



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Αξιολόγηση ενός συνολικού
συστήματος κινήτρων σε Φαρμακευτική εταιρεία
στην Κύπρο

Χρίστος Χρίστου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Γεώργιος Σαμούτης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2010

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σ. 8
2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	σ. 11
3 . ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	σ. 12
3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.....	σ.13
3.2 Η θεωρία του Alderfer.....	σ.15
3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	σ 15
3.4 Η θεωρία του X και Y του McGregor.....	σ. 17
3.5 Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland.....	σ. 17
4. ΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	σ. 18
4.1 Η θεωρία των προσδοκιών.....	σ. 19
4.2 Η θεωρία της ισοτιμίας	σ. 19
5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LIKERT ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – MANAGERS.....	σ. 21
6. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΟΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ.....	σ. 22
7. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ.....	σ. 24
7.1 Κίνητρα που προσφέρουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο.....	σ. 24
7.1.1 Κίνητρα που παρέχονται από όλες τις εταιρείες.....	σ. 24
7.1.2 Διαφοροποιήσεις κινήτρων από φαρμακευτικές εταιρείες.....	σ. 25
7.1.3 Ανεπίσημα κίνητρα.....	σ. 27
8. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	σ. 27
8.1 Συμμετέχοντες.....	σ. 28
8.2 Διαδικασία έρευνας.....	σ. 29
8.3 Εργαλεία συλλογής δεδομένων.....	σ. 30

8.3.1 Κατασκευή ερωτηματολογίου κατά BRUSO.....	σ. 30
8.3.2 Αξιολόγηση και βελτίωση ερωτηματολογίου.....	σ. 31
8.4 Εξασφάλιση αξιοπιστίας και εγκυρότητας εργαλείων	σ. 34
8.5 Ηθικά διλήμματα και περιορισμοί	σ. 35
8.6 Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων.....	σ.37
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σ. 37
9.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	σ. 37
9.1.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων κλειστών ερωτήσεων	σ. 38
9.1.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανοικτών ερωτήσεων.....	σ. 57
10.ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	σ. 61
11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	σ. 66
12.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σ.69
13.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σ.71
• Παράρτημα 1(Κατάλογος μελών της κυπριακής ένωσης φαρμακευτικών εταιρειών).....	σ.71
• Παράρτημα 2 (Εκθεση της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Υγείας)	σ. 81
• Παράρτημα 3 (Ερωτηματολόγιο Έρευνητικής Διαδικασίας).....	σ. 85
• Παράρτημα 4 (Συνοδευτική Επιστολή).....	σ. 90

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η πραγμάτωση του παρόντος έργου δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς τη συμπαράσταση μιας ομάδας ανθρώπων τους οποίους και θερμά θέλω να ευχαριστήσω. Θα ήθελα κατ' αρχήν να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρα Σαμούτη για την καθοδήγηση, την κριτική και τα εποικοδομητικά του σχόλια, καθώς και όλους τους καθηγητές του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου για τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν καθ' όλη τη διάρκειά της φοίτησής μου. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου Δρα Άντρη Τσίγκη, Σίλια Σεργίου, Νικολίνα Δράκου, Νίκο Γεωργιάδη, Ιάκωβο Σωφρονίου και Αντρέα Αντωνιάδη για τη πολύτιμη βοήθεια τους, καθώς και όλους όσους πρόθυμα συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια .

Ευχαριστώ θερμά τέλος την αδελφή μου Άντρη Χρίστου για τη στήριξη και τη πολύτιμη βοήθεια της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη Κύπρο υπάρχουν 49 φαρμακευτικές εταιρείες, κάποιες αυτόνομες και κάποιες με αντιπροσώπους, από τους οποίους οι περισσότεροι έχουν τα δικαιώματα διανομής για περισσότερες από μία εταιρείες του εξωτερικού.

Αυτές οι εταιρείες εργοδοτούν περίπου 350 ιατρικούς επισκέπτες (I.E.) και ξοδεύουν κάθε χρόνο αρκετές χιλιάδες ευρώ για τα κίνητρα των I.E. τους, οικονομικής ή άλλης μορφής.

Έχοντας δουλέψει αρκετά χρόνια σε φαρμακευτική εταιρεία ο ερευνητής με διάφορα συστήματα κινήτρων, διαπίστωσε ότι κάποια τον κινητοποιούσαν για να εργαστεί περισσότερο και πιο αποδοτικά, ενώ κάποια άλλα όχι. Αυτό ήταν και το έναυσμα για την παρούσα μελέτη.

Σκοπός: Σκοπός της διατριβής είναι η αξιολόγηση ενός συνολικού συστήματος κινήτρων προσαρμοσμένων στην Κυπριακή νοοτροπία και πραγματικότητα για ιατρικούς επισκέπτες Φαρμακευτικών εταιρειών. Επίσης καταγράφονται μέσα από συγκεκριμένη έρευνα τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για υποκίνηση των ιατρικών επισκεπτών στην Κύπρο, καθώς και ποιά κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους ιατρικούς επισκέπτες ως πιο αποτελεσματικά.

Μεθοδολογία: Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης έχει γίνει μια εκτεταμένη αναφορά στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, όσον αφορά την υποκίνηση. Στη συνέχεια, και μετά τη σύμφωνη γνώμη των ειδικών (expert opinion), ετοιμάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δώθηκε πιλοτικά σε 15 I.E. Ακολούθως τους δώθηκε ακόμα ένα, με 5 ερωτήσεις αξιολόγησης του πρώτου ερωτηματολογίου, και με τις απαραίτητες διορθώσεις, στη συνέχεια δώθηκαν 100 σε μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες στη Κύπρο, από τα οποία έχουν απαντηθεί τα 55.

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε με τη βοήθεια του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 16.0. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και ποσοστά).

Αποτελέσματα: Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα χρηματικά κίνητρα αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που κινητοποιούν τους ιατρικούς επισκέπτες στη Κύπρο και σωστά χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες (αν και πρέπει να δοθεί προσοχή στο σχεδιασμό τους), ενώ αντίθετα τα μη χρηματικά ή εσωτερικά κίνητρα, όπως η επίτευξη των στόχων στην εργασία, το ομαδικό πνεύμα, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η συμμετοχή στη λήψη

αποφάσεων κλπ. είναι επίσης πολύ σημαντικά και κάποια από αυτά αποδεικνύεται να παραμελούνται από τις φαρμακευτικές εταιρείες στη Κύπρο. Οι ιατρικοί επισκέπτες στην Κύπρο γενικά είναι ευχαριστημένοι με το σύστημα κινήτρων των εταιρειών τους.

Συμπεράσματα: Στα συμπεράσματα της έρευνας όσο αφορά τα κίνητρα που παρέχονται στους ιατρικούς επισκέπτες στη Κύπρο, προτείνεται να διατηρηθούν τα χρηματικά κίνητρα. Ο σχεδιασμός τους και οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, γιατί μπορεί να λειτουργήσουν σαν αντικίνητρα και να έχουν αντίθετα αποτελέσματα. Επίσης κίνητρο για τον Ι.Ε. στην Κύπρο είναι να λαμβάνει μέρος στις αποφάσεις που τον αφορούν.

Σημαντικό επίσης είναι, να δίνεται από τις φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο περισσότερη έμφαση στα εσωτερικά κίνητρα, να υπάρχουν πιθανότητες ανέλιξης για τους ιατρικούς επισκέπτες, με ξεκάθαρα κριτήρια.

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στο ομαδικό πνεύμα στην εργασία, κάτι που δεν γίνεται σε τόσο μεγάλο βαθμό στη Κύπρο. Τέλος χρειάζεται να υπάρχει διευκόλυνση της επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας από τον εργοδότη.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a comprehensive motivational system, adapted specifically to the Cypriot way of thinking, for medical representatives employed in pharmaceutical companies in Cyprus. The study also aims to identify the current motivational schemes pharmaceutical companies use in Cyprus for their medical reps, and additionally it identifies which of those schemes are most effective with regards to the medical reps and their managers.

During this project the writer has done an extended study and made a record of the existing literature, as far as the topic of motivation is concerned. Starting from the definition of motivation at work, the writer continues to provide the most important theories regarding motivation.

This is a descriptive study, and the main tool for data collection was the use of specifically created questionnaires.

The sample used is not randomized. It includes those medical representatives and managers who were willing to answer the questionnaires.

The statistical analysis of the results of the study was done with the SPSS 16.0 program. For the statistical analysis of the results the method of descriptive statistic was used (frequencies, averages, standard deviation and percentages).

According to the results of the study:

1. Although bonus schemes seem to be the most important motivational tool for medical reps in Cyprus, several non-financial or inner motivation factors have also been identified, with the most important being, goal achievement at work, team spirit, possibilities of advancement, participation in the decision-making process etc.
2. Cypriot medical reps are pleased with their bonus scheme.
3. It is very important for the targets to be realistic.

The proposed motivation scheme for the pharmaceutical companies in Cyprus, has the following points:

1. Bonus scheme should continue but should be planned very carefully; otherwise it could have the opposite results.
2. Companies should give emphasis to inner motivation.
3. Medical reps must know that they can have promotion possibilities.
4. Medical reps should be involved in the decisions that affect them.
5. Better team spirit must be accomplished by the companies.
6. Companies must help their employees maintain work and personal life balance.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Η φαρμακευτική βιομηχανία ιδιαίτερα μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πολέμου και την εμφάνιση των αντιβιοτικών, παρουσίασε μια αλματώδη ανάπτυξη που ειδικά τα τελευταία χρόνια, τείνει στη δημιουργία τεραστίων διαστάσεων φαρμακευτικών εταιρειών κολοσσών μέσω των συγχωνεύσεων. Είναι γενικά αντιληπτό ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν κύκλους εργασιών με κέρδη που φθάνουν σε αστρονομικούς αριθμούς.

Οι κανόνες της αγοράς και της ελεύθερης οικονομίας κάνουν την προώθηση (και συνεπώς την πώληση) των προϊόντων κάθε εταιρείας πρωταρχικό στόχο, μέσω του όλο και αυξανόμενου ανταγωνισμού που επικρατεί.

Μέσα στα πλαίσια αυτά και την πολυανθρώπινη και πολυπαραγοντική αλυσίδα των μηχανισμών έρευνας, παρασκευής και προώθησης των φαρμακευτικών προϊόντων βρίσκεται και ο άνθρωπος που μεσολαβεί στην επαφή της φαρμακευτικής εταιρείας με την ιατρική κοινότητα: ο ιατρικός επισκέπτης. Ο ιατρικός επισκέπτης ή διαφορετικά ο επιστημονικός συνεργάτης επισκέπτεται τους γιατρούς σε τακτική βάση χωρίς προγραμματισμένες συναντήσεις και αναλαμβάνει την ευθύνη να ενημερώνει τον ιατρό για το φάρμακο ή τα φάρμακα τα οποία προωθεί. Πέρα βέβαια από την ενημέρωση, είναι φανερό ότι ένας από τους βασικούς ρόλους του ιατρικού επισκέπτη είναι η αύξηση της συνταγογράφησης και άρα των πωλήσεων των συγκεκριμένων προϊόντων που ο ίδιος προωθεί.

Στόχος του Ι.Ε. (και της εταιρείας που τον εργοδοτεί) είναι η αυξημένη ζήτηση των προϊόντων του, είτε μέσω της συνταγογράφησης από τους γιατρούς αυτών των προϊόντων, είτε απευθείας μέσω των φαρμακείων, αν το επιτρέπει η νομοθεσία για αυτά τα προϊόντα.

Οι επισκέψεις στα φαρμακεία είναι σημαντικό μέρος της δουλειάς του Ι.Ε.

Εκτός από τη προώθηση των σκευασμάτων του στον φαρμακοποιοό, μαζεύει και πληροφορίες για την ζήτηση των σκευασμάτων του και τη συνταγογραφία των γιατρών.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο και στο εξωτερικό, όπως και όλες οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι να

διαλέξουν τις σωστές μεθόδους για την κινητοποίηση των υπαλλήλων τους. Ως γνωστό η υποκίνηση είναι διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Δίκαιος, Κουτουζής, Πολύζος, και συν., 1999), που στην προκειμένη περίπτωση είναι η προώθηση των φαρμακευτικών σκευασμάτων των εταιρειών στις οποίες εργοδοτείται ο ιατρικός επισκέπτης, κάτι που στο τέλος αν γίνει σωστά θα είναι προς όφελος τόσο της εταιρείας όσο και του υπάλληλου.

Αν τα επίπεδα των κινήτρων είναι υψηλά, σύμφωνα με τον Smither, 1994, τότε αυτά συνδέονται με την ψηλή απόδοση των υπαλλήλων καθώς και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Αντίθετα, χαμηλού επιπέδου ή και καθόλου κίνητρα έχουν σαν αποτέλεσμα την χαμηλή απόδοση των εργαζομένων.

Στην παρούσα μελέτη θα γίνει μια εκτεταμένη αναφορά στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, όσον αφορά την υποκίνηση. Ξεκινώντας από τον εννοιολογικό προσδιορισμό των κινήτρων στην εργασία, στη συνέχεια μελετώνται οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί για τα κίνητρα. Θα γίνει αναφορά σε λόγους που είναι σημαντική η αναγνώριση και ανταμοιβή των ιατρικών επισκεπτών, όπως αύξηση των κερδών της εταιρείας και των υπαλλήλων, διατήρηση των υπαλλήλων της εταιρείας μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των φαρμακευτικών εταιρειών, στρατολόγηση υπαλλήλων από άλλες εταιρείες, έμπνευση υψηλότερων αποδόσεων από όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας κλπ.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στις φαρμακευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη Κύπρο και τις πολιτικές που ακολουθούν όσο αφορά την υποκίνηση των ιατρικών επισκεπτών που εργοδοτούνται σε αυτές.

Σκοπός της διατριβής είναι η ανάπτυξη και αξιολόγηση ενός συνολικού συστήματος κινήτρων προσαρμοσμένων στην Κυπριακή νοοτροπία και πραγματικότητα για Ιατρικούς επισκέπτες Φαρμακευτικών εταιρειών. Τα ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν με την παρούσα διατριβή είναι:

1. Ποια κίνητρα χρησιμοποιούνται για υποκίνηση των ιατρικών επισκεπτών στην Κύπρο;
2. Ποια κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους ιατρικούς επισκέπτες ως πιο αποτελεσματικά;
3. Ποια κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους μάνατζερ φαρμακευτικών εταιρειών ως πιο αποτελεσματικά ;

4. Ποιο σύστημα κινήτρων βάση της πιο πάνω αξιολόγησης θεωρείται πιο αποτελεσματικό;

Η έρευνα που θα ακολουθήσει το θεωρητικό μέρος της διατριβής θεωρείται αναγκαία, αφού στην Κύπρο δεν έχουν ακόμη διενεργηθεί έρευνες που να σχετίζονται με τα κίνητρα που προσφέρονται στους ιατρικούς επισκέπτες. Θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό να παρέχονται στον ιατρικό επισκέπτη τα σωστά κίνητρα στην εργασία του, αφού αυτός είναι ο άνθρωπος που μεσολαβεί στην επαφή της φαρμακευτικής εταιρείας με την ιατρική κοινότητα. Οι φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο παρέχουν κάποια κίνητρα στους υπαλλήλους τους, ωστόσο ίσως αυτά να μην είναι τα σωστά κίνητρα και να μην ανταποκρίνονται στην κυπριακή πραγματικότητα.

Το πιο σημαντικό εργαλείο για τη διεκπεραίωση της παρούσας διατριβής και την απάντηση των πιο πάνω ερωτημάτων, είναι τα ερωτηματολόγια τα οποία θα απευθύνονται προς τους ιατρικούς επισκέπτες και τους μάνατζερ τους. Μετά από επισταμένη ανάλυση της υφισταμένης σχετικής γνώσης στην διεθνή βιβλιογραφία ετοιμάστηκαν συγκεκριμένες ερευνητικές ερωτήσεις (EE) κατά BRUSO (brief, relevant, unambiguous, specific, and objective) που θα διερευνούν τους παράγοντες, μέτρα και στρατηγικές που βελτιώνουν ή μειώνουν την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις αυτές απευθύνθηκαν σε ιατρικούς επισκέπτες φαρμακευτικών εταιρειών αλλά και στους μάνατζερ τους. Ο λόγος της συμπερίληψης των μάνατζερ στην έρευνα είναι, να διαφανούν οι απόψεις τους για το θέμα και να φανεί πόσο διαφορετικές είναι με τις απόψεις των ιατρικών επισκεπτών. Ακολούθως οι ερευνητικές ερωτήσεις τροποποιήθηκαν σε κατάλληλη μορφή για συμπερίληψη τους σε ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ανοικτού και κλειστού τύπου EE, και κλίμακα κατά Likert για σχετικές αξιολογήσεις. Το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε από τους συμμετέχοντες ως προς την ευκρίνεια, ευκολία απάντησης, βαθμός ανταπόκρισης αλλά και ως προς την αξιοπιστία (reliability), και εγκυρότητα του (validity face and content validity).

Μετά την ετοιμασία και αξιολόγηση του σχετικού ερωτηματολογίου, αυτό έχει διανεμηθεί σε υφιστάμενους και προϊστάμενους. Τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν και βάση των απαντήσεων προτείνεται ένα συγκεκριμένο σύστημα υποκίνησης.

Η διατριβή αναμένεται να περιγράψει για πρώτη φορά σε Κύπριους σημαντικά θέματα που αφορούν την υποκίνηση εργαζομένων στην φαρμακευτική βιομηχανία. Συγκεκριμένα,

αναμένεται η συλλογή δεδομένων αναφορικά με τους παράγοντες, ανάγκες και κίνητρα που κάνουν τους Κύπριους εργαζομένους σε φαρμακευτικές εταιρείες να εργαστούν πιο αποδοτικά. Η ανάλυση αυτών των δεδομένων θα οδηγήσει στην επιστημονική ανάπτυξη ενός συνολικού συστήματος κινήτρων για υπαλλήλους φαρμακευτικών εταιρειών και ειδικά ιατρικούς επισκέπτες, προσαρμοσμένου στις κυπριακές ιδιαιτερότητες. Τέλος, το προτεινόμενο σύστημα κινήτρων θα αξιολογηθεί και τα αποτελέσματα του θα αναλυθούν, και θα παρουσιαστούν σε συγκεκριμένους φαρμακευτικούς οργανισμούς στην Κύπρο.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ξεκινώντας την προσπάθεια της εννοιολογικής προσέγγισης του όρου «κίνητρα» διαπιστώνεται ότι αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο *motivation*, που προέρχεται από τη λατινική λέξη *movere* (κινώ). Στην ελληνική γλώσσα όμως, η λέξη «κινώ» υποδηλώνει κίνηση και στην εργασία, θα μπορούσε να συνδεθεί με κάποιο μάνατζερ του οποίου η αντίληψη για το καθήκον του θα περιοριζόταν στο να «σπρώχνει» τους υπαλλήλους να μην τεμπελιάζουν και να είναι αποδοτικοί (Michaelson, Christopher, 2005). Αυτό φυσικά δεν ισχύει και στις μέρες μας είναι απίθανο κάποιος μάνατζερ να χρησιμοποιήσει κάποια τεχνική υποκίνησης που να υποδηλώνει σωματική βία ή χειραγώγηση. Διακρίνεται δηλαδή μια αδυναμία του ελληνικού όρου «κίνητρα» συγκρινόμενο με τον αγγλικό στο ότι δεν υποδηλώνει την έννοια της ενέργειας.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom, κίνητρα είναι ο τρόπος που επιλέγει κάθε άνθρωπος για να προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και να επιλέγει την αντίδραση του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα (Δίκαιος κ.ά., 1999).

Για τους Steers & Porter τα κίνητρα θεωρούνται σαν η δύναμη που υποκινεί τρεις παραμέτρους: προκαλεί τους υπαλλήλους να δράσουν στο χώρο της δουλειάς τους, προωθεί τις πράξεις τους προς στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων που τέθηκαν, και τέλος αυτή η δύναμη διατηρεί την προσπάθεια που χρειάζεται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (Steers & Porter, 1991). Η δύναμη αυτή μπορεί να είναι εξωτερικής (εξωτερικά κίνητρα) ή εσωτερικής μορφής (εσωτερικά κίνητρα) και έχουν σαν αποτέλεσμα την δράση η οποία μπορεί να είναι η συμπεριφορά, οι σκέψεις, τα αισθήματα συνδιαζόμενα ή το καθε ένα μόνο του. Σκοπός αυτής της δράσης είναι η επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Η ανατροφοδότηση και τα αποτελέσματα αυτής της δράσης ενεργοποιούν στη συνέχεια τις

δυνάμεις κινητοποίησης, δημιουργώντας έτσι μια διαδικασία που αρχίζει από την αρχή (κυκλική). (Lawson & Shen, 1998).

Η υποκίνηση, εκτός από διοικητική διαδικασία, είναι μια ψυχολογική διεργασία και γι' αυτό έχει απασχολήσει τον τομέα της ψυχολογίας. Οι διάφορες θεωρίες φωτίζουν από διαφορετική οπτική γωνία το θέμα και έτσι η παρουσίαση τους θα βοηθήσει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας.

Τα πρώτα δύο μοντέλα είναι η κλασσική σχολή και η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης του Frederick Taylor, και η προσέγγιση της συμπεριφοράς- των ανθρωπίνων σχέσεων του Elton Mayo. Σύμφωνα με τον Taylor, τον «πατέρα του επιστημονικού μάνατζμεντ», οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται από τα χρήματα και τα υλικά κέρδη, και γι' αυτό συνέδεσε την αμοιβή με την παραγωγικότητα.

Ο Mayo, θεωρεί ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις και η καλύτερη κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων από τους διοικούντες είναι ο παράγοντας που κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Αν και οι δυο θεωρίες αναφέρονται στα κίνητρα, διαφοροποιούνται στον τύπο των κινήτρων στον οποίο επικεντρώνονται. Η εξέταση των θεωριών αυτών σε συνδυασμό, είχε ως αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση των κινήτρων σε εξωτερικά και σε εσωτερικά, διάκριση που αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών μετέπειτα θεωρητικών προσεγγίσεων (Δίκαιος Κ. κ.ά., 1999). Η σειρά παρουσίασης των θεωρητικών αυτών προσεγγίσεων ξεκινάει με τις θεωρίες των ανθρωπίνων αναγκών, με πρώτη τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.

3. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η συνειδητοποίηση ότι οι παραδοσιακές απόψεις για την υποκίνηση είχαν περιορισμένες δυνατότητες εφαρμογής αλλά και περιορισμένη αποτελεσματικότητα, οδήγησε στην αναζήτηση νέων ολοκληρωμένων απόψεων, οι οποίες θα τεκμηριώνονταν είτε μέσα από την παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είτε από ερευνητικά αποτελέσματα. Τέτοιες ολοκληρωμένες απόψεις διατυπώθηκαν με τις θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών. Με τον όρο «ανθρώπινες ανάγκες» εννοούνται οι έμφυτες ανάγκες, αλλά και αυτές που αποκτούνται κατά τη διάρκεια της ζωής (Δίκαιος, κ.ά., 1999).

3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες και η προσπάθεια κάλυψής τους πρέπει να ακολουθεί την εξής σειρά : φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση. Παρά το γεγονός ότι οι καταβολές της βρίσκονται στο χώρο της ψυχολογίας και δεν διατυπώθηκε συγκεκριμένα για τα εργασιακά κίνητρα, στα συμπεράσματα της έχουν βασιστεί αρκετές πρακτικές που εφαρμόζονται στο μάνατζμεντ. Μια κατηγορία αναγκών μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο μόνο όταν δεν έχει καλυφθεί και όταν έχει ήδη καλυφθεί η προηγούμενη θεωρία, σύμφωνα με την ιεραρχία (Δίκαιος, κ.ά., 1999). Οι βασικοί στόχοι αυτής της θεωρίας είναι να αναγνωριστούν οι βασικές ανάγκες των κινήτρων εργασίας και να εξηγηθεί η σχέση μεταξύ αυτών των αναγκών.

Σχήμα 1: Η πυραμίδα του Maslow



Όπως φαίνεται στο σχήμα 1, στο κάτω μέρος της πυραμίδας του Maslow υπάρχουν οι βασικές ανάγκες επιβίωσης του ανθρώπου, όπως τροφή, νερό κλπ. και χωρίς την κάλυψη αυτών των αναγκών δεν μπορεί να προχωρήσει κάποιος στις υπόλοιπες. Για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών οι άνθρωποι εργάζονται και με το μισθό τους μπορούν να καλύπτουν τις φυσικές ανάγκες αυτών και της οικογένειάς τους, (Furnham, 1997). Αφού καλυφτούν οι φυσικές ανάγκες, τότε ο άνθρωπος θέλει να καλύψει τις ανάγκες ασφάλειας, που έχουν να κάνουν με την προστασία αυτού και της οικογένειάς του από διάφορους κινδύνους, φυσικούς και ψυχολογικούς. (Δίκαιος κ.ά.,1999).

Στη σύγχρονη κοινωνία, εκτός από την προστασία από τις επιθέσεις, αρρώστιες και φυσικά φαινόμενα, τα άτομα μέσω της εργασιακής τους δραστηριότητας αναζητούν να καλύψουν τις ανάγκες ασφαλείας με διάφορους τρόπους όπως ασφάλεια ζωής και ατυχημάτων, αποταμίευση των οικονομιών τους κλπ.

Αφού καλυφθούν οι φυσικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας, στη συνέχεια στόχος είναι να καλυφθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες ουσιαστικά είναι οι ανάγκες αποδοχής από τους άλλους. Αυτές οι ανάγκες καλύπτονται μέσω της συμμετοχής σε διάφορες κοινωνικές, επαγγελματικές και μη, με την ανάπτυξη σχέσεων φιλικών ή επαγγελματικών κλπ.

Οι φυσικές, κοινωνικές και οι ανάγκες ασφαλείας ονομάζονται «ανάγκες έλλειψης» για το λόγο ότι χωρίς αυτές οι άνθρωποι δεν έχουν μια υγιή φυσιολογική και ψυχολογική ανάπτυξη (Furnham, 1997).

Στη συνέχεια της πυραμίδας του Maslow είναι η ανάγκη της αυτοεκτίμησης η οποία αφορά την ανάγκη των ανθρώπων να αισθάνονται σημαντικοί. Οι εταιρείες θα μπορούσαν να καλύψουν αυτή την ανάγκη μέσω βραβείων (π.χ. ο ιατρικός επισκέπτης του μήνα), τιμητικών διακρίσεων κ.α. (Furnham, 1997).

Να σημειωθεί εδώ ότι η ανάγκη αυτή δύσκολα ικανοποιείται , για διάφορους λόγους. Μεγάλο πόλο στην ανάγκη αυτοεκτίμησης παίζει η ηθική αναγνώριση, επαγγελματική ή μη. (Duane & Schultz, 1982).

Στην κορυφή της πυραμίδας των αναγκών, κατά τον Maslow είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης , που αναφέρεται στην ανάγκη της ενεργοποίησης των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του ανθρώπου, δηλαδή της αξιοποίησης της δυναμικότητας του, προκειμένου να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες του (Δίκαιος, κ.ά., 1999).

Στην πραγματικότητα, λίγα επαγγέλματα κάνουν τους ανθρώπους να καλύπτουν πλήρως την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, πιθανόν γιατί τις περισσότερες φορές τα άτομα δουλεύουν σε εργασίες για βιοποριστικούς λόγους και όχι γιατί τους ικανοποιεί. (Furnham, 1997).

Οι τελευταίες ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow, δηλαδή της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης, ονομάζονται «ανάγκες ανάπτυξης», για το λόγο ότι ικανοποιώντας αυτές τις ανάγκες τους τα άτομα οδηγούνται στην ατομική ολοκλήρωση (Furnham, 1997).

Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνο όταν η προσπάθεια κάλυψης τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Δεν μπορεί δηλαδή η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση να λειτουργήσει σαν κίνητρο σε ένα εργαζόμενο χωρίς μόνιμη δουλειά. Η προτεραιότητα για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο θα είναι διαφορετική. Όταν έχει ικανοποιηθεί, τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό, μια κατηγορία αναγκών, σταματά να λειτουργεί σαν κίνητρο αφού η προσπάθεια εστιάζεται πλέον στη κάλυψη της επόμενης κατηγορίας.

Οι απόψεις του Maslow έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην προσπάθεια ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων σε μία εταιρεία. Όσο παραμένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία, μια προσπάθεια κάλυψης των ανώτερων αναγκών τους (π.χ. προσπάθεια τόνωσης του αισθήματος αυτοεκτίμησης) δε θα συμβάλει θετικά στην υποκίνηση τους προκειμένου να εργαστούν πιο παραγωγικά. Όταν όμως οι βασικές ανάγκες έχουν ήδη καλυφθεί, είναι άωφελο σύμφωνα με τον Maslow να συνεχίζει κάποιος την προσπάθεια ικανοποίησης τους (Δίκαιος κ.ά., 1999).

3.2 Η θεωρία του Alderfer

Όπως αναφέρει ο Παπάνης (2007), η θεωρία του Alderfer είναι μια παραλλαγή, η καλύτερα μια εξέλιξη της θεωρίας του Maslow (1969,1972). Αντί για πέντε Alderfer μείωσε τις κατηγορίες των βασικών αναγκών σε τρεις:

Στις «ανάγκες ύπαρξης», όπου σύμπτυξε τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας.

Στις «ανάγκες σχέσης» με το περιβάλλον όπου κοινωνικοποιείται το άτομο, και αντιστοιχούν με τις κοινωνικές ανάγκες.

Στις «ανάγκες ανάπτυξης» όπου σύμπτυξε τις ανάγκες αυτοσεβασμού και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Με αυτό το τρόπο ο Alderfer τονίζει ότι ταυτόχρονα μπορούν να ενεργοποιηθούν ανάγκες από διαφορετικές κατηγορίες αναγκών. Επίσης αμφισβητεί την θεωρία του Maslow ότι οι ανώτερες ανάγκες είναι και ο τελικός στόχος, αφού για κάποιους ανθρώπους οι ανώτερες ανάγκες δεν είναι η προτεραιότητα τους (Κάντας, 1993).

3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, που ήταν αποτέλεσμα παρατήρησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και όχι σε ερευνητικά δεδομένα, η θεωρία του Herzberg είναι βασισμένη σε

αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζομένους στην εργασία τους (Δίκαιος κ.ά., 1999).

Η έρευνα που διεξήγαγε βασιζόταν σε συνεντεύξεις διακοσίων εργαζομένων, όπου τους ζητήθηκε να σημειώσουν τα κυριότερα περιστατικά από την επαγγελματική τους καριέρα, κατά τη διάρκεια των οποίων ένιωσαν να μειώνεται ή να αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία τους (Herzberg, 1966).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο ομάδες. Οι παράγοντες που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και πιθανόν να οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση, όπως για παράδειγμα η επίτευξη κάποιου στόχου, ονομάζονται παράγοντες υποκίνησης (motivators) ή κίνητρα. ενώ οι παράγοντες οι οποίοι αφορούν το πλαίσιο εργασίας καθώς και η απουσία τους (όπως για παράδειγμα η έλλειψη θέρμανσης) ήταν αιτία δυσαρέσκειας, ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygienes) ή παράγοντες συντήρησης (Δίκαιος κ.ά., 1999).

Οι παράγοντες υποκίνησης μοιάζουν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης του Maslow (Duane & Schultz, 1982). Οι ανάγκες αυτές είναι εσωτερικές, ανώτερες ανάγκες. Το δεύτερο σύνολο παραγόντων αυτών της υγιεινής, λειτουργούσε απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων, δεν κινητοποιούσε όμως τους εργαζόμενους (Δίκαιος κ.ά., 1999). Η έρευνα του Herzberg ανέδειξε οκτώ κίνητρα και έξι αντικίνητρα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και πολιτική της εταιρείας
Αναγνώριση (της προσπάθειας)	Η επίβλεψη
Εξέλιξη (στην εργασία)	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εταιρεία
Υπευθυνότητα	Ο μισθός – Η αμοιβή
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	Το κύρος
Η προσωπική ζωή	
Η ασφάλεια εργασίας	

Ουσιαστικά ο Herzberg προτείνει στους εργαζομένους ένα μοντέλο κινήτρων, στο οποίο, για να υπάρχουν υπάλληλοι ευχαριστημένοι πρέπει η διοίκηση να προβεί σε κάποιες ενέργειες, όπως ικανοποιητική αμοιβή, επαγγελματική ασφάλεια κλπ. Δηλαδή να τους παρέχει τους βασικούς κανόνες υγιεινής. Αυτό όμως από μόνο του, δηλαδή η μείωση της επαγγελματικής δυσαρέσκειας δεν εγγυάται ότι θα κινητοποιήσει κιόλας τους εργαζομένους.

Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό για την διοίκηση να φροντίσει να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους και τους παράγοντες υποκίνησης, όπου γίνεται προσπάθεια να δοθεί έμφαση στο πόσο σπουδαία είναι η εργασία. Αυτό μπορεί να γίνει με το να δίνονται ευκαιρίες στους υπαλλήλους για αναγνώριση, ανέλιξη κλπ (Riggio, 2003).

4 Η θεωρία του X και Y του McGregor

Ο dr Douglas McGregor (1960) πρώτος παρουσίασε την θεωρία των δύο πόλων X και Y (Παπάνης, 2007) Σύμφωνα με την θεωρία του McGregor, δεν αρέσει στους άνθρωπους που υπάγονται στην κατηγορία X η εργασία την οποία και αποστρέφονται, και για να δουλέψουν πιο παραγωγικά αυτά τα άτομα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο φόβος και η απειλή. Αυτά τα άτομα δεν αναλαμβάνουν ποτέ πρωτοβουλίες και ευθύνες.

Τα άτομα που υπάγονται στη κατηγορία Y αντίθετα, είναι δημιουργικά, αρέσκονται να αναλαμβάνουν ευθύνες και να έχουν αυτονομία, και αν τους δοθεί ευκαιρία προσπαθούν να θέτουν στόχους οι οποίοι να είναι ανάλογοι με αυτούς της εταιρίας.

Σύμφωνα με τον McGregor, καλό θα ήταν τα άτομα που κατέχουν διοικητικές θέσεις να ανήκουν στην κατηγορία Y, εναρμονίζοντας έτσι τους στόχους τους με αυτούς της εταιρείας τους. Επίσης τονίζει ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μεμονομένα οι κατηγορίες στην εργασία και δεν καμιά δεν μπορεί να περιγράψει τις ιδιαιτερότητες των ατόμων στην εργασία τους.

3.5 Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα της μάθησης. Για να υποκινηθούν οι άνθρωποι να εργαστούν, οι σημαντικότερες ανάγκες είναι η ανάγκη για επίτευξη στόχων (achievement), η σύναψη σχέσεων (affiliation) και η εξουσία

(power). Σύμφωνα με τον McClelland κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες, σε διαφορετικό όμως βαθμό (Δίκαιος κ.ά., 1999).

Όσοι έχουν σαν πρώτη ανάγκη την επίτευξη στόχων θέλουν να αναλαμβάνουν οι ίδιοι την ευθύνη για την λύση των οποιονδήποτε προβλημάτων, βάζουν δύσκολους αλλά πραγματοποιήσιμους στόχους, και θέλουν να ενημερώνονται συνεχώς για την πορεία τους προς την επίτευξη των στόχων τους. Η εκπλήρωση των στόχων τους είναι πίο σημαντική από οποιονδήποτε άλλη επιβράβευση. Με τις χρηματικές αμοιβές σε αυτή τη περίπτωση τα άτομα αυτά μετρούν την επίδοση τους, αξιολογούν την πρόοδο τους και συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους σε σύγκριση με κάποιους συναδέλφους τους. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη την επίτευξη στόχων συνήθως δεν λειτουργούν τόσο αποδοτικά όταν ανήκουν σε μια ομάδα και προτιμούν να εργάζονται μόνοι τους (Riggio, 2003).

Αυτοί που έχουν υψηλή ανάγκη την σύναψη σχέσεων είναι άτομα με έντονο το αίσθημα της ομαδικής δουλειάς, αρέσκονται να ανήκουν σε μια ομάδα και να νοιώθουν ασφάλεια στο πλαίσιο αυτό, και δουλεύουν πίο αποδοτικά όταν η επίδοση τους και η στήριξη τους από την ομάδα είναι αλληλένδετα (Riggio, 2003).

Στο χώρο της διοίκησης τέλος, σημαντικότερος παράγοντα για την επιτυχία είναι η ανάγκη για εξουσία, η οποία περικλείει την ανάγκη για να ασκείται έλεγχος και επιρροή σε άλλα άτομα καθώς και την συντήρηση ιεραρχικών σχέσεων με τους υφιστάμενους. Οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτήν τη κατηγορία, υποκινούνται για εργασία μέσω δυο ειδών εξουσίας, αυτή της προσωπικής εξουσίας (κυριαρχία) και αυτή της κοινωνικής εξουσίας. (Riggio, 2003).

4. ΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom, 1964) και της ισοτιμίας (Adams, 1965) ανήκουν στην μεγαλύτερη κατηγορία των λογικών θεωριών.

Οι δύο αυτές θεωρίες υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι είναι ορθολογικοί, και σαν τέτοιοι, επεξεργάζονται συνεχώς καινούργια στοιχεία του περιβάλλοντος στον εργασιακό τους χώρο και αναλόγως της επεξεργασίας που κάνουν σε αυτά τα στοιχεία παίρνουν και τις ανάλογες (ορθολογικές) αποφάσεις (Riggio, 2003).

4.1 Η θεωρία των προσδοκιών

Κατά τον dr. Victor Vroom, η «θεωρία των προσδοκιών» προσπαθεί να εξηγήσει με ποιό τρόπο οι άνθρωποι επιλέγουν ποιιά λύση ή λύσεις απο τις διάφορες επιλογές που έχουν θα υιοθετήσουν, ώστε να αποκομίσουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη. Για κάθε απόφαση και δράση του εργαζομένου υπαλλήλου υπάρχουν τρεις παράμετροι τους οποίους λαμβάνουν υπόψη:

1. Αναμενόμενα αποτελέσματα (προσμονή): Η σχέση προσπάθειας-απόδοσης όπως την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.
2. Αναμενόμενη αμοιβή (συνδρομή): Η σχέση απόδοσης-αμοιβής όπως την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.
3. Σθένος: Η αξία της ανταμοιβής της συμπεριφοράς για ένα άτομο.

Αν το επίπεδο ενός από τους τρεις παράγοντες τους οποίους ο Vroom θεωρεί σημαντικούς για να υποκινήσουν τον εργαζόμενο είναι χαμηλό, τότε και η συνολική υποκίνηση του εργαζόμενου θα είναι χαμηλή και άρα η παραγωγή εργασίας μη ικανοποιητική (Michael W et al , 2003).

Κάποιες εφαρμογές της θεωρίας των προσδοκιών που μπορούν να αξιοποιηθούν πρακτικά από τους διοικούντες, στην προσπάθεια τους να παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους είναι::

- Να κάνουν πλήρως κατανοητό στους υπαλλήλους το αποτέλεσμα της δουλειάς τους και να είναι ξεκάθαρες οι όποιες ανταμοιβές (μπόνους) και ζημιές (για την εταιρεία και για τον ίδιο τον υπάλληλο) έχουν σχέση με την την επίδοσή των υπαλλήλων.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να ξέρουν την απόδοση που απαιτείται από αυτούς, με μετρήσιμους στόχους (πχ πωλήσεις), ούτως ώστε να επωμιστούν τις όποιες έξτρα ανταμοιβές (μπόνους)
- Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί ώστε οι υπαλλήλοι να πιστεύουν ότι μπορούν να τους επιτύχουν.(Riggio, 2003).

4.2 Η θεωρία της ισοτιμίας

Η θεωρία της ισοτιμίας προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους. Η βασική παραδοχή της θεωρίας, είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία. Πότε όμως αισθάνονται αδικημένοι;

Σύμφωνα με τις απόψεις του Adams, κάθε υπάλληλος κάνει μια σύγκριση της προσπάθειας που κάνει καθώς και της προσφοράς που συνολικά κρίνει ο ίδιος ότι προσφέρει στην εταιρεία όπου εργάζεται, με το όποιο αποτέλεσμα (μισθός, ταμείο προνοίας, κύρος κλπ) αυτός αποκομίζει. (Δίκαιος, κ.ά., 1999). Γίνεται επίσης από τον υπάλληλο σύγκριση μεταξύ στα οφέλη που πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του με αυτά που αποκομίζουν οι «άλλοι». Επίσης συγκρίνουν την προσφορά που οι ίδιοι έχουν προς την εταιρεία τους με αυτή των των «άλλων». (Furnham, 1997).

Πρόκειται ουσιαστικά για μια υποκειμενική και ενδεχομένως αυθαίρετη κρίση που κάθε εργαζόμενος μπορεί να κάνει για τον εαυτό του. Η τιμή αυτού του λόγου μπορεί να είναι μικρότερη, ίση και μεγαλύτερη από τη μονάδα. Σύμφωνα με την εκτίμηση του εργαζομένου, αν η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τα αποτελέσματα, η τιμή του λόγου είναι μικρότερη από τη μονάδα και ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αδικείται (Δίκαιος κ.ά., 1999). Σε αυτή τη περίπτωση δημιουργείται δυσαρέσκεια και ένταση κυρίως ψυχολογική. Αυτή την ένταση οι υπάλληλοι προσπαθούν να απαλείψουν μέσω αντιδρασης τόσο από πλευράς συμπεριφοράς όσο και με ψυχολογικές αντιδράσεις. Συμπεριφορικές αντιδράσεις μπορούν να χαρακτηριστούν οι πράξεις που υιοθετούν οι εργαζόμενοι για να αλλοιώσουν την προσφορά τόσο των ιδίων όσο και των «άλλων». Συμπεριφορικές αντιδράσεις μπορεί να είναι:

- Η μεταβολή την προσφοράς τους, να προσφέρουν (αποδίδουν) λιγότερα στην εργασία τους, για να υπάρξει σύμφωνα πάντα με την υποκειμενική τους άποψη ισότητα με την όποια παράμετρο σύγκρισης,
- Η μεταβολή των αποτελεσμάτων όπως ο μισθός ταμείο προνοίας, περισσότερες μέρες άδεια κλπ, ώστε να εξισωθεί με την παράμετρο σύγκρισης.
- Να προσπαθήσει να αλλάξει τα αποτελέσματα ή την προσφορά του «άλλου», κάνοντας τον να προσφέρει (αποδίδει) περισσότερο ή να επωμίζεται λιγότερα.

Ένα παράδειγμα για την πιο πάνω αντίδραση, είναι οι αλληλοκατηγορίες που γίνονται στο χώρο της εργασίας (Furnham, 1997). Αν τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος αντιστοιχούν, σύμφωνα με την εκτίμηση του στην προσφορά του (τιμή του λόγου ίση με την μονάδα), τότε οι υπάλληλοι συνεχίζουν να προσπαθούν το ίδιο στην δουλειά τους και να έχουν την ίδια επίδοση. Η τιμή που είναι μεγαλύτερη από το 1 (περισσότερα αποτελέσματα σε σχέση με την προσφορά) δύσκολα προκαλεί ανάλογη ένταση και αντίδραση και μόνο όταν υπάρχει ιδιαίτερα αισθητή δυσαναλογία αποτελεσμάτων και προσπάθειας. Στην περίπτωση

αυτή είναι δυνατό να παρατηρηθεί προσπάθεια εξομάλυνσης της, με αύξηση της προσφοράς (Δίκαιος, κ.ά., 1999).

5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LIKERT ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – MANAGERS

Αν και η θεωρία του Dr Rensis Likert δεν κατατάσσεται στις θεωρίες κινήτρων αλλά στις θεωρίες ηγεσίας, οι πολλές του έρευνες στην ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς και ιδιαίτερα στις βιομηχανίες (μεταξύ των οποίων κατατάσσονται και οι φαρμακοβιομηχανίες), καθώς και η επικέντρωση του στη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των διευθυντών πωλήσεων και των ομάδων τους, κάνει τη συμπερίληψη της αναγκαία αφού μπορεί να εφαρμοστεί στη σχέση ιατρικού επισκέπτη – υπεύθυνου πωλήσεων με θετικά αποτελέσματα όσο αφορά την κινητοποίηση του πρώτου.

Ο Likert διαπίστωσε στη σύγκριση διευθυντών πωλήσεων και των ομάδων τους ότι:

1. Οι ομάδες με τις υψηλότερες επιδόσεις στις πωλήσεις ήταν οι ομάδες των οποίων οι διευθυντές έθεταν ψηλούς στόχους για τον εαυτό τους και την ομάδα τους.
2. Οι διευθυντές οι οποίοι ενθάρρυναν την ανάμιξη της ομάδας και την συζήτηση για διάφορες αποφάσεις ήταν πολύ πιο πετυχημένοι και η ομάδα τους απέδιδε πολύ καλύτερα από τις ομάδες των οποίων οι διευθυντές ήταν αυταρχικοί και κυριαρχικοί.

Σύμφωνα με τον Likert, τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διοίκησης είναι:

1. Τα κίνητρα για τους υπαλλήλους πρέπει να βασίζονται σε μοντέρνες αρχές και τεχνικές, και όχι σύμφωνα με το παλιό σύστημα των αμοιβών και των απειλών.
2. Οι υπάλληλοι πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν άνθρωποι οι οποίοι έχουν ξεχωριστές ανάγκες, επιθυμίες και αξίες και η προσωπική αξία του καθενός πρέπει να διατηρείται και να εξυψώνεται.
3. Ένας οργανισμός πρέπει να επιδιώκει να έχει ένα σφικτά δεμένο προσωπικό και να διατηρεί τις διάφορες ομάδες εργασίας σε υψηλά επίπεδα απόδοσης με άωτερο σκοπό να πραγματοποιήσουν τους στόχους του Οργανισμού.
4. Σε κάθε ομάδα εργασίας πρέπει να επικρατούν σχέσεις στήριξης και αλληλοβοήθειας, οι οποίες να βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό (Ingham , 2007).

6. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΟΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ

Κάθε χρόνο διατίθενται εκατοντάδες εκατομύρια ευρώ από φαρμακευτικές εταιρείες της Δυτικής Ευρώπης σε σχέδια χρηματικών κινήτρων προς τις ομάδες πωλήσεων, δηλαδή τους ιατρικούς και τους φαρμακευτικούς επισκέπτες (Turner, 2007), και η επικράτηση των χρηματικών κινήτρων δείχνει ότι οι διευθυντές των φαρμακευτικών εταιρειών θεωρούν ότι είναι επένδυση που θα αποφέρει κέρδος στην εταιρεία.

Αποτελεί συνηθισμένη πολιτική για τις φαρμακευτικές εταιρείες να προσφέρουν στους ιατρικούς επισκέπτες την ευκαιρία, μέσω σημαντικών χρηματικών κινήτρων να κερδίσουν μέχρι και 40% περισσότερο από το συνολικό μισθό τους. Έχει παρατηρηθεί ότι οι πιο φιλόδοξοι ιατρικοί επισκέπτες, καθώς και αυτοί αυτοί που είναι επικεντρωμένοι σε στόχους (results-oriented), με μεγάλη ευκολία μπορούν να μετακινηθούν σε ανταγωνιστική εταιρεία αν θεωρήσουν ότι η συνεισφορά τους προς την εταιρεία δεν εκτιμάται.

Η εμπειρία του παρελθόντος έχει δείξει ότι η παροχή σχήματος χρηματικών κινήτρων μπορεί να είναι πολύ υποκινητικό και να έχει όφελος τόσο για την εταιρεία όσο και για τον ιατρικό επισκέπτη (win-win). Αυτό ισχύει αν αυτά τα σχήματα σχεδιαστούν και υλοποιηθούν σωστά.

Συναφείς αξιολογήσεις που έγιναν μετά από σωστή υλοποίηση των σχημάτων κινήτρων, έδειξαν ότι ο σωστός σχεδιασμός και εφαρμογή τους όχι μόνο κινητοποιεί σημαντικά τους ιατρικούς επισκέπτες, αλλά επίσης δημιουργεί και πλεονέκτημα στην εταιρεία έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών, εμποδίζοντας τους υπαλλήλους της να παραιτούνται και συγχρόνως να προσελκύει υπαλλήλους από άλλες εταιρείες. Υπάρχει όμως και η άλλη πλευρά του νομίσματος: Η απουσία σωστού σχεδιασμού και υλοποίησης αυτών των σχημάτων είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει αντίθετα αποτελέσματα, όπως απογοήτευση, αίσθημα αδικίας και παραιτήσεις (Turner, 2007).

Εκτός από τα χρηματικά υπάρχουν και τα μη χρηματικά κίνητρα, τα οποία έχουν κάποια πραγματικά πλεονεκτήματα έναντι των χρηματικών. Τα χρηματικά κίνητρα είναι «αόρατα», αφού μπορεί να ξοδευτούν σε πληρωμές λογαριασμών ή οι ιατρικοί επισκέπτες να μην θυμούνται καν πού ξοδεύτηκαν αυτά τα χρήματα. Επίσης είναι πολύ εύκολο για τους υπαλλήλους να θεωρήσουν τα χρηματικά κίνητρα σαν μέρος του μισθού τους, κάτι που δεν πληρεί τον σκοπό για τον οποίο δίνονται αυτά τα λεφτά, που είναι η κινητοποίηση.

Από την άλλη, υπάρχουν και τα μη οικονομικά κίνητρα (Rose, 2001, Shields, 2005)., τα οποία μπορεί να είναι «βραβεία» προς τον καλύτερο ιατρικό επισκέπτη ή αυτόν που πέτυχε τον προσυμφωνηθέντα με την εταιρεία στόχο του, με την μορφή εμπορευμάτων, ταξιδιών, δωροεπιταγών, ειδικά βραβεία όπως μια μέρα σε ένα κέντρο ψυχαγωγίας και χαλάρωσης. Η τέτοιου είδους παροχή κινήτρων παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

Πλεονεκτήματα:

1. Είναι συνήθως λιγότερο δαπανηρά από ότι τα οικονομικά κίνητρα, και ένας λόγος μπορεί να είναι η συνεργασία που έχει η εταιρεία με κάποιο κατάστημα, ξενοδοχείο, εστιατόριο ή ταξιδιωτικό γραφείο, παίρνοντας ειδικές τιμές.
2. Είναι πιο απλά στην εφαρμογή τους.
3. Από ψυχολογικής άποψης αν ένας υπάλληλος πάρει ένα μη οικονομικό δώρο, για παράδειγμα μια κρουαζιέρα με ακόμα ένα φίλο του, θα το λέει και θα νοιώθει περήφανος για αυτό (διαφημίζοντας με αυτό το τρόπο τα πλεονεκτήματα της εταιρείας του) ενώ τα χρηματικά κίνητρα σχεδόν ποτέ δεν συζητιούνται μεταξύ ιατρικών επισκεπτών.
4. Σε περίπτωση για παράδειγμα που το δώρο είναι μια φωτογραφική μηχανή σε ένα ιατρικό επισκέπτη, κάθε φορά που θα τη βλέπει θα θυμάται πως την απέκτησε και το επίτευγμα του να πετύχει τους στόχους του, ενώ τα χρηματικά κίνητρα μπορούν να ξεοδευτούν και να ξεχαστούν πολύ γρήγορα.

Μειονεκτήματα:

1. Τα μη οικονομικά κίνητρα μπορεί να μην ληφθούν και τόσο σοβαρά από τον εργαζόμενο όσο τα χρηματικά.
2. Ο εργαζόμενος μπορεί να μην συνηθειτοποιήσει την πραγματική αξία κάποιου δώρου και να μην το εκτιμήσει κατάλληλα.
3. Κάποιο δώρο μπορεί να μην είναι κίνητρο για κάποιον, όπως για παράδειγμα ένα αεροπορικό ταξίδι σε κάποιον που φοβάται τα αεροπλάνα.

Επιπρόσθετα με τα πιο πάνω, παρατηρούνται και συνδιασμοί σχημάτων κινήτρων που παρέχονται από τις εταιρείες όσο αφορά τα κίνητρα. Για παράδειγμα, η αμερικάνικη εταιρεία Novartis δημιούργησε ένα σχέδιο κινήτρων για τους 300 περίπου ιατρικούς της επισκέπτες το οποίο είχε σκοπό να τους κινητοποιήσει για τον χρόνο αυτό, όταν είχε μείνει ένας χρόνος για να λήξει η πατέντα του αντιυπερτασικού της φάρμακου Lotensin (benazepril).

Το πρόγραμμα αυτό είχε δύο σκέλη: τα χρηματικά κίνητρα, τα οποία δίνονταν κάθε τρίμηνο και αναλόγως της κάλυψης των στόχων, και τα μη χρηματικά, με τα οποία οι υπάλληλοι έπαιρναν βαθμούς και αναλόγως αυτών των βαθμών στο τέλος του μήνα έπαιρναν ανάλογα εμπόρευμα από πολυτελή καταστήματα. Με αυτό το τρόπο υπολογίστηκε ότι αυξηθήκαν οι πωλήσεις κατά 10-15%.

7. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Αυτή τη στιγμή, σύμφωνα με κατάλογο των μελών της κυπριακής ένωσης φαρμακοβιομηχανιών, δραστηριοποιούνται στην Κύπρο 48 εταιρείες οι οποίες αντιπροσωπεύουν εταιρείες του εξωτερικού, εισάγοντας και προωθώντας τα σκευάσματα τους (Παράρτημα 1). Παράλληλα κάποιες εταιρείες λειτουργούν αυτόνομες στη Κύπρο, χωρίς δηλαδή αντιπροσωποόπως η αμερικάνικη εταιρεία MSD και η εταιρεία Novartis.

Συνολικά στις πίο πάνω εταιρείες αυτές, σύμφωνα με το Συμβούλιο Εγγραφής Ιατρικών Επισκεπτών που λειτουργεί με βάση τον «περί ιατρικών επισκεπτών νόμος του 2001» (Παράρτημα 2), εργοδοτούνται 345 ιατρικούς επισκέπτες.

7.1 Κίνητρα που προσφέρουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο

7.1.1 Κίνητρα που παρέχονται από όλες τις εταιρείες

Υπάρχουν ορισμένα κίνητρα τα οποία επειδή παρέχονται από όλες τις εταιρείες θεωρούνται σαν κεκτημένο δικαίωμα για τον ιατρικό επισκέπτη, οπότε παύουν να θεωρούνται ως τέτοια.

Αυτά είναι:

1. Αυτοκίνητο, το οποίο παρέχεται από την εταιρεία στον ιατρικό επισκέπτη.
2. Δέκατος τρίτος μισθός, παρέχεται από όλες τις εταιρείες στους ιατρικούς επισκέπτες τους. Μόνες εξαιρέσεις, και είναι λογικό, κάποιοι συνταξιούχοι οι οποίοι δουλεύουν κάποιες ώρες το πρωινό.
3. Κάθε φορά που ο ιατρικός επισκέπτης ταξιδεύει εκτός της πόλης του, παίρνει επίδομα γεύματος το οποίο κυμαίνεται από 8-15 ευρώ. Κάποιες εταιρείες ζητούν απόδειξη, που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι είναι αναγκασμένοι να τα ξοδέψουν γι' αυτό το σκοπό. Ορισμένες εταιρείες δεν ζητούν κάτι τέτοιο, και έτσι ο υπάλληλος μπορεί να γευματίσει με φαγητό που φέρνει από το σπίτι και να πάρει το επίδομα του, αυξάνοντας με αυτό το τρόπο το εισόδημα του.

4. Οι πλείστες μεγάλες εταιρείες προσφέρουν στους ιατρικούς επισκέπτες τους εκπαίδευση στο εξωτερικό. Αυτό για κάποιους μπορεί να είναι κίνητρο, γιατί από τη μια ξεφεύγουν από τη ρουτίνα της καθημερινότητας τους, από την άλλη εκπαιδεύονται για το αντικείμενο της δουλειάς τους. Κάποιοι όμως ίσως να το αντιλαμβάνονται σαν αναγκαίο κακό, ειδικά γυναίκες με παιδιά οι οποίες νιώθουν ότι φεύγοντας για μιά βδομάδα μακριά από το σπίτι τους δημιουργείται αναστάτωση στην οικογένεια τους, κάτι που στο τέλος γίνεται για αυτούς τους Ι.Ε. αντικίνητρο.
5. Οι εταιρείες συνήθως προσφέρουν στους υπαλλήλους τους έκπτωση στα προϊόντα τους.
6. Οι πλείστες εταιρείες δίνουν στους ιατρικούς τους επισκέπτες μία εβδομάδα περίπου άδεια τα Χριστούγεννα, και το Πάσχα, καθώς και τρεις βδομάδες το καλοκαίρι.

7.1.2 Διαφοροποιήσεις κινήτρων από φαρμακευτικές εταιρείες

Υπάρχουν όμως και σημαντικές διαφοροποιήσεις όσο αφορά τα κίνητρα που παρέχονται από τις φαρμακευτικές εταιρείες στη Κύπρο:

1. Υπάρχουν εταιρείες που δεν παρέχουν καθόλου χρηματικό μόνους, κάποιες άλλες δίνουν μιά φορά το χρόνο, συνήθως ένα έξτρα μισθό, σε περίπτωση που επιτευχθούν οι στόχοι. Υπάρχουν επίσης εταιρείες οι οποίες δίνουν τα χρηματικά τους μόνους κάθε τρίμηνο. Επίσης υπάρχουν και συνδιασμοί, δηλαδή δίνουν τα χρήματα στο τέλος του χρόνου, αλλά ο ιατρικός επισκέπτης «κλειδώνει» τα χρήματα του κάθε τρίμηνο, αναλόγως του αν επιτευχθεί ο στόχος του ή όχι.
2. Μερικές εταιρείες παρέχουν στους ιατρικούς επισκέπτες ασφάλεια ζωής και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Κάποιες από αυτές, περιλαμβάνουν και τις οικογένειες των ιατρικών επισκεπτών στο σχέδιο. Υπάρχουν όμως και εταιρείες που δεν παρέχουν τίποτα από αυτά.
3. Άλλες εταιρείες προωθούν τους ικανούς τους ιατρικούς επισκέπτες να κάνουν κάποιες σπουδές, συνήθως μεταπτυχιακού επιπέδου και αναλαμβάνουν τα δίδακτρα τους (ένας τρόπος να κρατήσουν τους ικανούς τους υπαλλήλους και φυσικά να προσελκύσουν άλλους).
4. Αρκετές εταιρείες επιβραβεύουν τον καλύτερο ιατρικό επισκέπτη της εταιρείας ανά τρίμηνο με χρηματικό έπαθλο και ηθική αναγνώριση, αφού ανακοινώνεται επίσημα από την εταιρεία, ενώ κάποιες κάνουν το ίδιο αλλά με ετήσιο βραβείο, ενώ υπάρχει και εταιρεία η οποία επιβραβεύει τον πιο ικανό βάση απόδοσης, ιατρικό επισκέπτη κάθε τρίμηνο με χρηματικό έπαθλο και στο τέλος του χρόνου με χρηματικό έπαθλο

συν κάποιο ταξίδι (bonus trip). Κάποιες άλλες επίσης χρησιμοποιούν την τρίμηνη επιβράβευση του καλύτερου τους υπαλλήλου, όχι μόνο με κριτήρια απόδοσης αλλά γενικής παρουσίας στην εταιρεία, όπως ανάληψη προτοβουλιών, κάποιες καλές ιδέες όσο αφορά την προώθηση των προϊόντων κλπ.

5. Κάποιες άλλες εταιρείες έχουν αυστηρό σύστημα ελέγχου των υπαλλήλων τους, όσον αφορά το ωράριο, την κάλυψη των γιατρών, τι τους είπε ο κάθε γιατρός, τι ώρα τον επισκέφτηκαν κλπ., ενώ υπάρχουν εταιρείες οι οποίες αφήνουν τον ιατρικό επισκέπτη να κινηθεί πιο ελεύθερα. Στο εξωτερικό ήδη κάποιες εταιρείες έχουν τοποθετήσει σύστημα GPS στα αυτοκίνητα των ιατρικών επισκεπτών για να ελέγχουν κάθε στιγμή που βρίσκονται οι υπαλλήλοι τους.
6. Μερικές εταιρείες προσφέρουν τη δυνατότητα στον ιατρικό επισκέπτη να λαμβάνει μέρος στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά τον τρόπο δράσης του, τον καθορισμό του μόνους και γενικά σε θέματα που τον αφορούν. Υπάρχουν επίσης εταιρείες οι οποίες ζητούν τη γνώμη του ακόμα και σε θέματα που δεν τον αφορούν, σαν τρίτη άποψη κάποιου του οποίου εκτιμούν τη γνώμη του.
7. Κάποιες εταιρείες πληρώνουν τα έξοδα των τηλεφωνημάτων των ιατρικών τους επισκεπτών, άλλες όχι.
8. Αρκετές είναι οι εταιρείες οι οποίες δίνουν στους ιατρικούς επισκέπτες τους φορητούς υπολογιστές τους οποίους χρησιμοποιούν και για προσωπική χρήση.
9. Υπάρχουν και εταιρείες οι οποίες, στα ταξίδια που κάνουν οι ιατρικοί επισκέπτες στο εξωτερικό τους δίνουν ένα καθορισμένο ποσό για κάθε μέρα, γύρω στα 50 ευρώ. Κάποιες άλλες όμως ζητούν απόδειξη για όλα τα έξοδα, μη αφήνοντας έτσι τον ιατρικό επισκέπτη να αυξήσει κατά κάποιο τρόπο το εισόδημα του, επιλέγοντας για παράδειγμα να φάει σε κάποιο πιο φτηνό εστιατόριο.
10. Άλλες εταιρείες παρέχουν στους ιατρικούς τους επισκέπτες πιστωτική κάρτα της εταιρείας και έτσι τα διάφορα έξοδα που κάνουν στα ταξίδια, καύσιμα κλπ. τα πληρώνουν με αυτή τη κάρτα.
11. Υπάρχουν επίσης εταιρείες οι οποίες, σε περίπτωση που κάποιος ιατρικός επισκέπτης ταξιδεύει σαββατοκύριακο, ή συμμετέχει σε κάποιο συνέδριο στη Κύπρο που λαμβάνει χώρα επίσης σαββατοκύριακο, παίρνει άδεια 2 μέρες.
12. Μερικές πολυεθνικές εταιρείες έχουν βαθμίδες στις οποίες ανήκουν οι ιατρικοί επισκέπτες, και αναλόγως πείρας, προσόντων και επιτυχίας ο ιατρικός επισκέπτης προβιβάζεται στην ανάλογη κατηγορία, αποκτώντας και τα πλεονεκτήματα της κατηγορίας αυτής.

13. Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούν τις εκπαιδεύσεις στο εξωτερικό σαν έξτρα κίνητρο προς τους υπαλλήλους τους. Φροντίζουν να υπάρχουν πάντα ομαδικά παιχνίδια τα οποία βοηθούν στη σύσφιξη σχέσεων και στο ομαδικό πνεύμα. Μπορεί να φέρουν ως καλεσμένο κάποιο διάσημο στον τομέα του ο οποίος να μιλήσει για το ομαδικό πνεύμα, όπως για παράδειγμα γνωστούς αθλητές ή προπονητές. Επίσης φροντίζουν να υπάρχει αρκετός ελεύθερος χρόνος ούτως ώστε η εκπαίδευση να είναι ευχάριστη και όχι κουραστική, και το πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι το βράδυ φροντίζουν να δίνουν το μήνυμα της εύρωστης εταιρείας η οποία ξοδεύει με ευχαρίστηση για την διασκέδαση των υπαλλήλων τους, με το να κλείνει πολλές φορές ολόκληρα μουσικοχορευτικά κέντρα με διάσημους τραγουδιστές μόνο για το προσωπικό της εταιρείας.
14. Μέσω της δουλειάς του κάποιος ιατρικός επισκέπτης μπορεί να συμμετέχει ενεργά σε διάφορες ενώσεις ασθενών όπως σύνδεσμούς καρδιοπαθών, ρευματοπαθών, καρκινοπαθών, διοργανώνοντας εκδηλώσεις για αυτούς τους συνδέσμούς ή βοηθώντας με άλλους τρόπους, βιώνοντας έτσι ότι η δουλειά τους είναι και προσφορά κοινωνικού έργου.
15. Τέλος, κάποιες εταιρείες διαφοροποιούνται ως προς το ταμείο προνοίας που παρέχουν στους ιατρικούς τους επισκέπτες. Ενώ οι πλείστες εταιρείες παρέχουν περίου 5% του μισθού του υπαλλήλου σαν εισφορές στο ταμείο προνοίας, υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις που παρέχουν μέχρι και 10% .

7.1.3 Ανεπίσημα κίνητρα

Υπάρχουν τέλος, και τα ανεπίσημα κίνητρα, τα οποία δεν έχουν προσυμφωνηθεί μεταξύ των μάνατζερ και των υπαλλήλων:

1. Παρέχονται προϊόντα της εταιρείας ως δώρα προς τους υπαλλήλους της.
2. Κάποιες φορές οι μάνατζερ, βοηθούν οικονομικά ή αλλιώς τους υπαλλήλους τους, όπως για παράδειγμα μεσολαβώντας για κάποια αίτηση προς κάποιο πανεπιστήμιο κλπ.

8. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι αναγκαία για τον λόγο ότι, στην Κύπρο έρευνες που να αφορούν τα κίνητρα στους ιατρικούς επισκέπτες δεν έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα.

Σκοπός της έρευνας είναι η αξιολόγηση ενός συστήματος κινήτρων το οποίο να ανταποκρίνεται στη κυπριακή πραγματικότητα. Οι φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους. Είναι όμως τα σωστά κίνητρα; Ανταποκρίνονται στην κυπριακή πραγματικότητα;

Η έρευνα αποσκοπεί στο να απαντηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Ποια κίνητρα χρησιμοποιούνται για υποκίνηση των ιατρικών επισκεπτών στην Κύπρο;

Ποια κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους ιατρικούς επισκέπτες ως πιο αποτελεσματικά;

Ποια κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους μάνατζερ φαρμακευτικών εταιρειών ως πιο αποτελεσματικά ;

Ποιο σύστημα κινήτρων βάση της πιο πάνω αξιολόγησης θεωρείται πιο αποτελεσματικό;

Ο σχεδιασμός της έρευνας και η μεθοδολογία της καθορίζεται από το τον ή τους σκοπούς της (Cohen, Manion, Morisson, 2007). Για να βρεθούν οι ζητούμενες απαντήσεις στα πιο πάνω ερωτήματα το πιο σημαντικό είναι να επιλεγθεί η πιο κατάλληλη μέθοδος (Παπαναστασίου, 2005).

Στη συνέχεια της παρούσας διατριβής, θα παρουσιαστεί το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα, η μεθοδολογία και στρατηγική που υιοθετήθηκε καθώς και ποιά εργαλεία συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν. Επίσης θα αναφερθούν οι ενέργειες που ακολουθήθηκαν στην έρευνα, για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της, καθώς οι περιορισμοί της έρευνας.

8.1 Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα απευθυνθήκαμε σε όλους τους ιατρικούς επισκέπτες και μάνατζερ φαρμακευτικών εταιρειών. Στόχος της συμπερίληψης των μάνατζερ ανάμεσα στο δείγμα της έρευνας είναι να γίνει σύγκριση των απόψεών τους με τις απόψεις των ιατρικών επισκεπτών. Το δείγμα για τη συγκεκριμένη έρευνα επισκόπησης χρειάζεται να είναι ευρύ (Cohen, Manion, Morisson, 2007) και για το λόγο αυτό ο ερευνητής έδωσε 100 ερωτηματολόγια, σε 9 μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες που έχουν υπαλλήλους πο κατοικούν και δραστηριοποιούνται σε όλη τη Κύπρο, ωστόσο απάντησαν σε αυτά μόνον όσοι προθυμοποιήθηκαν. Ο αριθμός των επιστραφέντων ερωτηματολογίων ήταν 55 από ιατρικούς

επισκέπτες και 3 από μανάτζερ. Επιλέγησαν οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες για το λόγο ότι έχουν πιά οργανωμένα και δομημένα συστήματα κινήτρων.

8.2 Διαδικασία έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη ανήκει στην κατηγορία των περιγραφικών ερευνών ή ερευνών επισκόπησης. Η περιγραφική έρευνα, σύμφωνα με τον Best (1970) αφορά «συνθήκες ή σχέσεις που υπάρχουν· πρακτικές που υπερισχύουν· πεποιθήσεις και απόψεις ή συμπεριφορές που επικρατούν· διαδικασίες που συνεχίζονται· επιδράσεις που γίνονται αισθητές· ή τάσεις που βρίσκονται σε εξέλιξη. Ενίοτε, η περιγραφική έρευνα αφορά το πώς συνδέεται το τι είναι ή τι υπάρχει με ένα προηγούμενο γεγονός που έχει ωθήσει ή επηρεάσει μια τωρινή κατάσταση ή ένα γεγονός».

Μια επισκόπηση έχει πολλά χαρακτηριστικά τα οποία βοηθούν τον ερευνητή να ερευνήσει ένα ευρύ πεδίο ζητημάτων, προκειμένου να υπολογίσει ή να περιγράψει οποιαδήποτε χαρακτηριστικά προϊόντα γενικευσιμότητας. Είναι χρήσιμη, σύμφωνα με το Morisson (1993), αφού συνήθως:

- συγκεντρώνει δεδομένα πάνω σε μια βάση μιας προσπάθειας και με αυτόν τον τρόπο είναι οικονομική και αποδοτική.
- Εκπροσωπεί έναν ευρύ πληθυσμό-στόχο.
- Παρουσιάζει αριθμητικά δεδομένα.
- Παρέχει περιγραφικές, συμπερασματικές και επεξηγηματικές πληροφορίες.
- Χειρίζεται παράγοντες κλειδιά και μεταβλητές προκειμένου να αποκομίσει συχνότητες.
- Συγκεντρώνει τυποποιημένες πληροφορίες.
- Εξακριβώνει συσχετισμούς.
- Δημιουργεί ακριβή όργανα μέσω του πιλοτικού τους ελέγχου και της επαναληπτικής διόρθωσης.
- Κάνει γενικεύσεις και παρατηρεί μοντέλα απόκρισης για τους εστιαζόμενους στόχους.
- Συγκεντρώνει δεδομένα που μπορεί κάποιος να επεξεργαστεί στατιστικά.
- Συνήθως στηρίζεται σε ευρείας κλίμακας δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από ένα ευρύ πληθυσμό προκειμένου να «επιτρέψει» να γίνουν γενικεύσεις για δεδομένους παράγοντες και μεταβλητές (Cohen, Manion, Morisson, 2007).

8.3 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στις περιγραφικές έρευνες συλλέγονται με ερωτηματολόγια που στέλνονται στα υποκείμενα προς συμπλήρωση ή με συνεντεύξεις ή με παρατήρηση κάποιου γεγονότος, ή με την ανάλυση κάποιων στοιχείων καταγραμμένων σε κάποια αρχεία (Παπαναστασίου κ.ά., 2005). Τα πιο σημαντικά εργαλεία για τη διεκπαιρέωση της παρούσας διατριβής και την απάντηση των πιο πάνω ερωτημάτων, είναι τα ερωτηματολόγια τα οποία απευθύνονται προς τους ιατρικούς επισκέπτες, καθώς και για τους μάνατζερ.

8.3.1.Κατασκευή ερωτηματολογίου κατά BRUSO (brief, relevant, unambiguous, specific, and objective):

Μετά από επισταμένη ανάλυση της υφισταμένης σχετικής γνώσης στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν ετοιμαστεί συγκεκριμένες ερευνητικές ερωτήσεις (EE) κατά BRUSO (brief, relevant, unambiguous, specific, and objective)

Αν και δεν υπάρχει μια επίσημη και περιεκτική θεωρία ή και συγκεκριμένες οδηγίες για την δημιουργία των ερωτήσεων, υπάρχουν κριτήρια για τη δημιουργία και την αξιολόγηση των ερωτήσεων. Τα πέντε αυτά χρήσιμα και εύκολα κριτήρια που μπορεί ένας ερευνητής να έχει υπόψη του αφορούν στον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων, οι οποίες χρειάζεται να είναι σύντομες, σχετικές, ξεκάθαρες, συγκεκριμένες και αμερόληπτες.

Σύντομες: οι ερωτήσεις πρέπει να είναι όσο πιο σύντομες και απλές γίνεται με γενικό κανόνα να είναι κάτω από 20 λέξεις και να μην έχουν περισσότερα από τρία κόμματα. Οι μεγάλες ερωτήσεις τείνουν να συγχύζουν και να κουράζουν τους συμμετέχοντες, κάτι που μπορεί να τους οδηγήσει να αρνηθούν να απαντήσουν, να απαντούν τυχαία, ατελή ή και να απαντούν πριν ακόμα τελειώσει η ερώτηση.

Σχετικές: οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σχετικές με την έρευνα, όπως και κάθε λέξη που περιέχεται στην ερώτηση. Οι ερωτώμενοι πρέπει να νοιώσουν ότι όλες οι ερωτήσεις είναι σχετικές με την έρευνα, αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος να μην απαντήσουν, ή και να εγκαταλείψουν τη συνέντευξη.

Ξεκάθαρες: οι ερωτήσεις πρέπει να είναι όσο πιο ξεκάθαρες γίνεται. Οι ερωτήσεις σταματούν να- είναι ξεκάθαρες αν περιέχουν δύσκολες και ασυνήθιστες λέξεις, καθώς και λέξεις με πολλαπλές ερμηνείες. Σε αυτή τη περίπτωση, οι ερωτώμενοι μπορεί να αντιληφθούν διαφορετικά την ερώτηση. Ασυνήθιστες λέξεις μπορεί να είναι τεχνικοί όροι, λέξεις που δεν χρησιμοποιούνται συχνά, τοπικές διάλεκτοι κλπ.

Συγκεκριμένες: το να είναι συγκεκριμένες λέξεις που χρησιμοποιούνται στις ερωτήσεις έχει δύο όψεις. Πρώτον δίνουν συγκεκριμένες απαντήσεις οι οποίες χρειάζονται για την αξιοποίηση τους στην έρευνα. Την ίδια στιγμή όμως, δεν πρέπει να είναι τόσο συγκεκριμένες ώστε οι ερωτούμενοι να μην μπορούν να απαντήσουν. Ο ερευνητής πρέπει να διατυπώσει τις ερωτήσεις ούτως ώστε να μην είναι ούτε πολύ συγκεκριμένες για να μην δυσκολεύουν τους ερωτώμενους, αλλά ούτε και γενικές που δεν εξυπηρετούν το σκοπό της έρευνας.

Αμερόληπτες: Αν οι ερωτήσεις δεν είναι αμερόληπτες δεν υπάρχει λόγος να ερωτώνται, αφού η απάντηση είναι γνωστή εκ των προτέρων και πλήττετε το κύρος του ερευνητή και της έρευνας. Οι μεροληπτικές ερωτήσεις έχουν το χαρακτηριστικό ότι προτείνουν κάποια απάντηση μέσω της ερώτησης, με πρόθεση ή όχι .

8.3.2 Αξιολόγηση και βελτίωση ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στοχεύουν στη διερεύνηση παραγόντων, μέτρων και στρατηγικών που βελτιώνουν ή μειώνουν την υποκίνηση των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια κατά BRUSO ένα ενδεικτικό δείγμα ερωτηματολογίου θα μπορούσε να είναι το εξής (το οποίο δεν είναι η τελική μορφή του ερωτηματολογίου):

1. Νιώθεις ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας σου;
2. Θεωρείς ότι η αυτονομία είναι σημαντική στα καθήκοντα σου;
3. Θεωρείς σημαντικό να λαμβάνεις μέρος στις αποφάσεις που αφορούν το αντικείμενο σου;
4. Είσαι ευχαριστημένος με το σύστημα κινήτρων της εταιρείας σου;
5. Θεωρείς δίκαια τα μόνους που λαμβάνεις;
6. Θεωρείς πραγματοποιήσιμους τους στόχους που έχεις;
7. Είσαι ευχαριστημένος με τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που έχεις στην εταιρεία σου;
8. Θεωρείς ότι κάποια πράγματα στο σύστημα κινήτρων της εταιρείας σου θα μπορούσαν να βελτιωθούν;
9. Θεωρείς τη συστηματική ανατροφοδότηση της απόδοσης σου βοηθητική για σένα;
10. Είσαι ευχαριστημένος με το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στην εταιρεία;
11. Είσαι ευχαριστημένος με τις αποδοχές σου;
12. Οι στόχοι σου είναι σαφείς;
13. Θεωρείς ότι η προσφορά σου εκτιμάται από την εταιρεία;
14. Θεωρείς την στάση του άμεσα προϊσταμένου απέναντί σου σημαντική όσον αφορά τη θετική ή αρνητική κινητοποίηση σου;

15. Έχεις προοπτικές για προαγωγή;
16. Έχεις ποικιλία στα καθήκοντα σου;
17. Νιώθεις επαγγελματική ασφάλεια στην εταιρεία σου;
18. Νιώθεις ηθική ικανοποίηση για τα επιτεύγματα σου στην εταιρεία;
19. Θεωρείς την εκπαίδευση στο αντικείμενο σου σαν κίνητρο;
20. Σε κινητοποιεί το είδος των φαρμάκων που προωθείς στους γιατρούς (καρδιολογικά, αναπνευστικά, ογκολογικά κλπ);
21. Έχεις τακτική επικοινωνία με την διοίκηση;
22. Θεωρείς ότι η τακτική επικοινωνία με την διοίκηση σε κινητοποιεί;

Για να γίνει έλεγχος στο χρόνο που απαιτείται για να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια και να διασφαλιστεί ότι όλες οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι κατανοητές συνίσταται να γίνει μια πιλοτική δοκιμή τους, σε μια ομάδα παρόμοια με εκείνη που θα αποτελέσει τον πληθυσμό της έρευνας (Bell, 2005). Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο θα αξιολογηθούν από τους συμμετέχοντες στη πιλοτική έρευνα ως προς την ευκρίνεια, την ευκολία απάντησης, το βαθμό ανταπόκρισης αλλά και ως προς την αξιοπιστία (reliability), και εγκυρότητα τους (face and content validity).

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αρχικά δώθηκε σε 15 ιατρικούς επισκέπτες, οι οποίοι αποτελούν μια ομάδα παραπλήσια με την ομάδα που θα αποτελέσει το δείγμα της έρευνας. Μαζί με το ερωτηματολόγιο, δόθηκε στην ομάδα αυτή ακόμα ένα ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 3) με 5 ερωτήσεις, όπου σε κλίμακα από το 1 έως το 5 (με το 1 να είναι το χαμηλότερο-αρνητικό σημείο και το 5 το ψηλότερο-θετικό), οι ερωτούμενοι αξιολόγησαν το ερωτηματολόγιο, με στόχο την καλύτερη σύνταξη του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες:

- Πόσο κατανοητές είναι οι ερωτήσεις;
- Πόσο σχετικές με τα κίνητρα των ιατρικών επισκεπτών είναι κατά τη γνώμη σας οι ερωτήσεις;
- Χρησιμοποιούνται λέξεις που σας συγχύζουν, ή άγνωστες λέξεις στις ερωτήσεις;
- Βρίσκετε κάποια από τις πιο κάτω ερωτήσεις ακατάλληλες, προσβλητικές ή επαναλαμβανόμενες;
- Βρίσκεται ότι κάποια από τις πιο κάτω ερωτήσεις σας οδηγεί προς κάποια συγκεκριμένη απάντηση;

Το ερωτηματολόγιο έχει δοθεί επίσης στον επιβλέποντα καθηγητή του ερευνητή, ο οποίος εντόπισε κάποιες ασάφειες ή σημεία που χρειαζόνταν διαφοροποίηση και βελτίωση. Μετά από αυτή την αξιολόγηση του ερωτηματολογίου ακολούθησε βελτίωση του, με βάση τις παρατηρήσεις που έγιναν, μέχρι που κατέληξε στην τελική του μορφή (Παράρτημα 4).

Καταβλήθηκαν προσπάθειες ώστε η παρουσίαση του ερωτηματολογίου να έχει την ενδεδειγμένη εμφάνιση, και πιο συγκεκριμένα:

- Οι οδηγίες που δίνονται να είναι με μαύρα στοιχεία.
- Τα διαστήματα μεταξύ των ερωτήσεων να είναι τέτοια, ώστε να ξεχωρίζει η μια ερώτηση από την άλλη.
- Οι πιθανές απαντήσεις στις ερωτήσεις κλειστού τύπου να βρίσκονται στα δεξιά και να αρχίζουν όλες από την ίδια θέση.
- Τα ερωτηματολόγια να είναι δακτυλογραφημένα και ευανάγνωστα φωτοτυπημένα.
- Ο τίτλος της έρευνας να γραφτεί στην αρχή του ερωτηματολογίου με κεφαλαία γράμματα (Παπαναστασίου, κ.ά., 2005).

Το τελικό ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, γίνεται καταγραφή των δημογραφικών δεδομένων του πληθυσμού που αποτέλεσε το δείγμα της έρευνας. Συγκεκριμένα, το δείγμα σημείωσε το φύλο του, την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση και το ανώτερο επίπεδο μόρφωσης.

Το δεύτερο μέρος, αποτελείται από 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες οι ερωτώμενοι απαντούν με βάση τη διαβαθμισμένη κλίμακα Likert 1-5, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το χαμηλότερο-αρνητικό και το 5 το ψηλότερο-θετικό σημείο. Παράλληλα υπάρχει και η έκτη επιλογή προς τους ερωτώμενους, η οποία είναι για τις απαντήσεις τις οποίες θεωρούν μη εφαρμόσιμες ή μη σχετικές με τους ίδιους. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου βοηθούν τον ερευνητή δίνοντας του πληροφορίες οι οποίες είναι αντικειμενικές. Επίσης δεν δίνουν στον ερωτώμενο πολλές επιλογές απαντήσεων περιορίζοντας τον στις εναλλακτικές απαντήσεις, (Παπαναστασίου κ.ά., 2005).

Το τρίτο μέρος, αποτελείται από δύο ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου είναι αυτές που μπορεί να περιέχουν πολύ σημαντικές πληροφορίες, που αλλιώς μπορεί να μην εντοπίζει το ερωτηματολόγιο. Μια ανοικτού τύπου ερώτηση μπορεί να αποτυπώσει την αυθεντικότητα, τον πλούτο, το βάθος της απάντησης και την ειλικρίνεια που

είναι τα χαρακτηριστικά παραδείγματα των ποιοτικών δεδομένων (Cohen, Manion, Morisson, 2007). Οι ανοικτές ερωτήσεις εξάλλου, σύμφωνα με τον Παπαναστασίου κ.ά., (2005) αφήνουν ελεύθερο το άτομο να εκφράσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις προτιμήσεις του, όπως το ίδιο θέλει. Αυτές οι ερωτήσεις, δίνουν επίσης την ευκαιρία να αναδυθούν μεταβλητές που ίσως ο ερευνητής να μην έχει σκεφτεί. Οι ανοικτές ερωτήσεις δίνουν την ευκαιρία στο άτομο που απαντά να φέρει στην επιφάνεια ένα ευρύ πλαίσιο αναφοράς, τους λόγους που ατηρίζουν τις απόψεις του και γενικά τον τρόπο σκέψης του. Από την άλλη πλευρά όμως χρειάζεται περισσότερος χρόνος στο να απαντηθούν και επί πλέον δυσκολεύουν τον ερευνητή στην κωδικοποίηση και στην ανάλυσή τους, πράγμα που επηρεάζει την αξιοπιστία των δεδομένων.

Στο μέρος αυτό των ανοικτών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να καθορίσουν το σημαντικότερο κίνητρο στην εταιρεία τους και γιατί, καθώς και ποιο κίνητρο και πως πρέπει να ενσωματωθεί στην πολιτική κινήτρων της εταιρείας τους.

8.4 Εξασφάλιση αξιοπιστίας και εγκυρότητας ερευνητικών εργαλείων

Σύμφωνα με τους Faulkner, Swann, Baker, Bird, Carty (1999) η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και που καθορίζει την αποτελεσματικότητα της. Αυτή έχει σχέση με τα εργαλεία συλλογής δεδομένων που στη περίπτωση αυτή είναι το ερωτηματολόγιο. Η Bell (2005) επίσης αναφέρει ότι εκτός από την αποτελεσματικότητα ο καλός σχεδιασμός των εργαλείων της έρευνας εξασφαλίζει και την αξιοπιστία της σε μεγάλο βαθμό.

Στην ποσοτική έρευνα, η αξιοπιστία είναι ο παράγοντας που καθορίζει την έκταση της συνέπειας των δεδομένων ή των μετρήσεων. Η συνέπεια σε μια έρευνα είναι ο βαθμός όπου ίδια αποτελέσματα παράγονται από διαφορετικά δείγματα του ίδιου πληθυσμού. Συνέπεια επίσης εννοείται και ο βαθμός όπου ένα εργαλείο, όπως το ερωτηματολόγιο, μετρά με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά, με συνθήκες παρόμοιες καθώς και με τα ίδια υποκείμενα.

Με τον όρο εγκυρότητα εννοείται ο βαθμός όπου τα αποτελέσματα μιας έρευνας μπορούν να γενικευτούν σε ένα πληθυσμό, κάτι που ονομάζεται εξωτερική εγκυρότητα, καθώς επίσης και κατά πόσο τα εργαλεία συλλογής δεδομένων μετρούν αυτό το οποίο έχουν σκοπό να μετρήσουν (εσωτερική εγκυρότητα) (Hernon, Schwartz, 2009). Για να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα απαιτείται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα, αλλιώς τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα είναι χωρίς νόημα (Wienclaw, 2009a).

Το ερωτηματολόγιο τείνει να είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο, αφού η ανωνυμία του παροτρύνει την ειλικρίνεια. Ωστόσο, ο τρόπος που έχουν δοθεί τα ερωτηματολόγια για τη συγκεκριμένη έρευνα, δεν μπορεί να διασφαλίσει με σιγουριά ότι οι απαντώντες συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια σωστά, με ακρίβεια και ειλικρίνεια.

8.5 Ηθικά διλήμματα και περιορισμοί

Σε μια έρευνα χρειάζεται πάντα να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες και μεθοδολογικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, τα οποία μπορεί να εμποδίσουν την ομαλή διεξαγωγή μιας έρευνας. (Goodley, Lawthom, Tindall, Tobbell, Wetherell, 2003).

Σύμφωνα με τους Faulkner κ.ά. (1999) και Cohen κ.α. (2007) είναι σίγουρο ότι κατά τη διάρκεια διεξαγωγής μιας έρευνας υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα διάφορων μορφών με τους συμμετέχοντες. Για αυτό το λόγο πρέπει να διασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα, να γίνεται με την έγκρισή τους, και επίσης να τους ο εξηγείται ο σκοπός της. Αυτά τα σημεία είναι από το κ κύριο κ παράγοντες για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας.

Στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε στο δείγμα, έχει επισυναφθεί και μια συνοδευτική επιστολή, η οποία έχει σκοπό να δημιουργήσει θετική στάση του παραλήπτη προς την έρευνα (Παράρτημα 5). Η επιστολή αυτή είναι σύντομη και ευπαρουσίαστη και σε αυτήν περιέχονται με συντομία:

- Το πανεπιστήμιο με το οποίο συνδέεται ο ερευνητής.
- Ο σκοπός της έρευνας.
- Η ανωνυμία του ερωτηματολογίου.
- Η παράκληση να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.
- Ευχαριστίες.
- Το όνομα και το τηλέφωνο του αποστολέα, καθώς και η διευκρίνηση ότι για οποιεσδήποτε απορίες μπορούν οι ερωτώμενοι να απευθυνθούν σε αυτόν.

Πέρα από τα ζητήματα δεοντολογίας που ο ερευνητής πρέπει να λαμβάνει υπόψη υπάρχουν και περιορισμοί που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και τη γενικευσιμότητα μιας έρευνας στον ευρύτερο πληθυσμό (Ψαρού, Ζαφειρόπουλος, 2001). Στην συγκεκριμένη έρευνα

η αξιοπιστία και εγκυρότητα των ευρημάτων της μπορεί να ειπωθεί ότι επηρεάζεται από το γεγονός ότι ο αριθμός του δείγματος που χρησιμοποιείται δεν επιλέχθηκε με τυχαιοποίηση, αλλά αποτελείται από όσους Ιατρικούς Επισκέπτες και μάντζερ ήταν διαθέσιμοι και πρόθυμοι να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια. Επίσης, η εποχή (Ιούλιος-Αύγουστος) κατά την οποία δόθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν περιοριστική, αφού πολλοί από τους υποψήφιους ερωτώμενους απουσίαζαν σε διακοπές και είτε δεν έλαβαν ερωτηματολόγιο, είτε αμέλησαν να το απαντήσουν και να το επιστρέψουν.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα που προέκυψε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν ότι ο μικρός αριθμός των μάντζερ των ιατρικών επισκεπτών στη Κύπρο, δεν ήταν δυνατό να διασφαλίσει την ανωνυμία τους. Είναι πιθανόν από το γεγονός αυτό να προέκυψε το χαμηλό ποσοστό επιστροφής ερωτηματολογίων από αυτούς. Συγκεκριμένα, από τα 10 ερωτηματολόγια που έχουν δοθεί από τον ερευνητή μόνο τα 3 επιστράφηκαν, κάτι που καθιστά αδύνατη την σύγκριση απόψεων για τα κίνητρα μεταξύ των ιατρικών επισκεπτών και των μάντζερ τους.

Για τον ίδιο λόγο το ερώτημα «ποια κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους μάντζερ φαρμακευτικών εταιρειών ως πιο αποτελεσματικά;» δεν κατέστη δυνατό να αξιολογηθεί στην παρούσα έρευνα.

Ένας σημαντικός περιορισμός της συγκεκριμένης διατριβής ήταν ότι η εκτεταμένη μελέτη της βιβλιογραφική επισκόπησης δεν έχει φέρει στο φως παρόμοιες μελέτες στον ελλαδικό και κυπριακό χώρο. Από τη μια, αυτό θεωρείται θετικό, αφού για πρώτη φορά στα ελληνικά και κυπριακά δεδομένα η έρευνα αυτή φωτίζει άγνωστες πτυχές στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, ανοίγοντας δρόμους προς νέους ερευνητές για περαιτέρω διερεύνησή του. Από την άλλη, η μη ύπαρξη παρόμοιων μελετών καθιστά τη σύγκριση των ευρημάτων με κάποια άλλη έρευνα αδύνατη. Ως αποτέλεσμα αυτού του περιορισμού, τα συμπεράσματα που θα ακολουθήσουν συσχετίζονται με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε και αφορά στις θεωρίες των κινήτρων.

Επίσης στους περιορισμούς της έρευνας καταγράφεται και η μη ικανοποιητική επιστροφή των ερωτηματολογίων. Από τα 100 που δώθηκαν στους ιατρικούς επισκέπτες μόνο 55 επιστράφηκαν συμπληρωμένα. Ιδιαίτερη εντύπωση προκάλεσε το γεγονός ότι από 2 εταιρείες δεν έχουν επιστραφεί καθόλου ερωτηματολόγια, και ο βασικός λόγος που επικαλέστηκαν οι ιατρικοί επισκέπτες των εταιρειών αυτών είναι ότι δεν εξασφαλίζεται η ανωνυμία τους και ότι δεν ήθελαν να μάθουν οι διευθυντές τους τις απόψεις τους.

Επισημαίνεται επίσης, ότι παρόλο που είχε εξηγηθεί λεπτομερώς από τον ερευνητή η δομή και ο στόχος της μελέτης, δεν έγινε κατορθωτό να πειστούν οι εμπλεκόμενοι ότι δεν υπήρχε περίπτωση να συγκριθούν οι εταιρείες μεταξύ τους, όσο αφορά τα παρεχόμενα κίνητρα, στη παρούσα έρευνα. Αυτό ίσως θα μπορούσε να είναι αντικείμενο περαιτέρω μελέτης, με τη σύμφωνη γνώμη των εταιρειών και των ιατρικών επισκεπτών.

8.6 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε με τη βοήθεια του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 16.0. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και ποσοστά).

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως έχουν προκύψει από τη στατιστική ανάλυση που έγινε μέσα από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 16.0. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 55 Ιατρικούς Επισκέπτες και συγκεκριμένα από 28 άντρες και 27 γυναίκες. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, το 50,9% είναι έγγαμο, το 43,6% άγαμο και το 5,5% διαζευγμένο ή σε διάσταση. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε ότι το 12,7% των Ιατρικών Επισκεπτών είναι απόφοιτοι λυκείου ή τεχνικής σχολής, το 61,8% κολλεγίου ή πανεπιστημίου και το 25,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Αξίζει να αναφερθεί ότι ορισμένα άτομα συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αλλά δεν συμπλήρωσαν τα στοιχεία τους.

Πίνακας 1

Χαρακτηριστικά του δείγματος

	Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο		
Άντρας	25	49,0%
Γυναίκα	26	51,0%
Οικογενειακή κατάσταση		
Έγγαμος	26	51,0%
Άγαμος	22	43,1%
Διαζευγμένος/Σε διάσταση	3	5,9%
Μόρφωση		
Λύκειο/Τεχνική	7	13,7%
Κολλέγιο/Πανεπιστήμιο	30	58,8%
Μεταπτυχιακό	14	27,5%

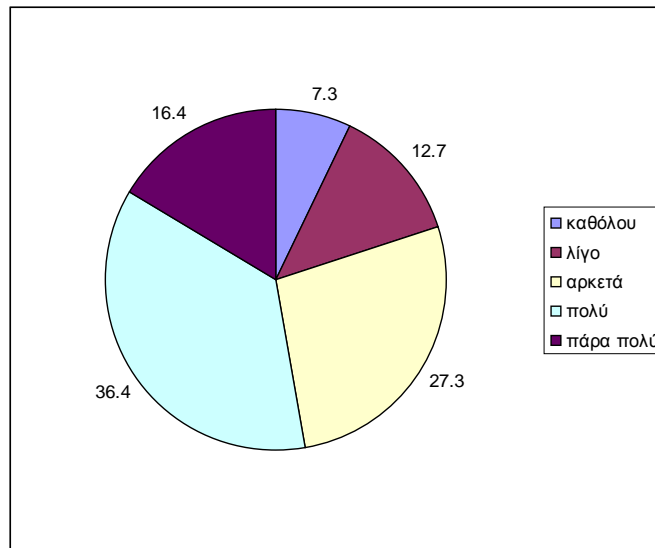
Ακολούθως, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που αφορούσαν στην αξιολόγηση των κινήτρων που εφαρμόζονται στην εργασία των Ιατρικών Επισκεπτών. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν σε δύο διαφορετικά μέρη, σύμφωνα με τη δομή του ερωτηματολογίου. Στο πρώτο μέρος θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των κλειστού τύπου απαντήσεων και στο δεύτερο μέρος θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των ανοικτού τύπου ερωτήσεων.

9.1.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων κλειστών ερωτήσεων

Η πρώτη ερώτηση στόχο είχε να διερευνήσει κατά πόσο οι Ιατρικοί Επισκέπτες (Ι.Ε.) είναι γενικά ευχαριστημένοι με το σύστημα κινήτρων της εταιρείας τους. Το 7,3% των Ι.Ε. δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι. Το 12,7% δήλωσαν ότι είναι λίγο

ευχαριστημένοι, ενώ το 27,3% ότι είναι αρκετά ευχαριστημένοι. Η πλειοψηφία των Ι.Ε. και συγκεκριμένα το 36,4% είναι πολύ ευχαριστημένοι, ενώ μόνο το 16,4% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων (Μ.Ο.) είναι 3,41, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των Ι.Ε. είναι γενικά ευχαριστημένοι με το σύστημα κινήτρων της εταιρείας τους. Η τυπική απόκλιση (Τ.Α.) των απαντήσεων είναι 1,13 μονάδες.

Διάγραμμα 1:



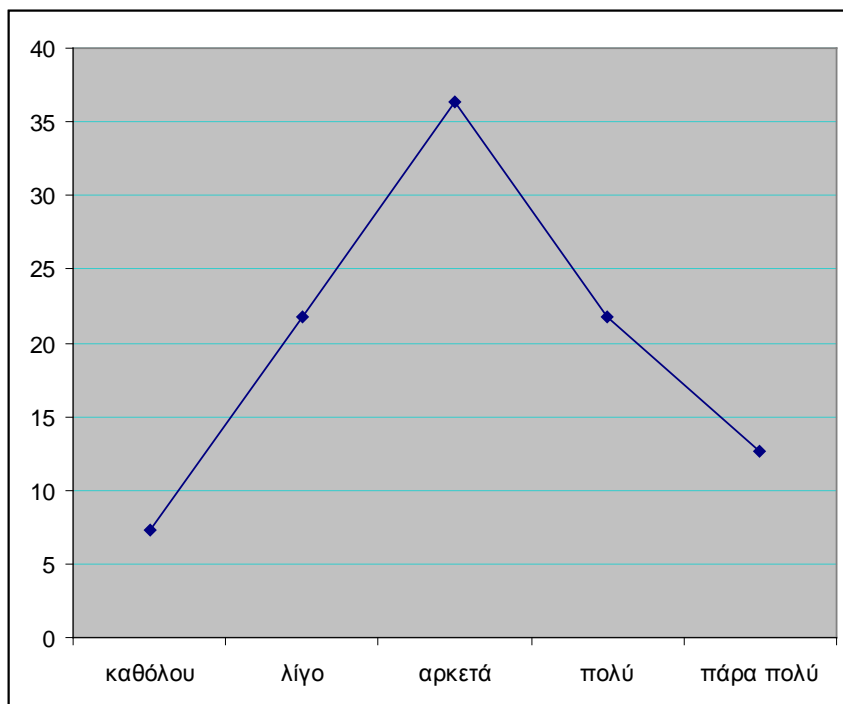
Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι Ιατρικοί Επισκέπτες γενικά με το σύστημα κινήτρων της εταιρείας τους

Η δεύτερη ερώτηση είχε στόχο να ανακαλύψει το βαθμό στον οποίο υποκινεί τους Ι.Ε. το μπόνους. Συγκεκριμένα, η ερώτηση ήταν χωρισμένη σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε το μηνιαίο, το δεύτερο το τριμηνιαίο και το τρίτο το ετήσιο μπόνους. Τα αποτελέσματα, όπως φαίνονται από τον πίνακα 2 δείχνουν ότι το μηνιαίο μπόνους, αποτελεί πάρα πολύ μεγάλο κίνητρο κινητοποίησης για το 30,2%, το τριμηνιαίο μπόνους αποτελεί πολύ μεγάλο κίνητρο για το 23,9%, ενώ το ετήσιο μπόνους αποτελεί πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο κίνητρο για το 60,4% του συνόλου των Ι.Ε.

Πίνακας 2: Σε ποιο βαθμό κινητοποιεί τους Ι.Ε. το μπόνους.

	<i>Μηνιαίο μπόνους</i>		<i>Τριμηνιαίο μπόνους</i>		<i>Ετήσιο μπόνους</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	4	9,3	2	4,3	6	11,3
Λίγο	4	9,3	5	10,9	4	7,5
Αρκετά	9	20,9	10	21,7	8	15,1
Πολύ	5	11,6	11	23,9	16	30,2
Πάρα πολύ	13	30,2	10	21,7	16	30,2
Μη εφαρμόσιμο/Μη σχετικό	8	18,6	8	17,4	3	5,7
Τ.Α	1,58		1,41		1,40	
Μ.Ο.	4		4		4	

Η τρίτη ερώτηση σχετίζεται με το κατά πόσο οι Ι.Ε. θεωρούν ικανοποιητικό το ποσοστό του μπόνους (επιβράβευσης) που λαμβάνουν. Το 7,3% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, το 21,8% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 36,4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 21,8% είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 12,7% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι (Μ.Ο.= 3,11 και Τ.Α.=1,12).



Διάγραμμα 2

Πόσο ικανοποιητικό θεωρούν οι Ι.Ε. το ποσοστό του μόνου που λαμβάνουν

Η τέταρτη ερώτηση στόχο είχε να διερευνήσει κατά πόσο κινητοποιούνται οι Ι.Ε. από το ύψος των οικονομικών απολαβών τους από την εταιρεία (μισθός και μόνους). Το 3,6% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν τους κινητοποιεί καθόλου, το 9,1% απάντησαν ότι τους κινητοποιεί λίγο, το 30,9% απάντησαν ότι τους κινητοποιεί αρκετά, το 36% πολύ και το 20% πάρα πολύ (Μ.Ο.=3,6 και Τ.Α. = 1,02). Η επόμενη ερώτηση είχε σχέση με το βαθμό κινητοποίησης της επιτυχίας (επίτευξη στόχων) στην εργασία των Ι.Ε. Το 5,6% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν τους κινητοποιεί καθόλου, το 7,4% ότι τους κινητοποιεί αρκετά, το 37% πολύ, ενώ το 50% απάντησε ότι τους κινητοποιεί πάρα πολύ.

Πίνακας 3

Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. το ύψος των οικονομικών απολαβών τους από την εταιρεία (μισθός και μπόνους) και η επιτυχία στην εργασία (επίτευξη στόχων).

	<i>Κινητοποίηση από το ύψος των οικονομικών απολαβών από την εταιρεία</i>		<i>Κινητοποίηση από την επιτυχία στην εργασία</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	2	3,6	3	5,6
Λίγο	5	9,1	0	0
Αρκετά	17	30,9	4	7,4
Πολύ	20	36,4	20	37
Πάρα πολύ	11	20	27	50
Τ.Α		1,02		1,01
Μ.Ο.		3,6		4,2

Η έκτη ερώτηση ήθελε να ξεκαθαρίσει πόσο σημαντικά κίνητρα θεωρούνται από τους Ι.Ε. οι ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχοι (συγκεκριμένα αν είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, χρονοκαθορισμένοι) από τον προϊστάμενο ή την εταιρεία τους, ενώ η έβδομη ερώτηση ήθελε να διερευνήσει πόσο σημαντικά αντικίνητρα θεωρούνται από τους Ι.Ε. οι μη ρεαλιστικοί στόχοι που τίθενται από τις εταιρείες. Το 50.9% των Ι.Ε. που ερωτήθηκαν θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο τις ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχους που τίθενται από τους προϊστάμενους και τις εταιρείες και παράλληλα το 58,2% των ερωτηθέντων Ι.Ε. θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό αντικίνητρο τους μη ρεαλιστικούς στόχους που τίθενται από τις εταιρείες.

Πίνακας 4

Οι στόχοι των εταιρειών ως κίνητρο ή αντικίνητρο

	<i>Πόσο σημαντικό <u>κίνητρο</u> θεωρούνται οι ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχοι του προϊσταμένου/της εταιρείας</i>		<i>Πόσο σημαντικό <u>αντικίνητρο</u> θεωρούνται οι μη ρεαλιστικοί στόχοι που τίθενται από τις εταιρείες</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	2	3,6	3	5,5
Λίγο	1	1,8	2	3,6
Αρκετά	1	1,8	5	9,1
Πολύ	23	41,8	13	23,6
Πάρα πολύ	28	50,9	32	58,2
Τ.Α		0,9		1,1
Μ.Ο.		4,3		4,2

Η ερώτηση Α8 διερευνά πόσο σημαντικό κίνητρο θεωρούν οι Ι.Ε. την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα στην οποία βοήθα ο ένας το άλλο (team spirit). Το 1,8% θεωρεί την ομαδικότητα λίγο σημαντικό κίνητρο, το 10,9% αρκετά σημαντικό κίνητρο, το 34,5% πολύ σημαντικό, το 50,9% πάρα πολύ σημαντικό, ενώ για το 1,8% θεωρείται μη εφαρμόσιμο/μη σχετικό (Μ.Ο.=4,4 και Τ.Α.=0,78).

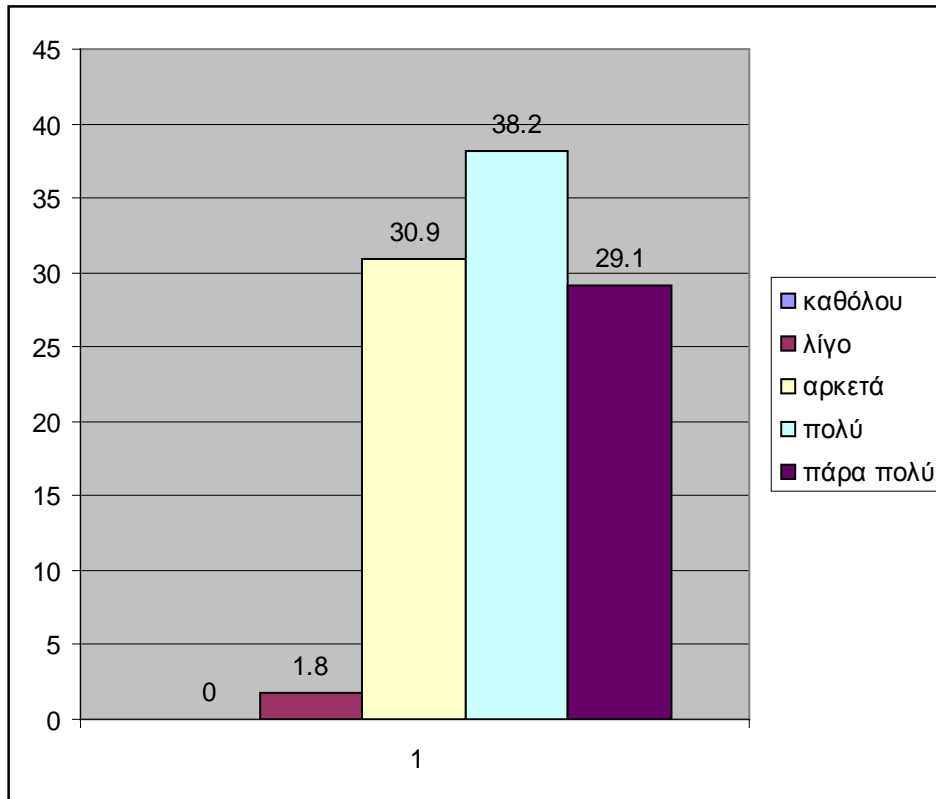
Οι Ι.Ε. που συμμετείχαν στην έρευνα ρωτήθηκαν κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι με το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στην εταιρεία το ελάχιστοι απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι, το 7,3% είναι λίγο ευχαριστημένοι, το 21,8% είναι αρκετά ευχαριστημένοι, το 34,5% είναι πολύ ευχαριστημένοι και το 32,7% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι (Μ.Ο.=4

και T.A. =6,9). Παρατηρούμε στην ερώτηση αυτή ότι υπάρχει μεγάλη τυπική απόκλιση, κάτι που φανερώνει ότι υπάρχει απόκλιση της τιμής από το μέσο όρο.

Διάγραμμα 3

Η ομαδικότητα ως κίνητρο σε σχέση με το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στην εταιρεία

Η ερώτηση A10 σκοπό είχε να διερευνήσει σε ποιο βαθμό κινητοποιεί τους Ι.Ε. το κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Για το 1,8% το κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται τους κινητοποιεί λίγο, για το 30,9% αρκετά, για το 38,2% πολύ και για το 29,1% πάρα πολύ (Μ.Ο.=3,9 και T.A.=0,8)



Διάγραμμα 4

Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. το κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται

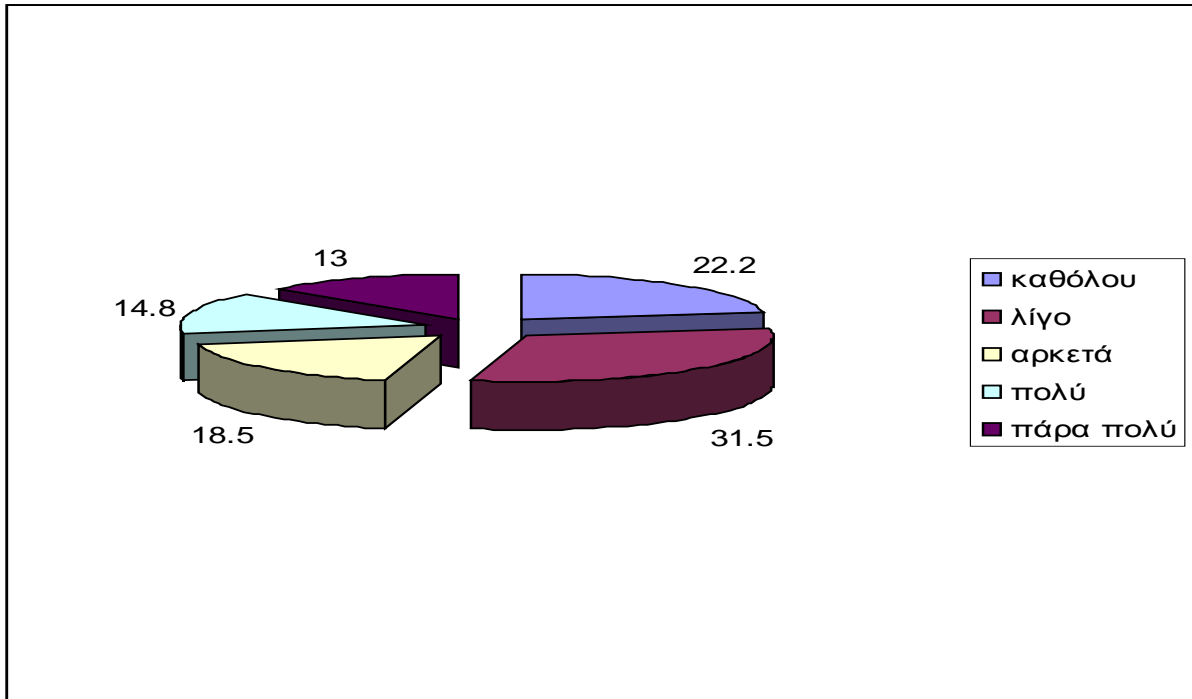
Η ερώτηση A11 αφορά στην σημαντικότητα της στάσης και της συμπεριφοράς του άμεσα προϊσταμένου απέναντί στους Ι.Ε. Το 1,9% απαντά ότι δεν είναι καθόλου σημαντικά, το 7,4% ότι είναι λίγο σημαντικά, το 9,3% ότι είναι αρκετά σημαντικά, το 25,9% ότι είναι πολύ σημαντικά και το 55,6% ότι είναι πάρα πολύ σημαντικά.

Πίνακας 5

Η στάση και η συμπεριφορά του άμεσα προϊσταμένου απέναντί στους Ι.Ε. ως κίνητρο

	<i>Πόσο σημαντική είναι στην υποκίνηση των Ι.Ε. η στάση και η συμπεριφορά του άμεσα προϊσταμένου απέναντί τους</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	1	1,9
Λίγο	4	7,4
Αρκετά	5	9,3
Πολύ	14	25,9
Πάρα πολύ	30	55,6
Τ.Α		1,03
Μ.Ο.		4,2

Η δωδέκατη ερώτηση προσπαθεί να διαπιστώσει κατά πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. ο φόβος και η απειλή. Το 22,2% των Ι.Ε. που έλαβαν μέρος στην έρευνα απάντησαν ότι δεν τους κινητοποιεί καθόλου. Το 31,5% απάντησαν ότι τους κινητοποιεί λίγο, το 18,5% ότι τους κινητοποιεί αρκετά, το 14,8% ότι τους κινητοποιεί πολύ και το 13% ότι τους κινητοποιεί πάρα πολύ (Μ.Ο.=2,6 και Τ.Α. =1,3).



Διάγραμμα 5

Ο φόβος και η απειλή ως παράγοντες υποκίνησης στους Ι.Ε.

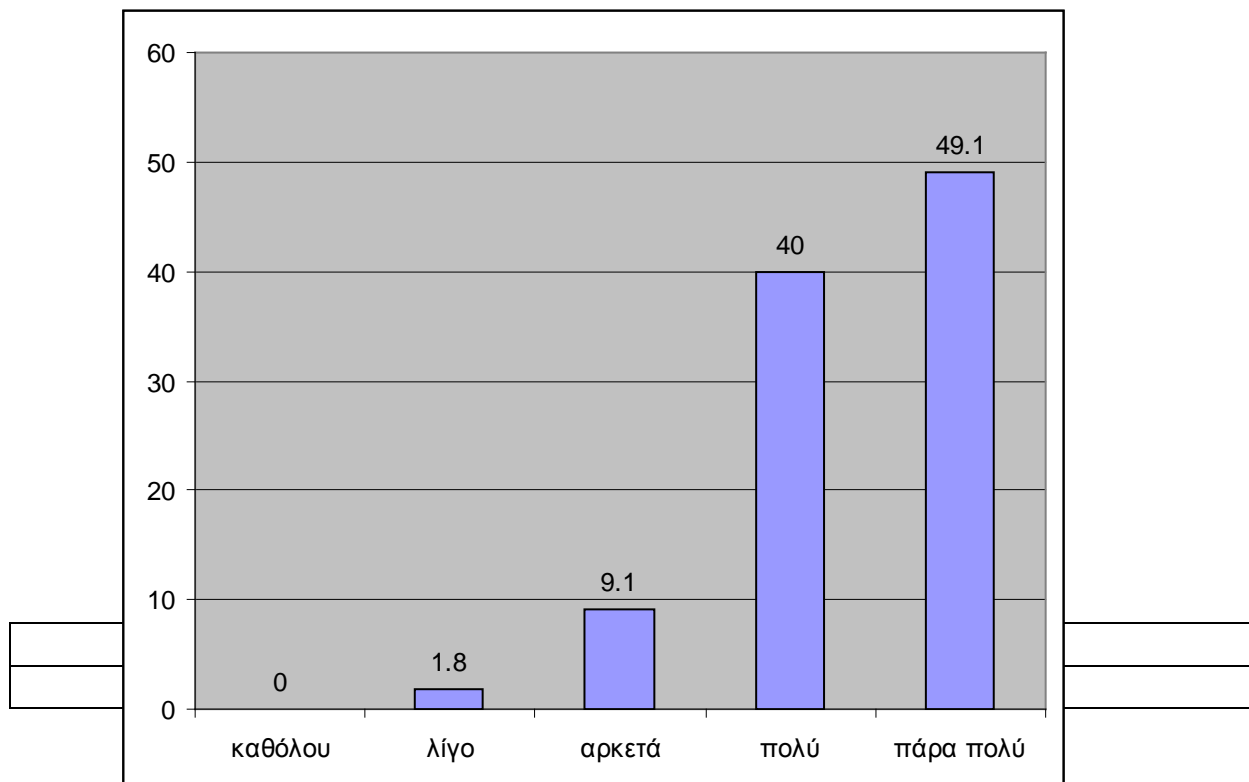
Στη δέκατη τρίτη ερώτηση διερευνάται κατά πόσο η συμμετοχικότητα των Ι.Ε. στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό τους, τους κινητοποιεί. Στην ερώτηση αυτή το 1,8% δήλωσε ότι τους κινητοποιεί λίγο, το 10,9% αρκετά, το 29,1% πολύ και το 58,2% πάρα πολύ. Η τυπική απόκλιση φανερώνει ότι οι πλείστοι Ι.Ε. έδωσαν απαντήσεις κοντά στο μέσο όρο.

Πίνακας 6

Η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων ως κίνητρο

<i>Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων</i>		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	1	1,8
Λίγο	0	0
Αρκετά	6	10,9
Πολύ	16	29,1
Πάρα πολύ	32	58,2
Τ.Α		0,83
Μ.Ο.		4,4

Το αν η αυτονομία στα καθήκοντα των Ι.Ε. είναι σημαντικό κίνητρο για αυτούς, εξετάζει το ερώτημα Α14. Απαντώντας, το 1,8% είπαν ότι είναι λίγο σημαντικό κίνητρο γι' αυτούς, το 9,1% είπαν ότι είναι αρκετά σημαντικό, το 40% είπαν ότι είναι πολύ σημαντικό και το 49,1% είπαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό (Μ.Ο.=4,3, Τ.Α =0,72)



Διάγραμμα 6

Η αυτονομία στα καθήκοντα ως κίνητρο για τους Ι.Ε.

Το ερώτημα Α15 στόχο έχει να ανακαλύψει αν η μη οικονομική έκφραση εκτίμησης της προσφοράς των Ι.Ε. από την εταιρεία είναι σημαντική για την κινητοποίηση τους. Για το 3,7% η μη οικονομική έκφραση της εκτίμησης της προσφοράς τους από την εταιρεία δεν είναι καθόλου σημαντικό κίνητρο, για το 3,7% είναι λίγο σημαντικό, για το 29,6% είναι αρκετά σημαντικό, για το 29,6 είναι πολύ σημαντικό και για το 48,1% είναι πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο.

Πίνακας 7

Η μη οικονομική έκφραση εκτίμησης της προσφοράς των Ι.Ε. ως κίνητρο

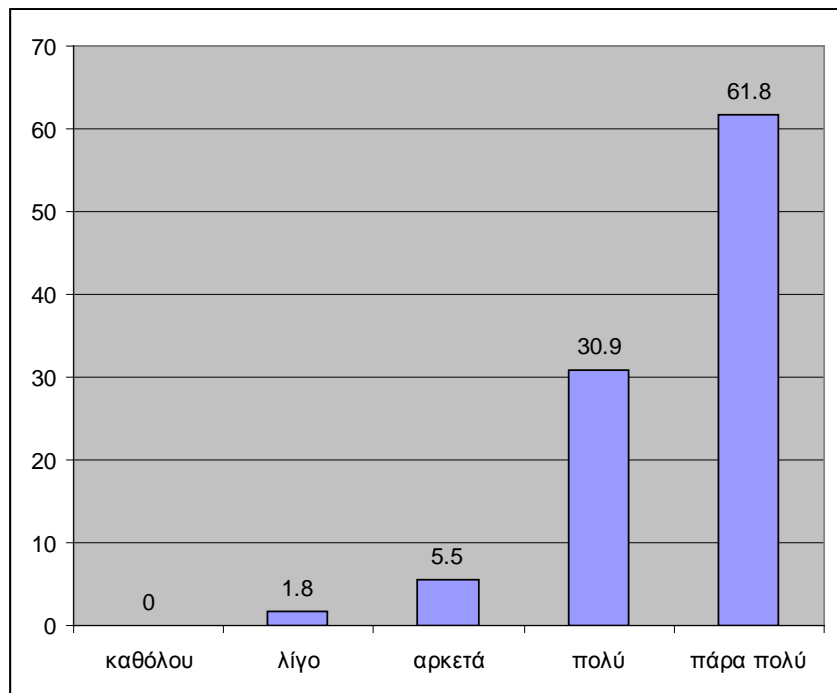
	<i>Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. η μη οικονομική έκφραση εκτίμησης της προσφοράς τους από την εταιρεία</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	2	3,7
Λίγο	2	3,7
Αρκετά	8	14,8
Πολύ	16	29,6
Πάρα πολύ	26	48,1
Τ.Α		1,0
Μ.Ο.		4,1

Οι ευκαιρίες ανέλιξης των Ι.Ε. στην εταιρεία ως κίνητρο διερευνούνται στην ερώτηση Α16. Για το 1,85% των συμμετεχόντων το κίνητρο αυτό είναι λίγο σημαντικό. Για το 5,5% είναι

αρκετά σημαντικό, για το 30,9% είναι πολύ σημαντικό και για το 61,8% είναι πάρα πολύ σημαντικό.

Διάγραμμα 7

Οι ευκαιρίες ανέλιξης ως κίνητρο για τους Ι.Ε.



Η ερώτηση A17 στόχο έχει

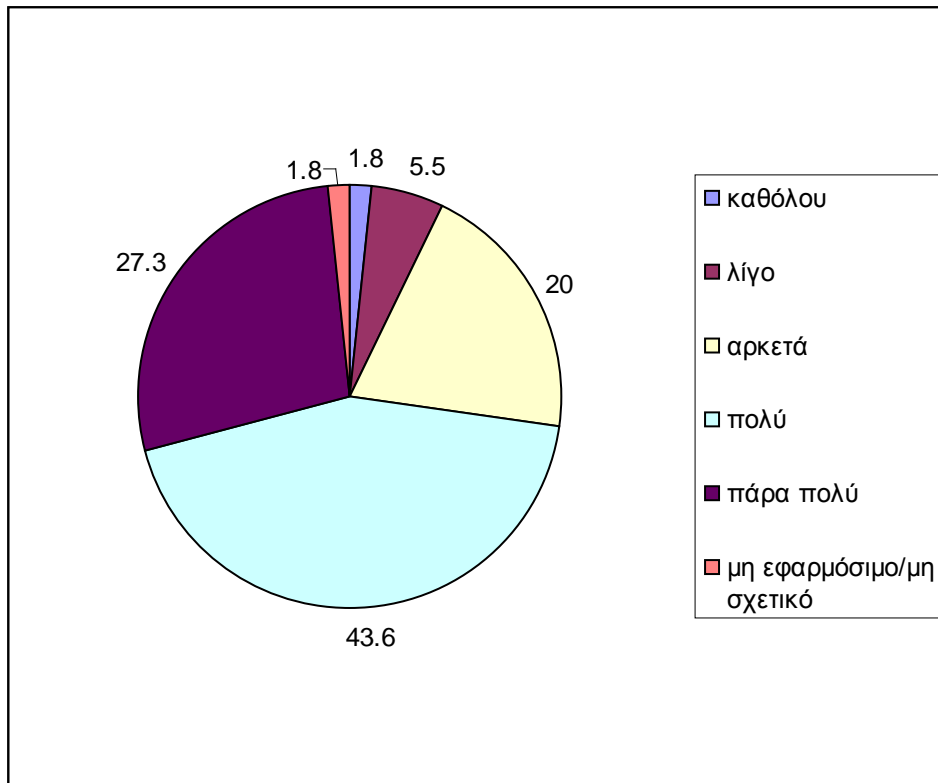
να ελέγξει πόσο υποκινεί τους Ι.Ε. το αίσθημα υπερηφάνειας για την εταιρεία που εργάζονται, από ηθική, επιστημονική κλπ. άποψη. Για το 10,9% αυτό είναι ένα αρκετά σημαντικό κίνητρο, για το 36,4% είναι πολύ σημαντικό κίνητρο και για το 52,7% είναι πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο.

Πίνακας 8

Το αίσθημα υπερηφάνειας για την εταιρεία ως κίνητρο

	<i>Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. το αίσθημα υπερηφάνειας για την εταιρεία</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0
Αρκετά	6	10,9
Πολύ	20	36,4
Πάρα πολύ	29	52,7
T.A		0,68
M.O.		4,4

Το ερώτημα A18 ερωτά τους συμμετέχοντες της έρευνας σε ποιο βαθμό τους κινητοποιεί η διαβάθμιση κινήτρων ανάλογα με την επίδοσή τους, δηλαδή η κλιμακωτή αύξηση των κινήτρων ανάλογα με την επίδοση. Το 1,8% απάντησε ότι δεν τους κινητοποιεί καθόλου, το 5,5% απάντησε ότι τους κινητοποιεί λίγο, το 20% ότι τους κινητοποιεί αρκετά, το 43,6% ότι τους κινητοποιεί πολύ και το 27,3% ότι τους κινητοποιεί πάρα πολύ. Ένα ποσοστό της τάξης του 1,8% θεωρεί ότι ένα τέτοιο κίνητρο δεν είναι εφαρμόσιμο ή σχετικό (M.O. =3,9, T.A. =0,97)



Διάγραμμα 8

Η διαβάθμιση κινήτρων ανάλογα με την επίδοση των Ι.Ε. ως κίνητρο

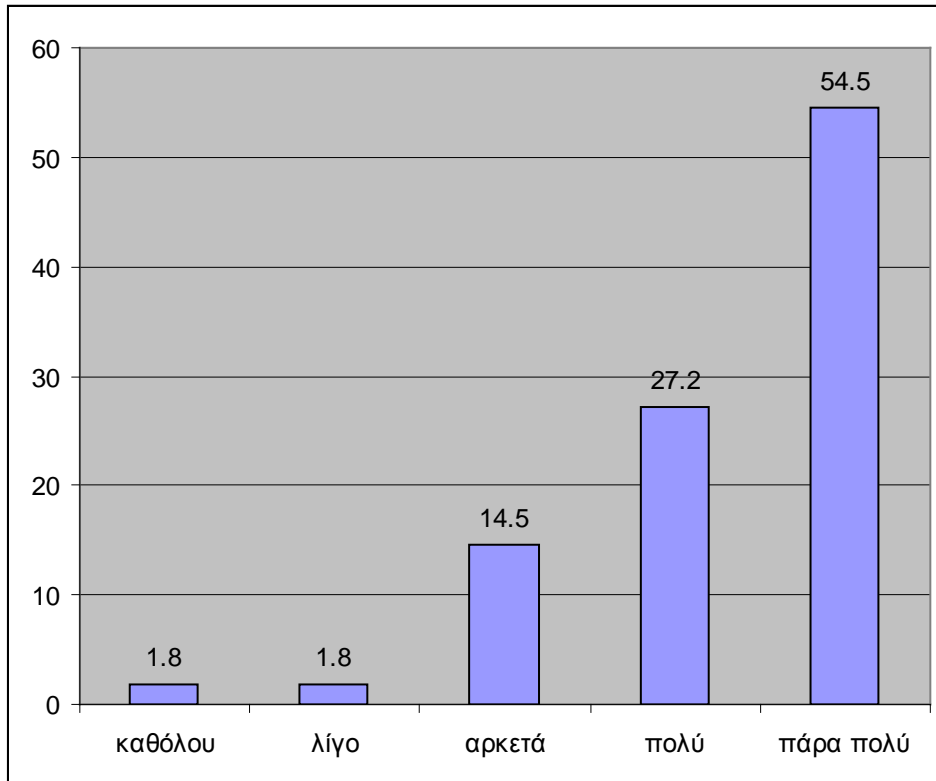
Τη σημαντικότητα της ασφάλειας στην εργασία ως κίνητρο για τους Ι.Ε. θίγει το ερώτημα Α19. Οι απαντήσεις των ερωτωμένων δείχνουν ότι για το 1,9% δεν είναι καθόλου σημαντικό, για το 14,8% είναι λίγο σημαντικό, για το 31,5% είναι πολύ σημαντικό και για το 51,9% είναι πάρα πολύ σημαντικό.

Πίνακας 9

Η ασφάλεια στην εργασία ως κίνητρο

	<i>Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. η ασφάλεια στην εργασία τους</i>	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	1	1,9
Λίγο	0	0
Αρκετά	8	14,8
Πολύ	17	31,5
Πάρα πολύ	28	51,9
Τ.Α		0,86
Μ.Ο.		4,3

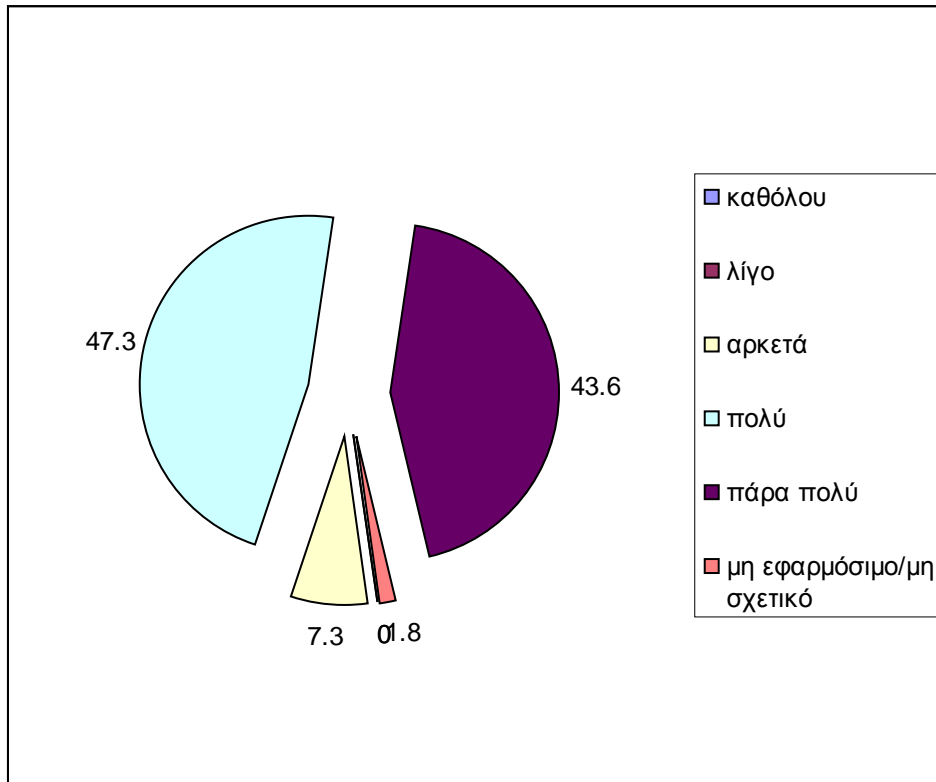
Η ερώτηση A20 διερευνά πόσο σημαντικό κίνητρο για την εργασία των Ι.Ε. θεωρείται η διευκόλυνση της επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας από τον εργοδότη. Για το 1,8% το κίνητρο αυτό δεν είναι καθόλου σημαντικό. Για το 1,8% είναι λίγο σημαντικό, για το 14,5% είναι αρκετά σημαντικό, για το 27,3% είναι πολύ σημαντικό και για το 54,5% είναι πάρα πολύ σημαντικό (Μ.Ο.= 4,3, Τ.Α. = 0,92),



Διάγραμμα 9

Η διευκόλυνση της επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας ως κίνητρο

Στην ερώτηση A21 φαίνονται οι ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα της ειδικότητας των Ι.Ε. ως κίνητρο. Για το 7,3% οι ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα της ειδικότητάς τους, τους κινητοποιούν λίγο, για το 47,3% πολύ, για το 43,6% πάρα πολύ. Για το 1,8% των ερωτηθέντων το ερώτημα αυτό είναι μη εφαρμόσιμο ή μη σχετικό (Μ.Ο.= 4,4 και Τ.Α. = 0,65)



Διάγραμμα 10

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα της ειδικότητας των Ι.Ε. ως κίνητρο

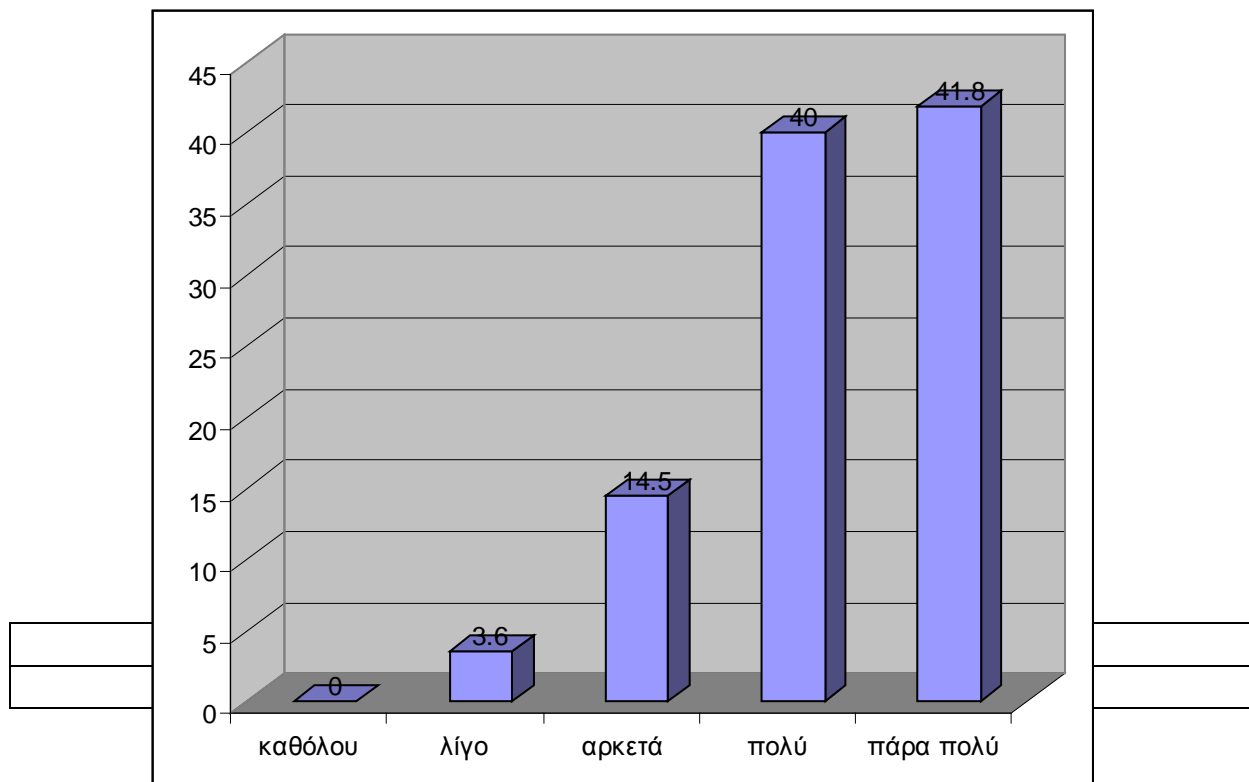
Η ανάγκη για δημιουργική εργασία ως κίνητρο για τους Ι.Ε. διερευνάται στο ερώτημα Α22. Για το 3,6% των ερωτώμενων η ανάγκη αυτή δε λειτουργεί καθόλου ως κίνητρο. Για το 7,3% των ερωτωμένων η ανάγκη αυτή λειτουργεί λίγο, για το 14,5% αρκετά, για το 38,2% πολύ και για το 36,4% πάρα πολύ ως κίνητρο.

Πίνακας 10

Η ανάγκη για δημιουργική εργασία ως κίνητρο

<i>Πόσο κινητοποιεί τους Ι.Ε. η ανάγκη τους για δημιουργική εργασία</i>		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	2	3,6
Λίγο	4	7,3
Αρκετά	8	14,5
Πολύ	21	38,2
Πάρα πολύ	20	36,4
Τ.Α		1,07
Μ.Ο.		3,9

Η τελευταία ερώτηση κλειστού τύπου προσπαθεί να διερευνήσει αν οι Ι.Ε. θεωρούν πως κάποια πράγματα στο σύστημα κινήτρων της εταιρείας τους θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Το 3,6% απαντά λίγο, το 14,5% αρκετά, το 40% πολύ και το 41,8% πάρα πολύ.



Διάγραμμα 11

Κατά πόσο θα μπορούσαν να βελτιωθούν τα συστήματα κινήτρων στην εργασία των Ι.Ε.

9.1.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανοικτών ερωτήσεων

Στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει παρουσίαση των βασικών αποτελεσμάτων της έρευνας, στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, στις οποίες οι ιατρικοί επισκέπτες είχαν μεγαλύτερη «ελευθερία» να εκφράσουν τις απόψεις τους. Σημαντικό θεωρείται το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους είχαν συμπληρώσει τις ανοικτές ερωτήσεις.

Η πρώτη ερώτηση διερευνούσε ποιο είναι το πιο σημαντικό κίνητρο στην εταιρεία των Ιατρικών Επισκεπτών και γιατί. Στην ερώτηση αυτή υπήρξαν 58 απαντήσεις, αφού κάποια άτομα σημείωσαν περισσότερα από ένα κίνητρο. Από αυτές τις απαντήσεις, οι οκτώ (ή ποσοστό 13.7%) ήταν ο καλός μισθός και η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και ακολούθως 7 ή 12% απάντησαν σαν πιο σημαντικό κίνητρο το χρηματικό μόνους.

Η επόμενη πιο «δημοφιλής» απάντηση ήταν οι ευκαιρίες ανέλιξης στην εταιρεία όπου εργοδοτούνται, την οποία προτίμησαν 4 άτομα (6.8%).

Τρία άτομα (ή ποσοστό 5.1%) προτίμησαν την ομαδικότητα που επικρατεί και το κλίμα κατανόησης και ελευθερίας έκφρασης ανάμεσα σε όλα τα μέλη της ομάδας τους, καθώς επίσης άλλα τρία άτομα (5.1%) προτίμησαν την ευελιξία στο ωράριο, γιατί τα βοηθά στις κοινωνικές τους υποχρεώσεις.

Δύο άτομα ή 3.4% θεώρησαν ως πιο σημαντικό κίνητρο της εταιρείας τους το περιβάλλον εργασίας. Άλλα δύο άτομα (3.4%) υποστήριξαν ότι ο σεβασμός στον πελάτη και η ομαδική εργασία έχουν ως αποτέλεσμα να έρχονται πιο εύκολα οι επιτυχίες και με το σωστό τρόπο. Δύο άλλα άτομα επίσης (3.4%) θεώρησαν ως πιο σημαντικό κίνητρο της εταιρείας τους, τον επαγγελματισμό που επικρατεί σε αυτή.

Τα υπόλοιπα 27 άτομα ή ποσοστό 46.5% έδωσε το καθένα την δική του προτίμηση όσο αφορά το πιο σημαντικό κίνητρο που του παρέχει η εταιρεία τους. Συγκεκριμένα, οι προτιμήσεις αυτές ήταν κατά λέξη οι εξής:

1. Η εκτίμηση από προϊστάμενους μου δίνει ηθική ευχαρίστηση.
2. Τρίμηνο μπόνους.
3. Μεγάλος οργανισμός.
4. Χρονιαίες αυξήσεις.
5. Ο μάνατζερ μου και η συνεργασία που έχω μαζί του.
6. Ασφάλεια.
7. Ανύπαρκτα κίνητρα. (Εδώ προφανώς δεν διαβασε ή δεν κατανόησε καλά την ερώτηση)
8. Αυτονομία στην επίτευξη στόχων.
9. Περιθώριο προσαρμογής στο δικό μου μέτρο επίτευξης στόχων.
10. Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας που εφαρμόζει το υπεύθυνο άτομο της ομάδας μου.
11. Ρεαλιστικοί στόχοι, με απώτερο στόχο την επίτευξη της αύξησης των οικονομικών εσόδων.
12. Περηφάνεια για την εταιρεία που εργάζομαι. Είναι σημαντικό να αντιπροσωπεύω εταιρεία που συμεριζεται τις προσωπικές μου αξίες και ηθικές αρχές.
13. Αναγνώριση/Επιβράβευση επιτυχίας.
14. Ανθρωποκεντρικότητα σε όλα τα επίπεδα.
15. Σεβασμός στον άνθρωπο.
16. The fact that I work for a forward thinking company with hard working, committed employees and I get rewarded and acknowledgment for what I do.
17. Συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση από την εταιρεία. Βοηθά στην κατάρτιση και τη συνεχή γνώση του τομέα της δουλειάς.

18. Η λειτουργία της εταιρείας μέσα σε ηθικά πλαίσια.
19. Το ομαδικό πνεύμα να επιβραβεύεται με μπόνους. Αυτό θα γίνει σε ομάδες που προωθούν τα ίδια προϊόντα. Αυτό θα ωθήσει την ομαδικότητα που τόσο πολύ είναι αναγκαία σήμερα.
20. Δίκαια κριτήρια στις προοπτικές ανέλιξης
21. Κανένα.
22. Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.
23. Ασφάλεια γιατί εργάζομαι σε μια πολυεθνική και πρωτοπόρο εταιρεία στον τομέα της έρευνας.
24. Ευκαιρίες ανέλιξης για να υπάρχει μεγαλύτερο προσωπικό ενδιαφέρον.
25. Οι καλές σχέσεις που έχω με το διευθυντή μου. Με κάνει να δουλεύω με φιλότιμο.
26. Το ότι το εταιρικό αυτοκίνητο που οδηγώ στα 4 χρόνια γίνεται δικό μου και μπορώ να το πουλήσω.
27. Security of job.

Η δεύτερη ερώτηση διερευνούσε ποιο κίνητρο θα συνιστούσαν οι ίδιοι οι Ιατρικοί Επισκέπτες να ενσωματωθεί στην πολιτική κινήτρων της εταιρείας τους και πώς θα πρότειναν να εφαρμοστεί αυτό. Στην ερώτηση αυτή υπήρξαν 37 απαντήσεις. Από αυτές οι οκτώ ή ποσοστό 21,6% ήταν να δίνεται καλύτερο χρηματικό κίνητρο. Δύο άτομα ή ποσοστό 5,4% απάντησαν ότι θεωρούν πιο σημαντικά τα μη χρηματικά κίνητρα και άλλοι δύο ερωτώμενοι ή ποσοστό 5,4% απάντησαν ότι το καλύτερο κίνητρο που θα μπορούσε να ενσωματωθεί στην εταιρεία τους τις καλύτερες προοπτικές ανέλιξης.

Τα υπόλοιπα 25 άτομα ή ποσοστό 67,5% % έδωσε το καθένα την δική του προτίμηση όσο αφορά το καλύτερο κίνητρο που θα μπορούσε να ενσωματωθεί στην εταιρεία τους. Οι προτιμήσεις τους αυτές, έχουν καταγραφεί κατά λέξη, ως εξής:

1. Να υπάρχει κλιμακωτή αύξηση της ετήσιας αύξησης του μισθού, αναλόγως της επίτευξης στόχων.
2. Μπόνους ανά τρίμηνο.

3. Η ετήσια αύξηση του μισθού να καθορίζεται σύμφωνα με την απόδοση του υπαλλήλου τον προηγούμενο χρόνο.
4. Σύστημα πριματοδότησης (μπόνους) – Υψηλότερα συστήματα πριματοδότησης (μπόνους).
5. Καλές - σημαντικές προσαυξήσεις.
6. Το κίνητρο του μπόνους πρέπει να ξεκαθαρίζεται από την αρχή του χρόνου και να ανανεώνεται σε περίπτωση που οι πωλήσεις αυξάνονται του μάζιμου στόχου.
7. Το κίνητρο ανέλιξης-αξιολόγησης του Ιατρικού Επισκέπτη από Ιατρούς, Φαρμακοποιούς και από άλλους Επαγγελματίες Υγείας, από τον Προϊστάμενο και από τον εκπαιδευτή της εταιρείας.
8. Να γνωρίζει από πριν ο Ιατρικός Επισκέπτης τη «σκάλα» ανέλιξής του.
9. Περισσότερη γνώση/συμμετοχή στα δρώμενα της εταιρείας. Μερική ενσωμάτωση μέσω ενημερωτικών δελτίων.
10. Η έμπρακτη εφαρμογή βαθμίδων ανέλιξης με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όχι κατ' ανάγκη μισθολογικά.
11. Να υπάρχει επιπλέον μπόνους σε βασικούς στόχους, όπως την εισαγωγή ενός φαρμάκου στο νοσοκομείο ή στις κλινικές.
12. Ο κάθε ιατρικός επισκέπτης να είναι ο υπεύθυνος του εαυτού του. Κατάργηση «supervisor».
13. Αυτονομία ανάλογα με τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία, ασφαλώς έχοντας στο μυαλό και τις επιδόσεις/συμπεριφορές του εργαζόμενου.
14. Περισσότερες μηνιαίες αποδοχές.
15. Επιπλέον εκπαίδευση από την εταιρεία στην προώθηση πωλήσεων.
16. Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα συναφή με τα καθήκοντά του.
17. Το εταιρικό αυτοκίνητο να δίνεται δωρεάν μετά το τέλος του συμβολαίου.
18. Οι αυξήσεις στις πωλήσεις και η επίλυση προβλημάτων των πελατών να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης που γίνεται δύο φορές το χρόνο.

19. Να δοθεί έμφαση στην ομαδικότητα.
20. Ευέλικτο ωράριο.
21. Καλύτερες ευκαιρίες ανέλιξης.
22. Περισσότερη έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.
23. Work life balance.
24. Τα μόνους να βασίζονται στη συνολική απόδοση και όχι μόνο στις πωλήσεις.
25. Να προσαρμοστούν τα κίνητρα με βάση τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου.

10. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι γεγονός ότι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο και στο εξωτερικό, όπως και όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η ανεύρεση μεθόδων για την κινητοποίηση των εργαζομένων τους, σε συνάρτηση με την συμμόρφωση με την τοπική νομοθεσία και τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρείας. Στην παρούσα διατριβή, εξετάστηκαν οι παράγοντες που κινητοποιούν τους ιατρικούς επισκέπτες στην Κύπρο.

Σκοπός της διατριβής είναι η ανάπτυξη και αξιολόγηση ενός συνολικού συστήματος κινήτρων προσαρμοσμένων στην Κυπριακή νοοτροπία και πραγματικότητα για ιατρικούς επισκέπτες φαρμακευτικών εταιρειών. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα μπορούν να οδηγήσουν στην εξαγωγή κάποιων σημαντικών συμπεράσματος, τα οποία θα οδηγήσουν στην επίτευξη του πιο πάνω σκοπού που τέθηκε στην αρχή της διατριβής.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για υποκίνηση των ιατρικών επισκεπτών στην Κύπρο μπορεί να απαντηθεί στο κεφάλαιο 7. Όπως αναφέρεται στο πιο πάνω κεφάλαιο, υπάρχουν κίνητρα που παρέχονται από όλες τις εταιρείες με κάποιες διαφοροποιήσεις όπως εταιρικό αυτοκίνητο, δέκατος τρίτος μισθός, επίδομα γεύματος για τα ταξίδια εκτός της πόλης όπου διαμένει, εκπαίδευση στο εξωτερικό κλπ. Η πραγματική κινητοποίηση όμως των ιατρικών επισκεπτών στις κυπριακές φαρμακευτικές είναι εκεί που παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ αυτών των κινήτρων. Για παράδειγμα υπάρχουν εταιρείες που δεν παρέχουν καθόλου χρηματικό μόνους, κάτι που τις φέρνει σε

δυσμενή θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες που παρέχουν. Συμπεραίνεται εδώ ότι πρέπει όλες οι εταιρείες να δίνουν κάποιο οικονομικό κίνητρο στους ιατρικούς τους επισκέπτες.

Στις ανοικτού τύπου απαντήσεις που έδωσαν στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου οι ιατρικοί επισκέπτες φαίνεται πόσο σημαντικά θεωρούν τα χρηματικά κίνητρα που τους παρέχει η εταιρεία τους. Και σε αυτές φαίνεται το πόσο σημαντικό θεωρούν το οικονομικό κίνητρο, αφού στην ερώτηση για το κίνητρο που συνιστούν να ενσωματωθεί στην πολιτική κινήτρων της εταιρείας, δημοφιλέστερη επιλογή ήταν το καλύτερο χρηματικό μπόνους.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τα κίνητρα τα οποία αξιολογούν οι Κύπριοι Ιατρικοί Επισκέπτες ως πιο αποτελεσματικά. Το πρώτο συμπέρασμα το οποίο μπορεί να εξαχθεί, όπως φαίνεται κι από το Διάγραμμα 1, είναι ότι η πλειοψηφία των Ι.Ε., ποσοστό 52,8%, είναι ευχαριστημένοι από το σύστημα κινήτρων της εταιρείας τους. Αναλυτικότερα 36,4% δήλωσαν πολύ ευχαριστημένοι, ενώ 16,4% δήλωσαν πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Σύμφωνα με τον (Smither, 1994), τα υψηλά επίπεδα κινήτρων που μπορεί να προσφέρονται από τους εργοδότες (στην περίπτωση που μελετά η εργασία τις φαρμακευτικές εταιρείες), συνδέονται με υψηλή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, η έλλειψη κινήτρων έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση και τη χαμηλής ποιότητας προώθηση των φαρμακευτικών σκευασμάτων προς τον ιατρό. Έλλειψη κινήτρων υπάρχει σε κάποιες φαρμακευτικές εταιρείες στη Κύπρο, οι οποίες είτε δεν έχουν κάποιο δομημένο σύστημα κινήτρων, είτε έχουν αλλά είναι συνδεδεμένο με πολύ υψηλούς και μη ρεαλιστικούς στόχους.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι αξιολογούσαν, με βάση την κλίμακα Likert αριθμό κινήτρων τα οποία θεωρούσαν σημαντικά. Βρέθηκε ότι οι Ι.Ε. θεωρούν ότι το ύψος των οικονομικών απολαβών από την εταιρεία τους (μισθός και μπόνους) μπορεί να τους ενεργοποιήσει (Μ.Ο.=3.6), ώστε να προσπαθήσουν να αποδώσουν περισσότερο στο χώρο της εργασίας. Συγκεκριμένα το μπόνους είναι ένα μεγάλο κίνητρο που μπορεί να τους κινητοποιήσει και κυρίως το ετήσιο μπόνους. Αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι σύμφωνο με την θεωρία του Taylor, ο οποίος ήταν ο πρώτος που συνέδεσε με συστηματικό τρόπο την αμοιβή με την παραγωγικότητα. Σύμφωνα πάντα με τον Taylor, τα χρήματα και τα υλικά κέρδη κινητοποιούν τους υπαλλήλους, και για αυτό αυτός ο οποίος παράγει περισσότερο πρέπει να αμοιβεται περισσότερο (Δίκαιος κ.ά., 1999). Παρ'όλο που το μπόνους θεωρείται ένα σημαντικότερο κίνητρο κινητοποίησης των εργαζομένων, μόνο το 34,5% των Ι. Ε δηλώνον πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το ποσό από το οποίο λαμβάνουν είτε μηνιαία, είτε τριμηνιαία, είτε ετήσια. Αυτό, έρχεται σε αντίθεση με την

προσέγγιση του Taylor, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος κινητοποιείται όταν παίρνει τον ψηλότερο δυνατό μισθό, δουλεύοντας όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά. Σύμφωνα με τον Taylor, αυτό που χρειάζονται οι εργαζόμενοι πιο πολύ για να αποδώσουν όσο καλύτερα γίνεται είναι οι υψηλοί μισθοί (Δίκαιος κ.ά., 1999). Οι οκτώ απαντήσεις στην ερώτηση B2 του ερωτηματολογίου (ποιο κίνητρο θα συνιστούσατε να ενσωματωθεί στην πολιτική κινήτρων της εταιρείας σας) φαίνονται επίσης να συμφωνούν με τα πιο πάνω ευρήματα, αφού οι Ι.Ε. προτείνουν στην εταιρεία τους να τους δίνεται καλύτερο χρηματικό κίνητρο.

Αναλύοντας περισσότερο το σύστημα χρηματικών κινήτρων που προσφέρουν οι εταιρείες στους ιατρικούς επισκέπτες, παρατηρώντας τον Πίνακα 2, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι το χρηματικό μπόνους κινητοποιεί τους ιατρικούς επισκέπτες περισσότερο αν είναι ετήσιο, παρά αν είναι ανά μήνα ή ανά τρίμηνο. Αυτό σημαίνει για το λόγο ότι, αν υπάρξουν διακυμάνσεις στη νοσηρότητα ή κάποιο άλλο πρόβλημα, ο ιατρικός επισκέπτης που λαμβάνει ετήσιο χρηματικό κίνητρο θα μπορέσει με κάποιες διορθωτικές κινήσεις να καλύψει τους χαμένους (με χαμηλότερες δηλαδή πωλήσεις) μήνες, κάτι που δεν μπορούν να κάνουν αυτοί που λαμβάνουν μηνιαίο ή ανά τρίμηνο.

Επίσης με μέσο όρο 3,11 οι Ι.Ε. είναι γενικά ικανοποιημένοι από το σύστημα χρηματικών κινήτρων της εταιρείας τους. Ωστόσο, από τον Πίνακα 3 διαφάνηκε ότι υπάρχουν εταιρείες που δεν κινητοποιούν καθόλου τους υπαλλήλους τους από το ύψος των οικονομικών απολαβών τους. Επίσης το ίδιο ισχύει για τις συνολικές απολαβές των Ι.Ε. (μισθός συν μπόνους).

Παράλληλα φάνηκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της επίτευξης των στόχων στην εργασία με την κινητοποίηση των Ι.Ε. Το 87% (Μ.Ο.=4.2) απάντησε ότι κινητοποιείται πολύ ή πάρα πολύ από την επιτυχία που έχει στην εργασία του. Αυτό συμφωνεί με τη θεωρία του Herzberg (Δίκαιος κ.ά., 1999), ο οποίος θεωρεί την επίτευξη στόχων ανάμεσα στους παράγοντες που υποκινούν κάποιο εργαζόμενο, τους οποίους ονομάζει παράγοντες υποκίνησης μοιάζουν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης του Maslow (Duane & Schultz, 1982). Οι ανάγκες αυτές είναι εσωτερικές και ανώτερες. Το αποτέλεσμα αυτό, συμφωνεί επίσης με τη θεωρία του McClelland (Δίκαιος κ.ά., 1999), σύμφωνα με την οποία, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα μάθησης. Η ανάγκη για επίτευξη στόχων (achievement), είναι μια από τις τρεις σημαντικότερες ανάγκες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν, ενώ οι άλλες δύο είναι η σύνναψη σχέσεων (affiliation) και η εξουσία (power).

Εάν συγκριθεί ο βαθμός κινητοποίησης από το ύψος των οικονομικών απολαβών με αυτόν της επιτυχίας στην εργασία φαίνεται ότι, αν και τα δύο κινητοποιούν τους Ι.Ε., τα εσωτερικά κίνητρα ωθούν περισσότερο τους εργαζομένους σε περαιτέρω προσπάθεια για εργασία και επιτυχία. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εύρημα το οποίο θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από τις φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο κατά το σχεδιασμό του σχήματος κινήτρων των ιατρικών τους επισκεπτών.

Από τις ερωτήσεις κλειστού τύπου, βρέθηκε ότι η πλειοψηφία των Ι.Ε. (με μέσο όρο αποτελεσμάτων 3,41) είναι γενικά ευχαριστημένοι με το σύστημα κινήτρων της εταιρείας τους, όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 1. Οι παράγοντες που κινητοποιούν περισσότερο τους Ι.Ε είναι οι ευκαιρίες ανέλιξης, όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα 7. Συγκεκριμένα οι ευκαιρίες ανέλιξης κινητοποιούν πολύ ή πάρα πολύ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 92,7%. Τα αποτελέσματα αυτά, ενισχύονται και από τις απαντήσεις που έδωσαν κάποιοι Ιατρικοί Επισκέπτες στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Στο Διάγραμμα 3, φαίνεται η κινητοποίηση από την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα στην οποία βοηθά ο ένας τον άλλο με ομαδικό πνεύμα (team spirit) (M.O.= 4,4 και T.A.=0,78), στον Πίνακα 6 η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων (M.O.4,4) (βλ. Πίνακα 6), στον Πίνακα 8 το αίσθημα υπερηφάνειας για την εταιρεία που εργάζονται, από ηθική, επιστημονική κλπ. άποψη (M.O.4,4), στο Διάγραμμα 6 η αυτονομία στα καθήκοντα τους (M.O. 4,3), στο Διάγραμμα 9 η διευκόλυνση της επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας από τον εργοδότη (M.O. 4,3), στον Πίνακα 9 η ασφάλεια στην εργασία τους και στον Πίνακα 5 η στάση και η συμπεριφορά του άμεσα προϊστάμενου απέναντί τους (M.O. 4,2).

Ένα άλλο σημαντικό κίνητρο, με M.O. 3,6 παρουσιάζεται στον Πίνακα 3 είναι η επίτευξη των στόχων. Στον Πίνακα 4, με M.O. 4,3 αποδεικνύεται ότι ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα θεωρούνται από τους Ι.Ε. οι ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχοι (συγκεκριμένα αν είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, χρονοκαθορισμένοι) από τον προϊστάμενο ή την εταιρεία τους. Εξίσου σημαντικό κίνητρο θεωρούν επίσης τους ρεαλιστικούς στόχους που πρέπει να τίθενται από τους προϊστάμενους, αφού το 81.8% των ιατρικών επισκεπτών θεωρεί σαν ισχυρό αντικίνητρο τους μη ρεαλιστικούς στόχους όταν τίθενται από τις εταιρείες (Πίνακας 4). Το χρηματικό μόνους είναι σημαντικό να συνδέεται με στόχους, δύσκολους μεν αλλά ρεαλιστικούς και πραγματοποιήσιμους, ώστε να κερδίζει τόσο ο ιατρικός επισκέπτης όσο και η εταιρεία. Σύμφωνα με τη θεωρία της ισοτιμίας του Adams (Δίκαιος κ.ά., 1999), όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία. Στην περίπτωση που νιώσουν ότι

η δουλειά και η προσπάθεια τους δεν εκτιμάται και η εταιρεία τους βάζει στόχους οι οποίοι είναι μη ρεαλιστικοί, ένας τρόπος να διορθώσουν αυτή την αδικία είναι να μειώσουν συνειδητά την προσπάθεια τους. Τα αποτελέσματα αυτά, φαίνονται να ενισχύονται και από τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στο δεύτερο μέρος, στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, αφού κάποιιοι απάντησαν ότι θα πρέπει να τίθενται από τις εταιρείες ρεαλιστικοί στόχοι, με απώτερο στόχο την επίτευξη της αύξησης των οικονομικών εσόδων.

Όσον αφορά την ομαδική εργασία, και την αίσθηση του να ανήκει σε μια δεμένη ομάδα, με Μ.Ο. 4,4 ήταν ένας από τους παράγοντες που κινητοποιούσε τους Ι.Ε, όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 3. Στο κατά πόσο όμως τους ευχαριστούσε το ομαδικό πνεύμα που επικρατούσε στην εταιρεία τους, αν και ο Μ.Ο. ήταν 4,0, η τυπική απόκλιση ήταν μεγάλη (6,9), κάτι που φανερώνει ότι υπάρχει απόκλιση της τιμής από το μέσο όρο. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μεταξύ των Ι.Ε. υπάρχουν σχετικά μεγάλες διαφορές μεταξύ απόψεων για το ομαδικό πνεύμα που κινητοποιεί τους Ι.Ε. στον οργανισμό τον οποίο εργάζονται. Η σημασία που δίνεται στην ομαδικότητα από τους Ιατρικούς Επισκέπτες ωστόσο, εντοπίζεται και από τις απαντήσεις που έδωσαν στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα στην ερώτηση Β2.

Βρέθηκε ότι κινητοποιεί τους Ι.Ε. το κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Πολύ σημαντική κινητοποίηση για τον Ι.Ε. είναι επίσης η στάση του άμεσα προϊστάμενου του, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 5 (Μ.Ο. 4,2), ενώ ο φόβος και η απειλές δεν αποτελούν κίνητρο (Διάγραμμα 5).

Ένα άλλο σημαντικό κίνητρο για τους Ι.Ε. είναι, η συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων (Μ.Ο.4.3). Μερικές εταιρείες προσφέρουν τη δυνατότητα στον ιατρικό επισκέπτη να λαμβάνει μέρος στη λήψη διαφόρων αποφάσεων. Οι περισσότεροι (87,3%) απο τους ιατρικούς επισκέπτες απάντησαν ότι τους κινητοποιεί πολύ ή πάρα πολύ το να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, άρα είναι ένα μέτρο το οποίο πρέπει να υιοθετηθεί από περισσότερες εταιρείες.

Κίνητρο για τους Ι.Ε. αποτελεί επίσης και η αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Διάγραμμα 6). Αποδεικνύεται ακόμη, ότι αποτελεί κίνητρο (Μ.Ο. = 4,1) και η μη οικονομική έκφραση από τους εργοδότες όπως η εκτίμηση η αναγνώριση κ.α. (Πίνακας 7).

Υπάρχουν εταιρείες που προωθούν τους ικανούς υπαλλήλους τους να παρακολουθήσουν κάποια σεμινάρια ή να πραγματοποιήσουν σπουδές συνήθως μεταπτυχιακού επιπέδου,

καλύπτοντας τους τα έξοδα. Αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό κίνητρο για τους ιατρικούς επισκέπτες, αφού το 90,6% (Μ.Ο.=4,4) απάντησαν ότι τους κινητοποιούν πολύ ή πάρα πολύ οι ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα τους.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, στο ερώτημα 3, δηλαδή «ποια κίνητρα αξιολογούνται από τους Κύπριους μανάτζερ φαρμακευτικών εταιρειών ως πιο αποτελεσματικά;» δεν είναι δυνατόν να δοθεί κάποια απάντηση λόγω του μικρού αριθμού ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από τους μανάτζερ. Αυτό αποτέλεσε και το μεγαλύτερο περιορισμό της συγκεκριμένης έρευνας, αφού δεν έγινε κατορθωτό να γίνει σύγκριση μεταξύ των απόψεων των ιατρικών επισκεπτών και των μανάτζερ. Ο λόγος είναι ίσως, ότι η μη διασφάλιση της ανωνυμίας των μανάτζερ δεν τους εξασφάλιζε την άνεση να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, γιατί εύκολα κάποιος θα μπορούσε ανακαλύψει την ταυτότητά τους.

11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με ένα προτεινόμενο σύστημα κινήτρων, που θα προκύψει με βάση τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στα προηγούμενα ερευνητικά ερωτήματα. Από τις απαντήσεις των ιατρικών επισκεπτών προκύπτει ότι το χρηματικό κίνητρο είναι ίσως το πιο σημαντικό κίνητρο για τους ιατρικούς επισκέπτες, το οποίο πολύ σωστά χρησιμοποιούν οι περισσότερες εταιρείες στην Κύπρο. Ο σχεδιασμός του όμως πρέπει να γίνει με προσοχή, καθώς ένα σημαντικό στοιχείο που προέκυψε απαντώντας τα ερευνητικά ερωτήματα είναι ότι οι μη ρεαλιστικοί στόχοι που τίθενται από τις εταιρείες και οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τα χρηματικά κίνητρα, λειτουργούν σαν αντικίνητρο για τους εργαζομένους.

Κατά συνέπεια αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση ή και την χαμηλή απόδοση και τη χαμηλής ποιότητας προώθηση των φαρμακευτικών σκευασμάτων τα οποία είναι υπεύθυνος, στον ιατρό, αφού υπάρχει ο κίνδυνος ο ιατρικός επισκέπτης να θεωρήσει ότι η προσφορά του δεν αναγνωρίζεται από την εταιρεία του, και έτσι σαν τρόπο αντίδρασης να μειώσει αυτή τη προσφορά. Επίσης, όπως διαφάνηκε μέσα από τις απαντήσεις, το ετήσιο μόνους είναι προτιμότερο από το μηνιαίο ή το τρίμηνο.

Κάποιες εταιρείες, ειδικά πολυεθνικές, εφαρμόζουν σχέδια κινήτρων τα οποία έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί σε άλλες χώρες, με διαφορετική κουλτούρα από τους Κύπριους

ιατρικούς επισκέπτες και που δεν είναι βέβαιο ότι πράγματι τους κινητοποιεί στο βαθμό που πρέπει, ή που νομίζουν οι διευθυντές της εταιρείας ότι τους κινητοποιεί.

Έχει συγκριθεί, βάση των απαντήσεων των ιατρικών επισκεπτών στα ερευνητικά ερωτήματα, ο βαθμός κινητοποίησης από το ύψος των οικονομικών απολαβών (εξωτερικά κίνητρα) με αυτόν της επιτυχίας στην εργασία (εσωτερικά κίνητρα) και φαίνεται ότι, αν και τα δύο κινητοποιούν τους Ι.Ε., τα εσωτερικά κίνητρα ωθούν περισσότερο τους εργαζομένους σε περαιτέρω προσπάθεια για εργασία και επιτυχία. Αυτό είναι πολύ σημαντικό εύρημα το οποίο πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από τις φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο κατά το σχεδιασμό του σχήματος κινήτρων των ιατρικών τους επισκεπτών. Θεωρώντας ότι σαν λαός οι Κύπριοι διαφέρουν σε ιδιοσυγκρασία από τους Αμερικανούς ή τους βορειοευρωπαίους, από όπου προέρχονται και τα περισσότερα συστήματα κινήτρων, εισηγήση του ερευνητή είναι να δοθεί έμφαση από τις φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο και στα εσωτερικά κίνητρα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για μια εταιρεία να το εφαρμόσει αυτό και μάλιστα ανέξοδα. Το να δίνεται απλά ένα χρηματικό ποσό σε ένα φάκελο σαν επιβράβευση είναι πολύ διαφορετικό για τον Κύπριο ιατρικό επισκέπτη από το να τον καλέσει ο διευθυντής του και να του παραδώσει ο ίδιος το φάκελο, συγχαίροντας τον συγχρόνως για την επίδοσή του και την επιτυχία του στην εργασία.

Ένα άλλο σημαντικό κίνητρο όπως εντοπίζεται μέσα από τις απαντήσεις τόσο των ανοικτών όσο και των κλειστών ερωτήσεων είναι οι ευκαιρίες ανέλιξης των ιατρικών επισκεπτών. Ανέλιξη δεν σημαίνει να γίνουν όλοι διευθυντές. Ανέλιξη μπορεί να σημαίνει εμπλουτισμός των καθηκόντων των Ι.Ε. με πιο δύσκολους και προκλητικούς στόχους, μπορεί να σημαίνει την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο διευθυντής τους να εκπαιδεύσουν κάποιο καινούργιο συνάδελφο, να κάνουν μόνοι τους το πρόγραμμά τους, να αποφασίζουν αυτοί ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να διαχειρίζονται τον προϋπολογισμό (budget) τους, να αναλάβουν κάποιο πιο σημαντικό φάρμακο ή να αναλάβουν να εισάξουν κάποιο καινούργιο φάρμακο στην αγορά κλπ.

Πρέπει επίσης να δοθεί έμφαση στην ομαδική εργασία και στο ομαδικό πνεύμα. Ενώ οι απαντήσεις δείχνουν ότι αυτοί είναι παράγοντες οι οποίοι κινητοποιούν τους Ι.Ε. στην Κύπρο, εντούτοις υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων όσον αφορά το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί σε κάθε εταιρεία. Αυτό περισσότερο έχει να κάνει με τον άμεσα προϊστάμενο της κάθε ομάδας ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος για το πνεύμα που

επικρατεί μέσα στην ομάδα. Εξάλλου η στάση και η συμπεριφορά του άμεσα προϊστάμενου είναι επίσης από τους παράγοντες που κινητοποιεί αναλόγως τους Ι.Ε.

Μια άλλη πρόταση προς τις φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο είναι να συμμετέχουν οι Ι.Ε. στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν. Αυτό, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δώθηκαν είναι πολύ σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης. Με αυτό τον τρόπο το κέρδος για την εταιρεία θα είναι μεγάλο, αφού η όποια απόφαση λήφθηκε από κοινού, ο Ι.Ε θα νιώθει περισσότερο δεσμευμένος για να υλοποιηθεί αυτή η απόφαση.

Τέλος, πολύ ψηλά στους παράγοντες που τους κινητοποιούν, οι Κύπριοι Ι.Ε. τοποθέτησαν τη διευκόλυνση της επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας από τον εργοδότη. Αυτό επαφίεται σε κάθε εταιρία πως θα το πετύχει, κατά τη γνώμη του ερευνητή όμως θα μπορούσε να αποφεύγονται, για παράδειγμα αχρείαστες συναντήσεις αργά το απόγευμα ή να γίνουν κάποια άλλη ώρα, να υπάρχει κατανόηση για μητέρες με νεογέννητα αν χρειαστεί να απουσιάσουν κάποια ώρα από τη δουλειά τους. Μπορεί επίσης να δοθεί στους εργαζομένους επιλογή για ευέλικτο ωράριο, κάποιες από τις εργασίες που πρέπει να γίνουν στον υπολογιστή να μπορεί ο εργαζόμενος να τις κάνει στο σπίτι του, ειδικά αν κατοικεί σε άλλη πόλη. Μια ακόμη εισήγηση προς τις μεγάλες εταιρείες είναι η δημιουργία γυμναστηρίων μέσα στα κτήρια των εταιρειών για τους υπαλλήλους, όπου θα μπορούν να γυμνάζονται κατά το μεσημεριανό τους διάλειμμα ή όταν σχολάνουν.

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της παρούσας διατριβής και των συμπερασμάτων που έχουν προκύψει θεωρούμε απαραίτητο να παροτρύνουμε και άλλους ερευνητές να επαναλάβουν το θέμα που έχει εξεταστεί, εμβαθύνοντας ακόμα περισσότερο καλύπτοντας και άλλους εμπλεκόμενους στο θέμα αυτό (π.χ. μάνατζερ). Επίσης, οι έρευνες που θα ακολουθήσουν θα ήταν καλό να γίνουν με ένα μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευτούν περαιτέρω και να είναι πιο αντιπροσωπευτικά. Ακόμη, θα ήταν καλά σε παρόμοιες έρευνες που θα διεξαχθούν να χρησιμοποιούνταν κι άλλα εργαλεία συλλογής δεδομένων, όπως ποιοτικές συνεντεύξεις με εμπλεκόμενα άτομα, ομάδες εστιασμένης συζήτησης (focus groups), ώστε τα αποτελέσματα να καλυφθούν κι άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την υποκίνηση των ιατρικών επισκεπτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Atkinson, R. (1998). *The life story interview*. California: Sage
2. Bell, J. (2005). *Πώς να συντάξετε μια επιστημονική εργασία, Οδηγός ερευνητικής μεθοδολογίας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
3. Belson, W.A. (1986). *Validity in Survey Research*. Aldershot: Gower.
4. Best, J.W. (1970). *Research in Education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
6. Δίκαιος Κ. , Κουτουζής Μ. . Πολύζος Ν. και συν, (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα .
7. Duane, D., & Schultz, P. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York: Macmillan Publishing co. Inc.
8. Ευστράτιος Παπάνης, (2007). *Παιδαγωγική, Ψυχολογική και Κοινωνιολογική Έρευνα* Εκδόσεις Δούκας ABEE, Μυτιλήνη
9. Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M., Carty, J. (1999). *Εξέλιξη του Παιδιού στο Κοινωνικό Περιβάλλον, Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
10. Goodley, D., Lawthom, R., Tindall, C., Tobbell, J., Wetherell, M. (2003). *Methods Booklet 4, Understanding People: Qualitative Methods*. The Open University, Oxford: Alden Press
11. Herson, P., Schwartz, C. (2009). Reliability and Validity. *Library & Information Science Research* 31, pp.73-74.
12. Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press
13. Herson, P., Schwartz, C. (2009). Reliability and Validity. *Library & Information Science Research* 31, pp.73-74.
14. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company, Cleneland
15. Ingham, G. (2007). *Motivate People*. Publisher: Dorling Kindersley Limited
16. Κάντας, Α. (1993) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικου*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

17. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
18. King, N. (1994). “The qualitative research interview” στο *Qualitative Methods in Organizational Research*, C. Cassel και G. Symon, επιμ. Sage, Λονδίνο.
19. Landy, F.J. & Becker W.S. (1987). *Motivation theory reconsidered* In L.Cummings & B. Staw (Eds), *Research in organizational behavior* (Vol. 9).
20. Lawson, R. B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology*. Foundations and Applications. New York, Oxford: Oxford University Press.
21. Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του Management*. Εκδόσεις Παπαζήσης
22. Michael W. Newell ; Marina N. Grashina (November 01, 2003) *The Project Management Question and Answer Book*, Amacom
23. Michaelson, C., (2005) *Meaningful Motivation for Work Motivation*. Theory Academy; Apr2005, Vol. 30 Issue 2, p.235-238, 4p
24. Morisson, K.R.B. (1993). *Planning and Accomplishing School-centred Evaluation*. Norfolk: Peter Francis Publishers.
25. Newell, M.W, Grashina, M.N., (2003) *The Project Management Question and Answer Book*, AMACOM, New York
26. Παπαναστασίου, Κ., Παπαναστασίου, Ε., Κ. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία
27. Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
28. Roger Turner (2007) *Journal of Medical Marketing* Vol. 7, 2 126–135 © 2007 Palgrave Macmillan Ltd
29. Rose, M. (2001) *Recognition for performance: non cash rewards*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
30. Edgar H. Shein (1988) *Process Consultation*. Paperback, Subsequent Edition
31. Shields, J.L. (2005). *The cashless turn in performance and reward management: evidence from the colonies*. Performance and Reward Conference, Manchester Metropolitan University.
32. Smither, R. D. (1994). *The psychology of work and human performance*. United States of America: Harper Collins College Publishers.
33. Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th Ed.)

34. In R.E.Riggio. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
35. Turner, R. (2007). *Journal of Medical Marketing*, Vol. 7, 2 126–135 Palgrave Macmillan Ltd
36. Χατζάτογλου Γ. (1987). *Ψυχολογία σχέσεων εργασίας* Εκδόσεις Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων
37. Ψαρού, Μ., Ζαφειρόπουλος, Κ. (2001). *Επιστημονική έρευνα: Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
38. Wienclaw, R. A. (2009). Reliability. *Research Starters Sociology*, pp. 1-6.
39. Wienclaw, R. A. (2009). Sampling. *Research Starters Sociology*, pp.1-5.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Κατάλογος μελών της κυπριακής ένωσης φαρμακευτικών εταιρειών

A. A. Anthoulis Naturalist Agencies Ltd.

Merckle GmbH

Ratiopharm GmbH

Ratiopharm Spain

A. Papaetis Medical Co. Ltd.

A. Potamitis Medicare Ltd.

Alcon Pharmaceuticals Ltd

Bruel & Kjaer

Cox Pharmaceuticals Ltd

Dr. Grossman AG

Dumex-Alpha

Ferrosan A/S

Hydron Ltd
Midro GbmH
Oasis Medical
Oculus Contact Lens
Scanlan International
Schering AG
Shire Pharmaceuticals

Akis Panayiotou & Son Ltd.

Aventis Behring GmbH
Biotest Pharma GmbH
Bristol Myers Squibb
Chiron Vaccines
Galenica
Gerolymatos

C.A.E. Pharma Co. Ltd.

C. A. Papaellina & Co. Ltd.

Baxter Oncology
Binding Site
Elan
Fresenius
GSK Consumer
ICN Iberica SA
Ipsen Beaufour
Les Laboratoires Servier
N.V. Organon
Rosemont Pharmaceuticals
SciClone
The Mentholatum Co. Ltd

Cazacor Trading Ltd.

C. G. Papaloizou Ltd.

3M Health Care Ltd

3M Pharmaceuticals Pty

AstraZeneca

Ferring Pharmaceuticals

Laboratoires Galderma

Lundbeck H.

Merck Lipha

Recip AB

CDL Pharmaceutical Ltd.

Doms

Kleva (Greece)

Medinova Ltd

Prodotti Formenti SrL

Saprochi

Walmark Trinec Co Lt

Christofides & Papaellinas (Pharmaceuticals) Ltd.

Aventis Pharma (Hoechst Marion Roussel & Rhone Poulenc Rhorer)

Costakis Tsisios & Co. Ltd.

Cusi Labs

E. I. Zarbhis & Co

Elpen Hellas SA

Farmalex SA

Institut de Recherche Biologique Yves Pondroy

Laboratorios Robert SA

Rafarm SA

Walter Ritter

Costas Christodoulou & Co.

Bayer AG

Tropon GmbH

Cyprus Pharmaceutical Organization

Aventis Pharma A E B E

Boehringer Ingelheim Pharma KG

Braun Melsungen

Dr. George Friedrich Henning

Innotech International

Mepha

Miles Labs Ltd

Wyeth

Demetriades & Papaellinas Ltd.

Novartis Pharma Schweiz AG

G. A. Stamatis & Co. Ltd.

F. Hoffmann-La Roche Ltd.

G. C. Papadopoulos & Son Ltd.

Ipsen Ltd

Goldline Pharmaceuticals

Ovelle Ltd

William Ransom

Generica Pharmaceutical Products Ltd.

Novo-Nordisk A/S

Genesis Pharma Cyprus Ltd.

Amgen

Biogen

Cephalon

Chiron Corporation

Intermune

Shire Pharmaceuticals

Geo. Pavlides & Araouzos Ltd.

Pfizer Pharmaceutical

George Petrou Ltd.

Bial Portela & Compania SA

CP Pharmaceuticals

Dentinol

Helsinn Birex

Ivax Pharmaceuticals Inc.

Ivax Pharmaceuticals UK Ltd

L. Serra Pamies

Unigreg Ltd

Uni-Pharma Kleon Tsetis

United Pharmaceuticals

Vifor International - Laboratoire Golaz SA

Georgiou & Nikiforou Ltd.

Besins Iscovesco Labs

Control Europe NV

Industria Farmaceutica Serono SpA

Laboratoires Serono SA

NV Laboratoires Piette Int'l SA

Teva Pharmaceutical Industries Ltd

Wallace Women's Healthcare

Golgi Pharmaceuticals Ltd.

H & D Health & Diet Food Center

Davina

Ortis

Power Health Products

Vitabiotics Ltd

Karpasia Health Products Ltd.

KIPA Pharmacal Ltd.

Alpharma

APR SA

Biocodex SA Labs

Chattem Inc.

Heinrich Mack Nachf

Hela International Ltd

Sofar SRL

TAD Pharma GmbH

TP Health Ltd

K.P. Parpas Enterprises Ltd

Kyropharm Ltd.

Dr. Gerhard Mann Pharma

GA Pharmaceuticals SA

Menarini International SrL

Lavipharm Cyprus Ltd.

Lavipharm SA

Lifepharma Ltd.

Abbott Laboratories Ltd

Biochemie GmbH

Boots Healthcare International

Crookes Healthcare Ltd

DDD Ltd

Drossa Pharm AG

Englehard, Karl

Knoll

Reckitt Benckiser Healthcare

Seven Seas Ltd

UCB SA Pharmaceutical

Louanfarm Trading Ltd.

M. K. Stavrinou Ltd.

Artesan Pharma GmbH

Continental Pharma Inc

Depharm

Desitin Werk Karl Klinke GmbH

Dr. Falk Pharma GmbH & Co

G Streuli & Co AG

Heumann Pharma GmbH

Labatec Pharma SA

Medichemie

Om Pharma SA

Siegfried CMS Ltd

Trenker Laboratories SA

Ursapharm Arzneimittel GmbH

M. S. Jacovides & Co. Ltd.

Algorithm SAL

Chibret - MSD

Delagrang International Labs

Merck & Co Inc

Merck Frosst Canada Inc.

Norgine Ltd

Sanofi Winthrop Ltd.

Sanofi - Synthelabo OTC

Schering-Plough Corporation

Schering-Plough Greece

Searle & Co. Ltd

Synthelabo Labs

Marathon Trading

Ginsana Products

Pharmaton SA

Markides & Vouros Ltd.

Cooper SA

Fresenius

Merck KGaA

Pharmacia

Sartorius

Medcentre K.P. Co. Ltd.

Medilink Pharmaceuticals Ltd.

Alpha Therapeutics Ltd

Bioglan Labs Ltd

Castlemead Healthcare Ltd

Concord Pharmaceuticals Ltd

Crawford Pharmaceuticals

Dermapharm Ltd

Dermik Labs

Eisai Co Ltd

Farillon Ltd

Fujisawa Pharmaceutical Co Ltd

Galen Ltd

Hawgreen Ltd

Intrapharm Ltd

JHC Healthcare Ltd

Lansinoh Labs

Life Force Inc

Life Science Investments

Martindale Group of Companies

Rhodia Organique Fine Ltd

Syntecoll AG

Strakan Ltd

P. N. Panayides & Sons Ltd.

Essex Chemie AG
Orion Pharmaceutica
Scholl

P. T. Hadjigeorgiou Co. Ltd. / Hapan Pharma Ltd

Baxter Healthcare SA
Bial Labs
Bieffe SPA
Clintec Benelux SA
Flarom-Hapan
Fumouze Laboratories
Hexal-Hapan
Pharco Pharma

Phadisco Ltd.

Amersham Health
Eli Lilly
Pfizer
Wyeth

Pharmaceutical Trading Co. Ltd.

Apothekernes Laboratorium
Byk Nederland BV
David Bull Laboratories / Mayne plc
IVEX Pharmaceuticals
Laboratorio Farmacologico Milanese SrL
Merck Generics (UK)
Merck Generique (France)
Norma Chemicals Ltd
Savoy Laboratories (International) Ltd
Wallace MC Ltd

Pharmacare Ltd.

T. C. Christoforou Ltd

Aegis

Bros Ltd

Ebewe

Schulke & Mayr GmbH

The Perick Pharmacal Co. Ltd.

Bouchara Labs

Dr Herbrand KG

E C De Witt & Co Ltd

Newport Pharmaceuticals International Inc

Rowa Ltd

The Star Medicine Importers Co.

Varnavas Hadjipanayis Ltd.

Chiesi Farmaceutici SpA

Cilag Ltd

Dambergis SA

Eastern Pharmaceuticals Ltd

Evans Medical Ltd

Janssen Pharmaceutica

Novartis Consumer Health

Novartis Ophthalmics AG

Pharmax Ltd

Solvay Pharmaceuticals BV

Stiefel Laboratories (UK) Ltd

Tillots Labs

Vetagricra Ltd

Vosimcon Trading Co. Ltd.

Gulf Inject LLC
Medinova
Minerva Pharmaceuticals SA

Xanthos Lyssiotis & Son Ltd.
Allergan
Aventis Pasteur SA

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Έκθεση της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Υγείας για το νομοσχέδιο που τιτλοφορείται «Ο περί Ιατρικών Επισκεπτών Νόμος του 2001»

Παρόντες:

Αντώνης Καράς, πρόεδρος, Θάσος Μιχαηλίδης
Ελένη Θεοχάρους, Κυριάκος Τυρίμος
Ζαχαρίας Ζαχαρίου, Ζαχαρίας Κουλίας

Η Κοινοβουλευτική Επιτροπή Υγείας μελέτησε το πιο πάνω νομοσχέδιο σε πολλές συνεδρίες της που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ Μαρτίου 2001 και Μαΐου 2002. Στα πλαίσια μελέτης του νομοσχεδίου κλήθηκαν και παρευρέθηκαν στην επιτροπή εκπρόσωποι του Υπουργείου Υγείας, του Παγκύπριου Ιατρικού Συλλόγου, του Παγκύπριου Φαρμακευτικού Συλλόγου, του Σωματείου Ιατρικών Επισκεπτών Κύπρου, του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιρειών Κύπρου και του κολεγίου ΚΕΣ.

Σκοπός του νόμου που προτείνεται είναι η νομοθετική ρύθμιση του επαγγέλματος των ιατρικών επισκεπτών. Συγκεκριμένα, με το νομοσχέδιο που προτείνεται προβλέπονται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα:

1. Η σύσταση Συμβουλίου Εγγραφής Ιατρικών Επισκεπτών.

2. Τα απαιτούμενα ακαδημαϊκά προσόντα για την εγγραφή στο Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών, καθώς και οι προϋποθέσεις εγγραφής των εξ επαγγέλματος ιατρικών επισκεπτών.

3. Η χορήγηση ετήσιας άδειας ασκήσεως του επαγγέλματος του ιατρικού επισκέπτη.

4. Η σύσταση πειθαρχικού συμβουλίου και οι προβλεπόμενες ποινές για παράβαση των διατάξεων του προτεινόμενου νόμου.

Οι εκπρόσωποι του Υπουργείου Υγείας δήλωσαν ότι το υπό συζήτηση νομοσχέδιο λαμβάνει υπόψη τις σχετικές οδηγίες της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, ενώ παράλληλα οι πρόνοιές του είναι παρόμοιες με τις πρόνοιες άλλων νόμων που ρυθμίζουν επαγγέλματα για την άσκηση των οποίων απαιτείται επιστημονική κατάρτιση.

Οι εκπρόσωποι του Σωματείου Ιατρικών Επισκεπτών Κύπρου συμφωνούν με το προτεινόμενο νομοσχέδιο, το οποίο είναι εναρμονισμένο με τις σχετικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θέτει ψηλά επίπεδα επαγγελματικής δεοντολογίας και προβλέπει διακίνηση πληροφοριών προς τους λειτουργούς υγείας από προσοντούχα άτομα. Οι ίδιοι εκπρόσωποι δήλωσαν ότι οι αιτητές για εγγραφή στο Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών δεν πρέπει να υποβάλλονται σε εξετάσεις από το συμβούλιο.

Οι εκπρόσωποι του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιρειών Κύπρου δήλωσαν ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες θέτουν αυστηρά κριτήρια στην πρόσληψη ιατρικών επισκεπτών και επιπρόσθετα τους παρέχουν συνεχή επιμόρφωση. Οι ίδιοι εκπρόσωποι δήλωσαν ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες δεν εκπροσωπούνται στο Συμβούλιο Εγγραφής Ιατρικών Επισκεπτών και επιπρόσθετα απαιτείται ενδελεχής μελέτη κατά πόσο το νομοσχέδιο συνάδει με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, ένας μεγάλος αριθμός ιατρικών επισκεπτών που εργοδοτούνται δεν έχει τα ακαδημαϊκά προσόντα που απαιτούνται για εγγραφή στο Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών, αλλά έχουν άλλα συναφή με το επάγγελμα προσόντα.

Οι εκπρόσωποι του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιρειών Κύπρου και του Σωματείου Ιατρικών Επισκεπτών Κύπρου, με επιστολές τους προς τη Βουλή με ημερομηνία 23 Μαρτίου 2001, διατυπώνουν τις ταυτόσημες αποφάσεις των φορέων που εκπροσωπούν και εισηγούνται τη συμμετοχή εκπροσώπου του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Εταιρειών Κύπρου στο Συμβούλιο Εγγραφής Ιατρικών Επισκεπτών, το οποίο πρέπει να έχει την εξουσία να εγγράφει στο Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών άτομα με ακαδημαϊκά προσόντα που θα τυγχάνουν της έγκρισής του.

Οι εκπρόσωποι του Παγκύπριου Ιατρικού Συλλόγου συμφωνούν με τις πρόνοιες του νομοσχεδίου, επισημαίνοντας επίσης ότι θα ήταν προς το καλό του επαγγέλματος να

παρέχεται η δυνατότητα σε περισσότερους δικαιούχους, οι οποίοι είναι κάτοχοι συναφών ακαδημαϊκών τίτλων, να εγγραφούν στο Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών.

Οι εκπρόσωποι του Παγκύπριου Φαρμακευτικού Συλλόγου επισήμαναν ότι το υπό συζήτηση νομοσχέδιο περιέχει πρόνοιες που δεν υπάρχουν σε παρόμοιες νομοθεσίες άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Επιπρόσθετα, οι ίδιοι εκπρόσωποι υποστήριξαν ότι μακροπρόθεσμα η εργοδότηση ιατρικών επισκεπτών με ανώτερα ακαδημαϊκά προσόντα αναμένεται να οδηγήσει στην αύξηση των τιμών των φαρμάκων.

Υπό το φως των πιο πάνω, η Κοινοβουλευτική Επιτροπή Υγείας κάλεσε το Υπουργείο Υγείας να προχωρήσει σε διαβουλεύσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη, ώστε να επιτευχθεί σύγκλιση απόψεων και να ενημερωθεί η Βουλή.

Το υπουργείο, με επιστολή του με ημερομηνία 30 Απριλίου 2002, εισηγείται τα ακόλουθα:

1. Να απαιτείται για εγγραφή στο Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών αναγνώριση του τίτλου σπουδών από το Κυπριακό Συμβούλιο Αναγνώρισης Τίτλων Σπουδών (ΚΥΣΑΤΣ) και οι υποψήφιοι για εγγραφή να έχουν θεωρητική κατάρτιση τουλάχιστον ενός μηνός και πρακτική εξάσκηση διάρκειας έξι μηνών.
2. Να τροποποιηθεί ο ορισμός “ιατρικός επισκέπτης”, για να καθοριστεί με σαφήνεια ο ρόλος του και να προστεθεί ο ορισμός του όρου “ιατρική ενημέρωση”.
3. Να προστεθεί ο ορισμός του όρου “Συμβούλιο Φαρμάκων”.
4. Να προστεθεί η ανάλογη πρόνοια, ώστε ο κάθε ιατρικός επισκέπτης να προωθεί φαρμακευτικά προϊόντα για τα οποία έχει εκδοθεί η σχετική άδεια από το Συμβούλιο Φαρμάκων.

Υπό το φως των πιο πάνω, η Κοινοβουλευτική Επιτροπή Υγείας υιοθετεί τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του υπό αναφορά νομοσχεδίου και ομόφωνα εισηγείται στη Βουλή την ψήφισή του σε νόμο, όπως έχει νομοτεχνικά διαμορφωθεί και αφού ενσωματωθούν σ’ αυτό οι πιο πάνω αναφερόμενες εισηγήσεις του Υπουργείου Υγείας, οι οποίες αποτελούν προϊόν συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών και αφού διαγραφεί η διάταξη με βάση την οποία οι υποψήφιοι για εγγραφή ως ιατρικοί επισκέπτες παρακάθηνται σε εξετάσεις.

ΠΡΟΕΔΡΟΣ.

Υπάρχουν ομιλητές;

Δεν υπάρχουν. Δεύτερη ανάγνωση.

ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ:

Συνοπτικός τίτλος. Άρθρο 1.

Ερμηνεία. Άρθρο 2.
Συμβούλιο εγγραφής ιατρικών επισκεπτών. Άρθρο 3.
Πρώτη συγκρότηση του συμβουλίου. Άρθρο 4.
Έφορος. Άρθρο 5.
Αρμοδιότητες Εφόρου. Άρθρο 6.
Μητρώο Ιατρικών Επισκεπτών. Άρθρο 7.
Προσόντα για εγγραφή. Άρθρο 8.
Αίτηση για εγγραφή. Άρθρο 9.
Άσκηση επαγγέλματος. Άρθρο 10.
Άδεια άσκησης επαγγέλματος. Άρθρο 11.
Υποχρέωση αναγραφής στοιχείων. Άρθρο 12.
Προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων. Άρθρο 13.
Πειθαρχικό συμβούλιο. Άρθρο 14.
Πειθαρχική δίωξη. Άρθρο 15.
Πειθαρχική έρευνα. Άρθρο 16.
Πειθαρχική διαδικασία. Άρθρο 17.
Πειθαρχικές ποινές. Άρθρο 18.
Ποινικά αδικήματα και ποινές. Άρθρο 19.
Έκδοση κανονισμών. Άρθρο 20.
Έναρξη της ισχύος του παρόντος Νόμου. Άρθρο 21.

ΠΡΟΕΔΡΟΣ:

Υπάρχει ένσταση όπως τα άρθρα 1 μέχρι 21 εγκριθούν;
Εφόσον δεν υπάρχει ένσταση, τα άρθρα 1 μέχρι 21 εγκρίνονται.
Τρίτη ανάγνωση.

ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ:

Ο παρών Νόμος θα αναφέρεται ως ο περί Ιατρικών Επισκεπτών Νόμος του 2002.

ΠΡΟΕΔΡΟΣ:

Υπάρχει ένσταση όπως το νομοσχέδιο ψηφιστεί σε νόμο;
(Κτυπά τη σφύρα.)
Εφόσον δεν υπάρχει ένσταση, το νομοσχέδιο ψηφίζεται σε νόμο.

Παράρτημα 3:

Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 (με το 1 να είναι το χαμηλότερο-αρνητικό σημείο και το 5 το ψηλότερο-θετικό), παρακαλώ αξιολογήστε το ερωτηματολόγιο που μόλις συμπληρώσατε.

1. Πόσο κατανοητές είναι οι ερωτήσεις:

A1.....

A2.....

A3.....

A4.....

A5.....

A6.....

A7.....

A8.....

A9.....

A10.....

A11.....

A12.....

A13.....

A14.....
A15.....
A16.....
A17.....
A18.....
A19.....
A20.....
A21.....
A22.....
A23.....
B1.....
B2.....

2. Πόσο σχετικές με τα κίνητρα ιατρικών επισκεπτών είναι
κατά τη γνώμη σας οι ερωτήσεις:

A1.....
A2.....
A3.....
A4.....
A5.....
A6.....
A7.....
A8.....
A9.....
A10.....
A11.....
A12.....
A13.....
A14.....
A15.....
A16.....
A17.....
A18.....

A19.....
A20.....
A21.....
A22.....
A23.....
B1.....
B2.....

3.Χρησιμοποιούνται λέξεις που σας συγχύζουν,
ή άγνωστες λέξεις στις ερωτήσεις:

A1.....
A2.....
A3.....
A4.....
A5.....
A6.....
A7.....
A8.....
A9.....
A10.....
A11.....
A12.....
A13.....
A14.....
A15.....
A16.....
A17.....
A18.....
A19.....
A20.....
A21.....
A22.....
A23.....
B1.....

B2.....

4.Βρίσκετε κάποια από τις πιο κάτω ερωτήσεις ακατάλληλες ,
προσβλητικές ή επαναλαμβανόμενες;

A1.....

A2.....

A3.....

A4.....

A5.....

A6.....

A7.....

A8.....

A9.....

A10.....

A11.....

A12.....

A13.....

A14.....

A15.....

A16.....

A17.....

A18.....

A19.....

A20.....

A21.....

A22.....

A23.....

B1.....

B2.....

5. Βρίσκεται ότι κάποια από τις πιο κάτω ερωτήσεις σας
οδηγεί προς κάποια συγκεκριμένη απάντηση;

A1.....

A2.....

A3.....

A4.....
A5.....
A6.....
A7.....
A8.....
A9.....
A10.....
A11.....
A12.....
A13.....
A14.....
A15.....
A16.....
A17.....
A18.....
A19.....
A20.....
A21.....
A22.....
A23.....
B1.....
B2.....

Παράρτημα 4: Δείγμα του ερωτηματολογίου που έχει χρησιμοποιηθεί

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει ετοιμαστεί από τον κ Χρίστου Χρίστο σε συνεργασία με τον καθ. Δρ Γεώργιο Σαμούτη MD PhD



**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΨΕΩΝ
ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΣΤΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ**

4. Ανώτερο επίπεδο μόρφωσης

Λύκειο/Τεχνική.....	1
Κολλέγιο/Πανεπιστήμιο.....	2
Μεταπτυχιακό.....	3
Διδακτορικό.....	4

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 (με το 1 να είναι το χαμηλότερο-αρνητικό σημείο και το 5 το ψηλότερο-θετικό), αξιολογήστε τα πιο κάτω κίνητρα που εφαρμόζονται στην εργασία σας :

	1	2	3	4	5	Μη εφαρμόσιμο/ μη σχετικό
A1 Είστε ευχαριστημένη/ος γενικά με το σύστημα κινήτρων της εταιρείας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2 Σε ποιο βαθμό σας κινητοποιεί (υποκινεί) το:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1. μηνιαίο μόνους;						
	2. τρίμηνο μόνους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. ετήσιο μόνους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3	Θεωρείτε ικανοποιητικό το ποσοστό του μόνους (επιβράβευσης) που λαμβάνετε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4	Πόσο σας κινητοποιεί το ύψος των οικονομικών απολαβών σας από την εταιρεία (μισθός + μόνους);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5	Πόσο σας κινητοποιεί η επιτυχία στη εργασία σας (επίτευξη των στόχων) ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A6	Πόσο σημαντικό κίνητρο θεωρείται τις ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχους (συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, χρονοκαθορισμένοι) από τον προϊστάμενο / εταιρεία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A7	Πόσο σημαντικό <u>αντικίνητρο</u> θεωρείται τους μη ρεαλιστικούς στόχους όταν τίθενται από τις εταιρείες ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A8	Πόσο σας κινητοποιεί η αίσθηση ότι ανήκετε σε μια ομάδα που βοηθά ο ένας τον άλλο (team spirit) ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A9	Είστε ευχαριστημένη/ος με το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στην εταιρεία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A10	Σε ποίο βαθμό σας κινητοποιεί το κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A11	Πόσο σημαντική είναι στην υποκίνηση σας η στάση και η συμπεριφορά του άμεσα προϊσταμένου απέναντι σας ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A12	Πόσο σας υποκινεί (κινητοποιεί) ο φόβος και η απειλή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A13	Πόσο σας κινητοποιεί η συμμετοχικότητα στην λήψη αποφάσεων (να λαμβάνετε μέρος στις αποφάσεις που αφορούν το αντικείμενό σας);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A14	Πόσο σημαντική για την υποκίνηση σας θεωρείτε την αυτονομία στα καθήκοντα σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A15	Θεωρείται ότι η <u>μη</u> οικονομική έκφραση εκτίμησης της προσφοράς σας (αναγνώριση, εκτίμηση κτλ) από την εταιρεία είναι σημαντική για την κινητοποίηση σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A16	Πόσο σημαντικό κίνητρο θεωρείται τις ευκαιρίες ανέλιξης σας στην εταιρεία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A17	Πόσο σας υποκινεί το να αισθάνεστε υπερήφανος για την εταιρεία που εργάζεστε (από ηθική, επιστημονική άποψη κτλ) ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A18	Σε ποιο βαθμό σας κινητοποιεί η διαβάθμιση κινήτρων ανάλογα με την επίδοση σας (δηλ κλιμακωτή αύξηση των κινήτρων ανάλογα με την επίδοση);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A19	Σε ποιο βαθμό σας κινητοποιεί η ασφάλεια στην εργασία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A20	Πόσο σημαντικό κίνητρο για την εργασία σας θεωρείται ο εργοδότης να διευκολύνει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A21	Σε ποιο βαθμό σας κινητοποιούν οι ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα της ειδικότητάς σου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A22	Σε ποιο βαθμό σας κινητοποιεί η ανάγκη για δημιουργική εργασία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A23	Θεωρείτε ότι κάποια πράγματα στο σύστημα κινήτρων της εταιρείας σας θα μπορούσαν να βελτιωθούν;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. ΑΝΟΙΚΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

B1. Ποιο είναι το πιο σημαντικό κίνητρο στην εταιρείας σας και γιατί ;

B2. Ποιό κίνητρο θα συστήνατε να ενσωματωθεί στην πολιτική κινήτρων της εταιρείας σας και πώς θα συστήνατε αυτό να εφαρμοστεί.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από τον κ. Χρίστο Χρίστου, υπό την επίβλεψη του επιστημονικού σύμβουλου δρ. Γεώργιου Σαμούτη

Ευχαριστούμε Θερμά για τη συνεργασία

Παράρτημα 5:

Οδηγίες συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Η έρευνα πραγματοποιείται ανάμεσα στους ιατρικούς επισκέπτες και μανάτζερς που εργάζονται σε φαρμακευτικές εταιρείες στην Κύπρο.

Το ερωτηματολόγιο αυτό που έχετε στα χέρια σας είναι ανώνυμο και σας παρακαλούμε να το συμπληρώσετε. Αφορά τις απόψεις σας για τα κίνητρα που λαμβάνετε και το αν πραγματικά εξυπηρετούν το σκοπό τους. Δεν χρειάζεται να αναφέρετε το όνομά σας, την εταιρεία για την οποία εργάζεστε ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία, απλώς σημειώστε τις απαντήσεις που σας αντιπροσωπεύουν.

Παρακαλούμε όπως διαβάσετε προσεκτικά και απαντήστε σε **ΟΛΕΣ** τις ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις είναι δομημένες σε ενότητες. Για κάθε μία από τις ερωτήσεις μπορείτε να επιλέξετε **ΜΙΑ** μόνο απάντηση.

Υπεύθυνος φορέας για την έρευνα είναι το **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου** και ειδικότερα το **Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Μονάδων Υγείας.**

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία παρακαλώ επικοινωνήστε στο τηλ.: 99644111, Κος Χρίστος Χρίστου

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας