



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
AGRICULTURAL UNIVERSITY OF ATHENS

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΕΩΡΓΙΑΣ & ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Η διερεύνηση του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας σε πωλητές εταιριών
αγρο-διατροφικού τομέα στην Ελλάδα»**

Ιωάννα Ε. Μανδαράκα

Επιβλέπων: Επικ. Καθηγητής Νταλιάνης Φιλόθεος

Αθήνα, Φεβρουάριος 2020

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Η διερεύνηση του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας σε πωλητές εταιριών
αγρο-διατροφικού τομέα στην Ελλάδα»**

**“The investigation of the Job Characteristics Model in sellers of agri-food
companies in Greece”**

Ιωάννα Ε. Μανδαράκα

Επιβλέπων: Επικ. Καθηγητής Νταλιάνης Φιλόθεος

Επιτροπή Αξιολόγησης: Επικ. Καθηγητής Νταλιάνης Φιλόθεος

Καθηγητής Αρτίκης Παναγιώτης

Ερευνήτρια Παπουτσή Γεωργία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και γενικότερα της φοίτησής μου χρειάστηκε η βοήθεια και η συμπαράσταση πολλών ατόμων.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Επίκουρο Καθηγητή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Μάνατζμεντ στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Νταλιάνη Φιλόθεο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μας προσέφεραν αυτά τα δύο χρόνια καθώς και για τους νέους ορίζοντες που μας άνοιξαν. Επιπλέον να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για τις συνεργασίες καθώς και για τις ευχάριστες και δύσκολες στιγμές που περάσαμε και αντιμετωπίσαμε όλοι μαζί.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους φίλους μου και ιδιαίτερα τον Βογιατζάκη Γιώργο για την απεριόριστη στήριξη, βοήθεια και υπομονή που επέδειξαν, καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησής μου και ιδιαίτερα των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου.

Αθήνα, 2020

Μανδαράκα Ιωάννα

Πίνακας περιεχομένων

Ευρετήριο εικόνων	4
Ευρετήριο πινάκων	4
Περίληψη	5
Abstract	6
1ο Κεφάλαιο	7
Εισαγωγή	7
2ο Κεφάλαιο	9
Θεωρητική Επισκόπηση.....	9
2.1 Εισαγωγή	9
2.2 Ορισμός παρακίνησης	9
2.3 Διαδικασία παρακίνησης.....	11
2.4 Μορφές Παρακίνησης	12
2.4.1 Εσωτερική Παρακίνηση	12
2.4.2 Εξωτερική Παρακίνηση.....	13
2.5 Ικανοποίηση εργαζομένων	13
2.6 Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας	14
2.6.1 Πρώτες μελέτες	15
2.6.2 Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας	17
2.6.2.1 Οι κύριες διαστάσεις του μοντέλου	19
i. Ποικιλία δεξιοτήτων	19
ii. Ταυτότητα καθηκόντων.....	20
iii. Σημασία καθηκόντων	20
iv. Αυτονομία	20
v. Ανατροφοδότηση	21
2.6.3 Η εξέλιξη του μοντέλου	22
2.7 Συσχετισμός Μοντέλου με τους πωλητές αγρο-διατροφικού κλάδου	24
3ο Κεφάλαιο	26
Μεθοδολογία	26
3.1 Εισαγωγή	26
3.2 Ποιοτική έρευνα.....	26
4ο Κεφάλαιο	28
Αποτελέσματα - Αναλύσεις	28
4.1 Εισαγωγή	28
4.2 Ποικιλία δεξιοτήτων.....	29

«Η διερεύνηση του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας σε πωλητές εταιριών αγρο-διατροφικού τομέα στην Ελλάδα»

4.3 Σημασία καθηκόντων	31
4.4 Ταυτότητα καθηκόντων	33
4.5 Αυτονομία.....	35
4.6 Ανατροφοδότηση	37
4.7 Ικανοποίηση εργαζομένου.....	38
5ο Κεφάλαιο	41
Συμπεράσματα.....	41
5.1 Γενικά.....	41
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	41
5.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	42
5.4 Πρακτικές διαστάσεις.....	43
Βιβλιογραφία	44
Παράρτημα	47

Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Διαδικασία Παρακίνησης	11
Εικόνα 2: Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας	18
Εικόνα 3: Η εξέλιξη του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας	23

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία συνεντευξιζόμενων	28
Πίνακας 2: Χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων	29
Πίνακας 3: Σημαντικότητα Εργασίας	31
Πίνακας 4: Ταυτότητα Καθηκόντων.....	33
Πίνακας 5: Βαθμός Αυτονομίας.....	35
Πίνακας 6: Ανατροφοδότηση.....	37
Πίνακας 7: Ικανοποίηση εργαζομένου.....	38
Πίνακας 8: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων.....	40

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στρέψη της προσοχής στο Ανθρώπινο Δυναμικό των εταιριών, τόσο από τους Επιστήμονες, όσο και από τις εκάστοτε διευθύνσεις των επιχειρήσεων ή οργανισμών, αφού αποτελεί έναν από τους πιο καίριους παράγοντες για την ολοκλήρωση των στόχων της. Για τον λόγο αυτό, οι συνθήκες, ο τρόπος δράσης και ο σχεδιασμός της εργασίας, αποτελούν παραμέτρους που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται, σε θεωρητικό επίπεδο η έννοια της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και οι διαστάσεις των χαρακτηριστικών εργασίας βάσει των Hackman and Oldham (1976). Μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, που διεξήχθησαν σε δέκα πωλητές – γεωπόνους, ερευνάται αν υπάρχει συσχέτιση του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας με την παρακίνηση στον κλάδο αυτόν. Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα για μερική συσχέτιση του Μοντέλου με την παρακίνηση και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των πωλητών.

Επιστημονικό Πεδίο: Ανθρώπινο Δυναμικό

Λέξεις κλειδιά: Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας, παρακίνηση, ικανοποίηση, εργαζόμενος, εταιρεία, κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, διαστάσεις

Abstract

In recent years, there has been a focus on Human Resources, both from Scientists and business or organization management, as it is one of the most important factors in accomplishing its goals. For this reason, the working conditions, the mode of action and the planning of the work are parameters that play a key role in employee motivation and satisfaction. The present study examines, in theory, the concept of workplace motivation and the dimensions of job characteristics according to Hackman and Oldham (1976). Through personal interviews, conducted on ten agronomists, we investigate whether there is a correlation between the Job Characteristics Model with motivation in Agriculture field. The results of the research led to the conclusion that the Model is partially correlated with the motivation and thus the satisfaction of the sellers.

Scientific Field: Human Resources

Key Words: Job Characteristics Model, abetment, satisfaction, employee, company, critical psychological states, dimensions

1ο Κεφάλαιο

Εισαγωγή

Σήμερα, ο κάθε εργαζόμενος πέρα από τον οικονομικό παράγοντα, εστιάζει και στην ποιότητα της εργασιακής του ζωής, το καλό κλίμα, το ελκυστικό αντικείμενο των καθηκόντων του και τον τρόπο δράσης. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους, θεωρώντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μέσο για να καταφέρει να πετύχει τους προσδοκώμενους στόχους, καταβάλουν προσπάθειες για την κάλυψη των προσωπικών (επαγγελματικής φύσεως) αναγκών των εργαζομένων. Αυτό, θα οδηγήσει στην εξασφάλιση της ικανοποίησής τους, άρα και στην αυξημένη απόδοση αυτών και κατ' επέκταση στις επιτυχίες της ίδιας της επιχείρησης. Ποια είναι όμως αυτά τα χαρακτηριστικά που δίνουν κίνητρο στους εργαζομένους να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια και ζήλο για την εργασία τους; Τα χαρακτηριστικά αυτά παρακινούν τους εργαζόμενους πωλητές για να φέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα;

Τα ερωτήματα αυτά ήταν η αφετηρία για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης, που στόχο έχει να διερευνήσει το κατά πόσο το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (Hackman & Oldham, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976), σχετίζεται με την παρακίνηση των πωλητών του αγρο-διατροφικού κλάδου.

Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, πραγματοποιήθηκε ανάλυση και έρευνα, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, συλλέγοντας αντίστοιχα δευτερογενή και πρωτογενή στοιχεία.

Έτσι λοιπόν, το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας ξεκινάει με την παράθεση και ανάλυση του ορισμού της παρακίνησης και της ικανοποίησης στον επαγγελματικό χώρο, εξηγεί τη διαδικασία που ακολουθεί και παρουσιάζει τις επικρατέστερες μορφές παρακίνησης. Στη συνέχεια του ίδιου κεφαλαίου, παρουσιάζεται το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας, όπως αυτό εξελισσόταν με χρονολογική σειρά, από τις πρώτες μελέτες μέχρι την τελευταία του εκδοχή, την επέκταση του Μοντέλου. Η συγκεκριμένη εργασία ολοκληρώθηκε πάνω στο θεωρητικό υπόβαθρο του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας, όπως αυτό διατυπώθηκε από τους Hackman & Oldham το 1976 και ως εκ τούτου, οι πέντε διαστάσεις που συναντάμε στο κεφάλαιο αυτό αφορούν το εν λόγω Μοντέλο (Hackman & Oldham, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976).

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφεται η διαδικασία με την οποία ολοκληρώθηκε η ποιοτική έρευνα και συνεπώς η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

Ακολουθεί το κεφάλαιο τέσσερα, όπου παρουσιάζονται και αναλύονται όλα τα αποτελέσματα που εξήχθησαν. Ο πίνακας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της συγκεκριμένης έρευνας, αλλά και τα γραφήματα που παρουσιάζουν τον βαθμό έντασης της κάθε διάστασης στην εργασιακή καθημερινότητα των πωλητών – γεωπόνων, μας βοήθησε να οδηγηθούμε στα τελικά συμπεράσματα, που παρατίθενται στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της μελέτης αυτής.

Στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων, θα δούμε ότι για τους πωλητές του αγρο-διατροφικού τομέα, το Μοντέλο δεν συνδέεται πλήρως με την παρακίνηση. Ωστόσο, υπήρχαν περιοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται ακολούθως στο κεφάλαιο και για το λόγο αυτό διατυπώθηκαν προτάσεις μελλοντικής έρευνας, αλλά και πρακτικές που θα μπορούσε η εξεταζόμενη επιχείρηση να υιοθετήσει.

2ο Κεφάλαιο

Θεωρητική Επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Από τα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα, οι Επιστήμονες ανάλυσης συμπεριφοράς, έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στη διάνθηση και τα κίνητρα της εργασίας σε μία οργάνωση (εταιρία, σχολείο, ομάδα κτλ.). Ως εκ τούτου, από τον 20^ο αιώνα και μέχρι σήμερα, έχει δημιουργηθεί πληθώρα βιβλιογραφίας σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, μαθητών κτλ. Οι συνέπειες των εκάστοτε συνθηκών εργασίας, τρόπου εργασίας και γενικότερα σχεδιασμού εργασίας, είναι πλέον γνωστές και υποστηρίζεται μαζικά ότι παίζουν σπουδαίο ρόλο στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.2 Ορισμός παρακίνησης

Στόχος κάθε οργανισμού – επιχείρησης είναι να έχει μία συνεχόμενη ανοδική πορεία, να αποκτά όλο και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, αποφέροντας όλο και περισσότερα κέρδη, ενώ παράλληλα διευρύνει το όνομα και τη φήμη της. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, συμβάλλει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε εταιρείας. Οι υπάλληλοι, για τη συμβολή τους στην επιτυχία της εταιρίας που εργάζονται, πρέπει να έχουν ενεργό και δυναμικό ρόλο. Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στην υποκίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων της. Είναι αναγκαίο η κάθε εταιρεία ή οργανισμός, να φέρει κοντά τους στόχους της επιχείρησης με τους προσωπικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου. Με τον τρόπο αυτό, επωφελούνται και οι δύο πλευρές, αφού ο υπάλληλος είναι προσωπικά ικανοποιημένος και μπορεί να αποδώσει καλύτερα στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Για να το καταφέρει αυτό μία εταιρεία, πρέπει να εφαρμόσει και να ακολουθήσει τη μέθοδο της παρακίνησης.

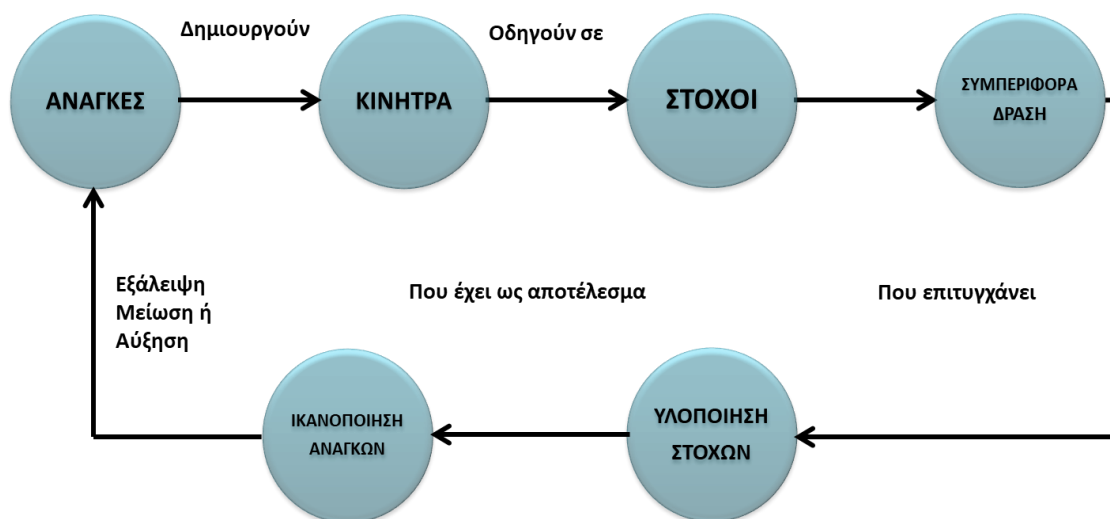
Τι είναι όμως η παρακίνηση; Η παρακίνηση προέρχεται από τη λέξη «*movere*» στα λατινικά, που ερμηνεύεται ως «κινώ» και στη συνέχεια εξελίχθηκε στη λέξη «*motivation*» στα αγγλικά (Χυτήρης, 2006). Για την πιο λεπτομερή ερμηνεία της έννοιας «παρακίνηση», έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλοί διαφορετικοί ορισμοί. Η παρακίνηση ορίστηκε από τους Campbell και Pritchard (Campbell & Pritchard, 1976) ως

η πρόκληση κινητοποίησης της συμπεριφοράς ενός ατόμου, δηλαδή η έναρξη της συμπεριφοράς, η ένταση της συμπεριφοράς, η επιμονή, η κατεύθυνση, που οφείλονται από ορισμένες ψυχολογικές διαδικασίες. Τον ίδιο ορισμό απέδωσε και ο Pinder (Pinder, 1984). Ακολούθησε το 1991, η διατύπωση του ορισμού της παρακίνησης με μία πιο ενδόμυχη οπτική, από τον Baron (1991), όπου παρουσιάζει την παρακίνηση σαν μία διαδικασία που προέρχεται εσωτερικά του κάθε ατόμου και σε συνδυασμό με τους ορισμένους στόχους του, καθοδηγούν και ενεργοποιούν τη συμπεριφορά. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Jones (1994), παρομοίως με τους τελευταίους περιγράφει την έννοια της παρακίνησης σαν μια διαδικασία που αποτελείται από τα στάδια: αρχή, ενεργοποίηση, κατεύθυνση και τέλος, ενώ παράλληλα αυτής της διαδικασίας γίνεται έλεγχος των αντιδράσεων του ατόμου. Το ίδιο έτος ο Higgins (1994) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση αποτελεί μία δύναμη που προέρχεται εσωτερικά των ανθρώπων και ικανοποιεί τα θέλω και τις ανάγκες τους, ενώ ο Kreitner (1995) πιστεύει ότι η παρακίνηση είναι μία έννοια που δίνει στη συμπεριφορά έναν σκοπό. Στο ίδιο μοτίβο παρέμειναν και διατύπωσαν τον ορισμό της παρακίνησης οι Erven & Milligan (2000), όπου και αυτοί συμφωνούν ότι είναι μία δύναμη προερχόμενη εσωτερικά του κάθε ατόμου και αναλόγως ασκεί επιρροή στην συμπεριφορική καθοδήγησή τους. Όσον αφορά την οπτική γωνία ελλήνων ακαδημαϊκών, η παρακίνηση ορίστηκε από τον Μπουραντά (2002), ως μία δύναμη που ωθεί εκ των έσω τον άνθρωπο να συμπεριφερθεί με τρόπο τέτοιο, με τον οποίο θα καταφέρει να επιτύξει τους στόχους του και ως εκ τούτου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, ενώ ο Χυτήρης (2006) εξέλιξε τον ορισμό μετά από τέσσερα χρόνια, διατυπώνοντας πως η παρακίνηση δομείται από όλες εκείνες τις κινήσεις και τις ενέργειες που πραγματοποιούνται από τη Διεύθυνση της κάθε εταιρίας ή οργανισμού, με σκοπό να διατηρούν ικανοποιημένο τον υπάλληλο και εκείνος με τη σειρά τους να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο και επιθυμητό τρόπο. Τέλος, η πιο πρόσφατη απόδοση του ορισμού δίνεται από τους Robbins και Judge (2007), ως η διαδικασία όπου τα άτομα βιώνουν τα στάδια της έντασης, της κατεύθυνσης και της επιμονής προς έναν ορισμένο στόχο.

Κατόπιν των ανωτέρω ορισμών, προκύπτει ότι η παρακίνηση αποτελεί μία δύναμη που προέρχεται εσωτερικά των ατόμων και ονομάζεται κίνητρο. Το κίνητρο προκαλεί στους ανθρώπους θέληση να επιτύχουν τους στόχους τους και να αποδώσουν πιο αποτελεσματικά σε ό, τι καταπιάνονται, ωθώντας τους, με τη επιθυμητή συμπεριφορά, προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση που έχουν θέσει ως στόχο.

2.3 Διαδικασία παρακίνησης

Οι προσωπικές και οι εργασιακές εμπειρίες, οι φιλοδοξίες, οι ανάγκες του κάθε ατόμου, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, είναι μερικές από τις πολλές μεταβλητές από τις οποίες δομείται και επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπου (Χυτήρης, 2001) και η αλληλεπίδραση όλων αυτών αποτελούν τη διαδικασία της παρακίνησης, όπως απλουστευμένα αποτυπώνεται στην Εικόνα 1. Η ρίζα της διαδικασίας αυτής είναι η ύπαρξη αναγκών του ατόμου είτε συνειδητά, είτε υποσυνείδητα, αφού η ανάγκη είναι εκείνη που θα δημιουργήσει το κίνητρο που θα ωθήσει τον άνθρωπο σε συγκεκριμένες πράξεις και συμπεριφορές με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ή που του έχουν τεθεί και την σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 2002).



Εικόνα 1: Διαδικασία Παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η παρακίνηση είναι μία δύναμη που προέρχεται εσωτερικά. Ως εκ τούτου, είναι πολύπλοκο να αναλυθεί ξεχωριστά για κάθε άνθρωπο. Οι συνθήκες, το περιβάλλον, τα κίνητρα, οι στόχοι, η συμπεριφορά, οι ανάγκες και η ικανοποίηση αυτών διαφέρουν σημαντικά από άνθρωπο σε άνθρωπο. Τέλος, είναι πιθανό οι ανάγκες ενός ατόμου να συγκρούονται μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2002).

2.4 Μορφές Παρακίνησης

Βάσει των παραπάνω ορισμών, η παρακίνηση αποτελεί την κατάσταση εκείνη που θέτει το άτομο σε δράση προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Τα κίνητρα μπορεί να προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες (Χυτήρης,2006), ή εσωτερικούς (Baron,1991). Παρακάτω, θα εξεταστεί τόσο η περίπτωση της εσωτερικής όσο και η περίπτωση της εξωτερικής παρακίνησης.

2.4.1 Εσωτερική Παρακίνηση

Η ικανοποίηση, η αυτοεκτίμηση, το ενδιαφέρον, η απόλαυση, η πρόκληση που επιδιώκουν τα άτομα στον χώρο που εργάζονται, αναφέρεται ως εσωτερική παρακίνηση (Amabile, 1993). Ο Vallerand (1997), χώρισε την εσωτερική παρακίνηση σε 3 κατηγορίες: την εσωτερική παρακίνηση για α) γνώση, β) επίτευξη και γ) συναίσθημα. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο είδος, η γνώση, αναφέρεται στο ότι ένας εργαζόμενος μαθαίνει διαρκώς νέα πράγματα και εμπλουτίζει τις γνώσεις του, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιακών του καθηκόντων. Το δεύτερο είδος, η επίτευξη, εστιάζει στην ικανοποίηση του ατόμου, όταν ολοκληρώσει μία εργασία. Το τρίτο είδος, αναφέρεται στο ότι ένας εργαζόμενος, εκτελεί ένα καθήκον λόγω του ότι το προκαλεί μέσα του συναισθήματα. Λίγα χρόνια αργότερα, οι Ryan και Deci (2000) υποστήριξαν ότι οι ενέργειες των ατόμων γίνονται με σκοπό την προσωπική τους ικανοποίηση και διασκέδαση, αλλά και βάσει προκλήσεων και κινήτρων ή και σκεπτόμενοι τη λήψη κάποιας επιβράβευσης. Κατά τους Deci, Koestner και Ryan (2001), η εσωτερική παρακίνηση ξεκινά όταν ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει ένα ενδιαφέρον καθήκον για εκείνον και το να το φέρουν επιτυχώς εις πέρας, θα τους φέρει προσωπική ικανοποίηση.

Σχετικά πρόσφατα, η Ariani (2013) αναφέρει πως η εσωτερική παρακίνηση αποτελεί μία τάση του ατόμου για εξερεύνηση και επιδεξιότητα, τα οποία θα τον γεμίσουν εσωτερικά με ζωντάνια και ικανοποίηση. Μετά το πέρας της μελέτης που έκανε σε φοιτητές, συμπέρανε ότι τα κίνητρα του ανθρώπου που πηγάζουν από μέσα του και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του, έχουν να κάνουν με το πόσο σταθερός είναι συναισθηματικά, πόσο εξωστρεφής, πόσο ανοιχτός και δεκτικός είναι σε νέες εμπειρίες και το πόσο καλή σχέση έχει με την αυτό-αξιολόγηση.

Σημαντικοί επιπλέον παράμετροι, που ωθούν ένα άτομο να παρακινηθεί εσωτερικά, είναι το ελεύθερο για ανάληψη πρωτοβουλιών, ο έλεγχος των επιλογών του, η

εργασιακή ικανοποίηση, η εκτίμηση από τους συνεργάτες του και η αναγνώριση από τους ανωτέρους του, η ικανότητα να εργαστεί σε ομαδικό περιβάλλον, η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, αλλά και το αίσθημα εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

2.4.2 Εξωτερική Παρακίνηση

Βάσει των Deci και Ryan (1985), η εξωτερική παρακίνηση διατυπώνεται ως τέσσερις διαφορετικοί τύποι συμπεριφορών/στάσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος τύπος αφορά την εξωτερική παρακίνηση που προέρχεται από κάποια υλική επιβράβευση, ο δεύτερος τύπος αφορά την αναγνώριση που θα λάβει και τον παρακινεί να ολοκληρώσει την εργασία με επιτυχία, ο τρίτος τύπος είναι η συμπεριφορά και στάση εκείνη που διαμορφώνεται μπροστά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και καταστάσεις και τέλος, ο τέταρτος τύπος είναι το άγχος που δημιουργείται εσωτερικά του ατόμου και του προκαλεί μία πίεση στο να ολοκληρώσει το καθήκον του. Η Amabile (1993), δηλώνει ως εξωτερική παρακίνηση, την ανάθεση εργασίας σε έναν υπάλληλο από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, και η ολοκλήρωσή της γίνεται για την επίτευξη ενός στόχου πέρα από τον ίδιο. Αργότερα, οι Ryan και Deci (2000), ορίζουν την εξωτερική παρακίνηση, ως την κλίση του εργαζομένου να επιτελεί κάποιες εργασίες ώστε να απολάβει υλικές ή ηθικές επιβραβεύσεις.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι στα εξωτερικά κίνητρα, ασκείται επιρροή από εξωτερικούς παράγοντες, όπως κοινωνικές πιέσεις και απαιτήσεις, ενώ αντίθετα τα εσωτερικά επηρεάζονται από τα συναισθήματα (Lawrence & Jordan, 2009).

2.5 Ικανοποίηση εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, για να επιτύχει μία επιχείρηση τους στόχους της, βασικός παράγοντας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό αυτής και πιο συγκεκριμένα ο βαθμός ικανοποίησης και παρακίνησής τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται και επιδρά στην παρακίνηση των ατόμων. Συγκεκριμένα, ο Locke (1976), όρισε την ικανοποίηση των εργαζομένων ως την θετική διάθεση και ανταπόκριση του υπαλλήλου προς τα εργασιακά του καθήκοντα, με την προϋπόθεση ότι υλοποιούνται οι επαγγελματικές αξίες και προϋποθέσεις του. Αυτές είναι η αναγνώριση και η ανταμοιβή της καλής απόδοσης, καλό κλίμα και συνθήκες, διασφάλιση για μονιμότητα της θέσης του, αυτονομία, αίσθηση ευθύνης, ελευθερία ή συμμετοχή στη

λήψη αποφάσεων, σωστή εποπτεία και καθοδήγηση από τους ανωτέρους και τέλος να αποτελεί πρόκληση η εργασία για το άτομο (Κάντας, 1998).

Κατά τους Herzberg, Mausner και Snyderman (1959), η θετική στάση και ανταπόκριση του εργαζομένου προς τα καθήκοντά του, η οποία είναι και αυτή που τον καθιστά ικανοποιημένο, συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως αναγνώριση, αίσθημα ευθύνης, ευκαιρίες ανέλιξης και επίτευξη στόχων. Αντίστοιχα, η αρνητική στάση του ατόμου, που κατ' επέκταση τον καθιστά δυσαρεστημένο, έχουν να κάνουν με την διοίκηση της επιχείρησης και της συνθήκες εργασίας.

Για τους Warr (1987) και Landy (1989) η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν είναι σταθερός παράγοντας. Συγκεκριμένα, ο Landy παραλληλίζει την ικανοποίηση με τη λύπη και τη χαρά, αφού και στις δύο περιπτώσεις, το νευρικό σύστημα λαμβάνει μέρος. Ο Warr παρομοιάζει την εργασιακή ικανοποίηση με τις βιταμίνες. Ισχυρίζεται ότι μία δόση σταθερή βιταμινών είναι απαραίτητη, αλλά η μερική ή ολοκληρωτική έλλειψη θα οδηγήσει σε πρόβλημα. Το ίδιο συμβαίνει και με την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Συνεπώς, απόλυτη ικανοποίηση του ατόμου είναι κάτι ανέφικτο, αλλά ακόμα και αν υπάρξει, σύντομα θα αναστραφεί. Τέλος, χωρίζει την ικανοποίηση σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική προέρχεται από τον βαθμό αυτονομίας, το αίσθημα ευθύνης, την ποικιλία των καθηκόντων και τον τρόπο διεξαγωγής και ολοκλήρωσης αυτών. Η εξωτερική ικανοποίηση, προέρχεται από τις εργασιακές συνθήκες, όπως αμοιβή, ωράριο, διαπροσωπικές σχέσεις κτλ. (Warr, 1987).

2.6 Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας

Τα στοιχεία εκείνα που ακούν επιρροή στην ικανοποίηση των ατόμων στον χώρο εργασίας τους, είναι αυτά που οι ερευνητές έχουν βάλει στο μικροσκόπιο των μελετών τους τα τελευταία είκοσι χρόνια. Τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1970, ένα κομμάτι των μελετών αυτών, εστίασε στα χαρακτηριστικά εργασίας που θεωρείτο ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση. Το γεγονός ότι οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στον τομέα αυτόν, είχε σαν αποτέλεσμα σιγά σιγά να αναπτυχθεί το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας. Με χαρακτηριστικά εργασίας, μελετάται η σχέση εργασία-άτομο, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα τροποποίησης ορισμένων από αυτών, με σκοπό της αύξηση της ικανοποίησης τους εργαζομένου (Miller, 1977).

2.6.1 Πρώτες μελέτες

Οι Lawler & Hall (1970), σε ένα δείγμα 291 επιστημόνων, μελέτησαν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της εργασίας τους και το πόσο ικανοποιημένοι είναι. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, συμπέραναν, ότι ο βαθμός ικανοποίησης μεταβαλλόταν ανάλογα με το ποσοστό ελέγχου που είχε ο καθένας στην εργασία του, αλλά και με το πόσο σχετικές είναι οι ικανότητες του ατόμου, με το αντικείμενο εργασίας του.

Οι Hackman & Lawler (1971), συνέχισαν την έρευνα αυτή αναλύοντάς την πιο βαθιά. Διαπίστωσαν, ότι τα άτομα που έχουν ισχυρή ανάγκη για εξέλιξη, επηρεάζονται αρκετά, από κάποια από τα χαρακτηριστικά εργασίας. Η ανάγκη αυτή για εξέλιξη, ερμηνεύεται ως δημιουργικότητα, εξέλιξη, πρόκληση και προσωπική ανάπτυξη. Οι Hackman & Lawler (1971) εξέτασαν την επιρροή έξι χαρακτηριστικών εργασίας σε μία ομάδα 208 εργαζομένων και 62 επιθεωρητών, μίας εταιρείας τηλεφωνικών υπηρεσιών. Τα έξι αυτά χαρακτηριστικά που μελετήθηκαν ήταν η αυτονομία, η ποικιλία, η ταυτότητα της εργασίας, η ανατροφοδότηση, η αντιμετώπιση των ατόμων του ίδιου περιβάλλοντος και οι ευκαιρίες φιλίας στον χώρο αυτό. Τα τέσσερα από τα έξι χαρακτηριστικά: η ποικιλία, η αυτονομία, η ταυτότητα της εργασίας και η ανατροφοδότηση, διαπιστώθηκε ότι αποτελούν τις κύριες διαστάσεις που ασκούν εξαιρετική επιρροή στην ικανοποίηση του ατόμου. Τα υπόλοιπα δύο χαρακτηριστικά, που είναι ενασχόληση με τα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος και οι ευκαιρίες φιλίας μέσα σε αυτό, διαπιστώθηκε ότι δεν είχαν κάποια ιδιαίτερη συσχέτιση με τα επίπεδα ικανοποίησης του εργαζομένου. Αξιοσημείωτο, αποτελεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι με μέτρια ανάγκη για εξέλιξη, είχαν την τάση να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, αν αισθάνονταν ότι η εργασία τους χαρακτηρίζονταν σε μεγάλο βαθμό από τις τέσσερις κύριες διαστάσεις.

Επιπροσθέτως, τρία ακόμα βασικά χαρακτηριστικά εργασίας προσδιορίστηκαν από τον Hackman & Lawler, τα οποία είναι αναγκαία για τον συσχετισμό της επίτευξης των οργανωτικών στόχων με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: η ευθύνη, η σημασία και η γνώση των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά αυτά δηλώνουν ότι η εργασία οφείλει: α) να δίνει την δυνατότητα στον υπάλληλο να νιώθει υπεύθυνος για ένα αξιόλογο μέρος του συνολικού έργου, β) να κάνει γνωστά τα αποτελέσματα που φέρνει η εργασία τους, τα οποία είναι σημαντικά ή χαρακτηρίζονται ως αξιόλογα και γ) να ανατροφοδοτεί τον εργαζόμενο όσον

αφορά την απόδοσή του και τα αποτελέσματα που φέρει αυτή (Hackman & Lawler, 1971).

Η έρευνα των Hackman & Lawler, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση ανάμεσα στο πως αντιλαμβάνεται το άτομο τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά εργασίας και στην ικανοποίησή του. Οι εργαζόμενοι, εκείνοι με μεγάλη ανάγκη για εξέλιξη, παρουσίασαν ακόμα πιο δυνατές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών διαστάσεων εργασίας, με την ικανοποίηση και γενικότερα τα συναισθήματα που προκαλούνται στην εργασία.

Ο Wanous (1974) ανέλυσε τις διαφορές που υπάρχουν σε κάθε εργαζόμενο, οι οποίες είναι αυτές που ασκούν επιρροή στις αντιδράσεις των ίδιων προς τα χαρακτηριστικά εργασίας. Μελέτησε συγκεκριμένα, τις αντιλήψεις των υπαλλήλων όσον αφορά τις τέσσερις κύριες διαστάσεις χαρακτηριστικών εργασίας και την συσχέτισή τους με τις παραμέτρους: αστική και αγροτική προέλευση, ισχυρή ή αδύναμη πίστη για την ηθική της εργασίας και τέλος, υψηλή ή χαμηλή αντοχή για υψηλών απαιτήσεων ανάγκες. Η ανάγκη για εξέλιξη, προέκυψε ότι είναι ο πιο καλός συντονιστής για τα χαρακτηριστικά εργασίας, την ικανοποίηση των ατόμων και τη σχέση αυτών. Συνεπώς, μπορεί μία εργασία να χαρακτηρίζεται απόλυτα από τις τέσσερις κύριες διαστάσεις, αλλά ο υπάλληλος να μην είναι ικανοποιημένος, λόγω του ότι δεν έχει σε ικανοποιητικό βαθμό αντοχή για ανάπτυξη.

Οι Stone & Porter (1975) πραγματοποίησαν μία μελέτη σε 605 εργαζομένους σε εταιρίες τηλεφωνικών υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι αυτοί χωρίστηκαν σε 16 κατηγορίες βάσει του επαγγελματικού τους τίτλου. Το αντικείμενο της μελέτης αυτής, ήταν η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον τίτλο εργασίας, την ικανοποίηση του εργαζομένου και τα χαρακτηριστικά εργασίας. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, μελετήθηκαν οκτώ χαρακτηριστικά εργασίας: αυτονομία, ταυτότητα εργασίας, ανατροφοδότηση, συνεργασία με άλλους, ευκαιρίες φιλίας και δύο ξεχωριστές εκδοχές της εργασίας. Ο επαγγελματικός τίτλος φάνηκε να ασκεί εξουσία στις συμπεριφορές των ατόμων. Συνεπώς, οι διαφορές που εντοπίζονται στις συμπεριφορές, όπως είναι η ικανοποίηση, είναι δυνατό να προβλεφθούν αν γίνει κατηγοριοποίηση των εργαζομένων βάσει του επαγγελματικού τους τίτλου.

2.6.2 Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας

Οι Hackman & Oldham (1976), λίγα χρόνια αργότερα, βασιζόμενοι στις τέσσερις διαστάσεις της προηγούμενης έρευνας των Hackman & Lawler το 1971, πρότειναν ένα νέο μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (Εικόνα 2). Στο νέο αυτό μοντέλο, έγινε προσθήκη μίας πέμπτης διάστασης, αυτή της σημασίας. Την έννοια της σημασίας την όρισαν, ως το κατά πόσο μία εργασία επιδρά στην εργασία ή την ζωή των ανθρώπων γύρω από το άτομο, είτε αυτοί βρίσκονται στην ίδια οργάνωση – επιχείρηση, είτε βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου.

Στο μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας, οι κύριες διαστάσεις, που θα αναφερθούν παρακάτω αναλυτικά, αποτελούν τις παραμέτρους που θα καθορίσουν ποιά από τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, επιδιώκονται για να γίνει προσέγγιση των εργασιακών και προσωπικών αποτελεσμάτων των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Οι τρεις πρώτες παράμετροι, δηλαδή, η ποικιλία, η εργασιακή ταυτότητα και η σημαντικότητα της εργασίας, οδηγούν τον εργαζόμενο να νιώσει την σημασία της εργασίας. Ο τέταρτος παράγοντας, η αυτονομία του εργαζόμενου, οδηγεί τον υπάλληλο να νιώσει το αίσθημα ευθύνης όσον αφορά τα αποτελέσματα που προέρχονται από την εργασία του και το πέμπτο, η ανατροφοδότηση, καθιστά τον εργαζόμενο ενήμερο για την πορεία και τα αποτελέσματα που έφερε (Hackman & Oldham, 1976).

Οι προαναφερθείσες τρεις κρίσιμες ψυχολογικές παράμετροι, είναι αναγκαίο να υπάρχουν, έτσι ώστε να επιτευχθούν θετικά επαγγελματικά αλλά και προσωπικά αποτελέσματα, όπως καθορίζει το μοντέλο. Αυτός είναι και ο κορμός του μοντέλου. Οι υπάλληλοι μιας εταιρίας οφείλουν αλλά και δικαιούνται να είναι ενήμεροι για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, έτσι ώστε να χαρούν ή να δυσαρεστηθούν αναλόγως. Πρέπει να νιώθουν ευθύνη για τα αποτελέσματα που οι ίδιοι έφεραν. Δεν έχουν την δυνατότητα να αντιληφθούν την ποιότητα της εργασίας τους όταν αυτή εξαρτάται από παράγοντες εξωτερικούς, δηλαδή πέρα από τη δική τους απόδοση. Είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως κάτι σημαντικό και με νόημα και όχι ως κάτι ασήμαντο. Όταν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του ως κάτι σημαντικό, τότε δημιουργείται αυτομάτως η ευκαιρία στον ίδιο να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες και τα ταλέντα του για να φέρει καλό αποτέλεσμα.

Έτσι λοιπόν, τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, οι Hackman & Oldham (1976) τις διατύπωσαν ως εξής:

- **Η εργασία βιώνεται ως ουσιώδης.** Το επίπεδο που ο εργαζόμενος θεωρεί την εργασία του ως κάτι σημαντικό, αξιόλογο και πολύτιμο.
- **Βιώνεται αίσθημα ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας.** Το επίπεδο που ο εργαζόμενος αισθάνεται υπεύθυνος τόσο προσωπικά όσο και για τα αποτελέσματα που έφερε με την εργασία του.
- **Γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργασιακών δραστηριοτήτων.** Το επίπεδο κατά το οποίο ο εργαζόμενος διαρκώς ενημερώνεται αλλά και αντιλαμβάνεται το βαθμό της απόδοσής του.

Για μία ικανοποιητική παρακίνηση θεωρείται αναγκαία να υφίστανται και οι τρεις αυτές καταστάσεις για την εξέλιξη του εργαζομένου (Hackman & Oldham, 1980).



Εικόνα 2: Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman & Oldham, 1976)

2.6.2.1 Οι κύριες διαστάσεις του μοντέλου

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του μοντέλου, Hackman και Oldham (1976), η ανάγκη για εξέλιξη και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν χαμηλής βαρύτητας στοιχεία των χαρακτηριστικών εργασίας, καθώς επίσης των επαγγελματικών και προσωπικών αποτελεσμάτων του ατόμου.

Η θεωρία αναφέρει, ότι η εργασία εκείνη με μεγάλη ποικιλία καθηκόντων, ταυτότητα εργασιών και σημασία, προσφέρει παρακίνηση, αυξάνοντας το αίσθημα του εργαζομένου ότι καταπιάνεται με κάτι σημαντικό και έχει ουσιώδεις στόχους. Έχει μηχανισμούς μέσω των οποίων η προσωπικότητα, οι κοινωνικές απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, ασκούν επιρροή στη λήψη πρωτοβουλιών και στον τρόπο δράσης (Barrick, Mount, & Li, 2013). Οι πρώτες βασικές διαστάσεις το μοντέλου, φαίνεται να είναι περισσότερο εξατομικευμένες, όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και στα καθήκοντά του (Robbins & Judge, 2016). Η αποτελεσματικότητα και η αποφασιστικότητα, προκύπτουν εσωτερικά του ατόμου και συνδέονται με τα στοιχεία του χαρακτήρα του και την θέληση για επίτευξη των στόχων (Robbins & Judge, 2016). Παρακάτω, παρουσιάζονται αναλυτικά, οι βασικές διαστάσεις του μοντέλου των χαρακτηριστικών εργασίας.

i. Ποικιλία δεξιοτήτων

Η ποικιλία των δεξιοτήτων, αφορά το κατά πόσο τα καθήκοντα των εργαζομένων απαιτούν ποικίλες δράσεις, χρησιμοποιώντας τα διάφορα ταλέντα και δεξιότητες (Hackman & Oldham, 1976). Οι Barrick, Mount & Li (2013), υποστηρίζουν ότι τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός υπαλλήλου, επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο θα βιώσει και θα φέρει εις πέρας τα καθήκοντα της εργασίας του. Υποστηρίζουν ότι η προσωπική ικανότητα του εργαζόμενου και οι συνθήκες του περιβάλλοντος αποτελούν παράγοντες καθοριστικής σημασίας, για την χρήση ικανοτήτων όπως είναι οι παλαιότερες εμπειρίες σε εργασιακό περιβάλλον, το επίπεδο της εκπαίδευσής του, η γενικότερη απόκτηση περεταίρω γνώσεων και η ευκολία στη μάθηση νέων πραγμάτων. Οι εργαζόμενοι με εξειδίκευση και υψηλή ανάγκη για εξέλιξη, παρακινούνται από καθήκοντα-προκλήσεις και αντιστρόφως (Barrick, Mount, & Li, 2013)

ii. Ταυτότητα καθηκόντων

Η ταυτότητα των καθηκόντων αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο βιώνεται η εργασία ως σύνολο. Πολλοί εργαζόμενοι παρακινούνται όταν αναλαμβάνουν μεγάλα κομμάτια ενός έργου. Γνωρίζουν ακριβώς ποιο είναι το κομμάτι που έχουν αναλάβει και έτσι θέτουν οι ίδιοι στους εαυτούς τους το χρονοδιάγραμμα και τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου, ολοκληρώνοντάς το έτσι από την αρχή ως το τέλος. Ωστόσο, σε αυτή την περίπτωση είναι αναγκαίο το άτομο να έχει τις ικανότητες και τις γνώσεις να ανταπεξέλθει και να ολοκληρώσει κάθε φάση της διαδικασίας αυτής ή τουλάχιστον κάποιο μέλος από την ομάδα του (Hackman & Oldham, 1976).

iii. Σημασία καθηκόντων

Με την έννοια σημασία της εργασίας, νοείται ο βαθμός επιρροής που έχουν τα αποτελέσματα της εργασίας σε τρίτους, μέσα ή έξω από τον οργανισμό και το κατά πόσο η εργασία αν η δουλειά υποστηρίζει τις αξίες του οργανισμού και την αποστολή του (Hackman & Oldham, 1980). Οι αρκετά εξωστρεφείς άνθρωποι με ηγεσία και εξουσία προς υφισταμένους, επιθυμούν να γίνονται γνωστά και αντιληπτά τα αποτελέσματά τους. (Barrick, Mount, & Li, 2013)

iv. Αυτονομία

Βάσει της βιβλιογραφίας του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας και των αποτελεσμάτων αυτής, η αυτονομία αποτελεί την διάσταση εκείνη που επιδρά περισσότερο στα αποτελέσματα της εργασίας, αλλά και στα προσωπικά αποτελέσματα. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων ολοκληρώνεται μέσα από έναν συνδυασμό διαστάσεων. Η αυτονομία υπάρχει σε όλους τους συνδυασμούς που συντελούν και την ολοκλήρωση ενός στόχου (Dodd & Ganster, 1996), (Piccolo, Greenbaum, Folger, & Hartog, 2010), (Pentarebby & Suganthi, 2015).

Με την έννοια αυτονομία νοείται η ελευθερία που διαθέτει ο υπάλληλος να παίρνει αποφάσεις που αφορούν την εργασία του, όπως είναι ο προγραμματισμός και η δημιουργία χρονοδιαγράμματος, ο τρόπος και η μέθοδος διεξαγωγής και ολοκλήρωσης των καθηκόντων και γενικότερα η λήψη αποφάσεων αυτοβούλως. Η αυτονομία έχει στενή σχέση με την ποικιλία, που όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο εργαζόμενος μπορεί

να χρησιμοποιήσει διάφορες δεξιότητες και ταλέντα για να εκτελέσει ολοκληρώσει τα καθήκοντα και τις προκλήσεις ανεξάρτητα. Με την αυτονομία, δίνεται η αίσθηση στον εργαζόμενο ότι έχει την εξουσία να πάρει αποφάσεις και να πράξει αναλόγως χωρίς να δεχτεί καθοδήγηση από κάποιον ανώτερό του ιεραρχικά (Hackman & Oldham, 1976). Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος έχει τον πλήρη έλεγχο της εργασίας του και συνεπώς και το αίσθημα ευθύνης για το αποτέλεσμα που θα φέρει (Jong, 2016), (Hackman & Oldham, 1980). Τέλος, ο Chang (2015) συμπληρώνει ότι εκτός από το αίσθημα ευθύνης, ο εργαζόμενος, μέσω της αυτονομίας κινήσεων και αποφάσεων, νιώθει ικανοποίηση δίνοντάς του την αίσθηση εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που τον οδηγεί σε παρακίνηση για την επανάληψη της ίδιας συμπεριφοράς.

ν. Ανατροφοδότηση

Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα που έφεραν με την εργασία τους, για να μπορούν να καθορίσουν τον βαθμό της επιτυχίας τους. Η ενημέρωση αυτή επιτυγχάνεται με την ανατροφοδότηση. Συγκεκριμένα, η ανατροφοδότηση αποτελεί το κατά πόσο μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μοιράζει πληροφορίες προς τον εργαζόμενο που αφορούν την απόδοση και τα αποτελέσματά του (Hackman & Oldham, 1980). Μέσω της ανατροφοδότησης, ο εργαζόμενος μπορεί να κατανοήσει ακριβώς ποια είναι τα επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα από την εργασία του, αλλά και πώς αυτές συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Jong, 2016). Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι θετικά, συνεπώς και η ανατροφοδότηση, τότε ο υπάλληλος νιώθει ικανοποίηση και παρακινείται προς μία κατεύθυνση, αυτή της βελτίωσης και συνεπώς της αυξημένης απόδοσης, αφού όπως αναφέρει ο Jong (2016), μία θετική ανατροφοδότηση, θα προκαλέσει ενδόμυχα κίνητρα στον εργαζόμενο για βελτίωση.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί μία άλλη οπτική, αυτή των Walsh, Taber, & Beehr (1980), οι οποίοι χώρισαν την ανατροφοδότηση βάσει δύο διαφορετικών συνιστωσών. Η μία συνιστώσα αφορά το άτομο που δίνει τις πληροφορίες-ανατροφοδότηση και η δεύτερη αφορά την αυτονομία και την ποικιλία καθηκόντων (Walsh, Taber, & Beehr, 1980). Είναι επόμενο, πως όσο μεγαλύτερη είναι η αυτονομία σε μία εργασία, τόσο

μικρότερη είναι η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο (Griffin, Patterson, & West, 2001).

2.6.3 Η εξέλιξη του μοντέλου

Το μοντέλο των Hackman & Oldham (Hackman & Oldham, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976), όπως αναφέρθηκε, υποστηρίζει ότι τα πέντε εργασιακά χαρακτηριστικά παρακίνησης επηρεάζουν τόσο τα εργασιακά, όσο και τα προσωπικά αποτελέσματα. Αυτό, δίνει ευκαιρίες και δημιουργεί ανάγκες για την επέκταση- εξέλιξη του μοντέλου (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

Έτσι λοιπόν, οι Humphrey, Nahrgang & Morgeson (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007), έκριναν ότι υπήρχαν παραπάνω εργασιακά χαρακτηριστικά παρακίνησης που θα μπορούσαν να προστεθούν στο αρχικό Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham (1976) (Εικόνα 3). Αυτά είναι η επίλυση προβλημάτων, πολυπλοκότητα της εργασίας, εξειδίκευση, επεξεργασία πληροφοριών και ποικιλία καθηκόντων. Εκτός, των χαρακτηριστικών παρακίνησης, το νέο μοντέλο παρουσιάζει επιπλέον κοινωνικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά εργασιακού χώρου, σχηματίζοντας με αυτόν τον τρόπο τρεις κατηγορίες εργασιακών χαρακτηριστικών. Τέλος, όσον αφορά τα αποτελέσματα, το νέο μοντέλο (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007), υποστηρίζει 4 ομάδες αποτελεσμάτων, μέσα στις οποίες ανήκουν τα συμπεριφορικά, διάθεσης, αντίληψης και αποτελέσματα ευημερίας.



Εικόνα 3: Η εξέλιξη του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007)

2.7 Συσχετισμός Μοντέλου με τους πωλητές αγρο-διατροφικού κλάδου

Τα καθήκοντα ενός πωλητή – γεωπόνου, είναι πολύ απαιτητικά και δύσκολα για διάφορους λόγους. Οι λόγοι αυτοί περιλαμβάνουν τις εργασιακές συνθήκες, οι οποίες είναι συνεχόμενες ώρες οδήγησης λόγω των μεγάλων αποστάσεων στις αγροτικές περιοχές και οι αντίξοες καιρικές συνθήκες. Επίσης, η αναζήτηση νέων πελατών, παραγωγών και καταστημάτων αγροεφοδίων, είναι κάτι που δημιουργεί άγχος στην εργασιακή καθημερινότητα των πωλητών λόγω σκληρού ανταγωνισμού στον χώρο αυτόν, αλλά και λόγω των αρνήσεων που δέχεται διαρκώς για συνεργασία. Τέλος, οι απαιτήσεις που προέρχονται από τον οργανισμό, αλλά και από το ίδιο το άτομο για την επίτευξη όλο και περισσότερων και ογκωδών πωλήσεων, τόσο για τη ρευστότητα της εταιρίας που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους πωλητές, όσο και για την απολαβή περισσότερων οικονομικών προμηθειών και ικανοποίησης.

Έτσι λοιπόν, οι πωλητές για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτές, προσπαθούν κάθε μέρα να βρουν τρόπους που θα κάνουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους πιο εύκολη και με καλύτερα αποτελέσματα. Είναι σημαντικό να εκμεταλλεύονται κάθε είδους δεξιότητες για τον σκοπό αυτό. Αυτές είναι πρώτα από όλα οι πανεπιστημιακές γνώσεις, οι εμπειρία, η κοινωνικότητα, η διαπραγματευτική ικανότητα και η ικανότητα πειθούς. Επίσης, στο αγρο-διατροφικό τομέα, οι πωλητές συναντούν καθημερινά διαφορετικές καταστάσεις προς αντιμετώπιση (ασθένειες καλλιέργειας, αδράνεια ανάπτυξης κτλ.), που είναι επιπλέον γνώσεις που μπορούν να μοιραστούν με άλλους συναδέλφους πωλητές, ή σε άλλους παραγωγούς προληπτικά ή προς αντιμετώπιση. Άρα ο πωλητής – γεωπόνος πρέπει να είναι επίσης παρατηρητικός και να μαθαίνει εύκολα και όλες αυτές τις δεξιότητες να τις χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων του.

Επίσης, είναι αναγκαίο να είναι ξεκάθαρο για τον πωλητή ποια είναι ακριβώς τα καθήκοντά του. Η φύση της εργασίας του είναι να βρίσκεται στα χωράφια των παραγωγών σε αγροτικές περιοχές, χωρίς καθημερινή επίβλεψη και καθοδήγηση, καθώς ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για ευρύτερη περιοχή με αρκετούς πωλητές – υφισταμένους, που τον καθιστά ανήμπορο να βρίσκεται καθημερινά δίπλα σε κάθε πωλητή της ομάδας του. Για τον λόγο αυτό πρέπει ο κάθε γεωπόνος – πωλητής να γνωρίζει ακριβώς ποιό κομμάτι του έργου έχει αναλάβει, για να μπορεί να θέτει το πρόγραμμα του μόνος του, το χρονοδιάγραμμα, τις συναντήσεις και τα ραντεβού του, αλλά και να είναι ικανός να φέρει εις πέρας και να ολοκληρώσει το έργο που του έχει

ανατεθεί που είναι η εύρεση νέων παραγωγών, η προσέγγιση, η πειθώ, η εφαρμογή προϊόντων, παρακολούθηση, συμβουλευτική υποστήριξη και τήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων για την μονιμότητα των συνεργασιών, άρα και των πωλήσεων.

Επιπλέον, ο βαθμός σημαντικότητας και επιρροής προς τρίτους, της εργασίας των πωλητών είναι υψηλός. Μία επιχείρηση η οποία δομείται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από πωλητές, λόγω της εμπορικής φύσης και δραστηριότητας, είναι επόμενο τα έσοδά της να εξαρτώνται σε ένα ικανοποιητικό βαθμό από την εργασία των πωλητών. Επιπροσθέτως, η συμβουλευτική υποστήριξη που προσφέρουν κατά τη διάρκεια και κατόπιν της χρήσης των προϊόντων της εταιρίας, καθιστά την εργασία των πωλητών – γεωπόνων σημαντική και για τους παραγωγούς.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο κάθε πωλητής ορίζει το καθημερινό του πρόγραμμα, και χρονοδιάγραμμα συναντήσεων αναλόγως των αναγκών των πελατών, της ανάγκης για εύρεση νέας συνεργασίας και της εποχής (οι καλλιέργειες είναι εποχικές, ένας παραγωγός σιταριού την άνοιξη συγκομίζει και όλο το καλοκαίρι μέχρι αρχές φθινοπώρου δεν έχει καλλιέργεια για να φροντίσει). Ως εκ τούτου, πρέπει να έχει αυτονομία στην εργασία του, έτσι ώστε να παίρνει πρωτοβουλίες για τον τρόπο δράσης, να έχει πλήρη έλεγχο των καθηκόντων που έχει αναλάβει και να είναι έτσι και υπεύθυνος για τα αποτελέσματα που θα φέρει, αφού οι πωλητές επιβραβεύονται ή όχι επί των πωλήσεων.

Τέλος, πέρα της ευθύνης των αποτελεσμάτων, είναι αναγκαία η ανατροφοδότηση όσον αφορά αυτά. Ο προϊστάμενος πρέπει να ενημερώνει τακτικά την ομάδα των πωλητών σε προσωπικό επίπεδο, για το ποσοστό κάλυψης του ατομικού στόχου, αλλά και της επιχείρησης. Αυτό τον βοηθά να παρακινηθεί περαιτέρω για ακόμα καλύτερη απόδοση, αλλά και να εξετάσει το ενδεχόμενο διαφορετικού τρόπου δράσης, προσέγγισης κτλ.

3ο Κεφάλαιο

Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Ο κύριος κορμός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας στηρίζεται σε 2 πυλώνες, τα δευτερογενή και τα πρωτογενή στοιχεία που συλλέχθηκαν, επεξεργάστηκαν και οδήγησαν στην εξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων για την επίτευξη του στόχου της συγκεκριμένης μελέτης, δηλαδή την διερεύνηση του πόσο το Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας, κατά Hackman και Oldham (1976), σχετίζεται με την παρακίνηση των πωλητών στον αγρο-διατροφικό κλάδο στην Ελλάδα.

3.2 Ποιοτική έρευνα

Για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας και την εξαγωγή αποτελεσμάτων, επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα. Μέσω της ποιοτικής έρευνας δίνεται η δυνατότητα για την διερεύνηση και καταγραφή των συναισθημάτων, των εμπειριών, των απόψεων, των γνώσεων, της συμπεριφοράς, των στάσεων, των κινήτρων, των αντιλήψεων, των δημογραφικών στοιχείων, αλλά και της σφαιρικής κατανόησης και συλλογής πληροφοριών. Το μικρό δείγμα που συμμετέχουν αποτελεί χαρακτηριστικό σε μία ποιοτική έρευνα (Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου, 2015).

Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους πραγματοποίησης μίας ποιοτικής έρευνας είναι οι συνεντεύξεις, όπου ένα άτομο θέτει ερωτήσεις σε ένα άλλο (Παπαϊωάννου, Θεοδωράκης, & Γούδας, 2003) και με τον τρόπο αυτό αλληλεπιδρά προφορικά με τον συνεντευξιζόμενο. Αυτή η αλληλεπίδραση – συνέντευξη, ξεκινά με έναν ορισμένο σκοπό και εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο θέμα. (Kahn & Cannell, 1957)

Κατά τους Rubin και Rubin (1995), μία συνέντευξη διαφέρει από μία συνηθισμένη συζήτηση στο ότι πραγματοποιείται ανάμεσα σε ξένους ανθρώπους όπου κατά κύριο λόγο ο ένας από τους δύο κατευθύνει την πορεία της συζήτησης, ο ερευνητής, και τέλος, μέσω της συνέντευξης γίνεται συλλογή στοιχείων και πληροφοριών.

Υπάρχουν 2 είδη συνέντευξης, η τυποποιημένη και η μη τυποποιημένη. Μία τυποποιημένη συνέντευξη μπορεί να είναι είτε δομημένη, είτε ημιδομημένη ή να είναι ομαδική. Η δομημένη έχει παρόμοια στοιχεία με το ερωτηματολόγιο, ωστόσο συλλέγει

περισσότερες πληροφορίες. Οι ίδιες ερωτήσεις τίθενται με την ίδια σειρά και με τον ίδιο τρόπο από τον ερευνητή προς όλους τους συνεντευξιαζόμενους. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν οριστεί πριν την έναρξη της συνέντευξης, ζητώντας από τον συνεντευξιαζόμενο συγκεκριμένες απαντήσεις. Με την ημιδομημένη, την πιο διαδεδομένη τυποποιημένη συνέντευξη, μπορεί ο ερευνητής να εκμαιεύσει περισσότερες πληροφορίες κάνοντας διάφορες διευκρινιστικές ερωτήσεις. Τέλος, η ομαδική χρησιμοποιείται όταν είναι αναγκαίο να καταγραφούν πέρα από τις πληροφορίες, η επιρροή των απαντήσεων ενός ατόμου, στις απαντήσεις και τις απόψεις των υπόλοιπων συμμετεχόντων (Παπαϊωάννου, Θεοδωράκης, & Γούδας, 2003).

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε ποιοτική έρευνα μέσω δομημένης συνέντευξης, διότι πιστεύουμε, βάσει των ανωτέρω, ότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να αναλύσουμε εις βάθος τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της συγκεκριμένης έρευνας. Έτσι λοιπόν, το πρώτο μέρος της συνέντευξης περιλάμβανε 6 ερωτήσεις, όπως φαίνονται παρακάτω, σχετικές με τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);
2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)
3. Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)
4. Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.
5. Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;
6. Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Στο δεύτερο μέρος της συνέντευξης, οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση και επαγγελματική εμπειρία (Πίνακας 1).

4ο Κεφάλαιο

Αποτελέσματα - Αναλύσεις

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρατεθούν αναλυτικά οι ακριβείς απαντήσεις των πωλητών στις ερωτήσεις που δέχτηκαν, σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, ενώ παράλληλα θα γίνεται ανάλυση και ο σχολιασμός αυτών.

Πολύ σημαντικό για την ορθή διεξαγωγή των αποτελεσμάτων είναι να γνωρίζουμε τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματός μας, καθώς επίσης και πληροφορίες για την επαγγελματική τους εμπειρία (Πίνακας 1).

A/A	Συνεντευξιαζόμενου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Δημογραφικά στοιχεία	Επαγγελματικός τίτλος	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής	Γεωπόνος - Πωλητής
	Εκπαίδευση	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Τριτοβάθμια	Μεταπτυχιακό
	Ηλικία	41 - 50	31-40	26-30	31-40	41-50	>51	26-30	<25	31-40	26-30
	Φύλο	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Άνδρας	Άνδρας	Άνδρας	Γυναίκα	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα
	Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	Άγαμος	Άγαμος	Έγγαμος	Έγγαμος	Έγγαμος	Άγαμος	Άγαμος	Άγαμος	Άγαμος
	Αριθμός τέκνων	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0
Επαγγελματική εμπειρία	Έτη στην τωρινή θέση	2,5	1,5	1	1,5	2	2	1,5	1	1	1
	Έτη στην τωρινή επιχείρηση	2,5	1,5	1	1,5	2	2	1,5	1	1	1
	Αριθμός διαφορετικών θέσεων στην τωρινή εταιρία	1	0	0	2	1	0	1	0	0	0
	Έτη εργασίας στο τωρινό αντικείμενο	>10	3	3	10	2	32	5	1	1	1
	Έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο	8	5	0	0	7	0	3	5	17	3
	Συνολικά έτη εργασίας	>24	11	5	15	14	36	12	8	20	6

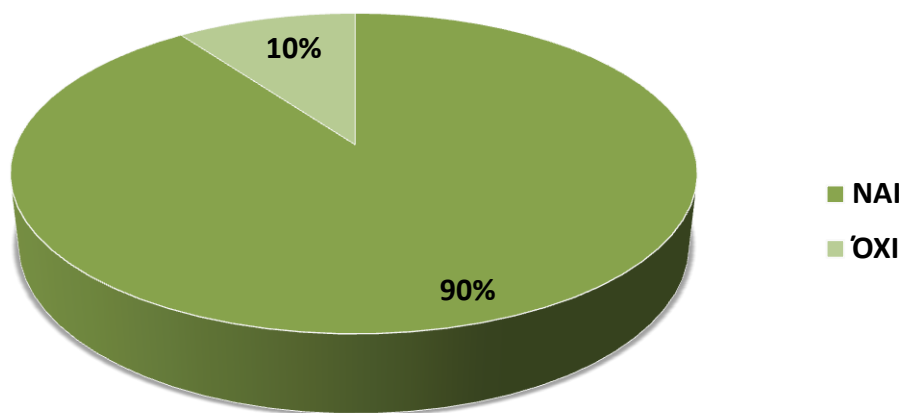
Πίνακας 1: Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία συνεντευξιαζόμενων

Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα πωλητών που επιλέξαμε για την ποιοτική μας έρευνας, έχει στο σύνολο εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία στον αγρο-διατροφικό κλάδο, όπως απαιτεί η συγκεκριμένη μελέτη και διαφοροποιούνται κυρίως στο φύλο, την ηλικία την οικογενειακή κατάσταση και στα χρόνια εργασίας, της τωρινής θέσης, της τωρινής επιχείρησης, στο ίδιο ή σε άλλο αντικείμενο, αλλά και συνολικά.

4.2 Ποικιλία δεξιοτήτων

Για την μελέτη του παράγοντα «ποικιλία δεξιοτήτων», διατυπώθηκε η εξής ερώτηση προς τους πωλητές: **«Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);»**.

Χρήση γνώσεων & δεξιοτήτων



Πίνακας 2: Χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων

Όπως φαίνεται και στην παραπάνω πίτα, η οποία εξήχθη βάσει των απαντήσεων στην εν λόγω ερώτηση, οι εννιά στους δέκα απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους που αποκόμισαν από την εκπαίδευσή τους και προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες, για τα τωρινά τους εργασιακά καθήκοντα.

Η πλειονότητα λοιπόν, που απάντησε θετικά στην ερώτηση, αποτελούνταν τόσο από γυναίκες όσο και από άνδρες, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και Μεταπτυχιακού επιπέδου σχετικής με το αντικείμενο εργασίας τους, αλλά και σχετικής με την προηγούμενη επαγγελματική τους εμπειρία.

Συγκεκριμένα, κάποιοι εστίασαν περισσότερο στο ότι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους από το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, όπως ο πωλητής 1 (Πίνακας 1) όπου ανέφερε: *«Ναι. Χρησιμοποιώ το μεγαλύτερο φάσμα των θεωρητικών γνώσεων που έλαβα από το*

Πανεπιστήμιο», ο πωλητής 8: «Ως απόφοιτος του τμήματος Αγροτικής Ανάπτυξης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης έχω τη δυνατότητα να χρησιμοποιώ κάθε μέρα τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχω αποκτήσει από τη φοίτηση μου όσον αφορά τη θρέψη των φυτών» και ο πωλητής 10: «Ως απόφοιτος του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έλαβα τα πέντε χρόνια φοίτησης συμβάλλουν καθημερινά στην δουλειά μου. Και αυτό γιατί τα τρία έτη σπουδών ήταν έτη κορμού με έμφαση στο καθαρά γεωπονικό κομμάτι (θρέψη-φυτοπροστασία) και τα υπόλοιπα δύο έτη αφορούσαν την οικονομία των αγροτικών επιχειρήσεων».

Κάποιοι άλλοι υποστήριξαν ότι οι δεξιότητές τους από προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες είναι αυτές που τους βοηθούν καθημερινά στην εργασία τους, όπως ο πωλητής 4 που δήλωσε: *«Μετά από δετή απασχόληση κυρίως σε γεωπονικά καταστήματα μπορώ να πω ότι απέκτησα τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να διαχειρίζομαι καλά τις διάφορες καταστάσεις στην τωρινή δουλειά μου»* και ο πωλητής 5 όπου απάντησε: *«Η προηγούμενη επαγγελματική μου εμπειρία με βοήθησε να εξειδικεύσω τις γνώσεις από τις σπουδές στην πράξη».*

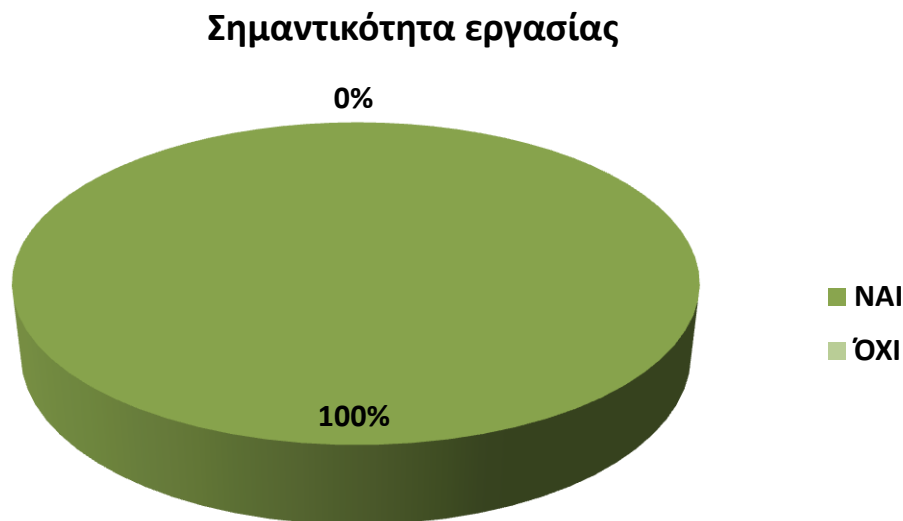
Ο πωλητής 3, αποτελεί τη μειονότητα της συγκεκριμένης ομάδας. Όπως βλέπουμε και στον Πίνακα 1, έχει σπουδές και επαγγελματική εμπειρία στο αντικείμενο εργασίας του, όπως και το υπόλοιπο δείγμα της έρευνας, ωστόσο θεωρεί πως δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συγκεκριμένα εφόδια του παρελθόντος για την τωρινή του εργασία, όπως χαρακτηριστικά δήλωσε: *«Δυστυχώς οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από την τριτοβάθμια εκπαίδευση ήταν είτε σε ένα γενικότερο επίπεδο, είτε σε πολύ εξειδικευμένο, με αποτέλεσμα να μην μπορώ να τις αφομοιώσω στην εργασιακή καθημερινότητα μου».*

Ο συγκεκριμένος πωλητής, θεωρεί πολύ σημαντικό εφόδιο την χρήση γνώσεων από την τριτοβάθμια εκπαίδευσή του, στην εργασία του, ωστόσο φαίνεται ότι δεν έγινε ορθή μεταλαμπάδευση ώστε να μπορέσει να τα χρησιμοποιήσει προς όφελός του.

Συνεπώς, βλέπουμε ότι οι ποικιλία γνώσεων, δεξιοτήτων και γενικότερα σχετικών εφοδίων με το αντικείμενο, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τα εργασιακά καθήκοντα των πωλητών του αγρο-διατροφικού κλάδου σε καθημερινή βάση.

4.3 Σημασία καθηκόντων

Για την ανάλυση της διάστασης «σημασία καθηκόντων», διατυπώθηκε η εξής ερώτηση προς τους πωλητές: **«Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)».**



Πίνακας 3: Σημαντικότητα Εργασίας

Όπως παρουσιάζεται και στην παραπάνω πίτα «Σημαντικότητα εργασίας», το 100% του δείγματός μας ανταποκρίθηκε θετικά στην ερώτηση αυτή. Για όλους η εργασία είναι πολύ σημαντική είτε για τους ίδιους είτε για την εταιρία είτε για το κοινωνικό σύνολο. Δεν λήφθηκε αρνητική απάντηση ακόμα και από ένα δείγμα το οποίο συγκροτείται από άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Παρόλα αυτά, ο κάθε συνεντευξιαζόμενος θεώρησε την εργασία του σημαντική για ποικίλους λόγους.

Συγκεκριμένα, κάποιοι θεώρησαν την εργασία τους σημαντική για βιοποριστικούς λόγους εκτός των άλλων. Όπως ο πωλητής 3 που δήλωσε: *«η εργασία εξασφαλίζει όλα τα αναγκαία που συμβάλλουν στη διαβίωση μου»* και ο πωλητής 4, ο οποίος είναι έγγαμος με 2 παιδιά, απάντησε λέγοντας: *«Φυσικά και είναι πηγή όλων των εσόδων μου μέχρι τώρα».*

Ένας αριθμός πωλητών θεώρησε την εργασία του σημαντική για λόγους προσφοράς. Λόγω του ότι η φύση της συγκεκριμένης εργασίας είναι συμβουλευτική προς τους παραγωγούς, κάποιοι βιώνουν την εργασία τους ως σημαντική λόγω του ότι

προσφέρουν, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο πωλητής 1 ότι η εργασία του είναι «σημαντική καθώς ο παραγωγός έχει έναν γεωπόνο δίπλα του συμβουλευτικά στον αγρό», όπως και ο πωλητής 6 που δήλωσε: «Για μένα προσωπικά η εργασία που κάνω είναι πολύ σημαντική. Μέσα από την δουλειά μας δίνουμε λύσεις σε προβλήματα που υπάρχουν και βοηθούμε του παράγωγους να βελτιώσουν το εισόδημα τους». Παρατηρούμε, ότι σημασία στην προσφορά ανέφεραν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας του δείγματος, με αρκετά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, στον ίδιο ή διαφορετικό κλάδο. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι τα άτομα με αρκετά χρόνια εργασίας, έχουν αποκομίσει εμπειρίες, γνώσεις και εφόδια τα οποία τώρα θέλουν να μοιράσουν ώστε να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Επίσης, υπήρξαν και προσωπικοί λόγοι που καθιστούν την εργασία τους σημαντική για τους ίδιους. Για παράδειγμα ο πωλητής 5 απάντησε: «Σε όποιο τομέα και αν δουλέψεις, η εμπειρία που αποκομίζεις είναι σημαντική. Σε βοηθάει να γίνεσαι καλύτερος , ακόμα και μέσα από τα λάθη σου.» και ο πωλητής 9 είπε: «Αναμφίβολα η εργασία είναι χαρά τουλάχιστον έτσι το αντιλαμβάνομαι από μέρους μου. Αγαπώ τη δουλειά μου και με γεμίζει αυτό που κάνω».

Τέλος, μέσα από το συγκεκριμένο δείγμα υπήρχαν και εκείνοι που θεώρησαν την εργασία τους σημαντική λόγω του ότι ανήκουν σε έναν αναγνωρισμένο οργανισμό – όμιλο και προσφέρουν μέσα από αυτόν. Δηλαδή, ο πωλητής 8 ανέφερε «Εκπροσωπώντας την εταιρία αυτή θεωρώ ότι είναι σημαντική η εργασία μου διότι μέσω της δικής μου φυσικής παρουσίας γίνεται πιο γνωστή η εταιρία σε παραγωγούς», ενώ ο πωλητής 10 δήλωσε: «Θεωρώ πως η συμβολή μου στην εταιρεία μου είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι εκπροσωπώ την εταιρεία μου στον νομό μου. Είμαι δηλαδή η φυσική παρουσία μιας πολυεθνικής εταιρείας στο νομό Ηλείας, κάνοντας γνωστή την εταιρεία μου στους παραγωγούς και αυξάνοντας ταυτόχρονα το δίκτυο της στην περιοχή μου». Στην περίπτωση αυτή, οι συγκεκριμένες απαντήσεις δόθηκαν από άτομα νεαρής ηλικίας, γυναικείου φύλου και με ελάχιστα χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο των σπουδών τους. Τα άτομα νεαρής ηλικίας πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικό στο ξεκίνημα της επαγγελματικής τους καριέρας να ανήκουν σε έναν πολυεθνικό Όμιλο, διότι θα πάρουν γνώσεις μέσω εκπαιδεύσεων και πρακτικής άσκησης, εμπειρίες για το πώς λειτουργεί ένας μεγάλος οργανισμός και κατ' επέκταση τα μέλη αυτού, καίριες κατευθυντήριες γραμμές και στρατηγικές, τα οποία αποτελούν πολύτιμα εφόδια για να τα

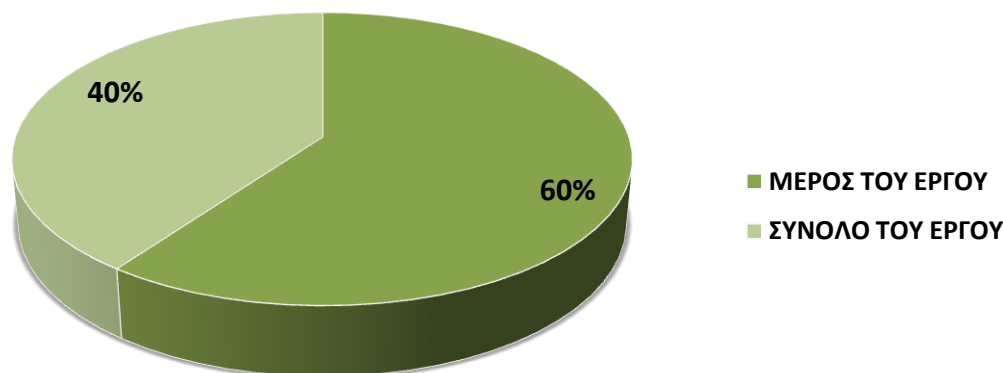
χρησιμοποιήσουν για να επιτύχουν προσωπικά και επαγγελματικά στην τωρινή ή τις μελλοντικές τους εργασίες.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι και οι δέκα θεωρούν την εργασία και τα καθήκοντά τους πολύ σημαντικά για κοινούς αλλά και διαφορετικούς λόγους. Αυτοί είναι είτε για βιοποριστικούς λόγους, είτε για ψυχολογικούς, είτε για λόγους προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο και συγκεκριμένα τους παραγωγούς καλλιεργειών, είτε για λόγους προσφοράς προς όφελος της εταιρίας στην οποία ανήκουν.

4.4 Ταυτότητα καθηκόντων

Όσον αφορά την ταυτότητα των καθηκόντων, οι πωλητές ερωτήθηκαν: «**Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου)**».

Ταυτότητα καθηκόντων



Πίνακας 4: Ταυτότητα Καθηκόντων

Οι απαντήσεις που πήραμε όσον αφορά την ταυτότητα των καθηκόντων, διαφοροποιούνται στο δείγμα ατόμων που εξετάζουμε. Οι έξι στους δέκα υποστηρίζουν

ότι είναι υπεύθυνοι για ένα μέρος του συνολικού έργου, ενώ αντίθετα οι τέσσερις στους δέκα δηλώνουν υπεύθυνοι για το σύνολο του καθημερινού τους έργου.

Πιο αναλυτικά γυναίκες νεαρής ηλικίας με 1 έως 1,5 έτη εργασίας στην τωρινή θέση, δήλωσαν ότι έχουν την ευθύνη για ένα μέρος του γενικότερου έργου και στόχων της επιχείρησης. Η πωλήτρια 2 απάντησε στην ερώτηση λέγοντας: *«Για να ολοκληρωθεί αυτό το έργο χρειάζεται πολύ δουλειά κ πίσω από τον πωλητή, ένας άνθρωπος μόνο δεν μπορεί να καταφέρει όλο αυτό που συμβαίνει. Οπότε θεωρώ ότι η προσπάθεια αυτή είναι από ένα σύνολο πολλών ανθρώπων μαζί που έχουν ένας κοινό στόχο»*, όπως και η πωλήτρια 7 υποστήριξε: *«Η εργασία μου αποτελεί μέρος του έργου καθώς η ολοκλήρωση του αφορά την συνεργασία πολλών άλλων ατόμων στη ίδια την εταιρεία αλλά και πελατών της όπου απευθύνομαι»* και η πωλήτρια 8 όπου δήλωσε: *«Στην εταιρεία η εργασία μου αποτελεί μέρος κάποιου έργου αφού για να επιτευχθεί ο δικός μου στόχος πρέπει να γίνουν κάποιες άλλες διεργασίες πιο πριν. Είμαι ένας «κρίκος» της αλυσίδας αυτής»*. Η λιγοστή επαγγελματική προϋπηρεσία – εμπειρία και η νεαρή ηλικία, καθιστούν τα άτομα αυτά να νιώθουν «ασφαλή» όντας υπεύθυνοι για ένα μόνο μέρος του έργου και όχι για το σύνολο. Στο επαγγελματικό στάδιο στο οποίο βρίσκονται δεν έχουν τις ικανότητες και τις γνώσεις για να ανταπεξέλθουν και να φέρουν εις πέρας ένα ολόκληρο έργο και λόγω της έλλειψης των δεξιοτήτων δεν τους παρακινεί το γεγονός να έχουν την ευθύνη για το συνολικό έργο.

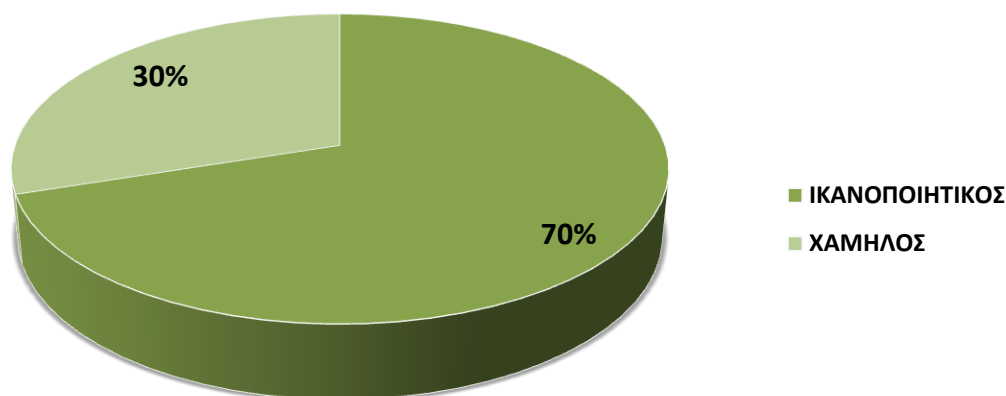
Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και εκείνοι που λόγω μεγαλύτερης ηλικίας, πολλά έτη προϋπηρεσίας και πιο πλούσιων εκπαιδευτικών και επαγγελματικών εμπειριών, υποστήριξαν ότι είναι υπεύθυνοι για όλες τις φάσεις που χρήζουν για την ολοκλήρωση του έργου. Για παράδειγμα ο πωλητής 1 ανταποκρίθηκε στην ερώτηση λέγοντας: *«Είμαστε υπεύθυνοι για το μεγαλύτερο μέρος του έργου που πραγματοποιούμε καθημερινά»* και ο πωλητής 9 δήλωσε: *«Είμαι υπεύθυνος για όλο το μέρος του έργου στις περιοχές που έχω αναλάβει»*. Οι εργαζόμενοι με εμπειρία φαίνεται ότι είναι περισσότερο έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερες ή όλες τις ευθύνες του έργου και να ανταποκριθούν σε κάθε δυσκολία – εμπόδιο.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η αίσθηση της ευθύνης για το σύνολο ή μέρους του έργου, επηρεάζεται αναλόγως, από την ηλικία των εργαζομένων, τα έτη προϋπηρεσίας κυρίως στον εξεταζόμενο κλάδο, δηλαδή τον αγρο-διατροφικό και τις εμπειρίες που αποκόμισαν ως γεωπόνοι – πωλητές.

4.5 Αυτονομία

Μία ακόμα ερώτηση της συνέντευξης, αφορούσε την αυτονομία στον χώρο εργασίας και διατυπώθηκε ως εξής: «**Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας**».

Βαθμός Αυτονομίας



Πίνακας 5: Βαθμός Αυτονομίας

Με την εν λόγω ερώτηση, θέλαμε να εξετάσουμε το κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει και του έχει δοθεί η ελευθερία να παίρνει αποφάσεις που αφορούν την εργασία του. Το 70% του δείγματος, δήλωσε πως έχει ικανοποιητική αυτονομία στην εργασία του, ενώ αντίθετα το 30% απάντησε λέγοντας ότι ο βαθμός αυτονομίας τους είναι χαμηλός.

Παρατηρήθηκε, ότι τα άτομα που απάντησαν σε προηγούμενη ερώτηση, ότι είναι υπεύθυνοι για ένα μόνο μέρος του συνολικού έργου της εταιρίας στην οποία ανήκουν και εργάζονται, τα ίδια άτομα δήλωσαν ότι ο βαθμός αυτονομίας που έχουν είναι χαμηλός. Αναλυτικά, οι απαντήσεις αυτές δόθηκαν από τον πωλητή 5 όπου ανέφερε: «Σε μια εταιρία υπάρχουν κανόνες και πλαίσια», τον πωλητή 7: «Η αυτονομία είναι σε χαμηλό βαθμό γιατί όπως ανέφερα παραπάνω ,μια απόφαση μόνο δική μου δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο στόχος» και τον πωλητή 8 όπου δήλωσε: «Η αυτονομία μου στην δουλειά μου είναι μέχρι το σημείο που κάνω τις συναντήσεις με τους παραγωγούς. Από κει και πέρα υπάρχει η στήριξη και η βοήθεια από τον διευθυντή πωλήσεων, των απόμων που

είναι υπεύθυνοι για τα προϊόντα και φυσικά οι οδηγίες και η κατεύθυνση που ορίζεται από τη γενική διοίκηση της εταιρίας». Λοιπά κοινά χαρακτηριστικά των πωλητών αυτών είναι τα αρκετά έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο και τα λίγα έτη εργασίας στην τωρινή θέση και τωρινή εταιρία, τα οποία είναι και αυτά που εξηγούν την περιορισμένη ελευθερία και το αίσθημα ευθύνης για ένα μέρος μόνο του έργου. Έχουν την ανάγκη για περισσότερη καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων, για τρόπο δράσης και έλεγχο της εργασίας τους.

Ικανοποιητική αυτονομία δήλωσαν τα άτομα με υψηλή υπευθυνότητα στο σύνολο του έργου. Όπως μας είπε ο πωλητής 1 ο βαθμός αυτονομίας είναι: *«Ικανοποιητικός. Υπάρχει ελευθερία επιλογών στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του προγράμματος εργασιών»*. Ο πωλητής 9 ανέφερε ότι: *«Η εταιρία λειτουργεί με πολύ δημοκρατικό τρόπο και μας δίνει τη δυνατότητα να λειτουργούμε με μεγάλο βαθμό αυτονομίας σε καθημερινή βάση»*, τονίζοντας στη συνέχεια ότι: *«Προσωπικά το θεωρώ πολύ σωστό και αυτός ο τρόπος με έχει βοηθήσει να αναπτυχθώ σε αρκετά μεγάλο βαθμό»*.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η ταυτότητα των καθηκόντων και η αυτονομία στην εργασία, συγχέονται σε μεγάλο βαθμό. Όταν το άτομο είναι υπεύθυνο για το σύνολο του έργου, τότε αυτομάτως έχει και το αίσθημα της ελευθερίας – αυτονομίας, αφού έχει την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων για όλες τις φάσεις διεξαγωγής και ολοκλήρωσης του έργου.

4.6 Ανατροφοδότηση

Για την ανάλυση του παράγοντα «Ανατροφοδότηση», τέθηκε η ερώτηση: **«Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;».**



Πίνακας 6: Ανατροφοδότηση

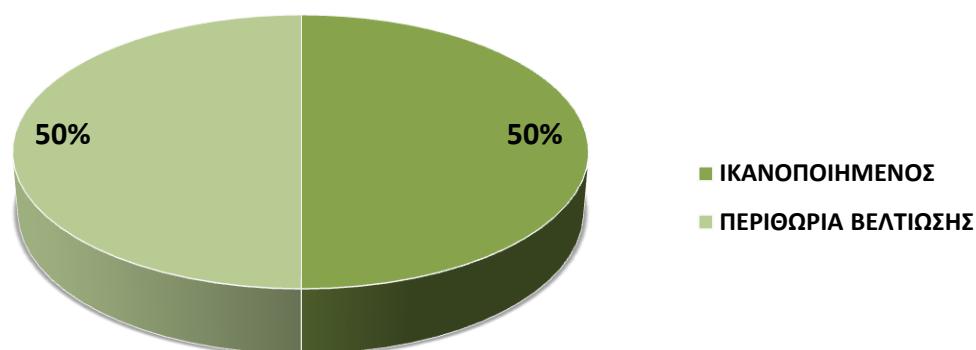
Λόγω του ότι η έρευνα διεξήχθη σε δείγμα ατόμων προερχόμενο από τον ίδιο οργανισμό, με τους ίδιους κανόνες, προγράμματα, σχέδια δράσης κτλ., όλα τα άτομα ανταποκρίθηκαν δίνοντας ως απάντηση τον ίδιο βαθμό ανατροφοδότησης από τους προϊσταμένους τους, ο οποίος ήταν πολύ ικανοποιητικός, ανεξάρτητα του βαθμού αυτονομίας. Για του λόγου το αληθές, ο πωλητής 3 απάντησε λέγοντας: *«Έχω την τύχη να εργάζομαι σε μέλος πολυεθνικής εταιρείας, με αποτέλεσμα να υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός ανατροφοδότησης για τη δουλειά μου σε οτιδήποτε και αν χρειαστώ»* και ο πωλητής 8 υποστήριξε ότι: *«Συχνά λαμβάνουμε ανατροφοδότηση για την δουλειά μας, καθώς υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, στις κατάλληλες θέσεις ώστε να λύνουν τις απορίες μας και τους προβληματισμούς μας»*. Φαίνεται ότι η ανατροφοδότηση είναι πολύ σημαντική και αναγκαία στον τομέα των πωλητών – γεωπόνων. Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, το ποσοστό κάλυψης του στόχου και πόσο πρέπει να προσπαθήσουν για την επίτευξή του και με ποιους τρόπους. Κάθε μέρα πραγματοποιούνται, ή όχι, πωλήσεις. Συνεπώς, καθημερινά όλα τα νούμερα αλλάζουν

και είναι απαραίτητο να είναι ενήμεροι για να κινηθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, είτε νιώθουν αυτόνομοι είτε όχι. Η ομοιότητα των απαντήσεων προέρχεται και λόγω της φύσης της συγκεκριμένης θέσης και καθηκόντων, αλλά και λόγω της κοινής επιχείρησης που προέρχεται το δείγμα.

4.7 Ικανοποίηση εργαζομένου

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά εργασίας δέκα πωλητών του αγρο-διατροφικού τομέα. Τι ισχύει όμως με την ικανοποίηση; Είναι το δείγμα των πωλητών ικανοποιημένοι με την εργασία και τα αποτελέσματά τους; Για την εξακρίβωση αυτή, τέθηκε η ερώτηση: **«Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;»**.

Ικανοποίηση Εργαζομένου



Πίνακας Ζ: Ικανοποίηση εργαζομένου

Οι απαντήσεις των δέκα ερωτηθέντων μας οδήγησαν στο αποτέλεσμα ότι το 50% νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία και τα αποτελέσματα που φέρνει, ενώ το υπόλοιπο 50% υποστηρίζει ότι πάντα μπορεί να επιτευχθεί και το καλύτερο.

Πέντε πωλητές που δήλωσαν ικανοποιημένοι, λέγοντας **«πάρα πολύ ικανοποιημένος από την δουλειά μου γιατί έδωσα λύσεις σε παράγωγους και αυτό άρχισε να είναι**

πλέον αναγνωρίσιμο», όπως ανέφερε ο πωλητής 6, ενώ ο πωλητής 8 δήλωσε: «Είμαι πολύ ικανοποιημένη με τα αποτελέσματα της δουλειάς μου, διότι μέσα από αυτό το χώρο μαθαίνω καινούργια πράγματα, έρχομαι σε άμεση επαφή με τις καλλιέργειες, αποκτώ εμπειρία και εξελίσσομαι». Οι τρεις από τους πέντε, υποστήριξαν προηγουμένως, ότι δεν νιώθουν υπεύθυνοι για το σύνολο του έργου, ενώ οι δύο είπαν ότι νιώθουν την εξ' ολοκλήρου ευθύνη. Επίσης, από τους συγκεκριμένους πέντε πωλητές, οι δύο νιώθουν αυτόνομοι ενώ οι υπόλοιποι τρεις όχι.

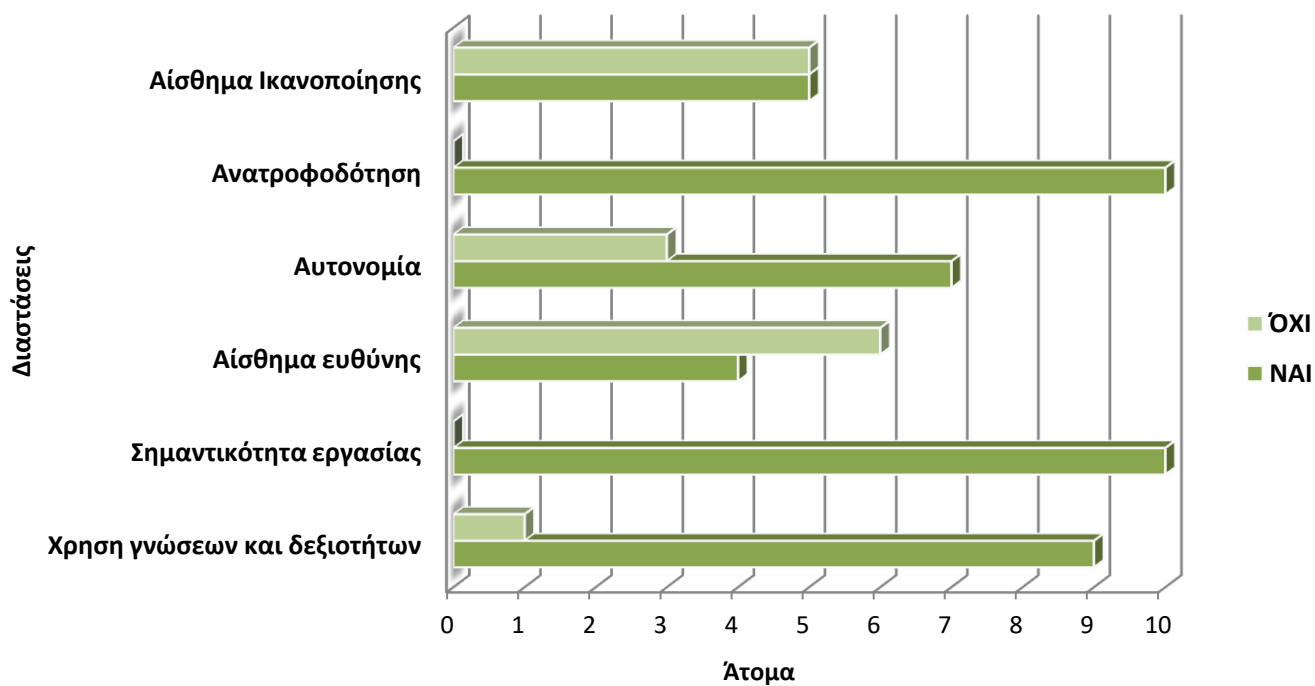
Το άλλο μισό δείγμα ατόμων δήλωσε ότι πάντα προσδοκούν το καλύτερο αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε από τον πωλητή 4: *«Πάντα θα υπάρχει η προσδοκία για καλύτερα αποτελέσματα πάνω στη δουλειά μου»,* ενώ ο πωλητής 9 απάντησε λέγοντας: *«Από τη δική μου πλευρά θεωρώ πως είμαι σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο όμως δεν είναι στο χαρακτήρα μου να επαναπαύομαι. Για αυτό άλλωστε η προσπάθεια που καταβάλλω είναι μεγάλη και θα συνεχίσει στον ίδιο και μεγαλύτερο βαθμό για να έχουμε ακόμη καλύτερα αποτελέσματα». Από τη δεύτερη αυτή ομάδα του δείγματος, ο ένας μόνο νιώθει ελεύθερος στη λήψη αποφάσεων και στον τρόπο δράσης και μόνο οι τρεις νιώθουν υπεύθυνοι για το συνολικό έργο και τους στόχους της εταιρίας.*

Τέλος, και οι δύο περιπτώσεις συγκαταλέγουν και τα δύο φύλα ανθρώπων, όπως επίσης ποικίλες ηλικίες και έτη προϋπηρεσιών στο αντικείμενο.

Συνεπώς, βλέπουμε ότι δεν υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά που θα μας οδηγήσουν στην προέλευση την ικανοποίησης ή της μη ικανοποίησης αντίστοιχα. Από όλα τα ανωτέρω, το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει να κάνει, όπως φάνηκε και από τις απαντήσεις τους, με τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες του καθενός, είτε είναι χρηματικές απολαβές είτε είναι προσφοράς προς τρίτους και γενικότερο το κοινωνικό σύνολο, είτε είναι εξέλιξης, επαγγελματικής αναγνώρισης, προαγωγής κτλ. Βάσει αυτών, το κάθε άτομο θα νιώσει ικανοποίηση αναλόγως των προσωπικών του στόχων και κατά πόσο τους έχει επιτύχει ή όχι.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, παρατίθενται στον Πίνακα 8, όλα τα αποτελέσματα που εξήχθησαν με το πέρας της ποιοτικής αυτής έρευνας – συνεντεύξεων.

Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων



Πίνακας 8: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων

5ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα

5.1 Γενικά

Στόχος της μελέτης αυτής, ήταν να διερευνήσει κατά πόσο το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας, σχετίζεται με την παρακίνηση και την ικανοποίηση των πωλητών στον αγρο-διατροφικό τομέα. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα, η οποία στηρίχθηκε και αναλύθηκε με τη βοήθεια δευτερογενών στοιχείων προερχόμενων από τη βιβλιογραφία.

Έτσι λοιπόν, βάσει των αποτελεσμάτων που πήραμε και αναλύσαμε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το Μοντέλο Χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman & Oldham, Organizational Behavior and Human Performance, 1976), σχετίζεται με την παρακίνηση των γεωπόνων - πωλητών μερικώς.

Οι διαστάσεις του Μοντέλου Ποικιλία Δεξιοτήτων, Σημασία Καθηκόντων και Ανατροφοδότηση υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό στην εργασία του πωλητή – γεωπόνου. Ο πωλητής θεωρεί πολύ σημαντική την εργασία του και αυτό του δίνει κίνητρο να παρακινηθεί, να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του και να φέρει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα τα οποία με τη σειρά τους θα φέρουν και θετική ανατροφοδότηση. Η θετική ανατροφοδότηση με τη σειρά της, παρακινεί τον πωλητή να βελτιωθεί και να αυξήσει την απόδοσή του.

Η διάσταση Αυτονομία υπάρχει σε μικρότερο βαθμό στην εργασία ενός πωλητή του γεωπονικού κλάδου και ακόμα λιγότερο το αίσθημα ευθύνης για το έργο του. Συνεπώς, είναι δύο παράγοντες που παρακινούν λιγότερο έναν πωλητή στην εργασία του.

Τέλος, εξετάστηκε ο παράγοντας Ικανοποίηση, όπου βγήκε το συμπέρασμα ότι στην περίπτωση των πωλητών, συνδέεται με τις φιλοδοξίες που έχουν ως άτομα.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε για λόγους ακαδημαϊκούς, στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με αντικείμενο «Η διερεύνηση του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας σε πωλητές εταιριών αγρο-διατροφικού τομέα στην Ελλάδα». Τα αποτελέσματα που πήραμε δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά λόγω του

μικρού δείγματος N=10 στο οποίο πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις, όπως επίσης και της μεθόδου δειγματοληψίας που έγινε τυχαία.

Επίσης, περιοριστικός παράγοντας αποτελεί και το γεγονός ότι το δείγμα ατόμων προήλθε από έναν μόνο κοινό οργανισμό – επιχείρηση, πράγμα που οδήγησε σε ομοιότητα κάποιων απαντήσεων, όπως ο βαθμός της ανατροφοδότησης.

Τέλος, το σύνολο του δείγματος αποτελούνταν από απόφοιτους Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακού, γεγονός που να επηρέασε τις απαντήσεις τους προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, λόγω του υψηλού επιπέδου μόρφωσης στον τομέα αυτόν.

5.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Βάσει των ανωτέρω περιορισμών, η μελέτη αυτή μπορεί να θεωρηθεί αφητηρία για πιο λεπτομερή και εις βάθος έρευνα, ώστε να βγουν πιο ακριβή και αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα για τον κλάδο των γεωπόνων – πωλητών. Συγκεκριμένα, σε μελλοντική έρευνα προτείνεται να εξετασθεί ένας μεγαλύτερος αριθμός δείγματος πωλητών, τόσο ποιοτικά (συνεντεύξεις), όσο και ποσοτικά (ερωτηματολόγια). Επίσης, το δείγμα καλό είναι να προέρχεται από ικανοποιητικό αριθμό διαφορετικών εταιριών του αγρο-διατροφικού κλάδου, ώστε να εξεταστούν οι πωλητές κάτω από διάφορα καθεστώτα οργανισμών. Προτείνεται να περιληφθεί ο παράγοντας εισόδημα στα δημογραφικά στοιχεία των πωλητών, με σκοπό να εξεταστεί το ενδεχόμενο επιρροής στις απαντήσεις τόσο για τις διαστάσεις του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας, όσο και της ικανοποίησης. Ακόμα, θα ήταν καίριο να συμπεριληφθούν στην έρευνα συμμετέχοντες με μηδενική ή ελάχιστη εργασιακή εμπειρία στο ίδιο ή σε άλλο αντικείμενο, για να εξεταστούν οι απαντήσεις ατόμων που δεν έχουν εμπειρία στον κλάδο αυτόν ή γενικότερα και δεν γνωρίζουν πώς είναι να είναι μέλη μιας ομάδας σε εργασιακό χώρο και πώς είναι να ακολουθούν κάποιες διαδικασίες, να κατευθύνονται ή ακόμα να είναι αυτόνομοι και αν τους παρακινεί να είναι αυτόνομοι. Τέλος, καλό θα ήταν να συμπεριληφθούν άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι δεν έχουν εξειδικευτεί στο αντικείμενο. Με τον τρόπο αυτό θα είναι εφικτό να συγκριθούν οι απαντήσεις ατόμων με διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο σε ερωτήσεις που αφορούν για παράδειγμα την ποικιλία δεξιοτήτων κ.α.

5.4 Πρακτικές διαστάσεις

Όσον αφορά την συγκεκριμένη εταιρία, από την οποία προήλθε το 100% του δείγματος, προτείνεται το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να βρίσκεται κοντά στους πωλητές και μέσω αξιολογήσεων και συζητήσεων, να βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας. Οι προϊστάμενοι, στην συγκεκριμένη περίπτωση Διευθυντές πωλήσεων, καλό είναι να δίνουν εξαρχής επαρκή εκπαίδευση, κατευθυντήριες γραμμές, στρατηγικές και εφόδια, ώστε να νιώθουν οι πωλητές ελευθερία στις αποφάσεις τους και στο καθημερινό τρόπο δράσης, κάτι που θα τους οδηγήσει στο αίσθημα ελέγχου της εργασίας του και θα τους παρακινήσει στο να αποδώσουν καλύτερα. Τέλος, παράλληλα με την ανατροφοδότηση, δεν πρέπει να αμελείται η επιβράβευση των πωλητών με κάθε ευκαιρία, ώστε να παρακινούνται να αποδώσουν ακόμα καλύτερα, γεγονός που θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα με τα οποία θα νιώθουν ικανοποιημένοι.

Βιβλιογραφία

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), σσ. 185 - 201.
- Ariani, D. (2013). Personality and learning motivation. *European Journal of Business and Management*, 5(10), σσ. 26-39.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of. *Motivation and Emotion*, 15(1), σσ. 1 - 8.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, job characteristics and experienced meaningfulness. *Academy of Management*, 38(1).
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), σσ. 182-186.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. Στο M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (σσ. 63 - 130). Chicago.
- Chang, P. L. (2015). Qualitative analysis of the impact of emotional intelligence and agility on job satisfaction in the IT Industry. *Πτυχιακή Εργασία*. (T. G. University, Επιμ.) Saint Louis, Missouri.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), σσ. 1 - 27.
- Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), σσ. 329-347.
- Erven, B. L., & Milligan, R. A. (2000). Making Employee Motivation a Partnership. σσ. 1 - 9.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), σσ. 537-550.
- Hackman, R. J., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), σσ. 259-286.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Organizational Behavior and Human Performance. Στο *Motivation through the design of work: Test of theory* (2 εκδ., Τόμ. 16, σσ. 250 -279).
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass : Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge* (2 εκδ.). New York: Macmillan.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), σσ. 1332-1356.

- Jones, M. (1994). Nebraska symposium on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Jong, J. (2016). The Role of Performance Feedback and Job Autonomy in Mitigating the Negative Effect of Role Ambiguity on Employee Satisfaction. *Performance & Management Review*, 34(4), σσ. 814-834.
- Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1957). Theory, Technique and Cases. Στο *The dynamics of Interviewing* (σσ. 22-64). New York: John Wiley & Sons.
- Kreitner, R. (1995). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Landy, F. J. (1989). *The Psychology of Work Behavior* (4η εκδ.). John Wiley & Sons.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), σσ. 305-312.
- Lawrence, S. A., & Jordan, P. (2009). Testing an explicit and implicit measure of motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2), σσ. 103-120.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and causes of job satisfaction. Στο *Handbook of industrial and organizational psychology* (σσ. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Miller, R. B. (1977). *Participative management, quality of worklife, and job enrichment*. Park Ridge, New Jersey: Noyes Data Corp.
- Pentarebby, S., & Suganthi, L. (2015). Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment. *Journal of Management & Organization*, 21(3), σσ. 307-320.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Folger, R., & Hartog, D. N. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), σσ. 259-278.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organizational Culture. *Organizational Behavior*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Global Edition, Pearson Education Ltd.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. London: Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), σσ. 109-134.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000, January). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), σσ. 54 - 67.
- Stone, E. F., & Porter, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), σσ. 57-64.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in experimental social psychology*, 29, σσ. 271 - 360.
- Walsh, J. T., Taber, T. D., & Beehr, T. A. (1980). An integrated model of perceived job characteristics. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), σσ. 252-267.

- Wanous, J. P. (1974). Individual differences and reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), σσ. 616-622.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα - Επαγγελματική, Ικανοποίηση - Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου. (2015). (Π. Κύπρου, Επιμ.) Ανάκτηση από Είδη Ερευνών:
<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>
- Παπαϊωάννου, Α., Θεοδωράκης, Ι., & Γούδας, Μ. (2003). Ποιοτικές - ερμηνευτικές μέθοδοι έρευνας στη φυσική αγωγή. Στο *Για μία καλύτερη καλύτερη φυσική αγωγή* (σσ. 341-364). Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα

Απαντήσεις 1^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Ναι. Χρησιμοποιώ το μεγαλύτερο φάσμα των θεωρητικών γνώσεων που έλαβα από το Πανεπιστήμιο μιας και οι πελάτες μου είναι παραγωγοί στην ειδικότητα που σπούδασα. Οπωροκηπευτικών και Αμπέλου. Όσο αφορά τις επαγγελματικές δεξιότητες που απέκτησα σε προηγούμενες εργασίες, τις χρησιμοποιώ ως εργαλείο συμβουλευτικής στήριξης στους παραγωγούς καθώς χωρίς την εμπειρία δεν θα είχα ούτε το κύκλωμα πελατών που έχω ούτε την εμπιστοσύνη τους σε ένα έμπειρο συνεργάτη.

2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Πολύ σημαντική για μένα. Εξασκώ το επάγγελμα μου ως γεωπόνος. Δεν είμαι ένας πωλητής που κλείνει μόνο εμπορικές συμφωνίες αλλά είμαι καθημερινά στον αγρό και δίνω λύσεις σε θέματα θρέψης.

Για την εταιρία θεωρώ εξίσου σημαντική καθώς έχει τα στελέχη της στην καρδιά του πρωτογενή τομέα και δίνει και λαμβάνει πληροφόρηση άμεσα με τον αγροτικό κόσμο.

Για το κοινωνικό σύνολο επίσης σημαντική καθώς ο παραγωγός έχει έναν γεωπόνο δίπλα του συμβουλευτικά στον αγρό.

3. Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Είμαστε υπεύθυνοι για το μεγαλύτερο μέρος του έργου που πραγματοποιούμε καθημερινά. Η προεργασία (επαφές, επισκέψεις στον αγρό, σε συνεργάτες, προγράμματα λίπανσης, προτάσεις) και οι συμφωνίες πωλήσεων τόσο με τους παραγωγούς όσο και με τα καταστήματα κλείνονται από εμάς.

4. Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Ικανοποιητικός. Υπάρχει ελευθερία επιλογών στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του προγράμματος εργασιών.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Η ανατροφοδότηση είναι σχετικά συχνή από την διοίκηση, από εβδομαδιαία έως και μηνιαία ανάλογα και με τις προτεραιότητες-στόχους που έχουν τεθεί.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Πολύ ικανοποιημένος καθώς η αναγνωρισιμότητα της εταιρίας, το δίκτυο και οι πωλήσεις αυξήθηκαν πολύ σε σχέση με τους προκατόχους μου. Ενισχύθηκε η εμπιστοσύνη με τους πελάτες και τους συνεργάτες μας μέσα από τη συνεχή παρουσία μας στην περιοχή.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος: Πωλητής –Σύμβουλος θρέψης**
- **Επαγγελματικός κλάδος: Τμήμα Πωλήσεων**
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30
 - 31 – 40
 - **41 – 50**
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - **Άνδρας**
- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - **Άγαμος/η**
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η
- **Αριθμός τέκνων: 0**
- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - **2,5** έτη στη θέση που έχω τώρα
 - **2,5** έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - **1** αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - **> 10** έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - **8** έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 2^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

- 1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);**

Νομίζω πως το επάγγελμα αυτό κ η εταιρεία ΛΥΔΑ που εργάζομαι είναι ακριβώς αυτό που έχω διδαχθεί να κάνω σύμφωνα με τις σπουδές μου. Οι γνώσεις που είχα αποκομίσει συμπληρώθηκαν με τις συνεχείς εκπαιδεύσεις της εταιρείας δίνοντας μου επιπλέον γνώσεις κ εμπειρία.

- 2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)**

Είναι πολύ σημαντική για μένα όσο αναφορά εμένα σαν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα για τα προσωπικά μου οφείλει ως προς την εμπειρία που ήθελα να αποκτήσω στο συγκεκριμένο επάγγελμα αλλά και για αυτά που μπορούμε να προσφέρουμε σε συνεργάτες σε παραγωγούς κ στο γενικό σύνολο ως προς την έρευνα πάνω στην θρέψη που είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι σε μια καλλιέργεια. Το πρόσωπο της εταιρείας ως προς τα έξω είμαστε εμείς οι πωλητές που προσπαθούμε να χτυπούμε μια σχέση εμπιστοσύνης με τον κόσμο κ να γνωστοποιήσουμε τα εξαιρετικά προϊόντα μας δίνοντας λύσεις στους παραγωγούς για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα

- 3. Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)**

Για να ολοκληρωθεί αυτό το έργο χρειάζεται πολύ δουλειά κ πίσω από τον πωλητή, ένας άνθρωπος μόνο δεν μπορεί να καταφέρει όλο αυτό που συμβαίνει. Οπότε θεωρώ ότι η προσπάθεια αυτή είναι από ένα σύνολο πολλών ανθρώπων μαζί που έχουν έναν κοινό στόχο.

- 4. Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.**

Νομίζω ότι έχω αρκετή αυτονομία με το επάγγελμα που κάνω σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό.

5. Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Κάθε μήνα από τον προϊστάμενό μου στα μηνιαία meetings αλλά και καθημερινά.

6. Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Είμαι ικανοποιημένη ως προς την επικοινωνία κ την συνεργασία που έχω με τους συναδέλφους επίσης οι απολαβές που έχω είναι πολύ ικανοποιητικές. Από τα αποτελέσματα ως προς τις πωλήσεις μπορώ να πω ότι είμαι αρκετά ικανοποιημένη για τα δεδομένα κάποιων αλλαγών που είχαμε την φετινή χρονία.. Πιστεύω όμως ότι κάποια πράγματα δυσκολεύουν αυτό το έργο να πάει καλύτερα και θα μπορούσε να πάει καλύτερα

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος:** Πωλητής - Γεωπόνος
- **Επαγγελματικός κλάδος:** Γεωπόνος
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30
 - **31 – 40**
 - 41 – 50
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - **Γυναίκα**
 - Άνδρας
- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - **Άγαμος/η**
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η
- **Αριθμός τέκνων:0**
- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - **1,5** έτη στη θέση που έχω τώρα
 - **1,5** έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - **0** αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - **3** έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - **5** έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

«Η διερεύνηση του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας σε πωλητές εταιριών αγρο-διατροφικού τομέα στην Ελλάδα»

Απαντήσεις 3^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Δυστυχώς οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από την τριτοβάθμια εκπαίδευση ήταν είτε σε ένα γενικότερο επίπεδο, είτε σε πολύ εξειδικευμένο, με αποτέλεσμα να μην μπορώ να τις αφομοιώσω στην εργασιακή καθημερινότητα μου. Αντίθετα, οι εμπειρίες, οι γνώσεις και η κατάρτιση που προήλθε από την προηγούμενη εργασία μου, με βοηθούν και με ωθούν στο να εξελιχτώ και να γίνω καλύτερος στην τωρινή μου δουλειά.

2.Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Η εργασία μου προσφέρει μια σειρά από σημαντικές ωφέλειες. Αρχικά, η εργασία εξασφαλίζει όλα τα αναγκαία που συμβάλλουν στη διαβίωση μου. Ταυτόχρονα, η εργασία συμβάλλει στην πνευματική ανάπτυξη του ανθρώπου και στη διεύρυνση των οριζόντων του. Παράλληλα, όταν ο άνθρωπος νιώθει παραγωγικός και αποδοτικός, αισθάνεται ότι προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο, και εργάζεται για ένα καλύτερο αύριο.

3.Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Το επάγγελμα μου είναι Γεωπόνος και εργάζομαι σαν Εμπορικός-Τεχνικός Σύμβουλος σε εταιρεία με λιπάσματα. Κατά τη διάρκεια της καθημερινότητας μου, έρχομαι σε επαφή με παραγωγούς διάφορων καλλιεργειών με σκοπό να προωθήσω τα προϊόντα της εταιρείας που δουλεύω. Παράλληλα, τους ενημερώνω για εναλλακτικές καλλιεργητικές πρακτικές, θέλοντας προσωπικά να πετύχουν μεγαλύτερες αποδόσεις ώστε η συνεργασία μας να είναι επικερδής και από τις δύο πλευρές.

Η εργασία μου έχει ως απώτερο στόχο την πώληση του προϊόντος στους εν δυνάμει πελάτες για το οποίο κατά κύριο λόγο είμαι υπεύθυνος εγώ.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Κατά τη διάρκεια της εργασιακής μου καθημερινότητας υπάρχει μεγάλος βαθμός αυτονομίας σε σύγκριση με άλλες δουλειές. Η αυτονομία σε οδηγεί να διαμορφώσεις το πρόγραμμα της ημέρας ή εβδομάδας όπως θέλεις εσύ, ώστε να είσαι όσο πιο αποδοτικός γίνεται. Δυστυχώς όμως, η

εργασιακή αυτονομία συγχέεται από πολλούς, κάτι που τους οδηγεί σε λάθος συμπεράσματα, με αποτέλεσμα να μπερδεύουν την αυτονομία με την χαλαρότητα.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Έχω την τύχη να εργάζομαι σε μέλος πολυεθνικής εταιρείας, με αποτέλεσμα να υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός ανατροφοδότησης για τη δουλειά μου σε οτιδήποτε και αν χρειαστώ. Κατά τη διάρκεια της ημέρας, υπάρχει περίπτωση να χρειαστώ διάφορες πληροφορίες, και η εταιρεία που εργάζομαι έχοντας πολλά άτομα σε συγκεκριμένα πόστα μου τις παρέχει αβίαστα.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Είμαι υποστηρικτής της άποψης ότι εχθρός του καλού είναι το καλύτερο. Προσωπικά νιώθω ικανοποιημένος και δικαιωμένος από την καθημερινή μου προσπάθεια, αυτό όμως δεν σταματάει την όρεξη μου για περισσότερη κατάρτιση στον κλάδο μου, περισσότερες πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας που δουλεύω και κατ' επέκταση, μελλοντικά, μεγαλύτερη καταξίωση στον επαγγελματικό χώρο.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος: Σύμβουλος Θρέψης - Πωλητής**
- **Επαγγελματικός κλάδος: Γεωπόνος**
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - **26 – 30**
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - **Άνδρας**
- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - Άγαμος/η
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η
- **Αριθμός τέκνων: 0**

- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - 1 έτη στη θέση που έχω τώρα
 - 1 έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - 0 αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - 3 έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - 0 έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 4^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Βεβαίως και υπάρχει αυτή η δυνατότητα. Μετά από δετή απασχόληση κυρίως σε γεωπονικά καταστήματα μπορώ να πω ότι απέκτησα τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να διαχειρίζομαι καλά τις διάφορες καταστάσεις στην τωρινή δουλειά μου. Σημαντικές βέβαια είναι και οι γνώσεις που απέκτησα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά κατά τη γνώμη μου δεν φτάνει μόνο το θεωρητικό κομμάτι αλλά και το πρακτικό το οποίο το αποκτάς δουλεύοντας στο γεωπονικό τομέα.

2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Για μένα προσωπικά είναι το πιο σημαντικό πράγμα μετά την οικογένειά μου. Φυσικά και είναι πηγή όλων των εσόδων μου μέχρι τώρα, αλλά το αντικείμενο με βοηθάει πολύ να επεκτείνω τις γνώσεις μου πάνω στο γεωπονικό αντικείμενο. Επίσης, βοηθάει πολύ στη διαμόρφωση του προσωπικού και επαγγελματικού μου χαρακτήρα.

Η εργασία μου εκτός από τεχνική υποστήριξη καλλιεργειών συνδέεται άμεσα και με το κομμάτι των πωλήσεων, οπότε είναι πολύ σημαντική για την εταιρία μου, γιατί χάρη σε αυτή εξασφαλίζονται τα έσοδά και η επιβίωσή της. Επίσης, άμεσα με την εργασία μου, προσφέρεται διαφήμιση του ονόματός της, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση των προϊόντων της.

Στο κοινωνικό σύνολο και συγκεκριμένα στον αγροτικό κόσμο, υπάρχει μία πολύ διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με την νοοτροπία πωλήσεων που επικρατεί στη χώρα μας. Εκτός από τις εξειδικευμένες λύσεις που δίνονται καθημερινά στα προβλήματα θρέψης, προσπαθώ να δημιουργήσω ένα πιο ανθρώπινο εμπόριο που να μην αποτελείται από απρόσωπες σχέσεις. Ανθρώπινες σχέσεις, χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης, αύξηση απόδοσης καλλιεργειών άρα και εσόδων στην αγροτική οικογένεια, μείωση κινδύνου παραπληροφόρησης για διάφορα αγροτικά θέματα, είναι λίγα από τα στοιχεία τα οποία προσφέρει η εργασία μου στο κοινωνικό σύνολο.

«Η διερεύνηση του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας σε πωλητές εταιριών αγρο-διατροφικού τομέα στην Ελλάδα»

3.Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Η εργασία μου αναφέρεται στην τεχνική υποστήριξη καλλιεργειών παράλληλα με την προώθηση – πώληση αγροτικών εφοδίων (λίπασμα). Έχει να κάνει με την προσφορά εξιδικευμένων λύσεων πάνω στη θρέψη φυτών και ζώων. Από πλευράς τεχνικής υποστήριξης και εύρεσης παραγωγών είμαι εγώ υπεύθυνος. Όμως για να φτάσει ένα προϊόν στην περιοχή μου χρειάζεται η συνεργασία πολλών τμημάτων της εταιρίας. Επίσης η ολοκλήρωση της δουλειάς μου γίνεται από τον διευθυντή μου, ο οποίος θα διαμορφώσει την τελική τιμή του προϊόντος σύμφωνα με την εκάστοτε παραγγελία και αγοραστή. Επομένως η εργασία μου αποτελεί μέρος του έργου που πραγματοποιώ καθημερινά.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Καταρχήν υπάρχει ελευθερία οργάνωσης της καθημερινής δουλειάς μου αλλά και των κινήσεων εντός της περιοχής ευθύνης μου. Επίσης υπάρχει ελευθερία στην λήψη αποφάσεων με βάση πάντα κάποια συγκεκριμένα δεδομένα που θέτει ο διευθυντής μου.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Τυπικά σε κάθε μηνιαίο meeting από τον διευθυντή μου. Βέβαια η ανατροφοδότηση λαμβάνεται και από τη καθημερινή επαγγελματική μας συνεργασία .

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Πάντα θα υπάρχει η προσδοκία για καλύτερα αποτελέσματα πάνω στη δουλειά μου.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος:**
Σύμβουλος Θρέψης - πωλητής
- **Επαγγελματικός κλάδος:**
Γεωπονικός
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό

- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30
 - **31 – 40**
 - 41 – 50
 - > 51

- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - **Άνδρας**

- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - Άγαμος/η
 - **Έγγαμος/η**
 - Διαζευγμένος/η

- **Αριθμός τέκνων: 2**

- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - 1,5 έτη στη θέση που έχω τώρα,
 - 1,5 έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - 2 αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα (εκτός από την κύρια θέση του ATC, η πραγματοποίηση πειραμάτων με το CMI θεωρώ ότι ανήκει σε διαφορετικό πλαίσιο καθηκόντων)
 - 10 έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - 0 έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 5^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Οι γνώσεις που έχω αποκομίσει από το πανεπιστήμιο με βοηθούν στο να είμαι πλήρως καταρτισμένος και πως θα πετύχω τα καλύτερα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων. Η προηγούμενη επαγγελματική μου εμπειρία με βοήθησε να εξειδικεύσω τις γνώσεις από τις σπουδές στην πράξη.

2.Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Σε όποιο τομέα και αν δουλέψεις, η εμπειρία που αποκομίζεις είναι σημαντική. Σε βοηθάει να γίνεσαι καλύτερος , ακόμα και μέσα από τα λάθη σου. Το ίδιο σημαντικό είναι και για την εταιρία, η οποία συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες μέσα από τους υπαλλήλους της. Το κοινωνικό σύνολο επωφελείται από ενημερωμένους και καταρτισμένους ανθρώπους.

3.Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Η εργασία μου αποτελεί μέρος ομαδικής δουλειάς. Από το σχεδιασμό ως την παραγωγή και την πώληση συμμετέχουν πολλοί άνθρωποι. Εγώ ως πωλητής είμαι από τους τελευταίους κρίκους σε αυτή την αλυσίδα.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Σε μια εταιρία υπάρχουν κανόνες και πλαίσια. Υπάρχει μερική αυτονομία στο πως θα επιτύχω τους στόχους μου, χωρίς να υπερβώ αυτά τα πλαίσια.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Αρκετά συχνά. Από τον προϊστάμενο της εταιρίας.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Ποτέ δεν είμαι πλήρως ικανοποιημένος. Εχθρός του καλού είναι το καλύτερο.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος:** Γεωπόνος - πωλητής
- **Επαγγελματικός κλάδος:** Γεωπονικός
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30
 - 31 – 40

- **41 – 50**
- **> 51**

- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - **Άνδρας**

- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - Άγαμος/η
 - **Έγγαμος/η**
 - Διαζευγμένος/η

- **Αριθμός τέκνων: 0**

- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - **2** έτη στη θέση που έχω τώρα
 - **2** έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - **1** αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - **2** έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - **7** έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 6^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Οι γνώσεις που έχω αποκτήσει από την τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά και από την μακροχρόνια εμπειρία χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο στην εργασία μου.

2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Για μένα προσωπικά η εργασία που κάνω είναι πολλή σημαντική. Μέσα από την δουλειά μας δίνουμε λύσεις σε προβλήματα που υπάρχουν και βοηθούμε του παράγωγους να βελτιώσουν το εισόδημα τους. Άλλα και για την εταιρεία είναι εξίσου σημαντική η εργασία που προσφέρουμε.

3.Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Συνεχής επαφή με παράγωγους εντοπισμός προβλημάτων της καλλιέργειας που έχει και η άμεση λύση του προβλήματος

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Εντοπίζουμε προβλήματα τα λύνουμε και αναπτυσσόμαστε σε νέες περιοχές που έχουν τα ίδια η παρόμοια προβλήματα

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Σε καθημερινή βάση. Η ανατροφοδότηση γίνεται από τον προϊστάμενο μου.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Πάρα πολύ ικανοποιημένος από την δουλειά μου γιατί έδωσα λύσεις σε παράγωγους και αυτό άρχισε να είναι πλέον αναγνωρίσιμο .

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος:** Γεωπόνος - Πωλητής
- **Επαγγελματικός κλάδος:** Τεχνολόγος γεωπόνος τμήμα φυτικής παραγωγής
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - Άνδρας

- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - ο Άγαμος/η
 - ο Έγγαμος/η
 - ο Διαζευγμένος/η

- **Αριθμός τέκνων: 3**

- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - ο 32 έτη στη θέση που έχω τώρα
 - ο 2 έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - ο 0 αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - ο 32 έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - ο 0 έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 7^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Χρησιμοποιώ τις γνώσεις και τις δεξιότητες στη δουλειά μου και από την εκπαίδευση μου αλλά και από τις εμπειρίες προηγούμενων δουλειών.

2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Για εμένα η εργασία είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου και θεωρώ αντίστοιχα σημαντική και όλους μέσα σε μια Κοινωνία.

3. Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Η εργασία μου αποτελεί μέρος του έργου καθώς η ολοκλήρωση του αφορά την συνεργασία πολλών άλλων ατόμων στη ίδια την εταιρεία αλλά και πελατών της όπου απευθύνομαι. Ουσιαστικά γίνεται η συμφωνία της πώλησης των προϊόντων της εταιρείας με Γεωπονικά καταστήματα στη συνέχεια η παραγγελία περνάει έγκριση και τιμολόγηση από τον Διευθυντή

μου και συνεχίζει η διαδικασία στα γραφεία της εταιρείας με καταγραφή της παραγγελία , τιμολόγηση ,μεταφορά και πληρωμή από το πελάτη.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Η αυτονομία είναι σε χαμηλό βαθμό γιατί όπως ανέφερα παραπάνω ,μια απόφαση μόνο δική μου δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο στόχος . Η αυτονομία στην εργασία μου επηρεάζεται από εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς παράγοντες.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Συνήθως μία φορά το μήνα υπάρχει νέο πλάνο δράσης στη δουλειά μου και αυτό γίνεται από τον υπεύθυνο Διευθυντή πωλήσεων.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Είμαι πολύ ικανοποιημένη από το αποτέλεσμα της δουλειάς μου.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος: Γεωπόνος Α.Π.Θ. Ειδίκευση Αγροτική Οικονομία**
- **Επαγγελματικός κλάδος: Τεχνικός σύμβουλος θρέψης- πωλητής**
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - **26 – 30**
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - **Γυναίκα**
 - Άνδρας
- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - **Άγαμος/η**
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η
- **Αριθμός τέκνων: 0**

- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - 1,5 έτη στη θέση που έχω τώρα
 - 1,5 έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - 1 αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - 5 έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - 3 έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 8^{ου} συνεντευξαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Στην εταιρία που εργάζομαι, δραστηριοποιούμαι στο τμήμα των πωλήσεων αλλά και ως σύμβουλος θρέψης των φυτών. Ως απόφοιτος του τμήματος Αγροτικής Ανάπτυξης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης έχω τη δυνατότητα να χρησιμοποιώ κάθε μέρα τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχω αποκτήσει από τη φοίτηση μου όσον αφορά τη θρέψη των φυτών. Από την προηγούμενη μου εργασία σε χώρο εστίασης, με βοηθά αρκετά στο κομμάτι των πωλήσεων διότι μου έχει δώσει τη δυνατότητα να είμαι κοινωνική, επικοινωνιακή, υπομονετική πράγμα χρήσιμο στο κομμάτι αυτό.

2. Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Η εργασία μου στην εταιρία αυτή είναι πολύ σημαντική για μένα διότι μου δίνει την ευκαιρία να βρίσκομαι και να παρακολουθώ τις καλλιέργειες από κοντά, σε κάθε στάδιο ανάπτυξης κάθε καλλιέργειας. Εκπροσωπώντας την εταιρία αυτή θεωρώ ότι είναι σημαντική η εργασία μου διότι μέσω της δικής μου φυσικής παρουσίας γίνεται πιο γνωστή η εταιρία σε παραγωγούς και συναδέλφους γεωπόνους εμπνέοντάς τους την εμπιστοσύνη επειδή βρισκόμαστε συνέχεια δίπλα τους. Όσο για το κοινωνικό σύνολο θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντική η εργασία μου αφού υπάρχει η δυνατότητα να μπορώ να αφουγκραστώ τα προβλήματα τους και να δώσω λύσεις σε αυτά όσον αφορά τις καλλιέργειες.

3. Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Κάθε εβδομάδα προγραμματίζω σε ποιες περιοχές θα κινηθώ και ποιους παραγωγούς και γεωπόνους θα συναντήσω. Στην εταιρία η εργασία μου αποτελεί μέρος κάποιου έργου αφού για

να επιτευχθεί ο δικός μου στόχος πρέπει να γίνουν κάποιες άλλες διεργασίες πιο πριν. Είμαι ένας ' κρίκος ' της αλυσίδας αυτής.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Η αυτονομία μου στην δουλειά μου είναι μέχρι το σημείο που κάνω τις συναντήσεις με τους παραγωγούς. Από κει και πέρα υπάρχει η στήριξη και η βοήθεια από τον διευθυντή πωλήσεων, των απόμων που είναι υπεύθυνοι για τα προϊόντα και φυσικά οι οδηγίες και η κατεύθυνση που ορίζεται από τη γενική διοίκηση της εταιρίας.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Συχνά λαμβάνουμε ανατροφοδότηση για την δουλειά μας, καθώς υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, στις κατάλληλες θέσεις ώστε να λύνουν τις απορίες μας και τους προβληματισμούς μας. Συχνά γίνονται εκπαιδεύσεις τόσο για το τεχνικό κομμάτι της δουλειάς μας στις καλλιέργειες, όσο και στο κομμάτι των πωλήσεων από έμπειρους και εξειδικευμένους ανθρώπους πάνω σε αυτό . Δεν λείπει φυσικά η αποστολή αρχείων, για την επιχειρηματολογία των προϊόντων καθώς και προγράμματα λίπανσης προσαρμοσμένα για την κάθε καλλιέργεια.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Είμαι πολύ ικανοποιημένη με τα αποτελέσματα της δουλειάς μου, διότι μέσα από αυτό το χώρο μαθαίνω καινούργια πράγματα, έρχομαι σε άμεση επαφή με τις καλλιέργειες, αποκτώ εμπειρία και εξελίσσομαι. Σιγά σιγά, μέσα σε αυτό το μικρό χρονικό διάστημα που βρίσκομαι στην εταιρία, αρχίζω να διαχειρίζομαι με μεγαλύτερη ευχέρεια την προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου. Έτσι υπάρχει μία ανέλιξη τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος:** Γεωπόνος, απόφοιτος του τμήματος Αγροτικής Ανάπτυξης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης.
- **Επαγγελματικός κλάδος:** Γεωπόνος - πωλητής
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30

- 31 – 40
- 41 – 50
- > 51

- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - Άνδρας

- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - Άγαμος/η
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η

- **Αριθμός τέκνων: 0**

- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - 1 έτη στη θέση που έχω τώρα
 - 1 έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - 0 αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - 1 έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - 5 έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας
 -

Απαντήσεις 9^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Σαφώς και σε καθημερινή βάση χρησιμοποιώ τις γνώσεις που απέκτησα από την τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά και τις δεξιότητες τις οποίες απέκτησα από τις προηγούμενες επαγγελματικές μου εμπειρίες. Δεν θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά άλλωστε γιατί όταν είσαι καθημερινά σε επαφή με Γεωπόνους και Παραγωγούς οι γνώσεις και οι επαγγελματικές εμπειρίες είναι αυτές που ανοίγουν νέες συνεργασίες.

2.Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Αναμφίβολα η εργασία είναι χαρά τουλάχιστον έτσι το αντιλαμβάνομαι από μέρους μου. Αγαπώ τη δουλειά μου και με γεμίζει αυτό που κάνω. Σαφώς και όλες οι εργασίες είναι σημαντικές όμως επειδή η δική μας δουλειά έχει άμεση σχέση με τον αγροδιατροφικό τομέα κρίνω πως είναι λίγο παραπάνω σημαντική όσο αφορά το κοινωνικό σύνολο. Η εταιρία είναι πολυεθνική και αυτό δίνει τη δυνατότητα για επιμερισμό ρόλων παρόλα αυτά όμως όλοι οφείλουμε να βάζουμε το λιθαράκι μας σε καθημερινή βάση ώστε να υπάρχει πρόοδος και ανάπτυξη για όλους μας. Λοιπόν όλες οι εργασίες είναι σημαντικές για την ανάπτυξη της εταιρίας.

3.Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Η καθημερινή μου εργασία περιλαμβάνει επισκέψεις σε παραγωγούς είτε για να διαπιστώσουμε την πρόοδο με τη χρήση των λιπασμάτων μας είτε για να ενημερώσω για την γκάμα των λιπασμάτων μας. Είμαι υπεύθυνος για όλο το μέρος του έργου στις περιοχές που έχω αναλάβει αυτό όμως δεν σημαίνει πως δεν υπάρχει καθημερινή επικοινωνία με συναδέλφους.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Η εταιρία λειτουργεί με πολύ δημοκρατικό τρόπο και μας δίνει τη δυνατότητα να λειτουργούμε με μεγάλο βαθμό αυτονομίας σε καθημερινή βάση. Προσωπικά το θεωρώ πολύ σωστό και αυτός ο τρόπος με έχει βοηθήσει να αναπτυχθώ σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Υπάρχουν κάποιες βασικές γραμμές τις οποίες βάζει η εταιρία και από εκεί και μετά ο καθένας μπορεί να βάλει την προσωπική του σφραγίδα.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Σχεδόν σε καθημερινή βάση υπάρχει ανατροφοδότηση και από τους συνεργάτες παραγωγούς που έχω αλλά και από τους ανώτερους στην ιεραρχία της εταιρίας. Είναι κάτι που το ζητάω γιατί με βοηθάει να βελτιώνω την ποιότητα της δουλειάς μου.

6.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Από τη δική μου πλευρά θεωρώ πως είμαι σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο όμως δεν είναι στο χαρακτήρα μου να επαναπαύομαι. Για αυτό άλλωστε η προσπάθεια που καταβάλλω είναι μεγάλη και θα συνεχίσει στον ίδιο και μεγαλύτερο βαθμό για να έχουμε ακόμη καλύτερα αποτελέσματα.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος: Εμπορικός και Τεχνικός Σύμβουλος Θρέψης**
- **Επαγγελματικός κλάδος: Εμπόριο Λιπασμάτων**
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - **Τριτοβάθμια εκπαίδευση**
 - Μεταπτυχιακό
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - 26 – 30
 - **31 – 40**
 - 41 – 50
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - Γυναίκα
 - **Άνδρας**
- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - **Άγαμος/η**
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η
- **Αριθμός τέκνων: 0**
- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - **1** έτη στη θέση που έχω τώρα
 - **1** έτη στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - **0** αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - **1** έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - **17** έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Απαντήσεις 10^{ου} συνεντευξιαζόμενου:

1. Έχετε τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχετε (από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις προηγούμενες επαγγελματικές σας εμπειρίες);

Η δουλειά μου στην εταιρεία ΛΥΔΑ Α.Ε του ομίλου ROULLIER ,που αφορά την ειδικευμένη θρέψη των φυτών είναι δυσπρόστατη . Το ένα κομμάτι αφορά τις πωλήσεις και το άλλο κομμάτι αφορά καθαρά την θρέψη των φυτών. Τα δύο αυτά κομμάτια αποτελούν ταυτόχρονα μέρος της καθημερινότητας μου. Ως απόφοιτος του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών , οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έλαβα τα πέντε χρόνια φοίτησης συμβάλλουν καθημερινά στην δουλειά μου. Και αυτό γιατί τα τρία έτη σπουδών ήταν έτη κορμού με έμφαση στο καθαρά γεωπονικό κομμάτι (θρέψη-φυτοπροστασία) και τα υπόλοιπα δύο έτη αφορούσαν την οικονομία των αγροτικών επιχειρήσεων. Η προηγούμενη δουλειά μου στο GAIA επιχειρείν στο κομμάτι των αγροτικών επιδοτήσεων για την ΚΑΠ 2015-2019 , συνέβαλε σημαντικά στις γνωριμίες μου με τους παραγωγούς της περιοχής καθώς και στον τρόπο διαχείρισης δυσκολιών στις ανθρώπινες επαφές αλλά και γενικά στον αγροδιατροφικό τομέα.

2.Πόσο σημαντική είναι η εργασία σας; (για το ίδιο, για την εταιρία, για το κοινωνικό σύνολο)

Η εργασία μου θεωρώ πως είναι πολύ σημαντική καταρχάς για εμένα .Με φέρνει καθημερινά σε επαφή με παραγωγούς όλων των καλλιεργειών του νομού Ηλείας και έρχομαι σε επαφή με τις καλλιέργειες αυτές και στο χωράφι. Μου αρέσει που δεν μένω στο θεωρητικό κομμάτι του κλάδου της Γεωπονίας αλλά ασχολούμαι καθημερινά και με το πρακτικό κομμάτι. Θεωρώ πως η συμβολή μου στην εταιρεία μου είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι εκπροσωπώ την εταιρεία μου στον νομό μου. Είμαι δηλαδή η φυσική παρουσία μιας πολυεθνικής εταιρείας στο νομό Ηλείας , κάνοντας γνωστή την εταιρεία μου στους παραγωγούς και αυξάνοντας ταυτόχρονα το δίκτυο της στην περιοχή μου. Όσον αφορά το κοινωνικό σύνολο , όντας γεωπόνος είμαι καθημερινά δίπλα στον παραγωγό συμβάλλοντας με τις γνώσεις μου σε προβλήματα που αντιμετωπίζει καθημερινά ιδιαίτερω στην θρέψη των φυτών.

3.Περιγράψτε την εργασία σας. Είστε υπεύθυνοι για μέρος ή το σύνολο του έργου που πραγματοποιείτε καθημερινά; (εναλλακτικά: η εργασία σας αποτελεί το σύνολο ή μέρος κάποιου έργου.)

Η δουλειά μου είναι να προγραμματίζω καθημερινά ραντεβού τόσο με παραγωγούς όσο και με γεωπόνους .Το πρόγραμμα μου το διαμορφώνω σε εβδομαδιαία βάση μόνη μου. Είμαι υπεύθυνη καθημερινά για το σύνολο του έργου που παράγω.

Όμως ταυτόχρονα αποτελώ και μέρος ή εναλλακτικά “λιθαράκι” ενός συνολικού έργου μιας πολυεθνικής εταιρείας. Και αυτό διότι συμβάλω καθημερινά στις πωλήσεις τις εταιρείας μου όπως κάθε πωλητής –σύμβουλος θρέψης στην Ελλάδα .Κατ’ επέκταση συμβάλλω στις πωλήσεις του ομίλου στην Νοτιοανατολική Ευρώπη αλλά και σε όλο το παγκόσμιο δίκτυο του ομίλου ROYLLIER.

4.Περιγράψτε το βαθμό αυτονομίας που έχετε επάνω στην εργασία σας.

Μετρώντας με μια κλίμακα 10 μονάδων τον βαθμό αυτονομίας που έχω στην εργασία μου θα έβαζα τον αριθμό 6. Οι υπόλοιπες 4 μονάδες αφορούν την στήριξη και βοήθεια που δέχομαι από τον υπεύθυνο μου διευθυντή πωλήσεων Δυτικής Ελλάδας , τις συμβουλές που χρειάζομαι καθημερινά για τις εφαρμογές των προϊόντων από τους Product Managers και όλα αυτά πάντα με γνώμονα τις οδηγίες και τις κατευθύνσεις της γενικής διοίκησης της εταιρείας.

5.Πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδότηση για την δουλειά σας; από ποιον/ους;

Η ανελλιπή ανατροφοδότηση νέων τεχνικών γνώσεων καθώς και σύγχρονων μεθόδων marketing είναι απαραίτητη και αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς μου. Η ανατροφοδότηση είναι συνεχής σε καθημερινή ,εβδομαδιαία και μηνιαία βάση . Γίνεται εβδομαδιαία αρχικά από τον Τεχνικό Σύμβουλο της εταιρείας και τους Product Manager , με γνώσεις που αφορούν την εξέλιξη της καλλιέργειας , συμβουλές για επεμβάσεις που πρέπει να γίνουν άμεσα για επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν καθώς και εφαρμογές των ειδικευμένων προϊόντων θρέψης ανά καλλιέργεια. Εκτός από τις τεχνικές γνώσεις μας δίνονται και ενδεικτικά προγράμματα λίπανσης ανά καλλιέργεια. Όμως πέρα από το γεωπονικό κομμάτι , ανατροφοδότηση γίνεται πάλι από τον Τεχνικό Σύμβουλο και τον Product Manager και για τις τεχνικές προσέγγισης πελατών τόσο παραγωγών όσο και συναδέλφων γεωπόνων. Η εταιρεία ανά τακτά χρονικά διαστήματα κάνει εκπαιδεύσεις σε όλο το προσωπικό πανελλαδικά και με εξωτερικούς συνεργάτες-συμβούλους .Αξίζει να σημειωθεί πως ανά περιοχή γίνεται και meeting μια φορά το μήνα , όπου γίνεται ανακεφαλαίωση της ανατροφοδότησης των πληροφοριών για τον μήνα που παρήλθε και επίλυση αποριών που προέκυψαν.

4.Πόσο ικανοποιημένος είστε με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας;

Είμαι πολύ ικανοποιημένη με την δουλειά μου διότι εξελίσσομαι καθημερινά. Καμία μέρα δεν είναι ίδια , κάτι που κρατά αμείωτο το ενδιαφέρον μου για μάθηση και απόκτηση νέων εμπειριών. Μέσα στον ένα χρόνο εργασίας μου στην εταιρεία νιώθω πως έχω βελτιωθεί τόσο σαν γεωπόνος όσο και στην συναναστροφή μου με τόσους διαφορετικούς χαρακτήρες ανθρώπων. Το δίκτυο της εταιρείας μου στην περιοχή μου ήταν την τελευταία 10ετία σε μηδενικά επίπεδα και κατάφερα σιγά -σιγά και δημιούργησα ξανά ένα δίκτυο πελατών-συνεργατών με όραμα για μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης μελλοντικά. Κάνοντας απολογισμό για τον έναν αυτό χρόνο , βλέπω πως τα αποτελέσματα της δουλειάς μου είναι ικανοποιητικά και έχω κατακτήσει ένα μεγάλο μερίδιο τόσο των προσωπικών όσο και των εταιρικών στόχων μου.

Προσωπικά στοιχεία

- **Επαγγελματικός τίτλος:** Γεωπόνος , απόφοιτος τμήματος Αγροτικής Οικονομίας Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών
- **Επαγγελματικός κλάδος:** Γεωπόνος - πωλητής
- **Εκπαίδευση:**
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 - **Μεταπτυχιακό**
- **Ηλικία:**
 - < 25
 - **26 – 30**
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - > 51
- **Φύλλο:**
 - **Γυναίκα**
 - Άνδρας
- **Οικογενειακή κατάσταση**
 - **Άγαμος/η**
 - Έγγαμος/η
 - Διαζευγμένος/η

- **Αριθμός τέκνων: 0**
- **Επαγγελματική εμπειρία (σημειώστε αριθμό ετών):**
 - **1** έτος στη θέση που έχω τώρα
 - **1** έτος στην εταιρία που βρίσκομαι τώρα
 - **0** αριθμός διαφορετικών θέσεων/καθηκόντων που άλλαξα στην εταιρία που βρίσκομαι μέχρι σήμερα
 - **1** έτος εμπειρίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που βρίσκομαι σήμερα
 - **3** έτη εμπειρίας σε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας