

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΤΑΛΙΚΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ
ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ»**



ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ ΤΣΙΠΟΥ
Α.Μ: Ο603 Μ Ο32

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Σταλίκια για το χρόνο που μου αφιέρωσε και τις γνώσεις που μου μετέδωσε. Σε όλη τη διάρκεια της εποπτείας της διπλωματικής μου εργασίας με βοήθησε να αποκτήσω μια άλλη οπτική στο χώρο της κοινωνικής έρευνας, να συστηματοποιήσω τις γνώσεις μου και να εμβαθύνω συνδυάζοντας τη θεωρία με την πρακτική εφαρμογή της στο χώρο των επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	5
2. Εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών κινήτρων.....	8
3. Θεωρίες Περιεχομένου.....	10
3.1 Η Θεωρία του Maslow.....	10
3.2 Η Θεωρία ERG.....	14
3.3 Η Θεωρία του McClelland.....	15
3.4 Η Θεωρία Χ και Ψ του McGregor.....	18
4. Θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας.....	20
4.1 Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	20
4.2 Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας.....	22
5. Θεωρίες της συμπεριφοράς.....	26
5.1 Κοινωνιογνωστικές θεωρίες.....	31
5.2 Η Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	33
5.3 Διαχείριση με στόχους (management by objectives MBO).....	36
6. Λογικές Θεωρίες.....	37
6.1 Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	38
6.2 Η Θεωρία της ισότητας του Adams.....	42
7. Σύγκριση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων	45
8. Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση.....	49
8.1 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	51
8.2 Επαγγελματική ικανοποίηση και ματαιώση.....	53
8.3 Επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση.....	55
9. Κίνητρα πωλητών.....	56
10. Επαγγελματική ικανοποίηση των πωλητών.....	62
11. Προτιμήσεις ανταμοιβών από την πλευρά των πωλητών.....	62
12. Είδη πωλητών.....	64
13. Ανάπτυξη συλλογιστική έρευνας.....	68
14. Μέθοδος.....	71
15. Αποτελέσματα.....	80

15.1 Τα κίνητρα των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών.....	83
15.2 Τα κίνητρα των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών.....	85
15.3 Συγκριτική αξιολόγηση των κινήτρων των πετυχημένων και αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών.....	88
15.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών.....	89
15.5 Η επαγγελματική ικανοποίηση των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών.....	91
15.6 Συγκριτική αξιολόγηση των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης των πετυχημένων και αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών.....	93
15.7 Συσχέτιση κινήτρων, επαγγελματικής ικανοποίησης με υψηλή απόδοση.....	95
16. Συζήτηση.....	97
Βιβλιογραφία.....	102
Παράρτημα.....	115

1. Εισαγωγή

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 (Kahn, 1981, Kasl & Cobb, 1970 στο Shaw & Gupta, 2001). 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 (Duane & Schultz, 1982).

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 παρότρυνσης 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. Ξεκινώντας από τον εννοιολογικό προσδιορισμό των κινήτρων στην εργασία, στη συνέχεια μελετώνται οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί για τα κίνητρα. Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται στις θεωρίες των αναγκών, τις θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας, τις θεωρίες της συμπεριφοράς και στις λογικές θεωρίες.

Οι θεωρίες των αναγκών περιλαμβάνουν τη θεωρία του Maslow (1968, 1970), τη θεωρία ERG (Alderfer, 1969, 1970), τη θεωρία του McClelland (1953) και τη θεωρία X και Ψ του McGregor (1960). Χαρακτηριστικό τους είναι ότι εστιάζονται στο περιεχόμενο των κινήτρων και στις εσωτερικές ανάγκες που προκύπτουν και καθοδηγούν την εργασιακή συμπεριφορά. Οι θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας, όπως είναι η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1959, 1966) και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980) θέτουν στο επίκεντρο της μελέτης τους για την κινητοποίηση των εργαζομένων τη δομή και τον σχεδιασμό της εργασίας. Οι θεωρίες της συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές είναι αυτές που καθορίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες της

μάθησης και η στοχοθέτηση του Locke (1968, 1990). Τέλος, οι λογικές θεωρίες όπως είναι η θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964) και της ισότητας (Adams, 1965, Adams & Freedman, 1976, Adams Jacobsen, 1964, Adams & Rosenbaum, 1962) επικεντρώνονται στις ψυχολογικές διαδικασίες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας και για τις επιλογές στην καταβολή προσπάθειας (Duane & Schultz, 1982). Στη συνέχεια γίνεται διάκριση ανάμεσα στα εξωτερικά κίνητρα που ικανοποιούν έμμεσες ή λειτουργικές ανάγκες και στα εσωτερικά κίνητρα όπου η ίδια η δραστηριότητα ή ο τελικός στόχος ικανοποιούν άμεσα μιá ανάγκη.

Παρουσιάζεται η αμφίδρομη σχέση κινήτρων και επαγγελματική ικανοποίηση και γίνεται το πέρασμα στις τρεις σημαντικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και τους διαφορετικούς τρόπους μέτρησής της. Η γενική προσέγγιση υιοθετείται όταν αντικείμενο μελέτης είναι η μέτρηση της ολικής στάσης των εργαζομένων ενώ η επιμέρους προσέγγιση εστιάζεται στον εντοπισμό των διαστάσεων που παρέχουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και εφαρμόζεται στην παρούσα μελέτη. Επίσης, η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης διαφαίνεται μέσα από τη σύνδεσή της με τη ματαίωση -στην περίπτωση που κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα- και με την απόδοση.

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 παρώθησης, την επαγγελματική τους ικανοποίηση και τις προτιμήσεις των ανταμοιβών.

Μετά την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναπτύσσεται η συλλογιστική της έρευνάς μας όπου παρουσιάζεται το ερευνητικό κενό που στοχεύει να καλύψει, οι ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος του ιατρικού επισκέπτη και οι λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης επαγγελματικής κατηγορίας. 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.

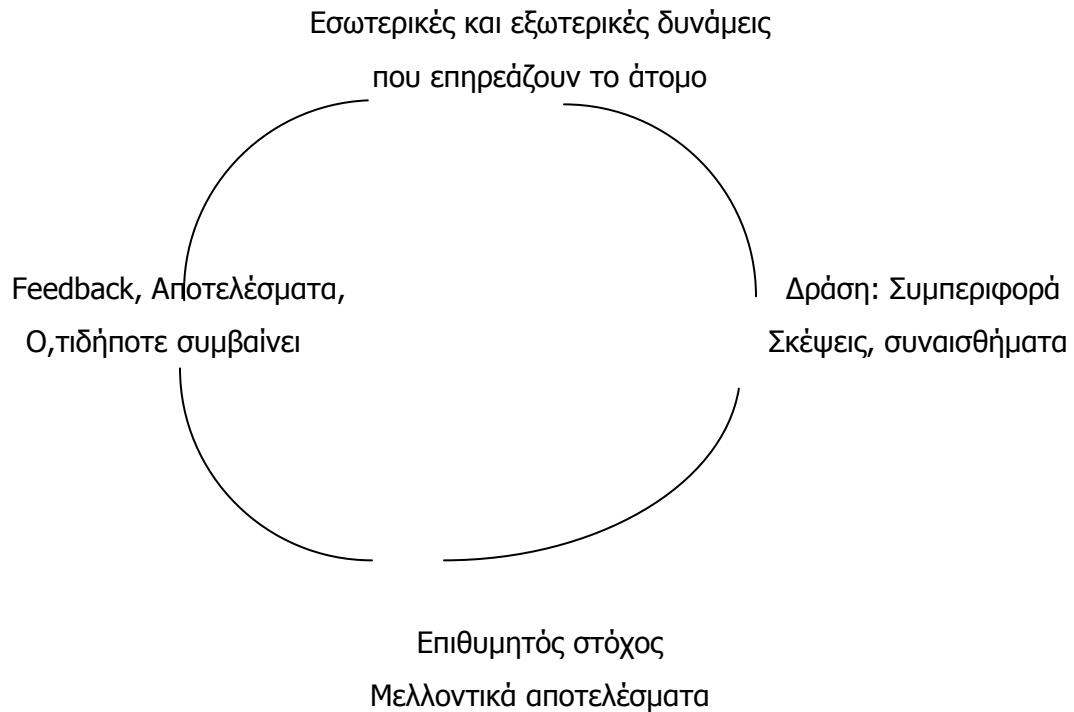
2. Εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών κινήτρων

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» (Νασιάκου, 1982), «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 σύμφωνα με τον Vroom (1964) είναι οι διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης. Τα πρωταρχικά κίνητρα εργασίας θα πρέπει να αναζητηθούν στην αρχή του ηδονισμού. 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 μιά 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 ο,τιδήποτε συμβαίνει επηρεάζουν με τη σειρά τους τις κινητήριες δυνάμεις, τροφοδοτώντας μια κυκλική διαδικασία η οποία αποτυπώνεται ακολούθως σχηματικά (Lawson & Shen, 1998):



Διάγραμμα 1. Κυκλική διαδικασία

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.

Καλό είναι να διευκρινιστεί στο σημείο αυτό ότι η απόδοση είναι έννοια διαφορετική και δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια των κινήτρων (Pinder, 1998 στο Levy, 2003). Πρόκειται για μία πιο σύνθετη εννοιολογική κατασκευή, η οποία περιλαμβάνει τα κίνητρα ως συστατικό της. Για παράδειγμα τα υψηλά κίνητρα των εργαζομένων μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες που συντελούν στην υψηλή απόδοση. Με αυτή τη λογική συστατικά της απόδοσης θα μπορούσαν να είναι η ικανότητα, ο κατάλληλος εξοπλισμός, η οργανωτική υποστήριξη και η ελευθερία από οργανωτικούς περιορισμούς (Levy, 2003).

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.

Η σειρά παρουσίασης των θεωρητικών αυτών προσεγγίσεων ξεκινάει με τις θεωρίες περιεχομένου. Η επιλογή αυτή δεν είναι τυχαία καθώς βοηθάει να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο και τα διαφορετικά είδη κινήτρων που υπάρχουν προκειμένου να μελετηθούν στη συνέχεια πολυπλοκότερες θεωρίες με σύνθετες έννοιες όπως είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, η συμπεριφορά και οι ψυχολογικές διαδικασίες.

3. Θεωρίες Περιεχομένου

3.1 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 (Porter,1962 στο McCormick & Ilgen,1987).

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 (McCormick & Ilgen,1987).

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. Τονίζει όμως την περιορισμένη ενστικτώδη τους φύση έτσι ώστε να τροποποιούνται ή να αναστέλλονται από το περιβάλλον (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

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 ικανοποιηθούν 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 τ'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 γ'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 γ'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 γ'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.

Η μερική ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης οδηγεί σε αύξηση της σημασίας της και όχι σε μείωσή της. Έτσι, για τους περισσότερους εργαζόμενους η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση δεν παύει να αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο (Κάντας,1998) λόγω της φύσης του ανθρώπου να αναζητά την αυτοπραγμάτωση.

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 (Παναγιωτοπούλου, 1997). 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 (Furnham, 1997). 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. Ένα άλλο ζήτημα που τίθεται και αφορά όλες τις ψυχολογικές θεωρίες αναγκών είναι κατα πόσο οι υποτιθέμενες αυτές ανάγκες είναι κοινές σε όλους τους πολιτισμούς (Smither, 1994).

Βασική αδυναμία της θεωρίας του Maslow (1968,1970) είναι η δυσκολία ταξινόμησης των αναγκών στις κατηγορίες. Για παράδειγμα η ανάγκη ενός άντρα να αγαπά μία γυναίκα δεν είναι μόνο κοινωνική αλλά μπορεί να εμπίμπει και στην ανάγκη αναγνώρισης. Στην περίπτωση αυτή ο άντρας μπορεί να εμφανίζεται με την συγκεκριμένη γυναίκα σε κοινωνικούς χώρους για να ενισχύσει το κύρος του και να τυγχάνει κοινωνικής αναγνώρισης. Συνεπώς, η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι τόσο ξεκάθαρη, όπως πρέσβευε η θεωρία του Maslow καθώς μπορεί να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών αναγκών (Μπουραντάς, 2002).

Επίσης, βρέθηκε ότι δεν ισχύει πάντοτε η βασική υπόθεση του Maslow σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση μιας ανάγκης οδηγεί σε μείωση της σημασίας της και σε αύξηση της σημασίας μιας ανώτερης ανάγκης (Wahba & Bridwell, 1973 στο Κάντα, 1998). Όλα αυτά τα σημεία κριτικής που δέχθηκε η θεωρία του Maslow, συνηγορούν στη δυσκολία πρακτικής εφαρμογής της. Πράγματι, εάν και περιγραφική ως θεωρία, εν τούτοις δεν έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη στρατηγικής για την ενίσχυση των κινήτρων στον εργασιακό χώρο (Miner, 1983 στο Riggio, 2003).

Παρά όμως τη δυσκολία εφαρμογής και επιστημονικής επιβεβαίωσης της (Schultz & Schultz, 1994), η θεωρία αυτή είναι ιδιαίτερα δημοφιλής για την ιεράρχηση των αναγκών καθώς έδωσε το έναυσμα στη διοίκηση να ενδιαφερθεί για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών όπως είναι η αυτονομία, η δημιουργικότητα, η αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων, χωρίς να περιοριστεί στην κάλυψη κατώτερων αναγκών όπως είναι ο μισθός και οι προαγωγές (Mitchell & Larson, 1987 στο Κάντα, 1998).

Η προσέγγιση του Maslow συνέβαλε επίσης στο να ερμηνευτεί η αλλαγή των κινήτρων μέσα στο χρόνο με βάση την ιεράρχηση των αναγκών. Για παράδειγμα, ένας νεοπροσλαμβανόμενος στην αρχή της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των χαμηλότερων στην ιεραρχία αναγκών (π.χ βασικές ή ανάγκες ασφάλειας) δεδομένου ότι δεν έχει εμπειρία στο επάγγελμα για να έχει μεγαλύτερες αξιώσεις. Όταν ικανοποιηθούν αυτού του τύπου οι ανάγκες του, τότε τα κίνητρά του αλλάζουν και εύλογο είναι το ενδιαφέρον του να επικεντρώνεται στην κάλυψη ανώτερων στην ιεραρχία αναγκών όπως είναι η αποδοχή και ο σεβασμός των συνεργατών του.

Τέλος, εάν και η ιεράρχηση των αναγκών είναι ίδια για όλα τα άτομα, εν τούτοις η θεωρία επισημαίνει την ύπαρξη ατομικών διαφορών, υπογραμμίζοντας ότι κάθε εργαζόμενος κινητοποιείται διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται, ανάλογα δηλαδή με το ποιές ανάγκες του έχουν ικανοποιηθεί και ποιές όχι (Northcraft & Neale, 1990).

3.2 Η Θεωρία ERG

Σχετική θεωρία με εκείνη του Maslow είναι η θεωρία ERG που διατυπώθηκε από τον Alderfer (1969,1972). Οι άνθρωποι εργάζονται υποκινημένοι όχι από πέντε ανάγκες αλλά από τρεις. Αυτές είναι της ύπαρξης, της σχέσης και της ανάπτυξης. Στα αρχικά μάλιστα των αντίστοιχων αγγλικών όρων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (**Existence-Relatedness-Growth**), η θεωρία ERG οφείλει το όνομα της (Κάντας, 1998). Οι ανάγκες της ύπαρξης αντιστοιχούν στην κατώτατη βαθμίδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Οι άνθρωποι ικανοποιούν την ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη και ασφάλεια μέσα από το μισθό, τις πρόσθετες παροχές και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Οι ανάγκες της σχέσης περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο καθώς επίσης και την ικανοποίηση, με μορφές την συναισθηματική υποστήριξη, το σεβασμό, την αναγνώριση και την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, οι ανάγκες της ανάπτυξης είναι ίδιες με τις ανάγκες της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης της θεωρίας του Maslow (1968,1970) (Duane & Schultz, 1982).

Συγκριτικά με τη θεωρία του Maslow (1968,1970), η θεωρία του Alderfer (1969,1972) περιλαμβάνει τις ίδιες ανάγκες συμπυκνωμένες σε τρεις βαθμίδες. Ο μειωμένος αυτός αριθμός έχει ως αποτέλεσμα να δοθεί μεγαλύτερη εννοιολογική

ευρύτητα σε κάθε κατηγορία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι ιεραρχικά ταξινομημένες. Περισσότερες από μια μπορούν να ικανοποιούνται την ίδια χρονική στιγμή ενώ η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν οδηγεί αυτομάτως στην ανάδυση της αμέσως υψηλότερης ανάγκης, όπως στη θεωρία του Maslow. Επίσης, κατά τον Alderfer σε περίπτωση αποτυχίας ικανοποίησης των υψηλότερων αναγκών-ματαιώσης, το άτομο οπισθοδρομεί, επιστρέφει δηλαδή σε μια χαμηλότερη ανάγκη και δεν επιμένει στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης (frustration-regression hypothesis), όπως υποστηρίζει ο Maslow. Άλλη διαφορά μεταξύ των δυο αυτών θεωριών είναι ότι ο Alderfer πρότεινε ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί να αυξήσει την έντασή της, συνιστώντας ισχυρό κίνητρο εργασίας. Αντίθετα, ο Maslow υποστήριξε ότι από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιείται παύει να αποτελεί κίνητρο εργασίας για το άτομο και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην επόμενη βαθμίδα αναγκών (Mitchell, 1979 στο McCormick & Ilgen, 1987).

Συνοπτικά, λοιπόν εάν και η θεωρία ERG προήλθε από την προσπάθεια για εμπειρική επιβεβαίωση της θεωρίας του Maslow, δεν είχε καλύτερη τύχη από αυτήν. Μιά άλλη οπτική στις θεωρίες περιεχομένου δίνει η θεωρία του McClelland, όπου οι ανάγκες είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας μάθησης και όχι βιολογικά καθορισμένες όπως στη θεωρία του Maslow.

3.3 Η Θεωρία του McClelland

Στην ομάδα των θεωριών των αναγκών λοιπόν ανήκει και η θεωρία των McClelland, Atkinson, Clark & Lowell(1953). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα μάθησης. Οι τρεις σημαντικότερες ανάγκες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν είναι η ανάγκη για επίτευξη, η σύναψη σχέσεων και η εξουσία (Lawson & Shen, 1998).

Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων, θέτουν μετρημένους, δύσκολους στόχους, παίρνουν δηλαδή «υπολογισμένα ρίσκα», διακατέχονται από μια έντονη ανάγκη για επανατροφοδότηση της επίδοσής τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους επιτυχία παρά για τις επιβραβεύσεις της επιτυχίας. Δεν απορρίπτουν τους επαίνους αλλά οι επιβραβεύσεις δεν είναι τόσο σημαντικές γι'αυτούς όσο η εκπλήρωση του στόχου αυτού καθεαυτού. Όσον αφορά στη σημασία των χρηματικών,

υλικών αμοιβών είναι πολύτιμες ως τρόπος μέτρησης της επίδοσής τους. Είναι δηλαδή γι'αυτούς ένας τρόπος αξιολόγησης της προόδου καθώς και ένας τρόπος σύγκρισης των επιτευγμάτων τους σε σχέση με εκείνα των άλλων. Η επιζήτηση χρηματικών αμοιβών δεν αφορά στην οικονομική ασφάλεια ή την εδραίωση της κοινωνικής τους θέσης αλλά τα άτομα αυτά μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικά στο πλαίσιο των ομάδων και να έχουν την τάση να προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους ατομικά (Riggio, 2003).

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών όσον αφορά στη θεωρία του McClelland επικεντρώθηκε στην ανάγκη για επίτευξη (McClelland, 1961, McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953 στο Riggio, 2003). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης έχουν προσωπική επιτυχία στην εργασία τους μόνο εάν το είδος της εργασίας ενθαρρύνει την προσωπική τους επιτυχία. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη συμβατότητας ανάμεσα στον τύπο των αποτελεσμάτων που προσφέρει μια συγκεκριμένη εργασία και στις συγκεκριμένες ανάγκες του ατόμου που λειτουργούν ως κίνητρα. Για παράδειγμα, άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη θα μπορούσαν να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία εκείνη όπου υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στις προσωπικές προσπάθειες και στα επιτυχή αποτελέσματα της εργασίας, όπως ακριβώς συμβαίνει στο επάγγελμα του πωλητή ενώ άτομα με χαμηλή ανάγκη για επίτευξη δεν ενδιαφέρονται να αυξήσουν την απόδοσή τους γιατί δεν υπάρχει συμβατότητα στο αποτέλεσμα της εργασίας και στα κίνητρα τους (Riggio, 2003).

Άτομα με έντονη την ανάγκη για σύναψη σχέσεων προτιμούν να εργάζονται ομαδικά, έχουν χαμηλά ποσοστά απουσιών και τείνουν να λειτουργούν καλύτερα όταν η προσωπική στήριξη και επιδοκιμασία συνδέονται με την επίδοση. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα με υψηλή ανάγκη για σύναψη σχέσεων είναι συνεργάσιμα όταν νιώθουν ασφαλή (Winter, 2002 στο Riggio, 2003).

Τέλος, η ανάγκη για εξουσία αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα επιτυχίας στο χώρο της διοίκησης και περιλαμβάνει: α) την επιθυμία για επιρροή και άσκηση ελέγχου στους άλλους και β) τη διατήρηση συγκεκριμένων σχέσεων με τους αποδέκτες της δύναμης. Υπάρχουν δυο είδη εξουσίας που υποκινούν τους ανθρώπους να εργαστούν. Είναι η ανάγκη για προσωπική εξουσία όπου τα άτομα επιζητούν την κυριαρχία καθώς και η ανάγκη για κοινωνική εξουσία. Τα άτομα που παρωθούνται από την ανάγκη για κοινωνική εξουσία επιδεικνύουν υψηλό ενδιαφέρον για τα προβλήματα της οργάνωσης και για τις στρατηγικές εκείνες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων

της (McClelland, 1976 στο Lawson & Shen, 1998). Σύμφωνα με σχετικά ευρήματα, οι διευθυντές διαθέτουν υψηλή ανάγκη για εξουσία επειδή ένα μεγάλο μέρος της εργασίας τους περιλαμβάνει την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων των άλλων (McClelland & Boyatzis, 1982, McClelland & Burnham, 1976 στο Riggio, 2003).

Η θεωρία αυτή έχει ομοιότητες με τη θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966). Τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στην εργασία τους στη θεωρία του McClelland είναι στην ουσία τα άτομα που δίνουν έμφαση στους παράγοντες υποκίνησης στη θεωρία του Herzberg, δηλαδή στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της ανάπτυξης.

Η πρωτοτυπία της θεωρίας αυτής σε σχέση με τις άλλες θεωρίες αναγκών είναι η σύνδεσή της με ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη συγκεκριμένου τύπου αναγκών. Τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτυχία μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από ασκήσεις *role-playing*, δράσεις και στρατηγικές προσανατολισμένες στην επίτευξη έτσι ώστε να δημιουργηθεί σε αυτούς η ανάγκη για επίτευξη. Ειδικότερα, οι McClelland et al.(1953) υποστήριξαν ότι το πρόγραμμα αυτό εκπαίδευσης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: α) την στοχοθέτηση και την καταγραφή αποδόσεων που σχετίζονται με τους στόχους, β) τη γνωστική παρέμβαση που προωθεί την προδιάθεση να σκέφτονται, να μιλούν και να συμπεριφέρονται σαν άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη, γ) την εκπαίδευση που είναι εστιασμένη στη θετική σχέση ανάμεσα στην ανάγκη για επίτευξη και στην επιτυχία και δ) την ομαδική υποστήριξη από τους συναδέλφους (Lawson & Shen, 1998).

Την ανάγκη για εκπαίδευση μπορεί να την αναπτύξουν ακόμη και τα ίδια τα άτομα στον εργασιακό χώρο από τη στιγμή που τους δίνεται η δυνατότητα να «γευτούν» τα οφέλη της επιτυχίας ατομικά (Riggio, 2003, Jewell & Siegall, 1990). Μια άλλη πρακτική εφαρμογή που απορρέει από τη θεωρία του McClelland είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος που συνδέει τα κίνητρα των εργαζόμενων με τις απαιτήσεις συγκεκριμένων επαγγελματιών. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει δηλαδή να αντιστοιχήσει άτομα με βάση τις κυρίαρχες και προϋπάρχουσες τους ανάγκες με εργασιακές θέσεις που τους επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (McClelland, 1980 στο Riggio, 2003).

3.4 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 (Παναγιωτοπούλου, 1997). 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 επιθυμεί να κατευθύνεται, να αποφεύγει τις ευθύνες, έχει σχετικά λίγες φιλοδοξίες και πάνω από 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 ικανότητα εξάσκησης σε μεγάλο βαθμό της φαντασίας, της πρωτοτυπίας και της δημιουργικότητας στην επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων αποδίδεται ευρέως στο σύνολο. 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 Χ 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 Χ 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 (Παναγιωτοπούλου, 1997). Η θεωρία Χ, 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 μίας εργασίας. Ο McGregor αντιλαμβάνεται ότι οι θεωρίες του δεν βρίσκουν πάντα εφαρμογή αλλά καταλήγει στη βασική του αρχή ότι η διοίκηση έχει ένα προσωπικό που συνεισφέρει στην οργάνωση μόνο όταν το αντιμετωπίζει ως υπεύθυνο και εκτιμά την αξία του.

Ολοκληρώνοντας τις θεωρίες περιεχομένου, διαπιστώνεται ότι το ενδιαφέρον εστιάζεται στις ανάγκες των εργαζομένων και στη διαφορετικότητά τους ενώ δεν γίνεται

καμία αναφορά στα χαρακτηριστικά της εργασίας που εκτελούν. Το κενό αυτό προσπάθησαν να το καλύψουν οι θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας.

4. Θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959,1966) και το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman & Oldhman, 1975, 1976, 1980) ανήκουν στις θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας. Η δομή και ο σχεδιασμός της εργασίας είναι παράγοντες σε θέση κλειδί για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Αυτές οι προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι εάν η εργασία είναι καλά σχεδιασμένη, περιλαμβάνοντας όλα εκείνα τα στοιχεία που ζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους για την ικανοποίηση των φυσικών και ψυχολογικών τους αναγκών, τότε οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εργαστούν (Riggio, 2003).

4.1 Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg (1959, 1966) βασίστηκε σε εμπειρικά δεδομένα και διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, θεωρία η οποία συνέδεσε τα εργασιακά κίνητρα με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η έρευνα που διεξήγαγε βασιζόταν σε συνεντεύξεις διακοσίων μηχανικών και λογιστών. Με τη μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» (critical incidents technique) ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ανακαλέσουν τα κυριότερα περιστατικά από την εργασιακή τους ζωή, στο πλαίσιο των οποίων ένιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση (Herzber et al., 1959, Herzberg, 1966 στο Κάντας, 1998). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων που ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και φαίνεται να οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση ονομάζονται παράγοντες υποκίνησης (motivators) ενώ οι παράγοντες εκείνοι, που αφορούν το πλαίσιο εργασίας και η απουσία τους τείνει να οδηγεί σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygienes) (Riggio,2003).

Οι παράγοντες υποκίνησης μοιάζουν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow και της ανάπτυξης του Alderfer και περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, την

προσωπική αίσθηση επιτυχίας και την υπευθυνότητα (Duane & Schultz, 1982). Οι ανάγκες αυτές είναι εσωτερικές, ανώτερες ανάγκες. Η κάλυψή τους οδηγεί στην επαγγελματική ικανοποίηση και γενικότερα στη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι η μη κάλυψη τους δε σημαίνει υποχρεωτικά και επαγγελματική δυσαρέσκεια αλλά οδηγεί σε μια κατάσταση ουδετερότητας. Υπό αυτή την σκοπιά, η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική δυσαρέσκεια δεν είναι αντίθετες άκρες ενός συνεχούς αλλά πρόκειται για ανεξάρτητες, διαφορετικές διαστάσεις (Herzberg et al, 1959 στο Levy, 2003).

Το δεύτερο σύνολο παραγόντων είναι αυτοί της υγιεινής. Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος όπως είναι η πολιτική των επιχειρήσεων και ο τρόπος διοίκησης, ο τρόπος επίβλεψης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, τα οφέλη της επιχείρησης και οι εργασιακές συνθήκες (Duane & Schultz, 1982). Οι παράγοντες αυτοί είναι ανάλογοι με τις φυσιολογικές, τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Πρόκειται για εξωτερικές, χαμηλότερες ανάγκες που «στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων» (Herzberg, 1966 στον Κάντα, 1998).

Στην ουσία ο Herzberg προτείνει ένα μοντέλο κινήτρων για τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με αυτό, από τη στιγμή που η διοίκηση επιθυμεί να έχει ευχαριστημένους εργαζόμενους με κίνητρα, προβαίνει σε μιά σειρά από ενέργειες. Πρωτίστως μειώνει την επαγγελματική τους δυσαρέσκεια, παρέχοντας βασικούς παράγοντες υγιεινής. Αυτό το επιτυγχάνει με το να τους αμείβει ικανοποιητικά, να τηρεί τους κανόνες συμπεριφοράς απέναντί τους και να τους παρέχει επαγγελματική ασφάλεια. Εάν και η εξασφάλιση αυτών των παραγόντων μπορεί να εμποδίσει την εκδήλωση δυσαρέσκειας από την πλευρά των εργαζομένων, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι ίδιοι θα κινητοποιηθούν. Για να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη προσπάθεια και να διοχετεύσουν ενέργεια στην εργασία τους, σημαντικό είναι να εξασφαλιστούν και οι παράγοντες υποκίνησης. Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στην σπουδαιότητα της εργασίας. Δημιουργείται δηλαδή στους εργαζόμενους μια αίσθηση υπευθυνότητας και δίνονται ευκαιρίες για αναγνώριση και ανοδική ανέλιξη (Riggio, 2003).

Η κύρια κριτική της θεωρίας του Herzberg (1959, 1966) αφορά τόσο μεθοδολογικά όσο και εννοιολογικά προβλήματα. Η διάκριση μεταξύ των δυο

παραγόντων δεν είναι ιδιαίτερα αυστηρή με αποτέλεσμα κάποιος από τους παράγοντες υγιεινής (π.χ μισθολογική αύξηση) να λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης γιατί εξασφαλίζει την αναγνώριση για επιτυχία (Duane & Schultz, 1982). Η κριτική αυτή ενισχύεται και από τα αποτελέσματα μετέπειτα ερευνών, οι οποίες δεν επιβεβαίωσαν την ύπαρξη των δύο διαφορετικών παραγόντων (Scheider & Locke, 1971 στο Riggio, 2003).

Πρωτοτυπία του μοντέλου όμως αυτού ήταν η επικέντρωση όχι μόνο στο άτομο αλλά στο ρόλο του οργανωσιακού πλαισίου (King, 1970 στο Lawson & Shen, 1982) και στην έννοια της εσωτερικής παρώθησης. Τα άτομα υποκινούνται να κάνουν κάποιες εργασίες λόγω εσωτερικών κινήτρων και όχι λόγω εξωτερικών ενισχύσεων όπως είναι ο μισθός, ο έπαινος και η αναγνώριση (McCormick & Ilgen, 1987). Η θεωρία του Herzberg (1959, 1966), αν και έθεσε τη βάση για τη μελέτη των εσωτερικών κινήτρων, δεν επεκτάθηκε ιδιαίτερα. Έδωσε όμως το ερέθισμα για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου στρατηγικής για την αύξηση των εργασιακών κινήτρων, αυτής του εμπλουτισμού της εργασίας.

Εκτός από τη θεωρία των δύο παραγόντων διατυπώθηκε και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας το οποίο δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε πέντε, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας.

4.2 Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας

Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 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 τους σαν κάτι με ιδιαίτερη αξία γι'αυτούς, β) νιώθουν ότι έχουν ευθύνη για την εργασία τους και γ) γνωρίζουν την κατάληξη των προσπαθειών που έχουν καταβάλει στην εργασία τους. 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 ενός 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 όπως είναι οι συνάδελφοι αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης 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 τις απαραίτητες εργασίες, επιλέγοντας εκείνος τις μεθόδους εκτέλεσής τους.
5. Ανατροφοδότηση: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της επίδοσής τους.

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, μας εκτιμούν την παρωθητική ισχύ της εργασίας (Motivating potential score):

Ποικιλία Ταυτότητα Σπουδαιότητα
 Δεξιότητων + έργου + έργου

$$MPS = \frac{\text{Ποικιλία Δεξιότητων} + \text{Ταυτότητα έργου} + \text{Σπουδαιότητα έργου}}{3} \times \text{Αυτονομία} \times \text{Ανατροφοδότηση}$$

Διάγραμμα 2. Η Παρωθητική ισχύς της εργασίας

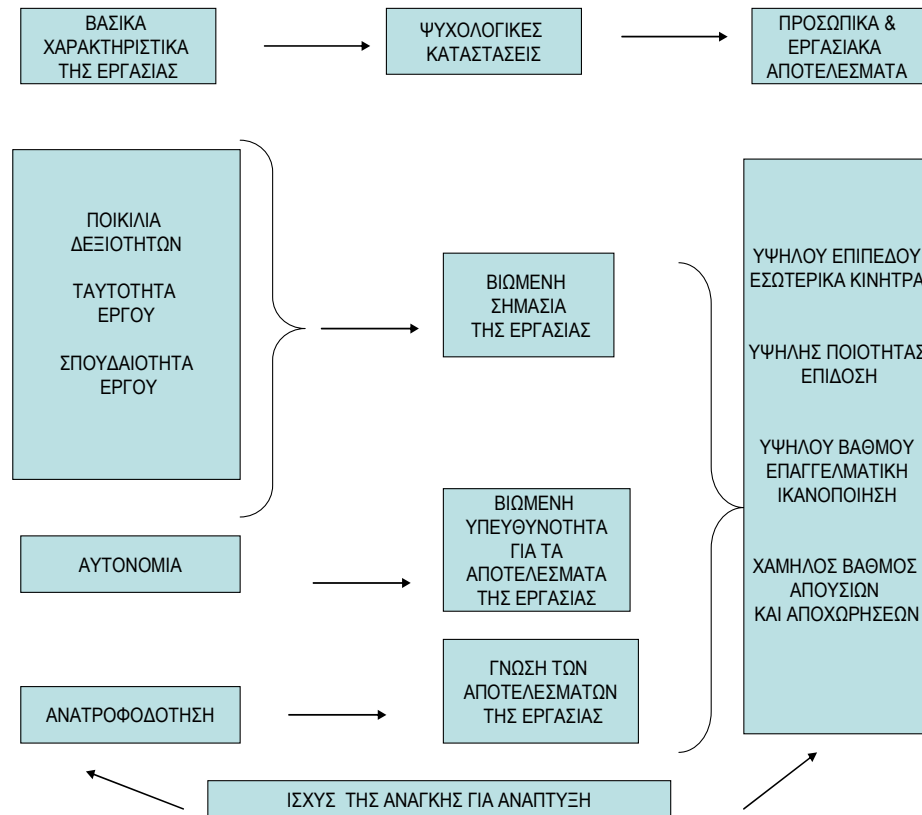
Σύμφωνα με τον παραπάνω τύπο ο μέσος όρος των τριών χαρακτηριστικών της εργασίας (ποικιλία δεξιότητων, ταυτότητα και σπουδαιότητα έργου) δηλώνει ότι κάποιες εργασίες μπορεί να έχουν σε χαμηλά επίπεδα ένα ή δύο από αυτά τα χαρακτηριστικά ενώ το τρίτο χαρακτηριστικό θα είναι σε υψηλό βαθμό. Στη συνέχεια ο μέσος όρος των τριών αυτών χαρακτηριστικών πολλαπλασιάζεται με την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Εάν η αυτονομία, η ανατροφοδότηση ή ένα από τα άλλα τρία χαρακτηριστικά της εργασίας είναι μηδέν, τότε μηδενική θα είναι και η παρωθητική ισχύς της εργασίας. Συνεπώς, για να έχει μια εργασία παρωθητική ισχύ για τον εργαζόμενο είναι απαραίτητη η αυτονομία, η ανατροφοδότηση και ένα από τα άλλα τρία χαρακτηριστικά της εργασίας. Η αυτονομία και η ανατροφοδότηση υπό αυτή την έννοια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρωθηση του εργαζόμενου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν σε ψυχολογικές καταστάσεις και αυτές με τη σειρά τους 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 των χαρακτηριστικών της εργασίας γίνεται περισσότερο πολύπλοκο καθώς εισάγεται μια νέα μεταβλητή, η ισχύς της ανάγκης για ανάπτυξη στην προσπάθεια να προβλεφθεί η κινητοποίηση του εργαζόμενου. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στην ανάγκη και επιθυμία του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη στην εργασία του. Για να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι δεν αρκεί μόνο η βελτίωση των πέντε χαρακτηριστικών της εργασίας αλλά απαιτείται και τα ίδια τα άτομα να έχουν υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη. Με άλλα λόγια κάποιοι εργαζόμενοι επιθυμούν επαγγέλματα με προκλήσεις, υψηλό βαθμό υπευθυνότητας και απαιτήσεων ενώ κάποιοι άλλοι δεν έχουν τέτοιες φιλοδοξίες. Πάντως, εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να

βιώσουν τις τρεις ψυχολογικές καταστάσεις που έχουν ήδη αναφερθεί συγκριτικά με εργαζόμενους που έχουν χαμηλή ανάγκη για ανάπτυξη. Οι τελευταίοι μπορεί να μη κινητοποιηθούν από επαγγέλματα που δίνουν την ευκαιρία για υπευθυνότητα και αυτονομία.

Στη συνέχεια οι βασικές έννοιες και οι μεταξύ τους σχέση στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας αποτυπώνονται σχηματικά:



Διάγραμμα 3. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman (1976).

Το μοντέλο αυτό, παρά τις 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 τους 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 τους περισσότερους εργαζόμενους, δεν μπορεί όμως 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. Για παράδειγμα, εάν η αυτονομία είναι πιο σημαντική για έναν εργαζόμενο συγκριτικά με έναν άλλο, τότε ο πρώτος προτείνεται να τοποθετηθεί σε μια εργασιακή θέση που του δίνει το περιθώριο να είναι αυτόνομος σε μεγάλο βαθμό ενώ ο δεύτερος θα αποδώσει περισσότερο σε ένα επάγγελμα όπου ακολουθεί διαταγές.

Δεν είναι όμως μόνο η δομή και ο σχεδιασμός της εργασίας ή οι ανάγκες που κινητοποιούν τους ανθρώπους στην εργασία τους, όπως πρεσβεύουν οι θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας και οι θεωρίες περιεχομένου, αλλά σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η συμπεριφορά του εργαζόμενου.

5. Θεωρίες της συμπεριφοράς

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές είναι αυτές που καθορίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Στόχος αυτών των προσεγγίσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι να δημιουργήσουν κατάλληλες εργασιακές συμπεριφορές ή αλλιώς κατάλληλες εργασιακές συνήθειες (Northcraft & Neal, 1994). Στο συμπεριφοριστικό μοντέλο εντάσσονται οι θεωρίες της μάθησης και η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke, 1968, 1990). Οι θεωρίες της μάθησης αφορούν την κλασική εξαρτημένη μάθηση (classical conditioning), τη συντελεστική μάθηση (operant conditioning) και την κοινωνική μάθηση (social learning). Κάτω από αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, η μάθηση προσδιορίζεται ως η οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά, η οποία είναι μόνιμη και προκύπτει από την άσκηση και την απόκτηση της εμπειρίας (Παρασκευόπουλος, 1985).

Η κλασική εξαρτημένη μάθηση αναφέρεται στην ικανότητα που αποκτά ένα ουδέτερο ερέθισμα να προκαλέσει μία αντίδραση, λόγω της επανειλημμένης χωροχρονικής σύνδεσής του με ένα άλλο ερέθισμα που προκαλεί αυτόματα αυτή την

αντίδραση. Χαρακτηριστικά είναι τα πειράματα του Ραβλον (1927), όπου ο σκύλος παρουσίαζε έκκριση σιέλου (ανεξάρτητη απάντηση) μόλις εμφανιζόταν η τροφή (ανεξάρτητο ερέθισμα). Στη συνέχεια παρουσίαζε στον σκύλο την τροφή ταυτόχρονα με τον ήχο ενός κουδουνιού (ουδέτερο ερέθισμα). Κατόπιν πολλών επαναλήψεων δημιουργήθηκε στον σκύλο ένας σύνδεσμος συνεξάρτησης ανάμεσα στην τροφή και τον ήχο. Έτσι, ο σκύλος ακόμη και όταν χτυπούσε το κουδούνι αλλά δεν παρουσιαζόταν η τροφή αντιδρούσε με την έκκριση σιέλου. Η έκκριση σιέλου που προκαλείται από το χτύπημα του κουδουνιού και όχι από τη θέα της τροφής ονομάζεται εξαρτημένη αντίδραση και ο ήχος εξαρτημένο ερέθισμα (Ποταμιάνος, 1998). Μειονέκτημα της θεωρίας αυτής είναι ότι περιορίζεται στην ερμηνεία απλών μορφών συμπεριφοράς μέσω της χωροχρονικής σύνδεσης ουδέτερων και φυσικών ερεθισμάτων και συνεπώς δεν αποτελεί επαρκή ερμηνευτική βάση για την εξέλιξη, τη βελτίωση και την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Η συντελεστική μάθηση είναι το αποτέλεσμα συνεξαρτήσεων ανάμεσα στις αντιδράσεις του ατόμου και των αποτελεσμάτων τους και όχι απλά το αποτέλεσμα της σύνδεσης ανάμεσα σε ουδέτερα και φυσικά ερεθίσματα, όπως υποστηρίζεται από την κλασική εξαρτημένη μάθηση (Παρασκευόπουλος, 1985).

Τα αποτελέσματα μιας συμπεριφοράς που κινητοποιούν το άτομο στο να εκδηλώσει ξανά αυτή την συμπεριφορά ονομάζονται ενισχύσεις. Οι ενισχύσεις είναι δύο ειδών. Οι θετικές ενισχύσεις είναι επιθυμητά γεγονότα τα οποία αυξάνουν την πιθανότητα της ανταπόκρισης. Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι χρηματικές αμοιβές και η αναγνώριση. Για παράδειγμα εάν ένας εργαζόμενος λαμβάνει μια θερμή καλημέρα όταν λέει καλημέρα σε κάποιον άλλον εργαζόμενο τότε ενισχύεται θετικά για την συμπεριφορά του και είναι πιθανό να επανεμφανίσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά στο μέλλον, να καλημερίσει δηλαδή τον συγκεκριμένο συνάδελφο.

Οι αρνητικές ενισχύσεις είναι γεγονότα τα οποία οδηγούν στην αποφυγή μιας υπάρχουσας αρνητικής κατάστασης ή συνθήκης. Αυξάνουν το κίνητρο για επανεμφάνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς, έτσι ώστε να αποτραπεί η επανεκδήλωση της δυσάρεστης και ανεπιθύμητης κατάστασης. Για παράδειγμα εάν κάποιος εργαζόμενος βιώνει έντονα άγχος στην εργασία του τότε θα εργαστεί σκληρότερα προκειμένου να

παρεμποδίσει ή να εξαλείψει αυτή τη δυσάρεστη κατάσταση αδικαιολόγητου άγχους. Το άγχος στη συγκεκριμένη περίπτωση λειτουργεί ως αρνητική ενίσχυση.

Τόσο η αρνητική όσο και η θετική ενίσχυση θεωρούνται αμοιβές καθώς μπορούν να αυξήσουν το κίνητρο επανεμφάνισης μιας επιθυμητής συμπεριφοράς (Riggio, 2003). Η κύρια διαφορά τους έγκειται στο ότι η θετική ενίσχυση στοχεύει στην εμφάνιση ενός ευχάριστου ερεθίσματος-γεγονότος ενώ η αρνητική ενίσχυση στην απομάκρυνση ενός δυσάρεστου ερεθίσματος-γεγονότος.

Στο πλαίσιο της θεωρίας των ενισχύσεων εξετάζεται συχνά και ο ρόλος της τιμωρίας, ο οποίος δεν πρέπει να συγχέεται με την αρνητική ενίσχυση. Η τιμωρία αποσκοπεί στην παρεμπόδιση και εάν είναι δυνατό στην εξάλειψη μιας συμπεριφοράς μέσα από την εμφάνιση ενός δυσάρεστου και επίπονου ερεθίσματος. Εφαρμόζεται συνήθως σε συμπεριφορές που κρίνονται ως ακατάλληλες. Παράδειγμα τιμωρίας είναι η αυστηρή επίπληξη που δέχεται ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενό του για την υπερβολική κοινωνική συμπεριφορά του στο γραφείο. Συγκριτικά με τη θεωρία των ενισχύσεων, η τιμωρία θεωρείται λιγότερο καλή τεχνική κινήτρων επειδή στόχος της είναι η εξάλειψη ανεπιθύμητων συμπεριφορών. Αντίθετα, οι ενισχύσεις ενισχύουν το κίνητρο για την εκδήλωση μιας ιδιαίτερα επιθυμητής συμπεριφοράς.

Η τιμωρία χαρακτηρίζεται ως αναποτελεσματική στρατηγική διοίκησης επειδή η χρόνια χρήση της μπορεί να δημιουργήσει στους εργαζόμενους συναισθήματα εχθρότητας και δυσαρέσκειας και μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ηθικού τους και της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Συν τοις άλλοις, υπάρχει περίπτωση οι τιμωρημένοι εργαζόμενοι κάποια στιγμή να προσπαθήσουν να εκδικηθούν τους «τιμωρούς» προϊσταμένους τους. Μια τρίτη πιθανή ερμηνεία που εξηγεί την περιορισμένη ισχύ της είναι ότι η τιμωρία περιορίζεται στην καταπίεση συμπεριφορών. Από τη στιγμή που η απειλή για επιβολή της τιμωρίας απομακρύνεται, οι εργαζόμενοι μπορεί να συνεχίσουν να εκδηλώνουν την ανεπιθύμητη συμπεριφορά (Riggio, 2003). Η τιμωρία επίσης μπορεί να αντισταθμιστεί από μια θετική ενίσχυση η οποία λαμβάνεται από μια άλλη πηγή παράλληλα με την τιμωρία και έτσι να χάσει την ισχύ της (Furnham, 1997).

Η συνεχής χρήση της τιμωρίας καθιστά τα στελέχη της διοίκησης αναποτελεσματικά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ο ισχυρισμός αυτός είναι βάσιμος αν ληφθεί υπόψη ότι οι προϊστάμενοι χρειάζονται αρκετό χρόνο στη διάθεσή τους που τους αποσπά από το έργο τους, προκειμένου να παρατηρούν τους υφισταμένους τους, να εντοπίζουν τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές τους και να επιβάλλουν την κατάλληλη γι'αυτούς τιμωρία (Riggio, 2003). Εκτός των άλλων οι προϊστάμενοι που επιβάλλουν τιμωρία μπορεί να συνδεθούν με την έννοια της τιμωρίας και να καταλήξουν να εκλαμβάνονται αρνητικά από τους άλλους (Furnham, 1997).

Αυτό που κινητοποιεί τον εργαζόμενο να εκδηλώσει μια κατάλληλη συμπεριφορά δεν είναι λοιπόν τόσο η τιμωρία όσο η θετική ή αρνητική ενίσχυση της συμπεριφοράς. Σημαντικός όμως είναι ο χρόνος που λαμβάνει χώρα η ενίσχυση καθώς η διαφορετικότητα στο χρόνο χορήγησης έχει διαφορετικά αποτελέσματα στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Υπάρχουν διάφορα προγράμματα ενίσχυσης των οποίων κύριο κριτήριο διάκρισης είναι είτε ο χρόνος είτε ο αριθμός των επιθυμητών συμπεριφορών.

Ειδικότερα όσον αφορά στο χρόνο, η συνεχής ενίσχυση ακολουθεί μετά από κάθε σωστή αντίδραση του εργαζομένου. Χαρακτηρίζεται ως η πιο γρήγορη μέθοδος για την εδραίωση ή εξάλειψη μιας καινούριας συμπεριφοράς. Σταδιακά η ενίσχυση μπορεί να δίνεται ολοένα και λιγότερο συχνά σε μια προσπάθεια να διατηρηθεί η συνήθεια αυτή στον εργασιακό χώρο. Παράδειγμα συνεχούς ενίσχυσης είναι η άμεση αναγνώριση που λαμβάνει ο εργαζόμενος ύστερα από κάθε σωστή του συμπεριφορά.

Το πρόβλημα που μπορεί πιθανότατα να παρουσιάσει η συνεχής ενίσχυση είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να σταματήσουν να εμφανίζουν την επιθυμητή συμπεριφορά εάν δεν λαμβάνουν ενίσχυση κάθε φορά που συμβαίνει. Έτσι, η μερική ενίσχυση, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι ενισχύονται μόνο περιοδικά, μπορεί να διατηρήσει την επιθυμητή συμπεριφορά για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε σχέση με τη συνεχή ενίσχυση. Στη συνέχεια ακολουθούν προγράμματα μερικής ενίσχυσης (Smither, 1994):

Η προγραμματισμένη χρονικά ενίσχυση (fixed interval) είναι η ενίσχυση εκείνη που λαμβάνει χώρα μετά το πέρας συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Ο μισθός που καταβάλεται σε εβδομαδιαία, μηνιαία ή διμηνιαία βάση εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία.

Χαρακτηριστικά αυτού του τύπου ενίσχυσης είναι ότι δεν συνεξαρτάται από την εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς και ότι είναι προβλέψιμη καθώς οι άνθρωποι μπορούν να προβλέψουν το χρονικό διάστημα που λαμβάνει χώρα η ενίσχυση.

Σε αντίθεση, η απρογραμμάτιστη χρονικά ενίσχυση (variable interval) μιας συμπεριφοράς επέρχεται μετά το πέρας συγκεκριμένου χρόνου, σε μη τακτά όμως χρονικά διαστήματα. Παραδείγματα αυτού του τύπου ενίσχυσης είναι οι προαγωγές και οι μεταθέσεις.

Η προγραμματισμένη αναλογική ενίσχυση (fixed ratio) εμφανίζεται μετά την εκδήλωση ενός συγκεκριμένου αριθμού συμπεριφορών. Η δύναμη του συγκεκριμένου προγράμματος ενίσχυσης οφείλεται στο ότι η ενίσχυση εξαρτάται από την εκτέλεση επιθυμητών συμπεριφορών. Τα άτομα των αναλογικών προγραμμάτων ενίσχυσης έχουν υψηλότερου βαθμού αποκρίσεις συγκριτικά με τα άτομα των χρονικών προγραμμάτων ενίσχυσης. Σε αυτόν τον τύπο προγράμματος ανήκει η «εργασία με το κομμάτι» καθώς και η πληρωμή των εργαζομένων ανάλογα με το ποσοστό πωλήσεων.

Η απρογραμμάτιστη αναλογική ενίσχυση (variable ratio) εξαρτάται από την εμφάνιση των επιθυμητών συμπεριφορών αλλά ο αριθμός των αποκρίσεων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη ενίσχυση ποικίλει. Παραδείγματα αυτών των μορφών ενίσχυσης είναι τα bonus και οι ανταμοιβές. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα ενίσχυσης οδηγεί σε υψηλού επιπέδου κίνητρα επειδή η ενίσχυση εξαρτάται από την εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς και ενέχει το στοιχείο της έκπληξης. Ο εργαζόμενος δηλαδή ποτέ δεν ξέρει πότε θα έρθει η επόμενη ενίσχυση (Riggio, 2003, Behling Schnesheim & Tolliver, 1974 στο Northcraft & Neal, 1994).

Όταν πρόκειται για σύνθετες συμπεριφορές στη εργασία που είναι απίθανο να εκδηλωθούν με φυσικό τρόπο, με εκπαίδευση ή με την εξάσκηση τότε εφαρμόζεται η διαδοχική προσέγγιση της συμπεριφοράς. Επιμέρους μορφές εκμάθησης συμπεριφορών είναι η σταδιακή-προσεγγιστική διαμόρφωση της συμπεριφοράς (shaping) και η αλυσιδωτή διαδοχική προσέγγιση (chaining). Στην πρώτη περίπτωση ολόκληρη η επιθυμητή συμπεριφορά ενισχύεται ή δεν ενισχύεται αλλά οι απαιτήσεις για ενίσχυση γίνονται πιο αυστηρές με το πέρασμα του χρόνου. Όσο περισσότερο αυστηρά είναι τα κριτήρια της ενίσχυσης τόσο η συμπεριφορά που εκδηλώνεται πλησιάζει ολοένα και

περισσότερο την επιθυμητή. Στην αλυσιδωτή διαδοχική προσέγγιση η πολύπλοκη αλλά επιθυμητή συμπεριφορά χωρίζεται σε επιμέρους αλυσιδωτές συμπεριφορές που την συγκροτούν. Διαδοχικά ενισχύονται περισσότερο επιμέρους ολοκληρωμένες εκδηλώσεις της επιθυμητής συμπεριφοράς που συνδέονται αλυσιδωτά μεταξύ τους μέχρις ότου η τελική επιθυμητή συμπεριφορά εκδηλωθεί.

Και οι δύο αυτές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται συνήθως συνδυαστικά. Πολύπλοκες εργασιακές συμπεριφορές μπορεί να διαχωριστούν σε επιμέρους πιο απλές εκδηλώσεις συμπεριφοράς και στη συνέχεια να επιχειρηθεί η εκμάθησή τους με αλυσιδωτό τρόπο (Northcraft & Neal, 1994).

5.1 Κοινωνιογνωστικές θεωρίες

Η κοινωνική μάθηση λειτουργώντας συμπληρωματικά στις υπόλοιπες συμπεριφοριστικές θεωρίες υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά είναι συνάρτηση δύο παραμέτρων: 1) της παρατήρησης προτύπων και των ενισχύσεων που ακολουθούν τη συμπεριφορά τους (συμβολική ενίσχυση) και 2) των αποτελεσμάτων ή ενισχύσεων που έπονται της μιμητικής εκτέλεσης της πρότυπης συμπεριφοράς από το ίδιο το άτομο.

Στον εργασιακό χώρο τα κίνητρα μεταφράζονται σε συμπεριφορά ως αποτέλεσμα αυτορυθμιζόμενων γνωστικών μηχανισμών. Τόσο η κοινωνική μάθηση όσο και η θεωρία της στοχοθέτησης ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των θεωριών αυτορύθμισης. Συνδέουν δηλαδή τα κίνητρα με την αυτορύθμιση, τον τρόπο δηλαδή που τα άτομα παρακολουθούν τις συμπεριφορές τους και τις προσαρμόζουν στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Σε αντίθεση με τις θεωρίες των αναγκών και τις γνωστικές θεωρίες για τις οποίες θα γίνει λόγος στη συνέχεια, οι θεωρίες αυτορύθμισης έχουν εφαρμογή από τη στιγμή που έχει επιλεχθεί ένας στόχος. Δεν εστιάζονται στις επιλογές αλλά στην έννοια της βούλησης (Kanfer, 1990 στο Levy, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, η κοινωνιογνωστική θεωρία υποστηρίζει ότι για τον καθορισμό των κινήτρων σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συνδρομή γνωστικών, συμπεριφορικών, ατομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Kanfer, 1990 στο Levy, 2003). Σύμφωνα με τον Bandura (1986) η αυτο-ρύθμιση επιτυγχάνεται μέσω τριών κύριων παραγόντων: α) της αυτο-παρατήρησης, β) της αυτο-αξιολόγησης και γ) της αυτο-αντίδρασης. Η αυτο-

παρατήρηση αναφέρεται στο βαθμό που το άτομο επιδεικνύει προσοχή σε συγκεκριμένες πτυχές της συμπεριφοράς του λόγω της περιορισμένης γνωστικής του ικανότητας να επεξεργαστεί όλο το πλήθος των πληροφοριών που δέχεται. Μέσω της διαδικασίας της αυτο-ρύθμισης το άτομο παρακολουθεί τη συμπεριφορά, την απόδοση, την ανατροφοδότηση, το στόχο, όλους εκείνους δηλαδή τους παράγοντες που καθορίζουν τις στρατηγικές κινητοποίησης που θα αναπτυχθούν.

Η αυτο-αξιολόγηση εξηγεί την προσοχή που δίνει το άτομο στις διαδικασίες ανατροφοδότησης και ειδικότερα στο πως αξιολογεί την απόδοση και προσπάθεια του. Τέλος, η αυτο-αντίδραση αφορά στις εσωτερικές αντιδράσεις του ατόμου απέναντι στην αυτο-αξιολόγηση. Κάποιες από αυτές τις αντιδράσεις είναι συναισθηματικές (π.χ ικανοποίηση από την πρόοδο που σημειώθηκε) ή συμπεριφορικές (π.χ αύξηση προσπάθειας, αλλαγή ή εγκατάλειψη του στόχου).

Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας του Bandura (1986) είναι οι αντιλήψεις που έχει το άτομο σχετικά με το πόσο ικανό είναι να ολοκληρώσει ένα έργο ή να επιτύχει ένα στόχο. Οι αντιλήψεις αυτές αναφέρονται ως προσδοκίες αυτεπάρκειας. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή αυτεπάρκεια πιστεύουν ότι διαθέτουν την ικανότητα που χρειάζεται και ότι είναι άξιοι να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια προκειμένου να επιτύχουν το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Από τη στιγμή που η απόδοσή τους είναι αυτή που απαιτείται, δεν την αποδίδουν σε εξωτερικές αιτίες. Στην αντίθετη περίπτωση βρίσκονται οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από χαμηλή αυτεπάρκεια. Έχουν την πεποίθηση ότι ανεξαρτήτως της προσπάθειας, κάποια άλλη αιτία θα τους αποτρέψει από την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης (Northcraft & Neale, 1990).

Όσον αφορά στη σχέση ανάμεσα στις προσδοκίες αυτεπάρκειας και στα κίνητρα παρατηρείται ότι ενισχύοντας τις προσδοκίες αυτού του τύπου, αυξάνεται παράλληλα και το κίνητρο των εργαζομένων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Levy, 2003). Αντίθετα, όταν τα άτομα έχουν χαμηλή αυτεπάρκεια, δεν πιστεύουν στην ικανότητά εκτέλεσης ενός έργου και έτσι δεν κινητοποιούνται στο να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη του. Υπό αυτή την σκοπιά οι προσδοκίες αυτεπάρκειας μπορεί να λειτουργήσουν ως ένα είδος αυτεκπληρούμενης προφητείας (Spector, 2000).

Πηγές πληροφοριών που διαμορφώνουν την προσλαμβανόμενη αυτεπάρκεια είναι: α) η καθορισμένη επίτευξη, β) το modelling, γ) η λεκτική πειθώ και δ) η διέγερση. Πιο αναλυτικά η καθορισμένη επίτευξη (enactive attainment) αναφέρεται στην αίσθηση

που έχει το άτομο ότι κατέχει ολοκληρωμένη γνώση, αίσθηση που δημιουργείται από την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου και την επίτευξη ενός στόχου. Το άτομο υπό αυτές τις συνθήκες γνωρίζει ότι μπορεί να οδηγηθεί ξανά στην επιτυχία. Η ύπαρξη ενός προτύπου είναι πολύ σημαντική για την ενίσχυση της αυτεπάρκειας. Πρότυπο μπορεί να αποτελέσει ένας έμπειρος συνεργάτης ή ακόμη και η παρακολούθηση μέσω βιντεοταινίας ενός ανθρώπου που εκτελεί ένα απλό ή σύνθετο επιδιωκόμενο έργο το οποίο διαχωρίζεται σε χρήσιμα, συνεχώς αυξανόμενα επίπεδα μάθησης. Η λεκτική πειθώ είναι ένα είδος προγύμνασης για τον εργαζόμενο που βρίσκεται σε διαδικασία μάθησης. Μέσω συγκεκριμένων και ρεαλιστικών επαίνων δίνονται στην ουσία προτάσεις, λύσεις για την επίτευξη του στόχου. Η διέγερση αναφέρεται στους αυξανόμενους καρδιακούς παλμούς και αναπνοές καθώς και στη σύσφιξη των μυών που παρατηρούνται όταν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει προκλήσεις ή εργασίες με προσωπική σημασία για αυτόν. Όταν οι ενδείξεις αυτές διέγερσης ερμηνεύονται ως δείγμα χαλιναγώγησης πνευματικών και φυσικών πόρων και όχι ως αβεβαιότητα ή πίεση, τότε οι προσδοκίες αυτεπάρκειας ενισχύονται (Lawson & Shen, 1998).

Συμπερασματικά, στη θεωρία του Bandura τα κίνητρα παρουσιάζονται ως το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επιρροής που ασκούν οι προσδοκίες αυτεπάρκειας και οι αυτο-αντιδράσεις στις διαφορές που εμφανίζονται ανάμεσα στην παρούσα απόδοση και σε κάποια δεδομένα (standards) ή στόχους (Kanfer, 1990).

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε μία άλλη θεωρία αυτορύθμισης. Πρόκειται για τη θεωρία της στοχοθέτησης και την πρακτική της εφαρμογή, τη διαχείριση με στόχους. Κεντρική τους έννοια είναι ο καθορισμός στόχων για την κινητοποίηση των εργαζομένων.

5.2 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 οφέλιμες για την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα, στόχοι ένος 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.

Ο στόχος κατευθύνει την συμπεριφορά του σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (Terborg, 1977 στο McCormick & Ilgen, 1987). Σε επίπεδο πληροφόρησης, οι συγκεκριμένοι στόχοι μπορεί να βελτιώσουν την αξία της ανατροφοδότησης για την απόδοση του εργαζόμενου (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979 στο McCormick & Ilgen, 1987).

Από τη στιγμή δηλαδή που έχουν επικοινωνηθεί στον εργαζόμενο συγκεκριμένοι στόχοι, η γενικού τύπου ανατροφοδότηση αποκτά συγκεκριμένη σημασία στο πλαίσιο των στόχων (McCormick & Ilgen, 1987).

Επίσης, υψηλή επίδοση παρουσιάζεται όταν υπάρχει ανατροφοδότηση του έργου ή γνώση των αποτελεσμάτων. Η ανατροφοδότηση μπορεί να δίνεται από την ίδια την εργασία, τον εργαζόμενο ή τον προϊστάμενο. Μέσω αυτής υποδεικνύεται η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας ή η υιοθέτηση διαφορετικής στρατηγικής ή πάλι η συνέχιση της ίδιας αποτελεσματικής τακτικής (Jewell & Siegall, 1990). Τα άτομα γνωρίζοντας το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους, συνήθως ενθαρρύνονται να θέσουν υψηλότερους στόχους. Η ανατροφοδότηση για την επίτευξη του στόχου εκτός από την καλύτερη επίδοση βελτιώνει την δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από μια διαδικασία μάθησης και ειδικότερα μέσω της μεθόδου της «δοκιμής και της πλάνης» (Locke & Latham, 1990 στο Riggio, 2003). Η ανατροφοδότηση λειτουργεί ευεργετικά και κινητοποιεί το άτομο ακόμη και όταν αφορά την επίτευξη άλλων ατόμων ή ομάδων με υψηλή απόδοση (Mann, Samson & Dow, 1998, Weiss, Suckow, Rakestraw, 1999 στο Riggio, 2003).

Προκειμένου η στοχοθέτηση να αποτελέσει κίνητρο εργασίας, απαιτείται οι εργαζόμενοι να αποδεκτούν 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. Για παράδειγμα οι Erez & Early (1987) υποστήριξαν σε αντίθεση με τον Latham et al. (1988) ότι η συμμετοχή των εργαζομένων κατά την στοχοθέτηση αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στο στόχο. 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 (Lawson & Shen, 1998). Η θεωρία της στοχοθέτησης έχει υψηλή εγκυρότητα και αποτελεί θεμέλια βάση για πολλές τεχνικές ενδυνάμωσης του εργατικού δυναμικού (Schultz & Schultz, 1994).

5.3 Διαχείριση με στόχους (management by objectives MBO)

Εφαρμογή της θεωρίας της στοχοθέτησης αποτελεί η διαχείριση με στόχους (management by objectives MBO). Πρόκειται για μία τεχνική στοχοθέτησης, η οποία εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο των παρεμβάσεων για την οργανωτική ανάπτυξη. Αναπτύχθηκε από τους Drucker et al (1954) και εφαρμόστηκε ιδιαίτερα στις δυτικές κοινωνίες. Η τεχνική αυτή αποτελεί ένα σύστημα καθορισμού εργασιακών στόχων και συνάμα μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους στόχους του.

Αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια. Αρχικά, οι διευθυντές και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων των υφισταμένων. Το χρονικό διάστημα επίτευξης των στόχων είναι συγκεκριμένο και για την επίτευξη τους, οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν ένα σχέδιο δράσης, στο οποίο περιγράφονται οι τρόποι και οι ενέργειες τους. Για παράδειγμα, Area Manager και ιατρικοί επισκέπτες συμφωνούν ότι στόχος τους για το επόμενο εξάμηνο είναι η αύξηση στις πωλήσεις των φαρμάκων της τάξεως του 15%. Το πλάνο δράσης τους για την αύξηση των πωλήσεων μπορεί να περιλαμβάνει μια στρατηγική του marketing καθώς και υποστόχους για την ανάπτυξη νέων

επιχειρησιακών επαφών. Στο τέλος της περιόδου που έχει καθορισθεί, τα διευθυντικά στελέχη προβαίνουν σε αξιολόγηση των υφισταμένων με βάση την πρόοδο που σημείωσαν από την τελευταία επίσημη συνάντησή τους, όπου είχαν προσδιορισθεί οι στόχοι τους. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, η διοίκηση σε συνεργασία με τους υφιστάμενους θέτει νέους στόχους για την επόμενη χρονική περίοδο. Λαμβάνοντας υπόψη τα στάδια της τεχνικής αυτής, γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για μια κυκλική διαδικασία, κύρια μέρη της οποίας είναι α) η ανάπτυξη νέων στόχων, β) το σχέδιο δράσης και γ) η αξιολόγηση μετά το πέρας συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (Levy, 2003).

Σημαντικοί παράγοντες της τεχνικής αυτής για την εξασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής της είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων απόδοσης, η ανατροφοδότηση για την επίτευξη του στόχου, οι κατευθυντήριες γραμμές των διευθυντών για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης σε περίπτωση αποτυχίας, ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων, η υποστήριξη του προγράμματος από την διοίκηση και ο ισομερής προσανατολισμός στην επίτευξη ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών στόχων (Riggio, 2003).

Η ευρεία χρήση της τεχνικής αυτής οφείλεται στη δυνατότητα εφαρμογής της σε κάθε τύπου οργάνωση και σε κάθε είδος εργασίας. Η σπουδαιότητά της επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα μετανάλυσης σχετικών μελετών (Rodgers & Hunter, 1991 στο Levy, 2003). Συγκεκριμένα, το 97% των περιπτώσεων που μελετήθηκαν, παρουσίασε αύξηση στην παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα αυτή κατά μέσο όρο ξεπερνούσε το 40%.

Λέξη κλειδί στις θεωρίες της αυτορύθμισης είναι ο καθορισμός στόχου ενώ για τις λογικές ή γνωστικές θεωρίες που ακολουθούν σημαντική είναι η έννοια του ορθολογισμού.

6. Λογικές Θεωρίες

Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964) και της ισότητας (Adams, 1965, Adams & Freedman, 1976, Adams Jacobsen, 1964, Adams & Rosenbaum, 1962) ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των λογικών θεωριών. Βασική υπόθεσή τους είναι ότι τα άτομα είναι ορθολογικά. Ως λογικά όντα, λαμβάνουν διαρκώς υπόψη τους σημαντικά στοιχεία του

εργασιακού τους περιβάλλοντος, επεξεργάζονται συνειδητά τις πληροφορίες που προσλαμβάνουν και προβαίνουν ενεργά στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Ενδεικτικά, οι αποφάσεις τους μπορεί να αφορούν θέματα όπως τι επιλογές θα κάνουν καθώς και πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν (Riggio, 2003 & Levy, 2003).

6.1 Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας πρωτοδιατυπώθηκε από τον Vroom (1964). Στη συνέχεια τροποποιήθηκε από έναν αριθμό ερευνητών στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι Porter & Lawler (1968) και οι Campbell, Dunette, Lawler & Weick (1970). Σύμφωνα με τον Vroom (1964) τα «κίνητρα συμπεριφοράς» αναφέρονται στις διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές στις οποίες προβαίνει το άτομο, επιλογές ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους εκούσιας δράσης. Οι επιλογές αυτές είναι λογικο-οικονομικού τύπου. Το άτομο δηλαδή εξετάζοντας τις εναλλακτικές επιλογές του, επιλέγει την ενέργεια εκείνη που κατά την κρίση του θα του επιφέρει τα περισσότερα οφέλη. Η απόφαση αυτή προϋποθέτει τη γνωστική εκτίμηση του διαβλεπόμενου κόστους ή ζημίας και της αναμενόμενης πιθανότητας για επιτυχία που φέρει η συγκεκριμένη επιλογή (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της προσδοκίας δίνει έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν τα γνωστικά στοιχεία (πεποιθήσεις και σκέψεις) στα κίνητρα. Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανός να σημειώσει υψηλή απόδοση και η απόδοσή του μπορεί να ανταμειφθεί. Εάν όμως ο εργαζόμενος *δεν πιστεύει* ότι μπορεί να κάνει την εργασία ή ότι η εργασία του θα ανταμειφθεί, τότε δε θα κινητοποιηθεί (Northcraft & Neal, 1994).

Στο μοντέλο κινήτρων (VIE) που προτείνει ο Vroom σημαντικό ρόλο παίζουν το σθένος (**V**alence), η λειτουργικότητα (**I**nstrumentality) και η προσδοκία (**E**xpectancy).

Το σθένος αναφέρεται στην αξία που έχει μια συμπεριφορά για το άτομο, στο βαθμό δηλαδή προτίμησης που εκδηλώνει το άτομο για το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς αυτής. Για παράδειγμα, ένα αποτέλεσμα όπως είναι η απόκτηση χρημάτων έχει θετικό σθένος όταν το άτομο προτιμάει περισσότερο να το επιτύχει, αρνητικό σθένος όταν προτιμάει να μην το επιτύχει και ουδέτερο σθένος όταν το άτομο είναι αδιάφορο ως προς την απόκτησή του (Κάντας, 1998). Αυτό που πραγματικά χρειάζονται

οι εργαζόμενοι είναι το ίδιο σημαντικό για τον καθορισμό της συμπεριφοράς με αυτό που *πιστεύουν* ότι χρειάζονται. Εάν και αυτό που *πιστεύουν* ότι χρειάζονται είναι διαφορετικό μερικές φορές από αυτό που πραγματικά χρειάζονται, τους κινητοποιεί για να εργαστούν (Northcraft & Neal, 1994).

Η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα αναφέρεται στην υποκειμενική πιθανότητα ότι μια συμπεριφορά θα φέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα (Spector, 2000). Πρόκειται για το διαβλεπόμενο βαθμό σύνδεσης ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα ή αλλιώς για το βαθμό σύνδεσης μέσου και στόχου (Κάντας, 1998). Για παράδειγμα εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει μια σημαντικά θετική συσχέτιση ανάμεσα στο ποσοστό καταβαλλόμενης προσπάθειας στην εργασία και στα χρήματα, τότε αντιλαμβάνεται ότι η προσωπική του προσπάθεια έχει υψηλή λειτουργικότητα για την επίτευξη ενός πρώτου αποτελέσματος, όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η απόκτηση χρημάτων. Η συσχέτιση μεταξύ δύο αποτελεσμάτων μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η συντελεστικότητα συνδέεται και με τα δευτερογενή αποτελέσματα της εργασίας, τα επιθυμητά δηλαδή αποτελέσματα που δεν προέρχονται άμεσα από την εργασία αλλά από τα πρώτα αποτελέσματα της εργασιακής συμπεριφοράς. Δευτερογενή αποτελέσματα μπορεί να είναι η προαγωγή, ο έπαινος ή το αίσθημα της ικανοποίησης (Kanfer, 1990). Για παράδειγμα, το bonus που λαμβάνει ένας διευθυντής (πρωτογενές αποτέλεσμα) είναι το μέσο για να ενισχύσει το γόητρο του και να γίνει δεκτός σε ένα φημισμένο club (δευτερογενές αποτέλεσμα). Επειδή το bonus εξαρτάται από την υψηλή απόδοση και η συμμετοχή στο club εξαρτάται από το bonus, τότε η καταβολή προσπάθειας στην εργασία έχει λειτουργικότητα όχι μόνο για τα άμεσα αποτελέσματα (Jewell & Siegall, 1990).

Κοινό σημείο της λειτουργικότητας και της προσδοκίας είναι η έννοια της πιθανότητας. Η προσδοκία ορίζεται ως η πεποίθηση που έχει το άτομο σχετικά με την πιθανότητα του να πετύχει ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης όταν καταβάλλει συγκεκριμένη προσπάθεια. Ο βαθμός προσδοκίας είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει εάν το άτομο θα δουλέψει σκληρά και παίρνει τιμές από 0 έως +1. Για παράδειγμα ένας μαθητής μπορεί να διερωτηθεί πόσο πιθανό είναι μελετώντας τρεις ώρες για ένα τεστ (προσπάθεια) να βαθμολογηθεί άριστα (απόδοση). Στην ίδια λογική είναι και το ακόλουθο παράδειγμα από τον εργασιακό χώρο. Ένας αναλυτής Η/Υ μπορεί να αναρωτηθεί κατά πόσο το να δουλεύει 60 ώρες κάθε βδομάδα για τρεις μήνες

(προσπάθεια) μπορεί να συντελέσει σε μια καλή αξιολόγηση απόδοσης (απόδοση). Μέσα από αυτά τα παραδείγματα γίνεται κατανοητό ότι η προσδοκία συνδέει την προσπάθεια με την απόδοση ενώ η συντελεστικότητα συνδέει την απόδοση με το αποτέλεσμα. Έτσι, όσον αφορά στη λειτουργικότητα στο παράδειγμα από το χώρο της εκπαίδευσης η άριστη βαθμολόγηση στο τεστ μπορεί να οδηγήσει σε άλλα επιθυμητά αποτελέσματα όπως είναι ένας πολύ καλός τελικός βαθμός στο συγκεκριμένο μάθημα. Επίσης, στην περίπτωση του εργαζόμενου η πολύ καλή αξιολόγηση μπορεί να συντελέσει στη μισθολογική του αύξηση ή την προαγωγή του (Levy, 2003).

Δεδομένου ότι τα κίνητρα καθορίζονται από τους τρεις αυτούς μετρήσιμους παράγοντες, υψηλές τιμές στο σθένος, τη λειτουργικότητα και την προσδοκία σημαίνει και υψηλότερα επίπεδα υποκίνησης. Στην αντίθετη περίπτωση εάν δηλαδή ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι μηδέν, τότε τα κίνητρα μηδενίζονται (Furnham, 1997).

Στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής αναφορά γίνεται και στους εξωτερικούς παράγοντες (externalities) που επηρεάζουν τις πεποιθήσεις της προσδοκίας και της λειτουργικότητας. Πρόκειται για τα αποτελέσματα εκείνων των συμπεριφορών τα οποία δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον εργαζόμενο. Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι η συμπεριφορά των συναδέλφων ή η αξιοπιστία μιας μηχανής. Για την καλύτερη κατανόηση της επιρροής που ασκεί η παρουσία των συναδέλφων, δανειζόμαστε ένα παράδειγμα από το χώρο των πωλήσεων. Στην περίπτωση που υπάρχει ομαδικός στόχος πωλήσεων για τη λήψη bonus δεν είναι επαρκής συνθήκη η υψηλή ατομική επίδοση αλλά το υψηλό ποσοστό των πωλήσεων που θα πετύχει όλη η ομάδα των πωλητών. Έτσι, εάν το bonus δίνεται ως ανταμοιβή για την ομαδική απόδοση, είναι πιθανό ο πωλητής που θα εργαστεί σκληρά να μην ανταμειφθεί εάν η υπόλοιπη ομάδα των πωλητών δεν καταβάλλει ισοδύναμη προσπάθεια. Από την άλλη πλευρά, εάν η ομάδα καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια, υπάρχει περίπτωση ένα άτομο να μην εργαστεί σκληρά και παρά ταύτα να πάρει το bonus. Το αποτέλεσμα είναι οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες να εισάγουν αβεβαιότητα στη διαβλεπόμενη αιτιακή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς και των επιθυμητών αποτελεσμάτων (λειτουργικότητα) και κατεπέκταση να αποδυναμώνουν το κίνητρο για εργασία.

Για την αποφυγή τέτοιων αποτρεπτικών παραμέτρων, η διοίκηση αναγνωρίζει τη συνδρομή και το βαθμό που συνεισφέρει το κάθε μέλος στην ομαδική απόδοση. Από την πλευρά της η ομάδα μπορεί να ασκήσει πίεση σε εκείνους με τη χαμηλότερη απόδοση.

Μια δεύτερη λύση που προτείνεται είναι ότι από τη στιγμή που οι ατομικές συνεισφορές στην ομαδική προσπάθεια μπορούν να μετρηθούν, τότε οι προϊστάμενοι μπορούν να ενισχύσουν καθένα από τους εργαζόμενους ξεχωριστά. Στην περίπτωση όμως αυτή θα πρέπει να διατηρηθούν τα ατομικά και τα ομαδικά συστήματα ανταμοιβής για να μην λειτουργήσει η μονομερής ενίσχυση της ατομικής απόδοσης σε βάρος της ομάδας (Northcraft & Neale, 1994).

Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας της προσδοκίας που αξιοποιούνται από τη διοίκηση σε μια προσπάθεια παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους είναι οι ακόλουθες (Riggio, 2003 & Κάντας, 1998):

- Οι προϊστάμενοι αποσαφηνίζουν τα αποτελέσματα της εργασίας στους εργαζόμενους και γίνεται σαφές ποιές ενδεχόμενες ανταμοιβές και ζημιές συνδέονται με την επίδοσή τους. Σημαντικό είναι στο σημείο αυτό οι χορηγούμενες αμοιβές να έχουν θετικό σθένος για τους εργαζόμενους, να είναι δηλαδή επιθυμητές.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στην ανταμοιβή έτσι ώστε να έχουν τη γνώση ότι πετυχαίνοντας συγκεκριμένους στόχους θα ανταμειφθούν.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, η απάντηση στο ερώτημα «γιατί οι άνθρωποι εργάζονται» κατά τη θεωρία της προσδοκίας είναι ότι είναι θέμα επιλογών και αξιολόγησης μιας σειράς εναλλακτικών δράσεων, οι οποίες βασίζονται στα προσδοκώμενα ή μελλοντικά αποτελέσματα (Pinder, 1991 στο Lawson & Shen, 1998). Για να μην έχουν λανθασμένες προσδοκίες οι εργαζόμενοι, σημαντική είναι η ύπαρξη ουσιαστικής επικοινωνίας ανάμεσα σε ανωτέρους και κατωτέρους και η αποσαφήνιση οποιωνδήποτε αποριών. Οι προϊστάμενοι στην περίπτωση αυτή ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να μοιράζονται τις πεποιθήσεις τους σχετικά με τις ικανότητες, τις επιθυμίες τους, τη σύνδεση ανάμεσα στη συμπεριφορά και την επιθυμητή απόδοση, τη σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή. Για την αποφυγή περιπτώσεων όπως είναι η υπερτιμημένη αυτεπάρκεια και η εκμαθημένη αβοηθησία όπου το άτομο έχει την πεποίθηση ότι είναι ανίκανο (χαμηλή προσδοκία) λόγω προηγούμενων αρνητικών εμπειριών με αποτέλεσμα να παραιτείται από κάθε προσπάθεια και να έχει σε χαμηλό βαθμό κίνητρα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παρακολουθούν την επίδοσή τους. Μέσα από την

αξιολόγηση της απόδοσής τους, τους δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν τα αίτια για τη χαμηλή τους απόδοση και να προταθούν λύσεις προς βελτίωση (Northcraft & Neale, 1994).

6.2 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Άλλη λογική θεωρία είναι εκείνη της ισότητας με εκπρόσωπο τον Adams (Adams, 1965, Adams & Freedman, 1976, Adams Jacobsen, 1964, Adams & Rosenbaum, 1962) . Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα κίνητρα εργασίας επηρεάζονται από την αντίληψη που έχουν τα άτομα του πόσο δίκαια ή ισότιμα αντιμετωπίζονται στην εργασία (Adams, 1965 στο Schultz & Schultz, 1994). Η αντίληψη αυτή είναι αποτέλεσμα κοινωνικών συγκρίσεων μεταξύ των ίδιων των εργαζόμενων και των «άλλων» ως προς δυο μεταβλητές: τις εκροές και τις εισροές. Οι εκροές αναφέρονται στα οφέλη που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αποκομίζουν αυτοί και οι άλλοι από την εργασία τους όπως είναι ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές ή η αναγνώριση. Οι εισροές από την άλλη αφορούν το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι συνεισφέρουν οι ίδιοι και οι άλλοι στην εργασία τους. Εδώ συμπεριλαμβάνεται ο χρόνος εργασίας, το ποσοστό της προσπάθειας που καταβάλλεται, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η εκπαίδευση και η μόρφωση (Furnham, 1997).

Οι «άλλοι» στη θεωρία της ισότητας είναι μια ψυχολογική έννοια. Μπορεί να είναι συνεργάτες, μέλη μιας επαγγελματικής ομάδας, φίλοι που κάνουν μια εντελώς διαφορετική δουλειά ή ακόμη και μια προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του ατόμου (Jewell & Siegall, 1990). Ο Goodman (1974) αναφέρει και μιά άλλη κατηγορία «αναφοράς» ως προς την οποία γίνεται η σύγκριση, τα συστημικά πρότυπα. Πρόκειται για όρους που αναφέρονται γραπτώς, προφορικώς ή υπονοούνται στο συμβόλαιο εργασίας και αποτελούν μέτρο σύγκρισης με αυτό που πραγματικά ισχύει (Κάντας, 1998).

Η διαδικασία της σύγκρισης στην ουσία είναι σύγκριση της αναλογίας των εισροών και των εκροών των εργαζομένων με την αντίστοιχη αναλογία των εισροών και των εκροών των «άλλων». Όταν το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι η ισότητα των αναλογιών, τότε οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια στην εργασία τους και παρουσιάζουν την ίδια επίδοση.

Σε περίπτωση ανισότητας, δημιουργείται ψυχολογική ένταση την οποία οι εργαζόμενοι επιχειρούν να μειώσουν, προβαίνοντας τόσο σε συμπεριφορικές όσο και σε ψυχολογικές αντιδράσεις. Οι συμπεριφορικές αντιδράσεις αφορούν τις ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβούν έτσι ώστε να αλλάξουν τις υπάρχουσες εισροές και εκροές τόσο των ιδίων όσο και των «άλλων». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μπορούν:

- να μεταβάλλουν τις εισροές, να προσφέρουν δηλαδή λιγότερα προκειμένου να υπάρξει ισότητα με την παράμετρο σύγκρισης,
- να μεταβάλλουν τις εκροές, τις αμοιβές, να προσπαθήσουν δηλαδή να αποκομίσουν περισσότερα για να υπάρξει ισότητα και τέλος
- να προβούν σε ενέργειες που θα στοχεύουν στη μεταβολή των εισερχόμενων και των εξερχόμενων του «άλλου». Με αυτή την ενέργεια κάνουν τον «άλλον» να προσφέρει περισσότερα ή να παίρνει λιγότερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι καταγγελίες που γίνονται στον εργασιακό χώρο.

Από την άλλη πλευρά, οι ψυχολογικές αντιδράσεις αφορούν την αλλαγή στον τρόπο σκέψης σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η γνωστική διαστρέβλωση της αντίληψης του εαυτού τους ή των «άλλων» καθώς και η επιλογή να συγκριθούν με τους «άλλους» σε μια άλλη διάσταση σύγκρισης ή ακόμη και η αλλαγή του προσώπου αναφοράς με το οποίο γίνεται η σύγκριση. Όλες αυτές οι αντιδράσεις έχουν ως στόχο την επίλυση της γνωστικής ασυμφωνίας και την εξασφάλιση της γνωστικής ισορροπίας (Furnham,1997, & Κάντας, 1998).

Σε περιπτώσεις εξαιρετικής ανισότητας όπου τα άτομα δεν μπορούν να τις χειριστούν με γνωστικές διαστρεβλώσεις, μπορεί να καταλήξουν ακόμη και στο να εγκαταλείψουν την εργασία τους (Adams,1965 στο Jewell & Siegall,1990).

Όσον αφορά στις συμπεριφορικές αντιδράσεις απέναντι στην προσλαμβανόμενη ισότητα ή ανισότητα, οι Huseman, Hatfield & Miles (1987) πρότειναν τρεις διαφορετικούς τύπους αντιδράσεων μέσα από μια κλίμακα αυτοαναφοράς, εισάγοντας το στοιχείο των ατομικών διαφορών. Σύμφωνα με τη διάκριση αυτή οι εργαζόμενοι μπορεί 1) να είναι αλτρουιστές «benevolent», 2) να είναι ικανοποιημένοι όταν υποαμείβονται συγκριτικά με τους συνεργάτες τους και 3) να νιώθουν ενοχές όταν αμείβονται το ίδιο ή υπεραμείβονται συγκριτικά με αυτούς. Η άλλη κατηγορία αναφέρεται σε αυτούς που επιθυμούν την ισότητα, «equity sensitive». Είναι ο τύπος των εργαζομένων που πιστεύει

στη δίκαιη ανταμοιβή όλων, όπως άλλωστε υποστηρίζει και η θεωρία της ισότητας. Νιώθουν ενοχλημένοι όταν υποαμείβονται και ένοχοι όταν υπεραμείβονται. Οι «entitleds» είναι εκείνοι που επιθυμούν συνεχώς την υπεραμοιβή ανεξάρτητα από τις εισροές τους (Riggio, 2003, Schultz & Schultz, 1994). Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε αυτές τις κατηγορίες από τη μια πλευρά και στην επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση στην οργάνωση και στην αποχώρηση από την άλλη (King & Miles, 1994 στο Levy, 2003).

Όσον αφορά στις χρηματικές αμοιβές γίνεται διάκριση ανάμεσα σε δύο μορφές ανισότητας, την υποαμοιβή και την υπεραμοιβή. Στην περίπτωση της υποαμοιβής ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο απ' ό,τι αξίζει συγκριτικά με αυτά που προσφέρει στην εργασία και σε σχέση με την αμοιβή και τα εισερχόμενα του «άλλου». Για να μειώσει την ανισότητα αυτή, προσπαθεί να μειώσει τα εισερχόμενά του είτε με το να εργάζεται λιγότερο είτε με το να απουσιάζει συχνότερα από την εργασία του. Μπορεί όμως και να αυξήσει τα εισερχόμενά του, αποκομίζοντας κάποια οφέλη. Για παράδειγμα μπορεί να παίρνει αυθαίρετα γραφική ύλη, να ζητάει προμήθεια από τους πελάτες, να κάνει περισσότερα διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Αντίθετα, στην περίπτωση της υπεραμοιβής το άτομο θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από όσο αξίζει και συγκριτικά με τους άλλους. Αν και παράδοξο δημιουργείται ένταση στο άτομο. Για να τη μειώσει προσπαθεί είτε να αυξήσει τα εισερχόμενα, την ποιότητα ή ποσότητα της εργασίας του είτε να μειώσει τα εξερχόμενά του, τα οφέλη δηλαδή που εισπράττει από την εργασία του. Η άποψη αυτή περί μείωσης των εξερχομένων έχει αμφισβητηθεί καθώς δε φαίνεται να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998).

Σε μια κριτική αξιολόγηση της θεωρίας της ισότητας επισημαίνεται ότι εάν και έχει λάβει σημαντική υποστήριξη από εργαστηριακές έρευνες, στις μέρες μας έχει περιορισμένη εφαρμογή σε συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες (Schultz & Schultz, 1994). Γενικότερα, η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στην υποκειμενικότητα και αποδέχεται ότι τα κίνητρα εργασίας μπορεί να αυξηθούν ή να μειωθούν ανάλογα με το βαθμό της προσλαμβανόμενης ανισότητας.

7. 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. Η συνδυαστική τους όμως εξέταση είναι χρήσιμη για την κατανόηση του *γιατί* και *πώς* οι άνθρωποι εργάζονται (McCormick & Ilgen, 1987).

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 κάποιοι κοινοί πόροι της εταιρείας (π.χ καλό όνομα, 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 κώδικων 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.

Οι διευθυντές της πρώτης γραμμής δεν είναι συχνά σε θέση να θέσουν ξεκάθαρους, μετρήσιμους στόχους για τους εργαζόμενούς τους. Κάποιοι εξαρτώνται από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της στοχοθέτησης. Εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με ξεκάθαρους, συγκεκριμένους στόχους συχνά εμφανίζονται απρόθυμοι σε οποιαδήποτε αλλαγές στο σύστημα αμοιβής οι οποίες δεν είναι τόσο ξεκάθαρες. Η αντίληψη αυτή επιβεβαιώνεται από την ακόλουθη έρευνα σε μαθητές. Σε συνθήκες ελεύθερης επιλογής οι μαθητές θα επιλέξουν τα προβλήματα που παρουσιάζουν πρόκληση γι'αυτούς. Αντίθετα, εάν εισαχθεί ένα οικονομικό κίνητρο, τότε επιλέγουν απλά, εύκολα στον υπολογισμό προβλήματα προκειμένου να εξασφαλίσουν την πιθανότητα της χρηματικής ανταμοιβής (Shapira, 1976 στο Frey & Osterloh, 2002). Το σύστημα στόχων που δημιουργείται στην περίπτωση του μαθητή αλλά και στην εργασία είναι υποδεέστερο και μη καινοτόμο και υιοθετείται από άτομα με εξωτερικά κίνητρα. Ο παραπάνω συλλογισμός ενισχύει την άποψη περί σπουδαιότητας των εσωτερικών κινήτρων καθώς συνδέει αυτόν τον τύπο κινήτρων με ένα ανώτερο καινοτόμο σύστημα στοχοθέτησης.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι σημαντική η διάκριση ανάμεσα σε ρητή και άρρητη γνώση. Η ρητή γνώση είναι η κωδικοποιημένη γνώση που μπορεί να αποδοθεί γραπτώς ή με σύμβολα. Είναι σε μικρό ποσοστό και η μεταφορά της εύκολα διαχειρίζεται. Αντίθετα, η άρρητη γνώση βρίσκεται σε πολύ μεγαλύτερη ποσότητα και δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί επειδή δεν είναι συνάρτηση συνειδητής πληροφόρησης. Δύσκολα διαδίδεται και η σχέση της με την εμπορική επιτυχία δεν είναι τόσο ξεκάθαρη. Σε ένα μεγάλο ποσοστό η διάδοση της άρρητης γνώσης εξαρτάται από την εσωτερική παρώθηση των εργαζομένων. Μόνο όταν οι δύο αυτοί τύποι γνώσεων συνδυάζονται δημιουργείται η νέα γνώση. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η συνεχής παραγωγή νέας γνώσης είναι η μοναδική και η πιο σημαντική στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γίνεται κατανοητό ότι η εσωτερική κινητοποίηση των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγική πόρων σε θέση κλειδί.

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, ποικίλη, απαιτητική είναι μια δραστηριότητα και όσο πιο δύσκολο είναι να διευκρινιστούν οι απαιτήσεις σε μια άκαμπτη 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 μιά 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 ανήθικη ή ανεπιθύμητη διάσταση, δεδομένου ότι τα χειρότερα εγκλήματα κατά της ανθρωπότητας ήταν απόρροια εσωτερικής υποκίνησης. 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, συναισθηματική σύγκρουση μέσα στην εταιρεία μπορεί να τεθεί υπό έλεγχο όταν οι εργαζόμενοι έχουν ένα κοινό οικονομικό όφελος. Η απόκτηση χρημάτων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ικανοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους που δεν σχετίζονται με την εργασία τους και να θέσουν σε περιορισμό την συναισθηματική 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.

Η ύπαρξη των εξωτερικών κινήτρων μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων μπορεί όμως να φέρει και αντίθετα αποτελέσματα ανάλογα με τον τρόπο που εκλαμβάνει ο εργαζόμενος τις ανταμοιβές. Υπάρχουν δύο διαστάσεις σε κάθε ανταμοιβή. Η μία έχει να κάνει με την έννοια του ελέγχου και η άλλη με την ενημέρωση. Ο έλεγχος ενισχύει τον προσλαμβανόμενο εξωτερικό έλεγχο και το αίσθημα της ετεροκατεύθυνσης ενώ η ενημέρωση επηρεάζει την προσλαμβανόμενη ικανότητα του εργαζομένου και ενισχύει το αίσθημα του εσωτερικού ελέγχου. Ανάλογα με το ποιά διάσταση κυριαρχεί κάθε φορά ενισχύεται η εσωτερική ή εξωτερική παρώθηση σε μιά

διαδικασία αυτοενίσχυσης. Για παράδειγμα εάν ένας αφοσιωμένος πωλητής λάβει μια υλική ή συμβολική ανταμοιβή, τα εσωτερικά κίνητρα θα τεθούν σε δεύτερη μοίρα εάν ο έλεγχος υπερτερεί της πληροφόρησης ενώ θα ενισχυθούν εάν κυριαρχεί η πληροφόρηση. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι ο πωλητής από τη στιγμή που εφαρμόζεται ένα σύστημα bonus αισθάνεται ότι ο εργοδότης του αποδίδει την καλή του εργασία όχι στην προσωπική του δέσμευση αλλά στην απόδοσή του που ελέγχεται. Υπό αυτές τις συνθήκες εκδηλώνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην οικονομική ανταμοιβή παρά στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα εσωτερικά του κίνητρα διαβρώνονται, σπάει ένα «ψυχολογικό συμβόλαιο» το οποίο βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη εργαζόμενου και διοίκησης. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «crowding-out effect» (Frey & Osterloh, 2002).

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. Είναι σημαντικό για την οργάνωση να έχει εργαζόμενους που παρωθούνται από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η σχέση κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης, ο εννοιολογικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης και η σημασία της για την οργάνωση είναι μερικά από τα ζητήματα που βρίσκουν απαντήσεις στις ενότητες που ακολουθούν.

8. 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 (π.χ το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας) 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 οφελμιστική. 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 οφελμιστική 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 δανειζόμαστε τον ορισμό που δίνει ο Locke (1976). 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 αντανakλά 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 ασυνειδητά 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. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων για την ίδια κατάσταση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο αναφοράς. Είναι ένα σταθερό σημείο που λειτουργεί ως μέσο σύγκρισης για τα άλλα στοιχεία και έτσι προσδίδεται νόημα στην κατάσταση.

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 (Neo, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000).

8.1 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης ολοκληρώνεται και μέσα από την παρουσίαση των διαφορετικών τρόπων μέτρησης. Είναι σημαντικό για την οργάνωση που θέλει να μετρήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της να λάβει υπόψη τις ερευνητικές τάσεις της εποχής σχετικά με την έννοια αυτή και να επιλέξει την προσέγγιση εκείνη που ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας.

Σε παλαιότερες μελέτες η επαγγελματική ικανοποίηση εξεταζόταν από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών, κατά πόσο δηλαδή η εργασία ικανοποιούσε τις φυσικές ή φυσιολογικές ανάγκες (Porter, 1962 & Wolf, 1970). Νεότερες μελέτες επαγγελματικής ικανοποίησης δίνουν πλέον έμφαση στις γνωστικές διαδικασίες παρά στις προαναφερόμενες ανάγκες.

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και το αντικείμενο μελέτης και εστίασης. Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γενικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία (global approach) ή ένας συνδυασμός στάσεων απέναντι σε διαφορετικές διαστάσεις της

εργασίας (facet approach) (Spector, 1997). Η γενική προσέγγιση ακολουθείται όταν αντικείμενο μελέτης είναι η ολική ή μέση στάση των εργαζομένων, εάν δηλαδή τους αρέσει ή απεχθάνονται σε γενικό βαθμό την εργασία τους. Σε αντίθεση, η επιμέρους προσέγγιση εστιάζεται στο ποιές διαστάσεις της εργασίας παρέχουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις περιπτώσεις, όπου οι οργανώσεις επιθυμούν να εντοπίσουν περιοχές μειωμένης ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και να προβούν στη βελτίωσή τους. Ο Locke (1976) συνόψισε τις μελέτες που αφορούσαν τις διαστάσεις της εργασίας και πρότεινε την ύπαρξη τεσσάρων κύριων αξόνων. Είναι οι ανταμοιβές, οι άλλοι άνθρωποι, η φύση της εργασίας και το οργανωτικό πλαίσιο (Spector, 1997).

Και οι δύο προσεγγίσεις συγκεντρώνουν τους δικούς τους υποστηρικτές. Συγκεκριμένα, οι υποστηρικτές της γενικής προσέγγισης υποστηρίζουν ότι η γενική ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική και η ολική ικανοποίηση είναι περισσότερη από το σύνολο της ικανοποίησης που προσφέρουν ξεχωριστές διαστάσεις της εργασίας (Scarpello & Campbell, 1983, Schneider, 1985 στο Riggio, 2003). Επιλέον, πρόσφατες ενδείξεις επιβεβαιώνουν ότι αθροιστικές κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης συνιστούν έναν καλό τρόπο μέτρησης της έννοιας αυτής (Wanous, Reichers & Hudy, 1997 στο Riggio, 2003). Τέτοιου είδους κλίμακες είναι οι Job in General Scale JIG (Ironson et al., 1989 στο Spector, 1997) και Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al., 1979 στο Spector, 1997).

Αντίθετα, οι υποστηρικτές της άλλης προσέγγισης θεωρούν ότι η μέτρηση των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί μια καλύτερη και λεπτομερέστερη μέτρηση της ικανοποίησης. Συχνές είναι οι περιπτώσεις όπου κάποιος εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με μια διάσταση της εργασίας τους όπως είναι ο μισθός όχι όμως με κάποια άλλη όπως είναι η ποιότητα της αλληλεπίδρασης που έχει με τους συναδέλφους του και με τον προϊστάμενό του. Παρατηρήθηκαν επίσης υψηλές διακυμάνσεις όσον αφορά τις ατομικές αξιολογήσεις συγκεκριμένων διαστάσεων της εργασίας (Rice, Gentile & McFarlin, 1991 στο Riggio, 2003). Για παράδειγμα ο μισθός μπορεί να είναι σημαντικό στοιχείο της επαγγελματικής ικανοποίησης για έναν εργαζόμενο, χωρίς όμως να ισχύει το ίδιο για κάποιον άλλον. Άλλη διαφορά που παρουσιάζει η προσέγγιση αυτή είναι ότι σε ορισμένα είδη επαγγελμάτων μπορεί να μην βρίσκουν εφαρμογή κάποιες διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για

παράδειγμα, οι διευθύνοντες σύμβουλοι των εταιρειών ή οι αυτοαπασχολούμενοι εργαζόμενοι δεν επηρεάζονται από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Αντίθετα, η διάσταση αυτή συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση διευθυντών χαμηλότερης γραμμής που εργάζονται σε μεγάλες εταιρείες (Riggio, 2003).

Κλίμακες που μετρούν επιμέρους διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι Job Satisfaction Survey JSS (Spector, 1985 στο Spector, 1997), Job Diagnostic Survey (Smith, Kendall & Hullin, 1969 στο Spector, 1997), Job Descriptive Index JDI (Hackman & Oldham, 1975 στο Spector, 1997), Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ (Weiss et al., 1967), Pay Satisfaction Questionnaire PSQ (Judge & Welbourne, 1994 στο Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000).

Κάθε προσέγγιση έχει τα πλεονεκτήματά και μειονεκτήματά της συγκριτικά με την άλλη. Η χρήση και των δύο προσεγγίσεων προσφέρει σημαντική και ενδιαφέρουσα πληροφόρηση (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989 στο Riggio, 2003). Στο πλαίσιο όμως της ψυχολογικής έρευνας χρησιμοποιείται συχνότερα η προσέγγιση των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης.

8.2 Επαγγελματική ικανοποίηση και ματαίωση

Οι κλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης συχνά χρησιμοποιούνται για να ανιχνεύσουν 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 ματαίωσης 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 μία 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 (Cumings, 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.

8.3 Επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση

Εκτός όμως από τη σύνδεση των κινήτρων με την επαγγελματική ικανοποίηση συχνά η ικανοποίηση συνδέεται με την έννοια της απόδοσης (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). 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 ή η αίσθηση της ολοκλήρωσης. 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.

Παράγοντες που ενδεχομένως μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης-απόδοσης είναι το είδος της εργασίας. Για παράδειγμα έχει βρεθεί ότι η σχέση αυτή μπορεί να είναι πιο στενή για τους εργαζόμενους εκείνους που ασκούν πολύπλοκα επαγγέλματα όπως είναι διευθυντής, επιστήμονας, μηχανικός συγκριτικά με άλλα δομημένα επαγγέλματα όπως είναι οι λογιστές και οι πωλητές (Judge et al., στο Riggio, 2003). Όπως έχει αναφερθεί σύνθετα επαγγέλματα λόγω της δημιουργικότητας και της πρωτοτυπίας προσφέρουν ευκαιρίες για εσωτερική ενίσχυση, η οποία λειτουργεί ως ενισχυτικός παράγοντας στη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης. Σε

αντίθεση στις πιο «βαρετές» και τυποποιημένες εργασίες, παράγοντες όπως η δομή, οι εργασιακές συνθήκες και τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζουν περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση (Riggio, 2003).

9. 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 σχηματικά οι παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στην απόδοση του δυναμικού των πωλήσεων (Luthans & Kreitner, 1975 στο Berry & Abrahamsen,1981):



Διάγραμμα 4. Πλαίσιο για τον εντοπισμό προβλημάτων απόδοσης στους πωλητές.

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, καθοδήγηση και συμβουλευτική)
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 κατεπέκταση 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 *προϊοντική 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 ό,τι σχετίζεται με αυτό όπως αξιοπιστία, ποιότητα, φήμη, προώθηση. Εκτός όμως από το προϊόν, σημαντική κινητήριο δύναμη είναι η σχέση του με τον άμεσο προϊστάμενό του.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται σχηματικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1

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	98	Υψηλή

καταστάσεις πώλησης)		
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 αποτελούνταν 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%) εξέδηλωνε 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 εξαγάγει 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.

10. 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 προϊσταμένου 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 (Berry & Abrahamsen, 1981).

11. 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 κατεπέκταση 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).

12. 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 συμβάλλει 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 (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999).

Στη Μ. Βρεταννία οι Αυλωνίτης, Boyle και Κουρεμένος (1986) επιβεβαίωσαν την τυπολογία πωλητών που προτάθηκε από τον Newton (1969). Η ταξινόμησή τους βασίστηκε στα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις για την διαδικασία πρόσληψης των πωλητών. Για την πρόσληψη λοιπόν ενός πωλητή «ιεραπόστολου»

ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη σχετική πείρα του όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης, στη φιλοδοξία και δυνατότητα εξέλιξης καθώς και σε προσωπικά χαρακτηριστικά του όπως η ευχέρεια λόγου και η πειστικότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συμπίπτουν επίσης με την περιγραφή που δίνει ο Newton (1969): «Ο πωλητής-ιεραπόστολος τείνει να είναι ομιλητικός και πειστικός παρά ένας αναλυτής αγοραστικών προβλημάτων. Η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματική επίδειξη των ωφελειών που προκύπτουν από το προϊόν... Παρά τη σχετικά νεαρή ηλικία του και την απειρία του, ο πωλητής -ιεραπόστολος αναμένεται να εργάζεται σκληρά και του δίνεται η δυνατότητα εξέλιξης».

Τέλος, οι Αυλωνίτης, Κουρεμένος, Κρίντας και Αποστολόπουλος (1992) βρήκαν τους ίδιους τυπούς 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 (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999).

Διαφορετικά είδη πώλησης συνεπώς σημαίνει και υιοθέτηση διαφορετικών πρακτικών σε βασικούς τομείς δράσης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Βασιζόμενοι στη μελέτη των Αυλωνίτη, Boyle & Κουρεμένο (1986) και εστιαζόμενοι σε έναν τύπο πωλητή, τον ιεραπόστολο θα γίνει αναφορά στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, αμοιβής, εποπτείας, αξιολόγησης και ελέγχου.

Στις περιπτώσεις πρόσληψης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία 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 πάρα 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 στο Αυλωνίτη, Boyle & Κουρεμένο, 1986). 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. 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 απόδοσή 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 (Αυλωνίτη, Boyle & Κουρεμένο, 1986).

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 και αναπτύσσεται η συλλογιστική της έρευνας.

13. Ανάπτυξη συλλογιστική έρευνας

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 ικανοποίησή 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.

Εκτός από τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να αποτελέσει βάση για μετέπειτα έρευνες στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, προτείνοντας σε πιλοτική βάση μια τυπολογία κινήτρων για τους ιατρικούς επισκέπτες. Όπως ο Holland (1973, 1985) θέλησε να συνδέσει συγκεκριμένα περιβάλλοντα και προσωπικά χαρακτηριστικά με συγκεκριμένα επάγγελα, έτσι μέσω της παρούσας μελέτης επιχειρείται ο εντοπισμός και η σύνδεση μιας τυπολογίας κινήτρων με το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη.

Ακολουθεί συνοπτική αναφορά της μελέτης του Holland (1973, 1985) και των αποτελεσμάτων της για την καλύτερη κατανόηση του εγχειρήματός του. Ο Holland (1973, 1985) ανέπτυξε στη θεωρία του έξι τύπους περιβάλλοντος μέσα στους οποίους τα άτομα καλούνται να εμπλακούν σε διαφορετικούς τύπους δραστηριοτήτων. Αυτοί είναι το ρεαλιστικό, το εξερευνητικό, το καλλιτεχνικό, το επιχειρησιακό και το συμβατικό. Αναλυτικότερα το ρεαλιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τις απαιτήσεις που

συνεπάγεται η ακριβής και συστηματική διαχείριση αντικειμένων, εργαλείων και μηχανών ενώ το εξερευνητικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τις απαιτήσεις που συνεπάγεται η παρατήρηση και η συστηματική, δημιουργική εξερεύνηση φυσικών, βιολογικών ή πολιτιστικών φαινομένων.

Ο ίδιος ταξινόμησε 450 κοινά επαγγέλματα σε έξι ομάδες βασιζόμενος στη θεωρία του για το μοντέλο των 6 περιβάλλοντων. Κάθε επάγγελμα το περιγράφει με τρία γράμματα. Για παράδειγμα κατατάσσει το επάγγελμα του λογιστή στα συμβατικά περιβάλλοντα και του αποδίδει τα εξής γράμματα CES . Αυτό σημαίνει ότι θεωρεί το επάγγελμα του λογιστή συμβατικό (conventional), ότι ταιριάζει λιγότερο στα επιχειρησιακά επαγγέλματα (enterprising) και ακόμη λιγότερο στα κοινωνικά επαγγέλματα (social) (Matsui & Tsukamoto, 1991). Σε άλλη βιβλιογραφική αναφορά αποδίδεται στους λογιστές είτε το CES ή το CER όπου το R παραπέμπει στο ρεαλιστικό (Holland, 1973 στο Aranya, Barak & Amernic, 1981).

Σύμφωνα με την τυπολογία των επαγγελματικών ενδιαφερόντων του Holland (1973) οι λογιστές χαρακτηρίζονται ως συμβατικοί τύποι, επιδεικνύουν χαρακτηριστικά συμμόρφωσης, ευσυνειδησίας, τάξης, επιμονής, πρακτικότητας και αυτοελέγχου (Adler & Aranya, 1984).

Αξίζει να αναφερθεί ότι εάν και υπήρχε ασυμφωνία ως προς τα τρία γράμματα του κωδικού που απέδωσε ο Holland στους λογιστές όσον αφορά το επαγγελματικό τους περιβάλλον και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, ο Holland αναφέρει ότι σε διαφορετικές μελέτες έχουν αποδοθεί στους λογιστές οι ακόλουθοι κωδικοί (ICR, ICS ή CIS) όπου I : Investigative (εξερευνητικός), C: Conventional (συμβατικός), R: Realistic (ρεαλιστικός), S: Social (κοινωνικός). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα 5 από τα έξι γράμματα χαρακτηρίζουν τους λογιστές (RISEC) ενώ με μεγάλη βεβαιότητα κανείς δεν τους αποδίδει καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά (Aranya, Barak & Amernic, 1981).

Η συνοπτική αυτή αναφορά στην τυπολογία των επαγγελμάτων χωρίς να είναι γενικεύσιμη λόγω μετέπειτα κριτικών και αμφισβητήσεων υποδηλώνει την προσπάθεια σύνδεσης συγκεκριμένων επαγγελμάτων με συγκεκριμένα περιβάλλοντα και προσωπικά χαρακτηριστικά.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης γίνεται προσπάθεια σύνδεσης του επαγγέλματος του ιατρικού επισκέπτη με συγκεκριμένη τυπολογία κινήτρων σε πιλοτικό

στάδιο. 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 ικανοποίησή 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; Τι κίνητρα έχουν και ποιές διαστάσεις δυσαρεστούν τους «επιτυχημένους» και τους «αποτυχημένους» ιατρικούς επισκέπτες; Ποιά εργασιακά κίνητρα και ποιοί παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέονται με την επαγγελματική επιτυχία;

14. Μέθοδος

Συμμετέχοντες: Στην έρευνα συμμετείχαν 26 ιατρικοί επισκέπτες Βορείου και Νοτίου Ελλάδος και 2 Area Managers. Τα δημογραφικά στοιχεία που ζητήθηκαν από το δείγμα με τη μορφή των κλειστών ερωτήσεων ήταν η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης και η προϋπηρεσία.

Από το σύνολο των συμμετεχόντων βρέθηκε ότι υπερτερούσαν οι άνδρες ιατρικοί επισκέπτες. Συγκεκριμένα, οι 18 (το 64%) ήταν άνδρες ενώ οι 10 (το 36%) ήταν γυναίκες.

Πίνακας 2

Φύλο

Φύλο	Ποσοστό	Συχνότητα
Άνδρας	64	18
Γυναίκα	36	10
Σύνολο	100	28

Όσον αφορά την ηλικία, βρέθηκε ότι 8 (το 29 %) από τους συμμετέχοντες ήταν 20-29 ετών, 1 (το 3%) άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία των 40-49 ετών ενώ οι περισσότεροι ιατρικοί επισκέπτες (19, το 68%) ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία των 30-39 ετών.

Πίνακας 3

Ηλικία

Ηλικιακές κατηγορίες	Ποσοστό	Συχνότητα
20-29	29	8
30-39	68	19
40-49	3	1
Σύνολο	100	28

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, 9 ιατρικοί επισκέπτες (το 32%) ήταν πτυχιούχοι ΙΕΚ και λίγο λιγότεροι 8 (το 29%) ήταν απόφοιτοι Λυκείου. Μικρότερη αντιπροσώπευση παρατηρήθηκε στις άλλες κατηγορίες όπου 5 (το 18%) ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ, 4 (το 14%) ήταν πτυχιούχοι Master και 2 (το 7%) ήταν πτυχιούχοι ΤΕΙ.

Πίνακας 4

Μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό επίπεδο	Ποσοστό	Συχνότητα
Λύκειο	29	8
Ι.Ε.Κ	32	9
Τ.Ε.Ι	7	2
Α.Ε.Ι	18	5
Μεταπτυχιακό	14	4
Σύνολο	100	28

Ολοκληρωμένη εικόνα για το δείγμα δίνεται και μέσα από την ερώτηση της προϋπηρεσίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ιατρικών επισκεπτών φάνηκε ότι είναι νέοι στο επάγγελμα αφού 11 (το 39%) είχε από καθόλου έως 1 έτος προϋπηρεσία και 10 (το 36%) είχαν από 1 έως 4 χρόνια προϋπηρεσία στο χώρο των φαρμάκων. Τέσσερις (το 14%) είχαν 4 έως 10 χρόνια προϋπηρεσία ενώ 3 (το 11%) είχαν πάνω από 10 χρόνια.

Πίνακας 5

Προϋπηρεσία

Χρόνια Προϋπηρεσίας	Ποσοστό	Συχνότητα
0-1 έτος	39	11
1-4 έτη	36	10
4-10	14	4
10+	11	3
Σύνολο	100	28

Αθροιστικά συνεπώς, εστιαζόμενοι στην κεντρική τάση του δείγματος, αναφέρεται ότι το 64% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν άνδρες, το 68% άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία των 30 με 39 ετών, το 51% ήταν απόφοιτοι Λυκείου και ΙΕΚ και το 75% είχε από 0 έως 4 χρόνια προϋπηρεσία στο χώρο της επιστημονικής ενημέρωσης και πώλησης φαρμάκων.

Εργαλεία Μέτρησης: Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ένα ερωτηματολόγιο κινήτρων με 19 διαστάσεις και ένα ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης με 18 επιμέρους διαστάσεις. Οι κλίμακες τους ήταν ιεραρχικές και σχεδιάστηκαν για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης μέσα από focus group συναντήσεις με τους ιατρικούς επισκέπτες.

Συγκεκριμένα, οι περισσότερες από τις διαστάσεις των κινήτρων του ερωτηματολογίου συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με περισσότερες από μία θεωρία κινήτρων. Στη συνέχεια παρατίθενται οι διαστάσεις των κινήτρων με τη σειρά που παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο και οι θεωρητικές προσεγγίσεις στις οποίες αντιστοιχούν. Για παράδειγμα, κίνητρα όπως η αυτονομία και η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα αντιστοιχούν στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας. Υπάρχουν και διαστάσεις οι οποίες δεν αντιστοιχούν σε κάποια θεωρία λόγω του αόριστου χαρακτήρος τους.

Πίνακας 6

Αντιστοίχιση διαστάσεων κινήτρων με θεωρίες κινήτρων

Διαστάσεις κινήτρων	Θεωρίες κινήτρων
Η ικανοποίηση μου από το αντικείμενο της εργασίας μου	Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
Η δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά μου	αυτονομία-μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας
Η συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	θεωρία της στοχοθέτησης του Locke, θεωρία της προσδοκίας του Vroom
Η συμμετοχή μου σε λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό μου	ανάγκη για δύναμη – McClelland, Διαχείριση με στόχους – MBO
Οι κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με τους συναδέλφους	κοινωνικές ανάγκες - Maslow, παράγοντες υγιεινής του Herzberg, ανάγκη για σύναψη σχέσεων McClelland
Οι έμμεσες παροχές-μπόνους (bonus)	ανάγκες ύπαρξης - ERG, ενισχύσεις - συντελεστική μάθηση, θεωρία της στοχοθέτησης-Locke

Η αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξή μου στην εταιρεία	ανάγκες ασφάλειας - Maslow, ανάγκες ύπαρξης – ERG, παράγοντες υγιεινής του Herzberg)
Ο ευγενής συναγωνισμός και η άμιλλα με τους συναδέλφους	
Η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	ποικιλία δεξιοτήτων – μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας
Η σαφήνεια στόχων και περιγραφή των απαιτήσεων της εταιρείας από μένα	ανάγκη για επίτευξη - McClelland, θεωρία στοχοθέτησης - Locke, Διαχείριση με στόχους – MBO
Το συστηματικό feedback για την απόδοσή μου	ανατροφοδότηση-μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, θεωρία στοχοθέτησης - Locke, Διαχείριση με στόχους – MBO
Οι δυνατότητες και ευκαιρίες για προαγωγή	ανάγκη αυτοπραγμάτωσης - Maslow, παράγοντες υποκίνησης του Herzberg
Η αίσθηση ότι ανήκω σε μιά εταιρεία που συνεχώς εξελίσσεται	ανάγκες σχέσης - ERG
Η ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσής μου	ανάγκες αυτοεκτίμησης- Maslow, ανάγκες σχέσης – ERG, ανάγκη σύναψη σχέσεων McClelland, η θεωρία Ψ του McGregor, ενισχύσεις-συντελεστική μάθηση, εκροές και εισροές - θεωρία ισότητας του Adams
Η συνεργασία και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	κοινωνικές ανάγκες - Maslow, παράγοντες υγιεινής του Herzberg, ανάγκη για σύναψη σχέσεων McClelland
Η καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	κοινωνικές ανάγκες - Maslow, παράγοντες υγιεινής του Herzberg, θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Το ωράριο

Το επίπεδο των αποδοχών μου	φυσιολογικές ανάγκες - Maslow, ανάγκες ύπαρξης - ERG, ενισχύσεις - συντελεστική μάθηση, θεωρία της στοχοθέτησης του Locke, εισροές και εκροές της θεωρίας της ισότητας του Adams, παράγοντες υγιεινής του Herzberg
Οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής μου ανάπτυξης	αυτοπραγμάτωση – Maslow, ανάγκη για επίτευξη – McClelland, θεωρία Ψ του McGregor, ισχύς για ανάπτυξη - μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, παράγοντες υποκίνησης του Herzberg

Με βάση το ερωτηματολόγιο ιεράρχησης των κινήτρων δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο ιεράρχησης των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο αυτό είχε 18 διαστάσεις, εννοιολογικά ίδιες με το ερωτηματολόγιο των κινήτρων. Η διάσταση που παραλείφθηκε ήταν η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας καθώς αυτό το εργαλείο μέτρησης στόχευε στον εντοπισμό και την ιεράρχηση των επιμέρους διαστάσεων της εργασίας που παρέχουν επαγγελματική ικανοποίηση και όχι στη μέτρηση ενός συνολικού βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης.

Οι υπόλοιπες διαστάσεις των δύο ερωτηματολογίων ήταν εννοιολογικά ίδιες. Διαφοροποιούνταν στη σειρά παρουσίασης και στον τρόπο διατύπωσης. Στην κλίμακα ιεράρχησης των κινήτρων οι διαστάσεις αφορούσαν γενικά κίνητρα για την άσκηση του επαγγέλματος του ιατρικού επισκέπτη ενώ στην κλίμακα ιεράρχησης των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης, οι διαστάσεις είχαν επιθετικούς προσδιορισμούς θετικά φορτισμένους, αναφέρονταν σε προσωπικό επίπεδο και αφορούσαν την συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία. Για παράδειγμα *το συστηματικό feedback για την απόδοσή μου* (ερωτηματολόγιο κινήτρων), *στο* ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν *αναλυτικότερο ή συχνότερο feedback για την απόδοση και την εκτέλεση των καθηκόντων μου*.

Για να ελεγχθεί εάν υπήρχε αξιοπιστία επαναληπτικής μέτρησης, εάν δηλαδή οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμπληρώνουν με τον ίδιο τρόπο τα ερωτηματολόγια στο

πέρας του χρόνου, τα ερωτηματολόγια ξαναχορηγήθηκαν σε έξι ιατρικούς επισκέπτες μετά από διάστημα δύο μηνών.

Ο στατιστικός έλεγχος που χρησιμοποιήθηκε 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 ($M:9,67, K:0,841, a=0,05$). 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 ($M:6,5, K:-0,733, a:0,05$). Σε στατιστικό έλεγχο του Spearman επιβεβαιώθηκαν τα παραπάνω αποτελέσματα και επιπροσθέτως βρέθηκε ότι υπήρχε θετική, πολύ ισχυρή, στατιστικά σημαντική συσχέτιση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων όσον αφορά το καλύτερο και ευέλικτο ωράριο στην κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης ($M:16, rho:0,814, a:0,05$).

Η χαμηλή αξιοπιστία των ερωτηματολογίων που έδειξαν τα αποτελέσματα μπορεί να οφείλεται στο μικρό αριθμό των ατόμων που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των επαναληπτικών μετρήσεων και στην πιθανότητα οι απαντήσεις τους να ήταν τυχαίες.

Εκτός των δύο ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκαν δύο φόρμες αξιολόγησης των ιατρικών επισκεπτών, οι οποίες βασίζονταν σε ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια.

Ερευνητική διαδικασία: Για τον εντοπισμό των κινήτρων που έχουν οι ιατρικοί επισκέπτες και τη δημιουργία του ερωτηματολογίου κινήτρων χρειάστηκε να γίνουν κάποιες focus-group συναντήσεις με τους ιατρικούς επισκέπτες και τους Area Managers. Στο πλαίσιο τους, τους ζητήθηκε σε πέντε τυχαίες ομάδες των πέντε ατόμων και μια ομάδα των τριών ατόμων να συζητήσουν, να καταγράψουν και στη συνέχεια να παρουσιάσουν τις βασικές διαστάσεις που κινητοποιούν έναν ιατρικό επισκέπτη στην άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων. Με βάση τα κίνητρα που αναφέρθηκαν σε όλες τις παρουσιάσεις των ομάδων, δημιουργήθηκε μια κλίμακα με δεκαεννιά διαστάσεις κινήτρων με τυχαία σειρά παρουσίασης, πολλές από τις οποίες επιβεβαιώνονται από τις θεωρητικές προσεγγίσεις των κινήτρων. Τα κίνητρα αυτά αποτέλεσαν βάση για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Επίσης, τους ανατέθηκε να συζητήσουν και να παρουσιάσουν τις βασικότερες διαστάσεις αξιολόγησης του ιατρικού επισκέπτη. Τα αποτελέσματα των παρουσιάσεων έδειξαν ότι τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ήταν η επίτευξη του στόχου του, η επίτευξη του στόχου του σε σχέση με τη διαχείριση του budget, η αύξηση του πελατολογίου-περιοχής, η υποβολή νέων προτάσεων, η επαγγελματική συνέπεια, η επιστημονική κατάρτιση και η γνώση του αντικειμένου.

Σε μια δεύτερη συνάντηση, τους χορηγήθηκαν τα δύο ερωτηματολόγια. Στην αρχή δόθηκε για συμπλήρωση το ερωτηματολόγιο των κινήτρων και στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μέσω e-mail, ζητήθηκε από τους Area Managers των ιατρικών επισκεπτών να αξιολογήσουν την απόδοση των ιατρικών επισκεπτών που εποπτεύουν βασιζόμενοι σε ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια. Στην περίπτωση των ποιοτικών κριτηρίων, κλήθηκαν να ιεραρχήσουν την απόδοσή τους με άριστα το 100 έχοντας ως κριτήρια αξιολόγησης εκείνα που είχαν αναφερθεί στο πλαίσιο των focus group συναντήσεων. Η κάθε βαθμολογία δηλαδή ήταν μοναδική και δεν επαναλαμβανόταν για την αποφυγή ισοβαθμιών στην ιεράρχηση. Βαθμολογίες μικρότερες του 70% έδειχναν μη ικανοποιητική απόδοση, βαθμολογίες ανάμεσα στο 71% και το 80% δήλωναν αποδεκτή απόδοση, βαθμολογίες που κυμαίνονταν από 81% έως και 90% δήλωναν πολύ καλή απόδοση και βαθμολογίες μεγαλύτερες από το 91% έδειχναν εξαιρετικές αποδόσεις.

Στο πλαίσιο των ποσοτικών κριτηρίων, ζητήθηκε από τους άμεσους προϊστάμενους να καταγράψουν το βαθμό επίτευξης του ατομικού στόχου του κάθε ιατρικού επισκέπτη για το έτος του 2005, βασιζόμενοι σε αντικειμενικά κριτήρια. Απώτερος στόχος τόσο της υποκειμενικής όσο και της αντικειμενικής αξιολόγησης ήταν ο εντοπισμός των «πετυχημένων» και των «αποτυχημένων» ιατρικών επισκεπτών με βάση ποιοτικά (ιεράρχηση) και ποσοτικά κριτήρια (επίτευξη στόχου).

Οδηγίες: Οι οδηγίες που δόθηκαν στους συμμετέχοντες ήταν προφορικές. Στο ερωτηματολόγιο των κινήτρων δόθηκε η ακόλουθη οδηγία: «Σας παρακαλούμε να αριθμήσετε από το 1 έως το 19 τους παράγοντες εκείνους που υποδηλώνουν τι πραγματικά σας αρέσει στο επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη, όπου το 1 δηλώνει υψηλό βαθμό αρέσκειας και το 19 χαμηλό βαθμό αρέσκειας».

Στο ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης οι οδηγίες που δόθηκαν ήταν οι ακόλουθες : «Θεωρώντας ότι στην συγκεκριμένη εταιρεία όπου εργάζεστε τα πράγματα είναι σε γενικές γραμμές καλά, ωστόσο υπάρχουν κάποια πράγματα τα οποία θα θέλατε να βελτιωθούν. Παρακαλώ επισημάνετε τα, ιεραρχώντας τα από το 1 έως το 18 όπου το 1 δηλώνει τον παράγοντα εκείνον που θέλει άμεση βελτίωση ενώ το 18 μηδαμινή παρέμβαση για βελτίωση». Στην ουσία οι αριθμοί κοντά στο 1 υποδήλωναν μειωμένο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ενώ οι αριθμοί κοντά στο 18 αυξημένο βαθμό ικανοποίησης. Για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δεν υπήρξε χρονικός περιορισμός.

Για την αξιολόγηση των ιατρικών επισκεπτών, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στους Area Managers. Οι γενικές οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν γραπτές και παρατίθενται στη συνέχεια: «Στο πλαίσιο της διαδικασίας δημιουργίας αξόνων αξιολόγησης και σχετικής μεταπτυχιακής έρευνας για τους ιατρικούς επισκέπτες, θα σας παρακαλούσαμε θερμά να μας διαθέσετε λίγο χρόνο για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, επικοινωνήστε μαζί μας με e-mail (nicol_tsirou@yahoo.gr) ή στο τηλέφωνο 6973577040».

Στη διαδικασία της ιεράρχησης των ιατρικών επισκεπτών οι οδηγίες ήταν: «Αξιολογήστε την απόδοση των παρακάτω αναφερόμενων σ'εσάς εργαζόμενων για το έτος 2005 με κριτήρια (την επίτευξη του στόχου,την επίτευξη του στόχου σε σχέση με τη διαχείριση του budget ,την αύξηση πελατολογίου – περιοχής ,την υποβολή νέων προτάσεων,την επαγγελματική συνέπεια,την επιστημονική κατάρτιση και γνώση του αντικειμένου), βαθμολογώντας τους από το 1 έως το 100. Η βαθμολογία θα πρέπει να είναι μοναδική και να μην επαναλαμβάνεται ο ίδιος βαθμός απόδοσης σε κάποιον άλλο εργαζόμενο (π.χ αν ένας πάρει 85,5 δεν μπορεί να πάρει κάποιος άλλος τον ίδιο βαθμό). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι βαθμολογίες μικρότερες του 70% δείχνουν μη ικανοποιητική απόδοση, βαθμολογίες ανάμεσα στο 71 και το 80% δηλώνουν αποδεκτή απόδοση, βαθμολογίες που κυμαίνονται από 81 έως 90% δηλώνουν πολύ καλή απόδοση και βαθμολογίες μεγαλύτερες από το 91% δείχνουν εξαιρετικές αποδόσεις».

Στη διαδικασία της επίτευξης στόχου, οι οδηγίες που αναγράφονταν ήταν: «Στη συνέχεια καταγράψτε το ποσοστό επίτευξης του ατομικού στόχου για τον κάθε ιατρικό επισκέπτη για το έτος 2005».

15. Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται τόσο με μορφή πινάκων όσο και ραβδογραμμάτων. Για τα τελευταία (βλ. Παράρτημα). Συγκεκριμένα, 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) (βλ. πίνακα 7.).

Πίνακας 7

Τα κίνητρα των ιατρικών επισκεπτών

Κίνητρα	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
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 ($M:6,46$, $S:181$), καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus ($M:7,25$, $S:203$), μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση ($M:7,5$, $S:210$) και περισσότερες δυνατότητες προαγωγής ($M:8,5$, $S:238$). 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 δυσχεραίνουν τους ιατρικούς επισκέπτες.

Σε μια συγκριτική αξιολόγηση των παραγόντων που κινητοποιούν και ικανοποιούν τους ιατρικούς επισκέπτες διαπιστώθηκε ότι στη δεύτερη θέση και στις δύο περιπτώσεις βρίσκεται η *αίσθηση ότι ανήκω σε μια εταιρεία που συνεχώς εξελίσσεται* για το ερωτηματολόγιο των κινήτρων ενώ στο ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης η ίδια διάσταση διατυπώνεται ως *μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας για την αντιμετώπιση των αλλαγών στην αγορά*. Ο παράγοντας που εντοπίστηκε ως το δεύτερο σημαντικό κίνητρο για το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη παρουσιάστηκε ως δεύτερη σημαντική αδυναμία της συγκεκριμένης εταιρείας. Συμπεραίνεται ότι η αδυναμία αυτή μειώνει με τη σειρά της την κινητοποίηση των ιατρικών επισκεπτών.

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

Πίνακας 8

Η επαγγελματική ικανοποίηση των ιατρικών επισκεπτών

Διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
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

15.1 Τα κίνητρα των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Τα αποτελέσματα για τους πέντε πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την ιεράρχηση από τους προϊστάμενους τους έδειξαν ότι τα πέντε κυριότερα κίνητρα γι'αυτούς είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας ($M:1,6, S:8$), η δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα ($M:5,4, S:27$), η αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται ($M:7,4, S:37$), οι κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους ($M:7,6, S:6,02$) και το επίπεδο αποδοχών ($M:7,8, S:39$). Οι παράγοντες με την μικρότερη τυπική απόκλιση ήταν η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας ($SD: .55$) που κατηγοριοποιήθηκε ως πρωταρχικό κίνητρο και η καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση ($SD:2,77$). 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.

Πίνακας 9

Τα κίνητρα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο

Κίνητρα	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	8	,55	1,6	2
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	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	5,18	8,6	6
συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	47	4,93	9,4	10
ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση	50	4,30	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

Συγκρίνοντας τα κίνητρα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών (με βάση την ιεράρχηση) με τα κίνητρα όλων των ιατρικών επισκεπτών που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώθηκαν ότι οι ίδιοι παράγοντες λειτουργούν ως κίνητρα για όλους με μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη θέση κατάταξης. Ομοφωνία και από τις δύο πλευρές υπήρξε στο πρωταρχικό κίνητρο που είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας.

Εξετάζοντας τα κίνητρα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την επίτευξη στόχου τους βρέθηκε ότι η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας ($M:3, S:15$) και η δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντα ($M:4,6, S:23$) θεωρούνται τα σημαντικότερα κίνητρα για το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη. Ακολουθούν με διαφορά οι έμμεσες παροχές-bonus ($M:7, S:35$), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ($M:7,2, S:36$) και οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης ($M:7,4, S:37$). Μάλιστα η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας ($SD:1$) παρουσιάζει τη μικρότερη τυπική απόκλιση από το μέσο όρο άρα οι περισσότεροι συμμετέχοντες δίνουν στη διάσταση αυτή την ίδια βαθμολογία.

Πίνακας 10

Τα κίνητρα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την επίτευξη στόχου

Κίνητρα	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	15	1	3	3
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	23	3,65	4,6	3

έμμεσες παροχές-bonus	35	4,18	7	6
συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	36	4,44	7,2	6
δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης	37	4,51	7,4	8
κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους	40	3	8	7
αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται	42	6,84	8,4	12
επίπεδο αποδοχών	46	8,14	9,2	10
ωράριο	52	8,02	10,4	10
ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση	54	4,15	10,8	10
ευκαιρίες για προαγωγή	55	5,39	11	9
αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη στην εταιρεία	56	7,26	11,2	10
ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	58	4,33	11,6	9
ευγενής συναγωνισμός και άμιλλα με συναδέλφους	60	3,67	12	11
συστηματικό feedback	61	2,59	12,2	12
καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	66	4,32	13,2	14
σαφήνεια στόχων	68	3,05	13,6	14
συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	69	3,96	13,8	15
συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	71	6,14	14,2	17

Συγκρίνοντας τα κίνητρα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την επίτευξη του στόχου με εκείνα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών που προκύπτουν από την ιεράρχηση του προϊστάμενου διαπιστώθηκε ότι τα δύο πρώτα στην κατάταξη κίνητρα συμπίπτουν και με διαφορά σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις των κινήτρων. Πρόκειται για την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και τη δυνατότητα αυτονομίας, όπου τους δόθηκε η πρώτη και δεύτερη θέση αντιστοίχως ενώ διαφορετικοί κινητήριοι εμφανίζονται στην τρίτη, τέταρτη και πέμπτη θέση στην ιεράρχηση των κινήτρων για τις δύο αυτές ομάδες σύγκρισης.

15.2 Τα κίνητρα των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον χρήζει η εξέταση των κινήτρων όχι μόνο των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών αλλά και των πέντε αποτυχημένων με βάση την ιεραρχική κατάταξή τους από τον προϊστάμενό τους.

Πίνακας 11

Τα κίνητρα των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο

Κίνητρα	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
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 πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών ήταν η αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται ($M:6, S:30$), οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης ($M:6,4, S:32$) και η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα ($M:7, S:35$).

Ακολουθούν η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας ($M:8, S:40$) και με μικρή διαφορά στην πέμπτη θέση είναι 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 κινητήριο παράγοντας η αίσθηση

ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται ($SD:4,18$,) υποδηλώνοντας μια τάση ομοφωνίας από την πλευρά των συμμετεχόντων.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας ενώ θεωρείτο το πιο σημαντικό κίνητρο για το συνολικό δείγμα των ιατρικών επισκεπτών αλλά και επιμέρους για τους πέντε πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους και την επίτευξη του στόχου, το κίνητρο αυτό δεν αποτελεί το πρωταρχικό κίνητρο για τους πέντε αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους.

Στη συνέχεια εξετάστηκαν και τα κίνητρα των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την ιεράρχηση τους βάση της επίτευξης του στόχου τους. Στις υψηλότερες θέσεις κατάταξης βρέθηκαν η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας ($M:3,5$, $S:18$), η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα ($M:4,4$, $S:22$), οι κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους ($M:5,6$, $S:28$), οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης ($M:5,8$ $S:29$). Τη μικρότερη τυπική απόκλιση είχαν η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και οι κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους ($SD:2,07$).

Και σε αυτή την περίπτωση η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας κατέχει την πρώτη θέση χωρίς όμως να απέχει κατά πολύ από τον επόμενο κινητήριο παράγοντα που είναι η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα. Οι τέσσερις αυτοί κινητήριοι παράγοντες φαίνεται να ξεχωρίζουν από τους υπολοίπους.

Πίνακας 12

Τα κίνητρα των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την επίτευξη στόχου

Κίνητρα	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	18	2,7	3,6	2
ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	22	2,07	4,4	5
κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους	28	2,07	5,6	6
δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης	29	5,89	5,8	4
ευκαιρίες για προαγωγή	36	5,54	7,2	9
αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται	37	4,51	7,4	10
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	39	6,98	7,8	8
επίπεδο αποδοχών	41	3,77	8,2	8
έμμεσες παροχές-bonus	45	5,48	9	10
συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	46	5,81	9,2	9
ευγενής συναγωνισμός και άμιλλα με συναδέλφους				

	56	4,38	11,2	11
ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση	59	4,21	11,8	13
σαφήνεια στόχων	61	3,11	12,2	13
συστηματικό feedback	67	5,03	13,4	13
συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους	69	2,68	13,8	15
συνέπεια και αξιοπιστία της διοίκησης	71	4,66	14,2	17
αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη στην εταιρεία	71	5,81	14,2	17
καλή ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη διοίκηση	76	2,28	15,2	16
ωράριο	79	3,63	15,8	17

15.3 Συγκριτική αξιολόγηση των κινήτρων των πετυχημένων και αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Ολοκληρώνοντας τη σύγκριση των κινήτρων για τους πέντε πετυχημένους και τους πέντε αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες έτσι όπως ορίζονται από ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, παραθέτουμε έναν συγκεντρωτικό πίνακα με τα κίνητρα που συγκέντρωναν τη χαμηλότερη βαθμολογία άρα και τον υψηλότερο βαθμό σπουδαιότητας. Τα κίνητρα αυτά απείχαν κατά πολύ από τις άλλες διαστάσεις των κινήτρων :

Πίνακας 13

Τα κίνητρα των πέντε πετυχημένων και των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Πέντε πετυχημένοι με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους	Πέντε πετυχημένοι με βάση την επίτευξη στόχου	Πέντε αποτυχημένοι με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους	Πέντε αποτυχημένοι με βάση την επίτευξη στόχου
ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	αίσθηση ανήκειν σε μια εταιρεία που εξελίσσεται	ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας
δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά	δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης	ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα
		ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα	κοινωνικές επαφές και επικοινωνία με συναδέλφους
			δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης

Διαπιστώνεται ότι οι πετυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες όπως ορίζονται από τα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια συμφωνούν ως προς τους παράγοντες που τους κινητοποιούν δίνοντας τους την ίδια σειρά σπουδαιότητας. Πρωτίστως, παρωθούνται όταν νιώθουν ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και δευτερευόντως 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. Εξαιρεση αποτελεί η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας που αποτελεί πρωταρχικό κίνητρο για τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την επίτευξη στόχου όπως παρατηρήθηκε και στους πετυχημένους ανεξαρτήτως κριτηρίου διάκρισης. Οι παράγοντες που κινητοποιούν τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους και με βάση την επίτευξη του στόχου τους είναι η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και οι δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης.

15.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Τα αποτελέσματα των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την βαθμολόγηση που τους έγινε από τον προϊστάμενό τους έδειξαν ότι οι παράγοντες στους οποίους δεν είναι ικανοποιημένοι και επιζητούν τη βελτίωσή τους είναι ο μισθός (*M:3,2, S:16*), η σαφήνεια ατομικών στόχων (*M:4,4,S:22*) όπως και η έμφαση στην εκπαίδευση (*M:4,4, S:22*), οι καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus (*M:5,8,S:29*), η αναγνώριση και ηθική ανταμοιβή (*M:6,4,S:32*). Τις μικρότερες τυπικές αποκλίσεις είχαν οι δύο πρώτες στην ιεραρχία επιλογές, ο καλύτερος δηλαδή μισθός και η μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων με (*S:2,68*) και (*S:2,07*), αντίστοιχα.

Πίνακας 14

Η επαγγελματική ικανοποίηση των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο

Διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
καλύτερος μισθός	16	2,68	3,2	2
μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	22	2,07	4,4	3
μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	22	3,65	4,4	3
καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus	29	6,98	5,8	3
συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	32	5,9	6,4	3
μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών	39	5,12	7,8	7
μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας	41	3,56	8,2	9
συχνότερο feedback	41	2,59	8,2	8
μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	53	4,34	10,6	10
περισσότερες δυνατότητες προαγωγής	55	4,18	11	12
καλύτερη επικοινωνία με συναδέλφους	57	4,98	11,4	13
καλύτερη συνεργασία	57	3,78	11,4	11
μεγαλύτερη αυτονομία στα καθήκοντα	58	4,93	11,6	11
καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων & διοίκησης	61	4,44	12,2	13
συστηματικότερη αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης	63	3,78	12,6	13
μεγαλύτερη ποικιλία στα καθήκοντα	66	3,56	13,2	15
μικρότερος ανταγωνισμός με συναδέλφους	70	3,81	14	16
καλύτερο ωράριο	73	4,93	14,6	17

Παρόμοιους παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας εντοπίστηκαν και στους πέντε πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες με βάση την επίτευξη στόχου. Όπως παρατηρείται στον παρακάτω πίνακα, οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες με τους οποίους δεν είναι ικανοποιημένοι είναι ο μισθός ($M:3,6, S:18$), η αναγνώριση και η ηθική ανταμοιβή ($M:3,8, S:19$) και η σαφήνεια ατομικών στόχων ($M:4,2, S:21$). Οι μικρότερες τυπικές αποκλίσεις αφορούσαν τη συχνότερη αναγνώριση και ηθική ανταμοιβή ($S:1,92$) και την καλύτερη συνεργασία ($S:2,17$).

Πίνακας 15

Η επαγγελματική ικανοποίηση των πέντε πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την επίτευξη στόχου

Διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
καλύτερος μισθός	18	3,13	3,6	2
συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	19	1,92	3,8	4
μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	21	2,77	4,2	3
συχνότερο feedback	35	5,15	7	7
συστηματικότερη αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης	38	4,66	7,6	7
μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	40	6,52	8	7
μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών	41	3,96	8,2	9
καλύτερη επικοινωνία με συναδέλφους	47	3,29	9,4	10
μικρότερος ανταγωνισμός με συναδέλφους	47	5,03	9,4	9
μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας	51	7,19	10,2	11
καλύτερη συνεργασία	51	2,17	10,2	11
καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus	54	6,63	10,8	10
περισσότερες δυνατότητες προαγωγής	55	4,36	11	12
καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων & διοίκησης	57	4,83	11,4	13
μεγαλύτερη αυτονομία στα καθήκοντα	59	4,71	11,8	14
μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	59	2,39	11,8	12
μεγαλύτερη ποικιλία στα καθήκοντα	79	2,28	15,8	16
καλύτερο ωράριο	84	1,3	16,8	17

15.5 Η επαγγελματική ικανοποίηση των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την αξιολόγηση που τους έγινε από τον προϊστάμενό τους βρέθηκε ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με τη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης ($M:4,6, S:23$) και τη συνεργασία ($M:5,2, S:26$). Τον ίδιο βαθμό επαγγελματικής δυσαρέσκειας με τη συνεργασία εκδηλώνουν για την έμφαση που δίνεται στην εκπαίδευση ($M:5,2, S:26$). Δυσανεστημένοι επίσης δηλώνουν για την ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση

των αλλαγών ($M:5,4$, $S:27$) και με την αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης ($M:6$, $S:30$).

Πίνακας 16

Η επαγγελματική ικανοποίηση των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο

Διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων & διοίκησης	23	3,21	4,6	5
καλύτερη συνεργασία	26	1,92	5,2	6
μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	26	3,9	5,2	3
μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών	27	4,16	5,4	7
συστηματικότερη αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης	30	4,3	6	4
περισσότερες δυνατότητες προαγωγής	41	6,14	8,2	7
μεγαλύτερη ποικιλία στα καθήκοντα	44	6,06	8,8	11
μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	47	3,21	9,4	9
συχνότερο feedback	49	3,96	9,8	10
μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας	50	4,64	10	11
καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus	50	3,39	10	10
μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	56	6,22	11,2	14
συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	56	5,59	11,2	13
μικρότερος ανταγωνισμός με συναδέλφους	58	4,98	11,6	13
καλύτερη επικοινωνία με συναδέλφους	59	4,92	11,8	12
καλύτερος μισθός	67	5,5	13,4	16
καλύτερο ωράριο	68	5,55	13,6	16
μεγαλύτερη αυτονομία στα καθήκοντα	78	2,3	15,6	16

Στη συνέχεια οι πέντε αποτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες με βάση την επίτευξη του ετήσιου στόχου τους δήλωσαν ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τη συνεργασία ($M:4$, $S:20$), την ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών ($M:5$, $S:25$) και τη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης ($M:5,6$, $S:28$).

Πίνακας 17

Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση την επίτευξη στόχου

Διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	<i>S</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>d</i>
καλύτερη συνεργασία	20	2	4	4
μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών	25	3,67	5	7
καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων & διοίκησης	28	3,13	5,6	5
μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	33	3,91	6,6	6
συχνότερο feedback	36	3,42	7,2	9
περισσότερες δυνατότητες προαγωγής	39	1,3	7,8	7
μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	40	2	8	9
συστηματικότερη αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης	43	6,69	8,6	6
μικρότερος ανταγωνισμός με συναδέλφους	48	6,15	9,6	8
μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας	50	4,64	10	11
καλύτερος μισθός	51	7,26	10,2	13
καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus	54	3,77	10,8	11
καλύτερη επικοινωνία με συναδέλφους	55	6,93	11	12
συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	59	5,45	11,8	13
μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	61	6,38	12,2	14
καλύτερο ωράριο	68	5,55	13,6	16
μεγαλύτερη ποικιλία στα καθήκοντα	68	2,07	13,6	14
μεγαλύτερη αυτονομία στα καθήκοντα	77	2,7	15,4	16

Εάν συγκρίνουμε τα αποτελέσματα αυτά με εκείνα των πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών έτσι όπως αξιολογήθηκαν από τον επόπτη τους, διαπιστώνεται ότι παράγοντες όπως είναι η συνεργασία, η ταχύτητα, η ροή πληροφοριών και η εκπαίδευση είναι κοινοί και στις δύο περιπτώσεις και συγκεντρώνουν τον μικρότερο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης.

15.6 Συγκριτική αξιολόγηση των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης των πετυχημένων και αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Σε μια προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης των διαστάσεων επαγγελματικής δυσαρέσκειας για τους επιτυχημένους και τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες διαπιστώνεται ότι οι επιτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες ανεξαρτήτως κριτηρίου συμφωνούν μεταξύ τους ως προς τους παράγοντες που τους δυσαρεστούν και το ίδιο

παρατηρείται για τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες ανεξαρτήτως κριτηρίου. Η σύγκλιση αυτή απόψεων παρατηρήθηκε και στην περίπτωση των κινήτρων (βλ.Πίνακα 13).

Οι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών είναι ο μισθός, η σαφήνεια των ατομικών στόχων και η αναγνώριση-ηθική ανταμοιβή. Οι πετυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες συμφωνούν ότι δεν πληρώνονται καλά, θεωρούν ότι η διοίκηση δεν αναγνωρίζει την προσφορά τους και επιζητούν μεγαλύτερη σαφήνεια στόχων προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της διοίκησης. Φαίνεται να επικεντρώνονται σε ένα προδραστικό στάδιο, αναζητώντας τη λύση του προβλήματος.

Αντίθετα, οι αποτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες διαφοροποιούνται σημαντικά από τους επιτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες. Τα κύρια προβλήματα που επισημαίνουν οι αποτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες εντοπίζονται στη συνεργασία, την ταχύτητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις αλλαγές, την καλύτερη ροή των πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης. Αποδίδουν πιθανότατα τη μειωμένη επαγγελματική τους ικανοποίηση σε εξωτερικά αίτια.

Πίνακας 18

Η Επαγγελματική ικανοποίηση των πέντε πετυχημένων και πέντε αποτυχημένων ιατρικών επισκεπτών

Πέντε πετυχημένοι με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους	Πέντε πετυχημένοι με βάση την επίτευξη στόχου	Πέντε αποτυχημένοι με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενό τους	Πέντε αποτυχημένοι με βάση την επίτευξη στόχου
καλύτερος μισθός	καλύτερος μισθός	καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων & διοίκησης	καλύτερη συνεργασία
μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	καλύτερη συνεργασία	μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετ.αλλαγών
μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων	μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση	καλύτερη ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων &

καλύτερες έμμεσες παροχές-bonus	μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετ.αλλαγών
συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή	συστηματικότερη αξιοπιστία στις αποφάσεις της διοίκησης

15.7 Συσχέτιση κινήτρων, επαγγελματικής ικανοποίησης με απόδοση

Στη συνέχεια εξετάσθηκε κατά πόσο συνδέονται η απόδοση με τα κίνητρα και τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η απόδοση είχε δύο τιμές: α) την ιεράρχηση των ιατρικών επισκεπτών από τον άμεσο προϊστάμενό τους και β) την επίτευξη του ετήσιου στόχου τους. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος του Kendall's tau. Τα αποτελέσματα αυτά στην ουσία επιβεβαίωσαν τα παραπάνω περιγραφικά αποτελέσματα.

Συσχετίζοντας την απόδοση με τα κίνητρα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε μέτρια, θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και την ιεράρχηση από τον ανώτερό τους ($K: ,338, a: 0,05$). Αυτό σημαίνει ότι *όσο πιο πετυχημένοι θεωρούνται οι ιατρικοί επισκέπτες σύμφωνα με την ιεράρχηση που τους έγινε από τον προϊστάμενό τους τόσο περισσότερο η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας λειτουργεί ως κίνητρο*. Αρνητική, μέτρια, στατιστικά σημαντική συσχέτιση υπήρξε ανάμεσα στην ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και στην ιεράρχηση ($K: -,343, a: ,05$) και την ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και την επίτευξη του στόχου ($K: -,385, a: 0,05$). *Όσο πιο πετυχημένοι αξιολογούνται με βάση την ιεράρχηση τους από τον προϊστάμενο και την επίτευξη του στόχου τους τόσο λιγότερο η ποικιλία στα εργασιακά τους καθήκοντα τους κινητοποιεί*. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από τα προηγούμενα αποτελέσματα σύμφωνα με τα οποία η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα βρέθηκε ως κίνητρο μόνο για τους αποτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες ανεξαρτήτως κριτηρίου και όχι για τους επιτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες.

Συσχετίζοντας την απόδοση με την επαγγελματική ικανοποίηση βρέθηκαν θετικές, μέτριας, στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη σαφήνεια σχετικά με τους ατομικούς στόχους και την ιεράρχηση ($K:0,363, a:0,05$), τη σαφήνεια σχετικά με τους ατομικούς στόχους και την επίτευξη στόχου ($K:,405, a:,01$). *Όσο πιο πετυχημένος είναι ένας ιατρικός επισκέπτης με βάση τα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια τόσο μεγαλύτερη σαφήνεια επιζητά σχετικά με τους ατομικούς του στόχους.* Θετική, μέτρια, στατιστικά σημαντική βρέθηκε ανάμεσα στην ανταμοιβή και την επίτευξη στόχου ($K:,346, a:,05$). *Όσο περισσότερο πετυχαίνει ο εργαζόμενος τον ετήσιο στόχο του τόσο συχνότερα ζητά αναγνώριση και ηθική ανταμοιβή για τις επιτυχίες του.*

Τέλος, εντοπίστηκε αρνητική, μέτρια, στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στη συνεργασία-ομαδικότητα και την ιεράρχηση ($K:-,330, a:,05$). *Όσο πιο πετυχημένοι θεωρούνται με βάση την ιεράρχηση που τους κάνει ο προϊστάμενος τόσο λιγότερο αποζητούν την καλή συνεργασία και ομαδικότητα.* Το εύρημα αυτό επιβεβαιώθηκε και από τα προηγούμενα αποτελέσματα που έδειξαν ότι οι καλύτεροι ιατρικοί επισκέπτες επιζητούν την αυτονομία τους. Τα ίδια στατιστικά αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν και από τον στατιστικό έλεγχο του Spearman. Επιπρόσθετο εύρημα ήταν η αρνητική, μέτρια, στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην καλή συνεργασία-ομαδικότητα και την επίτευξη στόχου ($rho:-,423, a:,05$). Με βάση αυτό τον στατιστικό έλεγχο, όσο πιο πετυχημένοι είναι με βάση την επίτευξη του στόχου τους τόσο λιγότερο δυσαρεστημένοι είναι με την συνεργασία.

16. Συζήτηση

Στην παρούσα μελέτη εξετάσθηκαν οι παράγοντες 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.

Όσον αφορά στα κίνητρα, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (1959,1966), οι παράγοντες υποκίνησης μοιάζουν με τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης του Maslow (1968, 1970) και της ανάπτυξης του Alderfer (1969,1972) και περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, την προσωπική αίσθηση της επιτυχίας και την υπευθυνότητα. 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.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την έρευνα των Berry & Abrahamsen (1981) σύμφωνα με την οποία η πλειοψηφία των πωλητών χαρακτηρίζεται από την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση στην εργασία. Πρόκειται για άτομα με έντονο ατομικιστικά στοιχεία, προσανατολισμένα στην επιτυχία.

Δεύτερη κινητήριος δύναμη για τους ιατρικούς επισκέπτες είναι η αίσθηση του ανήκειν σε μία εταιρεία που συνεχώς εξελίσσεται. Η αίσθηση του «ανήκειν» αντιστοιχεί στις ανάγκες της σχέσης σύμφωνα με τη θεωρία ERG (1969, 1972). Το κίνητρο αυτό δικαιολογείται εν μέρει εάν ληφθεί υπόψη ότι την περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα υπήρχαν ανακατατάξεις στην εταιρεία. Αυτές συνέβαλαν στη δημιουργία αμφιβολίας για το μέλλον και αίσθησης προσωρινής στασιμότητας και ανασυγκρότησης για την οργάνωση.

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 δυσαρέσκεια των ιατρικών επισκεπτών όσον αφορά στο μισθό τους είναι αναμενόμενη σε έρευνες επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Υπάρχει η τάση των εργαζομένων να παραπονιούνται για μειωμένα οικονομικά κίνητρα και να επιζητούν την αύξηση των απολαβών τους.

Η μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οφείλεται στην ύπαρξη ενός υπερβολικά περίπλοκου προγράμματος αμοιβής. Εάν συμβαίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει η διοίκηση να απλοποιήσει το πρόγραμμα. Για να το πετύχει αυτό μπορεί να προβεί στην κατάργηση ορισμένων παραγόντων εκτός βέβαια από τον όγκο πωλήσεων και κάποιων άλλων σημαντικών παραμέτρων όπως είναι η ανάπτυξη του πελατολογίου.

Μια άλλη πιθανή ερμηνεία της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να είναι η 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. Πρόκειται για την προγραμματισμένη αναλογική ενίσχυση (fixed ratio) που

εφαρμόζεται συνήθως σε πωλητές και η ενίσχυση εξαρτάται από την εκτέλεση επιθυμητών συμπεριφορών όπου στην περίπτωση των ιατρικών επισκεπτών είναι τα αυξανόμενα ποσοστά πωλήσεων.

Εάν τώρα τα οικονομικά κίνητρα δίνονται στην πραγματικότητα σε πολύ λίγους ιατρικούς επισκέπτες, τότε καλό είναι να αλλάξει η πολιτική αμοιβών και παροχών κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα τρία τέταρτα του προσωπικού πωλήσεων να είναι σε θέση να τα εξασφαλίσει. Πιθανές εναλλακτικές λύσεις είναι η μείωση των ποσοστώσεων ή η αύξηση των πληρωμών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι “κερδίζουν”.

Εάν έχει παρατηρηθεί ότι οι ιατρικοί επισκέπτες δεν καταβάλλουν αρκετές προσπάθειες για να πουλήσουν τα φάρμακα που αποφέρουν υψηλό κέρδος τότε προτείνεται η αύξηση του ύψους των κινήτρων για τα συγκεκριμένα είδη. Άλλη μια χρήσιμη συμβουλή που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη από μέρους της διοίκησης είναι ότι η καταβολή των κινήτρων καλό είναι να πραγματοποιείται σε ποσοστό λιγότερο από το 100% του στόχου (Alexander Hamilton Institute, 2003).

Προχωρώντας σε περαιτέρω ανάλυση των κινήτρων και των παραγόντων επαγγελματικής δυσαρέσκειας των πετυχημένων ιατρικών επισκεπτών με βάση τα ποιοτικά και τα ποσοτικά κριτήρια διάκρισης, διαπιστώθηκε ότι οι πετυχημένοι έχουν ως κίνητρα την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και τη δυνατότητα αυτονομίας στα καθήκοντά τους. Έχουν δηλαδή έντονα το ατομικιστικό στοιχείο, επιζητούν την αυτοπραγμάτωση μέσα από την εργασία τους και η αυτονομία γι'αυτούς είναι πολλή σημαντική. Η έννοια της αυτονομίας είναι συναφής με την ανεξαρτησία και την ενδυνάμωση. Η ανάθεση ευθυνών, η απονομή εξουσίας στους εργαζόμενους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με το δικό τους τρόπο καθώς η δυνατότητα του αυτοκαθορισμού τους δίνει ενέργεια. Οι εργαζόμενοι θέλουν να νιώθουν ότι τους εμπιστεύονται και τους υπολογίζουν ως μέλη της οργάνωσης. Μπορούν να πάρουν καλύτερες αποφάσεις και συνήθως είναι πιο χαρούμενοι στην εργασία τους όταν νιώθουν ότι τους δίνεται ανεξαρτησία και αυτονομία. Γενικότερα θεωρείται ότι όταν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για να επιδεικνύουν προσωπική πρωτοβουλία τότε παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη.

Κάποιες χρήσιμες συμβουλές που δίνονται στη διοίκηση για την ενίσχυση της αυτονομίας των εργαζομένων και συνάδουν στην περίπτωση των ιατρικών επισκεπτών είναι οι ακόλουθες:

- ευελιξία στο ζήτημα των εργάσιμων ωρών και σημασία στα αποτελέσματα και όχι στην παρουσία των εργαζομένων.
- Αυτόνομη οργάνωση των επισκέψεων τους στους γιατρούς (Nelson,1997).

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.

Όσον αφορά στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι πετυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες με βάση την ιεράρχηση που τους έχει γίνει από τον προϊστάμενο και την επίτευξη στόχου είναι δυσαρεστημένοι με το μισθό, επιζητούν μεγαλύτερη σαφήνεια ατομικών στόχων και συχνότερη αναγνώριση & ηθική ανταμοιβή. Επικεντρώνονται σε ένα προδραστικό στάδιο, αναζητώντας τη λύση του προβλήματος.

Αντίθετα, οι αποτυχημένοι ιατρικοί επισκέπτες με βάση τα ποσοτικά και τα ποιοτικά κριτήρια διαφοροποιούνται από τους πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες. Οι κύριοι παράγοντες δυσαρέσκειάς τους είναι η ροή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης, η συνεργασία και η ταχύτητα της εταιρείας στην αντιμετώπιση των αλλαγών. Εντοπίζουν ότι υφίσταται πρόβλημα χωρίς όμως να προβληματίζονται για το προσωπικό τους μερίδιο ευθύνης. Δίχως εσωτερικότητα, αποδίδουν την επαγγελματική τους δυσαρέσκεια σε εξωγενή αίτια. Σε ένα εκτενέστερο επίπεδο επιρρίπτουν την ευθύνη για τη χαμηλή τους απόδοση στη διοίκηση χωρίς να αναζητούν βαθύτερα, εσωτερικά αίτια. Η διοίκηση ευθύνεται γιατί δεν συνεργάζεται, δεν αντιμετωπίζει με ταχύτητα τις αλλαγές, και δεν ενθαρρύνει την επικοινωνία. Σε αντίθεση με τους επιτυχημένους ιατρικούς επισκέπτες, οι αποτυχημένοι επικεντρώνονται μωπικά στο πρόβλημα χωρίς να προβληματίζονται περαιτέρω.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για έναν πετυχημένο ιατρικό επισκέπτη σημασία έχει να γνωρίσει τις απαιτήσεις της εταιρείας, να έχει ξεκάθαρους στόχους και να τυγχάνει αναγνώρισης έτσι ώστε να καλύψει τις ανάγκες της αυτοεκτίμησής του σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (1968, 1970). Δεν επιθυμεί την συνεργασία και την ομαδικότητα. Το εύρημα αυτό ταιριάζει με την αυτονομία καθώς ο συνδυασμός τους

δίνει την εντύπωση ότι ο πετυχημένος ιατρικός επισκέπτης δεν εξαρτάται από την παρουσία των άλλων αλλά δρα αυτόβουλα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δεν είναι γενικεύσιμα λόγω του μικρού δείγματος και της χαμηλής αξιοπιστίας επαναληπτικών μετρήσεων που είχαν τα ερωτηματολόγια. Η συγχρονική εξέταση των κινήτρων και των παράγοντων δυσaréσκειας για τους πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν ένα πετυχημένο ιατρικό επισκέπτη. Λέξεις κλειδιά είναι η αυτονομία, η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, ο μισθός, η σαφήνεια ατομικών στόχων, η αναγνώριση και η ηθική ανταμοιβή. Η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke, 1968) είναι πολύ σημαντική με πρακτική εφαρμογή σε αυτούς. Σημαντικό σημείο αναφοράς τους είναι το περιεχόμενο του στόχου και ιδιαίτερα η έννοια του συγκεκριμένου. Τα χαρακτηριστικά της αυτονομίας, της αναγνώρισης και της ηθικής ανταμοιβής που αναφέρθηκαν έχουν έντονο το στοιχείο της εσωτερικότητας και αποτελούν απαραίτητα προσόντα που αναζητώνται σε έναν υποψήφιο ιατρικό επισκέπτη στη διαδικασία της επιλογής. Συνάμα αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία μιας προτεινόμενης τυπολογίας κινήτρων για τους πετυχημένους ιατρικούς επισκέπτες, η οποία όμως απαιτεί περαιτέρω ερευνητική δραστηριότητα για να διαμορφωθεί.

Σε μια μελλοντική έρευνα χρήσιμο είναι να εξετασθούν τα κίνητρα και η επαγγελματική ικανοποίηση σε μεγαλύτερο δείγμα ιατρικών επισκεπτών και με ποικίλες κλίμακες μέτρησης αυτών των μεταβλητών για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας τους. Σε ένα δεύτερο επίπεδο προτείνεται να μελετηθεί κατά πόσο τα κίνητρα του πετυχημένου ιατρικού επισκέπτη διαφοροποιούνται ή είναι κοινά σε σχέση με άλλου τύπου πωλητές οι οποίοι σημειώνουν υψηλή απόδοση στην εργασία τους.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In D. P. Schultz & E. S. Schultz. (1994). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational Psychology*. 6th Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity Theory revisited: Comments and annotated bibliography. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Adams, J. S. & Jacobsen, P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. Στο Α. Κάντας. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of work productivity to cognitive dissonance about wage inequities. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Adler, S., & Aranya, N. (1984). A Comparison of the Work Needs, Attitudes, and Preferences of Professional Accountants at Different Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 45-57.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Στο Α. Κάντας. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence Relatedness and Growth. In Chonko, B. Lawrence, J. F. Jr. Tanner & W.A. Weeks. (1992). *Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople*. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 3, 67-76.
- Alexander Hamilton Institute. (2003). *Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και παροχών. Στρατηγικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης, επίλεκτου ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε.
- 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.
- Αυλωνίτης, Γ., Boyle, K., & Κουρεμένος, Α. (1986). Matching Salesmen to the Selling Job. *Industrial Marketing Management*, 15, 45-54.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Behling, O., Schnesheim, C., & Tolliver, J. (1974). Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort. In G. B. Northcraft & M. A. Neal (1990). *Organizational Behavior*. United States of America: The Dryden Press.
- Berry, D., & Abrahamsen, K. (1981). Three Types of Salesmen to Understand and Motivate, *Industrial Marketing Management*, 10, 207-218.
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). The Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation. In B. S. Frey. & M. Osterloh. (2002). *Successful Management by Motivation*. Berlin: Springer-Verlag.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Kiesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Campbell, J.P., Dunette, M. D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). Effectiveness of t-group experiences in management training and development. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., & Walker, O.C.Jr. (1997). Sales Force Management. Στο Γ. Αυλωνίτης & Ν. Παπαβασιλείου. (1999). *Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων* (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Churchil, G. A., Ford, Jr., Neil, M., & Walker, O. C.Jr. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. In D. Berry & K. Abrahamsen. (1981). Three Types of Salesmen to Understand and Motivate, *Industrial Marketing Management*, 10, 207-218.
- Cuming, M. W. (1986). *The theory and practice of Personnel Management*. (5th Ed.) . Great Britain: Butler & Tanner Ltd.

- Drucker, P.F. (1954). The practice of management. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Duane, D., & Schultz, P. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York : Macmillan Publishing co. Inc.
- Dunham, R. B., & Herman, J.B. (1975) Development of a Female Faces Scale for Measuring Job Satisfaction. In R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart., & P. M. Wright.(2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Erez, M., & Early, P. C. (1987). Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures .In L. N. Jewell & M. Siegall. (1990). *Contemporary Industrial. Organizational Psychology*. (2nd Ed.) United States of America: West Publishing Company.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation*.Berlin: Springer-Verlag.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1986). The Dimensionality of Job Characteristics: some neglected issues. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hackman, J. R., & Oldhan, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Herzberg, et al. (1959). The motivation to work. In P. E. Levy. (2003). *Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Holland, J. L. (1985). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. In T. Matsui & S. Tsukamoto. (1991). Relation between Career Self-Efficacy Measures Based on Occupational Titles and Holland Codes and Model Environments: A Methodological Contribution. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 78-91.
- Holland, J. K. (1973). Making vocational choices: A theory of careers. In N. A. Aranya, A. Barak & J. Amernic. (1981). A test of Holland's Theory in a Population of Accountants. *Journal of Vocational Behavior*, 19, 15-24.
- Huseman, R. C., Hatfield, J.D., & Miles E.W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ilgel, D. R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979). Motivational consequences of individual feedback on behaviour in organizations. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. H., & Paul, K. B. (1989). Construction of the Job in General Scale: A comparison of global, composite, and specific measures. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. : Sage.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite and

- specific measures. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jewell, L. N., & Siegal, M. (1990). *Contemporary Industrial Organizational Psychology*. (2nd Ed.) United States of America: West Publishing Company.
- Judge, T. A., & Welbourne, T. (1994). A Confirmatory Investigation of the Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire. In R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, & P. M. Wright. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Judge, T.A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kahn, R. (1981). *Work and health*. In J.D. Shaw & N. Gupta (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (3), 299-320.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd Ed., vol.1, pp.75-170). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press. In P. E. Levy. (2003). *Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- 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* (pp.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kasl, S. V., & Cobb, S. (1970). Blood pressure changes in men undergoing job loss: A preliminary report. In J. D. Shaw & N. Gupta. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial

- need. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (3), 299-320.
- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of satisfaction. In R. B. Lawson & Z. Shen. (1982). *Organizational psychology: Foundations and Applications*. New York: Oxford University Press.
- King, W.C., Jr. & Miles, E. W. (1994). The measurement of equity sensitivity. In P. E. Levy. (2003). *Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Κωσταρίδου-Ευκλειδή, Α. (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Landy, F.J. (1989). The psychology of work behaviour. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Latham, G. P. Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: application to the Erez- Latham dispute regarding participation in goal setting. In L. N. Jewell, & M. Siegall. (1990). *Contemporary Industrial . Organizational Psychology*. (2nd Ed.) United States of America: West Publishing Company.
- Lawson, R. B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology. Foundations and Applications*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Lawson, R., B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Lee, T.W., Locke, E.A., & Latham, G.P. (1989). Goal setting theory and job performance. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology* (pp.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Levy, P. E. (2003). *Industrial/ organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. In D. P. Schultz & E.S.Schultz. (1994). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational Psychology*, 6th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. In M. D.

- Dunnette, (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1976). The nature and Causes of job Dissatisfaction. In the Handbook of Industrial & Organizational Psychology. In R. A. Noe, J.R. Hollenbeck, B.Gerhart & P.M. Wright. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) Work motivation : the high performance cycle . In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry, H. Hacker (Eds) . Work motivation. Hildle, New Jersey: Lawrence Erlbaum. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Locke E. A., & Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science, Vol.1*, No 4.
- Locke, E. A., Shaw, K.N., Saari, L.M., & Latham, G.P. (1981). Goal-setting and task performance:1969-1980. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology* (pp.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). Organizational behavior Modification. In D. Berry & K. Abrahamsen. (1981). Three Types of Salesmen to Unerstand and Motivate, *Industrial Marketing Management, 10*, 207-218.
- Mann, L., Samson, D., & Dow, D. (1998). A field experieiment on the effects of benchmarking and goalsetting on company sales performance. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslow, A. (1968). Toward a psychology of being. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Maslow, A. (1970). Motivation an personality. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Matsui, T., & Tsukamoto, S. (1991). Relation between Career Self-Efficacy Measures Based on Occupational Titles and Holland Codes and Model Environments: A Methodological Contribution. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 78-91.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard University Press.
- McClelland, D. (1976). Power is a great motivator. In R. B. Lawson & Z. Shen. (1998). *Organizational Psychology: Foundations and Applications*. New York: Oxford University Press.
- McClelland, D. C. (1980). Motive dispositions: The merits of operant and respondent measures. In L. Wheeler (Ed.) *Review of personality and social psychology* (Vol.1, pp.10-41). Beverly Hills, CA: Sage Press. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R.E (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*, New York: McGraw-Hill.
- McMurray, R. N. (1961). The Mystique of Super - Salesman - ship. Στο Γ. Αυλωνίτης & Ν. Παπαβασιλείου. (1999). *Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων* (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Miner, J. B. (1983). The unpaved road from theory: Over the mountains to application. In R.H. Kilmann, K. W. Thomas, D. P. Slevin, R.Nath & S. L. Jerrel (Eds.), *Producing useful Knowledge for organizations* (p.p.37-68). New York: Praeger. In

- R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. In E. J. McCormick & D. Ilgen. (1987). *Industrial and organizational psychology*, 8th Ed. London: Raetledge.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). People in organizations. An introduction to organizational behavior. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Moncrief, W. C. (1986). Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces. Στο Γ. Αυλωνίτης & Ν. Παπαβασιλείου.(1999). *Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων* (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Νασιάκου, Μ. (1982). *Η ψυχολογία σήμερα* (2^η Εκδ.), Αθήνα: Παπαζήσης.
- Nelson, B. (1997). *1001 ways to energize employees*. New York: Workman Publishing Company, Inc.
- Newton, D. A. (1969) Get the most out of your sales force. Στο Γ. Αυλωνίτης & Ν. Παπαβασιλείου. (1999). *Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων* (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Newton, D. A. (1973). Sales Force Performance and Turnover. Στο Γ. Αυλωνίτης, Κ. Boyle. & Α. Κουρεμένος.(1986). Matching Salesmen to the Selling Job. *Industrial Marketing Management*.15, 45-54.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*. United States of America: The Dryden Press.
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesman's Performance. In Chonko, B. Lawrence, J.F.Jr.Tanner & W.A. Weeks. (1992). Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople.*The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 3, 67-76.

- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1985). *Εξελικτική Ψυχολογία: Η ψυχική ζωή από τη σύλληψη ως την ενηλικίωση* (πανεπιστημιακή έκδοση).
- Ραβδινός, Ι. Ρ. (1927). Conditioned Reflexes. Στο Γ. Ποταμιάνος (1998). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Pinder, C. C. (1984). Work Motivation: Theories, issues and applications. In P. E. Levy. (2003). *Industrial/organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior. In P. E. Levy. (2003). *Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: Perceived deficiencies in need fulfillment as function of job level. In E. J. McCormick & D. Ilgen. (1987). *Industrial and organizational psychology*, 8th Ed. London: Raetledge.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies need fulfillment as a function of job level. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. In M.D. Dunnette, (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rice, R. W., Gentile, D.A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rodgers, R., & Hunter, J.E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. In P. E. Levy. (2003). *Industrial/organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schultz, D. P., & Schultz, E., S. (1994). Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational Psychology, 6th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Shapira, Z. (1976). Expectancy Determinants of Intrinsically motivated Behavior. In B. S. Frey. & M. Osterloh. (2002). *Successful Management by Motivation*. Berlin: Springer-Verlag.
- Smith, et al., (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Smither, R. D. (1994). *The psychology of work and human performance*. United States of America: HarperCollins College Publishers.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Motivation and work behavior (5th Ed.) In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.

- Terborg, J. R. (1977). Validation and extension of an individual differences model of work performance. In E. J. McCormick & D. Ilgen. (1987). *Industrial and organizational psychology*, 8th Ed. London: Raetledge.
- Tyagi, P. K. (1985). Work motivation through the Design of Salesperson Jobs. . In Chonko, B. Lawrence, J.F.Jr.Tanner & W.A. Weeks. (1992). Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople.*The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12,3, 67-76.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1973). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Proceedings of the 33rd Annual Meeting of the Academy of Management, 514-520. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, et al. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Weiss, et al. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Rakestraw, Jr., T. L. (1999). Influence of modeling on self-set goals: Direct and mediated effects. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Winter, D. G. (2002). The motivational dimensions of leadership: Power, achievement, and affiliation. In R. E. Riggio, S.E. Murphy. & F.J. Pirozollo (Eds). Multiple intelligences and leadership. (pp.119-138). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wolf, M. G. (1970). Need gratification theory: a theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation. In P. E. Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. In M.D.

Dunnette, (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago:
Rand McNally.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- **Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου κινήτρων**
- **Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής ικανοποίησης**
- **Υπόδειγμα Δημογραφικών**
- **Υπόδειγμα αξιολόγησης των Ιατρικών Επισκεπτών με βάση την ιεράρχηση από τον προϊστάμενο**
- **Υπόδειγμα αξιολόγησης των Ιατρικών Επισκεπτών με βάση την επίτευξη στόχου**
- **Παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη μορφή ραβδογραμμάτων**
- **Παράθεση των συμπληρωμένων Ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες της έρευνας**



(K)

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	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας

Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων



(I)

Μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με τους ατομικούς μου στόχους	
Περισσότερη ή συχνότερη αναγνώριση-ηθική ανταμοιβή για τις επιτυχίες μου	
Καλύτερη κοινωνική επαφή-επικοινωνία με συναδέλφους	
Μεγαλύτερη αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	
Μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας για την παραμονή και εξέλιξη μου στην εταιρεία	
Μεγαλύτερος- καλύτερος μισθός	
Μικρότερος ανταγωνισμός με συναδέλφους	
Αναλυτικότερο ή συχνότερο feedback για την απόδοσή και την εκτέλεση των καθηκόντων μου	
Μεγαλύτερη συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο μου	
Καλύτερη συνεργασία και ομαδικότητα	
Περισσότερες δυνατότητες προαγωγής	
Μεγαλύτερη ταχύτητα της εταιρείας για την αντιμετώπιση των αλλαγών στην αγορά	
Καλύτερη ροή πληροφοριών και επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης	
Καλύτερες έμμεσες παροχές-μπόνους (bonus)	
Καλύτερο-ευέλικτο ωράριο	
Μεγαλύτερη ποικιλία στα καθήκοντα μου	
Συστηματικότερη συνέπεια και αξιοπιστία αναφορικά με τις αποφάσεις-στρατηγικές της διοίκησης	
Μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξή μου	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων



Για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων συμπληρώστε τα ακόλουθα στοιχεία βάζοντας ένα (x) στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

ΗΛΙΚΙΑ

Κάτω από 20	
20 - 29	
30 - 39	
40 - 49	
50 - 59	
Πάνω από 60	

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Απολυτήριο Δημοτικού	
Απολυτήριο Γυμνασίου	
Απολυτήριο Λυκείου	
Πτυχίο ΙΕΚ	
Πτυχίο ΤΕΙ	
Πτυχίο ΑΕΙ	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

ΦΥΛΟ

Άνδρας	
Γυναίκα	

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ

Επάγγελμα	
-----------	--

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υπάλληλος	
Προϊστάμενος	
Διευθυντής	

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

0-1 Έτος	
1-4 Έτη	
4-10 Έτη	
Πάνω από 10 έτη	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων



Στο πλαίσιο της διαδικασίας δημιουργίας αξόνων αξιολόγησης και σχετικής μεταπτυχιακής έρευνας για τους ιατρικούς επισκέπτες, θα σας παρακαλούσαμε θερμά να μας διαθέσετε λίγο χρόνο για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, επικοινωνήστε μαζί μας με e-mail (nicol_tsipou@yahoo.gr) ή στο τηλέφωνο 6973577040.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία!



Αξιολογήστε την απόδοση των παρακάτω αναφερόμενων σ'εσάς εργαζόμενων για το έτος 2005 με κριτήρια

- την επίτευξη του στόχου,
- την επίτευξη του στόχου σε σχέση με τη διαχείριση του budget
- την αύξηση πελατολογίου - περιοχής ,
- την υποβολή νέων προτάσεων,
- την επαγγελματική συνέπεια,
- την επιστημονική κατάρτιση και γνώση του αντικειμένου,

βαθμολογώντας τους από το 1 έως το 100. Η βαθμολογία θα πρέπει να είναι μοναδική και να μην επαναλαμβάνεται ο ίδιος βαθμός απόδοσης σε κάποιον άλλο εργαζόμενο (π.χ αν ένας πάρει 85,5 δεν μπορεί να πάρει κάποιος άλλος τον ίδιο βαθμό). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι :

- βαθμολογίες μικρότερες του 70% δείχνουν μη ικανοποιητική απόδοση,
- βαθμολογίες ανάμεσα στο 71 και το 80% δηλώνουν αποδεκτή απόδοση,
- βαθμολογίες που κυμαίνονται από 81 έως 90% δηλώνουν πολύ καλή απόδοση και
- βαθμολογίες μεγαλύτερες από το 91% δείχνουν εξαιρετικές αποδόσεις.

Εργαζόμενοι	Βαθμός απόδοσης
Όνομα 1...	
Όνομα 2..*	

*Δεν αναγράφονται τα ονόματα των συμμετεχόντων στην έρευνα με σκοπό τη διατήρηση της ανωνυμίας τους

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας
Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων



Στη συνέχεια καταγράψτε το ποσοστό επίτευξης του ατομικού στόχου για τον κάθε ιατρικό επισκέπτη για το έτος 2005.

Εργαζόμενοι	Ποσοστό επίτευξης ατομικού στόχου
Όνομα 1...	
Όνομα 2...*	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας
Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων

