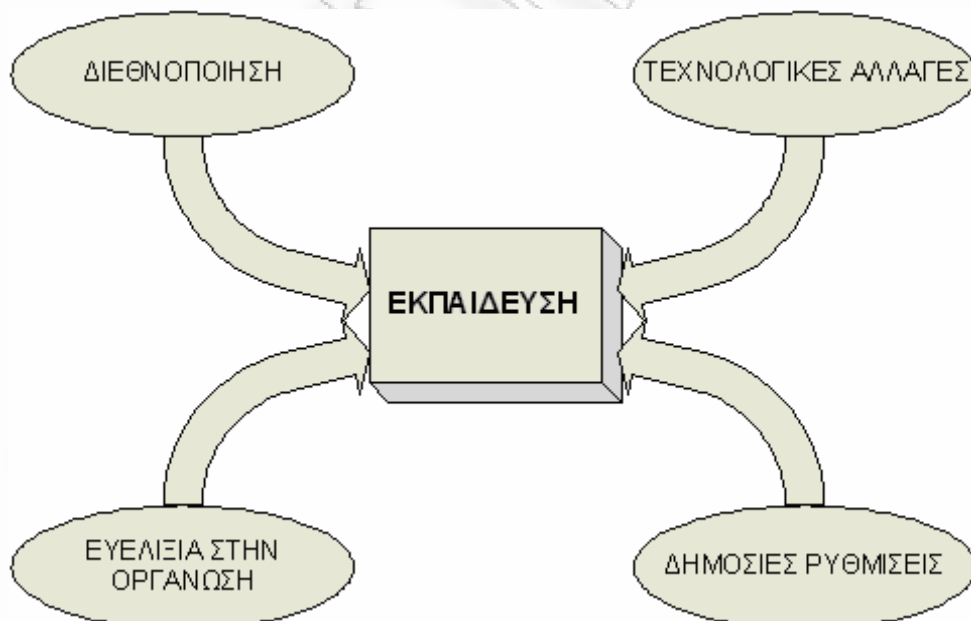
Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Ενδεικτικά, η εταιρία IBM δαπανά πάνω από 1 δις δολαρίων ετησίως για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, που περιγράφεται σχηματικά στο επόμενο σχέδιο, προκύπτει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα:

- Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο ανταγωνισμός οξύνεται και παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Ενισχύεται η

ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης (just-in-time response) στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας. Υπολογίζεται ότι σε 10 χρόνια, το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σήμερα θα θεωρείται ξεπερασμένη και θα έχει αντικατασταθεί, ενώ το 80% του ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού θα εργάζεται στη βάση της εκπαίδευσης που λαμβάνει σήμερα.
- Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων . Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης) ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (όπως Βαλκάνια, ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική).
- Δημόσιες ρυθμίσεις. Όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων εργατών.



3.6.3 Στόχοι

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως:

- την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- την ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης
- την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

3.6.4 Πλεονεκτήματα

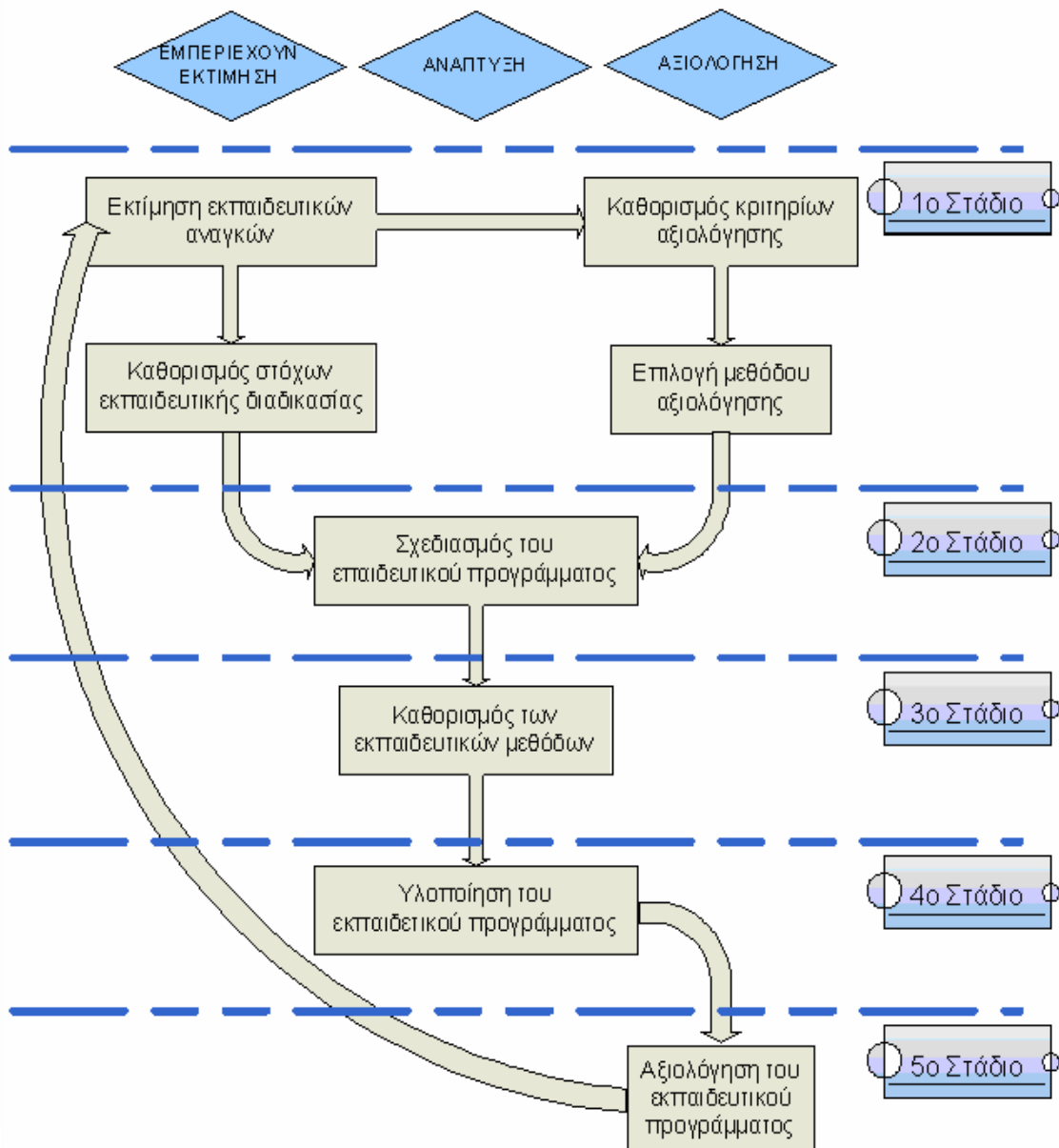
Παραθέτουμε μερικές από τις επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό:

- μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους νεοπροσληφθέντες - αύξηση παραγωγικότητας
- καλύτερη εκτέλεση έργου
- μείωση του χρόνου επίβλεψης
- αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας
- συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη
- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα
- διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης)

3.6.5 Στάδια

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από τα 5 στάδια που έχουν σχεδιαστεί στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται αμέσως μετά.

Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



1. Ανάλυση αναγκών

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιοδήποτε ελλείψεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι:

- i) η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού
- ii) η οργανωσιακή ανάλυση
- iii) οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),
- iv) η ανάλυση απόδοσης (performance reviews) και
- v) η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) ή ανάλυση καθηκόντων

2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας:

- i) *τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων*: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών.
- ii) *τις βασικές αρχές της μάθησης που περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, ανέσεις), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας (π.χ. με αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων (role playing games) και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.*

3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (και σε συνδυασμό αυτών φυσικά):

i) Εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching) που αναλύσαμε παραπάνω, η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring) όπως ήδη εξηγήθηκε, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

ii) Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training)

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), μελέτες περιπτώσεων (case studies), επιχειρηματικά παίγνια (business games), προσομοίωση (simulation), υπόδυση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training), και μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

4. Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. σημειώσεις (handouts)).

Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχει γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσω που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Το τελευταίο αυτό στάδιο είναι πολύ σημαντικό. Αποκτώνται πληροφορίες (feedback) για το πρόγραμμα και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επίσης οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και τέλος, αφού, όπως προαναφέραμε, η γνώση των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της μάθησης, η αξιολόγηση μπορεί να διευκολύνει και τη μάθηση.

Υπάρχουν πέντε τρόποι για να μετρήσουμε τη αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Αξιολογώντας:

- α. τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα
- β. όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα
- γ. την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος
- δ. τα αποτελέσματα του τμήματος (παρατηρώντας μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το ύψος των πωλήσεων) και
- ε. τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος).

Όσο προχωράμε από το α μέχρι το ε τόσο αυξάνεται η δυσκολία της αξιολόγησης. Μάλιστα, σε μία έρευνα περίπου 500 Αμερικανικών οργανισμών, 77% αξιολογούσαν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα βάση των αντιδράσεων, 36% βάση της μάθησης και μόλις 10-15% βάση της συμπεριφοράς και /ή των αποτελεσμάτων.

Παρακάτω παρατίθεται παράδειγμα εκπαίδευσης ιατρικών επισκεπτών στην Novartis Hellas.

3.7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

NOVARTIS

3.7.1 Η Αποστολή



Σκοπός είναι να ανακαλύπτει, να αναπτύσσει και να διαθέτει στην αγορά καινοτόμα σκευάσματα που προλαμβάνουν και θεραπεύουν παθήσεις, απαλύνουν τον πόνο, και βελτιώνουν την ποιότητα της ζωής.

Δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με όλους τους εταίρους, δηλαδή τους ασθενείς, την ιατρική και ακαδημαϊκή κοινότητα, τον Τύπο και τις Υγειονομικές Αρχές.

3.7.2 Τομείς Δραστηριοτήτων

Η Novartis AG παρέχει μια ευρεία σειρά προϊόντων υγείας μέσα από τους Τομείς των Συνταγογραφούμενων Ιδιοσκευασμάτων, των Εμβολίων και Διαγνωστικών, των γενοσήμων (Sandoz) και των Καταναλωτικών Προϊόντων Υγείας. Πιστεύει ότι το επικεντρωμένο σε αυτούς τους τομείς χαρτοφυλάκιο της εταιρείας απαντά πλήρως στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο χώρο της Υγείας.

▣ Τομέας Συνταγογραφούμενων Ιδιοσκευασμάτων

Αποτελεσματικά και με λιγότερες ανεπιθύμητες ενέργειες καινοτόμα σκευάσματα.

▣ Τομέας Εμβολίων και Διαγνωστικών

Εμβόλια για την πρόληψη και εκρίζωση λοιμωδών νοσημάτων καθώς και διαγνωστικά μέσα.

▣ Τομέας Sandoz

Υψηλής ποιότητας γενόσημα φάρμακα (generics) που προσφέρουν οικονομικά συμφέρουσες εναλλακτικές λύσεις θεραπείας.

▣ Τομέας Καταναλωτικών Προϊόντων Υγείας

Μη συνταγογραφούμενα φάρμακα και καταναλωτικά προϊόντα που δίνουν τη δυνατότητα στον ασθενή να επιλέξει ο ίδιος την φαρμακευτική του αγωγή καθώς και έναν υγιεινό τρόπο ζωής.

3.7.3 Ιστορία

Η ιστορία της Novartis ξεκινάει 2 αιώνες πριν με τις τρεις εταιρείες: τη Geigy, τη Ciba και τη Sandoz.

▣ Geigy, Ciba and Sandoz (1758-1970)

Το 1970 οι δύο εταιρείες, Ciba και Geigy, συγχωνεύθηκαν και δημιούργησαν την Ciba-Geigy Ltd. Η Sandoz συνέχισε την δική της πορεία για τις επόμενες δύο δεκαετίες.

▣ Ciba-Geigy and Sandoz (1970-1996)

Το 1996 οι εταιρείες Sandoz και Ciba συγχωνεύθηκαν δημιουργώντας την Novartis. Αυτή η συγχώνευση υπήρξε η μεγαλύτερη στην ιστορία των φαρμακευτικών εταιρειών της εποχής εκείνης.

▣ Novartis (1996-έως σήμερα)

Η πορεία της Novartis σηματοδοτείται με ορόσημα-σταθμούς στην εξέλιξη της Φαρμακολογίας και της Θεραπευτικής.

3.7.4 Εισαγωγή

Η **Novartis (Hellas) A.E.B.E.**, η οποία ανήκει στον Όμιλο Novartis AG, είναι μια πρωτοπόρος και δυναμική εταιρεία στον ελληνικό φαρμακευτικό χώρο.

Η επιτυχία της βασίζεται στους ανθρώπους της και βέβαια στα καινοτόμα σκευάσματα που παρέχει στους Έλληνες ασθενείς. Διαθέτει στην ελληνική αγορά την τεράστια σειρά φαρμακευτικών σκευασμάτων Novartis, μέσα από ένα εξειδικευμένο δίκτυο πωλήσεων

αλλά και προωθητικών δραστηριοτήτων, με στόχο την εξυπηρέτηση της ιατρικής κοινότητας και των πασχόντων συνανθρώπων μας.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της Novartis (Hellas) A.E.B.E., στην οποία εργάζονται 470 άτομα, επικεντρώνονται στους τομείς των Συνταγογραφούμενων Ιδιοσκευασμάτων και των Μη Συνταγογραφούμενων Φαρμάκων (OTC). Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας ευρίσκονται στη Μεταμόρφωση Αττικής, ενώ λειτουργούν γραφεία της εταιρείας στη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, το Ηράκλειο Κρήτης, τα Ιωάννινα, τη Λάρισα και την Καβάλα.

3.7.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη



Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας και είναι δέσμευσή της να εφαρμόζει προγράμματα κοινωνικής προσφοράς.

Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των κοινωνιών στις οποίες λειτουργεί. Οι άνθρωποι της είναι η κινητήριος δύναμη της επιτυχίας. Βασίζει τις πολιτικές της πάνω σε αρχές όπως η τιμιότητα, το ήθος, η ειλικρίνεια και ο αμοιβαίος σεβασμός. Δημιουργεί για τους συναδέλφους ένα ασφαλές, άνετο και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον, όπου η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα ανταμείβονται.

Κάθε χρόνο, την άνοιξη, αφιερώνει την επέτειο της ημέρας της ίδρυσης της Novartis στην κοινωνία, καθιερώνοντας την ημέρα αυτή ως «Ημέρα Εθελοντικής Κοινωνικής Προσφοράς» προς τους συνανθρώπους που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη φροντίδας. Την ημέρα αυτή οι εργαζόμενοι της εταιρείας μας βρίσκονται κοντά σε ηλικιωμένους, παιδιά, και άλλους συνανθρώπους που έχουν την ανάγκη μιας ζεστής αγκαλιάς, ενός γλυκού χαμόγελου. Όπως σε όλο τον κόσμο, έτσι και στη Novartis (Hellas), οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε πολύ συγκινητικές πρωτοβουλίες.

Παράλληλα, με δέσμευση στην υπεύθυνη ενημέρωση, η Novartis (Hellas) για έβδομη συνεχή χρονιά ήταν αποκλειστικός χορηγός του Κύκλου των Μορφωτικών Εκδηλώσεων «Κοινωνία & Υγεία» του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών.

Το πρόγραμμα αυτών των εκδηλώσεων αποτελείται από μια σειρά ομιλιών με στόχο την σωστή και υπεύθυνη ενημέρωση του κοινού σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης διαφόρων παθήσεων και την διάδοση ενός υγιεινού τρόπου ζωής. Τα θέματα επιλέχθηκαν με γνώμονα το ενδιαφέρον και την σημασία για την υγεία και την επικαιρότητα τους. Οι ομιλητές ήταν καταξιωμένοι ειδικοί επιστήμονες από τον ακαδημαϊκή κοινότητα, από νοσηλευτικά και ερευνητικά ιδρύματα καθώς και από τον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

3.7.6 Διαδικασία Επιλογής

Με τις διαδικασίες επιλογής συνεργατών που εφαρμόζονται στην Novartis (Hellas) A.E.B.E στοχεύουν στην επιλογή ανθρώπων οι οποίοι θα μπορούν να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες αλλά και στις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Αναζητάει ανθρώπους δυναμικούς, ταλαντούχους, με καινοτόμο πνεύμα και διάθεση για μάθηση.

Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούν σύγχρονες, διαφανείς και αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης υποψηφίων, που περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, τεστ δεξιοτήτων και παρουσιάσεις case study. Ανάλογα με την κάθε θέση, επιλέγουν ένα συνδυασμό μεθόδων αξιολόγησης, τις οποίες και εφαρμόζουν σύμφωνα με σύγχρονα πρότυπα. Η τελική επιλογή γίνεται με την σύμφωνη γνώμη όλων των εμπλεκόμενων μερών, σύμφωνα με κοινά κριτήρια αξιολόγησης.

Η εταιρεία δέχεται αιτήσεις τόσο νέων επαγγελματιών όσο και έμπειρων στελεχών, και λειτουργεί χωρίς προκαταλήψεις και αποκλεισμούς λόγω ηλικίας, φύλου ή άλλων ατομικών χαρακτηριστικών. Προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους εκείνους που μοιράζονται την φιλοσοφία της Novartis και πιστεύουν ότι μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη του οράματός της.

3.7.7 Εκπαίδευση Ιατρικών Επισκεπτών στην Novartis

Το κλίμα έντονου ανταγωνισμού, καθώς και οι φιλόδοξοι στόχοι, των εταιρειών, καθιστούν απαραίτητη την παρουσία Ιατρικών Επισκεπτών με επαγγελματική συνείδηση και

ανταγωνιστικό προφίλ. Σύμφωνα με την οπτική αυτή, η εκπαιδευτική διαδικασία οφείλει να κινείται στους παρακάτω άξονες:

- *Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών*: ποιο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων απαιτεί η θέση εργασίας του ιατρικού επισκέπτη σήμερα και, κυρίως, τι απαιτεί στο μέλλον.
- *Εντοπισμός εκπαιδευτικών στόχων*: οι στόχοι τίθενται με βάση την ορατή ή την προσδοκώμενη αλλαγή στη συμπεριφορά των ιατρικών επισκεπτών.
- *Σχεδιασμός εκπαιδευτικού περιεχομένου*: βασίζεται σε συνδυασμό αναγκών και στόχων.
- *Δημιουργία εκπαιδευτικής υποδομής*: κρίνεται ως απαραίτητο συστατικό ανάπτυξης, αναγνώρισης, αξιολόγησης, αξιοποίησης, άμιλλας και επικοινωνίας.
- *Επιλογή εκπαιδευτών*: γίνεται με βάση κριτήρια, όπως η ικανότητα μετάδοσης γνώσεων, η εξειδίκευση σε εκπαιδευτικούς τομείς, η αξιοπιστία, η αποδοχή, η εμπειρία και η πνευματική ευρύτητα.
- *Αξιολόγηση αποτελεσμάτων*: γίνεται βάσει του όγκου και του μέσου ύψους πωλήσεων, ενώ αρκετές φορές διεξάγονται και ποιοτικές έρευνες σε ιατρούς. Στην Novartis, ανάλογα με το επίπεδο των ιατρικών επισκεπτών, ακολουθούνται δύο είδη εκπαίδευσης: η βασική και η συνεχιζόμενη.

Η **βασική** αφορά στους νεοπροσληφθέντες, οι οποίοι διδάσκονται τεχνικές πωλήσεων, ειδικές γνώσεις, ενώ καταρτίζονται θεωρητικά σε σχέση με τα προϊόντα της εταιρείας.

Οι ενότητες της βασικής εκπαίδευσης επαναλαμβάνονται ανανεώνονται και προσαρμόζονται, αναλόγως των αναγκών, των στόχων και των ιδιοτεροτήτων της εταιρείας. Η **συνεχιζόμενη** εκπαίδευση αφορά στους εν ενεργεία ιατρικούς επισκέπτες. Σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό του συγκεκριμένου επιπέδου training είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες του κάθε πωλητή.

Τέλος, οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί (δηλαδή άτομα που προέρχονται από

το τμήμα εκπαίδευσης, από το τμήμα πωλήσεων από το μάρκετινγκ κ.λπ.) είτε εξωτερικοί (δηλαδή σύμβουλοι εκπαίδευσης και ιατροί).

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης προσφέροντας ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, ανά θέση, με στόχο η παροχή εξυπηρέτησης προς τον πελάτη να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Όλοι οι συνεργάτες παρακολουθούν ένα εισαγωγικό πρόγραμμα (Induction), το οποίο διευκολύνει την ομαλή ένταξή τους. Ειδικά στις Πωλήσεις, η εκπαίδευση συνεχίζει με ένα σχεδιασμένο για τις απαιτήσεις του κλάδου τετραήμερο σεμινάριο σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και τεχνικών πωλήσεων. Ακολουθούν τεχνικά - προϊόντικά σεμινάρια, που γίνονται σε συνεργασία με τις προμηθεύτριες εταιρείες και εξειδικευμένους συνεργάτες, ανά κατηγορίες προϊόντων, και on the job training.

Επιπλέον, έχει αναπτύξει το δικό της εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που εκφράζει την κουλτούρα και την πολιτική εξυπηρέτησης της εταιρείας με τις τεχνικές που την υποστηρίζουν. Το πρόγραμμα αναπτύσσεται σε διάστημα δύο ετών.

Αρχικά, μέσα από τακτικές συναντήσεις, καθοδηγούμενες από τους προϊσταμένους πωλήσεων, οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι εσωτερικοί εκπαιδευτές για τις ομάδες τους. Στη συνέχεια, με τέσσερα μονοήμερα προγράμματα που περιλαμβάνουν σύγχρονες τεχνικές που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών.

Οι ειδικά καταρτισμένοι εκπαιδευτές πραγματοποιούν, ετησίως, περίπου 800 εκπαιδεύσεις, οι οποίες χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Η πρώτη, αφορά στα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, ποιες λύσεις προσφέρουν στον πελάτη με βάση τις ανάγκες του και τι οφέλη θα έχει. Στην κατηγορία αυτή, συμπεριλαμβάνονται, φυσικά, και τεχνικές πωλήσεων των προϊόντων. Η δεύτερη κατηγορία εστιάζει στα soft skills, που θεωρεί η εταιρεία ότι πρέπει να έχουν οι ιατρικοί επισκέπτες, όπως επικοινωνιακές δεξιότητες, διαχείριση αντιρρήσεων κατά την πώληση, κ.λπ.

Τέλος, η τρίτη κατηγορία απευθύνεται στους διευθυντές πωλήσεων και περιλαμβάνει εκπαιδεύσεις όπως leadership skills, coaching, διαχείριση της απόδοσης κ.λπ.

Τέλος, η επικαιροποίηση του προγράμματος αποτελεί μια διαρκή διαδικασία και υλοποιείται σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους.

4. ΚΙΝΗΤΡΑ

4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών κινήτρων

Σε μια προσπάθεια ετυμολογικής προσέγγισης της έννοιας των κινήτρων διαπιστώνεται ότι ο όρος κίνητρα αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο *motivation*, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ). Η αδυναμία που φέρει ο ελληνικός όρος «κίνητρα» σε σύγκριση με τον ξενόγλωσσο είναι ότι δε μεταφέρει την έννοια της ενέργειας. Για την απόδοση του όρου *motivation* έχουν προταθεί και άλλοι όροι όπως είναι «κινήτρια δύναμη», «υποκίνηση», «παρακίνηση», «παρώθηση».

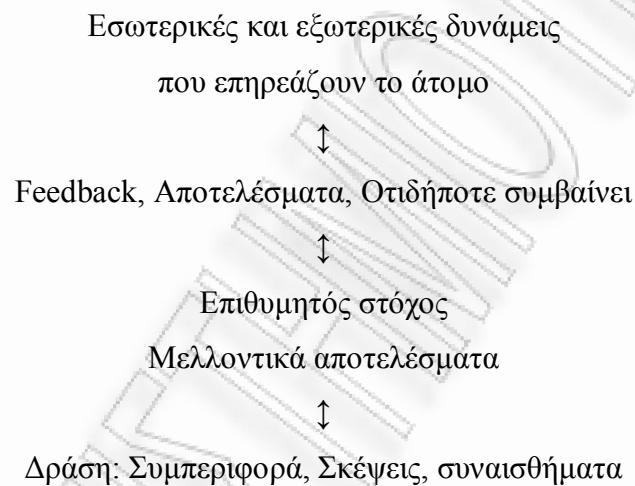
Από τους προτεινόμενους αυτούς όρους ο πιο επιτυχής κρίνεται η «παρώθηση» καθώς αναφέρεται στη δημιουργία των συνθηκών που θα οδηγήσουν τα άτομα να θέλουν να κάνουν κάτι. Αντίθετα, όροι όπως είναι η «υποκίνηση» ή «παρακίνηση» παραπέμπουν σε άμεσο ή έμμεσο ετεροκαθορισμό της συμπεριφοράς των ατόμων που στον εργασιακό χώρο παίρνει την έννοια της χειραγώγησης (Κάντας, 1998).

Τα κίνητρα είναι οι διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης. Σύμφωνα με αυτήν το άτομο επιλέγει να εργαστεί και να υιοθετήσει τέτοιες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης (π.χ αμοιβές, θετικές ενισχύσεις) από τη μια μεριά και την ελαχιστοποίηση του πόνου (π.χ τιμωρίες, αρνητικές ενισχύσεις) από την άλλη.

Νεότεροι ορισμοί των κινήτρων -χωρίς να περιορίζονται μόνο στα κίνητρα εργασίας- μοιράζονται κάποιες κοινές ιδιότητες που επικεντρώνονται στην μύηση, κατεύθυνση και διατήρηση της συμπεριφορικής, συναισθηματικής ή γνωστικής δράσης. Ένας από τους αντιπροσωπευτικότερους ορισμούς των κινήτρων είναι αυτός που δίνεται από τους Steers & Porter (1991). Σύμφωνα με αυτούς τα κίνητρα εκλαμβάνονται ως η δύναμη που εξυπηρετεί τρεις λειτουργίες:

- ενεργοποιεί ή προκαλεί τα άτομα να δράσουν στον εργασιακό τους χώρο,
- κατευθύνει τη συμπεριφορά τους στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και
- διατηρεί την προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξή τους (Riggio,2003).

Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές και οδηγούν σε δράση η οποία παίρνει τη μορφή της συμπεριφοράς, των σκέψεων, των αισθημάτων είτε ξεχωριστά είτε συνδυαστικά. Η δράση αυτή αποσκοπεί στην επίτευξη ενός στόχου σε μια μελλοντική κατάσταση. Η ανατροφοδότηση (feedback), τα αποτελέσματα της δράσης και οτιδήποτε συμβαίνει επηρεάζουν με τη σειρά τους τις κινητήριες δυνάμεις, τροφοδοτώντας μια διαδικασία η οποία αποτυπώνεται ακολούθως σχηματικά (Lawson & Shen, 1998):



Τα κίνητρα αποτελούν πολύπλοκη έννοια η οποία είναι δύσκολο να παρατηρηθεί άμεσα και συνεπώς να ποσοτικοποιηθεί. Γι' αυτό και τα συμπεράσματα για τα κίνητρα των εργαζομένων μπορούν να διεξαχθούν με διάφορους τρόπους όπως είναι η παρατήρηση της στοχοθετημένης συμπεριφοράς, η χρήση ψυχομετρικών εργαλείων και ερωτηματολογίων που μετράνε την επιλογή της συμπεριφοράς, την ένταση και την εμμονή της.

Η συνθετότητα της έννοιας των κινήτρων έδωσε το έναυσμα να διατυπωθούν πολλές και διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Τα πρώτα δύο μοντέλα είναι η επιστημονική διοίκηση του Frederick Taylor (1947) και το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων του Elton Mayo (1945). Σύμφωνα με τον Taylor (1947), οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται από τα

χρήματα και τα υλικά κέρδη ενώ σύμφωνα με τον Mayo (1945) οι διαπροσωπικές ανάγκες είναι ο παράγοντας που κινητοποιεί τους εργαζόμενους.

Εάν και οι δυο θεωρίες αναφέρονται στα κίνητρα, διαφοροποιούνται στον τύπο των κινήτρων στον οποίο εστιάζονται. Η συνδυαστική όμως εξέταση των θεωριών αυτών θέτει στο επίκεντρο τη διαφοροποίηση των κινήτρων σε εξωτερικά και σε εσωτερικά, διάκριση που αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών μετέπειτα θεωρητικών προσεγγίσεων.

4.2 Θεωρίες Περιεχομένου

4.2.1 Η Θεωρία του Maslow

Σύμφωνα με τις θεωρίες αναγκών, τα κίνητρα εργασίας ερμηνεύονται στο πλαίσιο των εσωτερικών αναγκών και διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ατομικές εμπειρίες. Οι ανάγκες ορίζονται ως εσωτερικές δυνάμεις που οργανώνουν αντιλήψεις,πίστεις, γνώσεις και πράξεις. Προκαλώντας συμπεριφορές που μειώνουν την έντασή τους, δημιουργούν μια κατάσταση σταθερότητας και ικανοποιούν το άτομο (Pinder, 1984). Στην πραγματικότητα πρόκειται για θεωρητικό κατασκεύασμα το οποίο δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί αλλά συνάγεται από τη συμπεριφορά του ατόμου (Levy, 2003).

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις των αναγκών υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα έχουν μια ψυχοδυναμική βάση σύμφωνα με την οποία η προέλευσή τους αναζητάται στην παιδική ηλικία και είναι συνήθως ασυνείδητα (Smither, 1994). Η γνωστότερη θεωρία είναι εκείνη του Maslow, (1968,1970) η οποία εάν και δεν διατυπώθηκε συγκεκριμένα για τα εργασιακά κίνητρα, οι επιπτώσεις της στον εργασιακό χώρο γρήγορα αναγνωρίστηκαν και έλαβαν εκτενή προσοχή.

Συγκεκριμένα, ο Maslow (1968,1970) - κύριος εκπρόσωπος της ανθρωπιστικής ψυχολογίας- υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε τύποι ταξινομημένοι ιεραρχικά αναγκών έτσι ώστε η ικανοποίηση της κατώτατης ανάγκης να αποτελεί προϋπόθεση για το πέρασμα στην επόμενη (satisfaction progress hypothesis). Στόχοι της θεωρίας είναι τόσο η αναγνώριση

των βασικών αναγκών που αποτελεί τη βάση των κινήτρων εργασίας όσο και η εξήγηση της μεταξύ τους σχέσης.

Όλες οι θεμελιώδεις ανάγκες είναι εγγενείς, βιολογικής προέλευσης αλλά οι συμπεριφορές που συνδέονται με αυτές είναι εκμαθημένες. Έτσι, η βασική ανάγκη τοποθετείται μεταξύ των ενστίκτων που δηλώνουν προκαθορισμένη συμπεριφορά και των εκμαθημένων κινήτρων που τονίζουν τις περιβαλλοντικές επιδράσεις. Για το λόγο αυτό ο Maslow (1968,1970) ονομάζει τις ανάγκες «ενστικτοειδείς» γιατί είναι καθολικές στο ανθρώπινο είδος και βιολογικά καθορισμένες.

Στην κατώτατη βαθμίδα της πυραμίδας του Maslow (1968,1970) είναι οι *βασικές ανάγκες επιβίωσης* (π.χ τροφή, νερό) των οποίων η ικανοποίηση είναι απαραίτητη για την κάλυψη των άλλων αναγκών. Για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες οι άνθρωποι εργάζονται έτσι ώστε μέσω των μηνιαίων απολαβών τους να έχουν ικανοποιητικές συνθήκες ζωής (Furnham, 1997).

Στη συνέχεια ακολουθούν οι *ανάγκες ασφάλειας* που αναφέρονται στις ανάγκες για ένα ασφαλές, προβλέψιμο, μη απειλητικό περιβάλλον. Μέσω της εργασιακής τους δραστηριότητας τα άτομα επιζητούν υγειονομική περίθαλψη, ευκαιρία για αποταμίευση, ασφαλείς συμβάσεις και γενικότερα εργασία απαλλαγμένη από οποιοδήποτε αίσθημα απειλής.

Η κάλυψη των προηγούμενων αναγκών οδηγεί στις κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν την ανάγκη για φίλους, συμπάθεια και αποδοχή από τους άλλους. Οι φίλοι, οι διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις, η συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις στον εργασιακό χώρο δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Οι προαναφερθέντες τύποι αναγκών ονομάζονται «*ανάγκες έλλειψης*» γιατί χωρίς αυτές οι άνθρωποι δεν αναπτύσσονται σε υγιή άτομα τόσο φυσιολογικά όσο και ψυχολογικά (Furnham,1997).

Επόμενη βαθμίδα αναγκών είναι η *αυτοεκτίμηση* που αφορά την επιθυμία για αυτοσεβασμό, επιτυχία και αναγνώριση. Οι εταιρείες μέσω βραβείων, τιμητικών διακρίσεων, ευκαιριών για μετεκπαίδευση και γευμάτων τιμούν τα άτομα που έχουν διακριθεί για την εργασιακή τους επίδοση (Furnham, 1997). Η νέα όμως γενιά εργαζομένων που μπορεί να ικανοποιεί

την αυτοεκτίμηση με λιγότερο παραδοσιακούς τρόπους ή να έχει ένα καλό αναπτυγμένο αίσθημα της αυτοεκτίμησης δεν χρειάζεται εξωτερικά σύμβολα επιτυχίας (Duane & Schultz, 1982). Συνεπώς, σημαντικότερο γι' αυτούς είναι η ηθική αναγνώριση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάγκη της αυτοεκτίμησης δύσκολα ικανοποιείται. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για διάφορους λόγους. Είτε γιατί τα άτομα δεν φτάνουν τόσο ψηλά στην ιεραρχία καθώς καλύπτουν υποστηρικτικές θέσεις, είτε γιατί η εργασία τους είναι τόσο εξειδικευμένη που δεν τους δίνεται η δυνατότητα να γνωρίσουν το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους, είτε γιατί η ηθική αναγνώριση γι' αυτούς δεν είναι τόσο ευδιάκριτη όπως τα εξωτερικά σύμβολα επιτυχίας.

Τέλος, είναι η ανάγκη της *αυτοπραγμάτωσης* που είναι ύψιστης σημασίας στην πυραμίδα αναγκών του Maslow (1968,1970). Ο Maslow ορίζει την αυτοπραγμάτωση ως την ανάγκη να αξιοποιήσει κανείς όλο το δυναμικό του, να πετύχει την ανώτερη δυνατή αυτοανάπτυξη, δημιουργικότητα και αυτοέκφραση (Κάντας, 1998). Ο λειτουργικός ορισμός της αυτοπραγμάτωσης δεν είναι τόσο σαφής γι' αυτό και είναι δύσκολο να εγχειρηματοποιηθεί, να ποσοτικοποιηθεί και να ελεγχθεί. Λίγα επαγγέλματα δίνουν στην πραγματικότητα τη δυνατότητα στο άτομο για πλήρη αυτοπραγμάτωση (Furnham, 1997). Πιθανότητα αυτό συμβαίνει γιατί το άτομο συχνά ασκεί κάποιο επάγγελμα που δεν είναι της επιλογής του αλλά καλύπτει μέσω αυτού τις βασικές βιοποριστικές του ανάγκες.

Οι ανάγκες της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης ονομάζονται και «ανάγκες ανάπτυξης» γιατί η ικανοποίησή τους οδηγεί τα άτομα στην ατομική ολοκλήρωση (Furnham, 1997).

Η κριτική που δέχτηκε η θεωρία αυτή ήταν ότι οι βασικές διαστάσεις των αναγκών δεν μπορούν να τεκμηριωθούν εμπειρικά ούτε να καταστούν ποσοτικά μετρήσιμες. Έτσι, δεν είναι γνωστές οι συνθήκες όπως ο βαθμός, ο χρόνος και η αιτία ικανοποίησης μιας ανάγκης ή οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ενεργοποιείται η επόμενη κατηγορία αναγκών. Συχνά η διοίκηση αδυνατεί να καθορίσει το επίπεδο αναγκών που παρωθεί τους εργαζόμενους. Ακόμα όμως και όταν αναγνωριστεί η ανάγκη των εργαζομένων, η δυσκολία της επικεντρώνεται στο να καθορίσει ποιά θα μπορούσε να είναι η κατάλληλη ανταμοιβή γι' αυτούς.

4.2.2 Η Θεωρία X και Ψ του McGregor

Η θεωρία X και Ψ του McGregor (1960) επικεντρώνεται στις ιδιότητες, ανάγκες, προσδοκίες και αντιλήψεις μελών μιας οργάνωσης, έννοιες που αναφέρονται σε σύνολα ατόμων και όχι σε μεμονωμένες ατομικές περιπτώσεις.

Πρόκειται για δύο διαφορετικά μοντέλα διοίκησης ανθρώπων. Η θεωρία X αντιστοιχεί σε ένα απολυταρχικό στυλ διοίκησης ενώ η θεωρία Ψ σε ένα συμμετοχικό τρόπο διοίκησης. Βασικές αρχές της θεωρίας X είναι ότι η πλειοψηφία των ατόμων από τη φύση τους τείνουν να απεχθάνονται την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν εάν μπορούν. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού δηλαδή της απέχθειας απέναντι στην εργασία, πρέπει να ελέγχονται, να κατευθύνονται, να απειλούνται με κυρώσεις έτσι ώστε να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ο μέσος όρος των ατόμων που επιθυμεί να αποφεύγει τις ευθύνες, έχει σχετικά λίγες φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα επιζητά την ασφάλεια (McGregor, 1985).

Μια τέτοιου είδους θεωρία ερμηνεύει τη συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος που προτείνεται αφορά κυρίως ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα. Ο ίδιος ο McGregor κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι ανακριβείς καθώς ο έλεγχος και η καθοδήγηση μπορεί να αποτύχουν, να αποτελέσουν κίνητρα δράσης για εκείνα τα άτομα που έχουν καλύψει τις βασικές τους ανάγκες και χρειάζονται κάποια άλλα ανώτερα κίνητρα για να τους κινητοποιήσουν όπως είναι η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

Έτσι, πρότεινε μια εναλλακτική θεωρία, τη θεωρία Ψ σκεπτόμενος ότι υψηλότερες ανάγκες όπως είναι η αναγνώριση και η αυτοπραγμάτωση μπορεί να αποτελέσουν ισχυρότερα κίνητρα εργασίας.

Σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας Ψ, η φυσική και πνευματική δραστηριότητα στην εργασία είναι τόσο αυτονόητη όπως είναι το παιχνίδι ή η ξεκούραση ιδιαίτερα εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα

μέσα για να την καταβολή προσπάθειας όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Το άτομο θα εξασκηθεί στον αυτοέλεγχο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους στους οποίους είναι δεσμευμένος. Οι σημαντικότερες ανταμοιβές από την εργασία είναι η ικανοποίηση του Εγώ και η αυτοπραγμάτωση και μπορεί να είναι άμεσα προϊόντα της προσπάθειας που καταβάλλεται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επίσης, τα άτομα κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνουν όχι μόνο να δέχονται αλλά και να επιζητούν την ευθύνη. Η θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι είναι φυσικό στο πλαίσιο της μοντέρνας βιομηχανίας, οι γνωστικές ικανότητες του μέσου ατόμου να αξιοποιούνται μόνο μερικώς.

Εξετάζοντας συγκριτικά τις δύο θεωρίες διαπιστώνει κανείς η θεωρία X προσφέρει στη διοίκηση μια εύκολη εκλογίκευση για τη μη αποτελεσματική εργασιακή απόδοση, αποδίδοντας τα αίτια στην ανθρώπινη φύση. Αντίθετα, η θεωρία Ψ σε ανάλογη περίπτωση αναζητά τις αιτίες στην πολιτική και τον έλεγχο της διοίκησης (McGregor, 1985).

Συνοψίζοντας, λοιπόν, θα λέγαμε ότι η θεωρία X και η θεωρία Ψ παρουσιάζουν δυο αρκετά διαφορετικά ιδεότυπα σε απλουστευτική μορφή χωρίς να προσφέρουν μια ξεκάθαρη θεωρητική προσέγγιση της υποκίνησης. Παρά όμως τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους να ανταποκριθούν στην πραγματικότητα, δεν παύουν οι δύο θεωρίες να είναι δημοφιλής ιδιαίτερα στους χώρους των στελεχών της διοίκησης επιχειρήσεων.

Η θεωρία X, εάν και συχνά δεν είναι τόσο αποτελεσματική, μπορεί να εφαρμοστεί όταν η διοίκηση επιλέγει την άσκηση εξουσίας ως το μοναδικό τρόπο για την επίτευξη των επιθυμητών της αποτελεσμάτων, ιδιαίτερα όταν οι υφιστάμενοι της δεν συμφωνούν. Η εφαρμογή της θεωρίας Ψ μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση και να επιτρέψει την ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τον σκοπό της δράσης τους, δεσμεύονται στους στόχους και αναπτύσσουν αυτοέλεγχο για να εκτελέσουν καλύτερα την εργασία τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι πιο αποδοτικοί από το να δέχονταν απλά μια εντολή για την εκτέλεση μιας εργασίας.

4.3 Θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας

4.3.1 Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας

Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldhman, 1975, 1976, 1980 στο Furnham, 1997, Κάντας, 1998, Levy, 2003, Riggio, 2003) η κινητοποίηση των εργαζομένων προϋποθέτει τη βίωση τριών ψυχολογικών καταστάσεων. Συγκεκριμένα, τα άτομα κινητοποιούνται όταν α) βιώνουν την εργασία της σαν κάτι με ιδιαίτερη αξία γι' της, β) νιώθουν ότι έχουν ευθύνη για την εργασία της και γ) γνωρίζουν την κατάληξη των προσπαθειών που έχουν καταβάλει στην εργασία της. Οι ψυχολογικές αυτές καταστάσεις επηρεάζονται από τη φύση της εργασίας καθώς και από τα πέντε ακόλουθα χαρακτηριστικά της εργασίας :

1. Ποικιλία δεξιοτήτων: αναφέρεται στον βαθμό που μια εργασία απαιτεί από τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να την εκτελέσει. Όσο μεγαλύτερη ποικιλία δεξιοτήτων απαιτεί μια εργασία, τόσο μεγαλύτερη αξία αποκτά αυτή για τον εργαζόμενο και τόσο μεγαλύτερες προκλήσεις του δημιουργεί.
2. Ταυτότητα έργου: αφορά στον βαθμό στον οποίο η εργασία απαιτεί την δημιουργία της ξεχωριστού, ολοκληρωμένου έργου. Ο εργαζόμενος γίνεται μάρτυρας του αποτελέσματος της προσπάθειας που έχει καταβάλει στην εργασία του.
3. Σπουδαιότητα του έργου: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίδραση στους άλλους εργαζόμενους της οργάνωσης της όπως είναι οι συνάδελφοι αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης της όπως είναι οι πελάτες.
4. Αυτονομία: αναφέρεται στον βαθμό που η εργασία δίνει στον εργαζόμενο την ελευθερία και την ανεξαρτησία να προγραμματίσει και να εκτελέσει της απαραίτητες εργασίες, επιλέγοντας εκείνος της μεθόδους εκτέλεσής της.
5. Ανατροφοδότηση: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της επίδοσής της.

Από τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου επηρεάζουν τον τρόπο που βιώνει ο εργαζόμενος την αξία που έχει η εργασία γι' αυτόν, η αυτονομία έχει επίδραση στο πόσο ευθύνη νιώθει ότι έχει για την εργασία που εκτελεί και τα αποτελέσματά της, ενώ η ανατροφοδότηση επηρεάζει τη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά της εργασίας μέσα από μια πολλαπλασιαστική και όχι μια απλή, προσθετική σχέση, της εκτιμούν την παρωθητική ισχύ της εργασίας (Motivating potential score)

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν σε ψυχολογικές καταστάσεις και αυτές με τη σειρά της σε προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, δημιουργώντας έτσι μια γραμμική σχέση. Στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα συμπεριλαμβάνονται τα υψηλού βαθμού εσωτερικά κίνητρα, η υψηλής ποιότητας εργασιακή επίδοση, η υψηλού βαθμού επαγγελματική ικανοποίηση και το χαμηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων.

Το μοντέλο αυτό, παρά της αμφισβητήσεις που δέχτηκε για την ύπαρξη όλων των διαστάσεων του μοντέλου (Fried & Ferris, 1986 στο Κάντας, 1998), έχει δύο σημαντικές προεκτάσεις. Ειδικότερα, κάποια επαγγέλματα κατά τον σχεδιασμό της καλό είναι να λαμβάνουν υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, δεδομένου ότι οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για την εργασία. Έτσι, είναι επιθυμητό οι εργασίες να χαρακτηρίζονται από ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα και σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση σε μεγάλο βαθμό. Εάν και τα χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν θετικά αποτελέσματα για της περισσότερους εργαζόμενους, δεν μπορεί της κανείς να αγνοήσει την ύπαρξη ατομικών διαφορών. Το προτεινόμενο αυτό μοντέλο των χαρακτηριστικών υπονοεί ότι σημαντικό είναι να γίνει μια επιτυχής σύνδεση ανάμεσα στα διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και στα χαρακτηριστικά της εργασίας προκειμένου να κινητοποιηθεί ο εργαζόμενος.

4.4 Θεωρίες της συμπεριφοράς

4.4.1 Η Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Ο Locke (1968,1990) υποστήριξε ότι το πρωταρχικό κίνητρο στον εργασιακό χώρο προσδιορίζεται από την επιθυμία επίτευξης ενός συγκεκριμένου στόχου (Locke, 1968, Locke & Latham, 1990 στο Schultz & Schultz, 1994). Οι στόχοι επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά με το να κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων σε συγκεκριμένες ενέργειες, να κινητοποιούν την προσπάθειά τους που σχετίζεται άμεσα με την επίτευξη του έργου, να αυξάνουν την επιμονή τους και τέλος, να διευκολύνουν την αναζήτηση στρατηγικών υψηλού γνωστικού επιπέδου. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να αποβούν ωφέλιμες για την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα, στόχοι ενός ιατρικού επισκέπτη είναι να πουλήσει έμμεσα (χ) αριθμό σκευασμάτων σε ετήσια βάση και να δημιουργήσει (ψ) αριθμό νέων πελατών.

Σημαντικά σημεία αναφοράς της θεωρίας του Locke (1968) είναι η ένταση και το περιεχόμενο του στόχου. Η ένταση αναφέρεται στην ισχύ του στόχου και επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσλαμβανόμενη σπουδαιότητα του και ο βαθμός δέσμευσης απέναντι στον στόχο (Lee et al, 1989 στο Kanfer, 1990). Το περιεχόμενο του στόχου περιλαμβάνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η δυσκολία, η συνθετότητα, η έννοια του συγκεκριμένου και η σύγκρουση στόχων (Kanfer, 1990).

Η πλειοψηφία των σχετικών μελετών πάνω στην στοχοθέτηση (Locke et al., 1981, for a review, στο Kanfer, 1990) επικεντρώθηκε στις επιδράσεις που έχει το περιεχόμενο του στόχου στην απόδοση και ιδιαίτερα στις διαστάσεις του δύσκολου και του συγκεκριμένου στόχου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα άτομα είναι πιθανότερο να οδηγηθούν σε υψηλές επιδόσεις στον εργασιακό χώρο όταν θέτουν δύσκολους στόχους παρά εύκολους (Locke & Latham, 1990). Η υψηλότερη επίδοση που επιφέρουν οι δύσκολοι στόχοι οφείλεται στη σύνδεση τους με μεγαλύτερο βαθμό αυτεπάρκειας, στην υψηλότερη επίδοση που απαιτούν προκειμένου το άτομο να νιώσει το αίσθημα της αυτοϊκανοποίησης, στη μειωμένη ασάφειά τους σχετικά με το τι αποτελεί καλή επίδοση, στην παρότρυνση του ατόμου στο να

καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να επιδείξει επιμονή, στην κατεύθυνση της προσοχής και της δράσης, στην ενεργοποίηση αυτοματοποιημένων δεξιοτήτων και στην παρώθηση του ατόμου προς την αναζήτηση κατάλληλων ή την αξιοποίηση ήδη εκμαθημένων στρατηγικών (Locke & Latham, 1990 στο Κάντας, 1998).

Η επίδοση όμως παύει να είναι υψηλή όταν οι στόχοι είναι τόσο δύσκολοι σε σημείο που η πραγματοποίησή τους να εκλαμβάνεται ως αδύνατη. Οι συγκεκριμένοι στόχοι υποκινούν τα άτομα στον εργασιακό χώρο περισσότερο σε σχέση με τους γενικούς ή ασαφείς στόχους. Όσο πιο συγκεκριμένος είναι ένας στόχος τόσο περισσότερο σαφές είναι στο άτομο τι απαιτείται από αυτό.

Προκειμένου η στοχοθέτηση να αποτελέσει κίνητρο εργασίας, απαιτείται 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 ανάθεσης τους (διαδικαστική δικαιοσύνη) και συνοδεύονται από δίκαιες αμοιβές (διανεμητική δικαιοσύνη).

Η δέσμευση στους στόχους επηρεάζεται από εξωτερικούς, διαδραστικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Στους εξωτερικούς παράγοντες ανήκουν η εξουσία όπως είναι η παρουσία ενός υποστηρικτικού και έμπιστου διευθυντή, η επιρροή που ασκεί η ομάδα και οι εξωτερικές αμοιβές όπως είναι η αύξηση στο μισθό. Οι διαδραστικοί παράγοντες αναφέρονται στο πλαίσιο στο οποίο τίθενται οι στόχοι όπως είναι οι συμμετοχικές διαδικασίες, ο ανταγωνισμός και οι πολιτιστικές αξίες. Οι εσωτερικοί, γνωστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις προσδοκίες της επιτυχίας και τις εσωτερικές ανταμοιβές (Jewell & Siegall, 1990).

Κύρια αρχή της στοχοθέτησης είναι ότι τα άτομα πέρα από τις ικανότητες για την επίτευξη του στόχου, έχουν την πεποίθηση ότι είναι ικανά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του έργου (αυτεπάρκεια). Η μεταβλητή αυτή είναι η μόνη μεταβλητή ατομικών διαφορών στη θεωρία της στοχοθέτησης (Landy, 1989 στο Κάντας, 1998).

Αξιολογώντας τη θεωρία της στοχοθέτησης παρατηρείται ότι η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου στόχου είναι η αιτία για την οποία όχι μόνο εργάζονται τα άτομα αλλά σημειώνουν και υψηλές επιδόσεις. Η θεωρία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς συμπεριλαμβάνει γνωστικές και

συναισθηματικές διαδικασίες σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Τα άτομα πρώτα αξιολογούν τη λογική του στόχου. Εάν καταλήξουν ότι ο στόχος είναι ρεαλιστικός και προκλητικός, επιστρατεύουν τους γνωστικούς και συναισθηματικούς τους πόρους και στη συνέχεια επιδιώκουν με πάθος την επίτευξη του.

4.5 Σύγκριση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων

Κάθε θεωρητική προσέγγιση κινήτρων επιχειρεί να προβλέψει πότε οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται από τη δική της οπτική γωνία και προτείνει λύσεις για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες υπάγονται σε μια κοινή κατηγοριοποίηση ενώ κάποιες άλλες φαίνεται να μην έχουν κάποιο κοινό σημείο αναφοράς. Λαμβάνοντας υπόψη την πληθώρα των θεωριών και τα ειδοποιά τους στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι τα εργασιακά κίνητρα είναι μια σύνθετη έννοια. Καμιά από αυτές τις θεωρίες δεν ενσωματώνει όλη τη γνώση για την εργασιακή συμπεριφορά.

Ένα ζήτημα που τίθεται ξεκάθαρα από τις θεωρίες περιεχομένου, έμμεσα από τις άλλες θεωρίες και απασχολεί την διοίκηση των επιχειρήσεων είναι η διάκριση εσωτερικής και εξωτερικής κινητοποίησης. Τα εξωτερικά κίνητρα εξυπηρετούν για την ικανοποίηση έμμεσων ή λειτουργικών αναγκών. Στον εργασιακό χώρο προκύπτουν από την επιθυμία άμεσης ικανοποίησης αναγκών που δεν σχετίζονται με την εργασία. Για παράδειγμα η εργασία και συγκεκριμένα ο μισθός είναι το εργαλείο μέσω του οποίου το άτομο ικανοποιεί τις πραγματικές του ανάγκες.

Αντίθετα, στην περίπτωση της εσωτερικής κινητοποίησης η ίδια η δραστηριότητα ή ο τελικός στόχος ικανοποιούν άμεσα μια ανάγκη. Υπάρχουν τρεις μορφές εσωτερικών κινήτρων. Στην **πρώτη** περίπτωση η ίδια η δραστηριότητα αποτελεί πηγή ευχαρίστησης, παρέχοντας μία ευχάριστη εμπειρία. Ο τελικός στόχος και η ίδια η δραστηριότητα είναι εξίσου σημαντικά. Η **δεύτερη** μορφή εσωτερικών κινήτρων αφορά την τήρηση κάποιων προτύπων. Τα πρότυπα αυτά μπορεί να είναι ηθικής, δικαιοσύνης ή ομαδικού πνεύματος. Η **τρίτη** περίπτωση αναφέρεται στην επίτευξη ενός στόχου που το ίδιο το άτομο έχει θέσει ακόμα και όταν η διαδικασία δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστη. Η διάκριση ανάμεσα στα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα δεν είναι τόσο ευκρινής καθώς οι δύο αυτές έννοιες συχνά συνυπάρχουν.

Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να έχουν εργαζόμενους που έχουν εσωτερικά κίνητρα γιατί κάποιιοι κοινοί πόροι της εταιρείας (π.χ brand name, οργανωτική κουλτούρα, καλές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές, συσσωρευμένη γνώση) είναι κυρίως αποτέλεσμα των προσπαθειών και της εργασίας που έχουν καταβάλει οι εργαζόμενοι με εσωτερικά κίνητρα και όχι τόσο οι διευθυντές της πρώτης γραμμής που διοικούν και ελέγχουν. Η ευχαρίστηση που πηγάζει από την εργασία τους, οι φιλοδοξίες, η τήρηση κάποιων κωδικών ηθικής, ο σεβασμός στο ομαδικό πνεύμα είναι χαρακτηριστικά εργαζομένων με εσωτερικά κίνητρα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συμβάλλουν ουσιαστικά στην εξέλιξη της εταιρείας, την καλή της φήμη και την ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

Επίσης, όσο περισσότερο ποικίλει μια εργασία και είναι σύνθετη τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν αυτός που την ασκεί να έχει εσωτερικά κίνητρα. Για παράδειγμα εάν μια εταιρεία πληρώνει τους εργαζόμενούς της με βάση τους στόχους (π.χ πωλήσεις και ικανοποίηση πελατών) και οι στόχοι αυτοί δεν ποσοτικοποιούνται με την ίδια ευκολία (π.χ οι πωλήσεις είναι πιο εύκολο να μετρηθούν συγκριτικά με την ικανοποίηση των πελατών) τότε οι εργαζόμενοι που λειτουργούν με βάση τα εξωτερικά κίνητρα επικεντρώνονται στους στόχους που μπορούν να μετρηθούν καλύτερα. Το αποτέλεσμα είναι να παραμελούν συμπεριφορές όπως είναι ο σεβασμός απέναντι στους συναδέλφους, η διάκριση, η πρωτοβουλία και το ομαδικό πνεύμα, οι οποίες δύσκολα αξιολογούνται. Οι συμπεριφορές όμως αυτές λόγω της ποικιλίας και της συνθετότητας επιδιώκονται συνήθως από εργαζόμενους με εσωτερικά κίνητρα.

Η σημαντικότητα των εσωτερικών κινήτρων διαφαίνεται και από την στενή τους σχέση με εκδηλώσεις δημιουργικότητας και καινοτομίας. Οι εργαζόμενοι που υποκινούνται από εσωτερικά κίνητρα αρέσκονται στη μάθηση καινούριων πραγμάτων, στις πρωτότυπες σκέψεις και στις νέες ιδέες. Στην αντίθετη περίπτωση εργαζόμενοι με εξωτερικά κίνητρα παρουσιάζουν μειωμένες πιθανότητες για μάθηση. Ιδιαίτερα εάν υπάρχει ένα σύστημα ανταμοιβών, δεν καταβάλουν τόσο προσπάθεια για μάθηση. Η εργασία τους γίνεται πιο βιαστικά, λιγότερο σχολαστικά και έχουν την τάση να ακολουθούν την δοκιμασμένη οδό.

Συγκεντρωτικά, όσο πιο σύνθετη, απαιτητική είναι μια δραστηριότητα και όσο πιο δύσκολο είναι να διευκρινιστούν οι απαιτήσεις σε μια περιγραφή θέσεως εργασίας τόσο πιο σημαντικός είναι ο ρόλος των εσωτερικών κινήτρων.

Παρόλα αυτά, τα εξωτερικά κίνητρα δεν παύουν να είναι απαραίτητα για την κινητοποίηση των εργαζομένων και να λειτουργούν συνδυαστικά με την εσωτερική παρώθηση. Στην πράξη είναι δύσκολο να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους. Κατάλληλα κίνητρα δεν σημαίνει απαραίτητα να δημιουργηθούν εσωτερικά κίνητρα αλλά να επιβεβαιωθεί μια συντονισμένη προσπάθεια από την πλευρά του εργαζόμενου η οποία συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης. Εάν δεν επιτευχθεί η προσπάθεια αυτή, τα εσωτερικά κίνητρα σε συμφωνία με τους επιχειρησιακούς στόχους μπορούν να ενισχυθούν μέσω μιας ενδιαφέρουσας, γεμάτο προκλήσεις εργασία, μέσω της δικαιοσύνης, της συμμετοχής και της επικοινωνίας. Ακόμη και στο σημείο αυτό τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί να φανούν χρήσιμα. Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα έρευνας, σύμφωνα με την οποία ακόμη και όταν μια εργασία εκλαμβάνεται ως μονότονη, η ύπαρξη μιας ανταμοιβής μπορεί να μην κάνει απαραίτητα την εργασία πιο ενδιαφέρουσα αλλά θα αυξήσει την επαγγελματική ικανοποίηση (Calder, Staw, 1975 Frey & Osterloh, 2002).

Τα εσωτερικά κίνητρα μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να αποκτήσουν μια ανεπιθύμητη διάσταση. Η συλλογιστική αυτή αυτομάτως ενισχύει τη σημασία και το ρόλο των εξωτερικών κινήτρων. Η εξωτερική παρώθηση των εργαζομένων μπορεί να χαλιναγωγήσει τα συναισθήματα. Για παράδειγμα μια ανεπιθύμητη σύγκρουση μέσα στην εταιρεία μπορεί να τεθεί υπό έλεγχο όταν οι εργαζόμενοι έχουν ένα κοινό οικονομικό όφελος. Η απόκτηση χρημάτων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους που δεν σχετίζονται με την εργασία τους και να θέσουν σε περιορισμό την σύγκρουση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι την εξαλείφουν.

Επίσης, οι ανταμοιβές μπορεί να φέρουν τους εργαζόμενους αντιμέτωπους με εργασίες με τις οποίες δεν είναι εξοικειωμένοι σε πρώτη φάση και οι οποίες εκλαμβάνονται ως υπερβολικά απαιτητικές. Αποτελούν όμως τόσο ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους που τους ωθούν να εκτεθούν σε νέες εμπειρίες. Με τον καιρό οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία ενώ παράλληλα εντοπίζονται και ενισχύονται νέου τύπου εσωτερικά κίνητρα στην άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Η χρήση των ανταμοιβών χρειάζεται να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή καθώς μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα, είναι ευκολότερο να καταστρέψει κανείς το ηθικό των εργαζομένων μέσω των ανταμοιβών από το να το δημιουργήσει.

Εξετάζοντας την σπουδαιότητα και το ρόλο των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, διαπιστώνεται ότι η διοίκηση κάθε εταιρείας δεν πρέπει να προσανατολιστεί μονομερώς σε ένα τύπο κινήτρων αλλά ούτε να βασιστεί σε έτοιμα μοντέλα κινήτρων για κάθε είδους εταιρεία. Χρειάζεται να επικεντρωθεί στις ιδιαιτερότητές της ως δομή, τη φύση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μια επιτυχημένη διοίκηση που παρωθεί τους εργαζόμενούς της να εργαστούν είναι εκείνη που επιλέγει τον πιο κατάλληλο συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, προσαρμοσμένο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων της.

Η οργάνωση που επενδύει και ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους δεν εμμένει όμως μόνο στον εντοπισμό των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των εργαζομένων της αλλά προχωρεί και παραπέρα στην εξέταση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

4.6 Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση

Μερικές φορές είναι δύσκολη η διάκριση ανάμεσα στα κίνητρα και την επαγγελματική ικανοποίηση λόγω της υψηλής αλληλοσυσχέτισής τους. Η στενή τους σχέση επιβεβαιώνεται και από το ότι υπάρχουν πολλές θεωρίες κινήτρων που αποτελούν κοινό θεωρητικό υπόβαθρο τόσο για τα κίνητρα όσο και για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται η πιο πολυσυζητημένη μεταβλητή σε έρευνες της οργανωτικής συμπεριφοράς καθώς μελετάται συχνά και κατέχει κεντρικό ρόλο τόσο στην έρευνα όσο και στη θεωρία ποικίλων οργανωτικών φαινομένων από τον σχεδιασμό της εργασίας μέχρι την εποπτεία. Οι κύριες απόψεις που έχουν διατυπωθεί και εξηγούν τους λόγους για τους οποίους η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης είναι η **ανθρωπιστική** και η **ωφελμιστική**. Η **ανθρωπιστική άποψη** εστιάζεται στον εργαζόμενο και υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αξίζουν να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Αντανάκλαση της καλής συμπεριφοράς και μεταχείρισης που χρήζουν από τους άλλους σε κάποιο βαθμό είναι η επαγγελματική ικανοποίηση η οποία αποτελεί ένδειξη συναισθηματικής ή ψυχολογικής υγείας. Η **ωφελμιστική άποψη** από την άλλη πλευρά εστιάζεται στην οργάνωση. Σύμφωνα με αυτήν, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία της οργάνωσης. Η επαγγελματική ικανοποίηση υπό αυτή την σκοπιά είναι

ένδειξη του τρόπου λειτουργίας της οργάνωσης. Διαφορές στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα σε τμήματα της οργάνωσης μπορεί να διαγνώσουν ενδεχόμενα προβλήματα.

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιούμε τον ορισμό που δίνει ο Locke. Πρόκειται για ένα ευχάριστο συναίσθημα που προκύπτει από την αντίληψη ότι η εργασία κάποιου ικανοποιεί ή επιτρέπει την ικανοποίηση σημαντικών εργασιακών αξιών. Ο εννοιολογικός αυτός προσδιορισμός αντανακλά τρεις σημαντικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- Σύμφωνα με την πρώτη, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια λειτουργία αξιών που ορίζεται ως το «τί ένα άτομο συνειδητά ή ασυνείδητα επιθυμεί να αποκτήσει».
- Ένα άλλο ζήτημα στο οποίο δίνεται έμφαση είναι ότι διαφορετικοί εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το ποιές αξίες είναι σημαντικές. Η διαφορετικότητα αυτή είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει το βαθμό και τη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης.
- Η τρίτη σημαντική διάσταση είναι η αντίληψη που έχει κάποιος εργαζόμενος για την παρούσα κατάσταση στην εργασία του σε σχέση με τις αξίες του. Οι αντιλήψεις του όμως μπορεί να μην είναι πιστή αντανάκλαση της πραγματικότητας καθώς διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να προσλαμβάνουν την ίδια κατάσταση με διαφορετικό τρόπο.

Αξίες, αντιλήψεις και σπουδαιότητα αποτελούν λοιπόν τα τρία συστατικά στοιχεία της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων από τη στιγμή που αντιλαμβάνονται ότι οι εργασίες τους ικανοποιούν τις σημαντικές για αυτούς αξίες.

4.7 Επαγγελματική ικανοποίηση και ματαίωση

Η επαγγελματική ικανοποίηση συχνά χρησιμοποιείται για να ανιχνεύσει συμπτώματα πιθανής δυσαρέσκειας και ματαίωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και για να υποδείξουν στη διοίκηση τα σημεία έναρξης δράσης. Η ματαίωση είναι το αποτέλεσμα των εντάσεων που αναδύονται στον εργασιακό χώρο λόγω της δυσαρέσκειας

των εργαζομένων με την εργασία, τις φυσικές της συνθήκες ή τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Ως έννοια συνδέεται με το χαμηλό ηθικό καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζονται απρόθυμοι να εργαστούν. Τα *συμπτώματά* της είναι τα ακόλουθα:

1. Χαμηλό επίπεδο παραγωγής ή χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, το οποίο αντανακλάται από τον αριθμό των παραπόνων που κάνουν οι πελάτες,
2. Υψηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων,
3. Κακή τήρηση του ωραρίου και μειωμένη πειθαρχία,
4. Φτωχές εργασιακές σχέσεις που διαφαίνονται από την καταγραφή των παραπόνων, των διαφωνιών και των απεργιών.

Τα βαθύτερα *αίτια* της ματαιώσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι είναι:

1. η τοποθέτηση των ατόμων σε μη κατάλληλες εργασιακές θέσεις,
2. το άγχος λόγω ανικανότητας του να εκτελέσουν με επάρκεια τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η λανθασμένη κάλυψη των θέσεων εργασίας από μη κατάλληλους εργαζόμενους συχνά επιβαρύνεται από την έλλειψη σαφούς προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων τους καθώς και από έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης,
3. Αναποτελεσματική ηγεσία: στην περίπτωση αυτή είτε απουσιάζει η εποπτεία των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους είτε είναι πολύ έντονη. Άλλα φαινόμενα που μπορούν να καταστήσουν τη διοίκηση αναποτελεσματική στο έργο της είναι η πολύ αυστηρή ή χαλαρή πειθαρχία, η άρνηση της αντιπροσώπευσης, η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, η φτωχή ενημέρωση περί των αλλαγών που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, η ανικανότητα δημιουργίας ομαδικής συνοχής,
4. Έλλειψη αναγνώρισης των εργαζομένων και των ικανοτήτων του να αναλαμβάνουν περισσότερο υπεύθυνες θέσεις, απουσία ευκαιριών για προαγωγή,
5. Φτωχές εργασιακές συνθήκες και μια διοίκηση που δεν κάνει τίποτα για τη βελτίωσή τους.

Για την καταπολέμηση αυτών των βαθύτερων αιτιών είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της δομής της οργάνωσης και ειδικότερα ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας σε αυτή έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει τις υπευθυνότητες του και να διακρίνει με ευκρίνεια τη διαδοχή των προαγωγών ανάμεσα στις θέσεις. Σε ένα δεύτερο επίπεδο κρίνεται αναγκαία η εξέταση της ποιότητας των προϊσταμένων και των διευθυντών ιδιαίτερα στα τμήματα που παρουσιάζουν χαμηλό ηθικό. Εκτός των άλλων παρεμβάσεων, χρειάζεται να δοθούν

κίνητρα τα οποία κατά κύριο λόγο αφορούν το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και όχι το πλαίσιο εργασίας (Cuming, 1986). Για παράδειγμα, η επίδοση bonus σε ένα πωλητή συνδέεται άμεσα με το ποσοστό πωλήσεων που έχει επιφέρει στην εργασία του. Είναι δηλαδή κίνητρο άμεσα συνυφασμένο με το αντικείμενο εργασίας του που είναι οι πωλήσεις.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι στην προσπάθεια του να ποσοτικοποιήσει κανείς το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας μπορεί να πάρει χρήσιμες πληροφορίες. Η δυσαρέσκεια ως πιθανό αποτέλεσμα μέτρησης προβάλλει την ανάγκη της απόδοσης κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους για τον περιορισμό των παραγόντων δυσαρέσκειας ενώ η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση εκφράζει ότι υψηλές τιμές σε συγκεκριμένες διαστάσεις μπορεί να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση ως πηγή έμπνευσης για περαιτέρω ενδυνάμωση των εργαζομένων.

4.8 Επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση

Εκτός όμως από τη σύνδεση των κινήτρων με την επαγγελματική ικανοποίηση συχνά η ικανοποίηση συνδέεται με την έννοια της απόδοσης. Αποδοτικός χαρακτηρίζεται ο εργαζόμενος που το επίπεδο παραγωγικότητάς του είναι πολύ υψηλό και πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν τεθεί όσον αφορά στο συγκεκριμένο επάγγελμα που ασκεί. Σύμφωνα με το μοντέλο που πρότειναν οι Porter & Lawler (1968) η καλή εργασιακή απόδοση οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οδηγεί σε ανταμοιβές που σχετίζονται με την εργασία όπως είναι οι αυξήσεις, οι προαγωγές. Εάν οι ανταμοιβές αυτές εκλαμβάνονται ως δίκαιες, οι εργαζόμενοι που ανταμείβονται είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση όσο και η απόδοση αποτελούν ανεξάρτητες έννοιες η μία από την άλλη αλλά συνδέονται μεταξύ τους λόγω των εργασιακών ανταμοιβών.

4.9 Απλά βήματα για ικανοποιημένους υπαλλήλους

Σύμφωνα με τον Locke (1976) υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων:

1. Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
2. Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο –δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινο και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
6. Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.
8. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζομένους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
9. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
10. Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
11. Να δίνεται κατά το δυνατόν, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
12. Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

Από τη δεκαετία του '80 το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση άρχισε να ατονεί, καθώς η διερεύνησή της δεν φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην

παραγωγικότητα, που αποτελεί και το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων. Όπως αναφέραμε, όμως, και παραπάνω η διαπίστωση ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν σχετίζεται με την παραγωγικότητα αναφέρεται σε άμεση κι όχι έμμεση σχέση.

Οδηγεί το άτομο στο να κάνει απλώς το καθήκον του και τίποτα παραπάνω. Κατά συνέπεια η προσπάθεια δημιουργίας επαγγελματικής ικανοποίησης, κυρίως μέσω του σωστού σχεδιασμού της εργασίας και της παροχής δευτερευουσών αμοιβών έχει κυρίως αποτελέσματα τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις, δυστυχώς, το πρόβλημα είναι ότι κάθε προσπάθεια βελτίωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης συνεπάγεται άμεσα έξοδα, ενώ τα οφέλη που πιθανόν θα προκύψουν είναι μακροπρόθεσμα. Αυτό και μόνο το γεγονός αποτελεί ικανό ανασταλτικό παράγοντα για οποιαδήποτε προσπάθεια αύξησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

4.10 Κίνητρα πωλητών

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία που διαδραματίζει το είδος του επαγγέλματος στα κίνητρα, την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση, το ενδιαφέρον της παρούσας μελέτης επικεντρώθηκε στην επαγγελματική κατηγορία των πωλητών και ειδικότερα στους ιατρικούς επισκέπτες. Ωστόσο, δεν υπάρχουν έρευνες γι' αυτόν τον επαγγελματικό κλάδο γι' αυτό και η βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρατίθεται αφορά τη γενικότερη κατηγορία των πωλητών. Κάποια από τα αποτελέσματα είναι συμβατά με το προφίλ του επιστημονικού σύμβουλου φαρμάκων δεδομένου ότι το συγκεκριμένο επάγγελμα αποτελεί μια μορφή έμμεσης πώλησης.

Τα κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους πωλητές καθώς ανήκουν σε ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Παρακάτω αποτυπώνονται οι παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στην απόδοση του δυναμικού των πωλήσεων.

- Γνώση και εκπαίδευση
- Επιλογή και ικανότητα
- Χαρακτηριστικά της αγοράς και του ανταγωνισμού
- Ανταμοιβές και κίνητρα

- Κλίμα κινητοποίησης
- Υποστήριξη για προαγωγή
- Εποπτεία και καθοδήγηση
- Στόχοι και επίπεδα απόδοσης
- Προϊόντα, κατανομή και υποστήριξη στην εξυπηρέτηση

Εξετάζοντας τους παράγοντες αυτούς, διαπιστώνει κανείς ότι η μειωμένη απόδοση των πωλητών οφείλεται:

1. στη διοίκηση (π.χ ανταμοιβές και κίνητρα, κλίμα κινητοποίησης, υποστήριξη για προαγωγή, εποπτεία και καθοδήγηση)
2. στον ίδιο τον εργαζόμενο (γνώση, ικανότητα, στόχοι και επίπεδα απόδοσης) και
3. σε εξωγενείς παράγοντες (προϊόντα, χαρακτηριστικά της αγοράς και του ανταγωνισμού).

Εντύπωση προκαλεί η έμφαση που δίνεται στην έννοια των κινήτρων καθώς γίνεται λεπτή διαφοροποίηση στο κλίμα κινητοποίησης και στις ανταμοιβές /κίνητρα. Επίσης, μέσα από την παράθεση αυτή γίνεται αντιληπτή η στενή σχέση κινήτρων και απόδοσης στο χώρο των πωλήσεων. Η διοίκηση των πωλήσεων επιδιώκει να δώσει κίνητρα στους πωλητές έχοντας ως απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης τους και κατ' επέκταση τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών της εταιρείας.

Σχετική μελέτη που εξέτασε τις τεχνικές παρώθησης των πωλητών ήταν των Berry & Abrahamsen (1981). Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από 236 αντιπροσώπους βιομηχανικών προϊόντων να κατατάξουν κάποιες τεχνικές παρώθησης ως προς τη σημαντικότητά τους. Οι τιμές της κλίμακας ήταν χαμηλή, μέτρια, υψηλή σημαντικότητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι:

- η εκπαίδευση στις τεχνικές πώλησης έχει μέτρια σημαντικότητα σε αντίθεση με την προϊόντική εκπαίδευση που αξιολογήθηκε ως υψηλής σημαντικότητας.
- όλοι οι συμμετέχοντες θεώρησαν ως υψηλής σημαντικότητας τεχνική παρώθησης την ποιότητα και την αξιοπιστία του προϊόντος.
- Η αρνητική ενίσχυση με τη μορφή των προειδοποιήσεων ή των απειλών δεν φάνηκε να κατατάσσεται στις επιθυμητές μεθόδους για τη βελτίωση της απόδοσης.

- Εάν και το ποσοστό προμήθειας των πωλήσεων αξιολογήθηκε ως υψηλής σημαντικότητας, αξιολογήθηκε χαμηλότερα σε σχέση με τη στάση του προϊσταμένου, την εικόνα και τη φήμη του, την παροχή στήριξης και υποστήριξης, την ποιότητα και αξιοπιστία του προϊόντος ή την εισαγωγή νέων προϊόντων. Αυτό το εύρημα ερμηνεύεται εν μέρει αν ληφθεί υπόψη ότι ένα υψηλό ποσοστό προμήθειας που συνοδεύεται από χαμηλής ποιότητας προϊόντα και ένα αναποτελεσματικό πρόγραμμα marketing μεταφράζεται σε χαμηλό εισόδημα για τον πωλητή, γι' αυτό πιθανότατα και ο ίδιος να θεωρεί και τους άλλους παράγοντες ως σημαντικότερους.

Τα ευρήματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι κλασικές τεχνικές παρώθησης όπως είναι ο συναγωνισμός, η αναγνώριση και τα οικονομικά κίνητρα δεν λειτουργούν τόσο ως κίνητρα όπως ένα υποστηρικτικό πρόγραμμα του marketing.

Σημαντικό ρόλο για την κινητοποίηση του πωλητή διαδραματίζουν τα εξωτερικά κίνητρα. Η θετική στάση του άμεσα προϊστάμενου σε συνδυασμό με τα διαφημιστικά προγράμματα, την εικόνα της διοίκησης στις αγορές, την εξειδικευμένη βοήθεια σε περιπτώσεις πώλησης, τα νέα, αξιόπιστα και ποιοτικά προϊόντα και το ποσοστό προμήθειας ενδυναμώνουν το ρόλο του πωλητή. Ένας πετυχημένος πωλητής με υψηλή απόδοση και υψηλά κίνητρα εργασίας γνωρίζει πολύ καλά το προϊόν του και ότι σχετίζεται με αυτό όπως αξιοπιστία, ποιότητα, φήμη, προώθηση. Εκτός όμως από το προϊόν, σημαντική κινητήριος δύναμη είναι η σχέση του με τον άμεσο προϊστάμενό του.

Τεχνικές Παρώθησης

Τεχνικές	Ποσοστό συμμετεχόντων που έδειξαν ότι οι τεχνικές είχαν αξία ως κίνητρο	Κατάταξη των τεχνικών κινήτρων ως προς την αξία
1.Περιοδικές αναφορές της απόδοσης των πωλήσεων	69	Μέτρια
2.Εκπαίδευση πάνω στις τεχνικές πώλησης	64	Μέτρια
3.Overage splitting	50	Χαμηλή
4. Στάση προϊσταμένου	95	Υψηλή

5. Συναγωνισμοί (βραχυπρόθεσμοι, με βραβεία για την επίτευξη στόχων)	38	Χαμηλή
6. Διαφημιστικά προγράμματα με στόχο τους πελάτες	88	Υψηλή
7.Πρόσκληση για τις δικές σας προτάσεις για το προϊόν, το marketing ή τα διαφημιστικά προγράμματα	64	Μέτρια
8. Εικόνα και φήμη της διοίκησης στις αγορές	98	Υψηλή
9.Αναγνώριση για εξαιρετική απόδοση (π.χ βραβεία, δημοσιότητα)	53	Χαμηλή
10.Οικονομικά κίνητρα για νέους πελάτες ή αυξημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες	79	Μέτρια
11.Υποστήριξη και στήριξη (εξειδικευμένη βοήθεια σε καταστάσεις πώλησης)	98	Υψηλή
12. Αμοιβαία εδραιωμένα μερίδια	43	Χαμηλή
13.Προειδοποιήσεις για βελτίωση της απόδοσης ή για απώλεια στη γραμμή παραγωγής	48	Χαμηλή
14.Ποιότητα και αξιοπιστία προϊόντος	100	Υψηλή
15.Εισαγωγή νέων προϊόντων	95	Υψηλή
16. Προοδευτική αύξηση της προμήθειας όσο αυξάνονται τα επίπεδα επίτευξης των πωλήσεων	71	Μέτρια
17.Επισκέψεις του προϊσταμένου χωρίς βιασύνη	74	Μέτρια
18.Προϊοντική εκπαίδευση	88	Υψηλή
19.Ποσοστό προμήθειας	93	Υψηλή

20. Προσφορές προώθησης που μπορείς να προσφέρεις στους πελάτες σου (έκπτωση ως προς την ποσότητα)	64	Μέτρια
--	----	--------

Σε δεύτερη μελέτη των ίδιων ερευνητών ζητήθηκε από 213 πωλητές να επιλέξουν 10 από ένα σύνολο 45 δηλώσεων σχετικών με τις συνθήκες εργασίας, με κριτήριο τις καταστάσεις εκείνες που τους παρωθούν να ασκήσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι για τους περισσότερους πωλητές το πιο ισχυρό κίνητρο είναι η ελευθερία να κάνουν την εργασία τους, έχοντας την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των άλλων. Υπήρξε σαφής προτίμηση από την πλευρά των ερωτηθέντων για καταστάσεις που δίνουν την ευκαιρία στους πωλητές να μαθαίνουν, να αναπτύσσονται και να ολοκληρώνονται σε θέσεις όπου υπάρχει σεβασμός, εμπιστοσύνη και χώρος για ανάπτυξη πρωτοβουλίας.

Με βάση την πυραμίδα αναγκών του Maslow, βρέθηκαν 3 ομάδες πωλητών. Κάθε ομάδα δηλαδή αποτελούταν από πωλητές με τις ίδιες ψυχολογικές ανάγκες. Η πλειοψηφία των πωλητών (56%) ανήκε στον τύπο του ανθρώπου που αναζητούσε την **αυτοπραγμάτωση**. Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της ομάδας ήταν η υψηλή ανάγκη για αυτοπραγμάτωση στην εργασία και στις δραστηριότητες της ζωής. Στην κατηγορία αυτή ανήκαν άτομα με έντονο ατομικιστικό στοιχείο και προσανατολισμένα στην επιτυχία.

Η δεύτερη ομάδα όπου συγκέντρωνε το 1/3 των ερωτηθέντων (29%) εξεδήλωνε μεγαλύτερη ανάγκη για **ασφάλεια**. Υπάρχει η υπόθεση ότι σε αυτή ανήκαν άτομα τα οποία δεν παρουσίαζαν τόσο υψηλή απόδοση στην εργασία τους όπως τα άτομα της προηγούμενης ομάδας.

Η τρίτη ομάδα αναζητούσε την αγάπη και την **αίσθηση του «ανήκειν»**. Σε αυτήν συμπεριλήφθηκαν πωλητές με υψηλή ανάγκη για σύναψη σχέσεων.

Η κατάταξη των πωλητών σε τρεις ομάδες ανάλογα με τις ψυχολογικές ανάγκες αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση αναφορικά με την κινητοποίηση των πωλητών. Αναγνωρίζοντας σε ποιά κατηγορία ανήκει ο κάθε πωλητής μπορεί να εξάγει συμπεράσματα για το συμβατό είδος πώλησης που του ταιριάζει και την αποφυγή

λανθασμένων ατόμων στη θέση του πωλητή. Για παράδειγμα με αυτή την προοπτική στους πωλητές που αναζητούν την αυτοπραγμάτωση δίνονται εργασιακά καθήκοντα που απαιτούν προκλήσεις και όχι τυποποιημένες, απλές εργασίες πώλησης.

Στην κατηγορία των πωλητών που αναζητούν την ασφάλεια, η διοίκηση επικεντρώνεται στην εδραίωση και διατήρηση της αυτοεκτίμησης και των συναισθημάτων ασφάλειας. Δεδομένου ότι η χαμηλή τους ανάγκη για σύναψη σχέσεων και η αποφυγή νέων μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην πώληση, αυτά τα άτομα τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα κομμάτι της εργασίας τους μπορεί να είναι συνηθισμένες κλήσεις σε εδραιωμένους πελάτες όπου απαιτείται χαμηλή ανάγκη για αυτοέκφραση, δημιουργικότητα και πρόκληση. Εάν τα άτομα αυτά ικανοποιήσουν την ανάγκη για ασφάλεια τότε στρέφονται στην εσωτερική τους ανάγκη για δημιουργία και ολοκλήρωση.

Οι πωλητές με υψηλή την ανάγκη για αγάπη και του «ανήκειν» επιδεικνύουν μειωμένη επιμονή σε διαδικασίες πώλησης όπως οι ψυχρές τηλεφωνικές κλήσεις, ιδιαίτερα εάν οι σχέσεις είναι απρόσωπες ή το ποσοστό επιτυχίας χαμηλό. Η διοίκηση παρέχει υψηλού βαθμού υποστήριξη για τη διατήρηση του ηθικού τους και των κινήτρων τους. Επίσης, τα άτομα αυτά χρειάζονται αρκετό χρόνο για την οικογένειά τους, την ευκαιρία να συνεργάζονται με ανθρώπους με τους οποίους συνδέονται και την αναγνώριση. Τα άτομα αυτά προτιμούν ευκαιρίες για αυτοέκφραση. Εάν και έχουν χαμηλή ιδέα για τον εαυτό τους, δεν παρουσιάζονται ως ανασφαλή όπως η προηγούμενη ομάδα. Από τη στιγμή που οι ανάγκες για αγάπη, αυτοεκτίμηση και «ανήκειν» ικανοποιηθούν, τα άτομα αυτά εκδηλώνουν χαρακτηριστικά δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης.

4.11 Επαγγελματική ικανοποίηση των πωλητών

Τόσο οι Berry & Abrahamsen (1981) όσο και οι Churtchill et al (1976) εξετάζοντας την επαγγελματική ικανοποίηση του δυναμικού των πωλήσεων κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα.

Ειδικότερα, υποστήριξαν ότι οι πωλητές είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους όταν η διοίκηση τους παρέχει επαρκή βοήθεια και υποστήριξη με διάφορες μορφές

όπως είναι η τεχνική υποστήριξη, η ενημέρωση και η εκπαίδευση ιδιαίτερα όταν έρχονται αντιμέτωποι με ασυνήθιστα προβλήματα στην εργασία τους. Είναι ικανοποιημένοι με το επάγγελμά τους και φαίνεται ότι δεν απαιτούν συχνή επαφή με τον διευθυντή πωλήσεων. Σημαντικό για την τόνωση του ηθικού τους είναι η ουσιαστική παρά η συχνή επαφή. Διαφαίνεται ότι επιθυμούν περισσότερο την υποστηρικτική εποπτεία από την πλευρά του προϊστάμενου τους, με τη μορφή προσφοράς βοήθειας και όχι κατευθυντικής εποπτείας. Στην τελευταία περίπτωση αναφορά γίνεται στις σαφείς οδηγίες που δίνει ο προϊστάμενος στους πωλητές σχετικά με το πότε, πού και πώς θα κάνουν την εργασία τους.

4.12 Προτιμήσεις ανταμοιβών από την πλευρά των πωλητών

Στο χώρο των πωλήσεων η ύπαρξη ενός καθορισμένου προγράμματος αμοιβών κατέχει σημαντικό ρόλο. Το πρόγραμμά αυτό επηρεάζει τους πωλητές να πετύχουν τους εκάστοτε στόχους που θέτει η διοίκηση και κατ' επέκταση να σημειώσουν την επιθυμητή επίδοση. Μια ιδανική πολιτική αμοιβών οδηγεί τους πωλητές σε μια ισορροπημένη προσπάθεια πώλησης. Παράλληλα βοηθάει στην προσέλκυση αλλά και τη διατήρηση μιας υψηλής ποιότητας δύναμη πωλητών στην οργάνωση. Σημαντικό για την εξέλιξη των εργαζομένων σε υψηλής ποιότητας πωλητές είναι τόσο το επίπεδο όσο και το είδος των αμοιβών.

Τα αποτελέσματα ερευνών όσον αφορά την επίδραση που έχουν διάφορα είδη ανταμοιβών στην απόδοση είναι αντιφατικά. Ενδεικτικά, ο Oliver (1974) ανέφερε ότι η εξωτερική κινητοποίηση, όπου αξία δίνεται στο αποτέλεσμα, υπήρξε προβλεπτικός παράγοντας της απόδοσης σε σχέση με την εσωτερική κινητοποίηση, όπου αξία δίνεται στις πράξεις. Αντίθετα, ο Tyagi (1985) ανέφερε ότι οι εσωτερικές παρωθήσεις είχαν μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση συγκριτικά με τα εξωτερικά κίνητρα (Chonko, Lawrence, Tanner & Weeks, 1992).

Η έρευνα των Chonko, Lawrence, Tanner, & Weeks (1992) που διεξήχθη σε ένα μεγάλο εύρος πωλητών με συμμετοχή 24,9%, τους ζητήθηκε να κατατάξουν πέντε διαφορετικά συστήματα αμοιβών τα οποία ήταν:

- αυξήσεις στο μισθό,
- ευκαιρίες προαγωγής,
- αναγνώριση,

- αμοιβές κινήτρων (incentives rewards),
- πρόσθετες παροχές.

Επιπλέον, κλήθηκαν να επιλέξουν το είδος της αμοιβής που επιθυμούσαν περισσότερο από δέκα ζευγαρωτούς συνδυασμούς αμοιβών. Στη συνέχεια κατέγραψαν την ισχύ των επιλογών τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι **αυξήσεις** είναι σημαντικότερες από όλες τις άλλες εναλλακτικές αμοιβές. Όσον αφορά την κατάταξή τους με βάση το βαθμό σπουδαιότητας, μετά τις αυξήσεις, ακολουθούσαν οι ευκαιρίες προαγωγής, οι πρόσθετες παροχές, οι αμοιβές κινήτρων και τέλος η αναγνώριση. Όσον αφορά την ισχύ της προτίμησής τους, οι πωλητές δήλωσαν ισχυρή πεποίθηση για τις αυξήσεις, χωρίς να εμφανίζουν την ίδια ισχυρή πεποίθηση για τις άλλες αμοιβές.

Μια πιθανή ερμηνεία που δίνεται στην υψηλή αποτίμηση των αυξήσεων στο μισθό είναι η απογοήτευσή τους από την ανικανότητά τους να αποκτήσουν άλλες αμοιβές. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και από τον Alderfer (1972), ο οποίος επισήμανε ότι ένα άτομο μπορεί να επιχειρήσει να αυξήσει τις κατώτερες στην ιεραρχία ανάγκες όπως είναι ο μισθός όταν νιώθει ανίκανο να επιτύχει άλλου τύπου αμοιβές.

Ένα άλλο συναφές εύρημα της έρευνας ήταν ότι οι περισσότερο έμπειροι και μορφωμένοι πωλητές φάνηκε να προτιμούν τις αυξήσεις στο μισθό συγκριτικά με τις ευκαιρίες προαγωγής, ενδεχομένως γιατί πιστεύουν ότι δεν είναι πιθανή γι' αυτούς η προοπτική μίας προαγωγής λόγω της υφής του επαγγέλματος.

Μια άλλη πιθανή ερμηνεία που δίνεται για την φαινομενική προτίμηση στην αύξηση στο μισθό σχετίζεται με το αυτοκαθοριζόμενο ελάχιστο ανώτατο ύψος των χρηματικών αμοιβών. Όσο οι πωλητές επιτυγχάνουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο αμοιβής που τους επιτρέπει οικονομική ασφάλεια, κάθε επιπρόσθετη χρηματική αύξηση προκαλεί μία μειωμένη προσαυξανόμενη αξία. Στην περίπτωση αυτή δεν είναι ασυνήθιστο οι πωλητές να θέτουν σε υψηλότερη αξία μη χρηματικές αμοιβές όπως τις πρόσθετες παροχές.

Η χαμηλή σειρά σπουδαιότητας στην «αναγνώριση» οφείλεται είτε στο γεγονός ότι είναι ανέφικτη, είτε θεωρείται τόσο κοινή που δεν εκλαμβάνεται ως ένα μέσο διαφοροποίησης ανάμεσα στα επίπεδα απόδοσης. Συν τοις άλλοις, η αναγνώριση στα μάτια των πωλητών

μπορεί να αποτελεί στιγμιαία αξία σε αντίθεση με το μισθό που έχει μακροχρόνια, υλική αξία.

Όπως γίνεται κατανοητό ο σχεδιασμός μιας πολιτικής αμοιβών για πωλητές δεν είναι απλός. Η επιτυχία της έγκειται στη συμβατότητα διαφόρων αμοιβών με τα κίνητρα και στόχος της είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πωλητών, της διοίκησης και της οργάνωσης. Όσο περισσότερο στηρίζεται μια εταιρεία στο δυναμικό των πωλητών της τόσο σε υψηλότερες τιμές κυμαίνεται το επίπεδο των αμοιβών της (Chonko, Lawrence, Tanner & Weeks, 1992).

4.13 Είδη πωλητών

Μία άλλη παράμετρος είναι το είδος των πωλητών, καθώς υπάρχουν πολλά και διαφορετικά είδη πώλησης.

Η πρώτη προσπάθεια ταξινόμησης των βιομηχανικών πωλήσεων έγινε από τον McMurray (1961), ο οποίος διέκρινε πέντε τύπους πωλητών ανάλογα με τις δραστηριότητες τους.

- Είναι ο διανομέας ο οποίος διανέμει και παραδίδει το προϊόν στον πελάτη,
- ο λήπτης παραγγελίας που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και παίρνει την παραγγελία,
- ο τεχνικός πωλητής που ασχολείται με εξειδικευμένα, τεχνολογικά προϊόντα τα οποία προωθεί σε βιομηχανικούς πελάτες,
- ο δημιουργός ζήτησης που συμβάλει στην δημιουργία ζήτησης για ένα νέο προϊόν της εταιρείας τους και τέλος,
- ο πωλητής - «ιεραπόστολος».

Ο πωλητής «ιεραπόστολος» (missionary) δεν παίρνει παραγγελίες αλλά προσπαθεί να ενημερώσει για τα προϊόντα της εταιρείας που αντιπροσωπεύει και να χτίσει τη φήμη της.

Ο Newton (1969) διέκρινε τέσσερις τύπους πωλητών. Συγκεκριμένα είναι:

- ο εμπορικός πωλητής,
- ο τεχνικός πωλητής,
- ο πωλητής σε νέους πελάτες και
- ο πωλητής - ιεραπόστολος.

Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στον πωλητή-ιεραπόστολο καθώς σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη το οποίο αποτελεί αντικείμενο της έρευνάς μας.

Ο ιατρικός επισκέπτης επισκέπτεται τους γιατρούς σε τακτική βάση χωρίς προγραμματισμένες συναντήσεις προκειμένου να τους πείσει να συνταγογραφούν στους ασθενείς τους τα φάρμακα της εταιρείας τους. **Κύριες μέθοδοι πειθούς** είναι:

- η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και η παροχή επιστημονικών πληροφοριών σχετικών με τα φάρμακα της εταιρείας.

Απώτερος στόχος του είναι η **αύξηση της ζήτησής** τους στα φαρμακεία ή τις φαρμακαποθήκες, πετυχαίνοντας τους στόχους που έχουν τεθεί από τον άμεσο προϊστάμενό του. Ένας τρόπος για να ελέγξει εάν οι ιατροί συνταγογραφούν τα φάρμακα που τους προωθεί είναι να αναπτύξει δίκτυο επικοινωνίας με τους φαρμακοποιούς του τομέα ευθύνης του. Άρα στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται και η επαφή με τα φαρμακεία.

Ταξινόμηση των διαφορετικών τύπων πωλητών έγινε στις ΗΠΑ και από τον Moncrief (1986). Αυτός διέκρινε τους πωλητές

- στον πωλητή που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς,
- στον λήπτη παραγγελιών,
- στον πωλητή «ιεραπόστολο»,
- στον πωλητή που εξυπηρετεί εμπορικές επιχειρήσεις και στους διανομείς.

Και αυτός αναφέρεται στον πωλητή «ιεραπόστολο», ταυτίζοντάς τον με τον αντίστοιχο τύπο πωλητή που είχαν προτείνει οι McMurray (1961) και Newton (1969). Ο πωλητής αυτής της κατηγορίας παρουσιάζει το προϊόν στον έμμεσο και όχι στον άμεσο πελάτη, δεν κλείνει παραγγελίες, όπως άλλωστε έχει ήδη αναφερθεί από τους προηγούμενους μελετητές και δεν παρέχει υποστήριξη μετά την πώληση.

Τέλος, οι Αυλωνίτης, Κουρεμένος, Κρίντας και Αποστολόπουλος (1992) βρήκαν τους ίδιους τύπους πωλητών με την έρευνα του 1986 με τη διαφορά ότι τα κριτήρια που χρησιμοποίησαν βασίστηκαν όχι στα κριτήρια πρόσληψης αλλά στις βασικές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι πωλητές μετά την πρόσληψή τους.

Οι πωλητές – ιεραπόστολοι προσεγγίζουν τους έμμεσους πελάτες της επιχείρησης με σκοπό να αγοράσουν από τους άμεσους πελάτες. Επίσης, παρέχουν βοήθεια στις προσωπικές πωλήσεις των πελατών τους (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων πωλητών– ιεραποστόλων που σχετίζονται με την απόδοσή τους τόσο ο Newton (1969) όσο και οι Churchill, Ford & Walker (1997) αναφέρουν ότι στην ιεραποστολική πώληση δεν έχει τόσο σημασία η ενσυναίσθηση, η γνώση του πελάτη, η ωριμότητα και η προηγούμενη εμπειρία. Αντίθετα, σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η νεότητα, η ενεργητικότητα, η επιμονή πολλών επισκέψεων στους πελάτες, η πειστικότητα και η ευχέρεια του λόγου.

Διαφορετικά είδη πώλησης συνεπώς σημαίνει και υιοθέτηση διαφορετικών πρακτικών σε βασικούς τομείς δράσης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Εστιαζόμενοι σε έναν τύπο πωλητή, τον ιεραπόστολο γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, αμοιβής, εποπτείας, αξιολόγησης και ελέγχου.

Στις περιπτώσεις πρόσληψης η διοίκηση τείνει να αναζητά τους υποψήφιους πωλητές που θα ασχοληθούν με την ιεραποστολική πώληση σε έμμεσες πηγές άντλησης υποψηφίων όπως είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας παρά μέσα από άμεσες πηγές όπως είναι οι προσωπικές γνωριμίες.

Μπορεί οι εμπορικές πωλήσεις να υπερτερούν σε μέγεθος συγκριτικά με τις ιεραποστολικές αλλά οι τελευταίες παρουσιάζουν έναν υψηλότερο βαθμό εξειδίκευσης όσον αφορά τον τομέα και την γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα ένας ιατρικός επισκέπτης αναλαμβάνει να προωθήσει συγκεκριμένο είδος φαρμάκων στους ιατρούς συγκεκριμένων περιοχών. Άλλωστε ένα από τα πρωταρχικά κριτήρια για έναν καλό πωλητή-ιεραπόστολο είναι η καλή κάλυψη της αγοράς και ο επαρκής βαθμός τηλεφωνικών πωλήσεων (Newton, 1973). Τα κριτήρια αυτά έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση του πωλητή.

Αναφορικά με την εκπαίδευση οι πωλητές ιεραπόστολοι όπως και οι εμπορικοί πωλητές λαμβάνουν περισσότερα είδη εκπαίδευσης (π.χ κλασική εκπαίδευση, on the job training) συγκριτικά με τους τεχνικούς πωλητές. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αρχική και την κλασική εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα (όπως είδαμε και στην πρώτη ενότητα της εργασίας). Στις εσωτερικές εκπαιδεύσεις σε τάξη, οι εισηγητές

συχνά είναι το ανώτερο, εξειδικευμένο προσωπικό πωλήσεων. Σημαντικό κομμάτι των εκπαιδεύσεων πέρα από τη γνώση του προϊόντος είναι η καλή γνώση της αγοράς, των πελατών καθώς και κάποιες χρήσιμες πληροφορίες σχετικές με τον χειρισμό των πωλήσεων.

Σε θέματα αμοιβής έχει παρατηρηθεί σημαντική διαφορά ανάμεσα στα διαφορετικά είδη πώλησης και στις μεθόδους αμοιβής. Ειδικότερα, στην περίπτωση των πωλητών-ιεραπόστολων η διοίκηση χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό έναν συνδυασμό συστημάτων αμοιβής όπως το μισθό με την προμήθεια ή/ και το bonus.

Η διοίκηση των πωλητών – ιεραποστόλων δεν δίνει τόσο μεγάλη σημασία στην εποπτεία του δυναμικού πωλήσεων. Ιδιαίτερα στους έμπειρους πωλητές θεωρείται ότι η στενή διαπροσωπική εποπτεία δεν συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους

Τέλος, η απόδοση αξιολογείται με βάση τη διαχείριση των πωλήσεων στον τομέα ευθύνης του κάθε ιατρικού επισκέπτη και στη λήψη εκτελεστικών αποφάσεων (executive judgements). Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης δε βασίζεται τόσο στις δεξιότητες πώλησης.

Εάν και στην ενότητα αυτή εξετάσθηκε κατά κύριο λόγο η ιεραποστολική πώληση, είναι εμφανές ότι διαφορετικοί τύποι πωλητών απαιτούν και διαφορετικές πρακτικές διοίκησης. Η δυσκολία της διοίκησης έγκειται στην αναγνώριση και την εφαρμογή των παραγόντων που κινητοποιούν τους πωλητές ανάλογα με το είδος τους. Στην παρούσα μελέτη το ενδιαφέρον εστιάζεται στους ιατρικούς επισκέπτες.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η συγκεκριμένη επαγγελματική κατηγορία ανάμεσα σε άλλα είδη πωλητών καθώς και σε άλλα επαγγέλματα.

5. Μελέτη Περίπτωσης

Στην παρούσα μελέτη εξετάζουμε τα κίνητρα των ιατρικών επισκεπτών. Η επιλογή της συγκεκριμένης επαγγελματικής κατηγορίας δεν είναι τυχαία καθώς οι ιατρικοί επισκέπτες ασκούν ένα επάγγελμα με υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και βιώνουν συχνά συναισθήματα απόρριψης, αποθάρρυνσης και αποτυχίας όταν δεν έχουν πετύχει το στόχο τους. Συνεπώς, είναι επιτακτική η ανάγκη για ενθάρρυνση και κινητοποίηση των ιατρικών επισκεπτών από τη διοίκηση συγκριτικά με άλλα επαγγέλματα όπου η άσκησή τους δεν περιλαμβάνει τη βίωση τόσο αρνητικών συναισθημάτων αλλά ούτε το άγχος για την επίτευξη ενός στόχου, ο οποίος καθορίζει το ύψος των οικονομικών απολαβών τους.

Η ύπαρξη ενός συστήματος στόχων πωλήσεων βοηθάει τη διοίκηση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των μέτρων παρώθησης που εφάρμοσε, βασιζόμενη στο ποσοστό επίτευξης των στόχων που σημείωσαν οι ιατρικοί επισκέπτες. Σε άλλα υποστηρικτικού τύπου επαγγέλματα είναι δύσκολο να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός μοντέλου κινήτρων από τη στιγμή που δεν υπάρχουν ξεκάθαροι ποσοτικοί στόχοι στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Στην επιλογή του συγκεκριμένου επαγγέλματος συνηγορεί το ότι συγκαταλέγεται στην ευρύτερη κατηγορία των επαγγελματιών πώλησης. Οι εταιρείες συχνά τείνουν να επενδύουν περισσότερο και να εφαρμόζουν νέες πρακτικές διοίκησης σε άτομα των πωλήσεων παρά σε υποστηρικτικό προσωπικό που η υψηλή του απόδοση δεν συνεπάγεται απαραίτητα την αύξηση των κερδών της εταιρείας.

Το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη όμως διαφοροποιείται από τα κλασσικού τύπου πώλησης επαγγέλματα. Συγκεντρώνει χαρακτηριστικά που το καθιστούν ακόμη πιο δύσκολο στην άσκησή του συγκριτικά με τα άλλα επαγγέλματα πώλησης. Ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας της φαρμακοβιομηχανίας, η έμμεση μορφή πώλησης, ο μειωμένος διαπροσωπικός έλεγχος που ασκείται από τη διοίκηση, ο έμμεσος έλεγχος από τον αριθμό των πωλήσεων που σημειώνουν, η δυσκολία υπολογισμού του ακριβούς αριθμού πωλήσεων φαρμάκων ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, η συνέχιση της σχέσης με τον ιατρό στο χρόνο, η καλλιέργεια της αλληλοεκτίμησης, η εξασφάλιση της πιστότητας

του ιατρού καθώς και το ωράριο είναι παράγοντες που καθιστούν το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη σύνθετο, γεμάτο προκλήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας φαρμάκων, τόσο δηλαδή το ανταγωνιστικό κλίμα και τις τάσεις της αγοράς για εξειδικευμένο προσωπικό όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επαγγέλματος του ιατρικού επισκέπτη, γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα ενός μοντέλου κινήτρων, εξειδικευμένου στο συγκεκριμένο τύπο πωλητών που να εξυπηρετεί τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης οργάνωσης.

Μια τέτοιου είδους προσέγγιση διαφοροποιείται από την ισχύουσα άποψη ότι κάθε εργαζόμενος έχει τα δικά του ατομικά χαρακτηριστικά άρα θα πρέπει να εντοπιστούν στον κάθε εργαζόμενο χωριστά οι ανάγκες και να του δοθούν κίνητρα για την ικανοποίηση τους. Η προσέγγιση αυτή χωρίς να θεωρείται λανθασμένη μπορεί να αποβεί πολύ χρονοβόρα για τις επιχειρήσεις. Άλλωστε πολλές φορές δεν εξυπηρετεί την ίδια τη διοίκηση η οποία διαμορφώνει μια πολιτική κινήτρων και παροχών για ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων συγκεκριμένου επαγγελματικού τομέα, χωρίς όμως συχνά να λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές του ανάγκες.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης γίνεται προσπάθεια σύνδεσης του επαγγέλματος του ιατρικού επισκέπτη με συγκεκριμένη τυπολογία κινήτρων. Επιπλέον, επιχειρείται συσχέτιση των κινήτρων με άλλες μεταβλητές όπως η επαγγελματική ικανοποίηση και η απόδοση δεδομένου ότι στόχος των επιχειρήσεων είναι να δίνουν κίνητρα προκειμένου να αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων τους ή και το αντίστροφο να φροντίζουν δηλαδή το προσωπικό τους να είναι ικανοποιημένο με την προοπτική ότι η ικανοποίηση τους σε κάποιες διαστάσεις εργασίας μπορεί να αποτελέσουν κίνητρα εργασίας.

Επιτυχημένη επιχείρηση δεν είναι μόνο η επιχείρηση η οποία δίνει κίνητρα και παρέχει επαγγελματική ικανοποίηση στο προσωπικό της αλλά εκείνη που μέσω αυτών των πολιτικών πετυχαίνει την υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων της, η οποία μεταφράζεται σε υψηλότερα κέρδη για την επιχείρηση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται στην παρούσα μελέτη είναι: Ποιά είναι τα κίνητρα των ιατρικών επισκεπτών; Ποιές διαστάσεις δεν τους ικανοποιούν στην άσκηση του

επαγγέλματός τους; Τί κίνητρα έχουν και ποιές διαστάσεις δυσαρεστούν τους «επιτυχημένους» και τους «αποτυχημένους» ιατρικούς επισκέπτες;

Επιπλέον, παράγοντες όπως η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής, η διοίκηση της εταιρείας, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας και το ωράριο επηρεάζουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης;

Για να απαντηθούν τα πιο πάνω ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε στους ιατρικούς επισκέπτες της ιδιωτικής εταιρείας “ Arriani Pharmaceuticals S.A.”.

Arriani Pharmaceuticals S.A.

Η Arriani Pharmaceuticals S.A. ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1996 και είναι σήμερα μία από τις σημαντικότερες φαρμακευτικές εταιρίες της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η ευρεία και διαρκώς εμπλουτιζόμενη γκάμα πρωτοποριακών προϊόντων σε συνδυασμό με τις σταθερές συνεργασίες και τις ηθικές εταιρικές πρακτικές αποτελούν τα βασικά πλεονεκτήματα της εταιρίας και το κλειδί για τη διαρκή της ανάπτυξη.

Η εταιρεία διοικείται από μια ομάδα στελεχών με εξαιρετικά ακαδημαϊκά προσόντα και σημαντική εμπειρία στον φαρμακευτικό κλάδο. Η αφοσίωση και η δημιουργικότητά τους σε συνδυασμό με την επιχειρηματική σύνεση και τις διοικητικές τους ικανότητες, έχουν διαμορφώσει το επιτυχημένο προφίλ της εταιρείας από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της.

Οικονομικά στοιχεία

Η Arriani Pharmaceuticals S.A. διακρίνεται για την υγιή οικονομική της βάση, τη σταθερά ανοδική πορεία και τον εντυπωσιακό ρυθμό ανάπτυξής της. Τα επιτυχημένα προϊόντα, οι στρατηγικές συνεργασίες και η κατανόηση των μεταβαλλόμενων αναγκών του φαρμακευτικού κλάδου αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη θετική οικονομική της απόδοση. Χάρη στις καίριες επιχειρηματικές αποφάσεις και στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων της, η εταιρεία προχωρά με σταθερά βήματα στην επίτευξη των οικονομικών στόχων της.

5.1 ΜΕΘΟΔΟΣ

5.1.1 Δείγμα

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 30 ιατρικούς επισκέπτες της ιδιωτικής εταιρείας από τους οποίους 23 (το 76%) είναι άνδρες και 7 (το 21%) γυναίκες. Η ηλικία των υποκειμένων κυμάνθηκε από 20 έως 49 έτη και βρέθηκε ότι 8 (το 27 %) από τους συμμετέχοντες ήταν 20-29 ετών, 2 (το 6%) άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία των 40-49 ετών ενώ οι περισσότεροι ιατρικοί επισκέπτες (20, το 67%) ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία των 30- 39 ετών.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, υπήρχε κάποιο ποσοστό αντιπροσώπευσης από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης που εκτείνονταν από το απολυτήριο Λυκείου μέχρι και το Μεταπτυχιακό τίτλο. Ειδικότερα, 8 ιατρικοί επισκέπτες (το 27%) ήταν απόφοιτοι Λυκείου και 9 (το 30%) ήταν πτυχιούχοι ΙΕΚ. Μικρότερη αντιπροσώπευση παρατηρήθηκε στις άλλες κατηγορίες όπου 5 (το 17%) ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ και 4 (το 13%) ήταν πτυχιούχοι Master και πτυχιούχοι ΤΕΙ.

Τέλος, αναφορά γίνεται και στα έτη προϋπηρεσίας των ιατρικών επισκεπτών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ιατρικών επισκεπτών φάνηκε ότι είναι νέοι στο επάγγελμα αφού 12 (το 40%) είχε από καθόλου έως 1 έτος προϋπηρεσία και 10 (το 33%) είχαν από 1 έως 4 χρόνια προϋπηρεσία στο χώρο των φαρμάκων. Πέντε (το 17%) είχαν 4 έως 10 χρόνια προϋπηρεσία ενώ 3 (το 10%) είχαν πάνω από 10 χρόνια.

5.1.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επελέγη η χρήση ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αυτό χωρίζεται σε τρεις επιμέρους ενότητες και αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, την αξιολόγηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των υποκειμένων, την εμπλοκή τους με την εργασία τους καθώς και τα χαρακτηριστικά της ίδιας τους της προσωπικότητας.

Τα υποκείμενα σύμφωνα με τις οδηγίες που αναγράφονται στην αρχή του ερωτηματολογίου, καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα X στην απάντηση που τα αντιπροσωπεύει.

Στην πρώτη θεματική ενότητα με τίτλο «Δημογραφικά στοιχεία», ο εξεταζόμενος καλείται να δώσει κάποιες πληροφορίες αναφορικά με το φύλο του, την ηλικία του, το μορφωτικό του επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας.

Στο δεύτερο μέρος, το οποίο έχει τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση», γίνεται χρήση 8 προτάσεων που αφορούν κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας. Το άτομο καλείται να επιλέξει το βαθμό ικανοποίησης του ως προς τις πλευρές της τωρινής του εργασίας μέσω μιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση: 1 = «Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η», 2 = «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η», 3 = «Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η», 4 = «Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η». Επιπλέον, σε αυτό το μέρος γίνεται και ιεράρχηση των κινήτρων των ιατρικών επισκεπτών.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου συνιστούν σύνθεση ερωτήσεων προερχόμενων από τα ερωτηματολόγια JOB SATISFACTION (P.Warr, J. Cook, T. Wall, 1979), JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI) και JOB IN GENERAL SCALE (Irronson et al., 1989).

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο φέρει τον γενικό τίτλο «Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας», αποτελείται από ερωτήσεις που στηρίζονται σε ένα ευρέως διαδεδομένο ερωτηματολόγιο το οποίο κατασκευάστηκε από τον ψυχολόγο Warren Norman, το 1963. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει τον τίτλο “Big Five Personality Test” και βασίζεται στη θεωρία των πέντε βασικών διαστάσεων της προσωπικότητας κάθε ανθρώπου. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- 1) εξωστρέφεια vs εσωστρέφεια,
- 2) συνεργατικότητα vs ανταγωνιστικότητα,
- 3) ευσυνειδησία vs ασυνειδησία,
- 4) συναισθηματική σταθερότητα vs συναισθηματική αστάθεια και
- 5) άνοιγμα σε νέες εμπειρίες vs αποφυγή νέων εμπειριών.

Το ερωτηματολόγιο προσωπικότητας Big Five είναι ένα έγκυρο και αξιόπιστο μέσο, πράγμα που επιβεβαιώνεται από τη συχνή χρήση του σε αξιολογικές έρευνες και μελέτες. Αποτελείται από 30 ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες το υποκείμενο καλείται να σημειώσει την απάντηση που το αντιπροσωπεύει. Κάθε ερώτηση βαθμολογείται με κλίμακα από 1 έως 5.

5.1.3 Εργαλεία Μέτρησης

Ο στατιστικός έλεγχος που χρησιμοποιήθηκε στο δεύτερο μέρος για την ιεράρχηση των κινήτρων ήταν του Kendall's tau. Τα αποτελέσματα όσον αφορά το ερωτηματολόγιο των κινήτρων έδειξαν ότι υπήρξε θετική, πολύ ισχυρή, στατιστικά σημαντική συσχέτιση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων που αφορούσαν μόνο τις δυνατότητες και ευκαιρίες για προαγωγή.

Στην κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκε ότι υπήρξε αρνητική, ισχυρή, στατιστικά σημαντική συσχέτιση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων για περισσότερη ή συχνότερη αναγνώριση-ηθική ανταμοιβή για τις επιτυχίες τους.

5.1.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Αρχικά η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με τους προϊσταμένους της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας, τους ενημέρωσε σχετικά με τη φύση, το σκοπό και τη θεματική της συγκεκριμένης εργασίας και συμφώνησαν να διεξαχθεί η έρευνα. Στη συνέχεια, οι εκάστοτε προϊστάμενοι ήρθαν σε συνεννόηση με τους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων προκειμένου η ερευνήτρια να μπορέσει να κάνει τη χορήγηση των ερωτηματολογίων.

Αφού υπήρξε συναίνεση όλων των προϊσταμένων ξεκίνησε η διαδικασία χορήγησης των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια στο κάθε άτομο χωριστά. Ο κάθε συμμετέχων ενημερωνόταν ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν κομμάτι της διπλωματικής εργασίας της ερευνήτριας και δινόταν ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητα της συμβολής του / της στην έρευνα.

Διευκρινιζόταν ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και πως μοναδικό σημείο στο οποίο εφίστατο η προσοχή ήταν στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη ειλικρίνεια κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων προκειμένου αφενός να έχει και κάποιο νόημα η ίδια η κατανάλωση ενέργειας και χρόνου για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ίδιο τον συμμετέχοντα και αφετέρου οι πληροφορίες να έχουν πρακτική χρησιμότητα για την ερευνήτρια. Ενθαρρυντικό προς αυτή την κατεύθυνση υπήρξε το γεγονός ότι είχε καταστεί κάτι περισσότερο από σαφές στους συμμετέχοντες πως κάθε πληροφορία θα παρέμενε ανώνυμη και για την ίδια την ερευνήτρια, εφόσον το ερωτηματολόγιο θα ήταν ανώνυμο και η ίδια θα χειριζόταν μόνο αριθμητικά τις πληροφορίες, αλλά και απόρρητη για οποιοδήποτε άλλο άτομο, πολύ περισσότερο δε για τα προϊστάμενα άτομα (καθώς οι πληροφορίες αφορούσαν τη γνώμη και τα συναισθήματα των εργαζομένων για τη δουλειά τους, γεγονός που αν κοινοποιούνταν θα μπορούσε να επιφέρει κάλλιστα αρνητικές συνέπειες).

Επιπλέον, υπήρξε σαφής καθοδήγηση των συμμετεχόντων ως προς τα εξής δυο πράγματα :
α) ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα έπρεπε να γίνει από το κάθε άτομο μόνο του, χωρίς συζητήσεις με παριστάμενα άτομα κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ή και να μεταβάλλουν τις απαντήσεις τους και β) ότι θα πρέπει τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια να παραδίδονται στα χέρια της ίδιας της ερευνήτριας και μόνο. Η τελευταία οδηγία αποσκοπούσε στο να καταστεί δυνατή από την ερευνήτρια η συλλογή των ερωτηματολογίων έγκαιρη και αποτελεσματική.

5.2 ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Βρέθηκε ότι οι πέντε πρώτοι παράγοντες που κινητοποιούν τους ιατρικούς επισκέπτες είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας (M:4,28, S:120), η αίσθηση του ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται (M:6,46, S:181), το επίπεδο των αποδοχών (M:6,71, S:188), η δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα (M:7, S:196) και οι κοινωνικές επαφές και η επικοινωνία με τους συναδέλφους (M: 8,14, S:228). Οι χαμηλές βαθμολογίες στο μέσο όρο και στο σύνολο, όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα, υποδηλώνουν ότι οι διαστάσεις αυτές των κινήτρων έχουν υψηλό βαθμό σπουδαιότητας (όπου 1: πολύ υψηλός βαθμός σπουδαιότητας και 19: πολύ χαμηλός βαθμός σπουδαιότητας).

ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

Κίνητρα	S	SD	M	d
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	120	4,23	4,28	2
αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται	181	4,53	6,46	6,5
επίπεδο αποδοχών	188	5,36	6,71	6
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	196	4,94	7	5,5
κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους	228	4,62	8,14	7
δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης	228	5,22	8,14	8
ευκαιρίες για προαγωγή	234	5,35	8,36	8
έμμεσες παροχές-bonus	253	5,19	9,03	6,5
συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	261	5,01	9,32	8,5
ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	263	5,41	9,39	9
ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση	283	3,99	10,11	10
συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	325	5,61	11,61	12,5
αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη στην εταιρεία	326	5,84	11,64	12,5
συστηματικό feedback	358	3,41	12,78	13
σαφήνεια στόχων	360	3,48	12,86	13
συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	362	3,69	12,93	13,5
ευγενής συναγωνισμός και άμιλλα με συναδέλφους	379	4,67	13,53	15
ωράριο	379	5,5	13,53	15
καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	390	3,99	13,93	14,5

Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα είναι ότι ο μέσος όρος για την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας (M:4,28) απέχει σημαντικά από την αμέσως επόμενη διάσταση, την αίσθηση ανήκειν σε μία εταιρεία που εξελίσσεται (M:6,46). Αντίθετα, εξετάζοντας τη μεταξύ διαφορά των κινήτρων διαδοχικά, διαπιστώνεται ότι δεν ξεπερνάει τη μονάδα. Συνεπώς, το βασικότερο κίνητρο για τους ιατρικούς επισκέπτες με διαφορά συγκριτικά με τα άλλα κίνητρα είναι η *ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας*.

Τα αποτελέσματα όσον αφορά το ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης έδειξαν ότι οι ιατρικοί επισκέπτες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε θέματα μισθού, ταχύτητας της εταιρείας στην αντιμετώπιση αλλαγών, παροχές-bonus, σε θέματα εκπαίδευσης και δυνατότητες προαγωγής. Ειδικότερα, ζητούν καλύτερο μισθό (M:5,36 ,S:150), μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών, καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus, μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και περισσότερες δυνατότητες προαγωγής. Οι χαμηλές βαθμολογίες στο μέσο όρο και στο σύνολο υποδηλώνουν το μεγάλο βαθμό επαγγελματικής δυσαρέσκειας (όπου 1: πολύ υψηλός βαθμός επαγγελματικής δυσαρέσκειας και 18: πολύ υψηλός βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης).

Ιεραρχώντας τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης με βάση τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι οι διαστάσεις εκείνες που απέχουν σημαντικά από τις επόμενες υποδηλώνοντας την ισχύ τους είναι ο καλύτερος μισθός και η μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών. Είναι και οι κυριότεροι παράγοντες που δυσαρεστούν τους ιατρικούς επισκέπτες.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης:

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

Διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	S	SD	M	d
καλύτερος μισθός	150	5,61	5,36	2,5
μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών	181	4,24	6,46	6
καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus	203	5,09	7,25	5
μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	210	4,95	7,5	7,5
περισσότερες δυνατότητες προαγωγής	238	4,71	8,5	7,5
μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας	241	4,46	8,61	9
συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	242	4,98	8,64	8
μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	245	5,27	8,75	8

συστηματικότερη αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης	252	5,54	9	9
συχνότερο feedback	255	3,85	9,11	10
καλύτερη συνεργασία	257	4,97	9,18	8
καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων & διοίκησης	271	4,94	9,68	11
μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	278	3,94	9,93	9
καλύτερη επικοινωνία με συναδέλφους	308	4,06	11	10,5
μεγαλύτερη αυτονομία στα καθήκοντα	337	4,02	12,04	13
μικρότερος ανταγωνισμός με συναδέλφους	355	4,69	12,68	14
μεγαλύτερη ποικιλία στα καθήκοντα	359	4,85	12,82	14,5
καλύτερο ωράριο	406	4,69	14,5	16

5.2.1 Τα κίνητρα των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Τα αποτελέσματα για τους πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο τους έδειξαν ότι τα πέντε κυριότερα κίνητρα γι' αυτούς είναι:

- η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας,
- η δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα,
- η αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται,
- οι κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους
- και το επίπεδο αποδοχών.

Οι παράγοντες με την μικρότερη τυπική απόκλιση ήταν η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας που κατηγοριοποιήθηκε ως πρωταρχικό κίνητρο και η καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση. Με σημαντική διαφορά σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις κινήτρων, πρωταρχική θέση στις προτιμήσεις των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών ως κίνητρα παρουσιάζουν η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας και η δυνατότητα αυτονομίας.

Τα κίνητρα των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Κίνητρα	S	SD	M	d
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	8	0,55	1,6	2
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα	27	4,93	5,4	3
αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται	37	3,91	7,4	7
κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους	38	6,02	7,6	6
επίπεδο αποδοχών	39	6,91	7,8	6
δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης	39	5,93	7,8	7
ευκαιρίες για προαγωγή	42	5,27	8,4	6
έμμεσες παροχές-bonus	43	5,27	8,6	6

συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	47	4,93	9,4	10
ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση	50	4,3	10	8
συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	54	6,3	10,8	14
αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη στην εταιρεία	55	6,36	11	11
συστηματικό feedback	60	4,12	12	11
σαφήνεια στόχων	62	3,36	12,4	11
συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	62	3,65	12,4	12
ωράριο	67	4,88	13,4	12
ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	68	3,65	13,6	14
καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	74	2,77	14,8	16
ευγενής συναγωνισμός και άμιλλα με συναδέλφους	78	4,56	15,6	17

5.2.2 Τα κίνητρα των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον χρήζει η εξέταση των κινήτρων όχι μόνο των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών αλλά και των αποτυχημένων με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο τους.

Τα κίνητρα των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Κίνητρα	S	SD	M	d
αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται	30	4,18	6	4
δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης	32	5,94	6,4	4
ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	35	6,32	7	5
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	40	6,75	8	6
ευκαιρίες για προαγωγή	41	7,26	8,2	9
κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους	43	5,46	8,6	8
επίπεδο αποδοχών	47	3,21	9,4	9
συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	48	7,54	9,6	7
αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη στην εταιρεία	48	6,91	9,6	11
σαφήνεια στόχων	49	2,59	9,8	9
ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση	51	4,32	10,2	11
έμμεσες παροχές-bonus	52	6,35	10,4	14
καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	53	4,88	10,6	12
συστηματικό feedback	54	4,09	10,8	9
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα	56	7,05	11,2	12
ευγενής συναγωνισμός και άμιλλα με συναδέλφους	58	5,81	11,6	11
συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	64	3,9	12,8	15
συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	67	4,72	13,4	15
ωράριο	82	2,79	16,4	17

Όπως διαφαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι με διαφορά σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίησης των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών είναι:

- η αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται (M:6, S:30),
- οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης (M:6,4, S:32),
- η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα (M:7, S:35),
- η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας (M:8, S:40) και
- οι ευκαιρίες για προαγωγή (M:8,2, S:41).

Τις μικρότερες τυπικές αποκλίσεις είχε η συνεργασία και το πνεύμα ομαδικότητας (SD:3,9) με τους συναδέλφους καθώς και ο πρωταρχικός κινητήριος παράγοντας η αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται (SD:4,18,) υποδηλώνοντας μια τάση ομοφωνίας από την πλευρά των συμμετεχόντων.

5.2.3 Συγκριτική αξιολόγηση των κινήτρων των πετυχημένων και αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Ολοκληρώνοντας τη σύγκριση των κινήτρων για τους πετυχημένους και τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες έτσι όπως ορίζονται από τα ποσοτικά κριτήρια, παραθέτουμε έναν συγκεντρωτικό πίνακα με τα κίνητρα που συγκέντρωναν τη χαμηλότερη βαθμολογία άρα και τον υψηλότερο βαθμό σπουδαιότητας.

**Τα κίνητρα των πετυχημένων και των αποτυχημένων
ιατρικών επισκεπτών**

Πετυχημένοι ι.ε. με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους	Αποτυχημένοι ι.ε. με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης
	ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα

Διαπιστώνεται ότι οι πετυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες όπως ορίζονται από τα ποσοτικά κριτήρια συμφωνούν ως προς τους παράγοντες που τους κινητοποιούν δίνοντας τους την ίδια σειρά σπουδαιότητας. Κυρίως, παρωθούνται όταν νιώθουν ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και μετά όταν τους δίνεται η δυνατότητα να έχουν αυτονομία στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Αντίθετα, οι αποτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες έχουν διαφορετικά κίνητρα από τους επιτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες. Οι παράγοντες που κινητοποιούν τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους είναι η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης.

5.2.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση των ιατρικών επισκεπτών

- Κατανομή συχνότητας των 30 εργαζομένων της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους.

ΦΥΛΟ

Από το ύψος της αμοιβής μου για την εργασία μου:	ΦΥΛΟ		Σύνολο
	Ανδρες	Γυναίκες	
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η			
N	8	1	9
%	34,8	14,3	30
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η			
N	1	4	5
%	4,3	57,2	17
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η			
N	4	0	4
%	17,4	0	13
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η			
N	10	2	12
%	43,5	28,5	40
Σύνολο			
N	23	7	30
%	100	100	100

Στον παραπάνω πίνακα αξίζει να σημειωθεί ότι οι άνδρες δηλώνουν πολύ δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους (βλ. **34,8%**) τη στιγμή που στην αντίστοιχη επιλογή οι γυναίκες συγκεντρώνουν πολύ χαμηλότερο ποσοστό (βλ. **14,3%**). Το αποτέλεσμα άλλωστε αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο παρακάτω και πιο συγκεκριμένα στην επιλογή «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η» όπου παρατηρείται σημαντική απόκλιση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, μόλις ένας άνδρας έχει επιλέξει αυτή τη φράση ως την αντιπροσωπευτικότερη για εκείνον αναφορικά με την αμοιβή του τη στιγμή που 4 γυναίκες δηλώνουν μέτρια δυσαρεστημένες (βλ. **57,2%**).

- Κατανομή συχνότητας των 30 εργαζομένων της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους.

Από τις δυνατότητες προαγωγής μου για την εργασία μου:	ΦΥΛΟ		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η			
N	5	1	6
%	21,7	14,3	20
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η			
N	3	0	3
%	13	0	10
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η			
N	10	4	14
%	43,6	57,3	46,7
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η			
N	5	2	7
%	21,7	28,5	23,3
Σύνολο			
N	23	7	30
%	100	100	100

Παρότι δεν προκύπτουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους, άξιο λόγου σε αυτή τη μέτρηση θα μπορούσε να θεωρηθεί το γεγονός ότι σε γενικές γραμμές άνδρες και γυναίκες δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής τους (βλ. **46,7%**).

- Κατανομή συχνότητας των 30 εργαζομένων της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τους συναδέλφους τους.

Από τους συναδέλφους μου:	ΦΥΛΟ		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	0
	%	0	0
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	0	0
	%	0	0
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	10	12
	%	43,4	40
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	13	18
	%	56,6	60
Σύνολο	N	23	30
	%	100	100

Στην προκειμένη περίπτωση, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται να εκφράζονται περισσότερο από τη δήλωση «Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η» σε ότι αφορά τους συναδέλφους τους (βλ. **60%**).

- Κατανομή συχνότητας των 30 εργαζομένων της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας τους.

ΦΥΛΟ

Από τις συνθήκες εργασίας μου:		Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	2	1	3
	%	8,7	14,3	10
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	3	1	4
	%	13	14,3	13,3
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	15	4	19
	%	65,3	57,1	63,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	3	1	4
	%	13	14,3	13,3
Σύνολο	N	23	7	30
	%	100	100	100

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι με ένα ποσοστό της τάξεως του **63,4%**, ανεξάρτητα από το φύλο τους, δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι.

- Κατανομή συχνότητας των 30 εργαζομένων της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις ώρες εργασίας τους.

ΦΥΛΟ

Από τις ώρες εργασίας μου:		Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	5	1	6
	%	21,7	14,3	20
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	10	4	14
	%	43,5	57,1	46,6
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	8	2	10
	%	34,8	28,6	33,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	0	0	0
	%	0	0	0
Σύνολο	N	23	7	30
	%	100	100	100

Πιο συγκεκριμένα, στη δήλωση «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η» οι γυναίκες συγκεντρώνουν μεγαλύτερο ποσοστό από τους άντρες (βλ. **57,1%** vs **43,5%**).

Αντίθετα, οι άντρες φαίνεται να εκφράζονται περισσότερο από τη δήλωση «Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η» (βλ. **21,7%** vs **14,3%**).

- Κατανομή συχνότητας των 30 εργαζομένων της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τη διοίκηση της εταιρείας τους.

ΦΥΛΟ

Από τη διοίκηση της εταιρείας μου:		Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	3	0	3
	%	13	0	10
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	5	2	7
	%	21,7	28,5	23,3
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	14	5	19
	%	60,9	71,5	63,3
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	1	0	1
	%	4,4	0	3,4
Σύνολο	N	23	7	30
	%	100	100	100

Παρατηρούμε ότι και σε αυτόν τον πίνακα δεν προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυτό που, ωστόσο, παρατηρείται είναι ότι ανεξάρτητα από το φύλο τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτίμησαν τη δήλωση «Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η» (βλ. **63,3%**).

- Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 30 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το φύλο (t-test).

ΦΥΛΟ

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Ανδρες		Γυναίκες		t-test	
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	t	P
Εσωστρέφεια	2,9	0,85	2,6	0,85	1,739	0,085
Συνεργατικότητα	3,5	0,51	3,8	0,53	-2,092	0,039
Συναισθηματική σταθερότητα	3,3	0,69	3,0	0,65	2,067	0,041
Ανοιχτός/η σε νέες εμπειρίες	3,2	0,72	3,3	0,60	-0,966	0,337
Ευσυνειδησία	3,5	0,78	3,7	0,77	-0,960	0,340

Στον παραπάνω πίνακα ο τρόπος μέτρησης είναι διαφορετικός. Αυτό που υπολογίζεται εδώ είναι ο μέσος όρος (M.O.) και η τυπική απόκλιση (T.A.) που συγκεντρώνουν άνδρες και γυναίκες ως προς τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας (εσωστρέφεια, συνεργατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, ανοιχτός / η σε νέες εμπειρίες και ευσυνειδησία).

Στη διάσταση της εσωστρέφειας παρατηρήθηκε οριακή συσχέτιση ($p=0,085$) ενώ στις διαστάσεις της συνεργατικότητας ($p=0,039$) και της συναισθηματικής σταθερότητας ($p=0,041$) αντίστοιχα σημειώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση.

Αξίζει δε εδώ να σημειωθεί ότι, παρότι δεν ήταν αναμενόμενο, οι άνδρες φαίνεται να είναι περισσότερο εσωστρεφείς από τις γυναίκες. Σε ότι αφορά τώρα τις διαστάσεις δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($p=0,337$) και της ευσυνειδησίας ($p=0,340$), δεν παρατηρείται καμία συσχέτιση.

5.3 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που κινητοποιούν και δυσαρεστούν τους ιατρικούς επισκέπτες της συγκεκριμένης φαρμακευτικής εταιρείας.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας πρωτίστως και με διαφορά κινητοποιεί τους ιατρικούς επισκέπτες ενώ στη δεύτερη θέση είναι η αίσθηση του ανήκειν σε μια εταιρεία που συνεχώς εξελίσσεται. Οι εσωτερικές αυτές ανάγκες παρωθούν περισσότερο τους ιατρικούς επισκέπτες συγκριτικά με εξωτερικές ανάγκες όπως είναι οι απολαβές. Όσον αφορά στις διαστάσεις που τους δυσαρεστούν είναι ο μισθός και η ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών.

Συγκρίνοντας τις διαστάσεις που τους ικανοποιούν και εκείνες που τους κινητοποιούν συμπεραίνεται ότι η ταχύτητα της εταιρείας να αντιμετωπίζει τις αλλαγές χρειάζεται να βελτιωθεί από μέρους της διοίκησης γιατί συνάμα αποτελεί κίνητρο στην εκτέλεση των καθηκόντων. Τα αποτελέσματα αυτά χωρίς να είναι γενικεύσιμα για την επαγγελματική κατηγορία των ιατρικών επισκεπτών λόγω του μικρού δείγματος προσφέρουν πλούσια πληροφόρηση στη διοίκηση για το ποιά κίνητρα είναι σημαντικά και ποιοί παράγοντες επιδέχονται βελτίωση.

Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι οι ιατρικοί επισκέπτες υποκινούνται κατά κύριο λόγο από την ικανοποίηση που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας. Καλύπτοντας δηλαδή τις προαναφερόμενες εσωτερικές ανάγκες οδηγούνται στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη συνέχεια η επαγγελματική ικανοποίηση, τους παρωθεί στην άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Συνεπώς, το ενδιαφέρον της διοίκησης χρειάζεται να επικεντρωθεί στην κάλυψη αυτών των αναγκών.

Όσον αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση, βρέθηκε ότι οι ιατρικοί επισκέπτες είναι δυσαρεστημένοι σε θέματα μισθού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη δυσαρέσκεια, χρήσιμο είναι η διοίκηση να αποσαφηνίσει και να τροποποιήσει τον τρόπο πληρωμής των ιατρικών επισκεπτών, αντιμετωπίζοντας πιθανά μειονεκτήματα του ήδη υπάρχοντος συστήματος. Δεδομένου ότι οι ιατρικοί επισκέπτες παίρνουν έναν μηνιαίο μισθό και δύο ειδών bonus με βάση την ατομική απόδοση και την απόδοση της ομάδας του προσωπικού πωλήσεων,

γίνεται αντιληπτό ότι το συγκεκριμένο σύστημα ανταμοιβής έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματά του είναι η παροχή κινήτρου στους εργαζόμενους για επιπρόσθετες προσπάθειες και η ανταμοιβή των ικανότερων ιατρικών επισκεπτών. Αντιθέτως, το σύστημα αυτό ανταμοιβής μειονεκτεί στις περιπτώσεις όπου το bonus είναι χαμηλό και η επίτευξη του στόχου χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα δύσκολη.

Η μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οφείλεται σε μία μη συχνή ή η ετεροχρονισμένη καταβολή των οικονομικών κινήτρων. Ως λύση προτείνεται η συχνή καταβολή τους και ιδιαίτερα αμέσως μετά την επίτευξη των ειδικών στόχων. Πιθανές επίσης, εναλλακτικές λύσεις είναι η μείωση των ποσοστώσεων ή η αύξηση των πληρωμών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι “κερδίζουν”.

Προχωρώντας σε περαιτέρω ανάλυση των κινήτρων και των παραγόντων επαγγελματικής δυσαρέσκειας των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση τα ποσοτικά κριτήρια διάκρισης, διαπιστώθηκε ότι οι πετυχημένοι έχουν ως κίνητρα την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και τη δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα τους. Έχουν δηλαδή έντονα το ατομικιστικό στοιχείο, επιζητούν την αυτοπραγμάτωση μέσα από την εργασία τους και η αυτονομία γι' αυτούς είναι πολύ σημαντική. Η έννοια της αυτονομίας είναι συναφής με την ανεξαρτησία και την ενδυνάμωση.

Οι αποτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες ανεξαρτήτως κριτηρίου δήλωσαν ότι κινητοποιούνται περισσότερο όταν τους δίνονται δυνατότητες για εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη καθώς και όταν υπάρχει ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα. Τα κίνητρα αυτά παραπέμπουν στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldhman, 1976, 1980), όπου γίνεται λόγος για ποικιλία δεξιοτήτων και ανάγκη για ανάπτυξη.

Τέλος, η έρευνα αναφέρεται και στις πέντε (5) διαστάσεις της Προσωπικότητας όπου παρατηρούμε ότι σημειώθηκε οριακή συσχέτιση με αυτή της εσωστρέφειας ($p=0,085$), κανονική με αυτές τις συνεργατικότητας ($p=0,039$) και της συναισθηματικής σταθερότητας ($p=0,041$) και καθόλου με εκείνες της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($p=0,337$) και της ευσυνειδησίας ($p=0,340$). Αυτό που αξίζει δε να σημειωθεί είναι ότι, παρόλο που δεν αναμενόταν, οι άνδρες φαίνεται να είναι περισσότερο εσωστρεφείς και συναισθηματικά σταθεροί από τις γυναίκες.

Όπως προείπαμε ωστόσο, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δεν είναι γενικεύσιμα λόγω του μικρού δείγματος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οδηγίες

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης επιστημονικής έρευνας. Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε βάζοντας ένα X στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει ή απλά συμπληρώνοντας τα όποια κενά υπάρχουν. Σας παρακαλούμε να τις συμπληρώσετε ΟΛΕΣ χωρίς να αφήσετε κενά. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

A1. Φύλο

1. Άνδρας 2. Γυναίκα

A2. Ηλικία.....

A3. Μορφωτικό επίπεδο

1. Δημοτικό
2. Γυμνάσιο – Λύκειο
3. Ιδιωτική – Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)
4. ΑΕΙ – ΤΕΙ

A4. Χρόνια προϋπηρεσίας

1. 0 – 1 έτος
2. 1 – 4 έτη
3. 4 – 10 έτη
4. Πάνω από 10 έτη

B. ΚΙΝΗΤΡΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

Η ικανοποίησή μου από το αντικείμενο της εργασίας μου	
Η δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα μου	
Η συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	
Η συμμετοχή μου σε λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο μου	
Οι κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με τους συναδέλφους	
Οι έμμεσες παροχές –μπόνους (bonus)	
Η αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη μου στην εταιρεία	
Ο ευγενής συναγωνισμός και η άμιλλα με τους συναδέλφους	
Η ποικιλία στα εργασιακά μου καθήκοντα	
Η σαφήνεια στόχων και περιγραφή των απαιτήσεων της εταιρείας από μένα	
Το συστηματικό feedback για την απόδοσή μου	
Οι δυνατότητες και ευκαιρίες για προαγωγή	
Η αίσθηση ότι ανήκω σε μια εταιρεία που συνεχώς εξελίσσεται	
Η ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσής μου	
Η συνεργασία και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	
Η καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	
Το ωράριο	
Το επίπεδο των αποδοχών μου	
Οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής μου ανάπτυξης	

Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Γ1. Από τις συνθήκες εργασίας μου είμαι:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ2. Από τους συναδέλφους μου:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ3. Από τον / την άμεσα προϊστάμενό / η μου:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ4. Από το μισθό μου:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ5. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους της εταιρείας μου:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ6. Από τις δυνατότητες προαγωγής μου:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ7. Από τις ώρες εργασίας μου:

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Γ8. Από τη σιγουριά που μου δίνει η εργασία μου (π.χ. ότι δεν θα απολυθώ ξαφνικά):

1. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η
2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η
3. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η

Δ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι παρακάτω φράσεις αναφέρονται στην εικόνα που έχετε για τον εαυτό σας σε ποικίλες καταστάσεις. Διαβάστε κάθε φράση προσεκτικά και σημειώστε τι σας αντιπροσωπεύει χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Θεωρώ τον εαυτό μου σαν κάποιο που...

Δ1. ...δεν μιλάει ανοιχτά

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ2. ...παίρνει περισσότερα από όσα δίνει

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ3. ...σκέφτεται πάντα το χειρότερο

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ4. ...μιλάει λίγο

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ5. ...ταράζεται εύκολα

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ6. ...είναι πολύ οργανωτικός

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ7. ...βοηθά τους άλλους

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ8. ...είναι πολύ θεωρητικός

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ9. ...δεν του αρέσει να τραβά την προσοχή πάνω του

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ10. ...μιλά ανοιχτά και για τον εαυτό του και για τους άλλους

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ11. ...κρατά τις σκέψεις του για τον εαυτό του

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ12. ...βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές του

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ13. ...δεν εξοργίζεται εύκολα

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ14. ...δεν είναι οργανωτικός

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ15. ...μπορεί να κάνει τα πάντα για τους άλλους

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ16. ...είναι ορθολογιστής

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ17. ...χαρακτηρίζεται για τη φιλευσπλαχνία του

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ18. ...είναι εξωστρεφής
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ19. ...είναι ακατάστατος
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ20. ...τον απορροφούν περισσότερο οι πνευματικές ενασχολήσεις
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ21. ...λειτουργεί πάντα βάσει προγράμματος
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ22. ...διακρίνεται για τις πνευματικές του ικανότητες
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ23. ...χρησιμοποιεί εκλεπτυσμένο λεξιλόγιο
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ24. ...είναι ανοιχτός σε νέες γνωριμίες
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ25. ...ορισμένες φορές γίνεται αντιπαθής
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ26. ...σπάνια ενοχλείται από διάφορα πράγματα
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ27. ...βάζει τον εαυτό του πάνω απ' όλα
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ28. ...του αρέσει η τάξη και η ακρίβεια
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ29. ...είναι πολύ ήρεμος
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

Δ30. ...αγχώνεται εύκολα
Διαφωνώ 1 2 3 4 5 Συμφωνώ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arnold, J. Cooper, C. L. (1998). *Understanding human behavior in the workplace*. Work Psychology
- DeMato, D.S., et. al. (April 2004). “Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look”. *Professional School Counseling* v. 7.
- Fisher D. Cynthia (2000). “Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction”. *Journal of Organizational Behavior* v. 21.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel*. Psychological Science, Vol.1.
- Levy, P. E. (2003). *Industrial/ organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard University Press.
- Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior. In P. E. Levy. (2003).

- Smither, R. D. (1994). The psychology of work and human performance. United States of America: HarperCollins College Publishers.
- Taylor, F. W. (1947). Scientific Management. New York: Harper & Row.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Κουρεμένος, Α., Κρίντας, Θ., & Αποστολόπουλος, Γ. (1992). Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων: Θεωρία και ελληνική πρακτική. Στο Γ. Αυλωνίτης & Ν. Παπαβασιλείου. (1999). Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπαβασιλείου, Ν. (1999). Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κάντας, Α. (1996). *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας.* Ψυχολογία.

ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- www.novartis.gr
- <http://www.geteducated.com>
- www.managementhelp.org
- en.wikipedia.org
- www.careerkey.org
- www.management-issues.com
- www.arriani.gr