

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

***«Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ  
ΑΥΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ»***

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΙΑΝΝΟΥΣΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ**

**ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ: ΑΝΔΡΟΝΙΚΙΔΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

**ΒΟΛΟΣ, ΜΑΙΟΣ 2019**

## Περιεχόμενα

1.	<i>Εισαγωγή</i> .....	5
2.	<i>Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</i> .....	7
2.1.	<i>Εξυπηρέτηση πελατών</i> .....	7
2.1.1.	<i>Ποιότητα εξυπηρέτησης</i> .....	9
2.2	<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i> .....	12
2.3	<i>Εργασιακή εμπλοκή</i> .....	16
2.4	<i>.Εργασιακή ανία</i> .....	21
2.5	<i>. Ικανοποίηση του πελάτη</i> .....	28
2.6	<i>. Παροχή υπηρεσιών</i> .....	33
2.7	<i>. Πιστότητα πελατών</i> .....	37
3.	<i>Ερευνητικό κομμάτι</i> .....	40
3.1.	<i>Δημιουργία υποθέσεων</i> .....	40
3.2.	<i>Μεθοδολογία έρευνας</i> .....	42
3.3.	<i>Στατιστική ανάλυση</i> .....	46
3.3.1.	<i>Έλεγχος υποθέσεων</i> .....	48
3.4.	<i>Συμπεράσματα</i> .....	64
4.	<i>Βιβλιογραφία</i> .....	68
5.	<i>Παράρτημα</i> .....	89

## ***Περίληψη***

Στην παρούσα εργασία ερευνάται η σχέση της εργασιακής ανία με τους καταναλωτές και συγκεκριμένα στις επιπτώσεις που θα υπάρχουν στην εξυπηρέτηση των πελατών όταν αυτά εξυπηρετούνται από άτομα που βιώνουν το αίσθημα της εργασιακής ανίας. Τα άτομα που βιώνουν την εργασιακή πλήξη έχουν έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης. Η ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης βοηθά τους εργαζόμενους να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες τους και να παρέχουν τις υπηρεσίες του οργανισμού. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται επίσης και με την εργασιακή εμπλοκή των υπαλλήλων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί αποδίδουν καλύτερα στον εργασιακό τους χώρο και απέναντι στους πελάτες που απευθύνονται. Έτσι, με ικανοποιημένους εργαζόμενους οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν και την ικανοποίηση των καταναλωτών τους. Στη συνέχεια συνεχίζοντας με την εξυπηρέτηση που αρμόζει στην εικόνα του οργανισμού οι ικανοποιημένοι πελάτες, εξελίσσονται και οδηγούνται στην πιστότητα τους προς τον οργανισμό, τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που παρέχει, ή και ακόμη έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο ο οποίος τους εξυπηρετεί και καλύπτει πάντα τις ανάγκες και επιθυμίες τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο σύνολο 92 εργαζομένων πρώτης γραμμής σε χώρους εστίασης, και συγκεκριμένα σε καφέ, και 92 πελάτες που έχουν ερωτηθεί αντίστοιχα για κάποιον από τους υπαλλήλους. Για την διεκπεραίωση της εργασίας συνολικά μοιράσθηκαν ερωτηματολόγια με δημογραφικά στοιχεία για τους εργαζομένους και ερωτήσεις κλίμακας και για τις δυο ομάδες ερωτηθέντων. Μετά την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που αναλύθηκαν με την βοήθεια του προγράμματος SPSS, εξετάζουμε τις υποθέσεις που δημιουργήσαμε για την ολοκλήρωση της έρευνας. Καταλήγουμε στο ότι πραγματικά η εργασιακή ανία επηρεάζει την εξυπηρέτηση των καταναλωτών, όπως και την ικανοποίησή τους και μάλιστα αρνητικά. Η εργασία κλείνει με προτάσεις για μελλοντικές έρευνες με βάση τα συμπεράσματα αλλά και την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

## ***Abstract***

In the present research we investigate the relationship between work-related boredom and the impacts related with customers' service when they get served by employees who suffer from boredom. Employees who get along with work-related boredom usually have a deficiency with job satisfaction too. Job satisfaction is useful for helping employees deliver the organizations services in a desirable way. All of these are also possible when employees are engaged to their work. When there is commitment by the employees, they attribute better to the tasks they have to get along with, but also with their customers. So, when there is job satisfaction, organizations are able to archive also customers' satisfaction. Continuing employees' service their customers in an appropriate way, suitable for the organizations believes, and the satisfied customers involve into loyal ones. This loyalty can be about the organization generally, or specifically it can be associated with an employee that service the loyal customer, and even a product or a service of the organization. This research has as a subject 92 front office employees of cafeterias and 92 customers who were asked for a specific employee. The research was transacted with questionnaires, with demographic data, and questions for both groups with scale answers. After collecting the data, they get analyzed with the help of SPSS statistic program, where we also tested our hypothesis in order to complete our research statistic process. We realize by the results that work-related bored does have negative consequences to customer service. We ending the present research by making suggestions for future research, based on our conclusion and our theoretical background.

Λέξεις- κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση του πελάτη, εξυπηρέτηση πελατών, πιστότητα των πελατών, εργασιακή ανία, εργασιακή εμπλοκή, παροχή υπηρεσιών.

## *1. Εισαγωγή*

Η εργασιακή ανία είναι ένα φαινόμενο που συνήθως συναντάται σε άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα από το εργασιακό τους περιβάλλον ή αυτό δεν τους καλύβει ψυχολογικά για λόγους που θα αναφερθούν στην συνέχεια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μην είναι αφοσιωμένοι στην δουλειά τους και να μην προσφέρουν σωστή και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες του εκάστοτε οργανισμού. Έτσι η παροχή των υπηρεσιών και η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι πιθανό να μην καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών στο έπακρον. Κάτι που έχει σαν απόρροια την έλλειψη ικανοποίησης και πρόθεσης επαναγοράς ή άλλου είδους αφοσίωσης των καταναλωτών προς τον οργανισμό. Αυτό θα ήταν μεγάλο πλήγμα γιατί οι επιχειρήσεις έχουν κέρδη κατά κύριο λόγο από πιστούς πελάτες που τις προτιμούν επανειλημμένως για ένα συγκεκριμένο και προσωπικό λόγο που έχει να κάνει είτε με την επιχείρηση σαν οντότητα είτε τα αγαθά που αυτή προσφέρει.

Σκοπός από την διεκπεραίωση αυτής της έρευνας είναι να παρακολουθήσουμε τα ποσοστά των εργαζομένων πρώτης γραμμής που αντιμετωπίζουν εργασιακή ανία ή και εμπλοκή, σε ελάχιστες βέβαια περιπτώσεις. Ενδιαφέρον θα έχει βέβαια και το ερωτηματολόγιο των πελατών γιατί όταν και οι ίδιοι δεσμεύονται σε έναν οργανισμό εξαιτίας ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου αλληλοεπιδρούν με αυτόν σε βαθμό κατανόησης και συμπάθειας.

Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι πρωταρχικός σκοπός όλων των ειδών, οργανισμών καθώς είναι ο μοναδικός τρόπος να δείξουν στο καταναλωτικό κοινό τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση μαζί με την διαφήμιση. Η παροχή υπηρεσιών δεν οδηγεί πάντα στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών γιατί μπορεί το αγαθό ή η υπηρεσία που προσφέρει μια επιχείρηση να μην καλύπτει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών και έτσι η διαδικασία της εξυπηρέτησης να διακοπεί άμεσα. Εφόσον η επιχείρηση μπορεί να παρέχει στον κάθε εν δυνάμει πελάτη την υπηρεσία και το προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες του, τότε ξεκινά η διαδικασία της εξυπηρέτησης.

Μέσα από την αλληλεπίδραση πελάτη με πωλητή ο πρώτος μπορεί να συμπεράνει διάφορα για την πολιτική της επιχείρησης, μπορεί να συμπαθήσει τον υπάλληλο και να μείνει ικανοποιημένος από ολόκληρη την διαδικασία της εξυπηρέτησης του. Όταν

τα παραπάνω γίνονται σωστά ένας πελάτης μένει ικανοποιημένος από την συγκεκριμένη επιχείρηση στο σύνολο ή απλά και από έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο. Αυτό το αίσθημα ικανοποίησης τον οδηγεί στην επιθυμία να επισκεφθεί ξανά και ξανά την ίδια εταιρεία, να την προτείνει και σε άλλους και να δεσμευθεί στις υπηρεσίες και παροχές της.

Για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά όμως βασική προϋπόθεση είναι ο πελάτης να έρχεται αντιμέτωπος με έναν υπάλληλο ικανοποιημένο από το εργασιακό του περιβάλλον. Έναν υπάλληλο που βιώνει το αίσθημα της δέσμευσης και αφοσίωσης στην δουλειά του είναι χαρούμενος και αυτό το αίσθημα του βγαίνει και όταν εξυπηρετεί τους καταναλωτές. Με τον ίδιο τρόπο βγαίνει προς τους καταναλωτές και το αίσθημα της ανίας, της πλήξης και της έλλειψης της ικανοποίησης των υπαλλήλων, κάτι που μπορεί να οφείλεται στην φύση της δουλειάς και στις αρμοδιότητες, είτε και στο εργασιακό περιβάλλον και την σχέση μεταξύ των υπαλλήλων. Σχετικά με την φύση της δουλειάς, αν αυτή για παράδειγμα είναι μονότονη και δεν προσφέρει την δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης στον κάθε υπάλληλο τότε αυτός είναι πιθανό να έχει θέματα πλήξης και έλλειψη αφοσίωσης στα καθήκοντα του. Θα δούμε όμως όλες τις έννοιες και τις σχέσεις μεταξύ αυτών αναλυτικά στην συνέχεια.

## *2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση*

### *2.1. Εξυπηρέτηση πελατών*

Τις τελευταίες δεκαετίες η εξυπηρέτηση των καταναλωτών έχει εξελιχθεί σε επιτακτική στρατηγική των επιχειρήσεων με σκοπό την επιτυχία τους (Rust et al. 2000). Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι απλά ο ποιο σημαντικός παράγοντας με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών αλλά και επίσης είναι κριτήριο σημαντικό για την μέτρηση του ανταγωνισμού και της διαδικασίας εξυπηρέτησης πελατών (Szymanski and Henard, 2001).

Η εξυπηρέτηση των πελατών έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των καταναλωτών, όπως αναφέρεται και παραπάνω. Ο κάθε οργανισμός ανάλογα με το είδος του μπορεί να επικεντρώνεται σε διαφορετικούς τομείς της εξυπηρέτησης πελατών. Μπορεί για παράδειγμα να εστιάζει στην ταχύτητα εξυπηρέτησης και το χρόνο παράδοσης ενός αγαθού, στις πολιτικές επιστροφών ή στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση (π.χ. σε περιπτώσεις βλάβης). Είναι αποδεδειγμένο ότι η αντίληψη των πελατών για την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν από έναν οργανισμό έχει άμεση σχέση με την επίδραση που είχαν με τον εργαζόμενο πρώτης γραμμής που ήρθαν σε επαφή (Bowen et al. 1989).

Για τους οργανισμούς είναι πολύ σημαντικό οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής να είναι αφοσιωμένοι στα καθήκοντά τους και στην ποιότητα που προσφέρουν καθώς και να έχουν την απαραίτητη και αποδεκτή από το ευρύ κοινό συμπεριφορά. Αυτό πρέπει να συμβαίνει κυρίως γιατί είναι οι πρώτοι που βοηθούν στο να σχηματίσουν οι πελάτες μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον οργανισμό. Αυτό εξηγεί και τα λεγόμενα των Schlesinger και Heskett (1991), σύμφωνα με τους οποίους οι περισσότεροι καταναλωτές που απομακρύνονται από μια επιχείρηση το κάνουν γιατί εξυπηρετήθηκαν από υπαλλήλους οι οποίοι ήταν είτε αδιάφοροι, είτε δεν βοηθούσαν, είτε ακόμη ήταν αγενής απέναντι στους πελάτες.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο οι καταναλωτές να κρίνουν έναν οργανισμό στο σύνολο από την συμπεριφορά του εργαζομένου πρώτης γραμμής με τον οποίο οι ίδιοι ήρθαν σε επαφή. Για αυτό είναι πολύ σημαντικό στο σύγχρονο και εξελιγμένο κόσμο

οι εταιρείες να λειτουργούν και να επεξεργάζονται τον προσανατολισμό προς τον πελάτη (COSE: customer orientation service employees), ο οποίος αποδεικνύεται απαραίτητος για την καλή εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών (Brown et al, 2002). Δυστυχώς μέχρι τώρα δεν έχει εκτιμηθεί κατάλληλα η αντίδραση των καταναλωτών από την συνολική εμπειρία με τον πάροχο υπηρεσιών ακόμη και όταν αυτός είναι αφοσιωμένος στις αρμοδιότητες του, ικανοποιημένος από την δουλειά του και έχει τα σωστά κίνητρα παρακίνησης. Είναι αποδεδειγμένο πάντως ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν με προσανατολισμό προς τον πελάτη είναι πιο επιτυχημένοι από αυτούς που δεν το κάνουν (Donavanetal, 2004).

Ο Brown και άλλοι (2002) όρισαν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη σαν την προθυμία κάποιου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του καταναλωτή μέσα στο περιβάλλον εργασίας του. Παλαιότερα ο Kelley (1992) ήταν από τους πρώτους που ερεύνησαν αυτή τη μέθοδο λειτουργίας ενός οργανισμού και με πειράματα κατέληξε στην επιτυχημένη πορεία μιας εταιρείας που ακολούθησε αυτή την τακτική. Αργότερα οι Henning-Thurau και Thurau (2003) όρισαν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη σαν ένα είδος διαπροσωπικής σχέσης υπαλλήλου και καταναλωτή ή οποία μπορεί να υπάρξει μόνο εφόσον ο εργαζόμενος είναι απόλυτα αφοσιωμένος στην δουλειά του και έχει ελευθερία κινήσεων στο κομμάτι της εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Καταφέροντας τα παραπάνω ένας υπάλληλος δημιουργεί μια μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες, κάτι που θεωρείται βασική προϋπόθεση για την οικονομική επιβίωση και επιτυχία των περισσότερων εταιριών στις μέρες μας (Berry, 1995).



### **2.1.1. Ποιότητα εξυπηρέτησης**

Η ποιότητα εξυπηρέτησης έχει άμεση σχέση με παροχή υπηρεσιών. Και αυτό γιατί ακόμη και την καλύτερη συμπεριφορά να έχει ο εργαζόμενος απέναντι στον καταναλωτή αν η υπηρεσία ή το αγαθό που προσφέρει ο οργανισμός δεν είναι ποιοτικό ο πελάτης δεν θα μείνει ικανοποιημένος.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης έχει ορισθεί σαν την διαφορά μεταξύ προσδοκιών και τελικής εξυπηρέτησης των καταναλωτών (Grönroos, 2001). Επίσης αναφέρεται σαν το βαθμό που οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών καλύπτονται από την διαδικασία της εξυπηρέτησης (Dotchin & Oakland, 1994). Σύμφωνα με τον Parasuraman και άλλους (1988), η ποιότητα εξυπηρέτησης απαρτίζεται από πέντε καταστάσεις οι οποίες είναι οι εξής: αξιοπιστία, ανταπόκριση, σιγουριά, ενσυναίσθηση και τα απτά, αντιλαμβανόμενα πράγματα για το προσωπικό. Αργότερα όμως παρατηρήθηκε πως αυτές οι καταστάσεις διαφέρουν σε κάθε οργανισμό (Asubonteng et al. 1996). Μετά την παρουσίαση του μοντέλου για την ποιότητα εξυπηρέτησης από τον Parasuraman και άλλους (1988) όλοι οι οργανισμοί το υιοθέτησαν.

Όσο περνούν τα χρόνια η εξυπηρέτηση πελατών γίνεται όλο και πιο σημαντική σε έναν οργανισμό. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού οι καταναλωτές έχουν γίνει πολύ πιο απαιτητικοί σε αυτά που ζητάνε και στον τρόπο που τα ζητάνε (Leonard and Sasser, 1982). Σύμφωνα με τους Lewis and Booms(1983) η ποιότητα εξυπηρέτησης μετρά το πόσο καλά η εξυπηρέτηση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Άλλοι πιστεύουν ότι είναι η σύγκριση των προσδοκιών των πελατών από μια υπηρεσία με αυτό που πραγματικά αντιλαμβάνονται (Berryetal. 1985, 1988). Ο όρος προσδοκίες χρησιμοποιείται σαν τις επιθυμίες των καταναλωτών που επηρεάζονται από παλαιότερες εμπειρίες με έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Oliver, 1977).

Σύμφωνα με τους Sasseretal (1978) τρεις παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης: το προσωπικό, τα υλικά και οι εγκαταστάσεις. Πολλοί έχουν διατυπώσει διαφορετικούς παράγοντες επηρεασμού αλλά σύμφωνα με τους Edvardssonetal (1989) τέσσερις πτυχές της ποιότητας επηρεάζουν την αντίληψη των καταναλωτών. Η τεχνική ποιότητα που περιλαμβάνει τις ικανότητες του προσωπικού και το σύστημα εξυπηρέτησης, η ενσωματωτική ποιότητα που είναι οι διαφορετικές πτυχές εξυπηρέτησης συνδυασμένες, η λειτουργία της ποιότητας που περιλαμβάνει

όλες τις πτυχές με τις οποίες παρέχεται η εξυπηρέτηση (περιβάλλον, διαθεσιμότητα κ.α.) και τέλος το αποτέλεσμα δηλαδή κατά πόσο η πραγματική εξυπηρέτηση συναντά τόσο τα γενικά στάνταρ όσο και τις ανάγκες του καταναλωτή.

Η εξυπηρέτηση πελατών, σύμφωνα με έρευνες είναι έχει απόλυτη σύνδεση με την πιστότητα και την επαναγορά των πελατών, επομένως και με υψηλότερα κέρδη για τον οργανισμό (Rust and Zahorik, 1993). Το κλίμα στην εξυπηρέτηση αναφέρεται σε εργαζόμενους που μοιράζονται τις ίδιες ιδέες, συμπεριφορές και άλλα που επιβραβεύονται από τον οργανισμό και έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση πελατών και την ποιότητα αυτής (Schneideretal. 1998). Όταν αυτό το κλίμα αφομοιώνεται από τους υπαλλήλους και αυτοί βγάζουν μια θετική ενέργεια κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης, οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν στον συγκεκριμένο οργανισμό. Με βάση την ιδέα ότι το κλίμα στην εξυπηρέτηση πελατών αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά την ποιότητα της εξυπηρέτησης, οι βασικές έννοιες που προκύπτουν σε έναν οργανισμό περιλαμβάνουν και προσπάθειες για την εξάλειψη εμποδίων στην εργασία κάποιου (Schoorman and Schneider, 1988) καθώς και πολιτικές HR (Schneider and Bowen, 1993). Βέβαια το κλίμα στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, εκτός από τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, βασίζεται και σε άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα τα συναισθήματα των εργαζομένων στον χώρο που δουλεύουν και τα κίνητρα τους.

Οι οργανωσιακοί πόροι, που είναι παράγοντες στην παραγωγή του κλίματος εξυπηρέτησης, αναφέρονται στις πτυχές ενός οργανισμού και στον τρόπο που επιτεύγονται οι στόχοι μιας δουλειάς. Περιορίζουν τα ψυχολογικά κόστη και εν τέλει αυξάνονται η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Demeroutietal, 2001). Σύμφωνα με τους Demeroutietal. (2001) οι εργασιακοί πόροι (εργασιακός έλεγχος, υποστήριξη από προϊστάμενο, κ.α)είναι βάση για την εργασιακή εμπλοκή.

Στο παρελθόν έρευνες έχουν δείξει ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης αυξάνεται όταν μια υπηρεσία καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών (Dotchin and Oakland, 1994).

Η εξυπηρέτηση των καταναλωτών με την παροχή υπηρεσιών από έναν οργανισμό μοιάζουν τόσο πολύ αλλά διαφέρουν κιόλας. Είναι δυο έννοιες που εύκολα τις συγχέει κάποιος μεταξύ τους. Παρόλα αυτά αν το σκεφτεί κανείς και απλά αναλύσει

τις λέξεις που χαρακτηρίζουν το καθένα φαινόμενο θα φανεί η διαφορά μεταξύ τους η οποία είναι αισθητή.

## 2.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τις έρευνες που γίνονται εδώ και χρόνια ένας ικανοποιημένος υπάλληλος συνεισφέρει στην δημιουργία μιας καλής, τελικής εικόνας προς τους καταναλωτές. Και ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να υπάρχει μόνο αν εξυπηρετηθεί από ικανοποιημένους υπαλλήλους.

Ο Locke (1969) έχει ορίσει την εργασιακή ικανοποίηση σαν μία θετικά συναισθηματική, κατάσταση που είναι απόρροια της εκτίμησης για την δουλειά κάποιου ή την απόδοση του στην δουλειά. Επίσης θα μπορούσε να ορισθεί σαν μια προσωπική αξιολόγηση των συνθηκών που υπάρχουν στην δουλειά ή και συμπεράσματα που προκύπτουν απλά από την εργασιακή απασχόληση (Agho, Mueller&Price, 1993). Ο Hoprock (1935), όρισε την εργασιακή ικανοποίηση σαν οποιοδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν έναν άνθρωπο να πει ότι είναι πραγματικά ικανοποιημένος από την δουλειά του. Αργότερα ο Vroom (1964) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση σαν συναισθηματικό προσανατολισμό που σχετίζεται με τον εκάστοτε ρόλο που έχει ένας εργαζόμενος μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ο Spector (1997) υποστήριξε ότι η ικανοποίηση έχει να κάνει με το πώς νιώθουν οι υπάλληλοι για την δουλειά τους και η ύπαρξη ή μη αυτής εξαρτάται από τις εργασιακές συνθήκες.

Η εργασιακή ικανοποίηση σε οργανισμούς σχετίζεται με ανάγκες, επιθυμίες, και εμπειρίες των εργαζομένων συγκριτικά με τις προσδοκίες τους. Συνδέεται με την συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο (Davis et al., 1985). Όσο αφορά τον ίδιο τον εργαζόμενο, υποδηλώνει ενθουσιασμό και όρεξη για δουλειά και οδηγεί σε αναγνώριση, και στην επιτυχία στόχων που προσφέρουν στους υπαλλήλους το αίσθημα της συνολικής ικανοποίησης (Kaliski, 2007).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει να κάνει με το πώς βλέπει ένας εργαζόμενος την δουλειά του και επηρεάζεται από μοναδικές καταστάσεις για τον καθένα όπως οι ανάγκες του καθενός, οι αξίες και οι προσδοκίες (Buitendach& De Witte, 2005). Όσο περισσότερο δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον κάποιου καλύπτει τις ανάγκες και τις αξίες του τόσο πιο ικανοποιημένος είναι (Yee, Yeung&Cheng, 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση ή η έλλειψη αυτής είναι συνδυασμένη με την στάση που κρατούν οι

υπάλληλοι για τους στόχους τους, το είδος της δουλειάς τους, τον μισθό και τους συνεργάτες τους, καθώς επίσης μπορεί και να σχετίζεται με το αίσθημα των προσωπικών τους επιτευγμάτων (George et al. 2008, Mullins, 2005).

Διάφορα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό είναι η ποικιλία αρμοδιοτήτων, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση και η αλληλεπίδραση με τα υπόλοιπα μέλη του (Mobleyetal. 1979). Η αυτονομία στο εργασιακό περιβάλλον εκτός του ότι βοηθάει τους overqualified εργαζομένους να έχουν καλή απόδοση και ψυχολογία στην δουλειά τους (Mayeretal. 2010), αυξάνει και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Wrzesniewski&Dutton, 2001).

Πλέον η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται από τους βασικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Για αυτό είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι να ακούνε τις επιθυμίες και τις ανάγκες των υπαλλήλων τους καθώς, ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι ένας χαρούμενος υπάλληλος και ένας χαρούμενος υπάλληλος είναι ένας πετυχημένος υπάλληλος (Aziri, 2011). Είναι σίγουρο ότι υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους θα την εγκαταλείψουν πιο ευκολά από τους ικανοποιημένους. Όταν ένας υπάλληλος είναι πολύ ικανοποιημένος από έναν οργανισμό τόσο περισσότερο αφοσιώνεται σε αυτόν, συμμετέχει δυναμικά, αποδίδει καλύτερα και έχει μικρές πιθανότητες να θέλει να εγκαταλείψει τον οργανισμό (Agarwal and Ferratt, 2001).

Παράμετροι που μπορούν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και τα χαρακτηριστικά αυτής είναι για παράδειγμα οι εργασιακές συνθήκες, η ευκαιρίες για πρόοδο, προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, η ασφάλεια, καθώς και η πολιτική της εταιρείας (Quinn and Staines, 1977). Σύμφωνα με τους Rue και Byaes (2003), καθοριστικοί παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας, ο προσανατολισμός του οργανισμού προς τους υπαλλήλους, οι εργασιακές συνθήκες, η κοινωνικότητα, οι ευκαιρίες και οι φιλοδοξίες των εργαζομένων. Ανάλογα με τα θετικά ή αρνητικά συμπεράσματα που βγαίνουν για κάθε εργαζόμενο από τα παραπάνω καταλήγουμε στην ικανοποίηση του ή την έλλειψη αυτής. Όταν βάση των προηγουμένων οι υπάλληλοι κρίνονται ικανοποιημένοι συνήθως οδηγούνται στην αφοσίωση προς τον οργανισμό.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι η ποιότητα ζωής των υπαλλήλων, ή αλλιώς η ικανοποίηση από την ζωή (Ghisellietal. 2001). Ακόμη και αν σύμφωνα με τον Near και άλλους (1987), η σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο δεν είναι δυνατή βάση των αποδεικτικών από έρευνες. Η ικανοποίηση από την ζωή σχετίζεται με την ψυχοσωματική υγεία των ανθρώπων, την οικονομική ευημερία (Ye, Yu&Li, 2012), την αυτοεκτίμηση και τέλος την εργασιακή ικανοποίηση (Nickerson&Nagle, 2005).

Οι υπάλληλοι που βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση έχουν ολοκληρωμένη και σωστή, βάση του οργανισμού, αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές κατά την εξέλιξη της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών (Zeithmaletal. 1996).Οι Brady και Cronin (2001) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών εξαρτάται από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έναν ισχυρό προσανατολισμό στον πελάτη. Οι Saxe και Weitz (1982) τόνισαν πως ο προσανατολισμός στον πελάτη βοηθά τους υπαλλήλους να παρέχουν σωστά τις υπηρεσίες του οργανισμού με κεντρικό στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτών. Το σίγουρο είναι ότι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι δεν αφοσιώνονται στο να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες. Αντιθέτως οι ικανοποιημένοι ανταπεξέρχονται καλύτερα στην διαδικασία εξυπηρέτησης δημιουργώντας ικανοποιημένους πελάτες που είναι πολύ πιθανό να προτιμήσουν ξανά τον ίδιο οργανισμό (Homburg and Stock, 2004).

Η εργασιακή ικανοποίηση όπως αποδεικνύεται από τις πολυετής έρευνες επηρεάζεται αρνητικά από το άγχος που επηρεάζει αρχικά την εργασιακή ευημερία και παραγωγικότητα των υπαλλήλων και έμμεσα την ικανοποίηση αυτών (Trivellas, Reklitis&Platis, 2013, Arshadi&Damiri, 2013). Υπάρχουν βέβαια και τα θετικά που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Κάποιοι κύριοι παράγοντες ενίσχυσής της είναι η ευημερία, η επιβράβευση, η ομαδικότητα και το εργασιακό περιβάλλον(Judgeetal. 2001). Υπάρχει βέβαια και η αυτοεκτίμηση η οποία ανάλογα από τα αποτελέσματα της μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Σαν αυτοεκτίμηση ορίζεται το πιστεύω τον ανθρώπων για την αξία και τις επιτυχίες τους (YangandKim, 2013). Είναι κάτι σαν αυτοαξιολόγηση.

Στο παρελθόν οι έρευνες υποστήριζαν την δυνατή και ανάλογη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης λέγοντας χαρακτηριστικά ότι οι

χαρούμενοι υπάλληλοι είναι οι πιο παραγωγικοί. Σύμφωνα όμως με μεταγενέστερες έρευνες αυτή η σχέση πλέον έγινε αδύναμη, ή απλά ήταν πάντα μια ψευδαίσθηση (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Αργότερα ο Organ (1988), υποστήριξε ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης μεγαλώνει όταν αντιλαμβανόμαστε την επίδοση πιο γενικευμένα. Χαρακτηριστικά, η πρόταση του ήταν πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στατιστικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Organ & Ryan, 1995). Ακόμη αργότερα, μετά από την ανάλυση πολλών ερευνών αποδείχθηκε ότι η σχέση ικανοποίησης και απόδοσης για τους υπαλλήλους είναι πιο ισχυρή σε σύνθετες εργασίες απ' ό,τι σε πιο απλές (Judge et al. 2001).

Σχετικά με την σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από την ζωή αυτές οι δυο συνδέονται αν σκεφτεί κανείς ότι η δουλειά ενός ανθρώπου είναι μεγάλο μέρος της ζωής του και επομένως οι εμπειρίες κάποιου στην δουλειά επηρεάζουν την ζωή του (Tait et al. 1989). Επίσης θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι συμβαίνει και το αντίθετο. Δηλαδή τα βιώματα κάποιου μπορεί να τον επηρεάσουν στο εργασιακό του περιβάλλον. Επομένως σύμφωνα με τους Judge και Watanabe (1994) η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση από την ζωή είναι αμοιβαία. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την ικανοποίηση από την ζωή ενός ανθρώπου αλλά και το αντίστροφο. Ένας παράγοντας από την ζωή κάποιου όπως η κατάθλιψη, έχει άμεση επίδραση και επιρροή στον χώρο που εργάζεται και την ικανοποίηση του. Επίσης τα λάθη στην δουλειά ή η απόλυση οδηγεί συχνά σε κατάθλιψη, δηλαδή σε έλλειψη ικανοποίησης από την ζωή (Thomas and Ganster, 1995).

Στην Ελλάδα σήμερα, το 2019, υπάρχει μεγάλη έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης και κυρίως σε νέους εργαζομένους. Το σύνηθες φαινόμενο είναι άτομα με πολλές γνώσεις και σπουδές σε ένα τομέα να καταλήγουν να εργάζονται σε άσχετες με το αντικείμενό τους δουλειές όπως σε καφέ, καταστήματα ένδυσης ή αλυσίδες σούπερ μάρκετ σαν πωλητές. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι θεωρούνται *overqualified*, έχουν δηλαδή περισσότερες ικανότητες και γνώσεις από αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και συνήθως είναι ανικανοποίητοι (Crosby, 1976, Wu et al. 2015).

### 2.3 Εργασιακή εμπλοκή

Από τις αρχές του αιώνα έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε ένα φαινόμενο που αποκαλείται θετική ψυχολογία και ουσιαστικά είναι το αντίστροφο αυτού που προκαλεί κατάθλιψη και διαταραχές σε κάποιον (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000). Στην οργανωσιακή ψυχολογία αυτό το φαινόμενο μετράτε από τις δυνατότητες και ικανότητες των ανθρώπων να διαχειρίζονται σωστά και προοδευτικά τις επιδόσεις στον εργασιακό χώρο (Luthan, 2002). Σε αυτό το φαινόμενο συγκαταλέγεται η εργασιακή εμπλοκή που θεωρείται το αντίθετο της εργασιακής κατάρρευσης.

Τα δεσμευμένα άτομα έχουν ένα αίσθημα ενεργητικότητας και αποτελεσματικής σύνδεσης με τις δραστηριότητες της δουλειάς τους, και επίσης πιστεύουν ότι είναι ικανά να ανταπεξέλθουν καλά στις απαιτήσεις των δουλειών τους. Τα χαρακτηριστικά της εμπλοκής θεωρούνται άκρως αντίθετα των διαστάσεων της εξάντλησης και του κυνισμού (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001).

Ο γενικός ορισμός της εργασιακής εμπλοκής είναι το αίσθημα ολοκλήρωσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli & Bakker, 2004). Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι η δέσμευση μετρείται αντιπροσωπευτικά και από άλλες έννοιες όπως η αφοσίωση στον οργανισμό (Hallberg and Schaufeli, 2006), καθώς επίσης και ότι έχει ανάλογη σχέση με την ικανοποίηση των καταναλωτών (Salanova et al. 2005) και της επίδοσης στη δουλειά (Schaufeli et al. 2006). Οι εργασιακοί πόροι, ειδικά υπό συνθήκες υψηλής πίεσης σχετίζονται σημαντικά με τα ποσοστά εργασιακής εμπλοκής (Mauno et al. 2007, Bakker et al. 2007). Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν και προσωπικοί παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτοπεποίθηση (Xanthoroulou et al. 2007).

Η εργασιακή εμπλοκή ορίζεται ως ένα θετικό φαινόμενο, συσχετισμένο με την δουλειά και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli et al. 2002). Το σθένος αποφέρει υψηλά επίπεδα ενέργειας και προθυμίας όση προσπάθεια και να χρειάζεται για ένα έργο. Η αφοσίωση αναφέρεται στον ενθουσιασμό, την περηφάνια και την αίσθηση της σημασίας της δουλειάς που κάνει ένας υπάλληλος. Τέλος, η απορρόφηση μιλά για την συγκέντρωση ενός εργαζομένου στην δουλειά του, τόσο που η ώρα περνά γρήγορα και ευχάριστα (Mayetal. 2004). Σύμφωνα τον Kahn (1990) η εμπλοκή μπορεί να οριστεί ως η ταυτόχρονη απασχόληση ενός ατόμου



και η έκφραση συμπεριφορών εργασίας που προωθούν τη σύνδεση της εργασίας με άλλες προσωπικές παρουσίες όπως σωματική, συναισθηματική κ.α., καθώς και με ενεργή πλήρη απόδοση.

Κάποιοι προσδιοριστικοί παράγοντες για το ευ-ζην στην δουλειά (το οποίο οδηγεί στην εργασιακή εμπλοκή), είναι η αισιοδοξία των εργαζομένων, η αποτελεσματικότητα τους και αυτοεκτίμηση τους σε οργανωτικό επίπεδο (Luthans et al. 2005). Αυτοί οι παράγοντες είναι ευμετάβλητοι και προσαρμόζονται ανάλογα με τις αλλαγές και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Μπορεί τα παραπάνω να οδηγούν στην εργασιακή εμπλοκή αλλά σύμφωνα με τον Hobfoll (2002), μπορεί και η εργασιακή εμπλοκή να οδηγήσει ή να αναγκάσει τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν πόρους. Τόσο προσωπικούς όσο και εργασιακούς. Για παράδειγμα οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι θα κάνουν ότι μπορούν δημιουργώντας επιπλέον πόρους με σκοπό την ολοκλήρωση της δουλειάς που τους έχει ανατεθεί (Schaufeli et al. 2006).

Ο λόγος που η έννοια της εργασιακής εμπλοκής έχει πάρει τόση έκταση είναι επειδή είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίδοση των εργαζομένων (Bakker, 2009). Επίσης η εργασιακή εμπλοκή είναι ένας παράγοντας που ανάλογα με τις αντίστοιχες συνθήκες μπορεί να αλλάξει ακόμη και στον ίδιο εργαζόμενο (Sonnentag et al. 2010).

Για παράδειγμα το θετικό feedback ή η εμπύχωση που μπορεί ένας εργαζόμενος να έχει από τον προϊστάμενο του, σε συνδυασμό με την αισιοδοξία και την αυτοεκτίμηση του, επηρεάζουν την αφοσίωση των υπαλλήλων στο έργο που πρέπει να ολοκληρώσουν κάθε στιγμή. Αυτές οι καταστάσεις αλλάζουν από μέρα σε μέρα ακόμη και στον ίδιο εργαζόμενο. Ανάλογα με την αντιμετώπιση και την ψυχολογία του (Xanthopoulou et al. 2008, 2009).

Όταν ένας εργαζόμενος νιώθει την υποστήριξη των συναδέλφων του, και την ανάλογη συμπεριφορά από τον προϊστάμενο του είναι πολύ πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένος στον χώρο εργασίας του και να αποδίδει καλύτερα (Avery et al. 2007). Λαμβάνοντας υπόψιν παλαιότερες έρευνες και υποθέσεις που συνδυάζουν την εργασιακή ικανοποίηση με την εργασιακή εμπλοκή συμπεραίνουμε ότι οι σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και των εποπτών τους επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος αφοσιώνεται στην δουλειά του (Shamir et al. 1993). Αυτό συμβαίνει γιατί το αίσθημα αφοσίωσης, εμπλοκής, συνεκτικότητας και επίδοσης των υπαλλήλων ενισχύεται από τους προϊσταμένους τους.

Η εμπλοκή είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η εργασιακή εμπλοκή σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις στην επιχείρηση (Harteretal. 2002) και την ικανοποίηση του πελάτη (Salanova et al. 2005). Οι ορισμοί για την εργασιακή εμπλοκή πολλαπλασιάζονται συνεχώς σύμφωνα με τους Macey and Schneider (2008) καθώς προσαρμόζονται στο εργασιακό περιβάλλον κάθε εποχής. Ένας από τους πιο διαδεδομένους είναι αυτός που αναφέρθηκε προηγουμένως της Schaufeli και άλλων (2002), τον οποίο και ενστερνίστηκαν και ο Bakker με άλλους σε έρευνα τους το 2008. Η εμπλοκή επίσης διακρίνεται από συναφής έννοιες όπως η εργασιομανία (Schaufeli et al. 2006) και η οργανωσιακή αφοσίωση (Hallberg and Schaufeli, 2006).

Η εμπειρία έχει δείξει ότι ανάμεσα στους συνεργάτες οι διακυμάνσεις στην εργασιακή εμπλοκή όντως υπάρχουν (Sonnentag, 2003). Βέβαια, η εργασιακή εμπλοκή δεν διαφέρει μόνο μεταξύ των εργαζομένων αλλά και σε ένα άτομο σε διαφορετικές περιόδους. Σύμφωνα με τους Butler, Grzywacz, Bass and Linney (2005) τα χαρακτηριστικά μιας δουλειάς μπορεί να διαφέρουν μέρα με την μέρα και αυτό να επηρεάζει ή να καθορίζει την διάθεση κάποιου (Zohar, Tzischinski and Epstein, 2003), με αυτό να έχει επιπτώσεις στην επίδοση του, την αφοσίωση και την εμπλοκή που νιώθει για την δουλειά του. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συχνά βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως χαρά, ευχαρίστηση και ενθουσιασμό (Schaufeli and VanRhenen, 2006), βάση των οποίων ανανεώνουν τους προσωπικούς(εσωτερικούς) τους πόρους (Fredrickson's, 2001) και αποδίδουν καλύτερα διευρύνοντας των τρόπο σκέψης και ενεργώντας δραστικά (Fredrickson and Branigan, 2005).

Σε γενικές γραμμές οι έρευνες για τις επιπτώσεις τις εργασιακής εμπλοκής έχουν δείξει την θετική της σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση στον οργανισμό και την χαμηλή πρόθεση για φυγή από αυτόν (Schaufeli and Bakker, 2004). Στο τομέα της εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τους Schneider και άλλους (1998) μπορούμε να υποθέσουμε πως ένας εργαζόμενος που αισθάνεται σθένος, αφοσίωση και χαρά στην δουλειά του, δηλαδή εμπλοκή, καθώς επίσης και είναι ικανοποιημένος θα μπορεί να μεταβιβάζει τα θετικά του συναισθήματα και στην ατμόσφαιρα κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης. Όταν οι υπάλληλοι είναι δεσμευμένοι με την δουλειά τους περιμένουμε πως κατά την διάρκεια κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μπορούν να

επηρεάσουν και τους συναδέλφους τους να νιώσουν παρόμοια και έτσι να συμβάλουν σε ένα ενιαίο και επιθυμητό κλίμα εξυπηρέτησης. Κάτι το οποίο επιβεβαιώνουν ψυχολογικές έρευνες. Ότι δηλαδή άτομα που εργάζονται μαζί, στον ίδιο χώρο είναι πολύ πιθανό να μοιράζονται τις ίδιες απόψεις και πιστεύω, να βιώνουν τις ίδιες εμπειρίες, επομένως να παρουσιάζουν παρόμοια κίνητρα και συμπεριφορές (Gonzalez-Romaetal. 2000).

Αξίζει να αναφερθεί πως οι Farmer και Sundberg (1986), πιστεύουν πως η εργασιακή εμπλοκή είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης της εργασιακής ανίας. Συγκεκριμένα πιστεύουν ότι η πλήξη είναι ένα είδος δυσκολίας σύνδεσης στην δουλειά που κάποιος πρέπει να ολοκληρώσει. Όταν όμως δεσμεύεται να την ολοκληρώσει είναι δύσκολο να αφαιρεθεί και να βιώσει την ανία.

Το αντίθετο φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής είναι αυτό της σωματικής ή ψυχικής κατάρρευσης (burnout) από την δουλειά (Schaufeli and Baker, 2004). Τα άτομα που πάσχουν από αυτό το αίσθημα δεν αποδίδουν όπως θα έπρεπε στην δουλειά τους. Προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν το άγχος και την κούραση ενεργοποιούν αμυντικούς- επιθετικούς μηχανισμούς έναντι στους συναδέλφους και τους πελάτες τους (Maslach et al. 2001).

Η εξάντληση και ο κυνισμός είναι καταστάσεις που δείχνουν την ύπαρξη του συνδρόμου κατάρρευσης ενός εργαζομένου (Schaufeli and Buunk, 2003). Υποστηρικτές της άποψης πως η κατάρρευση είναι ακριβώς το αντίθετο της εμπλοκής ήταν οι Maslach και Leiter (1997), οι οποίοι χαρακτήρισαν την κατάρρευση σαν διάβρωση ενός εργαζομένου από την δουλειά του. Το σημείο που η ενέργεια γίνεται εξάντληση και ο ενθουσιασμός κυνισμός, η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου εξαφανίζεται και το άγχος καταβάλλει τον εργαζόμενο.

Υπάρχει και μια άλλη άποψη, υποστηρικτές της οποίας είναι οι Schaufeli και Baker (2004) και αυτή λέει ότι ναι μεν η κατάρρευση είναι το αντίθετο της εμπλοκής αλλά δεν σημαίνει πάντα πως όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι απόλυτα αφοσιωμένος στην δουλειά του και δεν αποδίδει νιώθει εξαντλημένος. Μπορεί απλά να μην τον εμπνέει το εργασιακό περιβάλλον ή να βιώνει πλήξη εξαιτίας του περιεχομένου των καθηκόντων του.

Ερευνητές έχουν αποδείξει την αρνητική σχέση εμπλοκής και κατάρρευσης η οποία βέβαια αφορά κυρίως τον λάθος συνδυασμό εργασιακών απαιτήσεων και εφοδίων που προσφέρονται από το εργασιακό περιβάλλον (Demerouti et al. 2001). Αυτές οι έρευνες βέβαια βασίζονται σε απαντήσεις που έχουν τεθεί σε εργαζομένους, επομένως διακρίνεται μόνο η μια όψη του νομίσματος. Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει με την εργασιακή εμπλοκή στην οποία παρατηρείται η πλήρης παροχή των απαραίτητων στους υπαλλήλους από την μεριά του οργανισμού (Bakker et al. 2005). Οι παροχές που προφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον από τον ίδιο τον οργανισμό δίνουν κίνητρο στους υπαλλήλους να δουλέψουν περισσότερο, αφοσιωμένα και τους προσφέρουν ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους (Hackman and Oldham, 1980).

Όπως αναφέρθηκε, η εργασιακή εμπλοκή είναι το αντίθετο της κατάρρευσης. Πιο συγκεκριμένα το σθένος και η εξάντληση και η αφοσίωση με τον κυνισμό αν εξετασθούν σε δυάδες βγάζουν δυνατά αρνητική σχέση (Maslach, 2001). Η εργασιακή εμπλοκή δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένη αρμοδιότητα στη δουλειά η συμπεριφορά, αλλά σε μια πιο γενική και μόνιμη κατάσταση.

## 2.4. Εργασιακή ανία

Εν αντιθέσει με την εργασιακή εμπλοκή που χαρακτηρίζει την θετική ενέργεια ενός εργαζομένου και την επίδοση του (Salanova et al. 2014), η εργασιακή ανία χαρακτηρίζεται από απόσπαση προσοχής και είναι δυσάρεστη τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τις επιχειρήσεις (Reijseger et al. 2013). Οι εργαζόμενοι συνήθως πάσχουν από εργασιακή πλήξη γιατί δεν χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητες τους (Harju and Hakanen, 2016), ή επειδή οι εργασίες που τους ανατίθενται δεν τους έλκουν το ενδιαφέρον (Eastwood et al. 2012). Τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι οργανισμοί στο σύνολο τους μόνο οφέλη μπορούν να έχουν από την εξάλειψη της εργασιακής ανίας καθώς οδηγεί σε συμπτώματα άγχους, χαμηλά επίπεδα ψυχοσωματικής υγείας (αναφορικά με τον εργαζόμενο) (Harju et al. 2014), αλλά και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση που επηρεάζουν την εικόνα και ολόκληρη την επίδοση της επιχείρησης (Loukidou et al. 2009).

Η εργασιακή ανία είναι ένα συναίσθημα που λίγοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί μαζί του (Fisher, 1998, Loukidou et al. 2009). Είναι πολύ πιθανό όμως, η εργασιακή ανία να μην είναι μια έννοια νέα όπως νομίζουμε ως τώρα. Ο Martin και άλλοι (2006) υποστήριξαν ότι η ανία εμφανίζεται ακόμη και σε θεωρίες της αρχαίας Ελλάδας, αργότερα μέσα από τα λεγόμενα φιλοσόφων και στη σύγχρονη εποχή οι ερευνητές προσπαθούν να εξηγήσουν αυτό το φαινόμενο αγνοώντας την ιστορία του. Ο Kuhn (1976) λέει ότι ο Σωκράτης υπέφερε γιατί τον έκριναν για την μονοτονία του. Όσο αφορά το φιλοσοφικό κομμάτι στην ιστορία της εργασιακής ανία, τότε την χαρακτήριζαν απάθεια, και παράλυση της θέλησης (Kuhn, 1976). Συγγραφείς του δέκατου έβδομου αιώνα σε Αγγλία και Γαλλία γράφουν ότι έφθασαν σε λήθαργο (Healy, 1984).

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η «βαρεμάρα» στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με αρνητικές επιπτώσεις και ανεπιθύμητες συμπεριφορές και μη αποδοτικότητα και έτσι πρέπει να αναλύεται σε κάθε περίπτωση με σκοπό την αντιμετώπιση της (Vodanovich, 2003). Συνήθως η πλήξη σχετίζεται με κατάθλιψη και επιθετικότητα, καθώς επίσης και με δυσλειτουργικές συμπεριφορές των ανθρώπων. Τα ίδια χαρακτηριστικά είναι και αυτά που απαρτίζουν την εργασιακή ανία. Βραχυχρόνια οι

εργαζόμενοι που πλήττουν βιώνουν απόσπαση προσοχής, υπνηλία και άλλα (Fisher, 1993). Μακροπρόθεσμα όμως η εργασιακή ανία οδηγεί σε συχνή απουσία (Kassetal, 2001), τάσεις φυγής (Mann, 2007), χαμηλή αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη (Wiesner et al., 2005), έλλειψη ικανοποίησης από την δουλειά και το εργασιακό περιβάλλον γενικά (Kassetal, 2001), μειωμένη αποδοτικότητα και μη παραγωγική συμπεριφορά (Bruursema et al. 2011) και τέλος γενική έλλειψη ικανοποίησης από την ζωή τους (Taylor, 1998). Όλα τα παραπάνω είναι πιθανό εκτός από τις αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία του εργαζομένου να επηρεάσουν και τον οργανισμό.

Η εργασιακή ανία θεωρείται από πολλούς αποτέλεσμα μιας μονότονης και επαναλαμβανόμενης δουλειάς (Wyatt, 1929, Loukidou et al. 2009). Η ανία είναι ένα βασικό ανθρώπινο συναίσθημα που θεωρείται μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση (Fisher, 1993). Η εργασιακή ανία αποδεδειγμένα σχετίζεται άμεσα με την κατάθλιψη και την αρνητική επίδοση των εργαζομένων (Daniels, 2000). Παρόλα αυτά όμως η ανία έχει πιο έντονη σχέση με την δράση ενώ η κατάθλιψη με το συναίσθημα, για αυτό και το αντίθετο της είναι η χαρά (Loukidou et al. 2009).

Οι υπάλληλοι βιώνουν την εργασιακή πλήξη σαν μια κατάσταση εξαιτίας της οποίας αδυνατούν να ολοκληρώσουν τους κεντρικούς στόχους της ζωής τους αφού δεν μπορούν ολοκληρώσουν την δουλειά τους γιατί την βρίσκουν ανιαρή (van Tilburg and Igou, 2012). Πολλές φορές επειδή δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους και δεν αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο έχουν συμπτώματα κατάθλιψης (Carver, 2004).

Σύμφωνα με τους Watt και Hargis (2010) ένα ποσοστό που ανέρχεται ως και 85% αναφέρει ότι έστω και μερικές φορές υποφέρει από εργασιακή ανία. Πρόσφατες έρευνες χαρακτηρίζουν την ανία σαν μια κατάσταση βαθιάς άρνησης και απάθειας των εργαζομένων με αρνητικές επιπτώσεις στην δουλειά τους (Pekrun et al. 2010). Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την φύση της εργασίας (μονοτονία, επαναλαμβανόμενες δουλειές) είναι αυτά που αιτιολογούν την ύπαρξη της εργασιακής ανίας στην πλειοψηφία των παρελθοντικών ερευνών (Loukidou et al. 2009).

Δεν υπάρχει παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός για την ανία αλλά θα μπορούσε να αναφερθεί αυτός των Mikulas and Vodanovich (1993) που ορίζει την ανία σαν μια σχετικά χαμηλή διέγερση και έλλειψη ικανοποίησης που οφείλεται σε ένα ανεπαρκές, ανιαρό εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη ο Fisher (1993) ορίζει την ανία σαν μια

δυσάρεστη, παροδική κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν έλλειψη ενδιαφέροντος και δυσκολία προσήλωσης σε μια δραστηριότητα και νιώθουν ότι πρέπει να προσπαθήσουν πολύ προκειμένου να ολοκληρώσουν αυτή την δουλειά. Ένας ακόμη ορισμός της εργασιακής ανίας, λέει ότι η πλήξη δημιουργείται όταν το περιβάλλον και η δουλειά κάποιου δεν έχουν πολλές απαιτήσεις και έτσι υπάρχει έλλειψη πρόκλησης (Csikszentmihalyi, 1975, vanTilburg and Igou, 2012). Μαζί με την έλλειψη προκλήσεων στον εργασιακό χώρο, ένα ακόμη χαρακτηριστικό της ανίας μπορεί να θεωρηθεί η ανούσια εργασία (Barbalet, 1999, vanTilburg and Igou, 2012). Η ανία αναφέρεται συχνά σαν συνδυασμός χαμηλής κινητοποίησης και έλλειψης ικανοποίησης (Warr, 1987, K. Daniels, 2000).

Οι Farmer and Sundberg (1986) περιγράφουν τους υπαλλήλους που είναι επιρρεπείς στην ανία σαν αυτούς που παραπονιούνται και αναφέρουν μοναξιά, κατάθλιψη και δεν ελπίζουν σε τίποτα. Είναι επίσης πιθανό να βιώνουν αισθήματα αποξένωσης (Tolor and Siegel, 1989), να χρονοτριβούν σε πράγματα ανούσια (Vodanovich and Rupp, 1999) και τέλος να δηλώνουν χαμηλή ψυχοσωματική ευεξία (Sommers and Vodanovich, 2000). Επίσης οι επιρρεπείς στην ανία υπάλληλοι συνήθως βιώνουν έντονα θυμό, παρουσιάζουν επιθετική συμπεριφορά και εχθρικότητα, δεν έχουν έλεγχο στον θυμό του και έχουν την τάση να οδηγούν νευρικά και επικίνδυνα (Dahlen, Martin, Regan and Kuhlman, 2005). Η ανία μπορεί να επηρεαστεί από την ηλικία, το γένος και την νοημοσύνη ενός ατόμου (Drogy, 1982, Stanger, 1975). Συγκεκριμένα ένα πιο ευάλωτο προφίλ στην ανία είναι αυτό ενός νέου, νοήμον άνδρα ο οποίος έχει αρκετό χρόνο στην διάθεση του. Επιπλέον τα εξωστρεφή άτομα έχουν χαμηλότερα όρια ενάντια στην ανία (O'Hanlon, 1981). Τα άτομα που σκοράρουν υψηλά σε τεστ που αφορούν την ευαισθησία προς την ανία (Zuckerman, 1979) και την boredomproneness (Farmer and Sundberg, 1986) τείνουν να βιώνουν πιο έντονα την ανία σε ποικιλία εργασιών, ακόμη και σε ελεύθερες καταστάσεις (Ahmend, 1990, Zuckerman, 1971).

Μελετώντας και κατανοώντας τους ορισμούς που είναι σχετικοί με την ανία καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως είναι ένα δυσάρεστο, αρνητικό και μη επιθυμητό συναίσθημα εξαιτίας του οποίου οι εργαζόμενοι νιώθουν έλλειψη ενδιαφέροντος για την δουλειά τους. Επίσης βασισμένοι σε πρόσφατες έρευνες μπορούμε να πούμε ότι η εργασιακή ανία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων

καθώς έχουν έλλειψη ικανοποίησης, μη παραγωγική συμπεριφορά και μειωμένα επίπεδα επιδόσεων (Bruursema et al. 2011, Reijseger et al. 2013).

Η έρευνα για τα αίτια της εργασιακής ανίας επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς λόγους: τα χαρακτηριστικά της κάθε δουλειάς, οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και το εργασιακό περιβάλλον. Τα χαρακτηριστικά μιας δουλειάς είναι από τους βασικούς παράγοντες της εργασιακής ανίας. Εργασίες με καθήκοντα επαναλαμβανόμενα και μονότονα παρέχουν χαμηλά κίνητρα στους υπαλλήλους με αποτέλεσμα χαμηλή το μικρό ενδιαφέρον προς αυτή (Fisher, 1993). Η μονοτονία στην δουλειά αναφέρεται σε χαρακτηριστικά μιας δουλειάς με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και έλλειψη ποικιλίας (Game, 2007). Τα βασικά χαρακτηριστικά από τα οποία απορρέει το αίσθημα της ανίας είναι οι ανιαρές, εύκολα και επαναλαμβανόμενες εργασίες που απαιτούν μικρή προσοχή (Cox, 1980) και εργασίες που απαιτούν συνεχή επαγρύπνηση, όπως για παράδειγμα επιθεωρητής (Tackrayetal. 1977). Πολλές είναι οι έρευνες που υπέθεσαν ότι η απόσπαση προσοχής είναι από τους πολύ βασικούς παράγοντες που οδηγούν σε ανία (Hamilton, 1981). Αυτό το φαινόμενο συνήθως παρατηρείται σε ανιαρές εργασίες.

Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι ουσιαστικά το αίσθημα της εργασιακής πλήξης εμφανίζεται σε καταστάσεις ακραίων εργασιακών συνθηκών (απόλυτη ή σχεδόν μηδενική απαραίτητη προσοχή). Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι το παροδικό αίσθημα της ανίας, σημαίνει μικρή έλλειψη ενδιαφέροντος, που συνήθως αλλάζει με αλλαγή κάποιων καταστάσεων (O'Hanlon, 1981).

Η ύπαρξη της ανίας μειώνει την αποτελεσματικότητα και την συγκέντρωση κάποιου στις πληροφορίες που δέχεται (Dyer-Smith and Wesson, 1995). Σε εξωφρενικά έντονες περιστάσεις ένας υπάλληλος που υποφέρει από ανία είναι πολύ εύκολο να κοιμηθεί κατά την διάρκεια μιας δουλειάς που του έχει ανατεθεί (Grose, 1989). Όλα αυτά τα αρνητικά που επηρεάζουν τον εργαζόμενο επηρεάζουν άμεσα και την επιχείρηση καθώς η μη παραγωγική συμπεριφορά ενός υπαλλήλου οδηγεί σε μη ολοκλήρωση των σκοπών του και πιθανόν στην ανάρμοστη συμπεριφορά τους κατά την διαδικασία της εξυπηρέτησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να πλήξει την φήμη και την εικόνα του οργανισμού (Spector and Fox, 2002, 2005).

Υπάρχει όμως και η αντίθετη περίπτωση στην οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν σε χαμηλά επίπεδα τη πλήξη και μπορούν να την αντιμετωπίσουν και να την



μετριάσουν. Ο Runcie (1980) βρήκε άτομα που διαχειρίζονται την ανία σωστά βρίσκουν τρόπους δουλειάς και θέτουν προσωπικούς στόχους ώστε να αποφύγουν αυτό το φαινόμενο. Επίσης υπάρχουν άλλες στρατηγικές που περιλαμβάνουν το διάβασμα, την συζήτηση την μουσική ή ακόμη και τα παιχνίδια προς αποφυγή της ανίας (Kishida, 1977).

Ο Fisher (1993) ονομάτισε τρεις μεταβλητές που εξηγούν γιατί τα χαρακτηριστικά μιας δουλειάς συμβάλλουν στην εργασιακή ανία. Αυτά είναι η προσωπική υποφόρτωση που πραγματοποιείται όταν έναν υπάλληλο δεν έχει κάτι να κάνει, ειδικά αν είναι μαθημένοι να δουλεύουν πολύ. Η ποιοτική υποφόρτωση που συμβαίνει όταν η δουλειά είναι απλή, επαναλαμβανόμενη και χωρίς προκλήσεις και τέλος, η ποιοτική υπερφόρτωση που συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι ζητούνται να αναλάβουν δουλειές που είναι περίπλοκες.

Εξωτερικές παρεμβάσεις όπως για παράδειγμα κινητά τηλέφωνα, e-mails, και φασαρία στον χώρο της εργασίας είναι πολύ εύκολο να αποσπάσουν την προσοχή ενός εργαζομένου (Fisher, 1998). Οι παρεμβάσεις σύμφωνα με τον Mandler (1990) είναι ακολουθίες διεργασιών που προκαλούν ψυχολογική και συναισθηματική διέγερση κάποιου. Βέβαια το πώς οι παρεμβάσεις επηρεάζουν κάποιον ποικίλει, αλλά συνήθως υποστηρίζεται ότι δημιουργούν εκνευρισμό, αλλαγή στρατηγικής για τον στόχο και άλλα. Εσωτερικές παρεμβάσεις είναι αυτές που προκαλούν απόσπαση προσοχής και δεν προέρχονται από άτομα ή παράγοντες πέραν του ίδιου του εργαζομένου. Τέτοιοι μπορούν να θεωρηθούν η περιπλάνηση του μυαλού, τα όνειρα και γενικά το να σκέφτεται κάποιος άλλα πράγματα όταν εργάζεται (Klos and Singer, 1981). Έρευνες έχουν δείξει ότι διαφορετικές σκέψεις μπορούν να περνούν από το μυαλό κάποιου κάθε 5 με 30 δευτερόλεπτα και συχνά δεν αφορούν την εργασία με την οποία την συγκεκριμένη στιγμή ασχολείται (Klinger, 1977).

Υπάρχουν έρευνες που λένε πώς εκτός από τις ανησυχίες που μπορεί ένα άτομο να έχει ή και σε συνδυασμό με αυτές ένα ποσοστό της τάξεως του 65% ονειροπολεί (Gold and Reilly, 1985-1986). Επίσης οι ανησυχίες μπορούν εύκολα να επηρεάσουν την σκέψη ενός εργαζομένου που ήδη βιώνει την ανία από την εργασία που του έχει ανατεθεί. Μπορεί μερικές τέτοιες σκέψεις να είναι σχετικές με την δουλειά στο σύνολο αλλά να μην αφορούν την συγκεκριμένη εργασία που έχει ανατεθεί σε έναν υπάλληλο, παρόλα αυτά οι περισσότερες ανησυχίες αφορούν πράγματα από την

προσωπική ζωή των υπαλλήλων, και προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Williamsetal. 1991). Από αυτά καταλαβαίνουμε ότι πολλοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ανία. Κάποιοι από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, κάποιοι από το εξωτερικό και κάποιοι από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Από τα μέσα του 1960 ο πιο συνηθισμένος τρόπος αντιμετώπισης της εργασιακής ανίας είναι η αλλαγή των χαρακτηριστικών της δουλειάς με αναδιοργάνωση εργασίας (Hales, 1987). Σύμφωνα με τον Shackleton (1981) οι τρεις συνήθεις τρόποι είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας, η διεύρυνση εργασίας και η εναλλαγή θέσεων εργασίας. Η επιτυχία των συγκεκριμένων μέσων έχει αποδειχθεί και σε διάφορες έρευνες όπως αυτές των Bhadury and Radovilsky (2006), Fisher (1998)

Σε έρευνα της Nafei (2014) σε υπαλλήλους του τραπεζικού τομέα αποδείχθηκε ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας αύξησε το ηθικό καθώς και τα κίνητρα των υπαλλήλων. Αυτό είναι κάτι που έχει εφαρμοστεί στην καθημερινότητα. Αν κάποιος παρατηρήσει τους υπαλλήλους μιας τράπεζας βλέπει ότι τακτικά αλλάζουν πόστα.

Η εργασιακή ανία παλαιότερα θεωρούταν σαν μια εφήμερη κατάσταση η οποία ήταν αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών μιας δουλειάς (Smith, 1981). Σήμερα υπάρχει μια αναγνώριση της φυσικής αποδοχής της ανίας (Vodanovich, 2003). Πλέον μπορούμε να καταλάβουμε ποιοι υπάλληλοι έχουν γενικά μια τάση προς την πλήξη ανά διαστήματα και ανάλογα τις καταστάσεις (Watt and Ewing, 1996). Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασιακή πλήξη είναι ο αυξημένος θυμός και επιθετικότητα (Rupp and Vodanovich, 1997), κατάθλιψη (Farmer and Sundberg, 1986) και αναβλητικότητα (Vodanovich and Rupp, 1999). Έχουν ναρκισστική συμπεριφορά (Wink and Donahue, 1997) και είναι αρκετά νευρωτικοί.

Πιο συγκεκριμένα η εξυπηρέτηση των καταναλωτών είναι μια κατάσταση η οποία μπορεί να μην ολοκληρωθεί με τον επιθυμητό για τον οργανισμό τρόπο. Μπορεί για παράδειγμα ένας καταναλωτής να ενδιαφέρεται να αγοράσει ένα συγκεκριμένο αγαθό και έτσι να ξεκινήσει η διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ υπαλλήλου και καταναλωτή. Για τον οποιοδήποτε λόγο ο υπάλληλος δεν διαθέτει το προϊόν που αναζητά ο καταναλωτής. Προσπαθεί να τον εξυπηρετήσει με εναλλακτικές αλλά ο πελάτης είναι σταθερός στην αρχική του άποψη και έτσι η εξυπηρέτηση παρόλο που μπορεί να ήταν πολύ ευχάριστη σαν διαδικασία για τον καταναλωτή έληξε χωρίς

επιτυχία αφού ο πελάτης δεν βρήκε αυτό που επιζητούσε και φεύγει χωρίς να είναι ικανοποιημένος.

Αντιθέτως όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών είναι πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί. Σκεφτείτε για παράδειγμα έναν εργαζόμενο σε κατάστημα παροχής ηλεκτρικών υπηρεσιών ή υπηρεσιών ύδρευσης. Μπορεί η εμπειρία της εξυπηρέτησης να μην είναι καθόλου ευχάριστη για τον καταναλωτή αναγκάζεται όμως να επισκεφθεί τον συγκεκριμένο οργανισμό γιατί μόνο εκεί θα γίνει η δουλειά που θέλει. Αυτό γίνεται κυρίως σε οργανισμούς που αποτελούν μονοπώλιο.

Στον χώρο της εστίασης σαν παροχή υπηρεσιών θεωρείτε όλο το πακέτο υπηρεσιών που έλαβε ο πελάτης κατά την διάρκεια της επίσκεψης του στον συγκεκριμένο χώρο. Πιο συγκεκριμένα από το καλωσόρισμα, στον τρόπο που θα τον σερβίρουν, στην περιποίηση, το φυσικό κατάστημα και την συμπεριφορά των εργαζομένων ακόμη και μεταξύ τους. Δηλαδή δεν είναι απλά ένας άνθρωπος, αλλά μια σειρά πραγμάτων που συγχέονται από τους καταναλωτές με τον υπάλληλο που τους εξυπηρετεί.

## 2.5. Ικανοποίηση του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη στο σύνολό της αναφέρεται σε εμπειρίες των καταναλωτών με έναν οργανισμό. Ουσιαστικά βασίζεται σε αυτές. Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους σε έναν οργανισμό όπως για παράδειγμα, ικανοποίηση χάρη στον εργαζόμενο πρώτης γραμμής, ικανοποίηση με την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από το σύνολο ενός οργανισμού (Sureschandaretal. 2002).

Το κλειδί για την ύπαρξη κάθε επιχείρησης είναι η ύπαρξη πελατών. Η δημιουργία στενής σχέσης μεταξύ της εταιρίας και των καταναλωτών είναι μια σημαντική κίνηση. Η ικανοποίηση αυτών είναι ένα στοιχείο κλειδί για την μέτρηση της αξίας της επιχείρησης (Sabir et al. 2014). Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πολύ σημαντικοί γιατί εκτός των υπολοίπων διαδίδουν τις εμπειρίες τους με τον οργανισμό. Αυτό όμως μπορεί να είναι αρκετά ριψοκίνδυνο για τον κάθε οργανισμό γιατί με το *work of mouth*, πολλά μπορεί να παρερμηνευθούν (Khan, 2012).

Η ικανοποίηση των καταναλωτών έχει γίνει πλέον το πιο σημαντικό κομμάτι κάθε οργανισμού γιατί έτσι δημιουργείται το οικονομικό όφελος και κέρδος για την εταιρία (Deng et al. 2009). Οι ικανοποιημένοι πελάτες αξιολογούν θετικά ένα προϊόν συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά και με τις προσδοκίες τους. Μερικές φορές οι καταναλωτές είναι μένουν ικανοποιημένοι από υπηρεσίες και αγαθά γιατί ξεπερνούν τις προσδοκίες τους (Kotler, 2012). Σύμφωνα με τον Eshghi και άλλους (2007), η διαδικασία της ανάπτυξης μιας σχέσης εμπιστοσύνης και ικανοποίησης μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών είναι χρονοβόρα και κοστίζει αλλά προσφέρει μακροχρόνιες σχέσεις και κέρδη για τον οργανισμό στο τέλος. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρωταρχική πηγή εσόδων ενός οργανισμού. Είναι επίσης αυτή που οδηγεί στην πιστότητα των πελατών και είναι βασική για την ανάπτυξη και την κερδοφορία κάθε οργανισμού (Reichheld, 1993).

Σύμφωνα με τον Westbrook (1981) η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να θεωρηθεί σαν μια αντιληπτική διαδικασία του πελάτη συγκριτικά με αυτό που λαμβάνει βάση αυτών που έχει θυσιάσει για μια απόκτηση. Συνεπώς θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ικανοποίηση του πελάτη σαν μια συναισθηματική απάντηση μιας αντιλαμβανόμενης διαδικασίας αξιολογώντας την εξυπηρέτηση που έλαβε έναντι του

κόστους της εξυπηρέτησης αυτής (Rust and Oliver, 1994). Ο πιο διαδεδομένος ορισμός για την ικανοποίηση του πελάτη αναφέρεται σε έναν συναίσθημα που είναι απόρροια μιας διαδικασίας σχετικά με αυτά που κάποιος περιμένει και αυτά που εν τέλει λαμβάνει από ενός είδους συναλλαγή (Armstrong and Kotler, 1996). Άλλοι ερευνητές θεωρούν την ικανοποίηση σαν την εκτίμηση για το κατά πόσο ένα αγαθό ή μια υπηρεσία έχει ανταπεξέλθει στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών (Bitner and Zeithaml, 2003). Επίσης σύμφωνα με τους Boselie και άλλους (2002) η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα θετικό συναίσθημα που είναι απόρροια της συνολικής εικόνας των καταναλωτών για τους εργαζομένους.

Ο Oliver (1981) έκανε γνωστό το μοντέλο προσδοκίας- απογοήτευσης στις βιομηχανίες υπηρεσιών και λιανεμπορίου. Αυτό το μοντέλο ουσιαστικά υποστηρίζει πως ένας πελάτης μετρά την ικανοποίηση του συγκρίνοντας τις προσδοκίες του από μια υπηρεσία και αυτό που τελικά λαμβάνει από την διαδικασία συναλλαγής ή αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με τον Mohr (1982) αυτό το μοντέλο είναι μέρος των τεσσάρων σταδίων από τα οποία περνά η ικανοποίηση μέχρις ότου αναγνωριστεί. Αυτά είναι με την σειρά οι προσδοκίες, οι επιδόσεις, η απογοήτευση και τέλος η ικανοποίηση.

Οι προσδοκίες των καταναλωτών σχετίζονται άμεσα με τις επιδόσεις των πωλητών. Ο Day (1977) ξεχώρισε τις προσδοκίες των καταναλωτών σε σχέση με τη φύση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, το κόστος του συγκριτικά με τα οφέλη που έχουν από αυτό και άλλα. Οι επιδόσεις όσο και αν το θεωρούσαμε δεδομένο, δεν επηρεάζουν τόσο την συνολική ικανοποίηση του πελάτη. Επηρεάζονται όμως άμεσα και αισθητά από τις προσδοκίες των καταναλωτών (Olson and Dover, 1976). Η απογοήτευση είναι απόρροια της τελικής επίδοσης μιας διαδικασίας εξυπηρέτησης συγκριτικά με τις προσδοκίες που υπάρχουν πριν από αυτή και έχει έντονη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Ο Oliver (1977) πάντως υποστήριξε σθεναρά την σημασία που έχει να διαχωριστεί η απογοήτευση από τις προσδοκίες γιατί πίστευε ότι η πρώτη παράμετρος είχε και ανεξάρτητες επιπτώσεις στην ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των πελατών εννοιολογικά είναι αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνουν οι καταναλωτές του τι θυσίασαν για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία και τι εν τέλει πήραν. Δηλαδή των προσδοκιών τους και των τελικών απολαβών.

Η ικανοποίηση του πελάτη έχει να κάνει με την συνολική εκτίμηση των υπηρεσιών μιας εταιρίας (Andersonetal, 1997). Η ικανοποίηση του πελάτη είναι από τους πιο σημαντικούς λόγους που οδηγεί έναν πελάτη να μείνει σε έναν οργανισμό (Szymanski and Henard, 2001). Οι πελάτες μένουν σε έναν οργανισμό όταν ο υπάλληλος πρώτης γραμμής τους εξυπηρετεί όπως αυτοί θέλουν και τους κάνει να νιώθουν καλά και επίσης όταν τους φαίνονται έμπιστα άτομα που μετέπειτα οι πελάτες μεταφέρουν αυτό το αίσθημα στην εταιρία σε σύνολο (Sirdeshmukhetal, 2002). Η εξυπηρέτηση των καταναλωτών και η ποιότητα αυτής εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες σε έναν οργανισμό (Bitner and Hubert, 1994), ενώ, αντίθετα η ικανοποίηση τους εξαρτάται από το σύνολο των εμπειριών και αλληλοεπιδράσεων ενός πελάτη με τον οργανισμό. Η πιο γνωστή μέθοδος μέτρησης της ποιότητας εξυπηρέτησης είναι αυτή του Parasuraman και άλλων (1988), η οποία ξεκίνησε με 22 ερωτήσεις, οι οποίες στο μέλλον μειώθηκαν γιατί αλλοίωναν τα αποτελέσματα λόγω της έκτασης. Αργότερα οι Supershchandar και άλλοι (2001) δημιούργησαν μια κλίμακα για την μέτρηση της εξυπηρέτησης που περιείχε πέντε παράγοντες (Το ανθρώπινο στοιχείο, το στοιχείο της συστηματικής παροχής, το αγαθό που μετέχει στην διαδικασία εξυπηρέτησης, την κοινωνικότητα και τα απτά μέρη της εξυπηρέτησης).

Κάποιες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανοποίηση ή μη των πελατών είναι η τιμή στην οποία προσφέρεται η υπηρεσία ή το αγαθό, η ποιότητα με την οποία εξυπηρετείται και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η διαδικασία της εξυπηρέτησης (Sabir et al. 2014). Πολλές έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζεται άμεσα από την μεταγοραστική συμπεριφορά και αντιμετώπιση που λαμβάνουν από μια υπηρεσία (Yi, 1990, p.104). Σήμερα οι περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει διαφορά στην ικανοποίηση των καταναλωτών από απτά αγαθά και στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από υπηρεσίες (Aburouib et al,2011). Η Zoe (2006) θεωρεί πως αφού η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες από κάθε είδος είναι διαφορετική θα πρέπει να τις μετράμε σαν διαφορετικά μεγέθη.

Η ικανοποίηση του πελάτη και η ποιότητα εξυπηρέτησης του είναι έννοιες που τα τελευταία χρόνια έχουν πάρει μεγάλες διαστάσεις και είναι βασικές αρχές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών (Tam, 2004). Η ικανοποίηση του πελάτη καθώς και η αντικειμενική αξία και η ποιότητα είναι κάποιες από τις

παραμέτρους που έχουν τραβήξει την προσοχή των ερευνητών (McDougall and Levesque, 2000).

Η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση του καταναλωτή είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα κατάσταση. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι προ της ικανοποίησης πελατών (Anderson and Sullivan, 1993, de Ruyteretal. 1997). Αντίθετα άλλοι υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των πελατών προηγείται της ποιότητας εξυπηρέτησης (Patterson and Johnson, 1993, Bolton and Drew, 1991). Σύμφωνα με έρευνες η ποιότητα εξυπηρέτησης παρουσιάζει μια σημαντική και δυνατή επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη, η οποία με την σειρά της επηρεάζει τις προθέσεις επαναγοράς (Cronin et al. 1997, Sweeney et al. 1997). Βάση ερευνών των Olsen και Caruana (2002) υπάρχει μια έντονη, θετική σχέση μεταξύ πρόθεσης επαναγοράς και ικανοποίησης.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ουσιαστικά η βασική αρχή που οδηγεί σε όλα τα παραπάνω, συνδυάζοντας τα και οδηγώντας σε πολλά και διαφορετικά συμπεράσματα. Ένα από αυτά τα συμπεράσματα μπορεί να είναι πως η ικανοποίηση του πελάτη και η αντικειμενική αξία είναι αυτές που οδηγούν στην πιστότητα του πελάτη προς τον οργανισμό και προσφέρουν σε αυτόν αναγνωρισιμότητα μέσω της διαφήμισης από τους ικανοποιημένους πελάτες, και επίσης αυξάνει τα έσοδα και τα κέρδη του οργανισμού (Heskett et al. 1997).

Στις ανταγωνιστικές αγορές παίζει πολύ μεγάλο ρόλο η ικανοποίηση του πελάτη και η εξυπηρέτηση αυτού μετά την αγορά. Οι πελάτες που είναι απλά ικανοποιημένοι από μια συναλλαγή συνήθως δεν οδηγούνται στην πιστότητα προς την επιχείρηση (Jones and Sasser, 1995). Αυτοί οι απλώς ικανοποιημένοι πελάτες τείνουν να εξερευνούν και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Mittal and Lasser, 1998). Για αυτό το λόγο η ικανοποίηση του πελάτη από τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που λαμβάνει από έναν οργανισμό, είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την πρόθεση επαναγοράς από τον πελάτη, καθώς και την μακροχρόνια επιτυχία και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Hennig-Thurau and Klee, 1997). Οι Bitner και Hubbert (1994) αναγνωρίζουν ότι η ανάγκη των καταναλωτών για ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών γίνεται παγκόσμιο φαινόμενο και πως η ικανοποίηση του πελάτη μέσα από τα παραπάνω αυξάνεται συνέχεια. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο η ποιότητα που

προσφέρει ένας οργανισμός είναι το κλειδί στο να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ικανοποιημένους πελάτες (Shemwell et al. 1998).

Με τα χρόνια η οπτική από την οποία μελετάται η ικανοποίηση του πελάτη άλλαξε καθώς άλλαξε και το μάρκετινγκ από συναλλαγματικό σε «συναισθηματικό» (Sheth and Parvatiyar, 1994). Πολλοί είναι οι ερευνητές που εκτιμούν πλέον την ικανοποίηση του πελάτη βάση συναισθημάτων όπως το ενδιαφέρον, η έκπληξη, ο θυμός, το αίσθημα της σωστής επιλογής (Cronin et al. 2000).

Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι οι πελάτες που παίρνουν κάτι που θεωρούν ανάλογο ποιότητας με τιμή τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από αυτούς που δεν απολαμβάνουν τελικά τόσο το αποτέλεσμα μιας εξυπηρέτησης συγκριτικά με το αντίτιμο που πλήρωσαν (Zeithmal, 1988). Αυτό είναι το φαινόμενο της αντικειμενικής αξίας. Σαν αντικειμενική αξία ορίζεται το όφελος ενός καταναλωτή από αυτά που θυσίασε για μια συγκεκριμένη αγορά- εξυπηρέτηση. Η ικανοποίηση του πελάτη έχει δυνατή σχέση με την αντικειμενική αξία καθώς η μια εξαρτάται άμεσα από την άλλη και επίσης επηρεάζουν τις μελλοντικές προθέσεις των καταναλωτών (Lemmink et al. 1998, Anderson et al. 1994).

Στις αρχές του αιώνα οι Mittal και Kamakura (2001), υποστήριξαν ότι η συμπεριφορά των καταναλωτών βοηθά στην μέτρηση της ικανοποίησης και της πιστότητας αλλά όχι πάντα ορθά γιατί δεν δηλώνει επακριβώς τις τάσεις του προς έναν οργανισμό.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αρχικά συνεισφέρουν σε μια επιχείρηση μόνο οικονομικά εφόσον γίνει επαναγορά, αυξάνοντας τον τζίρο της. Όταν αυτοί γίνουν πιστοί με την βοήθεια τους και το word of mouth, οι εταιρείες εξοικονομούν κεφάλαια που διαφορετικά θα έπρεπε να επενδύσουν στην διαφήμιση για την προσέλκυση νέου πελατολογίου (Anderson and Sullivan, 1990).



## 2.6. Παροχή υπηρεσιών

Το service delivery δεν έχει σαφή ορισμό για αυτό θα μπορούσαμε να το ορίσουμε βάση του έργου του και του λόγου ύπαρξης αυτού του μέτρου. Πιο συγκεκριμένα Η παροχή υπηρεσιών θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα σύνολο στρατηγικών, πολιτικών και αρχών ενός οργανισμού που χρησιμοποιούνται στην σχεδίαση, την ανάπτυξη και την διεκπεραίωση των υπηρεσιών που παρέχονται από έναν οργανισμό προς τους καταναλωτές του.

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη μπορεί να τον οδηγήσει με σωστή αλληλεπίδραση να γίνει μέρος της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών (Bitner, 1995). Με αυτό τον τρόπο οι καταναλωτές μπορούν ουσιαστικά να γίνουν προωθητές των υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης εταιρείας με την οποία αλληλοεπιδρούν (Bagozzi, 1995) καθώς επίσης συμβάλλουν όχι μόνο στην δική τους ικανοποίηση αλλά και τρίτων (Kelleyetal. 1992). Τέλος οι ίδιοι οι καταναλωτές είναι πολύ καλή διαφήμιση και πηγή πληροφοριών για τις παροχές ενός οργανισμού (Schneider and Bowen, 1995). Αυτή η εθελοντική συνεργασία των καταναλωτών στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών διακρίνεται με τρεις διαφορετικές συμπεριφορές. Οι προτάσεις για την βελτίωση της εξυπηρέτησης, την συνεργασία κατά την διάρκεια της διαδικασίας εξυπηρέτησης, και ίσως το πιο σημαντικό, το θετικό word-of-mouth και η «διαφήμιση» του οργανισμού.

Η εθελοντική συμμετοχή των καταναλωτών στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης σε διάφορους ρόλους κάνει τους πελάτες προσωρινά μέρη του οργανισμού (Mills and Morris, 1986). Συνεισφέρουν με νέες ιδέες για παράδειγμα για την καλύτερη παροχή εξυπηρέτησης, όπως οι επίσημοι εργαζόμενοι και είναι κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων (Bowen, 1986).

Τα τελευταία χρόνια η παροχή υπηρεσιών έχει γίνει από τους βασικούς παράγοντες οικονομικής ενίσχυσης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών στο δυτικό κόσμο ανέρχονται στο 80% του συνολικού μεγέθους εταιρειών (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2003). Επίσης στο σύγχρονο κόσμο καθημερινά οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται και έτσι κρίνεται απαραίτητο για τους οργανισμούς να έχουν άριστο σύστημα παροχής υπηρεσιών (Zeithaml and Bitner, 2003).

Σε μεγάλο βαθμό η άριστη εξυπηρέτηση ορίζεται από την αντίληψη των καταναλωτών για αυτό που λαμβάνουν από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και το πώς οι οργανισμοί περνούν στους υπαλλήλους τους το κίνητρο για καλύτερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες (Bitneretal. 1994). Σαν πρωταρχικός σκοπός των υπαλλήλων αναγνωρίζεται η ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με τον Pfeffer (1994) η σωστή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού είναι ο πιο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την σωστή επικοινωνία και εν τέλει στην ολοκληρωμένη και σωστή εξυπηρέτηση (Tzaffrietal. 2004).

Είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να αλληλοεπιδρούν με τους εργαζομένους τους με διάφορα μέσα. Ένας πιθανός τρόπος είναι τα προγράμματα και οι οδηγίες που δίνονται στους υπαλλήλους προκειμένου να ακολουθούν τις αρεστές και απαιτούμενες οργανωσιακές συμπεριφορές που ενσωματώνονται στην επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων με σκοπό να μάθουν να επικοινωνούν και οι ίδιοι σωστά τόσο μέσα στον οργανισμό για την ομαλή λειτουργία όσο και με τους πελάτες (Hoogervorstetal. 2004). Ο υπάλληλος πρώτης γραμμής η όπως θα μπορούσε να τον πει κάποιος ο front man της εξυπηρέτησης και παροχής ενός οργανισμού πρέπει να βρίσκεται σε θέση να ανταπεξέλθει και να ακολουθεί τα πιστεύω και τους στόχους του οργανισμού χωρίς όμως να δυσαρεστεί τους πελάτες και να παρέχει άριστης ποιότητας υπηρεσίες. Σε αυτό συνεισφέρουν η απεριόριστη επικοινωνία οργανισμού με τους υπαλλήλους και εκπαίδευση για να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν κάθε πιθανή αντίδραση των καταναλωτών (Lingsetal. 2008).

Η σαφής επικοινωνία στέλνει μηνύματα στους υπαλλήλους για τον καθοριστικό τους ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών και την σωστή παροχή υπηρεσιών. Αυτό βέβαια δεν έχει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα εσωστρεφή άτομα όταν δέχονται τόσο σαφή βήματα συνήθως νιώθουν πίεση από τους προϊσταμένους τους με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές όπως ο κυνισμός. (Lingsetal. 2008). Οι εργαζόμενοι που νιώθουν καλά με την δουλειά τους και τους αρέσει αυτό που κάνουν είναι πιο αποδοτικοί και σωστοί στην εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως αποβάλλονται ανεπιθύμητες συμπεριφορές, και με την αφοσίωση των υπαλλήλων επιτυγχάνεται η επιθυμητή παροχή υπηρεσιών προς τους καταναλωτές (Ramaswami, 1996).

Για την αποφυγή τέτοιων ανεπιθύμητων συμπεριφορών ο Hoogervorst και άλλοι (2004) πρότειναν στους οργανισμούς να υιοθετήσουν μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα που θα τους επιτρέπει να αλληλοεπιδρούν ορθά με τους υπαλλήλους τους με σκοπό την επίτευξη των οργανοσιακών στόχων από τους εργαζομένους. Με τέτοιες πολιτικές, οι επιχειρήσεις, διεκδικούν την θετική επιρροή στην συμπεριφορά των υπαλλήλων οι οποίοι θα πετυχαίνουν την αποστολή και το στόχο του οργανισμού. Ο εσωτερικός προσανατολισμός του μάρκετινγκ (IMO), έχει αποδειχθεί σωστός για την εργασιακή ικανοποίηση (Yoonetal. 2001) την αφοσίωση στον οργανισμό, την συμπεριφορά με προσανατολισμό προς τον πελάτη από τους υπαλλήλους (Ballantyneetal. 1995), και την σωστή παροχή υπηρεσιών (Belletal. 2004).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ ουσιαστικά είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία υιοθετήθηκε από τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια που ασχολήθηκαν και την ανέπτυξαν οι ερευνητές παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει πολλές προσεγγίσεις γιατί συνδέεται με πολλές διαστάσεις της διοίκησης όπως η στρατηγική διοίκηση και η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (Gronroos, 1985). Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία ώστε να μπορέσει η διοίκηση να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εκείνοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες, δημιουργώντας πληθώρα ικανοποιημένων κι ευχαριστημένων πελατών(Ballantyne, 2000).

Οι επιχειρήσεις πλέον πρέπει να παρέχουν σιγουριά και την κατάλληλη εκπαίδευση και ενημέρωση στους εργαζομένους τους προκειμένου να αλληλοεπιδρούν σωστά και να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών σε μόνιμη βάση (Taylor and Baker, 1994). Πρέπει δηλαδή, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής να είναι συγκεντρωμένοι στον στόχο τους που είναι η κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την δημιουργία ικανοποιημένων υπαλλήλων είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ (Internal Marketing). Σύμφωνα με το Internal Marketing οι εταιρείες πρέπει να δημιουργούν προγράμματα που θα εξυπηρετούν τόσο στους υπαλλήλους τους όσο και στους πελάτες τους (Bansal et al., 2001).

Ο πρώτος ερευνητής που ασχολήθηκε με την φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ και το όρισε ήταν ο Berry (1981), ο οποίος υποστήριξε ότι είναι μια διαδικασία αντιμετώπισης των υπαλλήλων σαν πελάτες και των εργασιών σαν αγαθών μέσα στον

οργανισμό ικανών να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών αυτών ενώ απευθύνονται στους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με μεταγενέστερες έρευνες δημιουργήθηκε ένας άλλος ορισμός ο οποίος υποστηρίζει ότι «Οι επιρροές των εργαζομένων, των καταναλωτών και των οργανισμών στο σύνολο τους, βοηθούν στην δημιουργία ομάδων εσωτερικού μάρκετινγκ». Κάποιοι από τους υποστηρικτές του ορισμού αυτού είναι οι: Ballantyne (2003), Rafiq and Ahmed (2000), Mudie (2003).

Ο ορισμός του Berry (1981), αναπτύχθηκε και αναλύθηκε περισσότερο από τον Gummesson (2000), ο οποίος τον έκανε πιο κατανοητό με τον τρόπο σκέψης του και είπε πως όταν ένας υπάλληλος έχει την δυνατότητα να επηρεάσει τις ανάγκες και τη γνώμη συναδέλφων τους τότε είναι ιδανικός για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Καθώς με την εσωτερική αλληλεπίδραση τελειοποιεί την μέθοδο του, είναι ικανοποιημένος από την εργασία του και αποδίδει κατάλληλα.

Οι Rafiq & Ahmed (2000) τονίζουν ότι αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, την συμμετοχή τους και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Η πιο σημαντική ίσως παράμετρος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι το όραμα του κάθε οργανισμού. Το όραμα είναι αυτό που καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Με το IMO όλοι οι εργαζόμενοι θα ενστερνιστούν το όραμα του οργανισμού και θα αναγνωρίζουν όλοι τον ίδιο σκοπό και ρόλο στην επιχείρηση (Foreman και Money 1995).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ ενός οργανισμού έχει σκοπό να κινητοποιήσει και να ωθήσει τους εργαζομένους μέσω της εκπαίδευσης και ικανοποίησης αυτών να παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στους καταναλωτές (Greeneetal. 1994). Οργανωσιακές συμπεριφορές με προσανατολισμό προς τον υπάλληλο που δείχνουν το ενδιαφέρον του οργανισμού για αυτόν, τον βοηθούν να κατανοήσει την σημασία της παροχής υπηρεσιών για την εταιρεία, και έτσι θα λειτουργούν τόσο καλά όσο θα πρέπει παρέχοντας υπηρεσίες.

## *2.7. Πιστότητα πελατών*

Ο De Ruyter και άλλοι (1997) κατέληξαν στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της πιστότητας αυτού. Η ικανοποίηση του πελάτη βασίζεται στις προβλεπόμενες προσδοκίες και στις μεταβλητές που παρεμβαίνουν στην διαδικασία της εξυπηρέτησης, ενώ η πιστότητα τους βασίζεται στις ιδανικές για τους πελάτες προσδοκίες.

Η πιστότητα των πελατών θεωρείται από τις πιο βασικές αρχές του μάρκετινγκ εξαιτίας της επιρροής της στις τάσεις των καταναλωτών και την επαναγορά αυτών από τον οργανισμό. Στην πραγματικότητα αυτοί οι πιστοί πελάτες είναι η βάση όλων των οργανισμών (Caruana, 2002). Σύμφωνα με τον Zeithmal και άλλους (1996) η πιστότητα των πελατών μπορεί να θεωρηθεί πολυδιάστατη συμπεριφορική κατάσταση που περιλαμβάνει τις προθέσεις των καταναλωτών, την προθυμία να διαφημίσουν τις υπηρεσίες ενός οργανισμού καθώς επίσης και το να πληρώσουν περισσότερο από ότι χρειάζεται για μια υπηρεσία. Οι καταναλωτές θεωρούν τον εαυτό τους δεσμευμένο σε έναν οργανισμό όταν αισθάνονται ικανοποιημένοι και επιθυμούν για διάφορους λόγους να ξανά εμπιστευτούν τη συγκεκριμένη εταιρεία (Diller, 1997).

Η πιστότητα των πελατών είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την οικονομική διατήρηση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και οργανισμού (Reichheld and Sasser, 1990). Αναλύοντας την σχέση πελάτη και προμηθευτή καταλήγουμε πως η πιστότητα μπορεί να μετρηθεί από την ποσότητα και την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δυο μεριών (Diller, 1996). Ο Pearson (1996) όρισε την πιστότητα των πελατών σαν μια ευνοϊκή κατάσταση των καταναλωτών προς έναν οργανισμό, με εμπλοκή των πρώτων να επαναγοράσουν από αυτόν και να το προτείνουν σε άλλους. Βέβαια ένας επίσης πολύ γνωστός ορισμός της πιστότητας των πελατών είναι αυτός των Jacoby και Kyner (1973) που λέει πως η πιστότητα χαρακτηρίζεται από σιγουριά και συνειδητή επιλογή ενός συγκεκριμένου οργανισμού έναντι κάποιου άλλου, ανταγωνιστικού. Ο ανταγωνισμός εντείνεται κάθε μέρα και περισσότερο μεταξύ

οργανισμών που παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες και έτσι οι πελάτες οδηγούνται να αποφασίσουν σε ποιον οργανισμό είχαν καλύτερη εξυπηρέτηση και έμειναν πιο ικανοποιημένοι (Meueller et al. 2003, Stevens, 2000).

Οι εταιρείες λόγω των αυξημένων απαιτήσεων των καταναλωτών και του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει, πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες τους με σκοπό την δημιουργία βάσης πιστών πελατών (Sharp and Sharp, 1997). Σε αυτό βοηθά η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης καθώς και οι ικανοποιημένοι καταναλωτές. Έχοντας τα παραπάνω δεδομένα ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει νέο πελατολόγιο και να μεγεθύνει την αγορά στην οποία αναφέρεται με εξελιγμένα προϊόντα και παροχές (Lewis, 1993). Ο Corbit και άλλοι (2003) διεξάγοντας έρευνες στο κομμάτι των τηλεπικοινωνιών κατέληξαν στο ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην επιστροφή και την πιστότητα των πελατών. Για να γίνουν όμως αυτά πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους πελάτες και τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Οι Hart και Johnson (1999) υποστηρίζουν με σθένος ότι αυτό που δημιουργεί την πραγματική αφοσίωση και πιστότητα ενός καταναλωτή είναι η ικανοποίηση του από όλους τους τομείς και τις υπηρεσίες ενός οργανισμού.

Όπως ορίζεται από ερευνητές η πιστότητα των πελατών περιλαμβάνει τόσο τη συμπεριφορά τους όσο και τις πεποιθήσεις τους. Η στάση των καταναλωτών σχετίζεται με τάσεις επαναγοράς και προθυμίας να προτείνει την επιχείρηση σε τρίτους. Προθυμία για συγκεκριμένα προϊόντα και άρνηση για αλλαγή σε ανταγωνιστικούς οργανισμούς ακόμη και όταν πρέπει να πληρώσει κάτι παραπάνω (Narayandas, 1996, Zeithamletal. 1996). Από την άλλη η συμπεριφορική πιστότητα αναπαριστά την συνεχόμενη επαναγορά και προτίμηση του συγκεκριμένου οργανισμού για διάφορες παροχές υπηρεσιών (Feick and Lee. 2001). Πρέπει να σημειωθεί ότι η πιστότητα μπορεί να αφορά τόσο έναν οργανισμό ή ένα συγκεκριμένο brand όσο και ένα αγαθό ή μια υπηρεσία.

Βέβαια όπως όλων των ειδών οι σχέσεις έτσι και αυτή πελάτη και πωλητή έχει τα αρνητικά της. Η στενή σχέση που μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ ενός πελάτη και ενός οργανισμού είναι πιθανόν να ενισχύσει την ευαισθησία του δεύτερου και τις απαιτήσεις του πρώτου, όπως για παράδειγμα η παροχή υπηρεσιών σε ευνοϊκές για συγκεκριμένους καταναλωτές τιμές (Diller, 1997). Από τα παραπάνω

καταλαβαίνουμε ότι η ποιότητα της πιστότητας είναι αυτή που αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχείρηση (Diller, 2000).

Γενικά τα συμπεριφορικά κριτήρια για την πιστότητα των καταναλωτών φαίνεται ότι πλέον δεν είναι αρκετά (Caruana, 2002). Μπορεί για ένας καταναλωτής που θεωρείται πιστός να κάνει πολύ αραιά τις αγορές του από έναν οργανισμό. Ακόμη και αν είναι ο μόνος που προτιμά για τις αγορές του, αυτό δεν ενισχύει τον οργανισμό οικονομικά. Αυτού του είδους η πιστότητα διαφέρει από αυτή των καταναλωτών που είναι αφοσιωμένοι και ακολουθούν μια εταιρεία δημιουργώντας πραγματικό δεσμό. Βέβαια πλέον ακόμη και αυτού του είδους η πιστότητα δεν είναι καθοριστική και δεν βοηθά τους επιστήμονες ή ακόμη και τους οργανισμούς να καταλάβουν εάν κάποιος είναι όντως πιστός πελάτης ή απλά ψάχνεται. Έτσι δημιουργήθηκε ένα ακόμη είδος πιστότητας, αυτό της αντιλαμβανόμενης πιστότητας. Αυτή ορίζεται σαν η πρώτη σκέψη που έρχεται στο μυαλό κάποιου καθώς αποφασίζει να αγοράσει. Για παράδειγμα το πρώτο αγαθό ή υπηρεσία ή εταιρεία που έρχεται στο μυαλό του καταναλωτή (Bloemer, 1999).

### 3. Ερευνητικό κομμάτι

#### 3.1. Δημιουργία υποθέσεων

Αναλύοντας όλες τις έννοιες που παραπάνω αναπτύχθηκαν θεωρητικά και βάση προηγούμενων επιστημονικών ερευνών καταλήγουμε σε πιθανές σχέσεις, και συγκρίσεις εννοιών που θα αποτελέσουν τις υποθέσεις μας. Όλοι αυτοί οι συνδυασμοί δεν απορρέουν μόνο από το θεωρητικό υπόβαθρο της συγκεκριμένης έρευνας αλλά και από προσωπικές εμπειρίες. Αυτές οι υποθέσεις θα εξετασθούν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων που απάντησε ένας συγκεκριμένος πληθυσμός. Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκαν οι εξής υποθέσεις:

- ✚ H1: Η εργασιακή ανία έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.
- ✚ H2: Η εργασιακή ανία έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή.
- ✚ H3: Η εργασιακή ανία επηρεάζει την εξυπηρέτηση πελατών.
- ✚ H4: Η εργασιακή ανία επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη.
- ✚ H5: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη.
- ✚ H6: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή.
- ✚ H7: Η εξυπηρέτηση των πελατών έχει ανάλογη σχέση με την ικανοποίηση τους.
- ✚ H8: Η ικανοποίηση των πελατών έχει ανάλογη σχέση με την πιστότητα τους σε έναν οργανισμό.
- ✚ H9: Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει θετικά τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.
- ✚ H10: Η εργασιακή ανία επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.
- ✚ H11: Η παροχή υπηρεσιών επηρεάζει την πιστότητα των πελατών.
- ✚ H12: Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη παροχή υπηρεσιών.
- ✚ H13: Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών.
- ✚ H14: Η εξυπηρέτηση των πελατών επηρεάζει την πιστότητα τους.
- ✚ H15: Η παροχή υπηρεσιών έχει ανάλογη σχέση με την ικανοποίηση των πελατών.



Οι υποθέσεις αυτές βασίζονται σε έρευνες του παρελθόντος αλλά δεν αναφέρονται συγκεκριμένα οι ερευνητές που ασχολήθηκαν μαζί τους διότι οι συγκεκριμένες έχουν προσαρμοστεί στον τομέα της εστίασης στον οποίο και έχει διεξαχθεί η παρούσα έρευνα. Παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι, την διάθεση και την αφοσίωση που δείχνουν στην επιχείρηση που εργάζονται, τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούν τους πελάτες τους, αλλά και την αντιμετώπιση των πελατών, την ένδειξη ικανοποίησης ή μη μέσω της πιστότητας και της επαναλαμβανόμενης προτίμησης της συγκεκριμένης επιχείρησης, καταλήξαμε στις παραπάνω υποθέσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση τα παραπάνω είναι καθημερινά βιώματα και από τις δυο πλευρές (υπάλληλος και πελάτης). Δηλαδή βιώνοντας καθημερινά τον χώρο της εστίασης τόσο σαν υπάλληλος όσο και σαν πελάτης κατανοούμε τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις και των δυο μεριών, επομένως ήταν εύκολο να δημιουργήσουμε τις απαραίτητες υποθέσεις για να αποδείξουμε και βάση των στοιχείων μας ότι αυτές οι σχέσεις υπάρχουν και είναι αντιπροσωπευτικές για το σύνολο του συγκεκριμένου πληθυσμού.

### 3.2. Μεθοδολογία έρευνας

Η συγκεκριμένη εργασία αφορά την εργασιακή ανία και τις επιπτώσεις αυτής στην εξυπηρέτηση πελατών. Η έρευνα έγινε με την μέθοδο των ερωτηματολογίων. Μοιράστηκαν συνολικά 182 ερωτηματολόγια σε χώρους εστίασης σε δύο πόλεις της Θεσσαλίας και συγκεκριμένα στο Βόλο και την Καρδίτσα. Τα 92 από αυτά απαντήθηκαν από εργαζομένους πρώτης γραμμής σε χώρους εστίασης και πιο συγκεκριμένα σε σερβιτόρους καφέ. Τα υπόλοιπα 92 απαντήθηκαν από πελάτες που έχουν επισκεφθεί το συγκεκριμένο κατάστημα και έχουν εξυπηρετηθεί από συγκεκριμένους εργαζομένους περισσότερες από τρεις φορές προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα από μεριάς τους.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά και δόθηκαν οι απαραίτητες εξηγήσεις για τις προϋποθέσεις προκειμένου να συμπληρωθούν. Επίσης όλοι ενημερώθηκαν για την διακριτικότητα και την ανωνυμία αυτών (πολλοί διστάζουν να απαντήσουν σε έρευνες γιατί φοβούνται ότι θα αποδειχθούν κάπως οι πραγματικές τους εντυπώσεις στους προϊστάμενους τους).

Το κάθε ερωτηματολόγιο που απάντησε πελάτης απευθυνόταν σε συγκεκριμένους εργαζομένους. Δηλαδή κάθε ερωτηματολόγιο πελάτη απαντήθηκε για έναν και μόνο σερβιτόρο, ο οποίος προηγουμένως είχε απαντήσει στο ερωτηματολόγιο του εργαζομένου.

Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν με τίτλο «Εργασιακή Ανία και οι επιπτώσεις αυτής στην εξυπηρέτηση πελατών» είχαν την εξής δομή. Τα δημογραφικά στοιχεία που είναι πολύ βοηθητικά στα αποτελέσματα της έρευνας, την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), την εξυπηρέτηση πελατών (customer service), την εργασιακή εμπλοκή (work engagement), και την εργασιακή ανία (work-related boredom) για τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων. Όσο για τα ερωτηματολόγια των πελατών, αυτά δεν περιέχουν δημογραφικά στοιχεία γιατί δεν κρίθηκαν απαραίτητα. Ερευνήθηκαν παρόλα αυτά σημαντικές έννοιες για την κατανόηση της εξυπηρέτησης τους οι οποίες είναι η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), την παροχή

υπηρεσιών (service delivery), και την πιστότητα των πελατών (customers loyalty) στον οργανισμό και τον συγκεκριμένο εργαζόμενο.

Η συγκεκριμένη έρευνα ουσιαστικά επικεντρώνεται στον εργαζόμενο. Για αυτό το λόγο στα ερωτηματολόγια των πελατών δεν ζητήθηκαν δημογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς δεν κρίθηκαν απαραίτητα.

Από τα 92 ερωτηματολόγια των εργαζομένων όμως που τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ήταν απαραίτητα για την συμπλήρωση τους παρατηρούμε τα εξής: 44 συνολικά γυναίκες και 48 άνδρες ανταποκρίθηκαν και δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Μετρημένα σε ποσοστά, το 48% ήταν γυναίκες και το 52% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων βρίσκεται στο ηλικιακό εύρος 18-25. Γενικά οι ηλικίες απ' ότι προκύπτει σπάνια υπερβαίνουν το 30 έτος της ζωής των ανθρώπων. Παρόλα αυτά υπάρχουν και άτομα ηλικίας που είναι εργαζόμενοι σε καφέ στην ηλικία των 53. Μιλώντας με ποσοστά τα άτομα που εργάζονται στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης πελατών σε χώρο εστίασης στο ηλικιακό εύρος 18-25 με τα στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας είναι το 57%, ενώ τα άτομα άνω των 40 ετών είναι μόλις το 6%.

Για το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες έννοιες και αντίστοιχα οι εξής κλίμακες.

- Εργασιακή ικανοποίηση (Job satisfaction): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με 5 ερωτήσεις και 5 πιθανές απαντήσεις (1: Διαφωνώ απόλυτα- 5: Συμφωνώ απόλυτα). Μία από τις ερωτήσεις της έννοιας αυτής είναι: «Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου» (Timothy A. Judge, 2005)
- Εξυπηρέτηση πελατών (Customer service): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με 6 ερωτήσεις και 5 πιθανές απαντήσεις (1: Διαφωνώ απόλυτα- 5: Συμφωνώ απόλυτα). Μια ερώτηση για αυτή την έννοια είναι: «Πάντα προσπαθώ να βελτιώσω την ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρω στους πελάτες μου» (Rosenthal, 1997)
- Εργασιακή εμπλοκή (Work engagement): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα συχνοτήτων με 17 ερωτήσεις και 7 πιθανές απαντήσεις (0: Ποτέ- 6: Πάντα). Η εργασιακή εμπλοκή χαρακτηρίζεται από τρεις παραμέτρους, το σθένος

(vigor), την αφοσίωση (dedication) και την απορρόφηση (absorption). Αντίστοιχα από τις 17 συνολικές ερωτήσεις οι έξι σχετίζονται με το σθένος, οι πέντε με την αφοσίωση και άλλες έξι με την απορρόφηση. Για την εργασιακή εμπλοκή μια από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι: «Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι» (Wilmar B. Schaufeli, 2006)

- Εργασιακή ανία (Work-related boredom): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Σωστού- Λάθους με 28 ερωτήσεις. Μια εκ αυτών είναι: «Ο χρόνος μοιάζει πάντα να περνάει αργά» (Sundberg, 1986). Η κλίμακα μέτρησης της ανία από τον Sundberg είναι η πιο διαδεδομένη στο ερευνητικό κλάδο καθώς έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές έκτοτε. Αν και εμείς κρατήσαμε την αρχική μορφή της η οποία είναι η μέθοδος τους Σωστού- Λάθους, οι περισσότεροι ερευνητές (Bruursema et al. 2011, Watt and Hargis, 2009, και άλλοι) ενώ έχουν διατηρήσει τον όγκο των ερωτήσεων, έχουν αλλάξει την μέθοδο απαντήσεων σε Likert Scale με 7 πιθανές απαντήσεις (0:Διαφωνώ απόλυτα- 6:Συμφωνώ απόλυτα).

Αντίστοιχα, και με την ίδια λογική παρακάτω παρατίθενται οι ερωτήσεις και οι κλίμακες του ερωτηματολογίου των πελατών.

- Ικανοποίηση του πελάτη (Customer satisfaction): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με 21 ερωτήσεις και 7 πιθανές απαντήσεις (1: Διαφωνώ απόλυτα- 7: Συμφωνώ απόλυτα). Μια ερώτηση που εκφράζει την έννοια αυτή και χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο του πελάτη είναι: «Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από τον συγκεκριμένο εργαζόμενο» (Hallowell, 1996)
- Πιστότητα πελατών (Customer loyalty): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με 16 ερωτήσεις, 4 σε κάθε μια από τους 4 παράγοντες της έννοιας, και 7 πιθανές απαντήσεις (1: Διαφωνώ απόλυτα- 7: Συμφωνώ απόλυτα). Η ερώτηση «Προτίθεμαι να επισκεφθώ ξανά αυτό το καφέ» είναι ερώτηση του παράγοντα της πρόθεσης πιστότητας, ενός εκ των τεσσάρων παραγόντων της έννοιας (Xiaoyun Han, 2008)
- Παροχή υπηρεσιών (Service delivery): Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με 10 ερωτήσεις και 7 πιθανές απαντήσεις (1: Διαφωνώ απόλυτα- 7: Συμφωνώ απόλυτα). Για την παροχή υπηρεσιών μια εκ των ερωτήσεων που μπορεί να

θεωρηθεί χαρακτηριστική είναι: «Ο υπάλληλος αυτός με την συμπεριφορά του κερδίζει την εμπιστοσύνη μου» (Simon J. Bell, 2002)

### 3.3. Στατιστική ανάλυση

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την έρευνα με τα ερωτηματολόγια εφόσον κωδικοποιήθηκαν περάστηκαν σε πρόγραμμα SPSS με το οποίο έγινε και ο έλεγχος των υποθέσεων που δημιουργήθηκαν βάση στοιχείων και πραγματικών γεγονότων. Εφόσον ελέγχθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία, τα means, standard deviation, correlation, και Cronbach Alpha εξετάστηκαν και οι υποθέσεις. Το Cronbach Alpha πρέπει σε όλες τις μετρήσεις να έχει τιμή  $>0,6$  προκειμένου να γίνει αποδεκτή μια έννοια.

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα το συνολικό δείγμα που απάντησε στα ερωτηματολόγια ήταν 92 front line υπάλληλοι και 92 πελάτες που έχουν εξυπηρετηθεί από τους πρώτους τουλάχιστον δυο φορές. Το 48% των εργαζομένων ήταν γυναίκες και το 52% άνδρες.

Job Satisfaction: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μετρηθεί στο παρελθόν από πολλούς ερευνητές. Σε κάποιες από τις πιο πρόσφατες έρευνες στην στατιστική ανάλυση για την εργασιακή ικανοποίηση το Cronbach Alpha παίρνει τιμές όπως 0,73 (Amah, 2009), και 0.9 (Zeffane and Melhem, 2017). Στην δική μας έρευνα ο δείκτης Cronbach Alpha για το job satisfaction ισούται με 0,82 κάτι που είναι αποδεκτ. Ο μέσος για την εργασιακή ικανοποίηση είναι 2,84, και η τυπική απόκλιση είναι 0,88. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρήσουν αυτή την έννοια είναι πέντε.

Work enganegment: Η εργασιακή εμπλοκή είναι μια έννοια με την οποία οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί κατά κύριο λόγο από τις αρχές του αιώνα και έτσι σε πρόσφατες έρευνες βλέπουμε ότι το Cronbach Alpha σε έρευνα των Bakker, Demerouti και Schaufeli (2005) είναι χωρισμένο σε δυο από τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την εμπλοκή και συγκεκριμένα το σθένος και την αφοσίωση που είναι αντίστοιχα 0,81 και 0,85. Επίσης ο δείκτης α ισούται με 0,92 στην έρευνα της Xanthoroulou και άλλων (2008). Τέλος αναφορικά με την δική μας έννοια ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι 0,9. Ο μέσος για την εργασιακή εμπλοκή είναι 3,33 και η τυπική απόκλιση 1,12. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της εμπλοκής είναι 17.

Work-related boredom: Η εργασιακή ανία (ή πλήξη) είναι αυτή που οδηγεί τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να έχουν τάσεις φυγής και να μην αφοσιώνονται στην δουλειά τους πλήρως κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη ικανοποίησης τόσο αυτών όσο και των πελατών που εξυπηρετούνται από τα άτομα που πλήττουν. Η εργασιακή ανία είναι ένα φαινόμενο που όλοι οι άνθρωποι βιώνουμε κάποια στιγμή. Από τις έρευνες των Watt και Hargis (2009), καθώς και του Blaszczynski και άλλων (1990), παρατηρούμαι ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας που ισούται αντίστοιχα με  $\alpha=0,79$  και  $\alpha=0,88$ . Στην παρούσα έρευνα το  $\alpha=0,65$ . Συγκριτικά με άλλες έννοιες παρατηρούμε ότι ειδικά στην δική μας έρευνα αλλά και των Watt και Hargis (2009), ο συντελεστής είναι χαμηλός και οριακά μη αποδεκτός. Ο μέσος όρος για την πλήξη είναι 0,54 και η τυπική απόκλιση 0,14. Είναι πιθανό ο όγκος των ερωτήσεων (28) να επηρέασαν τους ερωτηθέντες και σε διαδικασία σύγχυσης οι απαντήσεις να μην ήταν απόλυτα αντιπροσωπευτικές συγκριτικά με το δείγμα.

Customer service: Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός ή ένας υπάλληλος επιλέγει να εξυπηρετήσει τους πελάτες τους έχει άμεση επιρροή στην ικανοποίηση και επομένως την πιστότητα αυτών. Αν και ερευνάτε εδώ και χρόνια, συγκεκριμένα από τότε που κατάλαβαν την σημασία των καταναλωτών για την οικονομική ευημερία των οργανισμών οι ερευνητές και οι ιδιοκτήτες, αυτό δεν έχει γίνει σε βάθος. Στην περίπτωση των Ray, Muhanna και Barney (2005) ο δείκτης Cronbach Alpha= 0,84. Αντίστοιχα είναι 0,95 στην έρευνα της George (1991). Στην δική μας έρευνα ο δείκτης  $\alpha=0,74$ . Ο μέσος  $mean=4.04$  και η τυπική απόκλιση  $std=0.59$ .

Ένα συμπέρασμα για την εξυπηρέτηση των πελατών βασισμένο στον δείκτη αξιοπιστίας μόνο και από τα τρία παραπάνω αποτελέσματα θα μπορούσε να είναι ότι ναι μεν είναι αξιόπιστος εφόσον είναι  $>0,6$  αλλά δεδομένου ότι παίρνει διάφορες τιμές είναι πιθανό η αξιοπιστία να μην είναι απόλυτη. Τι σημαίνει αυτό; Πιθανόν οι ερωτηθέντες για την συγκεκριμένη έννοια να απαντάνε ίσως διστακτικά ή να δίνουν απαντήσεις που θα έπρεπε και όχι πραγματικές. Αυτά τα αποτελέσματα βασίζονται στις 6 ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι για την εξυπηρέτηση.

Service Delivery: Η παροχή υπηρεσιών είναι μια διαδικασία η οποία συχνά συγχέεται με την εξυπηρέτηση πελατών. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι με προσανατολισμό προς τον πελάτη η παροχή υπηρεσιών είναι από τις διαδικασίες που συνεισφέρουν σημαντικά στην οικονομική ενίσχυση των εταιρειών. Το 2002 οι Bell

και Menguc δημιούργησαν ένα μοντέλο προς διερεύνηση με 10 ερωτήσεις προς τους καταναλωτές. Αυτό είναι το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε και στην συγκεκριμένη έρευνα. Στην έρευνα των Bell και Menguc ο δείκτης αξιοπιστίας βγήκε μετά την επεξεργασία των δεδομένων στο SPSS 0,81. Στην δική μας έρευνα φαίνεται πως υπάρχει μεγάλη αξιοπιστία καθώς είναι ισοδύναμος με 0,91. Ο μέσος και η τυπική απόκλιση για την παροχή υπηρεσιών στην έρευνα μας είναι αντίστοιχα 5,3 και 1,2.

**Customer Satisfaction:** Η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι βασικός στόχος για την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ καταναλωτών και οργανισμών. Με την σωστή εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών οδηγούν σε ικανοποιημένους πελάτες οι οποίοι πιθανό να παραμείνουν πιστοί στο συγκεκριμένο οργανισμό. Από την έρευνα μας και την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ένας υψηλός δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha=0,96$ . Είναι σχεδόν απόλυτα αξιόπιστος επομένως μπορούμε να πούμε με σιγουριά πως οι πελάτες είναι απόλυτα ειλικρινής για το αν ικανοποιούνται ή όχι από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν. Στη συνέχεια ο μέσος είναι 5,1 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,54.

**Customer Loyalty:** Η πιστότητα των καταναλωτών έχει άμεση σχέση με κάποιες από τις προηγούμενες έννοιες που ερευνήθηκαν καθώς θεωρείται αποτέλεσμα των παραπάνω. Στις μέρες μας η πιστότητα είναι πολύ σημαντική γιατί βοηθά τους οργανισμούς τόσο με την συχνή παρουσία των πιστών πελατών όσο και με την διαφήμιση που αυτοί κάνουν στον οργανισμό εφόσον έχουν βιώσει μια ευχάριστη εμπειρία εξυπηρέτησης ή παροχής υπηρεσιών. Ο μέσος για την πιστότητα είναι 5,05 ενώ η τυπική απόκλιση αυτής είναι 1,05. Το Cronbach Alpha=0,94. Ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση και την αξιολόγηση αξιοπιστίας του customer loyalty είναι 16.

### **3.3.1. Έλεγχος υποθέσεων**

Οι υποθέσεις που δημιουργήθηκαν νωρίτερα εξετάζουν σχέσεις μεταξύ εννοιών και καταστάσεων που αναλύθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και απαντήθηκαν από τους εθελοντές ερωτηθέντες. Η μέθοδος που ακολουθήσαμε για την ολοκλήρωση των test είναι η ONE-WAY ANOVA. Για να γίνει αποδεκτή η κάθε υπόθεση που υπάρχει πρέπει στον πίνακα αποτελεσμάτων τις ANOVA, το  $F > 1$ , ενώ το  $p < 0,05$ . Αν δεν ισχύουν αυτά τότε η υπόθεση μας απορρίπτεται.



H1: Η εργασιακή ανία έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον (Kassetal, 2001), αυτή η αρνητική σχέση είναι επιβεβαιωμένη καθώς υποστηρίζει ότι η εργασιακή πλήξη οδηγεί σε έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης.

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,997	,346		11,554	,000
	work_bor	-2,155	,621	-,345	-3,471	,001

a. Dependent Variable: js

#### ANOVA<sup>a</sup>

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,458	1	8,458	12,049	,001 <sup>b</sup>
	Residual	62,470	89	,702		
	Total	70,927	90			

a. Dependent Variable: js

b. Predictors: (Constant), work\_bor

Βάση των αποτελεσμάτων βλέπουμε ότι η υπόθεση μας ισχύει. Ότι δηλαδή η εργασιακή πλήξη επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Και αυτό γιατί το  $F=12.049(>1)$ , και  $p=0.001(<0.5)$ . Επίσης αυτό δικαιολογείτε από το μέγεθος του  $R=0.35$ , το οποίο υποδηλώνει μια σχετικά αδύναμη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, η οποία όμως σύμφωνα με το  $Beta=-0.34$  είναι αρνητική. Δηλαδή είναι μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση.

H2: Η εργασιακή ανία έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή.

Οι υπάλληλοι που βιώνουν την εργασιακή ανία ή είναι επιρρεπής σε αυτή συνήθως φαίνεται πως χρονοτριβούν σε ανούσια πράγματα, με καμία σχετικότητα με την δουλειά τους (Vodanovich and Rupp, 1999). Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα με τα αποτελέσματα του τεστ ANOVA από το SPSS, το F είναι πολύ μεγαλύτερο από

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,718	1	19,718	18,761	,000 <sup>b</sup>
	Residual	93,540	89	1,051		
	Total	113,257	90			

a. Dependent Variable: work\_eng

b. Predictors: (Constant), work\_bor

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417 <sup>a</sup>	,174	,165	1,02519

a. Predictors: (Constant), work\_bor

την μονάδα (18,761), και το P-sign είναι μηδέν. Με το R να ισούται με 0,41, και το Beta με 0,47, παρατηρούμε ότι έχουμε μια μέτρια σχέση μεταξύ εργασιακής εμπλοκής και ανίας. Επομένως μπορούμε να αποδεχθούμε την υπόθεση μας και να πούμε ότι όντως υπάρχει αυτή η αρνητική σχέση και στην δική μας έρευνα, όπως και είναι αποδεδειγμένη από παλιότερες σχετικές έρευνες.

H3: Η εργασιακή ανία επηρεάζει την εξυπηρέτηση πελατών.

Η ύπαρξη της ανίας μειώνει την αποτελεσματικότητα και την συγκέντρωση κάποιου στις πληροφορίες που δέχεται (Dyer-Smith and Wesson, 1995), και επομένως είναι

πολύ πιθανό να μην εξυπηρετήσει ανάλογα και ορθά έναν υποψήφιο πελάτη του οργανισμού.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,002	1	3,002	9,169	,003 <sup>b</sup>
	Residual	29,142	89	,327		
	Total	32,144	90			

a. Dependent Variable: cus\_serv

b. Predictors: (Constant), work\_bor

Βάση του συγκεκριμένου πίνακα καταλαβαίνουμε ότι όντως η εργασιακή πλήξη επηρεάζει την εξυπηρέτηση των πελατών, όταν αυτή γίνεται από υπαλλήλους επιρρεπής σε φαινόμενα ανιαρών καταστάσεων. Βέβαια βάση του R που είναι 0,09 συμπεραίνουμε ότι η συγκεκριμένη σχέση είναι πολύ αδύναμη.

H4: Η εργασιακή ανία επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη.

Βασισμένοι στην λογική εφόσον η εξυπηρέτηση επηρεάζεται από την εργασιακή ανία και έχει και ανάλογη σχέση με την ικανοποίηση των καταναλωτών έτσι και η ικανοποίηση θα επηρεάζεται από την εργασιακή ανία. Αντιδράσεις που έχουν άτομα που βιώνουν την εργασιακή πλήξη όπως είναι ο αυξημένος θυμός και επιθετικότητα (Rupp and Vodanovich, 1997) και οι νευρικές αντιδράσεις χτυπάνε άσχημα στον πελάτη ο οποίος συνήθως δεν μένει ικανοποιημένος από την συγκεκριμένη αλληλεπίδραση.

Από την στατιστική ανάλυση που τρέξαμε στο SPSS, καταλαβαίνουμε ότι ισχύει η αρνητική επίδραση της εργασιακής πλήξης στην ικανοποίηση των καταναλωτών είναι μια πραγματική, δυστυχώς, κατάσταση. Αυτό φαίνεται από τον δείκτη  $F=5,11$ , και το  $p\text{-sign}=0,26$ .

H5: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με τον Locke (1969) ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να υπάρχει μόνο αν εξυπηρετηθεί από ικανοποιημένο υπάλληλο. Αυτό βέβαια στην πραγματική ζωή

υπάρχουν περιπτώσεις που δεν ισχύει. Για παράδειγμα στην παροχή υπηρεσιών εφόσον ο καταναλωτής καταφέρει τον σκοπό του θα είναι ικανοποιημένος ακόμη και αν δεν εξυπηρετηθεί από έναν ικανοποιημένο και αφοσιωμένο στην δουλειά του εργαζόμενο. Στην συγκεκριμένη έρευνα πάντως αποδεικνύεται η θετική και στατιστικά σημαντική σχέση που έχει η εργασιακή ικανοποίηση με την ικανοποίηση του πελάτη. Το  $F=4.06$  και το  $p=0.04$ . Είναι καλά αποτελέσματα αλλά ο συντελεστής  $F$  θα μπορούσε να ήταν μεγαλύτερος για να δείχνει την ένταση της συγκεκριμένης σχέσης.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,208 <sup>a</sup>	,043	,033	,87028

a. Predictors: (Constant), cus\_sat

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,079	1	3,079	4,065	,047 <sup>b</sup>
	Residual	68,164	90	,757		
	Total	71,243	91			

a. Dependent Variable: js

b. Predictors: (Constant), cus\_sat

H<sub>6</sub>: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή.

Η εργασιακή εμπλοκή σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις στην επιχείρηση (Harteretal. 2002). Με τις θετικές επιδόσεις σχετίζεται επίσης και η εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως μιλάμε για δυο σχέσεις που συνυπάρχουν συνήθως. Αυτές οι έννοιες αλληλοεπιδρούν σε έναν εργαζόμενο. Όσο πιο ικανοποιημένος είναι από την δουλειά του ένας εργαζόμενος τόσο πιο πολύ αφοσιώνεται σε αυτή. Δηλαδή είναι δυο ανάλογες μεταξύ τους έννοιες και η σχέση τους βάση της στατιστικής ανάλυσης που τρέξαμε είναι στατιστικά σημαντική σε μεγάλο βαθμό καθώς το  $F=74.64$   $p\text{-sign}=0$ . Αυτά τα νούμερα μας δείχνουν την σημαντικότητα αυτών των δυο βιωματικών καταστάσεων σε έναν εργαζόμενο, και προφανώς και στον οργανισμό που αυτός ο υπάλληλος εργάζεται.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,299	1	32,299	74,643	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,944	90	,433		
	Total	71,243	91			

a. Dependent Variable: js

b. Predictors: (Constant), work\_eng

H7: Η εξυπηρέτηση των πελατών έχει ανάλογη σχέση με την ικανοποίησή τους.

Η σωστή εξυπηρέτηση των καταναλωτών οδηγεί στην ικανοποίησή τους. Για αυτό πλέον όλες οι εταιρείες προσπαθούν να εξυπηρετούν σωστά τους καταναλωτές τους και έχουν υιοθετήσει το μοντέλο COSE (Brown et al, 2002). Το συγκεκριμένο μοντέλο θέτει τους οργανισμούς σε λειτουργία με βάση τον προσανατολισμό προς τον πελάτη με σκοπό την ικανοποίησή τους. Κάτι το οποίο αποδεικνύεται πως πετυχαίνει καθώς από τους παρακάτω πίνακες καταλαβαίνουμε ότι η εξυπηρέτηση με την ικανοποίηση των καταναλωτών έχουν θετικά στατιστικά σημαντική, ανάλογη σχέση. Η ανάλογη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και εξυπηρέτησης των καταναλωτών φαίνεται από το Beta το οποίο είναι θετικό.

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,528	,208		16,944	,000
	cus_sat	,101	,039	,260	2,559	,012

a. Dependent Variable: cus\_serv

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,190	1	2,190	6,550	,012 <sup>b</sup>
	Residual	30,093	90	,334		
	Total	32,284	91			

a. Dependent Variable: cus\_serv

b. Predictors: (Constant), cus\_sat

H8: Η ικανοποίηση των πελατών έχει ανάλογη σχέση με την πιστότητα τους σε έναν οργανισμό.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρωταρχική πηγή εσόδων ενός οργανισμού. Είναι επίσης αυτή που οδηγεί στην πιστότητα των πελατών και είναι βασική για την ανάπτυξη και την κερδοφορία κάθε οργανισμού (Reichheld, 1993). Όπως καταλαβαίνουμε αυτή η σχέση είναι αποδεδειγμένη στο παρελθόν πολλές φορές. Αυτό που θα αποδείξουμε τώρα είναι πως ακόμη και στον χώρο της εστίασης, δηλαδή το μέρος που κάποιος επιλέγει να πιεί τον καφέ του, εφόσον εξυπηρετηθεί σωστά, επιλέγει να επισκεφθεί ξανά και ξανά το συγκεκριμένο κατάστημα.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,940	1	22,940	26,613	,000 <sup>b</sup>
	Residual	77,578	90	,862		
	Total	100,517	91			

a. Dependent Variable: cus\_loyal

b. Predictors: (Constant), cus\_sat

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478 <sup>a</sup>	,228	,220	,92843

a. Predictors: (Constant), cus\_sat

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,400	,334		10,169	,000
	cus_sat	,325	,063	,478	5,159	,000

a. Dependent Variable: cus\_loyal

Παρατηρώντας τον πίνακα ανάλυσης της ANOVA, βλέπουμε ότι αυτό ισχύει απόλυτα καθώς το  $F=26,613$ , ένα νούμερο αρκετά μεγαλύτερο της μονάδας και ο συντελεστής σημαντικότητας  $p$  είναι και αυτός σε επιθυμητό νούμερο.

Παρατηρώντας τους άλλους δυο πίνακες της ανάλυσης δεδομένων βλέπουμε ότι από το  $R$  δεν παρατηρείται μια δυνατή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της πιστότητας, και από το συντελεστή  $Beta$  βλέπουμε ότι η σχέση είναι ανάλογη. Είναι σύνηθες φαινόμενο η πιστότητα να μη ταιριάζει απόλυτα με την ικανοποίηση στον χώρο της εστίασης. Ο πιο σημαντικός παράγοντας σε αυτό το κομμάτι, ίσως είναι το

γεγονός των πολλαπλών εναλλακτικών (περισσότερων από αυτές που χρειάζεται πολλές φορές) και της πρόθεσης των πελατών να «αλλάζουν παραστάσεις».

H9: Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει θετικά τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.

Ένας εργαζόμενος ο οποίος αισθάνεται σθένος, αφοσίωση και χαρά στην δουλειά του μπορεί να μεταβιβάσει αυτά τα συναισθήματα κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης (Schneider et al. 1998). Αυτή η θετική σχέση μεταξύ των συγκεκριμένων εννοιών συμπεραίνεται και στην δική μας έρευνα καθώς μελετώντας το παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι το  $\beta$  είναι 0,38. Επομένως αναφερόμαστε σε μια θετική, στατιστικά σημαντική σχέση. Αναλύοντας στατιστικά την συγκεκριμένη σχέση καταλήγουμε πως ένας εργαζόμενος που αφοσιώνεται στην δουλειά του όντως εξυπηρετεί σωστά τον κάθε πελάτη αφήνοντας του ευχάριστες εμπειρίες από την αλληλεπίδραση τους. Το  $F=15,5$ , και  $p\text{-sign}=0$ .

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,547	,471		3,286	,001
	ser_del	,338	,087	,379	3,887	,000

a. Dependent Variable: work\_eng

H10: Η εργασιακή ανία επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.

Η εργασιακή ανία είναι μια κατάσταση η οποία όποιος την βιώνει οδηγείται σε ανεπιθύμητες καταστάσεις τόσο για τον ίδιο όσο και για τον οργανισμό. Για παράδειγμα ένας τέτοιος υπάλληλος έχει μειωμένη αποδοτικότητα και μη παραγωγική συμπεριφορά, επομένως δεν λειτουργεί σωστά κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης ενός καταναλωτή.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,306 <sup>a</sup>	,093	,083	,13620

a. Predictors: (Constant), cus\_serv



		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,170	1	,170	9,169	,003 <sup>b</sup>
	Residual	1,651	89	,019		
	Total	1,821	90			

a. Dependent Variable: work\_bor

b. Predictors: (Constant), cus\_serv

Αυτό παρατηρείται και στον χώρο της εστίασης αν κρίνουμε από τα αποτελέσματα ανάλυσης της συγκεκριμένης σχέσης. Το  $F=9,16$ , και το  $p=0,003$ . Το  $R$ , δηλαδή ο συντελεστής συσχέτισης μας δίνει την τιμή 0,3, γεγονός που δηλώνει πως υπάρχει μια θετική σχέση. Αυτά τα νούμερα είναι ικανοποιητικά έτσι ώστε να αποδεχθούμε την αρχική μας υπόθεση και να πούμε πως όντως τα άτομα που βιώνουν συναισθήματα ανίας έστω και περιστασιακά δεν αλληλοεπιδρούν ορθά με τους καταναλωτές κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης.

H11: Η παροχή υπηρεσιών επηρεάζει την πιστότητα των πελατών.

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ευχαριστημένοι με την δουλειά τους είναι αυτοί που αποδίδουν καλύτερα και έτσι επιτυγχάνεται η επιθυμητή παροχή υπηρεσιών. Όπως είπαμε προηγουμένως οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι αυτοί που κερδίζουν τους πελάτες και έτσι ικανοποιώντας της επιθυμίες και ανάγκες τους, τους κάνουν να έρχονται πιο κοντά με τον οργανισμό.

Καταλαβαίνουμε ότι η άμεση σχέση αυτών των δυο εννοιών δεν είναι ξεκάθαρη όμως και πάλι μετράται και μας αποδεικνύει ότι υπάρχει. Πιο συγκεκριμένα ο πίνακας της ANOVA μας δίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, βάση των οποίων μπορούμε να δεχθούμε την υπόθεση μας. Επίσης από το  $\beta$  καταλαβαίνουμε ότι η σχέση μεταξύ παροχής υπηρεσιών και πιστότητας καταναλωτών είναι ισχυρή και θετική.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,882	,415		6,940	,000
	ser_del	,411	,077	,492	5,366	,000

a. Dependent Variable: cus\_loyal

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,362	1	24,362	28,791	,000 <sup>b</sup>
	Residual	76,155	90	,846		
	Total	100,517	91			

a. Dependent Variable: cus\_loyal

b. Predictors: (Constant), ser\_del

H12: Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη παροχή υπηρεσιών.

Όταν δεν υπάρχουν ανεπιθύμητες συμπεριφορές και ένας εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος και ικανοποιημένος με την δουλειά του, τότε επιτυγχάνεται η επιθυμητή από τον οργανισμό παροχή υπηρεσιών (Ramaswami, 1996). Η ανάλογη σχέση των δυο αυτών εννοιών επιβεβαιώνεται καθώς τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης με το F να φθάνει την τιμή 6,9, και το p-sign την τιμή 0,01 είναι αποδεκτά. Με το συντελεστή συσχέτισης να είναι 0,268 παρατηρούμε πως υφίσταται μια θετική μέτρια σχέση μεταξύ παροχής και εργασιακής ικανοποίησης.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,103	1	5,103	6,944	,010 <sup>b</sup>
	Residual	66,140	90	,735		
	Total	71,243	91			

a. Dependent Variable: js

b. Predictors: (Constant), ser\_del

H13: Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών.

Η εργασιακή εμπλοκή και η οργανωσιακή αφοσίωση κάποιου υπαλλήλου προς έναν οργανισμό σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες οδηγούν στην ικανοποίηση των καταναλωτών (Salanova et al. 2005).

Όταν ένας υπάλληλος εξυπηρετεί με όρεξη και καλές προθέσεις των πελάτη που έχει απέναντί του βάση λογικής και μόνο αυτός μένει ικανοποιημένος. Αυτό αποδεικνύεται από την στατιστική ανάλυση της σχέσης αυτής και για τον χώρο της εστίασης.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,256	1	13,256	11,810	,001 <sup>b</sup>
	Residual	101,024	90	1,122		
	Total	114,281	91			

a. Dependent Variable: work\_eng

b. Predictors: (Constant), cus\_sat

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,072	,381		5,433	,000
	cus_sat	,247	,072	,341	3,437	,001

a. Dependent Variable: work\_eng

Με το  $p\text{-sign}=0,001$ , και από τον πίνακα των συντελεστών με το  $\beta=0,341$  καταλαβαίνουμε ότι έχουμε μια σχέση δυνατή με την κλίση της συνάρτησης να είναι θετική, δηλαδή προς τα δεξιά.

H14: Η εξυπηρέτηση των πελατών επηρεάζει την πιστότητα τους.

Όταν ένας υπάλληλος καταφέρνει μέσω της εξυπηρέτησης του να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και μακροχρόνιες με τους πελάτες του συνεισφέρει στην επιβίωση του οργανισμού τον οποίο εκπροσωπεί γιατί με την εξυπηρέτηση του οδηγεί τους καταναλωτές σε πιστότητα και προθυμία επαναγοράς (Berry, 1995).

#### ANOVA<sup>a</sup>

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,580	1	3,580	3,324	,072 <sup>b</sup>
	Residual	96,937	90	1,077		
	Total	100,517	91			

a. Dependent Variable: cus\_loyal

b. Predictors: (Constant), cus\_serv

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου τεστ για την ανάλογη σχέση μεταξύ εξυπηρέτησης και πιστότητας πελατών βλέπουμε πως ναι μεν ισχύει η υπόθεση μας αλλά τα μεγέθη δεν είναι πολύ μεγάλα, κάτι το οποίο μας δημιουργεί την αίσθηση της έλλειψης σημαντικότητας μεταξύ των εννοιών της συγκεκριμένης

σχέσης. Αυτό παρατηρείται και από τον παρακάτω πίνακες που βλέπουμε μια θετική αλλά αδύναμη σχέση.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189 <sup>a</sup>	,036	,025	1,03782

a. Predictors: (Constant), cus\_serv

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,706	,745		4,971	,000
	cus_serv	,333	,183	,189	1,823	,072

a. Dependent Variable: cus\_loyal

H15: Η παροχή υπηρεσιών έχει ανάλογη σχέση με την ικανοποίηση των πελατών.

Η παροχή υπηρεσιών είναι μια διαδικασία η οποία αν ολοκληρωθεί βάση των στόχων και σκοπών του οργανισμού από ικανοποιημένους υπαλλήλους θα οδηγήσει στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο μόνος τρόπος να μην είναι ικανοποιημένος ένας καταναλωτής είναι να μην του παρέχουν καθόλου την υπηρεσία την οποία αναζητά στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,890	1	116,890	386,088	,000 <sup>b</sup>
	Residual	27,248	90	,303		
	Total	144,137	91			

a. Dependent Variable: ser\_del

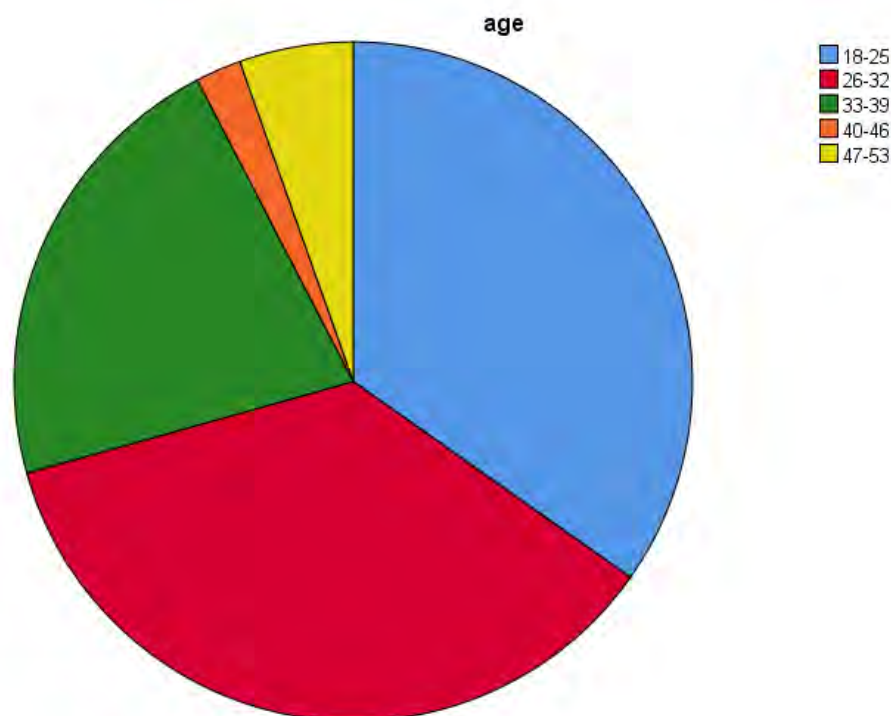
b. Predictors: (Constant), cus\_sat

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,548	,198		7,812	,000
	cus_sat	,734	,037	,901	19,649	,000

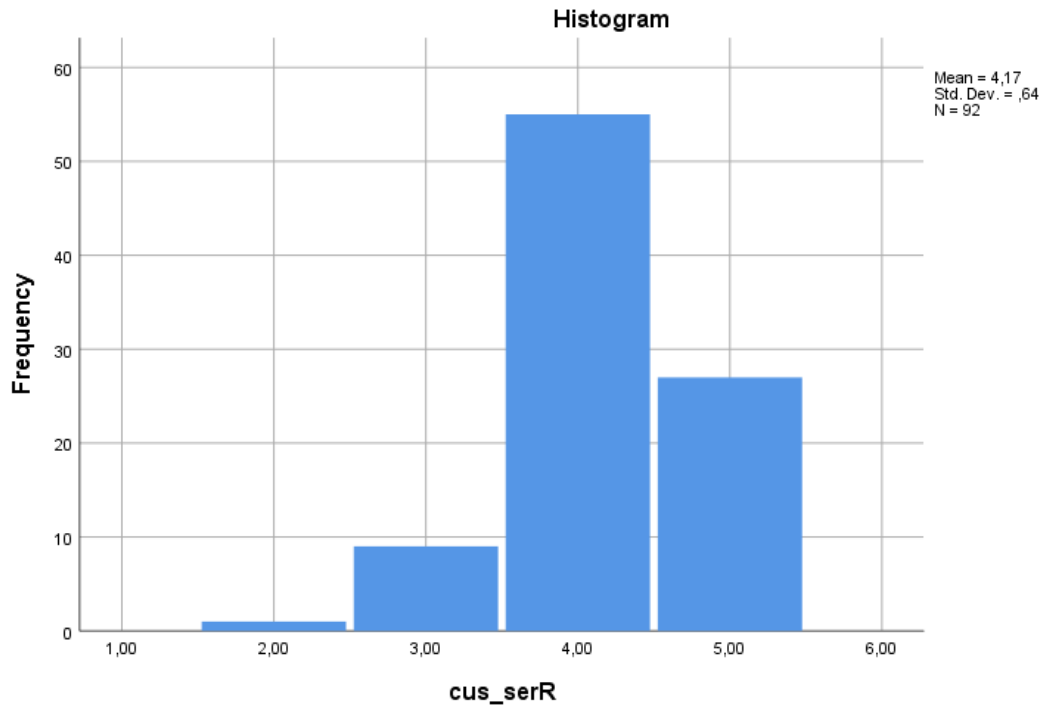
a. Dependent Variable: ser\_del

Από το νούμερο του F-test, καθώς και τον συντελεστή συσχέτισης, παρατηρούμαι ότι η συγκεκριμένη σχέση είναι στατιστικά σημαντική και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Υπάρχει δηλαδή μια θετική και πολύ δυνατή σχέση μεταξύ των μεταβλητών μας. Η ανάλογη σχέση της ικανοποίησης με την παροχή υπηρεσιών όπως παρατηρείται είναι δεδομένη και στον χώρο της εστίασης.

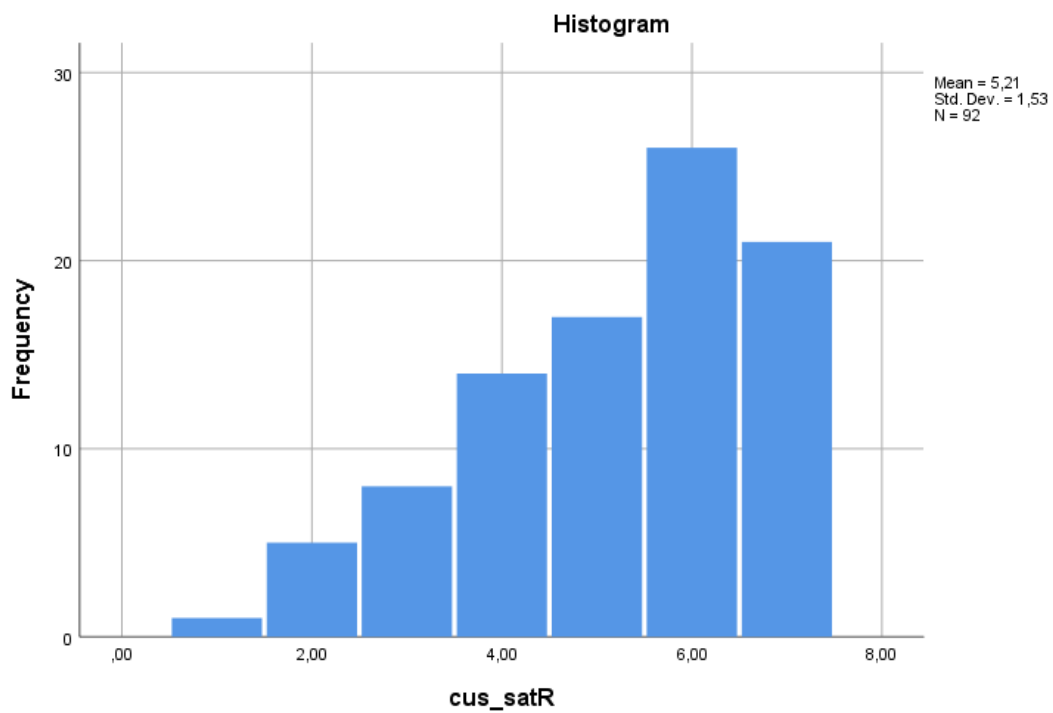
Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα στην μεθοδολογία έρευνας μπορεί να υπάρχει εύρος στο ηλικιακό γκρουπ σχεδόν 40 έτη αλλά οι περισσότεροι είναι μέχρι 30 ετών. Αυτό φαίνεται από το ακόλουθο pie chart.



Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι εξυπηρετούν σωστά τους καταναλωτές τους εφόσον έχουν δώσει κατά κύριο λόγο θετικές απαντήσεις.



Ενώ ακόμη περισσότερο βλέπουμε την ικανοποίηση των πελατών οι οποίοι έχουν εξυπηρετηθεί από συγκεκριμένους σερβιτόρους.



### 3.4. Συμπεράσματα

Είναι πολύ πιθανό οι καταναλωτές να είναι τόσο ικανοποιημένοι γιατί απλά σε μικρές πόλεις δεν υπάρχουν απίστευτα πολλές εναλλακτικές και έτσι οι πελάτες επισκέπτονται πολύ συχνά τα ίδια καταστήματα. Αυτό ίσως έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία πιο φιλικών και προσωπικών σχέσεων μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Για αυτό ίσως και ο ίδιος ο εργαζόμενος όταν βλέπει τον συγκεκριμένο πελάτη να έχει μεγαλύτερη πρόθεση για εξυπηρέτηση και έτσι ο πελάτης μένει πάντα ικανοποιημένος. Χωρίς αυτό να επηρεάζεται καθόλου ή σχεδόν καθόλου από την εργασιακή ικανοποίηση ή την έλλειψη αυτής του υπαλλήλου. Επίσης δεν επηρεάζεται από την ανία που βιώνει ο εργαζόμενος διότι ίσως η μεταξύ τους σχέση να είναι για τον υπάλληλο ένα μέσο διαφυγής από την πλήξη.

Η δημιουργία τέτοιων σχέσεων πελατών και εργαζομένων οδηγούν τους πρώτους στην πιστότητα προς τον οργανισμό. Στην εθελουφλία ίσως πιθανόν σφαλμάτων κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης. Και άλλων ειδών αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δυο ομάδων που δεν θα γινόντουσαν υπό διαφορετικές συνθήκες (αν για παράδειγμα ο εργαζόμενος είχε απέναντί του έναν πελάτη που εξυπηρετεί πρώτη φορά. Όσο ευγενικός και αν είναι και στον δεύτερο).

Κάνοντας κάποια ακόμη τεστ με τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας παρατηρούμε ότι αυτό που επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή ανία που βιώνει ένας υπάλληλος πρώτης γραμμής στον χώρο της εστίασης είναι κυρίως η ηλικία του και η εκπαίδευση που έχει.

Η ηλικία για παράδειγμα είναι ένας παράγοντας που οδηγεί τους υπαλλήλους στο αίσθημα της ανίας. Από το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων είδαμε ότι υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι άνω των 30 ετών που εργάζονται ακόμη σε χώρους εστίασης. Αυτά τα άτομα είναι επόμενο να βιώνουν την ανία γιατί εκτός όλων των υπολοίπων παραγόντων έχουν κουραστεί σωματικά. Επίσης στο ηλικιακό κομμάτι τα νέα άτομα είναι εύκολο να βιώνουν την ανία. Συνήθως η συγκεκριμένη δουλειά είναι μια



παροδική κατάσταση στην ζωή των περισσότερων ανθρώπων. Οι νέοι άνθρωποι, κυρίως όσοι ανήκουν στο ηλικιακό φάσμα 18-25 είναι άτομα ονειροπόλα, με σχέδια για το μέλλον τους. Έτσι συχνά ξεφεύγουν νοητά από το εργασιακό τους περιβάλλον και οδηγούνται στην ανία.

Τον ίδιο ρόλο παίζει και η εκπαίδευση που έχουν οι εργαζόμενοι σε καφέ. Με τον όρο εκπαίδευση δεν αναφερόμαστε στο on the job training, και στο πως έχουν μάθει να διαχειρίζονται αυτή την δουλειά. Αντιθέτως μιλάμε για την ακαδημαϊκή τους εκπαίδευση, η οποία όπως φαίνεται από τα ερωτηματολόγια είναι ικανοποιητική. Οι περισσότεροι σερβιτόροι σήμερα είναι κάτοχοι πτυχίων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή ακόμη και μεταπτυχιακών διπλωμάτων.

Οι παράγοντες όπως το φύλο των εργαζομένων, η οικογενειακή τους κατάσταση και η προϋπηρεσία που έχουν απ' ότι φαίνεται δεν έχουν επηρεάζουν τα επίπεδα ανίας που βιώνουν στον εργασιακό χώρο.

Σε έναν χώρο εστίασης οι καταναλωτές πηγαίνουν για να απολαύσουν ένα καφέ που θα τους προσφέρουν άλλοι. Το επισκέπτονται συνήθως με όρεξη και προθυμία να εξυπηρετηθούν. Όταν όμως κάποιος πελάτης επισκεφθεί μια καφετέρια και ο υπάλληλος με τον οποίο θα έρθει σε αλληλεπίδραση είναι κακοδιάθετος, αγενής και δεν έχει καμία πρόθεση για μια υγιή εξυπηρέτηση τότε ο καταναλωτής είναι πολύ πιθανό όσο ικανοποιημένος και να είναι από το προϊόν που απόλαυσε να μην επιστρέψει σε αυτό το χώρο. Αντιθέτως όταν ένας πελάτης εξυπηρετείτε από αφοσιωμένα στην δουλειά τους και χαρούμενα άτομα μένουν ικανοποιημένα και οι πιθανότητες να επισκεφθούν ξανά τη συγκεκριμένη καφετέρια είναι πολλές ακόμη και αν δεν έμειναν απόλυτα ικανοποιημένοι από το προϊόν.

Ο ιδανικός συνδυασμός για την εξυπηρέτηση είναι ο πελάτης να έρχεται αντιμέτωπος με ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους οι οποίοι εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο παρέχοντας τους την καλύτερη υπηρεσία που διαθέτει το καφέ. Έτσι οι καταναλωτές μένουν απόλυτα ικανοποιημένοι, έχουν πρόθεση να επισκεφθούν το κατάστημα ξανά και ξανά. Και όχι μόνο οι ίδιοι. Συχνά διαφημίζουν το κατάστημα λέγοντας για παράδειγμα «Το συγκεκριμένο καφέ έχει άριστη ποιότητα και καταπληκτικό σέρβις». Με το word of mouth όχι απλά το κατάστημα έχει σταθερούς, πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες πολύ συχνά αποκτά και καινούριους που το επισκέπτονται λόγω όσων έχουν ακούσει από τρίτους.

Για να συμβούν όλα αυτά πρέπει οι υπάλληλοι να είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους, να απολαμβάνουν αυτό που κάνουν και να μην έχουν ανεπιθύμητες και μη παραγωγικές συμπεριφορές. Στον συγκεκριμένο τομέα πιστεύω ότι η έλλειψη ικανοποίησης και η ύπαρξη ανίας επηρεάζεται από συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες οι οποίοι είναι: Τα προσωπικά ζητήματα που δεν έχουν καμία σχέση με την δουλειά αλλά παρόλα αυτά οι υπάλληλοι τα σκέφτονται τόσο πολύ που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση. Το κλίμα που υπάρχει στον εργασιακό χώρο. Όταν υπάρχουν διαφορές με τους συναδέλφους, διαφωνίες ή και ασυμφωνίες χαρακτήρων η ανία και η μη αφοσίωση και αποδοτικότητα είναι σίγουρα αποτελέσματα.

Η εργασιακή ανία επομένως είναι αυτή που οδηγεί σε μη επιθυμητή εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών. Έχει άμεση σχέση με την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης και εμπλοκής. Και τέλος έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών στον οργανισμό γιατί υπάρχει έλλειψη όλων των προηγούμενων.

Η εργασιακή ανία όπως αποδείχθηκε έχει άμεση επιρροή στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών καθώς οδηγεί τους υπαλλήλους σε μη επιθυμητές συμπεριφορές. Ένας ακόμη παράγοντας που οδηγεί στην εργασιακή ανία και σίγουρα επηρεάζει την εξυπηρέτηση των καταναλωτών στον χώρο της εστίασης και πιστεύω ότι αξίζει να ερευνηθεί είναι το πλεόνασμα προσόντων.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως το μεγαλύτερο ποσοστό των σερβιτόρων σε καφέ είναι άτομα που έχουν περάσει αρκετά χρόνια σπουδάζοντας και αποκτώντας εξειδίκευση σε έναν τομέα. Όταν αυτός ο υπάλληλος ονειρεύεται το μέλλον του με μια θέση εργασίας σχετική με τις ακαδημαϊκές του γνώσεις και μετά επιστρέφει στην πραγματικότητα και σε μια δουλειά που κάθε άλλο παρά ευχάριστη του είναι πλήττει, δεν είναι αφοσιωμένος σε αυτή καθώς συνήθως ονειροπολεί, και οδηγείται σε έναν τρόπο εξυπηρέτησης ανεπιθύμητο. Με αυτό τον τρόπο απομακρύνει τους πελάτες γιατί δεν έμειναν ικανοποιημένοι από την αλληλεπίδραση και την συνολική διαδικασία εξυπηρέτησης από τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Για όλα αυτά αναφερόμαστε πάντα για άτομα που έχουν ή πιστεύουν ότι έχουν προσόντα περισσότερα από αυτά που χρειάζονται για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας καφετέριας.

Επίσης η εργασιακή ανία θα μπορούσε να ερευνηθεί συγκεκριμένα με το πλεόνασμα προσόντων που γενικά είναι δυο έννοιες σχετικά κοντά καθώς το πλεόνασμα οδηγεί σε ανία. Αλλά στον χώρο της εστίασης οδηγεί πάντα. Υπάρχουν άτομα που έχουν πλεόνασμα προσόντων αλλά θεωρούν τον καφέ ή τα κοκτέιλ μια τέχνη και προσπαθούν συνεχώς να εξελίσσονται στο συγκεκριμένο χώρο. Αυτά τα άτομα σίγουρα βιώνουν το αίσθημα της αφοσίωση στην δουλειά τους. Κάτι τελείως μακριά από την εργασιακή ανία που βιώνει ένας εργαζόμενος ο οποίος απλά βλέπει τον χώρο της εστίασης σαν μια προσωρινή, παροδική εργασία που τον βοηθά να σταθεί οικονομικά μέχρι να βρεθεί η ονειρική για αυτόν δουλειά.

#### 4. Βιβλιογραφία

- Aburoub A.S, Hersh A.M, Aladwan K. (2011), Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, pp. 107-118.
- Agarwal, R., & Ferratt, T.W. (2001). Crafting an HR strategy to meet the need for IT workers. Communications of the ACM, Vol. 44, pp. 58–64.
- Akbar Mohammad and Parvez Noorjahan (2009), Impact of Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction on Customers Loyalty. ABAC Journal, Vol. 29, pp. 24-38.
- Anderson, E. and Sullivan, M. (1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction For Firms”, Marketing Science, Vol. 12, pp.125-143.
- Anderson, E., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997), “Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services”, Marketing Science, Vol. 16 No. 2, pp. 129-45.
- Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1990), “Customer satisfaction and retention across firms”, paper presented at the TIMS College of Marketing Special Interest Conference on Services Marketing, Nashville, TN, September.
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), “Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden”, Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp 53-66.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (1996), Principles of Marketing (seventh edn.), Prentice Hall, India.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84.
- Asubonteng, P., McCleary, K. J. & Swan, J. E. (1996). “SERVQUAL revisited: a critical review of service quality”. Journal of Services Marketing, Vol. 10, pp. 62-81.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction

with coworkers, and employee engagement. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1542–1556.

- Aziri B. (2011), Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practise*, Vol. 3, pp.77-86
- Baker A.B. Demerouti E. and Schaufeli W.B (2005), The crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples, *Human Relations*, Vol. 58, pp. 661-689.
- Bakker (2009). Building engagement in the workplace. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The peak performing organization*, London: Routledge. pp. 50-72.
- Bakker Arnold B., Evangelia Demerouti and Wilmar Schayfeli, (2005), SAGE, *Human Relations*, Vol. 58, pp. 661-689.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, pp. 274–284.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 1242-1260.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: Service (re)design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 7–24.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76.
- Barbalet, J. M. (1999). Boredom and social meaning. *British Journal of Sociology*, Vol. 50, pp. 631–646.
- Bell, S.J., Menguc, B., & Stefani, S.L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, pp. 112–126.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, pp. 25-28.
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1985), "Quality Counts in Services Too", *Business Horizons*, May- June, pp.44-52.

- Bettencourt Lance A. (1997), Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery, *Journal of Retailing*, Vol.73, pp. 383-406.
- Bhadury, J. &Radovilsky, Z. (2006). Job rotation using the multi-period assignment model', *International Journal of Production Research*. Vol. 44, pp. 4431–4444
- Bitner Mary Jo and Amy R. Hubber (1994). “Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality.” Pp. 72-94 in *Service Quality: New Direction in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver (eds). London: Sage.
- Bitner, M. J. & Zeithaml, V. A. (2003). *Service Marketing* (3rd ed.), Tata McGraw Hill, New Delhi.
- Bitner, M.J. and Hubert A.R. (1994), Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the customers voice, in Rust R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practise*,Sage, London, pp. 72-94.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee’s viewpoint. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 95–106.
- Blaszczynski, McGonachy, Frankova (1990): Boredom proneness in Pathological gambling, *Psychological Reports*, Vol. 69, pp. 35-42.
- Bloemer, J. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 1082-1106.
- Boeselie, P., Hesselink, M. & Wiele, T.V (2002). “Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance”. *Managing Service Quality*, Vol. 12, pp. 184-193.
- Bolton, R. and Drew, J. (1991), “A Multistage Model of Customers’ Assessments of Service Quality and Value”, *Journal of Consumer Research*, 17, (March), pp.375-384.
- Bowen J. and Chen S. (2001), The relationship between customer loyalty and customer satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, pp. 213-217.

- Bowen, D., Siehl, C. and Schneider, B. (1989) 'A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing', *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 75-95.
- Brady, M.K., & Cronin, J.J.J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviours. *Journal of Service Research*, Vol. 3, pp. 241–251.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, D.T. and Licata, J.W. (2002), “The customer orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 No. 1, pp. 110-19.
- Bruursema, K., Kessler, S. R., and Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior. *Work & Stress*, Vol. 25, pp. 93–107.
- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands–control model: A daily diary study of job characteristics, work–family conflict and work–family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 155–169.
- Caruana, A. (2002), “Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7/8, pp.811-828.
- Carver, C. S. (2004). Self-regulation of action and affect. In R. F. Baumeister, & K. D. Vohs (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, New York, NY: The Guilford Press. pp. 13–39.
- Corbitt, B. J., Thanasankit, T. & Yi, H. (2003). “Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions”. *Electronic Commerce Research & Applications*, Vol. 2, pp. 203-215
- Cox, T. (1980). Repetitive Work. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Current Concerns in Occupational Stress*. Chichester, JohnWiley& Sons.
- Cronin J.J. and Taylor S.A. (1992), *Measuring service quality: a re-examination and extension*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
- Cronin, J., Brady, M. and Hult, G. (2000), “Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments”, *Journal of Retailing*, Vol. 76, (2), pp.193-218.

- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, Vol. 83, pp. 85-113.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dahlen, E.R., Martin, R.C., Ragan, K., & Kuhlman, N.M. (2005). Driving anger, sensation seeking, impulsiveness, and boredom proneness in the prediction of unsafe driving. *Accident Analysis & Prevention*, 37, 341-348.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, Vol. 53, pp. 275–294.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, pp. 109.
- Day Ralph (1977), “Toward a Process Model of Consumer Satisfaction” in *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, K. Keith Hunt, ed. Cambridge, MA: Marketing Science Institute (May), pp. 153-186.
- De Ruyter, K., Bloemer, J. and Peters, P. (1997), “Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model”, *Journal of Economic Psychology & Marketing*, Vol. 18, pp. 387-406.
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499–512.
- Deng, Z., Lu, Y, Wei, K. K., Zhang, J. (2009), “Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China”, *International Journal of Information Management*, Vol. 30, pp. 289–300.
- Diller H. (2000), *Customer Loyalty: Fata Montana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers*, pp. 29-48.
- Diller, H. (1996a): *Customer Loyalty as a Marketing Objective*, *Marketing ZFP*, Vol. 18, pp. 81-94.
- Diller, H. (1997): *Pricing in the Era of Relationship Marketing*, *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 57, pp. 749-763.



- Donovan, D.T., Brown, T.J. and Mowen, J.C. (2004), “Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January.
- Dotchin, J. A. & Oakland, J. S. (1994). “Total Quality Management in Services Part 2: Service. Quality”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, pp. 27-42.
- Drory, A. (1982), “Individual differences in boredom proneness and task effectiveness at work”, *Personnel Psychology*, Vol. 35, pp. 141-51.
- Dyer-Smith, M.B.A. and Wesson, D.A. (1995), “Boredom and expert error”, in Robertson, S.A. (Ed.), *Contemporary Ergonomics*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 56-61.
- E.A. Locke, “What Is Job Satisfaction?,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 4 (1969), pp. 309–336
- Eastwood, Alexandra Frischen, Mark J. Fenske, and Daniel Smilek (2012), *The Unengaged Mind: Defining Boredom in Terms of Attention. Perspectives on Psychological Science*. Vol.7, pp. 482 –495.
- Edvardsson, B., Gustavsson, B.O. and Riddle, D.J. (1989), "An Expanded Model of the Service Encounter, with Emphasis on Cultural Context", *Research Report 89:4, CTF, Services Research Centre, University of Karlstad, Sweden*.
- Eshghi, A., Haughton, D., and Topi, H., (2007), “Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry”, *Telecommunications policy*, Vol. 31, pp. 93-106.
- Farmer, R. and Sundberg, N.D. (1986), “Boredom proneness: the development and correlates of a new scale”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 51, pp. 4-17.
- Feick, L. & Lee, J. (2001). “The impact of switching cost on the customer satisfaction- loyalty link; mobile phone service in France”. *Journal of Service Marketing*, Vol. 15, pp. 35-48.
- Fisher, C. D. (1998). Effects of external and internal interruptions on boredom at work: Two studies. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5): 503-522.
- Fisher, C.D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human relations*, 46(3), 395-417.

- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2003). *Service management*. London: McGraw-Hill.
- Foreman SK, Money AH (1995), *Internal marketing: concepts, measurement and application*, *Journal of marketing management* Vol. 11, pp. 755-768.
- Frederickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought–action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313–332.
- Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: Health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, Vol. 36(5), pp. 701-721.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, pp. 78.
- Ghiselli, R.E., La Lopa, J.M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, pp. 28–37.
- Gold, S. R. and Reilly, J. P. III (1985-1986). 'Daydreaming, current concerns, and personality', *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 5, pp. 117-115.
- González-Roma, V., Peiro, J. M., Subirats, M., & Manóas, M. A. (2000). The validity of affective work team climates. In M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools and practices in work and organizational psychology* (pp. 97–109). Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- Greene, W.E., Walls, G.D., & Schrest, L.J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8(4), pp. 5–13.
- Grönroos, C. (2001). “The perceived service quality concept - a mistake?” *Managing Service Quality*, Vol. 11, pp. 150-152.
- Grose, V.L. (1989), “Coping with boredom in the cockpit before it’s too late”, *Professional Safety*, Vol. 34, pp. 24-6.

- Gummesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations, in Varey, R. J. and Lewis, B.R., *Internal Marketing: Directions for Management*, NY, Routledge, pp. 27-42.
- Hackl P. and Westlund, A.H. (200), On structural equation modelling for customer satisfaction measurement, *Total Quality Management*, Vol. 11, pp. S820-S825.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hales, C. (1987). Quality of working life, job redesign and. participation in a service industry: A rose by any other name?.*Service Industries Journal*, 7(3), 253-273.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, Vol. 11, pp. 119–127.
- Hamilton, J.A., Haier, R.J. and Buchsbaum, M.S. (1984), “Intrinsic enjoyment and boredom coping scales: validation with personality, evoked potential and attentional measures”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 5, pp. 183-93.
- Harju L.K., Hakanen J.J., and Schaufeli W.B. (2016), Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-Lagged panel study, *Journal of Vocational Behavior*, pp. 11-20.
- Harju, L., and Hakanen, J. J. (2016). An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work. *Personnel Review*, Vol. 45, pp. 374–391.
- Harju, L., Hakanen, J. J., and Schaufeli, W. B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 56, pp. 911–918.
- Harris, M. B. (2000). Correlates and characteristics of boredom proneness and boredom. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30, pp. 576–598.
- Hart, C. W. & Johnson, M. D. (1999). “Growing the trust relationship”. *Marketing Management*, 14 (Spring), pp. 8-19.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and

business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 268–279.

- Healy, S.D. 1984: *Boredom, self and culture*. Associated University Press.
- Hennig-Thurau and Klee, (1997) *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*.
- Hennig-Thurau, T. and Thurau, C. (2003), “Customer orientation of service employees – toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-32.
- Heskett, J., Sasser, E. and Schlesinger, L. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, Vol. 6, pp. 307–324.
- Homburg, C., & Stock, R.M. (2004). The link between salespeople’s job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(2), pp. 144–158.
- Hoogervorst, J., van der Flier, H., & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organisations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19(3), pp. 288–311.
- Hopkin, V.D. (1990), “The human factor aspects of single manning”, *The Journal of Navigation*, Vol. 43, p. 346.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, pp. 47.
- Iaffaldano, M. R., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pp. 251–273.
- J.P. Near, R.W. Rice, and R.G. Hunt, (1987) “Job Satisfaction and Life Satisfaction: A Profile Analysis, *Social Indicators Research*, Vol. 19, pp. 383–401
- Jacoby, J. and Kyner, D.B. (1973), “Brand loyalty versus repeat purchasing behaviour”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 1-9.

- Jones, T. and Sasser, W. Jr. (1995), “Why Satisfied Customers Defect”, *Havard Business Review*, November-December, pp.88-99.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, pp. 101–107.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, pp. 376–407.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, Vol. 45, pp. 321–349.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, pp. 446.
- Khan, S., & all., . (2012). Determinants of customer satisfaction in fast food industry. *International Journal of Management and Strategy* , Vol. 3.
- Kishida, K. (1977), “A study of subsidiary behaviour in monotonous work”, *International Journal of Production Research*, Vol. 15, pp. 609-21
- Klinger, E. (1977). *Meaning and Void: Inner Experience and the Incentives in People's Lives*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Klos, D. S. and Singer, J. L. (1981). 'Determinants of the adolescent's ongoing thought following simulated parental confrontations', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 41, pp. 975-987.
- Kotler, P. &. (2012). *Principles of marketing*, 14th Edition. Pearson Education.
- Kuhn, R. 1976: *The demon of noontide. Ennui in western literature* . Princetown University Press.
- LaBarbera, P., & Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 393–404.
- Lemmink, J., de Ruyter, K. and Wetzels, M. (1998), “The role of value in the delivery process of hospitality services”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 19, April, pp. 159-77.
- Leonard, F.S. and Sasser, E.E. (1982), “The incline of Quality”, *Harvard Business Review*, Vol. 60, September- October, pp. 163-71

- Lewis, B. R. (1993). "Service quality: recent developments in financial services". *International Journal of Bank Marketing*, 2 (6), 19-26.
- Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983), "The Marketing Aspects of Service Quality" in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 99-104
- Lings, Beatson and Gudergan (2008), The impact of implicit and explicit communications on frontline service delivery staff. *The service Industries Journal*, pp. 1431-1443.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., and Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, pp. 381–405.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, Vol. 1, pp. 249–271.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 3–30.
- Mafini, Dlodlo, The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization (2014) *SA Journal Industrial Psychology/SA TydskrifvirBedryfsielkunde*, 40(1)
- Mandler, G. (1990). 'Interruption (discrepancy) theory: Review and extensions.' In: Fisher, S. and Cooper, C. L. (Eds) *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Wiley, Chichester, pp. 13-32.
- Martin M., Sadlo G., Stew G (2006), The phenomenon of boredom, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, pp. 193-211.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (1997), *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397–422.

- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, pp. 149–171.
- McDougall, G. and Levesque, T. (2000), “Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No.5, pp.392-410.
- McMullan R. and Gilmore A., (2008), Customer Loyalty: an empirical study , *European journal of Marketing*, Vol 42, pp 1084-1994.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., &Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36, 121–140.
- Mittal, V., & Kamakura, W.A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(1), 131-142.
- Mobley et al., 1979; H.P. Sims, A.D. Szilagyi, and R.T. Keller, “The Measurement of Job Characteristics,” *Academy of Management Journal*, Vol. 19 ( June 1976), pp. 195–212; and J. Sneed, “Job Characteristics and Job Satisfaction of School Food-service Employees,” *School Food Service Research Review*, Vol. 12, No. 2 (1988), pp. 65–68.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20–38.
- Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 1261-1276.
- Mueller, R.D., Palmer, A., Mack, R. and McMullan, R. (2003), “Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 395-402.
- Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, pp. 700.
- Nafei, W. A. (2014). Do Job Rotation and Role Stress Affect Job Attitudes? A Study from Egyptian Context. *American International Journal of Social Science*, 3(1).

- Narayandas, N. (1996). The link between customer satisfaction and customer loyalty: an empirical investigation. Working Paper, No. 97-017, Harvard Business School, Boston, MA.
- Nickerson, A., & Nagle, R.J. (2005). Parent and peer attachment in late childhood and early adolescence. *Journal of Early Adolescence*, Vol. 25, pp. 223–249.
- O’Hanlon, J.F. (1981), “Boredom: practical consequences and a theory”, *Acta Psychologica*, Vol. 49, pp. 53-82.
- Oliver Richard (1977), “ A Theoretical Reinterpretation of Expectation and Disconfirmation Effects on Posterior Product Evaluation: Experiences in the Field”, in *Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Ralph Day, ed. Bloomington: Indiana University (April), 2-9.
- Oliver, R.L. (1977), "Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation", *Journal of Applied Psychology*, August, pp.217-34
- Oliver, R.L., 1981. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing* Vol. 57(3), pp.25-48.
- Olson Jerry C. and Philip Dover (1976), “ Effects of Expectations, Product Performance, and Disconfirmation on Belief Elements of Cognitive Structures”, in *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction- performance hypothesis. *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 547–557.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775–802.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”. *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Patterson, P. and Johnson, L. (1993), “Disconfirmation of Expectations and The Gap Model of Service Quality: An Integrated Paradigm”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 6, pp.90-99.



- Pearson, N. (1996). "Building brands directly: creating business value from customer Relationships". Macmillan Business, Vol. 20, pp. 68-82.
- Pekrun, R., Goetz, T., Daniels, L. M., Stupnisky, R. H., and Perry, R. P. (2010). Boredom in achievement settings: Exploring control-value antecedents and performance outcomes of a neglected emotion. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 102, pp. 531–549.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, Vol. 36(2), pp. 9–28.
- R.P. Quinn and G.L. Staines, 1977 *Quality of Employment Survey* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1979); D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England, and L.H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Vol. xxii (Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967).
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, pp. 449-462.
- Ramaswami, S.N. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: A test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, Vol. 60(2), pp. 105–120.
- Ray Gautam, Waleed A. Muhanna and Jay B. Barney Source: (Dec., 2005), *Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource- Based Analysis*, Vol. 29, pp. 625-652.
- Reichheld, F.F. & E.W. Sasser, Jr. (1990): *Zero Defections: Quality Comes to Services*, *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 105-111.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T.W., van Beek, I., and Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch boredom scale. *Anxiety, Stress & Coping*, Vol. 26, pp. 508–525.
- Richard F. Ghiselli, Joseph M. La Lopa, and Billy Bai (2001): *Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intentions Among Food-service Managers*, *Human Resources Magazine*, April 2001
- Rue, L.W. and Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*, 10 ed., McGraw Hill/Irwin, New York, pp. 259.

- Runcie, J.F. (1980), “By days I make the cars”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 106-15.
- Rupp, D. E., & Vodanovich, S. J. (1997). The role of boredom proneness in self-reported anger and aggression. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 12, pp. 925–936.
- Rust, R., & Zahorik, A. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 193–215.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., and Lemon, K. N. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Life time Value Is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press, New York,
- Saari Lise and Judge Timothy (2004), *Employee Attitudes and Job Satisfaction*. *Human Resource Management*, Vol. 43, pp. 395-407.
- Sabir R. Ghafoor O. Hafeez I. Akhtar N. and Rehman A.U. (2014), *Factors Affecting Customers Satisfaction in Restaurants Industry in Pakistan*, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3, pp. 869-875.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 1217–1227.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., and Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, Vol. 30, pp. 71–81.
- Sasser, W.E., Olsen, P. and Wyckoff, D.D. (1978), *Management of Service Operations: Test and Cases*, Allyn and Bacon, Boston
- Saxe, R., & Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)[About the role of positive and

negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale ( JAWS)]. *Gedrag&Organisatie*, 19, 244–323.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006a). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, pp. 701–716.
- Schaufeli, W.B. and Buunk, B.P. (2003), Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds), *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley, pp. 383–425.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Schlesinger. L. and Heskett, J. (1991) 'Breaking the Cycle of Failure in Services'. *SlonrlMftnagement Review*, Spring: 17-28.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 150–163.
- Seligman, M. E. P., and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, Vol.55, pp. 5-14.
- Shackleton, V. J. (1981). Boredom and repetitive work: A review. *Personnel Review*, Vol. 10(4), pp. 30-36.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, Vol. 4, pp. 577–594.
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997). “Loyalty programs and their impact on repeatpurchase loyalty patterns”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14 (5), pp. 473-486.
- Shemwell D.J Yavas U. and Bilgin Z. (1998), “Customer- service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship oriented outcome”, *International Journal of Industry Management*. Vol. 9, pp. 155-168.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (Eds.). (1994). *Relationship marketing: Theory, methods and applications*. Atlanta: Emory University.

- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002), “Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, January, pp. 15-37.
- Smith, R. P. (1981). Boredom: A review. *Human Factors*, Vol. 23, pp. 329–340.
- Sommers, J., & Vodanovich, S.J. (2000). Boredom proneness: Its relationship to psychological and physical-health symptoms. *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 56, pp. 149-155.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 518–528.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential in theory and research* (pp. 25–38). New York: Psychology Press.
- Spector, P. E., and Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 269 –292.
- Spector, P. E., and Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*, pp. 151–174.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Stevens, T. (2000), “The future of visitor attractions”, *Travel and Tourism Analyst*, Vol. 1, pp. 61-85.
- Supershchandrae, Rajendran and Anantharaman (2002) The Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction- a Factor Specific Approach. *Journal of Service Marketing, Emerald*, Vol. 16, pp. 363-379.
- Sureshchandar, Rajendran and Kamalanabhan (2001), Customer perceptions of service quality- a critique, *Total Quality Management*, Vol. 12, pp. 111-124.

- Swneeney, J., Soutar, G. and Johnson, L. (1997), “Retail Service Quality and Perceived Value: A Comparison of Two Models”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, No.1, pp.39-48.
- Szymanski, D.M. and Henard, D.H. (2001), “Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 No. 1, pp. 16-35.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 502–507.
- Tam (2004), Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model, *Journal of Marketing Management*, pp. 897-917.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 163-178.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 6–15.
- Tims M., Bakker A.B, Xanthopoulou D. (2011), Do transformational leader enhance their followers’ daily work engagement?, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 121-131.
- Tolor, A., & Siegel, M.C. (1989). Boredom proneness and political activism. *Psychological Reports*, Vol. 65, pp. 235-240.
- Trivellas, P., Reklitis, P., &Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees’ satisfaction: A survey in health care. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 73, pp. 718–726.
- Tzafrir, S.S., Harel, G.H., Baruch, Y., & Dolan, S.L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees’ trust in their managers. *Personnel Review*, Vol. 33, pp. 628–647.
- Van Hooff M.L.M and van Hooft E.A.J., (2014), Boredom at Work: Proximal and Distal Consequences of Affective Work-Related Boredom, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19, pp. 348-359.
- Van Hooff M.L.M, and van hooft E.A.J. (2016), Work-related boredom and depressed mood from a daily perspective: the moderating roles of work

centrality and need satisfaction, *Work and Stress, An international Journal Of Work, Health and Organizations*, pp. 1-20.

- van Tilburg, W. A. P., and Igou, E. R. (2012). On boredom: Lack of challenge and meaning as distinct boredom experiences. *Motivation and Emotion*, Vol. 36, pp. 181–194.
- Vodanovich, S. J. (2003). Psychometric measures of boredom: A review of the literature. *Journal of Psychology*, Vol. 137, pp. 569–601.
- Vodanovich, S. J., & Rupp, D. E. (1999). Are procrastinators prone to boredom? *Journal of Social Behavior and Personality*, 27,11–16.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford, UK: University Press.
- Watt, J. D., and Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, pp. 163–174.
- Williams, K. J., Suls, J., Alliger, G. M., Learner, S. M. and Wan, C. K. (1991). 'Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: An experience sampling study', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 664-674.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, Vol. 26(2), pp. 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 183–200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, pp. 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, pp. 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among

flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 13, pp. 345–356.

- Xiaoyun Han, Robert J. Kwortnik Jr, Chunxiao Wang (2008). Service Loyalty An Intergative Model of and Examination across service Contexts, *Journal of Service*, pp. 22-42.
- Yang, H.-C., & Kim, J.-L. (2013). The influence of perceived characteristics of SNS, external influence and information overload on SNS satisfaction and using reluctant intention: Mediating effects of self-esteem and thought suppression. *International Journal of Information Processing and Management*, Vol. 4(6), pp. 19–30.
- Yang, Ju, and Lee, Effects of job stress on self-esteem, job satisfaction, and turnover intention (2016), *Journal of Transational Management*, pp. 29-39.
- Ye, S., Yu, L., & Li, K. (2012). A cross-lagged model of self-esteem and life satisfaction: Gender differences among Chinese university students. *Personality and Individual Differences*, Vol. 52(4), pp. 546–551.
- Yi, Y. (1990), “A critical review of consumer satisfaction”, in Zeithaml, V. (Ed.), *Review of Marketing*, 1990, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-123.
- Yoon, M.H., Beatty, S.E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), pp. 500–512.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). “The behavioral consequences of service quality”. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (1), pp. 31-46.
- Zeithaml, V.A. (1988), “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, pp. 2-22.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Zoe, S. D. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in Service organizations. *Management Research News*, Vol. 39, p. 98.
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 1082-1093.





## 5. Παράρτημα

Ενδεικτικά παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες τους αντίστοιχα.

Ερωτηματολόγιο Εργαζομένου:

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με την δουλειά μου	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος από την παρούσα δουλειά μου	1	2	3	4	5
Κάθε μέρα στην δουλειά μοιάζει ατελείωτη	1	2	3	4	5
Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Θεωρώ τη δουλειά μου τουλάχιστον δυσάρεστη	1	2	3	4	5
Πάντα προσπαθώ να βελτιώνω την ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρω στους πελάτες μου	1	2	3	4	5
Έχω συγκεκριμένες ιδέες βελτίωσης του τρόπου της εξυπηρέτησης που προσφέρω στους πελάτες μου	1	2	3	4	5
Συχνά κάνω προτάσεις για το πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την εξυπηρέτηση πελατών στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
Προσπαθώ πολύ στην δουλειά μου προκειμένου να εξυπηρετήσω τους πελάτες	1	2	3	4	5

Πάντα βάζω τα δυνατά μου να εξυπηρετήσω τους πελάτες μου ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο, ανεξάρτητα πως νιώθω	1	2	3	4	5
Συχνά προσπαθώ πολύ σκληρά να βοηθήσω τους πελάτες	1	2	3	4	5

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν τον τρόπο με τον οποίο βιώνετε την εργασία σας και πώς αισθάνεστε για αυτό. Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Τακτικά	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα

Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	0	1	2	3	4	5	6
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	0	1	2	3	4	5	6
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
Η εργασία μου με εμπνέει	0	1	2	3	4	5	6
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	0	1	2	3	4	5	6
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	0	1	2	3	4	5	6
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	0	1	2	3	4	5	6
Η δουλειά μου με συναρπάζει	0	1	2	3	4	5	6

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω προτάσεις συμφωνώντας ή διαφωνώντας με το κατά πόσο αντιπροσωπευτικό είναι το περιεχόμενο τους για την καθημερινότητα σας στην δουλειά.

	Σωστό	Λάθος
--	-------	-------

Μου είναι εύκολο να επικεντρώνομαι στις δραστηριότητες μου		
Συχνά, όταν δουλεύω βρίσκω τον εαυτό μου να ανησυχεί για άλλα πράγματα		
Ο χρόνος μοιάζει πάντα να περνάει αργά		
Συχνά βρίσκω τον εαυτό μου να χαλαρώνει, μη έχοντας να κάνει κάτι		
Είμαι συχνά παγιδευμένος/η σε καταστάσεις όπου πρέπει να κάνω ασήμαντα πράγματα		
Έχω σχέδια στο μυαλό μου όλη την ώρα		
Μου είναι εύκολο να ψυχαγωγώ τον εαυτό μου		
Πολλά από τα πράγματα που πρέπει να κάνω είναι επαναλαμβανόμενα και μονότονα		
Χρειάζεται περισσότερη ώθηση για να κάνω κάτι απ' ότι στους περισσότερους ανθρώπους		
Συναρπάζομαι με τα περισσότερα πράγματα που κάνω		
Σπάνια ενθουσιάζομαι με την δουλειά μου		
Σε κάθε περίπτωση βρίσκω εύκολα κάτι να κάνω ώστε να μου κρατάει το ενδιαφέρον		
Την περισσότερη ώρα απλά κάθομαι μη έχοντας να κάνω κάτι		
Είμαι καλός στο να περιμένω υπομονετικά		

Συχνά παρατηρώ ότι έχω πολύ ελεύθερο χρόνο και τίποτα να κάνω σε αυτόν		
Σε καταστάσεις αναμονής (ουρές, κτλ) κουράζομαι πολύ εύκολα		
Συχνά ξυπνάω με νέες ιδέες		
Θα ήταν δύσκολο για μένα να βρω μια δουλειά η οποία θα με συναρπάξει αρκετά		
Θα ήθελα πιο προκλητικά πράγματα στην ζωή μου		
Πολλές φορές νιώθω ότι δουλεύω με λιγότερες ικανότητες από αυτές που έχω		
Πολλοί θα έλεγαν ότι είμαι ένα δημιουργικό άτομο		
Έχω τόσα ενδιαφέροντα που δεν προλαβαίνω να τα κάνω όλα		
Από την παρέα μου είμαι το άτομο που αντέχει τον περισσότερο καιρό να κάνει κάτι		
Αν δεν κάνω κάτι συναρπαστικό νιώθω ότι πλήττω		
Χρειάζεται πολύ προσπάθεια για να μείνει ζωντανό το ενδιαφέρον μου		
Όταν ήμουν νέος, συχνά βρισκόμουν σε μονότονες και κουραστικές καταστάσεις		

Ερωτηματολόγιο Πελάτη:

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μέτρια	Αδιάφορο	Αρκετά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από τον συγκεκριμένο εργαζόμενο	1	2	3	4	5	6	7
Ο συγκεκριμένος υπάλληλος πάντα πληροί τις προσδοκίες μου	1	2	3	4	5	6	7
Ποτέ δεν έχω απογοητευτεί από τον συγκεκριμένο υπάλληλο μέχρι στιγμής	1	2	3	4	5	6	7
Οι εμπειρίες μου με αυτόν τον υπάλληλο είναι πάντα εξαιρετικές	1	2	3	4	5	6	7
Ο συγκεκριμένος υπάλληλος με εξυπηρετεί άμεσα	1	2	3	4	5	6	7
Αυτός ο υπάλληλος ποτέ δεν είναι πολύ απασχολημένος για να εξυπηρετήσει τα αιτήματά μου	1	2	3	4	5	6	7
Ο υπάλληλος αυτός με την συμπεριφορά του κερδίζει την εμπιστοσύνη μου	1	2	3	4	5	6	7
Ο συγκεκριμένος υπάλληλος είναι πάντα ευγενικός	1	2	3	4	5	6	7
Ο συγκεκριμένος υπάλληλος κατανοεί τις ανάγκες μου	1	2	3	4	5	6	7
Αυτό το καφέ είναι η πρώτη μου επιλογή όταν επισκέπτομαι την πόλη αυτή	1	2	3	4	5	6	7
Αυτό το καφέ είναι η αρχική μου	1	2	3	4	5	6	7

επιλογή στην πόλη αυτή							
Η εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου καφέ είναι καλύτερη από των υπολοίπων στην πόλη	1	2	3	4	5	6	7
Προτίθεται να πληρώσω περισσότερο για εξυπηρετηθώ από συγκεκριμένα άτομα	1	2	3	4	5	6	7
Μου αρέσει πολύ να επισκέπτομαι αυτό το καφέ	1	2	3	4	5	6	7
Για μένα αυτό το καφέ είναι το καλύτερο	1	2	3	4	5	6	7
Συγκριτικά με άλλα αυτό το καφέ το προτιμώ περισσότερο	1	2	3	4	5	6	7
Αυτό το καφέ το εκτιμώ περισσότερο από άλλα	1	2	3	4	5	6	7
Προτίθεται να επισκεφθώ ξανά αυτό το καφέ	1	2	3	4	5	6	7
Προτίθεται να το προτείνω και σε άλλους	1	2	3	4	5	6	7
Προτίθεται να πω καλά λόγια για αυτό το καφέ σε άλλους	1	2	3	4	5	6	7
Προτίθεται να κάνω μια αξιολόγηση ώστε το καφέ να βελτιώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης του	1	2	3	4	5	6	7
Επισκέπτομαι συχνά αυτό το καφέ	1	2	3	4	5	6	7
Συγκριτικά με υπόλοιπα καταστήματα σε αυτό έχω ξοδέψει τα περισσότερα χρήματα	1	2	3	4	5	6	7
Συγκριτικά με τα υπόλοιπα καταστήματα αυτό επισκέπτομαι πιο συχνά	1	2	3	4	5	6	7

Συγκριτικά με τα υπόλοιπα καταστήματα, σε αυτό έχω εξυπηρετηθεί περισσότερο	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---