

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ και η εφαρμογή του στον κλάδο φιλοξενίας της Κύπρου

Επιβλέπων καθηγητής: Παύλος Συμεού

Κυτράκη Ζωή



Η παρούσα διπλωματική μελέτη υποβλήθηκε στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου ως τμήμα της εκπλήρωσης των απαιτήσεων για την απόκτηση πτυχίου Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού στο τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού.

07/05/2013



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Λεμεσός, 05/05/2013

Εγώ, Κυτράκη Ζωή, βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική μελέτη και το έργο που παρουσιάζεται σε αυτή είναι δικό μου επίτευγμα.

1. Σε κάθε περίπτωση όπου έχω συμβουλευτεί δημοσιευμένο έργο άλλων δημιουργών αυτό δηλώνεται πάντα με σαφή τρόπο.
2. Σε κάθε περίπτωση όπου έχω χρησιμοποιήσει ακριβή αποσπάσματα από το έργο των άλλων δημιουργών η πηγή αναφέρεται. Με την εξαίρεση των εν λόγω αποσπασμάτων η παρούσα διπλωματική μελέτη είναι αποκλειστικά δικό μου έργο.
3. Έχω αναφέρει όλες τις βασικές υποστηρικτικές πηγές.
4. Εάν η έρευνά μου απορρέει από προηγούμενες εργασίες ή είναι μέρος ενός μεγαλύτερου έργου ερευνητικής συνεργασίας, έχω καταστήσει σαφές τι ακριβώς υλοποιήθηκε από άλλους και σε τι ακριβώς έχω συμβάλει εγώ ο ίδιος.
5. Έχω μελετήσει και κατανοήσει τις κυρώσεις που απορρέουν από την λογοκλοπή.

Κυτράκη Ζωή Α.Φ.Τ.: 2009950685

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της διπλωματικής διατριβής αποτελεί κομβικό σημείο για τις σπουδές και την σταδιοδρομία κάθε φοιτητή/-τριας, αφού πιθανόν να επηρεάσει την μετέπειτα πορεία του. Δεν γνωρίζω αν θα αποφασίσω μελλοντικά να ασχοληθώ με αυτό το αντικείμενο. Το σίγουρο είναι ότι για εμένα αποτέλεσε μια σημαντική εμπειρία, λόγω της φύσης και του βαθμού δυσκολίας του αντικειμένου της. Για την εκπόνησή της συνέβαλλαν αρκετοί άνθρωποι στους οποίους θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου.

Πρώτο από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κο Παύλο Συμεού, λέκτορα του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου. Οφείλω να του εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου για την υπομονή του, την πολύτιμη καθοδήγησή του και την συνεχή υποστήριξή του σε όλη την περίοδο εκπόνησης της διατριβής. Τον ευχαριστώ θερμά τόσο για την βοήθεια και την υποστήριξή του, όσο και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τον κο Κωνσταντίνο Ανδριώτη, αναπληρωτή καθηγητή του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, για την βοήθειά του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στους διδάσκοντες του τμήματος Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού και ιδιαιτέρως στον κο Αναστάσιο Ζωπιάτη και στον κο Αντώνη Θεοχάρους για την σημαντική καθοδήγησή τους και για τα πολύτιμα εφόδια γνώσεων και δεξιοτήτων που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και με βοήθησαν να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και τις Διοικήσεις των ξενοδοχείων για την πολύτιμη συνεργασία τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένας οργανισμός στα πλαίσια της λειτουργίας του δέχεται συνεχώς επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες που τον επηρεάζουν εσωτερικά. Το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθά στο να διαβεβαιωθεί ένας οργανισμός ότι το προσωπικό του γνωρίζει, κατανοεί και πιστεύει στο προϊόν που προσφέρει. Είναι λοιπόν, πολύ σημαντικό να χρησιμοποιεί το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν πρακτική για να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Εάν οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν αγορά για έναν οργανισμό, εάν δεν υποστηρίζουν συνολικά την επιχείρηση και τις στρατηγικές του μάρκετινγκ, τότε οι πιθανότητες επιτυχίας του σχεδίου του οργανισμού είναι ελάχιστες. Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει πολύ μεγαλύτερη αξία για οργανισμούς του τομέα υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από συχνή εναλλαγή του προσωπικού, ενώ λόγω της φύσης τους, η λειτουργία τους στηρίζεται στο προσωπικό και στις σχέσεις του με τους πελάτες. Στην παρούσα διατριβή εξετάζεται το επίπεδο χρήσης του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν εργαλείο σε δείγμα του τομέα φιλοξενίας της Κύπρου. Σκοπός αυτής της διατριβής είναι να γνωστοποιήσει τη σημασία χρήσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στα ξενοδοχεία και να μπορέσει να εξετάσει ένα ξενοδοχείο τον βαθμό στον οποίο το χρησιμοποιεί, με την χρήση του ερωτηματολογίου σαν εργαλείο.

Διεξάχθηκε μία έρευνα στα πλαίσια λειτουργίας δύο ξενοδοχείων πέντε αστέρων, ενός τετράστερου και ενός τριάστερου του κυπριακού χώρου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν αξιοποιείται και ότι δεν τηρούνται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Το υπόβαθρο της έρευνας.....	1
1.2 Περίγραμμα της διπλωματικής εργασίας.....	2
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
2.1 Εισαγωγή.....	4
2.2 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ.....	6
2.3 Περιεχόμενο πλάνου εσωτερικού μάρκετινγκ	9
2.4 Στόχοι εσωτερικού μάρκετινγκ.....	10
2.5 Περιπτώσεις εφαρμογής εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ.....	12
2.6 Διαστάσεις εφαρμογής εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ	15
2.7 Πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ.....	16
2.8 Προϋποθέσεις εσωτερικού μάρκετινγκ.....	19
2.9 Συνέπειες εφαρμογής εσωτερικού μάρκετινγκ	20
2.10 Διαστάσεις πτυχών EM	21
3. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	24
3.1 Σχετικές Έρευνες.....	24
3.2 Σκοπός της Έρευνας.....	24
3.3 Σημασία και Γενικοί Στόχοι της Έρευνας.....	25

4. ANTIKEIMENA THS EPEYNAS.....	26
4.1 Στόχοι Έρευνας	26
4.2 Ερωτήματα Έρευνας.....	27
4.3 Υποθέσεις Έρευνας	27
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	29
5.1 Στρατηγική Έρευνας.....	29
5.1.1 Εργαλείο Έρευνας.....	29
5.1.2 Επιλογή Δείγματος.....	34
5.1.3 Εργαλείο Ανάλυσης Δεδομένων.....	35
5.1.4 Περιορισμοί	36
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	38
6.1 Στοιχεία Συμμετεχόντων	38
6.2 Πτυχές Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	42
6.2.1 Περιγραφική Ανάλυση Αποτελεσμάτων	42
6.3 Αποτελέσματα Υποθέσεων.....	55
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	56
7.1 Συμπεράσματα Έρευνας	56
7.2 Προτάσεις για την πολιτική και τις πρακτικές εφαρμογές	58
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	59
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60

Ελληνική	60
Ξενόγλωσση	60
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	64
Παράρτημα 1	64
Παράρτημα 2	67
Παράρτημα 3	67
Παράρτημα 4	71
Παράρτημα 5	72
Παράρτημα 6	76
Παράρτημα 7	83
Παράρτημα 8	86
Παράρτημα 9	90
Παράρτημα 10	93
Παράρτημα 11	94
Παράρτημα 12	94
Παράρτημα 13	94
Παράρτημα 14	95
Παράρτημα 15	98
Παράρτημα 16	98

Παράρτημα 17	99
Παράρτημα 18	104
Παράρτημα 19	107
Παράρτημα 20	113
Παράρτημα 21	116
Παράρτημα 22	121
Παράρτημα 23	125
Παράρτημα 24	130

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- ✚ Πίνακας 1 : Μέσος όρος και τυπική απόκλιση πρώτης, δεύτερης και τρίτης πτυχής ΕΜ και παραγόντων τους
- ✚ Πίνακας 2 : Μέσος όρος και τυπική απόκλιση τέταρτης και πέμπτης πτυχής ΕΜ και παραγόντων τους
- ✚ Πίνακας 3 : Μέσος όρος παραγόντων πρώτης πτυχής με βάση θέση στην ιεραρχία
- ✚ Πίνακας 3,1 : Αποτελέσματα ελέγχου σημαντικότητας παράγοντα Α.5 με βάση θέση στην ιεραρχία
- ✚ Πίνακας 4 : Μέσος όρος παραγόντων δεύτερης πτυχής με βάση θέση στην ιεραρχία
- ✚ Πίνακας 4,1: Αποτελέσματα ελέγχου σημαντικότητας παράγοντα Β.3 με βάση θέση στην ιεραρχία
- ✚ Πίνακας 5 : Μέσος όρος παραγόντων τρίτης πτυχής
- ✚ Πίνακας 6 : Μέσος όρος παραγόντων τέταρτης πτυχής
- ✚ Πίνακας 6,1: Αποτελέσματα ελέγχου σημαντικότητας παράγοντα Δ.6 με βάση θέση στην ιεραρχία
- ✚ Πίνακας 7 : Μέσος όρος παραγόντων πέμπτης πτυχής

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

- ✚ Σχήμα 1: Μέσος όρος παράγοντα Α.4 με βάση προσωπικό βάσης και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 2: Μέσος όρος παράγοντα Β.3 με βάση προσωπικό βάσης και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 3: Μέσος όρος παράγοντα Γ.8 με βάση προσωπικό βάσης και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 4: Μέσος όρος παράγοντα Δ.3 με βάση προσωπικό βάσης και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 5: Μέσος όρος παράγοντα Γ.7 με βάση προσωπικό εποπτείας και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 6: Μέσος όρος παράγοντα Γ.11 με βάση προσωπικό εποπτείας και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 7: Μέσος όρος παράγοντα Ε.5 με βάση προσωπικό βάσης και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Σχήμα 8: Μέσος όρος παράγοντα Ε.5 με βάση ανώτατη διοίκηση και συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- ✚ Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο
- ✚ Γράφημα 2 : Κατανομή του δείγματος με βάση την εθνικότητα
- ✚ Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία
- ✚ Γράφημα 4 : Κατανομή δείγματος με βάση την απασχόληση
- ✚ Γράφημα 5 : Κατανομή δείγματος με βάση την κατηγορία ξενοδοχείου
- ✚ Γράφημα 6 : Κατανομή δείγματος με βάση την θέση ιεραρχία
- ✚ Γράφημα 7: Συσχέτιση δείγματος με βάση το φύλο και την εθνικότητα
- ✚ Γράφημα 8 : Συσχέτιση δείγματος με βάση τη θέση ιεραρχίας και την κατηγορία ξενοδοχείο

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται το υπόβαθρο της θεματικής ενότητας που γίνεται η έρευνα. Δηλαδή, αναφέρεται στο εσωτερικό μάρκετινγκ και στη σημασία του ρόλου του μάρκετινγκ που ασκείται στους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό, με έμφαση στις εταιρίες που βρίσκονται στον κλάδο φιλοξενίας. Στη συνέχεια γίνεται μία εισαγωγή στα στοιχεία που καλύπτει η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ενός οργανισμού. Ακολουθεί το περίγραμμα της διπλωματικής εργασίας που περιλαμβάνει το ζήτημα της έρευνας και τον σκοπό της, αναφέρεται στα ερευνητικά ερωτήματα και στις διάφορες οριοθετήσεις που τέθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας.

1.1 Το υπόβαθρο της έρευνας

Το μάρκετινγκ αποτελεί μία λειτουργία του οργανισμού και θα έπρεπε να εφαρμόζεται από όλους τους εργαζομένους του, τόσο στον τομέα των προϊόντων, όσο και σε αυτών των υπηρεσιών. Το μάρκετινγκ δηλαδή πρέπει να υποστηρίζεται από όλους τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως του τμήματος στο οποίο εργάζονται και όχι μόνο από αυτούς που βρίσκονται στο τμήμα του μάρκετινγκ. Αυτό το στοιχείο αποτελεί την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών, προσδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ. Αυτό συμβαίνει διότι η εμπειρία των πελατών, δέχεται μεγάλη επιρροή από την συμπεριφορά των εργαζομένων, με τα οποία έρχονται σε επαφή κατά την παροχή της υπηρεσίας. Την στιγμή που έρχονται σε επαφή, είναι η στιγμή της αλήθειας, δηλαδή ο εργαζόμενος εκπροσωπεί την επιχείρηση, στον πελάτη.

Στον τομέα της φιλοξενίας, ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μέρος του προϊόντος, που προσφέρει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Η άποψη που κατέχει κάθε εργαζόμενος

μεταβιβάζεται στον πελάτη, μέσα από την τριβή τους. Αυτό καθιστά αναγκαία, τη διαμόρφωση μίας θετικής εικόνας από τους εργαζομένους για τον οργανισμό.

Το τμήμα του μάρκετινγκ είναι αυτό που προσελκύει τους πελάτες στον οργανισμό με τις διάφορες ενέργειές του, αλλά οι ενέργειες που προκύπτουν από το εσωτερικό μάρκετινγκ, είναι αυτές που ικανοποιούν τους πελάτες, άρα και τους διατηρούν. Συνεπώς, είναι πολύ μεγάλη και η σημασία της εφαρμογής του, από τον οργανισμό, καθώς χαρίζει σημαντικές απορροές στον οργανισμό, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά του.

Οι διαστάσεις ωστόσο, της εφαρμογής του, περιλαμβάνουν κάποιες τεχνικές και κάποιες διαδικασίες που απαιτούνται έτσι ώστε να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό με την εφαρμογή του. Σε αυτές εντάσσονται η καθιέρωση μίας κουλτούρας, από τον οργανισμό, η ανάπτυξη μία προσέγγισης με βάση το μάρκετινγκ, από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή των πληροφοριών του μάρκετινγκ του οργανισμού, στους εργαζομένους του.

Απαιτείται λοιπόν, ο σχεδιασμός ενός προγράμματος από τον οργανισμό, για να είναι αποδοτικό το εσωτερικό μάρκετινγκ. Οι πτυχές του περιεχομένου του προγράμματος, αφορούν την δύναμη της κουλτούρας του οργανισμού, την οργανωτική δομή του (με την εστίαση στον πελάτη), τη διαχείριση των μη καθημερινών συναλλαγών με τους πελάτες και τέλος τις πτυχές στις οποίες εμπλέκεται το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, που να προσελκύονται τα σωστά άτομα, να υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας, αρχική και συνεχής εκπαίδευση και προσανατολισμός προς τον πελάτη.

1.2 Περίγραμμα της διπλωματικής εργασίας

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μία πολυδιάστατη πρακτική και υπάρχουν διάφοροι τομείς που πρέπει να εξεταστούν, έτσι ώστε να την καλυφθεί ολοκληρωτικά. Επειδή δεν έχει διεξαχθεί κάποια παρόμοια μελέτη στην κυπριακή ξενοδοχειακή αγορά, θεώρησα ότι θα

έπρεπε σαν πρώτο στάδιο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να γνωρίσουν τη σημασία της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ και τον βαθμό στον οποίο αξιοποιείται σαν εργαλείο διοίκησης.

Έτσι λοιπόν, η έρευνα που διενεργήθηκε εξετάζει κατά πόσο το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί φιλοσοφία των επιχειρήσεων της φιλοξενίας και του τουρισμού στην Κύπρο και αν είναι αποτελεσματική η εφαρμογή του. Για να μελετηθεί αυτό το φαινόμενο, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο και δόθηκε σε τέσσερις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού, στην περιοχή αυτή και αναλύθηκαν τα δεδομένα που προέκυψαν.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για την εξέταση του βαθμού χρήσης της πρακτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ στα πλαίσια ενός οργανισμού. Για την δημιουργία του αναλύθηκαν οι πτυχές του εσωτερικού μάρκετινγκ και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν.

Εξ' αρχής, το δείγμα περιορίστηκε στην περιοχή της Λεμεσού γιατί υπήρχαν οικονομικοί περιορισμοί, όπως μεταφορά στις άλλες πόλεις. Ωστόσο χρονικοί περιορισμοί, όπως προθεσμία για την παράδοση της διατριβής και άλλοι οικονομικοί περιορισμοί, όπως κόστος εκτύπωσης ερωτηματολογίων. Αυτά παρεμπόδισαν την διεξαγωγή της έρευνας σε περισσότερα ξενοδοχεία.

Αρχικός στόχος της έρευνας ήταν να εξεταστεί το επίπεδο εφαρμογής της πρακτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ, αλλά και συσχέτιση με τις συνέπειες της εφαρμογής του (όπως εναλλαγή προσωπικού, απόδοση οργανισμού σε σχέση με κερδοφορία και μερίδιο αγοράς) σε δύο πεντάστερα ξενοδοχεία της Λεμεσού. Τα ξενοδοχεία στα οποία απευθύνθηκα θεώρησαν τις πληροφορίες αυτές ως ευαίσθητες και αρνήθηκαν να τις χορηγήσουν για μελέτη, ενώ έθεσαν περιορισμούς στα άτομα που μπορούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα να επηρεαστεί το δείγμα και να μην γίνει συσχέτιση με τις συνέπειες της εφαρμογής της πρακτικής, αλλά να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο αξιοποιείται η πρακτική του εσωτερικού μάρκετινγκ.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε το υπόβαθρο της έρευνας και το περίγραμμα της παρούσας διατριβής, το οποίο κατέληξε στον ορισμό των συγκεκριμένων ερωτημάτων που εξετάζονται. Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία κατευθύνθηκε από τα ερωτήματα που ορίστηκαν. Γίνεται μία παρουσίαση των διάφορων θεωριών οι οποίες σχετίζονται με τα ερωτήματα της έρευνας.

Υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία σχετικά με το εσωτερικό μάρκετινγκ (το οποίο στο εξής θα αναφέρεται ως EM για συντομογραφία), λόγω της πολυδιάστατης φύσης της πρακτικής αυτής. Έχουν επιλεγεί κάποιες θεωρίες, οι οποίες απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Για το πρώτο ερώτημα που αφορά την σημασία της πρακτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ, καταλληλότερο είναι να γνωρίσουμε αρχικά την έννοια του. Για το δεύτερο ερώτημα επιλέχθηκαν οι θεωρίες με βάση το να καθοδηγούν στον καθορισμό των πτυχών του εσωτερικού μάρκετινγκ και των παραγόντων που επηρεάζουν κάθε πτυχή, προκειμένου να αναπτυχθεί η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου, που θα εξετάζει το επίπεδο εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ.

2.1 Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ αποτελεί βασικό συστατικό της ομαλής λειτουργίας μίας επιχείρησης, (Kotler, 1997). Ο Kotler (1997) αναφέρει ωστόσο, τον όρο ολοκληρωμένο μάρκετινγκ (Integrated Marketing), ο οποίος προτρέπει, ανάμεσα σε άλλα, στη συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης ανεξαιρέτως, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές όλες οι λειτουργίες του μάρκετινγκ, για την ικανοποίηση του πελάτη.

Επιπρόσθετα, ο Kotler (1997) αναφέρει τα δύο επίπεδα κάτω από τα οποία, το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ εφαρμόζεται. Αφενός, στο επίπεδο των λειτουργιών της έρευνας και της ανάπτυξης, που γίνονται από το τμήμα του μάρκετινγκ, όπως οι πωλήσεις και η

έρευνα αγοράς και αφετέρου στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας αυτής, από τους υπόλοιπους εργαζομένους του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, πέραν του εξωτερικού μάρκετινγκ (external marketing), δηλαδή της έρευνας και της ανάπτυξης, με προσανατολισμό τους πελάτες, άτομα που δεν ανήκουν στον οργανισμό, θα πρέπει να εντάσσει και να εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing), εφαρμόζοντας ανάλογες τακτικές, για τα άτομα που αποτελούν τον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, το EM ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση και την υποκίνηση των σωστών ατόμων, προκειμένου να εξυπηρετηθούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα, οι ανάγκες των πελατών μίας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, το EM αφορά την προσέλκυση, την κατάρτιση και την υποκίνηση των κατάλληλων ατόμων, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και τους εσωτερικούς, δηλαδή τους εργαζόμενους.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού, το EM θα πρέπει να προηγείται του εξωτερικού μάρκετινγκ, για να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ. Δηλαδή, η μεταφορά της ικανοποίησης, θα είναι αποτελεσματικότερη, αν μεταφερθεί από τον εσωτερικό πελάτη, δηλαδή τον υπάλληλο, στον εξωτερικό πελάτη μίας επιχείρησης. Ο Kotler (1997) αναφέρει σχετικά ότι σημαντική προϋπόθεση για την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Το φαινόμενο αυτό αφορά επιχειρήσεις, τόσο του δευτερογενούς τομέα, όσο και του τριτογενούς. Όμως, είναι πολύ πιο έντονα τα αποτελέσματα της έλλειψης των λειτουργιών του EM, στον τομέα των υπηρεσιών. Οι Frost και Kumar (2000) υποστήριξαν ότι, στα πλαίσια του ανταγωνισμού αναδεικνύεται η ανάγκη κατανόησης και εφαρμογής του προγράμματος του EM, αφού η εσωτερική αγορά είναι σημαντική για όλες τις βιομηχανίες και το φαινόμενο αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στον κλάδο των υπηρεσιών. «Αυτό το γεγονός οφείλεται στη φύση των επιχειρήσεων υπηρεσιών, οι οποίες ασχολούνται με άυλες δραστηριότητες εξατομικευμένες στις απαιτήσεις του κάθε μεμονωμένου πελάτη» (Pine και Gilmore 1999, σελ.8).

Ο Ανδριώτης (2007) αναφέρει ότι οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα προϊόντα, βάσει κάποιων χαρακτηριστικών. Σε αυτά ανήκουν η άυλη μορφή τους, η έλλειψη ιδιοκτησίας, δυνατότητας μεταπώλησης, εξαγωγής και επίδειξής τους πριν την αγορά τους, η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωσή τους, η αδυναμία αποθήκευσης και μεταφοράς τους, η άμεση συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή τους και τέλος η άμεση επαφή εργαζομένου και πελάτη, προκειμένου να παραχθεί η υπηρεσία. Στον τριτογενή τομέα λοιπόν, ο υπάλληλος έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, που εξυπηρετεί και διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ικανοποίησή του. Εκδηλώνεται εκεί, 'η στιγμή της αλήθειας', την ώρα της επαφής, όπου ο υπάλληλος ουσιαστικά, εκπροσωπεί την επιχείρηση.

Στον τομέα των υπηρεσιών κατατάσσεται και η βιομηχανία της φιλοξενίας, στην οποία θα βασιστεί η παρούσα διατριβή για την εξέταση του ρόλου που διαδραματίζει το EM στους οργανισμούς. Στις επόμενες ενότητες αναλύεται η σημασία της εφαρμογής του EM.

2.2 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλη σύγχυση σχετικά με την έννοια του EM, άρα και σχετικά με τις διαστάσεις της εφαρμογής του, με τα χαρακτηριστικά του προγράμματός του και με αυτόν που είναι υπεύθυνος για να το εφαρμόσει. Το EM έχει εξελιχθεί, στην προσπάθεια να αναμορφωθεί και αναζωπυρωθεί η εταιρική αποτελεσματικότητα, αλλά και να βελτιωθούν τα επίπεδα ποιότητας, που προσφέρονται στις επιχειρήσεις. Οι Rafiq κ. συν (2003) αναφέρουν τις τρεις φάσεις, που έχει περάσει η έννοια αυτή, έως ότου αποκτήσει το σημερινό πλαίσιο, που καλύπτει. Στο παράρτημα 1 γίνεται η ιστορική αναδρομή των δύο πρώτων φάσεων της έννοιας του EM.

Τρίτη Φάση: διευρύνοντας την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ/ εφαρμογή της στρατηγικής και της διοίκησης αλλαγής

Η έννοια του EM, διένυσε και τρίτη φάση περιόδου η οποία της προσέδωσε τη σημερινή της μορφή, σύμφωνα με την οποία πολλοί την αναγνώριζαν ως το όχημα για

υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Ξεκίνησε από τον Winter (1985), ο οποίος αναγνώρισε τον ρόλο που διαδραματίζει το EM σαν τεχνική διοίκηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Προσέδωσε έμφαση στον ρόλο του EM αναφέροντας ότι σχετίζεται με «τον προσανατολισμό, την κατάρτιση και την παρακίνηση των υπαλλήλων, βάσει των στόχων του οργανισμού και αποτελεί τη διαδικασία, η οποία οδηγεί το προσωπικό να κατανοήσει και να αναγνωρίσει την αξία του προγράμματος και τη θέση του σε αυτό».

Αυτή η έμφαση, τοποθέτησε το EM ως τον μηχανισμό υλοποίησης της στρατηγικής και ενισχύθηκε από την πεποίθηση ότι έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως εργαλείο ολοκλήρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο George (1990), ισχυρίζεται ότι το EM αποτελεί τη φιλοσοφία, η οποία αναφέρεται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και είναι η διαδικασία που αναπτύσσεται για την ολοκλήρωση των διάφορων λειτουργιών στο πλαίσιο της διοίκησης. Οι Glassman και McAfee (1992) υποστήριξαν αυτή την άποψη επικεντρωμένοι στο ρόλο που κατέχει το EM στα πλαίσια του ολοκληρωμένου μάρκετινγκ και των λειτουργιών που γίνονται από το προσωπικό και αποτελούν πηγή της λειτουργίας του μάρκετινγκ.

Το EM ξεκίνησε σαν μηχανισμός υλοποίησης της στρατηγικής με την εφαρμογή του στον τομέα των υπηρεσιών, προτού χρησιμοποιηθεί σε κάθε στρατηγικό πλάνο μάρκετινγκ. Ο Flipo (1986) υποστήριξε την ανάγκη να ξεπεραστούν οι εσωτερικές συγκρούσεις στις λειτουργίες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά του, αλλά και να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία. Αυτές οι προεκτάσεις δηλώνουν ότι το EM οδηγεί σε καλύτερη υλοποίηση στρατηγικής, ανεξάρτητα από το αν είναι εσωτερική ή εξωτερική. Συντελεί επίσης, όπως υποστηρίζει ο Martin (1992), στην ομαδοποίηση των τμημάτων με σκοπό την εξάλειψη της τριβής των εσωτερικών λειτουργιών και σύμφωνα με τους Darling και Taylor (1989), της αντίστασης, που παρουσιάζεται στην αλλαγή.

Αυτή η έννοια του EM καθιστά διαφορετικό τον σκοπό του, αναπτύσσοντας μία αρκετά ευρύτερη έννοια από την παρακίνηση με προσανατολισμό τις ανάγκες του πελάτη. Ο

Gummesson (1987) υποστηρίζει ότι δεν είναι οι ειδικοί του τμήματος μάρκετινγκ το πιο σημαντικό ανθρώπινο δυναμικό, αλλά οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής. Ο George (1990) αναφέρει ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι ικανότητες και η εκτίμηση της εξυπηρέτησης αυτών των υπαλλήλων, είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό της αντίληψης του πελάτη για τον οργανισμό και συνεπώς απέδωσε στους υπαλλήλους αυτούς τον όρο 'μερικός μαρκετίστας' (part-time marketer). Οι George (1990) και Grönroos (1990) αναφέρονται στο EM ως το μηχανισμό ανάπτυξης και διατήρησης των μερικών μαρκετιστών ως εργαζόμενοι προσανατολισμένοι στον πελάτη και στην βέλτιστη παροχή υπηρεσιών.

Χρησιμοποιείται και για εργαζόμενους, που δεν βρίσκονται στην πρώτη γραμμή. Οι Rafiq και Ahmed (1993) όρισαν το EM ως «την προγραμματισμένη προσπάθεια με στόχο την εξάλειψη της αντίστασης σε μία αλλαγή και τον προσανατολισμό, την παρακίνηση και την ολοκλήρωση των υπαλλήλων, προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η ολοκλήρωση της εταιρίας και των λειτουργικών στρατηγικών». Με βάση αυτόν τον ορισμό, κάθε αλλαγή της στρατηγικής απαιτεί μια προσπάθεια του EM για εφαρμογή ώστε να ξεπεραστεί η αδράνεια της επιχείρησης και να παρακινηθούν οι υπάλληλοι, προκειμένου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά και αυτό να εφαρμόζεται σε κάθε λειτουργία. Πλέον, σταματάει να αναφέρεται ο εργαζόμενος σαν πελάτης, αλλά αναγνωρίζεται ο ρόλος του και θέτεται σαν στόχος η ικανοποίησή του.

Οι Rafiq και Ahmed (2000) προσδιορίζουν τα πέντε στοιχεία, που εκπονούνται για τον ορισμό του EM, τα οποία αποτελούν τις πτυχές του προγράμματος αυτού. Αυτά είναι:

1. Η παρακίνηση και η ικανοποίηση των υπαλλήλων.
2. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίησή του.
3. Ο εσωτερικός συντονισμός των λειτουργιών και η ολοκλήρωσή τους.
4. Η προσέγγιση των παραπάνω στα πλαίσια του μάρκετινγκ, δηλαδή με βάση την φιλοσοφία του.

5. Η εφαρμογή της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών.

Συνεπώς, αναπτύσσουν τον ορισμό του ΕΜ ως «την προγραμματισμένη προσπάθεια, που χρησιμοποιεί τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, με στόχο την εξάλειψη της αντίστασης σε μία αλλαγή και τον προσανατολισμό, την παρακίνηση και την ολοκλήρωση των υπαλλήλων, προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η ολοκλήρωση της εταιρίας και των λειτουργικών στρατηγικών, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη» (Rafiq & Ahmed 2000, σελ. 6-7) .

Τα πέντε αυτά στοιχεία ωστόσο, αποτελούν τις πτυχές του προγράμματος του ΕΜ (παράρτημα 2) και αναλύονται μέσα από τους στόχους, τις περιπτώσεις, τις διαστάσεις και τις προϋποθέσεις εφαρμογής, αλλά και τις συνέπειες του ΕΜ.

2.3 Περιεχόμενο πλάνου εσωτερικού μάρκετινγκ

Ο Gummesson (1987) στο άρθρο του για την Ericsson υποστηρίζει ότι στον κλάδο των υπηρεσιών, όπου υπάρχει ευρεία και έντονη επαφή με τον πελάτη, θα πρέπει οι δράσεις των υπαλλήλων να είναι προσαρμοσμένες πολύ καλά στους στόχους, στην αποστολή, στην στρατηγική και στα συστήματα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Grönroos (1994), στον κλάδο των υπηρεσιών, μπορεί να εφαρμοστεί μια τακτική, η οποία να προσδώσει στον οργανισμό που την χρησιμοποιεί, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναφερόμενος στην διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ). Σε αυτό το είδος διοίκησης, επικρατεί η χρησιμότητα, την οποία λαμβάνουν οι πελάτες, που καταναλώνουν την υπηρεσία, αφού η διοίκηση αυτή δημιουργεί την δυνατότητα διαχείρισης όλων των στοιχείων των υπηρεσιών.

Ξεκινώντας λοιπόν από το τελευταίο στοιχείο του ΕΜ, την ολοκλήρωση της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών, εντοπίζεται η χρήση των εργαλείων της ΔΟΠ στα πλαίσια του προγράμματος του ΕΜ. Η ολιστική αυτή διοίκηση, προϋποθέτει ότι το μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται στην εξωτερική αγορά, θα πρέπει να χρησιμοποιείται και

στην εσωτερική. Στα πλαίσια του εξωτερικού μάρκετινγκ, διαδραματίζονται κάποιες ενέργειες, βάσει ενός πλάνου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, έτσι θα πρέπει να γίνεται και στο EM, εφαρμόζοντας τις ίδιες τακτικές, απευθυνόμενες στα άτομα, που αποτελούν τον οργανισμό. Οι ενέργειες αυτές έχουν τις ίδιες ρίζες, αλλά διαφέρουν, αφού μορφοποιούνται ανάλογα με τους στόχους, που θέτονται. Ο Collins (1991), αναφέρει ότι το EM σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, που διαδραματίζονται στο εσωτερικό ενός οργανισμού, αλλά κυρίως με την διαχείριση του ανθρώπινου πόρου.

2.4 Στόχοι εσωτερικού μάρκετινγκ

Αυτό λοιπόν αποτελεί και το πρώτο στάδιο του πλάνου. Κάθε τουριστική επιχείρηση αποσκοπεί στην εξασφάλιση κέρδους καλύπτοντας έτσι την πτυχή του EM της ολοκλήρωσης της εταιρίας και τον συντονισμό των στρατηγικών λειτουργιών. Απαιτείται να θέσει λοιπόν, κάποιους στόχους οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επίτευξη του σκοπού της που την οδηγεί να εξασφαλίσει τον εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση της εφαρμογής. Το EM εξετάζει τους στόχους, που θα πρέπει να προσδιοριστούν από την επιχείρηση και αφορούν τους εσωτερικούς της πελάτες.

Για να επιτευχθεί αυτός ο γενικός στόχος, αναπτύσσεται η πρώτη πτυχή από το EM, η οποία αφορά την παρακίνηση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Τα άτομα θα πρέπει να παρακινούνται και να ικανοποιούνται για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους. Η Χατζηπαντελή (1999) αναφέρει πως τα κίνητρα μπορούν να κατευθύνουν την συμπεριφορά και να οδηγούν σε δράσεις. Η ίδια αναφέρει ότι οι ανταμοιβές αποτελούν το αντάλλαγμα της επιχείρησης στα μέλη της για την συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν. Ο Γούναρης (2012) αναφέρει σαν βασικό στόχο της επιχείρησης, να τοποθετήσει τους υπαλλήλους σε θέση όπου θα είναι ικανοί να προσδώσουν στον πελάτη ικανοποίηση. Οι Λαλούμης και Κατσώνη (2010) θέτουν ως αντικειμενικούς σκοπούς της ΔΟΠ τη διαχρονική πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999), κάποιιοι στόχοι που προκύπτουν, από το πρώτο στοιχείο του EM συνάδουν με αυτούς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και αφορούν τα μέσα για την πραγματοποίηση της εξειδίκευσης και της πραγμάτωσης των αξιών κάθε εταιρίας. Αυτοί είναι η πρόσληψη, αλλά και η διατήρηση του καλύτερου προσωπικού, οι οποίοι θα αποδίδουν με την καλύτερη δυνατή εργασία με την εφαρμογή της φιλοσοφίας και των πρακτικών του EM στην εσωτερική αγορά, δηλαδή στους εργαζόμενους. Αυτό θα επιτυγχάνεται με την διεξαγωγή έρευνας εσωτερικής αγοράς, καθώς και κατακερματισμό της. Δηλαδή για την προσέλκυση των ατόμων με τις βέλτιστες αποδόσεις, απαιτείται να εντοπισθούν αυτοί με τα περισσότερα προσόντα, αλλά και με στοιχεία που θα αποδεικνύουν ότι κατέχουν τις καλύτερες ικανότητες εξυπηρέτησης των πελατών.

Η τέταρτη πτυχή του EM αφορά την προσέγγιση με βάση την φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Ο Γούναρης (2012) τονίζει ότι απαιτείται η εφαρμογή όλων των άλλων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, όπως της διαφήμισης, της επικοινωνίας, στοχεύοντας έτσι, στην προσέλκυση των κατάλληλων εργαζομένων. Απαιτείται επίσης, προσδιορισμός του εσωτερικού προϊόντος, από μία θέση εργασίας και από το εργασιακό περιβάλλον, τα οποία θα συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων, με στόχο τη θετική ανταπόκρισή τους στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Ο Pfau κ.συν (1991) υποστηρίζουν ότι η προσεκτική επικοινωνία μεταξύ προμηθευτή και πελάτη είναι αυτό που οδηγεί τον προμηθευτή να γνωρίσει τι επιθυμεί ο πελάτης και ότι συχνά σημειώνεται διαφορά μεταξύ της επιθυμίας του εσωτερικού πελάτη και του προϊόντος που το προσφέρει ο εσωτερικός προμηθευτής. Έτσι, στον τομέα των υπηρεσιών, άρα και της βιομηχανίας φιλοξενίας που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη, απαιτείται απόκτηση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και αυτό συνεπάγεται με ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Συνεπώς, απαιτείται η ανάπτυξη ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος και εταιρικού κλίματος, που θα ικανοποιεί τους εργαζόμενους. Η ικανοποίησή τους τίθεται να λειτουργήσει ως μέτρο καταμέτρησης της απόδοσής τους. Απαιτείται ωστόσο, η ανάπτυξη της ομαδικότητας και εξάλειψη των συγκρούσεων στα πλαίσια του οργανισμού.

Η παρακίνηση των εργαζομένων και η ικανοποίησή τους λοιπόν, είναι αποδοτική όταν στηρίζεται στη δεύτερη πτυχή του EM, αυτής του προσανατολισμού στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Επομένως, προκύπτει ότι ο εσωτερικός πελάτης είναι πρωταρχικής σημασίας και η ικανοποίηση του εξασφαλίζει την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται και στις επιχειρήσεις του τομέα της φιλοξενίας, όπου η επαναλαμβανόμενη πελατεία είναι μεγάλης σημασίας. Η μακροχρόνια επιβίωση μίας τουριστικής μονάδας εξαρτάται από τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει αποτελεσματικά τους πελάτες της. Στο EM το παραπάνω φαινόμενο, ερμηνεύεται με την μεταλλαγή (turnover) των εργαζομένων, σε περίπτωση που είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, ή την υψηλή απόδοση και αφοσίωσή τους στον οργανισμό, αν είναι ικανοποιημένοι.

2.5 Περιπτώσεις εφαρμογής εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ

Με βάση τους παραπάνω στόχους, προσδιορίζονται τριών ειδών περιπτώσεις που καθιστούν την εφαρμογή του EM σε έναν οργανισμό απαραίτητη (Γούναρης, 2012). Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το EM αποδίδει όταν ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη εκπονείται με τον εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών του οργανισμού, δηλαδή την τρίτη πτυχή του προγράμματος του EM.

1. Πρώτη περίπτωση εμφανίζεται η προσπάθεια που καταβάλλεται από τον οργανισμό για τον καθορισμό μίας φιλοσοφίας, δηλαδή μίας πελατοκεντρικής κουλτούρας. Η Κυμηνά σε άρθρο της αναφέρει ότι «Η εταιρική κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, δρουν και αισθάνονται οι εργαζόμενοι» (Κυμηνά 2010, σελ.1). Συνεπώς, απαιτείται ο καθορισμός μίας κουλτούρας από την διοίκηση η οποία να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως την κυρίαρχη αξία. Το EM μπορεί να λειτουργήσει σαν εργαλείο μεταβίβασης αυτής της κουλτούρας από την διοίκηση στον εργαζόμενο, αφού

συντελεί στην κατανόηση και στην αφομοίωση της στρατηγικής που ακολουθεί ένας οργανισμός στα πλαίσια της λειτουργίας του. Αποτέλεσμα της ανάπτυξης μίας τέτοιας κουλτούρας είναι ο εργαζόμενος να αποκομίσει τα μηνύματα τα οποία προάγουν την ιδιαίτερη σημασία της ικανοποίησης του πελάτη και έτσι να αναπτύξει τις ικανότητες που απαιτούνται για τον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων τη ‘στιγμή της αλήθειας’.

Η τέταρτη πτυχή, που αφορά την προσέγγιση των άλλων πτυχών με τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, επηρεάζει τον εσωτερικού συντονισμού και την ολοκλήρωση. Οι συγγραφείς Michaels κ. συν. (2001), υποστηρίζουν ότι απαιτείται η δημιουργία μίας κουλτούρας ταλέντων. Προστίθεται λοιπόν στη διαμόρφωση της κουλτούρας η προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων. Το EM καλύπτει και αυτό το σημείο, αφού στοχεύει να προσελκύει τους ικανότερους δυνατόν εργαζομένους, προσδιορίζοντας τα περισσότερα προσόντα και τις καλύτερες ικανότητες εξυπηρέτησης, ώστε να επανδρώσουν τις κατάλληλες θέσεις.

2. Η δεύτερη περίπτωση εφαρμογής του EM, προκύπτει από τη δεύτερη πτυχή και αποτελεί τη διαδικασία διατήρησης και εδραίωσης της πελακοκεντρικής κουλτούρας, αφού έχουν προσληφθεί οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι. Για την επίτευξη αυτού του φαινομένου απαιτούνται συνεχείς προσπάθειες βασισμένες στη θεωρία ότι η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων, αλλά και η διατήρησή τους, μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Το EM επιτρέπει την εδραίωση αυτή μέσω της λήψης των πληροφοριών που επιβάλλει στους εργαζομένους από τη διοίκηση βάσει του προγράμματός του και αφορούν την πελατοκεντρική κουλτούρα. Καθορίζει την ανάγκη που υπάρχει, να πληροφορηθούν οι εργαζόμενοι για κάθε νέα στρατηγική, τακτική ή διαφήμιση και να την κατανοήσουν, καθώς και να την αφομοιώσουν, προτού αυτή λειτουργήσει ή προωθηθεί στον πελάτη, εξασφαλίζοντας μέσω αυτής της διαδικασίας την υποστήριξή τους.

3. Τρίτη και τελευταία περίπτωση, που εφαρμόζεται το EM, παρουσιάζεται με την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, ώστε να αποδώσουν. Πιο αναλυτικά τα νέα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ενός οργανισμού, να υποστηρίζονται από τους εργαζόμενους με το να προωθούνται σε δυνητικούς πελάτες, έτσι ώστε αυτά τα προϊόντα ή αυτές οι υπηρεσίες να καταναλώνονται στον ίδιο βαθμό ή και σε μεγαλύτερο από αυτόν που θεώρησε η επιχείρηση ότι θα έχουν απήχηση στην αγορά κατά τον σχεδιασμό τους. Το EM συμβάλλει και σε αυτό, αφού υποχρεώνει τον οργανισμό να επιμορφώσει το προσωπικό σχετικά με το προϊόν και την υπηρεσία που προσφέρει, αλλά και συντελεί με τακτικές στην αποδοχή των νέων αγαθών και καθηκόντων από το προσωπικό εφαρμόζοντας την πτυχή της προσέγγισης με βάση το μάρκετινγκ και συνδυάζοντας την με την πέμπτη, της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών.

Σύμφωνα με τον Γούναρη (2012) σε αυτό το στάδιο απαιτείται η ιστορική ανάλυση της εσωτερικής αγοράς, το παρόν και το μέλλον της. Εδώ απαιτείται να καταγραφούν οι δυνατότητες, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν και αφορούν το προσωπικό. Περιλαμβάνεται ανάλυση των τεχνικών και των διαδικασιών, αν και εφόσον υπάρχουν, που διαβεβαιώνουν ότι το προσωπικό είναι ικανό και πρόθυμο να παρέχει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών. Επίσης, κατά πόσο ανήκει σε αυτό το είδος το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση.

Συμπληρώνονται όμως οι περιπτώσεις με την ολοκλήρωση της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών. Αυτή η πτυχή του EM εξετάζει αν στηρίζονται από το προσωπικό πέραν του τμήματος μάρκετινγκ, διαδικασίες μάρκετινγκ και αν αυτό γίνεται από όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται, στην ιεραρχία του οργανισμού. Περιλαμβάνει, ωστόσο, κατά πόσο το προσωπικό γνωρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, κατά πόσο

γνωρίζει τους τρόπους προώθησης και τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να διεξαχθούν στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών.

2.6 Διαστάσεις εφαρμογής εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ

Ο Γούναρης (2012) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ, στο εσωτερικό του οργανισμού. Η μία σχετίζεται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων στάσεων και η άλλη με τη διοίκηση της επικοινωνίας.

A) Ανάπτυξη των στάσεων

Η διάσταση που περιλαμβάνει την ανάπτυξη των στάσεων αντλείται από τη δεύτερη πτυχή και αναφέρεται στη διαμόρφωση μίας αντίληψης που θα συνδυάζει κάθε υπηρεσία και κάθε εργαζόμενο με προμηθευτή, αλλά και με πελάτη. Δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος είναι εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης, αλλά και προμηθευτής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στον εξωτερικό πελάτη. Μέσω αυτής της στάσης εξασφαλίζεται η παρακίνηση των εργαζομένων με προσανατολισμό την ικανοποίηση των πελατών, άρα εντοπίζεται και το πρώτο στοιχείο του EM. Με βάση τη στάση αυτή, απαιτείται να διαμορφωθεί και μία πελατοκεντρική κουλτούρα στα πλαίσια του οργανισμού την οποία θα ασπάζονται όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαιρέτως τμήματος και θέσης. Βασίζεται δηλαδή στην τέταρτη πτυχή του EM.

Για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική υιοθέτηση αυτής της κουλτούρας, αναγκαία καθορίζεται η παρακίνηση του προσωπικού. Τα διάφορα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για τη μετάδοση της κουλτούρας αυτής απαιτείται να είναι επιλεγμένα ανάλογα και να παρακινούν την ανάπτυξη στάσεων θετικών απέναντι στην κουλτούρα, προκειμένου να εδραιωθεί και συνεπώς να επιτραπεί η δυνατότητα εφαρμογής του EM, καλύπτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την πρώτη και την τρίτη πτυχή του προγράμματος του EM.

B) Διοίκηση επικοινωνίας

Ο Collins (1991), υποστηρίζει ότι το EM σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες που διαδραματίζονται στο εσωτερικό του οργανισμού και με τη ΔΑΠ. Το EM προσπαθεί να διασφαλίσει τη συνεργασία και την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού με τρόπο, ο οποίος θα είναι συμβατός με τη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός, άρα και με τους στόχους του.

Προκειμένου λοιπόν, να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται ύπαρξη συνεχούς επικοινωνίας και πληροφόρησης του προσωπικού σχετικά με ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον της εταιρίας, εσωτερικό και εξωτερικό. Έτσι θα επιτευχθεί ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Τα ζητήματα που αναζητούν πληροφόρηση του προσωπικού για την εφαρμογή του EM αφορούν τακτικές και πρακτικές, διαφημίσεις και ενημέρωση για κάθε νέο προϊόν, ή υπηρεσία, βάσει των χαρακτηριστικών που έχει. Περιλαμβάνουν ωστόσο επικοινωνία μεταξύ των μελών του εσωτερικού του οργανισμού, για να υπάρξει η απαιτούμενη συνεργασία μεταξύ του.

2.7 Πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ

Οι Piercy και Morgan (1991) προσδιόρισαν το πρόγραμμα του EM. Αφορά τις ενέργειες οι οποίες πρέπει να αναπτυχθούν στα πλαίσια του οργανισμού, προκειμένου η πρακτική του EM να είναι αποδοτική για την επιχείρηση που την χρησιμοποιεί.

Προκειμένου να ικανοποιηθεί η τέταρτη πτυχή του EM, της προσέγγισης με βάση την φιλοσοφία του μάρκετινγκ, αρχικά απαιτείται να αναπτυχθεί το προϊόν του EM, δηλαδή το πλάνο του μάρκετινγκ ή η στρατηγική, την οποία θα ακολουθήσει ο τουριστικός οργανισμός. Για αυτήν την ανάπτυξη ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι προσδιοριστικοί παράγοντες, οι διαστάσεις εφαρμογής του. Βάσει αυτών των διαστάσεων, που υπάρχουν στην κουλτούρα και στο περιβάλλον του οργανισμού, διαμορφώνονται τα χαρακτηριστικά του πλάνου. Μέρος του προϊόντος προσδιορίζεται από τις συνθήκες, που επικρατούν σε ατομικό επίπεδο. Με τον όρο

ατομικό, επισημαίνεται ο ατομικός ρόλος του κάθε ατόμου στη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και η περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας που αναπτύσσεται στον οργανισμό. Αυτές οι διαστάσεις λοιπόν, επηρεάζουν την υλοποίηση της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Γούναρη (2012), το EM στοχεύει στην προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων, για τις κατάλληλες θέσεις, αλλά και η διατήρηση αυτών, προσδιορίζοντας τον τρόπο ικανοποίησης της πρώτης πτυχής του EM. Για να γίνει αυτό με επιτυχία προϋποθέτει να προσδιοριστούν οι σωστές και ελκυστικές προδιαγραφές της κάθε θέσης εργασίας και να ακολουθηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες και κριτήρια για την πρόσληψη των εργαζομένων. Να προσδιοριστούν πλάνα εξέλιξης για τους εργαζομένους, ανάλογα με την θέση και τα προσόντα τους, ώστε να γνωρίζουν τις προοπτικές τους. Προσδίδει έμφαση και στην ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων αμοιβών, για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεσματικά.

Σε αυτό το στάδιο του προγράμματος του EM αναπτύσσεται η τιμή. Δηλαδή αυτό που ζητά ο οργανισμός από τους υπαλλήλους, τους εσωτερικούς πελάτες, να 'πληρώσουν', προκειμένου να καταναλώσουν το προϊόν που θα καταναλώνουν. Στην εξωτερική αγορά ο οργανισμός προμηθεύει τον πελάτη με ένα προϊόν ή υπηρεσία και λαμβάνει ως αντίτιμο χρήματα. Πιο συγκεκριμένα η τιμή είναι η εργασία των υπαλλήλων και λαμβάνουν σαν αντίτιμο το μισθό τους. Έτσι αναπτύσσονται οι εναλλακτικές ευκαιρίες οι οποίες αφορούν την εργασία έναντι του μισθού, στην εσωτερική όμως τώρα, αγορά. Για να αναλυθούν αυτές οι ευκαιρίες, πρέπει να γίνει αντιληπτή η κατάσταση, στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι και η έλλειψη αυτοελέγχου που πιθανόν να αισθάνονται. Για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες απαιτείται σωστή διαχείριση της ψυχολογικής προσαρμογής, που θα πρέπει να τους προσφέρεται από τον οργανισμό. Αυτή θα οδηγήσει στην δέσμευση των εργαζομένων και απαιτείται για την αλλαγή της στρατηγικής.

Ο Γούναρης (2012) αναφέρει ότι σε αυτό το στάδιο απαιτείται η εκπαίδευση των εργαζομένων στην πελατοκεντρική κουλτούρα του οργανισμού, προκειμένου να αναπτύξουν στάση, αντιλήψεις και αξίες, βάσει αυτής. Πιο συγκεκριμένα, να γνωρίσουν οι υπάλληλοι

μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία, τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οδηγώντας έτσι την επιχείρηση να αναπτύξει τη σωστή στρατηγική.

Το στάδιο της επικοινωνίας περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών μέσω έρευνας σχετικά με τις ανάγκες για τον προσδιορισμό του εσωτερικού προϊόντος και την υποστήριξη των εσωτερικών πελατών σε αυτή. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν σε αυτό το στάδιο τα άτομα 'κλειδιά' για την διεξαγωγή της έρευνας, η δέσμευση όλων των υπαλλήλων για να είναι αποτελεσματική έρευνα και η διατήρηση ημερολογίου ώστε μην παραμελούνται πληροφορίες. Για να είναι επιτυχημένη η επικοινωνία, χρειάζεται να πεισθούν οι υπάλληλοι, να επηρεαστεί η εικόνα τους ως προς την έρευνα και να επιλεγθούν τα σωστά κριτήρια.

Ο Γούναρης (2012) προσθέτει ότι μετά την εκπαίδευση πρέπει να συνεχίσει να υπάρχει έλεγχος του περιεχομένου που διδάχτηκαν σε όλες τις πτυχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προκειμένου να προσδιοριστεί αν ενσωματώνονται στις πρακτικές και να γίνεται αξιολόγηση. Έτσι καλύπτεται το στοιχείο του εσωτερικού συντονισμού και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών του οργανισμού που αναπτύσσει το ΕΜ. Επομένως η στήριξη των εργαζομένων και ο έλεγχος, θα πρέπει να ασκείται συστηματικά για να αποβούν πιο χρήσιμα τα οφέλη της εκπαίδευσης και για να είναι μόνιμα. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται συντονισμός των λειτουργιών της επιχείρησης συστηματικά. Επίσης, ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών, διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ τους, δηλαδή από και προς τους υφιστάμενους στους προϊσταμένους, για να διαπιστώνονται τυχόν προβλήματα, αλλά και ιδέες. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται καλλιέργεια ενός κλίματος και μίας οργανωτικής δομής, που να ενθαρρύνει και να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων, της διεύθυνσης και της ιεραρχικής βαθμίδας της επιχείρησης, μεμονωμένα, αλλά και μαζικά, αφού στο πλαίσιο ενός προγράμματος ΕΜ εμφανίζεται η ανάγκη για περισσότερη και συστηματικότερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η οποία διευκολύνεται, χρησιμοποιώντας εναλλακτικά μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Στο επίπεδο της διανομής, χρήζει η καταγραφή του πλάνου και οι παρουσιάσεις της στρατηγικής, στους άμεσα ενδιαφερόμενους. Απαιτείται εδώ να υπάρξει στήριξη από τους εργαζόμενους, με τη συμμετοχή τους και ο οργανισμός να διαμορφώσει διάφορους κανόνες που πρέπει να ακολουθήσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η πολιτική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός θα πρέπει να είναι ανεπίσημη, δηλαδή στα πλαίσια της λειτουργίας του και όχι ευρέως διαδεδομένη να αναπτύξει κανάλια διανομής και επικοινωνίας, να υπάρξει κοινωνικοποίηση σαν αξία και αρχή και τέλος, να οδηγήσει όλη αυτή η δράση σε αντίδραση των υπαλλήλων και όχι σε αδράνεια.

2.8 Προϋποθέσεις εσωτερικού μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον Γούναρη (2012), έχουν διαμορφωθεί τρεις προϋποθέσεις που απαιτείται να προϋπάρχουν έτσι ώστε να ευδοκιμήσει η εφαρμογή του EM και να αποδώσει τα θεμιτά αποτελέσματα. Αυτές αντλούνται μέσα από τον εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών, δηλαδή το τρίτο στοιχείο του EM, σε σχέση με τα υπόλοιπα.

1. Πρώτον, απαιτείται να προσδιοριστεί η αντίληψη της επιχείρησης για το EM. Επιβάλλεται να υπάρχει αντιμετώπιση του προγράμματος του EM βασισμένη στην πλήρη στρατηγική της επιχείρησης και στους στόχους της. Δηλαδή να υπάρχει δέσμευση της ηγεσίας για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και επιστημονική γνώση, η οποία να χρησιμοποιεί το EM σαν εργαλείο και ανάμειξη όλων των εργαζομένων στα πλαίσια του προγράμματος του EM. Μόνο ένα τέτοιο έδαφος είναι πρόσφορο και αποτελεσματικό για την εφαρμογή του EM.
2. Δεύτερη προϋπόθεση δημιουργείται από την οργανωτική δομή του οργανισμού. Η ιεραρχία και οι θέσεις πρέπει να είναι διαμορφωμένες έτσι ώστε να διευκολύνουν την επικοινωνία και την πληροφόρηση του προσωπικού. Αυτό

σημαίνει ότι η οργανωτική δομή θα ακολουθεί τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και θα τους στηρίζει.

3. Η τρίτη και τελευταία προϋπόθεση σχετίζεται με τη στήριξη της διοίκησης της επιχείρησης στο πρόγραμμα που εφαρμόζεται. Η διοίκηση αποφασίζει για την στρατηγική και τις τακτικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, καθώς και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν. Συνεπώς αυτό την καθιστά υποχρεωμένη και υπεύθυνη να μεταδώσει τα στοιχεία αυτά στους υφιστάμενους εργαζομένους, αλλά και να κατορθώσει αυτά να στοιχίσει να ενστερνιστούν στα πλαίσια λειτουργίας της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι πρώτη η ανώτατη διοίκηση καλείται να γνωρίσει και να εφαρμόσει το EM και στην συνέχεια να το μεταδώσει στους υφισταμένους της, ώσπου να εντοπίσει ότι το EM αποτελεί φιλοσοφία του προσωπικού βάσης και ότι εφαρμόζεται από αυτό.

2.9 Συνέπειες εφαρμογής εσωτερικού μάρκετινγκ

Οι Barnes και Morris (2000) αναφέρουν ότι, με την ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών και του στοιχείου της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, ένας οργανισμός μπορεί να βρεθεί σε καλύτερη θέση παράδοσης της ποιότητας των υπηρεσιών που επιθυμεί και συνεπώς, να ικανοποιήσει τους εξωτερικούς πελάτες. Οι εργαζόμενοι δηλαδή παραμένουν το κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης στις «στιγμές της αλήθειας», υποστηρίζει ο Carlzon (1987), όταν το άτομο που παρέχει τις υπηρεσίες και ο πελάτης συναντηθούν.

Τίθεται τότε σύμφωνα με τον Γούναρη (2012) το ζήτημα του εσωτερικού οράματος, το οποίο κατέχει τα ίδια στοιχεία με αυτά του εξωτερικού. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τη στόχευση στα κατάλληλα τμήματα των εργαζομένων, την ανάπτυξη μίας αρχής υπηρεσιών βάσει των αναγκών των εργαζομένων και τον σχεδιασμό ενός συστήματος που θα παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη του εσωτερικού οράματος.

Προκύπτει λοιπόν ότι η υιοθέτηση του οράματος αυτού θα οδηγήσει τη διοίκηση του οργανισμού να αναδείξει την επίγνωση που κατέχει σχετικά με το γεγονός ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη της εξαρτάται από τους εργαζομένους της. Με την τοποθέτηση του οράματος στο εσωτερικό του οργανισμού αναπτύσσεται η έννοια της υπηρεσίας που προσφέρει.

Αυτό συνεπάγεται χαμηλό κύκλο ανακύκλωσης προσωπικού, χαμηλό κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξη κοινών στόχων και αξιών. Βασισμένοι σε αυτές τις συνέπειες μπορούμε να ελέγξουμε αν ικανοποιείται ο εσωτερικός συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της παρακίνησης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων καθώς και αν υπάρχει μία πελατοκεντρική κουλτούρα.

2.10 Διαστάσεις πτυχών EM

Με βάση τις παραπάνω αναφορές στο περιεχόμενο του πλάνου του EM προκύπτουν οι διαστάσεις που επηρεάζουν κάθε στοιχείο του. Συνοψίζοντας λοιπόν, την βιβλιογραφία και βασισμένη στην έρευνα του BeeHive Digital Concepts Cochin (2010), οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν για να αναγνωριστεί το επίπεδο εφαρμογής του EM, είναι οι εξής:

- 1. Η παρακίνηση και η ικανοποίηση των υπαλλήλων**, αντικατοπτρίζεται μέσα από την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, που προκύπτει όταν η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει ως εσωτερικούς πελάτες, αλλά και όταν τους προσφέρει κίνητρα για να αποδίδουν όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά στο προϊόν που τους προσφέρει, δηλαδή την εργασία τους.
- 2. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίησή του**, εντοπίζεται όταν η αντίληψη του παροχέα για το προϊόν που προσφέρει, αλλά και η αντίληψη του δέκτη συναντώνται. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχείο και όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών και τις ικανοποιούν, προσφέροντας ευχαρίστηση στον πελάτη.
- 3. Ο εσωτερικός συντονισμός των λειτουργιών και η ολοκλήρωσή τους**, επιτυγχάνεται όταν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ όλων των υπαλλήλων όλων των

τμημάτων των ξενοδοχείων, προκειμένου να γνωρίζει κάθε υπάλληλος τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε πελάτη, έτσι ώστε να πράττει άμεσα, ανάλογα με την περίπτωση. Επίσης απαιτείται να χρησιμοποιείται τεχνολογία, αφού τα ξενοδοχεία είναι πολύπλοκοι οργανισμοί με πολλαπλές υπηρεσίες και εξυπηρετούν πολλούς πελάτες, έτσι ώστε να μειωθούν τα κόστη, να αυξηθεί η παραγωγή και να αναπτυχθούν πρότυπα που θα αφορούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρονται. Ακόμη, η ατμόσφαιρα και οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου επηρεάζουν την ολοκλήρωση των λειτουργιών της εταιρίας, δημιουργώντας ένα φιλικό κλίμα με συνθήκες εργασίας που θα ενδυναμώνουν την ομαδικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Η ολοκλήρωση των λειτουργιών της εταιρίας επίσης εκφράζεται όταν γίνεται η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις, αλλά και όταν τους παρέχεται η εκπαίδευση που απαιτεί η θέση εργασίας τους.

- 4. Η προσέγγιση των παραπάνω στοιχείων με βάση την φιλοσοφία του μάρκετινγκ,** επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά την εργασία τους και το προϊόν ή την υπηρεσία που πρέπει να προσφέρουν. Είναι λοιπόν οι εργαζόμενοι πολύ καλά πληροφορημένοι για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους αλλά και για την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από μία εικόνα για το προϊόν της που θα την διαφοροποιεί από αυτά των ανταγωνιστών της, αλλά και να εμπλέκει τους υπαλλήλους στην δημιουργία αυτής της εικόνας, αφού αφενός, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της και αφετέρου, αποτελούν τα άτομα που δέχονται σχόλια από τους πελάτες.
- 5. Η εφαρμογή της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών,** προάγεται με το αίσθημα δέσμευσης που διακατέχει τους εργαζόμενους για την εταιρία, μέσω της αξιοπρέπειας, της ηθικής και του σεβασμού που δέχονται από την εργασία τους. Επιπρόσθετα επιτυγχάνεται όταν ο υπάλληλος είναι περήφανος για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει καθώς και

για την εταιρία στην οποία εργάζεται. Τέλος, οι στόχοι της εταιρίας επιτυγχάνονται με τον προσανατολισμό των στρατηγικών της στο μέλλον, δηλαδή με τις μελλοντικές ανάγκες της εσωτερικής και της εξωτερικής αγοράς και με το πώς αυτές θα ικανοποιηθούν.

3. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθεί ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η περιγραφή, η διερεύνηση και η επεξήγηση του επιπέδου εφαρμογής του EM, αλλά και η σημασία και οι γενικοί στόχοι της έρευνας.

3.1 Σχετικές Έρευνες

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι έχουν διεξαχθεί παρόμοιες μελέτες στο παρελθόν. Μία εξ' αυτών διαδραματίστηκε στον κλάδο των τραπεζικών ιδρυμάτων από το BeeHive Digital Concepts Cochin (2010) (INTERNAL MARKETING IN BANKS) και μία άλλη στον κλάδο φιλοξενίας από τις Isabella Rydberg και JP Lyttinen (2005) (INTERNAL MARKETING IN HOTEL CHAINS). Οι παραπάνω μελέτες ήταν εμπειρικές. Η πρώτη εστίαζε στον τραπεζικό κλάδο και εξέταζε την εφαρμογή όλων των παραγόντων των πτυχών του EM από τραπεζικά ιδρύματα, ενώ η δεύτερη την περιγραφή του EM από τις ξενοδοχειακές αλυσίδες και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων σε μία αλυσίδα ξενοδοχείων. Η παρούσα διατριβή εστιάζει στην σημασία της εφαρμογής του EM στον κλάδο της φιλοξενίας και συγκεκριμένα σε ξενοδοχεία που λειτουργούν μεμονωμένα και όχι απαραίτητα σε αλυσίδες, καθώς και στον βαθμό στον οποίο αξιοποιείται το EM. Ακολουθεί δηλαδή την φιλοσοφία της πρώτης έρευνας, αλλά αναφέρεται στον κλάδο των ξενοδοχείων.

3.2 Σκοπός της Έρευνας

Βασισμένη στον ρόλο που διαδραματίζει η χρήση του EM σαν εργαλείο διοίκησης για έναν οργανισμό στον τριτογενή τομέα παραγωγής, η διεξαγωγή έρευνας αναφορικά με την εφαρμογή του προγράμματος του EM στον τομέα φιλοξενίας και τουρισμού στην Κύπρο θα δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες οργανισμούς να γνωρίσουν και να μετρήσουν τα επίπεδα στα οποία αξιοποιείται το εργαλείο αυτό. Επίσης, θα επιτρέψει την αναγνώριση της

σχέσης μεταξύ της εφαρμογής του ΕΜ και διάφορων κριτηρίων απόδοσης του οργανισμού, όπως το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών. Ωστόσο δεν μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων ως προς τις άλλες ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου, διότι όπως αναφέρεται παρακάτω, το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν δείγμα ευκολίας. Συνεπώς τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν μόνο τους συμμετέχοντες οργανισμούς.

3.3 Σημασία και Γενικοί Στόχοι της Έρευνας

Η εφαρμογή του ΕΜ σαν εργαλείο από έναν οργανισμό εκφράζεται με την ικανοποίηση και την παρακίνηση των υπαλλήλων, τον προσανατολισμό των λειτουργιών στον εξωτερικό πελάτη και την ικανοποίησή του, τον εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών στο πλαίσιο του οργανισμού, την προσέγγιση των παραπάνω με βάση την φιλοσοφία του μάρκετινγκ και τέλος την εφαρμογή της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών της. Όταν ένας οργανισμός λειτουργεί αξιοποιώντας τις πτυχές του ΕΜ, αξιοποιείται στο μέγιστο ο ανθρώπινος πόρος που έχει στην κατοχή του.

Η διεξαγωγή αυτής της μελέτης θα ωφελήσει τους πελάτες, τους εργαζομένους, τη διοίκηση κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς και συνεπώς το τουριστικό προϊόν της Κύπρου. Θα πρέπει να γίνει γνωστό ότι η παρούσα μελέτη δεν μπορεί να προσδώσει επίλυση σε όλα τα θέματα, αλλά θα είναι χρήσιμη σε πρακτικό και ακαδημαϊκό επίπεδο, για τον τομέα του τουρισμού και του μανατζμεντ.

4. ANTIKEIMENA THΣ EPEYNAS

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στα στοιχεία που εξετάζονται στα πλαίσια διεξαγωγής της έρευνας, παρουσιάζοντας τους στόχους και τα ερωτήματα της έρευνας.

4.1 Στόχοι Έρευνας

Το ΕΜ αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής της επιχείρησης, για την ολοκλήρωση της εταιρίας και κάποιων λειτουργικών στρατηγικών. Βασικός στόχος της έρευνας είναι να μετρηθεί ο βαθμός αξιοποίησης του ΕΜ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κύπρου, δηλαδή αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται το ΕΜ από τα ξενοδοχεία. Βασισμένη στα παραπάνω επιχειρήματα και για την επίτευξη του σκοπού και των γενικών στόχων της παρούσας διατριβής, καθορίστηκαν οι εξής στόχοι:

- Να προσδιορίσει αν υπάρχει παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σε ξενοδοχεία της Κύπρου και αν είναι αποδοτικό το επίπεδο στο οποίο παρέχονται, όπως αυτό μετράται από την αναγνώριση και την αίσθηση της αυτοολοκλήρωσής τους.
- Να αξιολογήσει το επίπεδο προσανατολισμού των λειτουργιών δείγματος ξενοδοχείων της Κύπρου στον εξωτερικό πελάτη, καθώς και την ικανοποίησή του, καταμετρώντας τα επίπεδα κάλυψης των αναγκών των πελατών από την εργασία κάθε υπαλλήλου και της ακεραιότητας και της αξιοπιστίας της επιχείρησης στις συναλλαγές με τους πελάτες της.
- Να προσδιορίσει το επίπεδο, όπου επιτυγχάνεται ο εσωτερικός συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών στα πλαίσια του οργανισμού, αναλύοντας τα επίπεδα της εκπαίδευσης, της ελευθερίας έκφρασης, της διαθεσιμότητας του εξοπλισμού, αλλά και της πληροφόρησης των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τον οργανισμό και κοινοποιούνται στους πελάτες.

- Να προσδιορίσει αν οι παραπάνω λειτουργίες ακολουθούν τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, ερευνώντας αν υπάρχει προφίλ για κάθε θέση εργασίας, με τον προσδιορισμό των καθηκόντων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που απαιτούνται σε κάθε θέση εργασίας, αλλά και του αριθμού των υπαλλήλων.
- Να αξιολογήσει την ολοκλήρωση της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών, αναλύοντας το επίπεδο δέσμευσης, ηθικής και συμμετοχής των υπαλλήλων στον οργανισμό.

4.2 Ερωτήματα Έρευνας

Σε συνδυασμό με τους παραπάνω γενικούς στόχους η διατριβή αυτή θα ασχοληθεί κυρίως με δύο ερωτήματα.

Αυτά ορίζονται ως εξής:

- a. Ποια είναι τα στοιχεία του EM, που αξιοποιούνται σε δείγμα ξενοδοχείων της Κύπρου;
- b. Σε ποιο επίπεδο αξιοποιείται το EM σαν εργαλείο στρατηγικής, αναλύοντας το επίπεδο αξιοποίησης της κάθε πτυχής του;

4.3 Υποθέσεις Έρευνας

Από τις προϋποθέσεις εφαρμογής της πρακτικής του EM (παράγραφος 2.8) διαφαίνεται ότι, η εφαρμογή του κάθε παράγοντα κάθε πτυχής του EM, πιθανόν να διαφέρει σε κάθε στάδιο της ιεραρχίας. Αυτό οφείλεται στο ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του EM, επιτυγχάνεται όταν πραγματοποιούνται οι τρεις προϋποθέσεις του. Δηλαδή όταν αρχικά το EM αποτελεί φιλοσοφία της διοίκησης, έπειτα όταν το επιτρέπει η οργανωτική δομή του οργανισμού και τέλος όταν η διοίκηση ενστερνίζεται κάθε παράγοντα κάθε πτυχής και μεταφέρει καθένα από αυτούς στον κάθε υφιστάμενο, έως ότου το EM αποτελεί φιλοσοφία του προσωπικού βάσης και ακολουθείται από αυτό.

Με βάση αυτό, αναμένεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εργαζόμενων σε κάθε θέση ιεραρχίας σε κάθε κατηγορία ξενοδοχείου για την αξιοποίηση του κάθε παράγοντα κάθε πτυχής. Συνεπώς διαμορφώθηκαν οι εξής υποθέσεις :

Υπόθεση 1 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με κάθε παράγοντα της παρακίνησης των εργαζόμενων.

Υπόθεση 2 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα του προσανατολισμού στον εξωτερικό πελάτη και στην ικανοποίησή του.

Υπόθεση 3 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα του εσωτερικού συντονισμού και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών.

Υπόθεση 4 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα της προσέγγιση με βάση τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ.

Υπόθεση 5 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκριμένων στρατηγικών.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με την μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας, δικαιολογώντας τις μεθόδους έρευνας και ανάλυσης που επιλέχθηκαν και τους περιορισμούς που τέθηκαν στην διεξαγωγή της διατριβής.

5.1 Στρατηγική Έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις της παρούσας διατριβής θα εξετασθούν εμπειρικά μέσα από τη συλλογή και στατιστική ανάλυση πρωτογενών δεδομένων από δείγμα ξενοδοχείων της κυπριακής βιομηχανίας φιλοξενίας.

5.1.1 Εργαλείο Έρευνας

Στο πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας χρησιμοποιήθηκε σαν ερευνητικό εργαλείο ένα δομημένο ποσοτικό ερωτηματολόγιο.

Πριν τη διενέργεια της παραπάνω έρευνας για την εφαρμογή του EM, θεωρείται χρήσιμο και μεθοδολογικά ορθό να διεξαχθεί μία πιλοτική έρευνα. Σε αυτή δοκιμάστηκαν διάφορα ζητήματα όπως καταγραφή της χρονικής περιόδου που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, επιβεβαίωση ότι όλες οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι ορθές, σαφείς και σωστά δομημένες, καθώς και αφαίρεση τυχόν, μη αξιοποιήσιμων ερωτήσεων.

Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, προσδόθηκε ιδιαίτερη σημασία στα ακόλουθα θέματα:

- Αποφυγή ερωτήσεων που οδηγούν σε κατονομασία της επιχείρησης.
- Σημασία στην ανάπτυξη των ερωτήσεων που απαιτείται να τεθούν. Ανάπτυξη κλειστού τύπου ερωτήσεων με προτίμηση σε ερωτήσεις κλίμακας, προκειμένου να

εξεταστεί ο βαθμός του κάθε παράγοντα κάθε πτυχής του EM, μέσα από το βαθμό της κλίμακας που θα δηλώσουν οι διερωτούμενοι.

- Προσπάθεια έτσι ώστε η διατύπωση των ερωτήσεων να είναι απλή, βαθιά και κατανοητή από τον καθένα.
- Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις απαιτείται να ομαδοποιηθούν με λογική σειρά για να γίνει πιο εύκολα κατανοητή η δομή του ερωτηματολογίου από τους ερωτηθέντες. Δηλαδή ο κάθε παράγοντας που θα εξετάζεται θα κατατάσσεται στην πτυχή του EM που επιδρά.
- Τέλος, πριν από κάθε συνέντευξη γίνεται μία σύντομη εισαγωγή σχετικά με το σκοπό της έρευνας, τονίζοντας τη διατήρηση της ανωνυμίας των ερωτηθέντων και του οργανισμού στον οποίο εμπλέκονται.

5.1.1.1 Στόχος Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το μέσο με το οποίο διερευνήθηκαν με ποσοτικό τρόπο οι απόψεις των εργαζομένων στα ξενοδοχεία για το επίπεδο εφαρμογής των πτυχών της πρακτικής του EM, καθώς και των παραγόντων της κάθε πτυχής. Έγινε προσπάθεια η σειρά των ερωτήσεων να αντιστοιχεί σε κάποια θεματική ενότητα. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν στην παρουσία μου και το κάθε ερωτηματολόγιο είχε διάρκεια περίπου δέκα λεπτά, ενώ δεν δινόταν διευκρινήσεις σε τυχόν απορίες των ερωτώμενων προκειμένου να μην προκαταβάλλω και να μην επηρεάσω τους ερωτώμενους.

5.1.1.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 37 κλειστές ερωτήσεις και χωρίζεται σε πέντε τμήματα, με βάση την θεματική ενότητα στην οποία εντάσσεται η κάθε ερώτηση. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν ύστερα από σύμπτυξη των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας του BeeHive Digital Concepts Cochin (2010) και διαμόρφωσής τους για τον τομέα των ξενοδοχείων. Στις ερωτήσεις καλούνταν οι εργαζόμενοι να καταθέσουν το βαθμό

συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε 5-βάθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ απολύτως, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ και 5=συμφωνώ απολύτως).

- **Παρακίνηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων**

Οι ερωτήσεις A.1 έως A.5 αναφέρονται στην πρώτη ενότητα, άρα και πτυχή του EM, δηλαδή την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

A.	παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζόμενων
A.1	Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.
A.2	Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.
A.3	Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολιάω.
A.4	Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.
A.5	Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.

Με τις ερωτήσεις A.1-A.5 διερευνάται σε ποιο βαθμό αξιοποιείται η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα ξενοδοχεία, μέσα από την ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, την ολοκλήρωση και την ευχαρίστηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, αλλά και από τα κίνητρα και την αναγνώριση που δέχονται στην εργασία τους. Όπως ήδη αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ουσιώδη πτυχή του EM.

- **Προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη και Ικανοποίησή του**

Οι ερωτήσεις B.1 έως B.5 αναφέρονται στην δεύτερη ενότητα, άρα και πτυχή του EM, δηλαδή τον προσανατολισμό της ικανοποίησης και την παρακίνησης των εργαζομένων στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Με τις ερωτήσεις B.1-B.5 διερευνάται ο βαθμός αξιοποίησης της δεύτερης πτυχής του EM, μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν η αντίληψη του ξενοδοχείου για το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρει, αλλά και η αντίληψη των πελατών συναντώνται.

B.	προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη και ικανοποίησή του
B.1	Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.
B.2	Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.
B.3	Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.
B.4	Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.
B.5	Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.

- **Εσωτερικός Συντονισμός και Ολοκλήρωση των Λειτουργιών της ξενοδοχειακής Μονάδας**

Γ.	εσωτερικός συντονισμός και ολοκλήρωση λειτουργιών εταιρίας
Γ.1	Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.
Γ.2	Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.
Γ.3	Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα
Γ.4	Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.
Γ.5	Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.
Γ.6	Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.
Γ.7	Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.
Γ.8	Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.
Γ.9	Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.
Γ.10	Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.
Γ.11	Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.

Οι ερωτήσεις Γ.1 έως Γ.11 αναφέρονται στην τρίτη ενότητα, άρα και στην τρίτη πτυχή του ΕΜ, δηλαδή τον εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών του ξενοδοχείου. Ωστόσο, εδώ παρατηρείται να εξετάζονται ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε τρεις διαφορετικές μορφές μάρκετινγκ που μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός, στο εξωτερικό μάρκετινγκ (ξενοδοχείο σε πελάτες), στο διαδραστικό μάρκετινγκ (εργαζόμενοι σε πελάτες) και εσωτερικό μάρκετινγκ (ξενοδοχείο σε εργαζόμενους). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η τρίτη πτυχή, βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφέρεται εξ' ορισμού στον

εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της εταιρίας, συνεπώς οφείλεται να εξετασθούν μαζικά αυτοί οι παράγοντες στην παρούσα διατριβή, αφού εξετάζεται ο βαθμός εφαρμογής του ΕΜ, εξετάζοντας την αξιοποίηση των παραγόντων κάθε πτυχής. Με τις ερωτήσεις Γ.1-Γ.11 διερευνάται ο βαθμός αξιοποίησης της τρίτης πτυχής του ΕΜ, μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν υπάρχει επικοινωνία, εξετάζεται η ατμόσφαιρα και οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, οι συνθήκες εργασίας, η ομαδικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης αν έγινε η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις, αλλά και αν τους παρέχεται η εκπαίδευση που απαιτεί η θέση εργασίας τους.

- **Προσέγγιση των παραπάνω στοιχείων με βάση τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ**

Οι ερωτήσεις Δ.1 έως Δ.8 αναφέρονται στην τέταρτη ενότητα, άρα και στην πτυχή του ΕΜ που αφορά την προσέγγιση των παραπάνω πτυχών με βάση το μάρκετινγκ. Σε αυτό που διαφέρει η τέταρτη από την τρίτη πτυχή είναι αν υπάρχει γνώση για το προϊόν του ξενοδοχείου τόσο από το ξενοδοχείο, όσο και από τους πελάτες και η εργασία καθορίζεται με βάση το προϊόν. Τότε προσεγγίζεται ο εσωτερικός συντονισμός της λειτουργίας με τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ.

Δ.	προσέγγιση με βάση το μάρκετινγκ
Δ.1	Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.
Δ.2	Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.
Δ.3	Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.
Δ.4	Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.
Δ.5	Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειρισθεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.
Δ.6	Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.
Δ.7	Ο προϊστάμενός μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.
Δ.8	Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.

Στις ερωτήσεις Δ.1-Δ.8 διερευνάται ο βαθμός αξιοποίησης της τέταρτης πτυχής του ΕΜ. Προσθέτεται δηλαδή στα παραπάνω, αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά την εργασία τους και το προϊόν ή την υπηρεσία που πρέπει να προσφέρουν, βάσει της βιβλιογραφίας και αν

υποστηρίζουν την εικόνα του οργανισμού. Έτσι εξετάζεται κατά πόσο το ξενοδοχείο γνωρίζει το προϊόν του, άρα και τις θέσεις εργασίας που πρέπει να δημιουργήσει.

- **Εφαρμογή της Ολοκλήρωσης του ξενοδοχείου και των συγκεκριμένων Στρατηγικών Λειτουργικών Στόχων**

Οι ερωτήσεις E.1 έως E.8 αναφέρονται στην πέμπτη ενότητα, άρα και στην τελευταία πτυχή του EM. Με τις ερωτήσεις αυτές διερευνάται η δέσμευση των εργαζομένων και η ηθική που δέχονται από την εργασία τους.

E.	εφαρμογή της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκεκριμένων στρατηγικών λειτουργικών στόχων
E.1	Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.
E.2	Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.
E.3	Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.
E.4	Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.
E.5	Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.
E.6	Θα αξιολογούσα ως ευχάριστες τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.
E.7	Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.
E.8	Συνήθως το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.

Περαιτέρω πληροφορίες που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο, αφορούσαν τα στοιχεία των διερωτώμενων. Αυτά είναι σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα και το είδος απασχόλησης (μόνιμο ή περιστασιακό), τη κατηγορία του ξενοδοχείου, αλλά και τη θέση του διερωτώμενου υπαλλήλου στην οργανωτική δομή με βάση την ιεραρχία.

5.1.2 Επιλογή Δείγματος

Λόγω των περιορισμών, το μέγεθος του δείγματος είναι της τάξης των 135 ερευνητικών υποκειμένων. Το δείγμα ήταν ευκολίας, αφού τα ξενοδοχεία δεν έδιναν έγκριση είτε για την διεξαγωγή της έρευνας, είτε για την πρόσβαση στον επιθυμητό αριθμό των υπαλλήλων. Αποτελείται από υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα και τμήματα των τεσσάρων ξενοδοχείων (δύο των πέντε αστέρων, ένα των τεσσάρων και ένα των τριών) που έδωσαν άδεια και έγκριση για

την διεξαγωγή της έρευνας εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος, από την επαρχία της Λεμεσού. Οι συμμετέχοντες είναι ενήλικες.

5.1.3 Εργαλείο Ανάλυσης Δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων συλλέχθηκαν από την έρευνα, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο (SPSS V.18) έκδοση 18 για τα Windows. Η έρευνα που διεξάχθηκε ήταν περιγραφική, αφού είχε σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής της πτυχής του EM στον ξενοδοχειακό κλάδο της Λεμεσού. Αποσκοπεί δηλαδή στο να καταγράψει το βαθμό αξιοποίησης κάθε πτυχής του EM, μέσα από την αξιοποίηση κάθε παράγοντα που την επηρεάζει, όπως καθορίστηκαν οι παράγοντες μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς και να επισημάνει κάθε παράγοντα που δεν αξιοποιείται και κάθε συνέπεια, όχι όμως σε βάθος.

Συνεπώς χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική για την οργάνωση και την ανάλυση των δεδομένων. Η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιείται για να μπορέσουμε να προβούμε σε μία συνοπτική παρουσίαση του δείγματος του πληθυσμού που επιλέξαμε. Η περιγραφική στατιστική λοιπόν, μας επιτρέπει να περιγράψουμε και να κατανοήσουμε την κατανομή τους δείγματός μας, μέσα από τις μεθόδους που μας προσφέρει (Κιόχος, 1997). Έτσι χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να οργανωθούν, να απλοποιηθούν και να παρουσιαστούν συνοπτικά τα δεδομένα, αρχικά σε μορφή πινάκων και στη συνέχεια έγινε χρήση αριθμητικών μεθόδων, όπως πίνακες συχνοτήτων και μέτρα θέσεως.

Ωστόσο μελετήθηκε αρχικά μη συσχετισμένος έλεγχος για την σύγκριση των μέσων όρων του δείγματος. Ο μη συσχετισμένος έλεγχος γίνεται όταν θέλουμε να συγκρίνουμε τιμές, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη ότι προέρχονται από διαφορετικές ομάδες του δείγματος. Συνεπώς αρχικά μελετήθηκαν οι τιμές ολόκληρου του δείγματος.

Στη συνέχεια έγινε συσχετισμένος έλεγχος για την σύγκριση των τιμών του δείγματος. Ο συσχετισμένος έλεγχος γίνεται όταν οι τιμές που συγκρίνονται προέρχονται από

διαφορετικές ομάδες του δείγματος. Οι διαφορετικές ομάδες που επιλέχθηκαν ήταν με βάση την θέση στην ιεραρχία και την θέση στην ιεραρχία συσχετισμένη με την κατηγορία του ξενοδοχείου.

Ο έλεγχος, συσχετισμένος ή μη, πραγματοποιήθηκε για κάθε παράγοντα, κάθε πτυχής ξεχωριστά. Αυτό οφείλεται στο ότι πιθανόν να παρουσιάζονταν διαφοροποιήσεις σε κάποια πτυχή του EM, αλλά όχι σε όλους τους παράγοντές της. Ο στατιστικός δείκτης ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε για την εξέταση των υποθέσεων ήταν το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$, αφού στις επιστημονικές μελέτες αυτή είναι η μεγαλύτερη αποδεκτή τιμή, δηλαδή η μέγιστη αποδεκτή πιθανότητα τα αποτελέσματα του ερευνητή να είναι εσφαλμένα είναι 5%.

5.1.4 Περιορισμοί

Το δείγμα περιορίστηκε εξ' αρχής στην περιοχή της Λεμεσού, λόγω οικονομικών περιορισμών.

Αρχικός στόχος της έρευνας ήταν να εξεταστεί το επίπεδο εφαρμογής της πρακτικής του EM, αλλά και συσχέτιση με τις συνέπειες της εφαρμογής του (όπως εναλλαγή προσωπικού, απόδοση οργανισμού σε σχέση με κερδοφορία και μερίδιο αγοράς) σε δύο πεντάστερα ξενοδοχεία της Λεμεσού. Στο ένα απ' τα δύο που θα χρησιμοποιούσε την πρακτική του EM σε μεγαλύτερο βαθμό αναμένονταν καλύτερα αποτελέσματα στις περιοχές που επηρεάζει το EM και έτσι θα διαφαινόταν σε μεγαλύτερο βαθμό η σημασία της εφαρμογής του. Τα ξενοδοχεία στα οποία απευθύνθηκα θεώρησαν τις πληροφορίες αυτές ως ευαίσθητες και αρνήθηκαν να τις χορηγήσουν για μελέτη, ενώ έθεσαν και περιορισμούς στα άτομα που μπορούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα.

Στην συνέχεια ενώ είχα επικοινωνήσει με τα πεντάστερα για να κάνω την έρευνα, καθυστερούσαν να μου δώσουν έγκριση και να μου προσδιορίσουν την μέρα, που θα μπορούσα να διεξάγω την έρευνα. Απευθύνθηκα τότε σε ένα τετράστερο και σε ένα τριάστερο ξενοδοχείο, από τα οποία πήρα έγκριση να διεξάγω την έρευνα απευθείας.

Συνεπώς αποφάσισα για να καλύψω το δείγμα των εκατόν τριάντα πέντε ατόμων, να απευθυνθώ για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στα δύο πεντάστερα, που μου έδωσαν έγκριση για να συλλέξω τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια, αλλά έθεσαν ως περιορισμό τον μέγιστο αριθμό ατόμων τα τριανταπέντε και σαράντα άτομα. Επίσης, απευθύνθηκα σε ένα τετράστερο και σε ένα τρίαστερο ξενοδοχείο της Λεμεσού.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν τα δεδομένα από τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, προκειμένου να μπορέσουν να παρουσιαστούν τα ευρήματα και τα συμπεράσματα στο επόμενο κεφάλαιο. Θα αναλυθούν τα δεδομένα με βάση τη σειρά των ερωτήσεων, που ακολουθήθηκε στο ερωτηματολόγιο.

6.1 Στοιχεία Συμμετεχόντων

Δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 150 εργαζόμενοι ξενοδοχείων, σε όλες τις θέσεις βάσει ιεραρχίας από δύο πεντάστερα ξενοδοχεία, ένα τετράστερο και ένα τριάστερο ξενοδοχείο της Λεμεσού. Συνολικά από τους 150 εργαζόμενους που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, οι έγκυρες απαντήσεις ήταν 135.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατά το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν γυναίκες. (Γράφημα 1). Ειδικότερα το δείγμα αποτελείται από 57 άνδρες (42,22%) και 78 γυναίκες (57,78%), εκ των οποίων 75 έχουν κυπριακή εθνικότητα και 60 δήλωσαν ότι έχουν άλλη (Γράφημα 2).

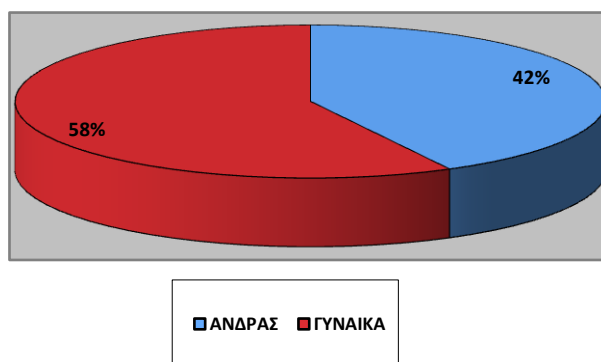
Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων, περίπου το 27% ανήκουν στο εύρος μέχρι και 20 ετών, περίπου το 41% είναι ηλικίας 21-35 ετών και περίπου το 32% είναι άνω των 35 ετών. (Γράφημα 3)

Ζητήθηκε επίσης από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το είδος της απασχόλησής τους στον εν λόγω οργανισμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι 32% είχαν περιστασιακή και 68% μόνιμη απασχόληση. (Γράφημα 4)

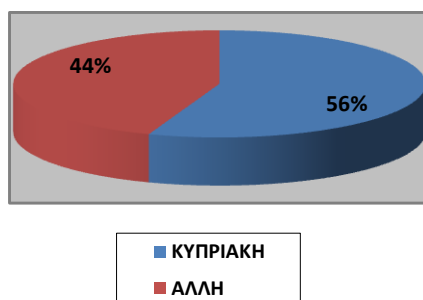
Επιπρόσθετα ζητήθηκε να συμπληρωθεί η κατηγορία του ξενοδοχείου. Το 22% εργαζόταν σε 3άστερο ξενοδοχείο, το 21% σε 4στερο και το 57% σε πεντάστερο. (Γράφημα 5)

Τέλος τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν τη θέση τους με βάση την ιεραρχία του οργανισμού. Το 58% αποτελεί προσωπικό βάσης, δηλαδή τα άτομα που βρίσκονται στις

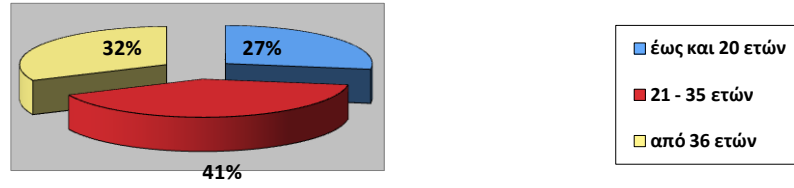
χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας, το 13% προσωπικό εποπτείας, το 21% τμηματάρχες και το 8,15% ανώτατη διοίκηση. Για παράδειγμα, στο εστιατόριο του ξενοδοχείου το προσωπικό βάσης αποτελείται από τους σερβιτόρους και τους βοηθούς τους, το προσωπικό εποπτείας από τους supervisors και captain, τμηματάρχης είναι ο/η maître και στην ανώτατη διοίκηση ο/η F&B manager, καθώς και ο βοηθός του (Γράφημα 6). Σε αυτά τα ερωτηματολόγια όλες οι απαντήσεις ήταν καταχωρημένες (Παραρτήματα 3-4).



Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο



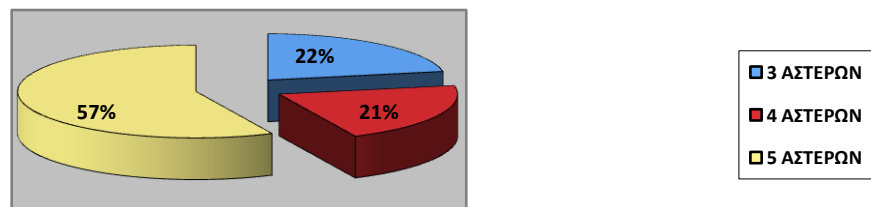
Γράφημα 2 : Κατανομή του δείγματος με βάση την εθνικότητα



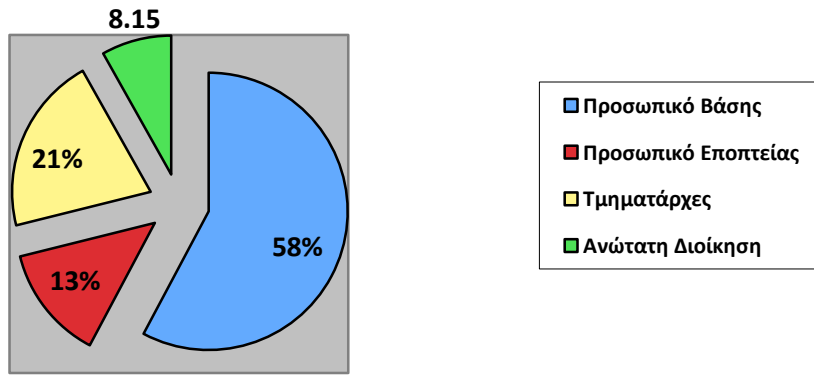
Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία



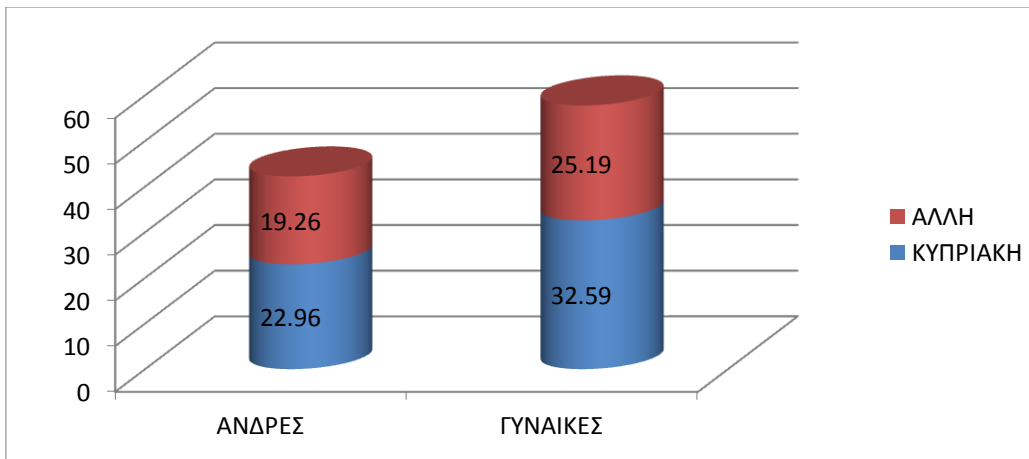
Γράφημα 4: Κατανομή δείγματος με βάση την απασχόληση



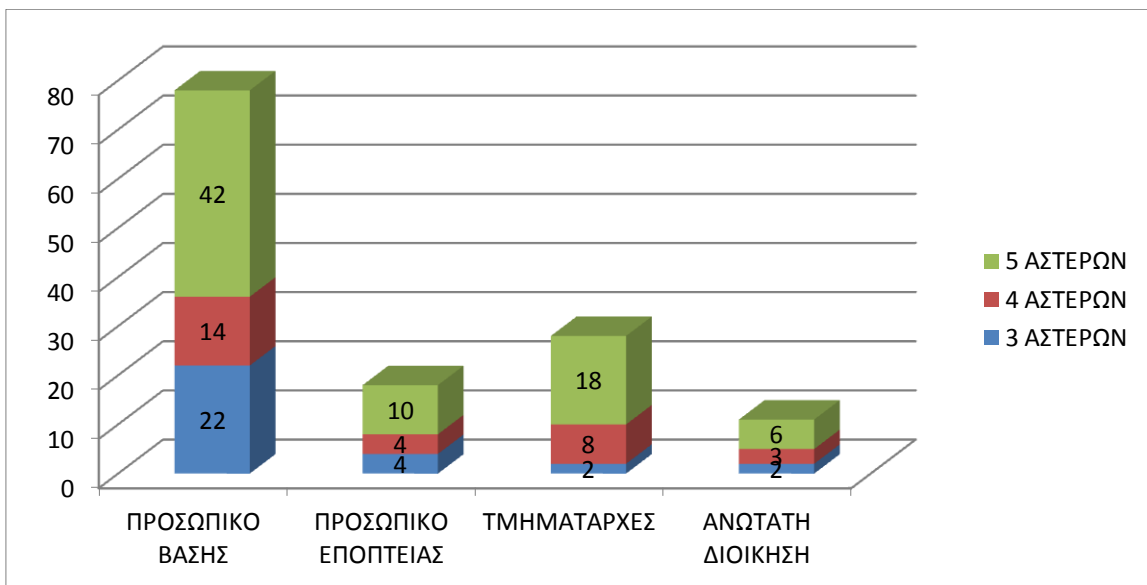
Γράφημα 5: Κατανομή δείγματος με βάση την κατηγορία ξενοδοχείου



Γράφημα 6: Κατανομή δείγματος με βάση την θέση ιεραρχία



Γράφημα 7: Συσχέτιση δείγματος με βάση το φύλο και την εθνικότητα



Γράφημα 8 : Συσχέτιση δείγματος με βάση τη θέση ιεραρχίας και την κατηγορία ξενοδοχείου

6.2 Πτυχές Εσωτερικού Μάρκετινγκ

6.2.1 Περιγραφική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Σε αυτήν την παράγραφο παρουσιάζονται περιγραφικά τα αποτελέσματα της έρευνας, παρέχοντας το μέσο όρο για κάθε μία ερώτηση του ερευνητικού μέσου. Οι πίνακες που παραθέτονται είναι συνοπτικοί και αφορούν μονάχα τις μεταβλητές που παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Οι πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά στα παραρτήματα.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την οργάνωση των απαντήσεων είναι:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
A. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	3,37	1,39
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	3,55	1,27
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	3,36	1,44
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	3,67	1,25
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδώω καλύτερα στην εργασία μου.	3,1	1,47
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	3,16	1,43
B. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ	3,19	1,43
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	2,99	1,39
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές τις με τους πελάτες.	3,12	1,47
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	3,34	1,39
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	3,34	1,42
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	3,18	1,49
Γ. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	2,79	1,41
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	2,59	1,4
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	3,07	1,34
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	2,76	1,44
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	2,93	1,41
Το ξενοδοχείο διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες.	2,85	1,4
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	2,79	1,36
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,64	1,38
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,69	1,45
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,72	1,4
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	2,71	1,43
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθύνό μου.	2,97	1,43

Πίνακας1 : Μέσος όρος και τυπική απόκλιση πρώτης, δεύτερης και τρίτης πτυχής ΕΜ και παραγόντων τους

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Δ. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	2,89	1,4
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	2,68	1,4
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	2,97	1,46
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο επ' άκρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	2,64	1,45
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	2,86	1,39
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	3,15	1,34
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	2,85	1,39
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	3,04	1,39
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	2,91	1,32
Ε. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	3,05	1,43
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	3,04	1,43
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	3,21	1,42
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	2,74	1,4
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	3,39	1,39
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	3,01	1,43
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	3,04	1,45
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	3,08	1,41
Το ξενοδοχείο ενεργεί συνήθως, ακολουθώντας τακτικές, σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	2,9	1,46

Πίνακας 2 : Μέσος όρος και τυπική απόκλιση τέταρτης και πέμπτης πτυχής ΕΜ και παραγόντων τους

Στους Πίνακες 1 & 2 παρουσιάζεται ο μέσος όρος κάθε παράγοντα και κάθε πτυχής του ΕΜ, όλου του δείγματος. Από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι η πτυχή του ΕΜ που εφαρμόζεται περισσότερο από τις άλλες στο δείγμα είναι αυτή της παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζόμενων, ακολουθεί ο προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη και η

ικανοποίησή του, η ολοκλήρωση της εταιρίας και των συγκεκριμένων στρατηγικών λειτουργικών στόχων, η προσέγγιση με βάση την φιλοσοφία του μάρκετινγκ και τέλος ο εσωτερικός συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών στο εσωτερικό του οργανισμού (Παραρτήματα 3,5).

- **Θέση στην ιεραρχία:**

Ακολούθησε η οργάνωση των αποτελεσμάτων του βαθμού αξιοποίησης των παραγόντων των πτυχών του ΕΜ με βάση την θέση των διερωτώμενων στην ιεραρχία του ξενοδοχείου που τους εργοδοτούσε (παραρτήματα 6-7).

Ικανοποίηση και Παρακίνηση

	Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Η εργασία μου, μου προσφέρει μια αίσθηση ολοκλήρωσης.	Συνηθώς είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδώω καλύτερα στην εργασία μου.	Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.
Προσωπικό Βάσης	3,49	3,41	3,65	2,99	3,31
Προσωπικό Εποπτείας	3,72	3,94	3,5	3,26	2,83
Τμηματάρχες	3,64	3,14	3,71	3,32	2,61
Ανώτατη Διοίκηση	3,45	2,55	4	3,09	4,09
Γενικός Μ.Ο	3,55	3,36	3,67	3,10	3,16

Πίνακας 3 : Μέσος όρος παραγόντων πρώτης πτυχής

A.5		Squares	Df	Square	F	Sig.
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	21,712	3	7,237	3,782	,012
	Within Groups	250,703	131	1,914		
	Total	272,415	134			

Πίνακας 3,1

Όπως παρουσιάζεται από τα αποτελέσματα του πίνακα 3,1 η θέση ιεραρχίας, δεν συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αναγνώριση εργασίας που δέχονται από το ξενοδοχείο. Στον πίνακα 3 παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση είναι ικανοποιημένη σε μεγάλο βαθμό από την αναγνώριση που δέχεται

στην εργασία. Σε αρκετό υψηλό βαθμό παρατηρείται ικανοποίηση στον ίδιο τομέα και από το προσωπικό βάσης. Αντίθετα τμηματάρχες και προσωπικό εποπτείας δεν δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι.

Μία πιθανή ερμηνεία αυτών είναι εξελίξεις στην δομή του οργανισμού, δηλαδή να πήραν προαγωγή κάποιοι τμηματάρχες και αυτό να προσέφερε ικανοποιημένη ανώτατη διοίκηση και δυσαρέστηση των υπόλοιπων υπεύθυνων τμήματος. Επίσης την θέση των υπεύθυνων τμήματος να κάλυψαν οι μονάδες με νέες προσλήψεις και όχι με προαγωγές του προσωπικού εποπτείας, προκαλώντας έτσι και σε αυτούς δυσαρέστηση.

Προσανατολισμός στον Εξωτερικό Πελάτη και Ικανοποίησή του

	Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία στις συναλλαγές τις με τους πελάτες.	Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.
Προσωπικό Βάσης	3,04	3,06	3,29	3,42	3,1
Προσωπικό Εποπτείας	3	2,94	4,17	3,17	3,56
Τμηματάρχες	2,71	3,16	2,93	3,21	3,21
Ανώτατη Διοίκηση	3,27	3,55	3,36	3,36	3
Γενικός Μ.Ο	2,99	3,12	3,34	3,34	3,16

Πίνακας 4 : Μέσος όρος παραγόντων δεύτερης πτυχής

B.3		Squares	Df	Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	17,205	3	5,735	3,116	,028
	Within Groups	241,121	131	1,841		
	Total	258,326	134			

Πίνακας 4,1

Ο πίνακας 4,1 παρουσιάζει ότι η θέση ιεραρχίας δεν συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις γνώσεις των εργαζομένων για το προϊόν ή την υπηρεσία του ξενοδοχείου.

Παρατηρώντας τον πίνακα 4 βλέπουμε διαφοροποιήσεις στον τρίτο παράγοντα, κυρίως ανάμεσα στις απόψεις του προσωπικού εποπτείας και στους τμηματάρχες. Το προσωπικό εποπτείας πιθανότατα να αποτελείται κυρίως από το προσωπικό πρώτης γραμμής και να έρχεται πιο συχνά σε επαφή με τον πελάτη, παρατηρώντας την ικανοποίηση των πελατών,

ενώ οι τμηματάρχες να προέρχονται από υποστηρικτικά τμήματα και να μην παρατηρούν την ευχαρίστηση των πελατών, ή και το αντίθετο.

Εσωτερικός Συντονισμός και Ολοκλήρωση Λειτουργιών

	Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά τη εξυπηρέτηση των πελατών.	Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητα.	Το ξενοδοχείο διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες.	Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσφέρει η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Υπάρχει εύκολη γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους σε όλο το ξενοδοχείο.	Είμαι ελεύθερος να συζητήσω αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνο μου.
Προσωπικό Βάσης	2,65	3,14	2,81	2,85	2,82	2,81	2,65	2,72	2,67	2,62	2,99
Προσωπικό Εποπτείας	2,44	2,72	3,44	3,06	2,94	2,89	2,56	2,5	2,5	2,89	3,22
Τμηματάρχες	2,32	2,96	2,39	2,89	2,96	2,75	2,46	2,89	3,11	2,71	2,86
Ανώτατη Διοίκηση	3,09	3,36	2,18	3,45	2,64	2,55	3,18	2,27	2,45	3,09	2,73
Γενικός Μ.Ο	2,59	3,07	2,76	2,93	2,85	2,79	2,64	2,69	2,72	2,71	2,97

Πίνακας 5 : Μέσος όρος παραγόντων τρίτης πτυχής

Η τρίτη πτυχή του ΕΜ με την οργάνωση των αποτελεσμάτων κατηγοριοποιημένη με βάση τη θέση ιεραρχίας των διερωτώμενων παρουσιάζεται να μην έχει μεγάλες διαφοροποιήσεις, αφού δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Προσέγγιση με βάση το Μάρκετινγκ

	Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έσπ' ακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστώ το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Ο προϊστάμενός μου με παροτρύνει να προωθήσω τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίσει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.
Προσωπικό Βάσης	2,69	2,92	2,81	2,79	3,24	2,83	3,04	2,91
Προσωπικό Εποπτείας	2,89	2,94	2,78	2,44	3,67	3,78	3,28	2,56
Τμηματάρχες	2,39	3,07	2,18	3,25	2,64	2,32	3	3,11
Ανώτατη Διοίκηση	3	3,09	2,36	3	2,91	2,82	2,82	3
Γενικός Μ.Ο	2,68	2,97	2,64	2,86	3,15	2,85	3,04	2,91

Πίνακας 6 : Μέσος όρος παραγόντων τέταρτης πτυχής

Δ.6		Squares	Df	Square	F	Sig.
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	23,349	3	7,783	4,326	,006
	Within Groups	235,688	131	1,799		
	Total	259,037	134			

Πίνακας 6,1

Παρατηρώντας τον πίνακα 6,1 διαπιστώνουμε ότι στον έκτο παράγοντα της τέταρτης πτυχής, υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία. Πιο αναλυτικά, το προσωπικό εποπτείας πιστεύει σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει αρκετό προσωπικό για να διαχειριστεί τον συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών,

απ' τις άλλες θέσεις ιεραρχίας. Η διαφορά αυτή αυξάνεται συγκρίνοντας τους μέσους όρους προσωπικού εποπτείας και υπεύθυνων τμήματος.

Πιθανή ερμηνεία αυτής της διαφοράς να προέρχεται από την διαφορά του επίπεδου υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται αυτές οι δύο θέσεις εργασίας ότι πρέπει να προσφέρουν. Πιθανότατα δηλαδή οι τμηματάρχες να επιθυμούν να προσφέρουν καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών, ενώ το προσωπικό εποπτείας να θεωρεί ότι το ήδη προσφερόμενο επίπεδο καλύπτεται με το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση.

Εφαρμογή Ολοκλήρωσης Εταιρίας και των Συγκεκριμένων Στρατηγικών Λειτουργιών

	Με διακατέχει μία αίσθηση θέσης στην εταιρία.	Αντιμετωπίζω με αφορέπια και σεβασμό στην εργασία μου.	Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Θα αξιολογούσα ως καινοποιοτικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σφάλμα των πελατών.	Το ξενοδοχείο ενεργά συνήθως ακολουθώντας τακτικές σε ζητήματα που εκκροάζονται από υπαλλήλους.
Προσωπικό Βάσης	3,06	3,21	2,71	3,49	2,94	3,21	3,13	2,79
Προσωπικό Εποπτείας	3,06	3,28	3,22	3,06	3,78	2,83	2,61	3,06
Τμηματάρχες	3	3,04	2,54	3,14	2,82	2,86	3,21	2,86
Ανώτατη Διοίκηση	3,09	3,64	2,73	3,91	2,73	2,73	3,18	3,55
Γενικός Μ.Ο	3,04	3,21	2,74	3,39	3,01	3,04	3,08	2,90

Πίνακας 7 : Μέσος όρος παραγόντων πέμπτης πτυχής

Η πέμπτη πτυχή του EM, έπειτα από την οργάνωση των αποτελεσμάτων με κατηγοριοποίηση βασισμένη στην ιεραρχία παρουσιάζεται να μην έχει στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες της.

- **Κατηγορία ξενοδοχείου συσχετισμένη με θέση ιεραρχίας:**

Για να είναι πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα της έρευνας, ακολούθησε η οργάνωση των αποτελεσμάτων σε κάθε κατηγορία ξενοδοχείου για κάθε θέση ιεραρχίας. Στα παραρτήματα 8, 9 και 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου σημαντικότητας στο τριάστερο, στο τετράστερο και στα πεντάστερα ξενοδοχείο αντίστοιχα.

- **Τριάστερο ξενοδοχείο:**

Στο παράρτημα 8 δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις θέσεις ιεραρχίας στο τριάστερο στους παράγοντες κάθε πτυχής.

➤ Τετράστερο ξενοδοχείο:

Στο παράρτημα 10 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι της κάθε θέσης ιεραρχίας στο τετράστερο ξενοδοχείο για τον παράγοντα Α.5. Το υψηλότερο μέσο όρο έχει η Ανώτατη διοίκηση, ακολουθούν το προσωπικό βάσης με αρκετό υψηλό μέσο όρο, οι τμηματάρχες και το προσωπικό εποπτείας που τείνουν να διαφωνήσουν με την αναγνώριση στην εργασία τους.

Στο παράρτημα 11 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι στο τετράστερο για κάθε θέση ιεραρχίας που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά για τον παράγοντα Γ.1. Η ανώτατη διοίκηση φαίνεται να συμφωνεί ότι το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη στην εξυπηρέτηση πελατών, σε αντίθεση με τους τμηματάρχες, το προσωπικό βάσης και εποπτείας που ακολουθούν.

Οι τμηματάρχες έχουν τον υψηλότερο μέσο όρο στην ερώτηση που εξετάζει κατά πόσο τους αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία βάση της θέσης εργασίας τους (Δ.4). Ακολουθεί το προσωπικό βάσης, ενώ η ανώτατη διοίκηση και το προσωπικό εποπτείας έχουν αρκετά χαμηλό μέσο όρο (παράρτημα 12).

Στατιστικά σημαντική διαφορά φαίνεται και στην ερώτηση Δ.5. Στο παράρτημα 13 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο έχει το προσωπικό εποπτείας σχετικά με το αν θεωρεί αρκετό το προσωπικό για την διαχείριση του συνήθη φόρτου εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών. Ακολουθεί το προσωπικό βάσης, η ανώτατη διοίκηση και οι τμηματάρχες.

➤ Πεντάστερο ξενοδοχείο:

Το παράρτημα 15 παρουσιάζει του μέσους όρους που έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά στα πεντάστερα ξενοδοχεία στις θέσεις ιεραρχίας, σχετικά με την αίσθηση ολοκλήρωσης που προσφέρει η εργασία στον εργαζόμενο. Το προσωπικό εποπτείας έχει τον υψηλότερο μέσο όρο, έπειτα το προσωπικό βάσης, οι τμηματάρχες και η ανώτατη διοίκηση.

Στο παράρτημα 16 φαίνονται οι μέσοι όροι κάθε θέσης ιεραρχίας στα πεντάστερα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών από το ξενοδοχείο. Το προσωπικό εποπτείας έχει

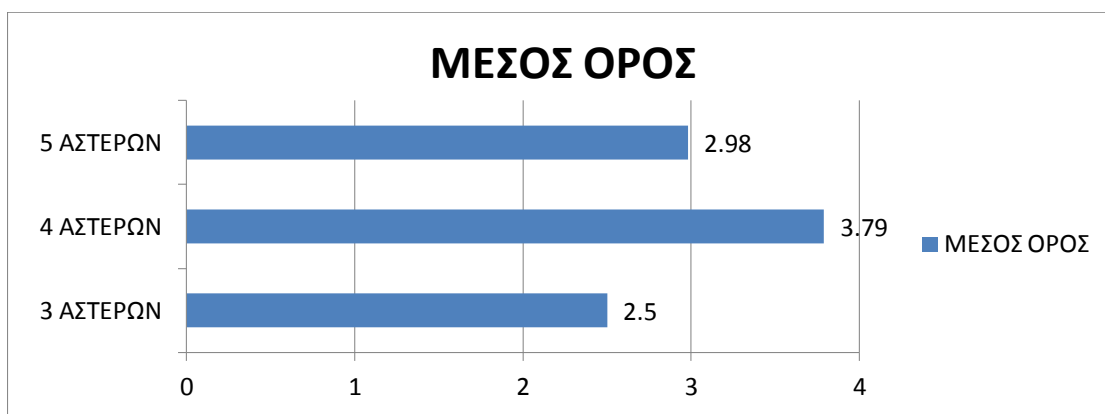
τον υψηλότερο μέσο όρο, έπειτα το προσωπικό βάσης, η ανώτατη διοίκηση και τέλος οι τμηματάρχες.

- **Θέση ιεραρχίας συσχετισμένη με κατηγορία ξενοδοχείου:**

Στη συνέχεια έγινε η οργάνωση των αποτελεσμάτων του βαθμού αξιοποίησης των παραγόντων κάθε πτυχής του ΕΜ με βάση την θέση ιεραρχίας, συσχετισμένη με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση παραθέτονται στα παραρτήματα 17, 19, 21, 23, ενώ ο έλεγχος σημαντικότητας στο παραρτήματα 18, 20, 22, 24 . Παρακάτω παραθέτονται μόνο ο μέσος όρος της ερώτησης που παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά, προκειμένου να μην υπερβεί η διατριβή τα επιτρεπτά όρια της έκτασης.

➤ Προσωπικό Βάσης:

1. Στον τέταρτο παράγοντα της πρώτης πτυχής (Α.4) διαπιστώνεται ότι το προσωπικό βάσης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά.

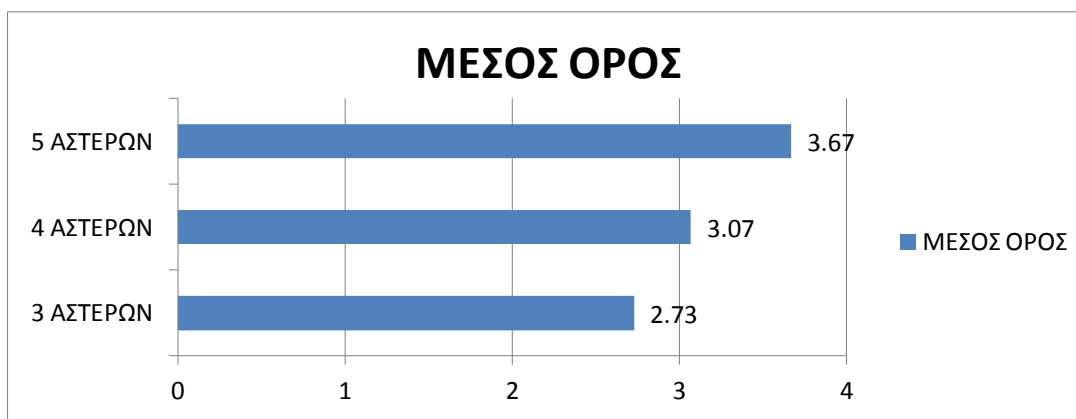


Σχήμα 1

Στο ξενοδοχείο της κατηγορίας των τεσσάρων αστερών διαπιστώνεται ότι προσδίδονται περισσότερα κίνητρα στις κατώτερες θέσεις της ιεραρχίας, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία των πέντε αστερών και το τριάστερο (σχήμα 1).

Πιθανή ερμηνεία αυτής της διαφοροποίησης είναι ότι το τετράστερο ανήκει σε αλυσίδα ξενοδοχείων, ενώ τα υπόλοιπα λειτουργούν μεμονωμένα. Αυτή η διαφορά μπορεί να ερμηνεύσει την διαφοροποίηση των πρακτικών παρακίνησης των εργαζομένων, αφού συνήθως τέτοιες πρακτικές χρησιμοποιούνται από μεγαλύτερους οργανισμούς.

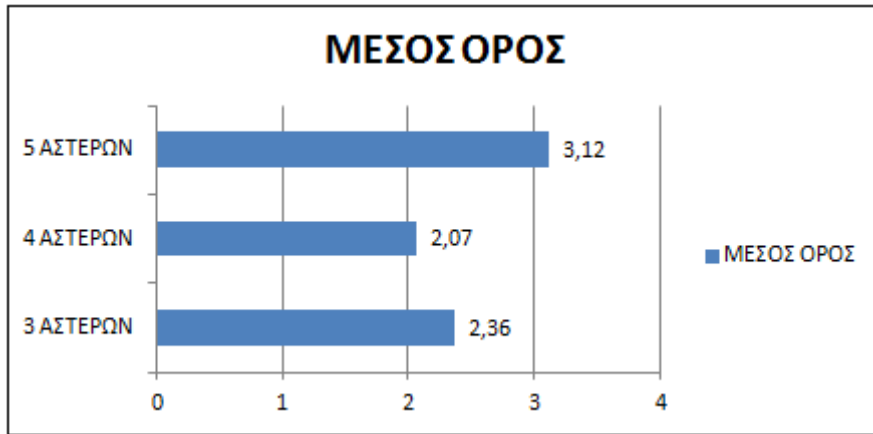
2. Στατιστικά σημαντική διαφορά στο προσωπικό βάσης συσχετισμένο με τις κατηγορίες ξενοδοχείου παρουσιάζεται επίσης στην τρίτη ερώτηση της δεύτερης πτυχής (B.3). Η ερώτηση B.3 εξετάζει την άποψη των εργαζόμενων για την ικανοποίηση που δίνει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Στο σχήμα 2 φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η κατάταξη στην κατηγορία ξενοδοχείων, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες από το ξενοδοχείο, μέσα από τις απόψεις του προσωπικού που εργάζεται στην βάση του ξενοδοχείου.



Σχήμα 2

Ερμηνεύοντας αυτό το φαινόμενο μπορούμε να αναφέρουμε ότι πιθανόν οι εργαζόμενοι αυτής της βαθμίδας, να απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση, σκεπτόμενοι συγκριτικά με τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία των υπόλοιπων κατηγοριών.

3. Στατιστικά σημαντική διαφορά προκύπτει και στην όγδοη ερώτηση της τρίτης πτυχής (Γ.8) του ΕΜ, ανάλογα με την κατηγορία ξενοδοχείου του προσωπικού βάσης. Η ερώτηση αυτή εξετάζει κατά πόσο οι συνθήκες εργασίας είναι ευνοϊκές για την διεξαγωγή της εργασίας. Το προσωπικό βάσης του τετράστερου παρουσιάζεται να διαφωνεί ότι το ξενοδοχείο διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες, σε αντίθεση με το προσωπικό βάσης των πεντάστερων. Τείνουν να διαφωνήσουν και οι εργαζόμενοι στο τριάστερο.

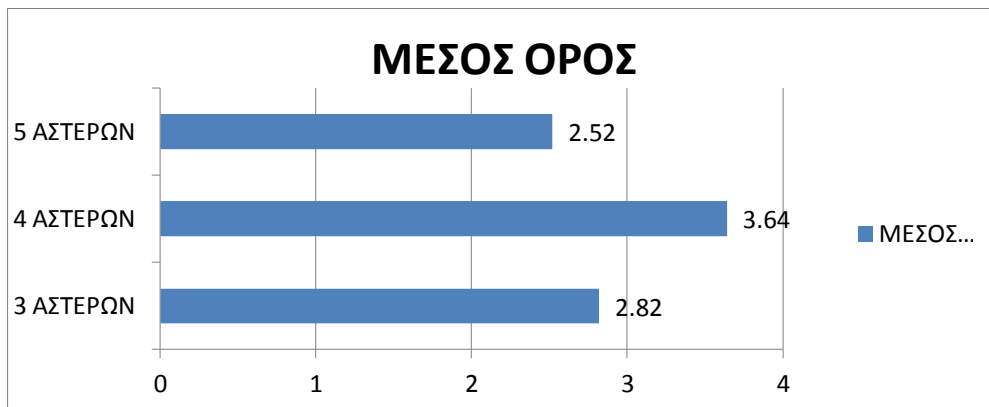


Σχήμα 3

Ερμηνεύοντας αυτή τη διαφοροποίηση μπορούμε να αναφερθούμε ξανά στο ότι το τετράστερο ξενοδοχείο που συμμετείχε, ανήκει σε αλυσίδα. Συνεπώς μπορεί να λειτουργήσει με διαφοροποιημένο τρόπο από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία, αφού η λειτουργία του επηρεάζεται από την λειτουργία της αλυσίδας.

4. Η τρίτη ερώτηση ερώτηση της τέταρτης πτυχής (Δ.3), φαίνεται να παρουσιάζει επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά στο προσωπικό βάσης ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Πιο αναλυτικά, η ερώτηση αυτή εξετάζει την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων από την θέση εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι προσωπικού βάσης στο τετράστερο ξενοδοχείο φαίνεται να πιστεύουν ότι αξιοποιούνται οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους από την εργασία τους σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ των πεντάστερων σε χαμηλότερο.

Αυτές οι διαφορές μπορούν να ερμηνευθούν και πάλι από την λειτουργία του τετράστερου εντός αλυσίδας ξενοδοχείων, που του επιτρέπει να εφαρμόζει σε μεγαλύτερο βαθμό τις αρχές της ΔΑΠ, αφού έχει περισσότερες θέσεις εργασίας σαν αλυσίδα και αυτό του δίνει την δυνατότητα να τις καλύπτει με τα κατάλληλα άτομα. Επιπλέον στα πεντάστερα ο χαμηλότερος μέσος όρος από το τρίαστερο πιθανόν να δικαιολογείται με μία πιθανή πολιτική τους, όπως να προσελκύουν άτομα με περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες από αυτές που απαιτεί η θέση εργασία τους για να μπορέσουν να τους εκπαιδεύσουν και τους δώσουν εμπειρίες με σκοπό αργότερα να αναβαθμίσουν την θέση τους στην ιεραρχία.

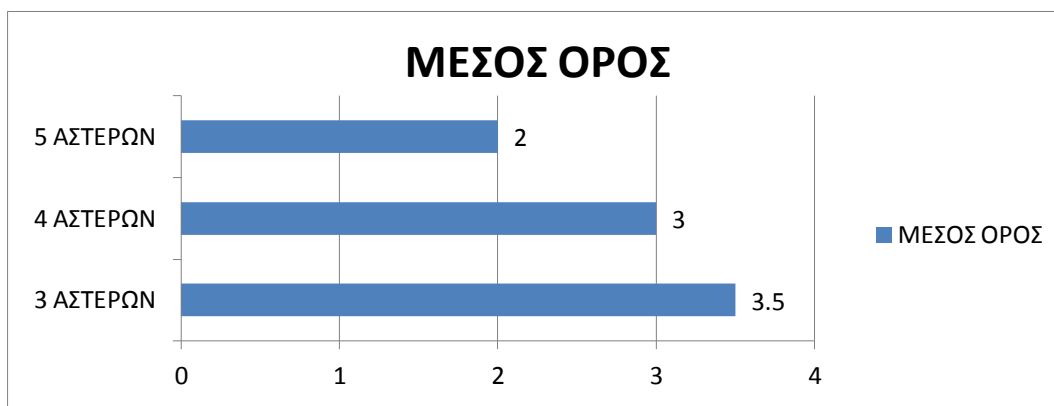


Σχήμα 4

➤ Προσωπικό Εποπτείας:

Στις δύο πρώτες πτυχές του ΕΜ η οργάνωση των αποτελεσμάτων του προσωπικού εποπτείας σε συσχέτιση με την κατηγορία ξενοδοχείου, δεν έδειξε να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

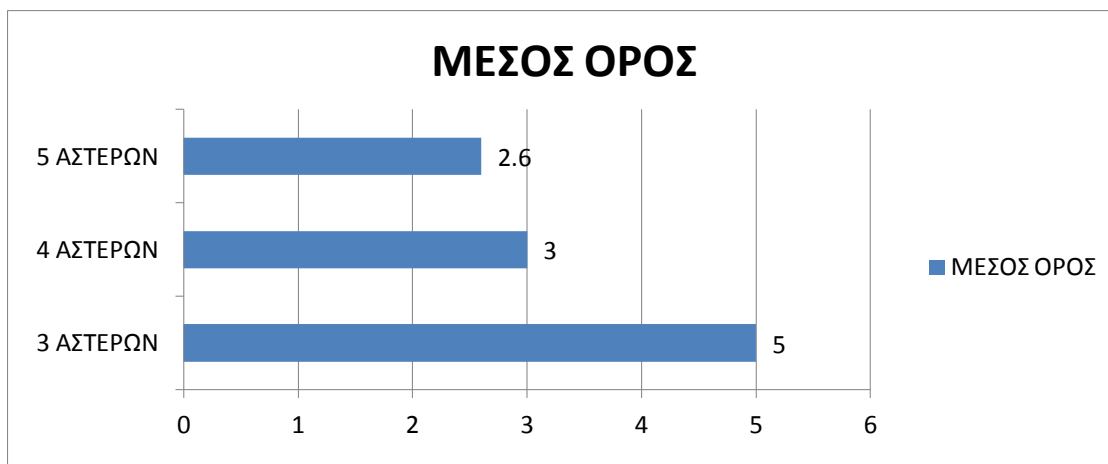
5. Στην τρίτη πτυχή του ΕΜ η έβδομη ερώτηση (Γ.7) έδειξε ότι οι απόψεις του προσωπικού εποπτείας διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Στο σχήμα 5 παρουσιάζεται ότι όσο αυξάνεται η κατάταξη του ξενοδοχείου, τόσο μειώνεται η παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού, για την σωστή διεξαγωγή τη εργασίας.



Σχήμα 5

Μπορούμε να ερμηνεύσουμε αυτές τις διαφορές, αν σκεφθούμε τις απαιτήσεις σε αυτό το βαθμό ιεραρχίας στην κάθε κατηγορία ξενοδοχείου. Όσο μειώνεται η κατάταξη της κατηγορίας, μειώνονται και οι απαιτήσεις των πελατών, άρα και οι απαιτήσεις σε εξοπλισμό από την κάθε εργασία.

6. Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται στις απόψεις του προσωπικού εποπτείας συσχετισμένο με την κατηγορία ξενοδοχείου στην ενδέκατη ερώτηση της τρίτης πτυχής (Γ.11). Όπως φαίνεται στο σχήμα 6, η αύξηση της κατάταξης στην κατηγορία ξενοδοχείου συνοδεύεται με μείωση της ελευθερίας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι του προσωπικού εποπτείας, για να συζητήσουν θέματα που αφορούν την εργασία με τον υπεύθύνό τους.



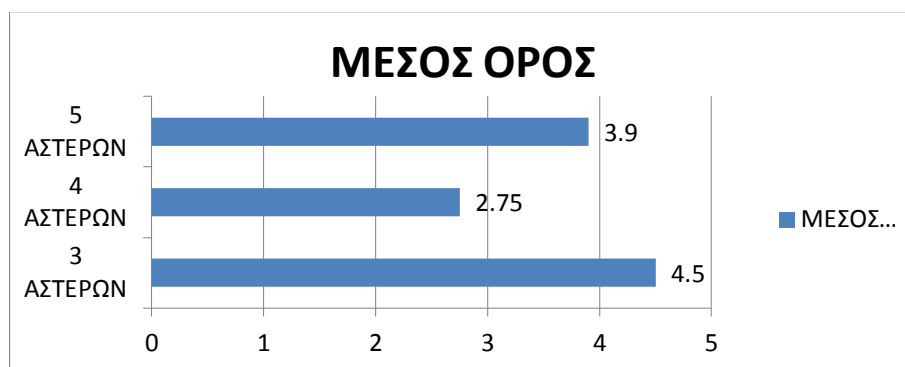
Σχήμα 6

Οι διαφορές αυτές μπορούν να ερμηνευθούν από τις διάφορες τακτικές ηγεσίας που πιθανόν να χρησιμοποιούνται σε κάθε κατηγορία ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, όσο αυξάνεται η κατάταξη στην κατηγορία, να χρησιμοποιείται πιο αυταρχική μέθοδος ηγεσίας από τους υπεύθυνους.

7. Στην πέμπτη ερώτηση της πέμπτης πτυχής (Ε.5) του ΕΜ, παρουσιάζεται επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις του προσωπικού εποπτείας συσχετισμένο με την κατηγορία ξενοδοχείου. Η ερώτηση αυτή εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι εργαζόμενοι αυτής της βαθμίδας ότι το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει. Το τριάστερο παρουσιάζει τον υψηλότερο μέσο όρο και ακολουθούν τα πεντάστερα. Σε αυτές τις κατηγορίες οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν με την αξιοποίηση αυτού του παράγοντα, σε αντίθεση με το τετράστερο που τείνουν να διαφωνήσουν.

Πιθανόν στο τετράστερο να απάντησαν οι εργαζόμενοι σκεπτόμενοι το προϊόν και τις υπηρεσίες της αλυσίδας και όχι του ξενοδοχείου μεμονωμένα. Συνεπώς να σκέφθηκαν ότι δεν

γνωρίσουν τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες της αλυσίδας στα υπόλοιπα ξενοδοχεία της.



Σχήμα 7

➤ Τμηματάρχες:

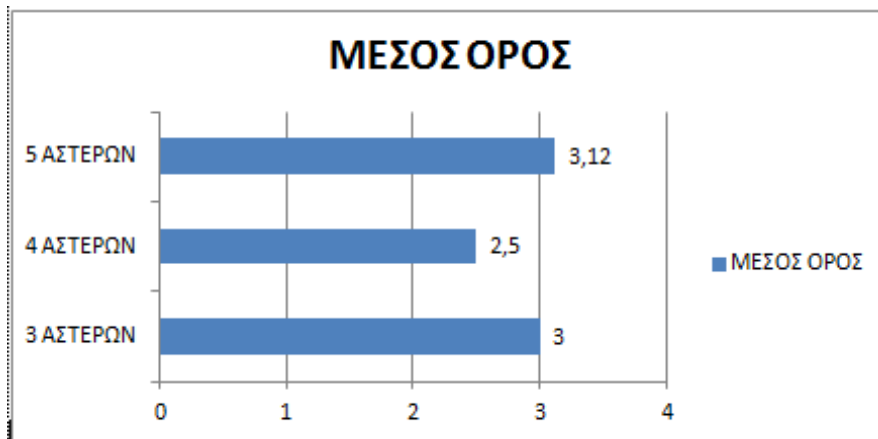
Στις απόψεις των υπεύθυνων τμημάτων συσχετισμένες με την κατηγορία του ξενοδοχείου που ανήκουν, με την οργάνωση των αποτελεσμάτων δεν διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε κάποιο παράγοντα από τις πέντε πτυχές του EM.

➤ Ανώτατη Διοίκηση:

Στους παράγοντες της πρώτης, δεύτερης, τρίτης και τέταρτης πτυχής του EM, η οργάνωση των αποτελεσμάτων δεν έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις της ανώτατης διοίκησης συσχετισμένες με την κατηγορία του ξενοδοχείου.

8. Δεν ισχύει το ίδιο για την πέμπτη πτυχή, αφού στην πέμπτη ερώτηση (E.5) παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά. Στο σχήμα 8 παρουσιάζεται ο μέσος όρος των απόψεων των εργαζόμενων της ανώτατης διοίκησης σε κάθε κατηγορία ξενοδοχείου, σχετικά με την ενημέρωση των εργαζομένων για την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο. Στο τετράστερο οι εργαζόμενοι τείνουν να διαφωνούν, στα πεντάστερα τείνουν να συμφωνήσουν, ενώ στο τριάστερο διατηρούν ουδέτερη στάση.

Δικαιολογώντας τις παραπάνω διαφορές, μπορούμε να σκεφθούμε ότι το τετράστερο ανήκει σε αλυσίδα και πιθανότατα η ανώτατη διοίκηση σε αυτήν την ερώτηση να απάντησε σκεπτόμενη την ποιότητα υπηρεσιών της αλυσίδας και όχι του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται.



Σχήμα 8

6.3 Αποτελέσματα Υποθέσεων

Υποθέσεις	Αποτελέσματα
Υπόθεση 1: Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με κάθε παράγοντα της παρακίνησης των εργαζόμενων.	Επιβεβαιώθηκε για τον παράγοντα Α.5 με έμφαση στο τετράστερο ξενοδοχείο, ενώ ο παράγοντας Α.2 επιβεβαιώθηκε στα πεντάστερα ξενοδοχεία.
Υπόθεση 2 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα του προσανατολισμού στον εξωτερικό πελάτη και στην ικανοποίησή του.	Επιβεβαιώθηκε για τον παράγοντα Β.3 στο σύνολο του δείγματος και ιδιαίτερα στα πεντάστερα ξενοδοχεία.
Υπόθεση 3 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα του εσωτερικού συντονισμού και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών.	Επιβεβαιώθηκε σε μέρος του δείγματος, στο τετράστερο ξενοδοχείο στον παράγοντα Γ.1.
Υπόθεση 4 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα της προσέγγιση με βάση τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ.	Επιβεβαιώθηκε για τον παράγοντα Δ.6 στο σύνολο του δείγματος και για τους παράγοντες Δ.4 & Δ.5 στο τετράστερο ξενοδοχείο.
Υπόθεση 5 : Οι διάφορες θέσεις της ιεραρχίας θα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις σχετικά με τον κάθε παράγοντα της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκριμένων στρατηγικών.	Δεν επιβεβαιώθηκε στο δείγμα.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα Έρευνας

➤ Συμπεράσματα από την ικανοποίηση και την παρακίνηση των υπαλλήλων:

Η πτυχή του ΕΜ που αξιοποιείται περισσότερο είναι αυτή της παρακίνησης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι ικανοποιούνται από την εργασία τους, αλλά όχι σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό. Η παρακίνηση των υπαλλήλων ασκείται σε χαμηλότερο βαθμό και υπάρχει χάσμα στην αναγνώριση που δέχονται οι διάφορες θέσεις στο τετράστερο ξενοδοχείο. Δεν δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους, κυρίως στο προσωπικό βάσης. Αυτό σημαίνει ότι η εργασία είναι η κύρια πηγή ικανοποίησης των εργαζόμενων και όχι οι πολιτικές των ξενοδοχείων.

➤ Συμπεράσματα από τον προσανατολισμό στον πελάτη και την ικανοποίησή του:

Δεν υπάρχει προσανατολισμός της εργασίας στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, αν και οι πελάτες φαίνεται να ικανοποιούνται μέσα από τις απόψεις των εργαζόμενων. Με την αύξηση της κατηγορίας του ξενοδοχείου υπερεκτιμάται και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Στα πεντάστερα ξενοδοχεία οι υψηλότερες θέσεις ιεραρχίας θεωρούν ότι ικανοποιούν σε μικρό βαθμό τους πελάτες. Το προσωπικό βάσης και εποπτείας στα πεντάστερα υπερεκτιμούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

➤ Συμπεράσματα από τον εσωτερικό συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών:

Ο εσωτερικός συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών δεν αξιοποιείται από τα ξενοδοχεία. Γενικά παρουσιάζεται έλλειψη επικοινωνίας και πληροφόρησης μεταξύ του προσωπικού, μη ικανοποιητικό κλίμα εργασίας, ενώ και η τεχνολογία δεν αξιοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό. Επίσης δεν παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό. Στο τετράστερο η ανώτατη διοίκηση υπερεκτιμά την επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι συνθήκες εργασίας ιδιαίτερα στο τετράστερο και στο τρίαστερο δεν είναι ευνοϊκές για την διεξαγωγή των εργασιών.

➤ Συμπεράσματα από την προσέγγιση με βάση τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ:

Ούτε και η πτυχή της προσέγγισης των παραπάνω με την φιλοσοφία του μάρκετινγκ επιτυγχάνεται. Τα ξενοδοχεία δεν έχουν καταφέρει να προσαρμόσουν την εργασία, δηλαδή να δημιουργήσουν σωστή περιγραφή εργασίας, για να προσφέρουν το θεμιτό προϊόν. Το προσωπικό εποπτείας υπερεκτιμά τις γνώσεις που κατέχει για το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία του ξενοδοχείου. Στο τετράστερο ξενοδοχείο οι τμηματάρχες υπερεκτιμούν την εξουσία που κατέχουν και το προσωπικό εποπτείας υπερεκτιμά το προσωπικό που κατέχει το ξενοδοχείο, για την διαχείριση του συνήθη φόρτου εργασίας, αποδίδοντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.

➤ Συμπεράσματα από την ολοκλήρωση της εταιρίας και τον συντονισμό των συγκεκριμένων λειτουργιών:

Η ολοκλήρωση της εταιρίας και ο συντονισμός των συγκεκριμένων λειτουργιών αξιοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό από την δύο προηγούμενες πτυχές. Ωστόσο και αυτή η πτυχή δεν αξιοποιείται αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι αισθάνονται κάποια δέσμευση, δέχονται ορισμένη ηθική αντιμετώπιση και πιστεύουν σε μικρό βαθμό σε αυτό που προσπαθεί να προσφέρει το ξενοδοχείο. Τέλος, κυρίως στο τετράστερο ξενοδοχείο δεν υπάρχει ενημέρωση για την απαιτούμενη ποιότητα που καλείται το ξενοδοχείο να προσφέρει στην ανώτατη διοίκηση.

Γενικά παρουσιάζεται ότι τα ξενοδοχεία του δείγματος δεν κάνουν μάρκετινγκ προς τους υπαλλήλους. Υπάρχει χάσμα μεταξύ των απόψεων για την αξιοποίηση των παραγόντων κάθε πτυχής του EM μεταξύ των θέσεων ιεραρχίας, αλλά και των κατηγοριών ξενοδοχείων. Το φαινόμενο αυτό γίνεται πιο αισθητό στο τετράστερο ξενοδοχείο.

Η διαφοράς στις απόψεις που εμφανίζονται μεταξύ των θέσεων ιεραρχίας, παρουσιάζουν ότι δεν τηρούν τα ξενοδοχεία την τρίτη προϋπόθεση του EM, δηλαδή δεν αποτελεί το EM φιλοσοφία όλων των εργαζομένων, άρα και δεν το ενστερνίζονται. Επίσης ούτε η πρώτη προϋπόθεση φαίνεται να υπάρχει, αφού η ανώτατη διοίκηση δεν φαίνεται να χρησιμοποιεί το EM σαν πρακτική, άρα δεν αποτελεί και φιλοσοφία της.

Το χαμηλό επίπεδο εφαρμογής της πρακτικής του ΕΜ, αντανακλάται μέσα από την ικανοποίηση, την παρακίνηση και την δέσμευση στην εταιρία των εργαζόμενων, καθώς και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών.

7.2 Προτάσεις για την πολιτική και τις πρακτικές εφαρμογές

Η σημασία εφαρμογής της πρακτικής του ΕΜ είναι πολύ μεγάλη για τα ξενοδοχεία. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ΕΜ αποτελεί την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης και αποφέρει πολλές θετικές συνέπειες. Αυτές είναι η χαμηλή εναλλαγή προσωπικού που συνδέεται άμεσα με κόστη που αφορούν το προσωπικό, όπως εκπαίδευση, η παράδοση καλύτερης ποιότητας στον πελάτη που συνδέονται άμεσα με την ικανοποίησή του, την απόδοση της επιχείρησης και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που το εφαρμόζει.

Ωστόσο παρουσιάζεται στα ξενοδοχεία του δείγματος να μην χρησιμοποιείται. Θα ήταν λοιπόν ιδιαίτερα πρόσφορο για τα ξενοδοχεία να κατανοήσουν την σημασία του ΕΜ, αλλά και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή του, ξεκινώντας από την διοίκηση έως ότου αποτελεί φιλοσοφία και χρησιμοποιείται από όλους τους εργαζόμενους.

Σε αυτό συντελεί και η οργανωτική δομή του οργανισμού, προκειμένου να ευδοκιμήσει η εφαρμογή της πρακτικής του ΕΜ. Απαιτείται η ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας με τη δημιουργία των διαστάσεων του ΕΜ που αφορούν την ανάπτυξη των στάσεων, δηλαδή την αντίληψη των εργαζομένων ως εσωτερικών πελατών και την διοίκηση επικοινωνίας, δηλαδή την συνεργασία και την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζόμενων σε συμβατό τρόπο ως προς την στρατηγική της επιχείρησης.

Τέλος απαιτείται να αναπτυχθεί από τα ξενοδοχεία ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ στο εσωτερικό τους, ανάλογα με τις ανάγκες τους, ακολουθώντας όμως τις αρχές του προγράμματος. Οι αρχές αυτές αφορούν τον προσδιορισμό των στοιχείων του μάρκετινγκ στο

εσωτερικό του οργανισμού, δημιουργώντας το κατάλληλο προϊόν - εργασία και προσφέροντάς το στην εσωτερική αγορά.

7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έννοια του EM είναι πολυδιάστατη, αλλά η σημασία της εφαρμογής του είναι πολύτιμη για έναν οργανισμό, ειδικά στον τριτογενή τομέα παραγωγής. Συνεπώς παρουσιάζονται αρκετά σημεία τα οποία χρήζουν έρευνας. Σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε:

- Να χρησιμοποιηθεί αντιπροσωπευτικό δείγμα των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Κύπρου, για να εξετασθεί ο ακριβής βαθμός εφαρμογής του.
- Να προστεθούν περισσότερα στοιχεία που αντικατοπτρίζουν το προφίλ των εργαζομένων, για να γίνει ανάλυση σε άλλους παράγοντες. Τέτοια στοιχεία είναι: τα χρόνιας εργασίας στον οργανισμό που εκφράζει την εναλλαγή προσωπικού, η γλώσσα αφού αρκετοί εργαζόμενοι δεν μιλούσαν ελληνικά και δεν μπορούσαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο, το τμήμα στο οποίο εργάζονται αν είναι πρώτης γραμμής ή υποστηρικτικό, αφού το EM αποσκοπεί κυρίως στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής.
- Να γίνει συσχέτιση με τις συνέπειες του EM. Δηλαδή να εντοπισθεί οργανισμός που εφαρμόζει το EM και να συσχετιστούν οι συνέπειές του, ή ακόμη και να γίνει σύγκριση τόσο του βαθμού, όσο και των συνεπειών με κάποιον οργανισμό που δεν το εφαρμόζει.
- Να γίνει ανάλυση με διαφορετική κατηγοριοποίηση των παραγόντων των πτυχών που εκφράζουν την εφαρμογή του EM και ανάλογη ανάλυση.
- Να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με την ανώτατη διοίκηση που να ερευνούν ποιοτικά αν το EM αποτελεί φιλοσοφία της και στη συνέχεια να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται ως στο προσωπικό βάσης.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ανδριώτης, Κ. (2007). *Μάρκετινγκ Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Γούναρης, Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Rosili, 2^η έκδοση.
- Κυμηνά, Μ. (2010). Με πέντε λέξεις Εταιρική Κουλτούρα σημαίνει: «Πώς γίνονται τα πράγματα εδώ!». Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Morax
- Κιόχος, Π.Α. (1997). *Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών :η θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Λαλούμης, Δ. & Κατσώνη, Β. (2010). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο

Ξενόγλωσση

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Barnes, B. R., Morris, D. S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing: An exploratory study among French and English medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, 11(4/5&6), 473-483.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976), Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.

- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, 25-28.
- Berry, L. L., Conant, J. S. & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a service marketing audit. *Journal of Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268.
- Brown, S. W., Fisk, R. P., & Bitner, M. J. (1994). The Development and Emergence of Services Marketing Thought. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 21-48.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal Marketing: A new perspective for Human Resources Management. *European Management Journal*, 9(3), 261-267.
- Darling, R. J. & Taylor, R. E. (1989). A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy. *European Journal of Marketing*, 23(7), 34-41.
- Flipo, J. P. (1986) Service firms: independence of external and internal marketing strategies. *Journal of European Marketing*, 20(8), 5-14.
- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). Interservqual- an Internal Adaption of the GAP Model in a Large Service Organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- George, W. R. (1977). The retailing of services – a challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98.
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organisational Behaviour: A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Glassman, M. & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions. *Business Horizons*, 20, 63-70.
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory. In: James, H. Donnelly and William R. George (Eds). *Marketing of Services*, (pp.236-238). Chicago: American Marketing Association

- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface. *Journal of Business Research*, 20, 3-11.
- Grönroos, C. (1994). *From Scientific Management to Service Management*. *Internal Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.
- Gummesson, E. (1987). Using Internal Marketing to Develop a New Culture – The Case of Ericsson. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2 (3), 23-28.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Prentice Hall International series in marketing). 9th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Martin, R. A. (1992). Creating and maintaining service culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9(1), 9-19.
- Michaels, R. E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press, USA.
- Murray, J. G. (1979). The importance of internal marketing. *Bankers Magazine*, July/August, 38-40.
- Pfau, B., Detzel, D., & Geller, A. (1991). Satisfy Your Internal Customers. *Journal of Business Strategy*, 12 (6), 9 – 13.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Pine, B. J. II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, June, 61-65.
- Tompson, T. W., Berry, L. L. & Davidson, P. H. (1978). *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.

- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77

Πηγές από Διαδίκτυο:

- BeeHive Digital Concepts Cochin. (2010). Internal Marketing in Banks. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/377/11/11_chapter%206.pdf

[πρόσβαση 05/01/2013]

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

EM: Ιστορική Αναδρομή

- **Πρώτη Φάση: παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων**

Η πρώτη έννοια που διέσχισε το EM, σχετιζόταν άμεσα με την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αιτία αυτού του φαινομένου αποτελεί η επικέντρωση του EM στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να προσελκύσουν άτομα με υψηλή απόδοση για να αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ποιότητας. Συνεπάγεται λοιπόν με αυτήν τους την απόφαση να οδηγηθούν σε ενέργειες οι οποίες θα τονίσουν τον ρόλο της ικανοποίησης και της παρακίνησης του κάθε εργαζομένου.

Εεκίνησε έτσι η αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως εσωτερικών πελατών. Ο όρος EM χρησιμοποιείται αρχικά από τον Berry (1976), έπειτα από τον George (1977), στην συνέχεια από τον Thompson (1978) και μετέπειτα από τον Murray (1979), ενώ αναφέρεται σαν ιδέα από το άρθρο των Sasser και Arbeit (1976). Ωστόσο ο Berry (1981), αναφέρει ότι το EM είναι η οπτική γωνία από την οποία οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες. Επίσης αναφέρει ότι η εργασία των εργαζομένων αποτελεί το εσωτερικό προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και είναι προσανατολισμένες τους στόχους της επιχείρησης. Ο George στηριζόμενος στην παραπάνω φράση εξέφρασε ότι «για να έχεις ικανοποιημένους πελάτες, πρέπει να έχεις ικανοποιημένους εργαζόμενους» (George 1990, σελ.189) την οποία οι Sasser και Arbeit συμπλήρωσαν με την ανάπτυξη της θεωρίας του προσωπικού μάρκετινγκ.

Η εξέλιξη του ΕΜ συνεχίστηκε με την επικέντρωση στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Στον τριτογενή τομέα παραγωγής, οι πελάτες αγοράζουν την εργασία των υπαλλήλων ή τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής. Η προσέλκυση, η διατήρηση και η παρακίνηση του προσωπικού κρίνονται αναγκαία στην περίπτωση του ανταγωνισμού, για τη διαφοροποίηση των ανταγωνιστικών υπηρεσιών. Βάσει αυτής της λογικής, θέτονταν ως στόχος η ικανοποίηση του εργαζομένου. Με την επίτευξη του στόχου αυτού ικανοποιούσαν και τον πελάτη, ο οποίος ερχόταν σε επαφή με τον ικανοποιημένο εργαζόμενο την στιγμή της αλήθειας. Έτσι εκφράστηκε από τους Berry και Parasuraman το 1991, ότι «το ΕΜ είναι η προσέλκυση, η ανάπτυξη, η παροχή κινήτρων και η παραμονή εξειδικευμένων εργαζομένων, μέσω των προϊόντων της εργασίας τους, που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Εσωτερική αγορά είναι η φιλοσοφία της αντιμετώπισης των εργαζομένων, όπως τους πελάτες. Αυτό αποτελεί τη στρατηγική της διαμόρφωσης των θέσεων εργασίας, σε προϊόντα, που να ταιριάζουν στις ανάγκες του ανθρώπου» (Berry και Parasuraman, 1991, σελ. 151).

Ακολούθησε λοιπόν, η αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως εσωτερικών πελατών, που συντέλεσε στη διαμόρφωση διάφορων ζητημάτων. Πρώτο ζήτημα, διαμορφώθηκε δεδομένου ότι το προϊόν που πρόσφερε η επιχείρηση στον εσωτερικό πελάτη ήταν τα καθήκοντα της εργασίας. Ωστόσο ο υπάλληλος δεν αποζητάει το προϊόν, που διατίθεται σ' αυτόν, δηλαδή την εργασία του. Το δεύτερο ζήτημα, αναφέρεται στο γεγονός, ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής του προϊόντος, δηλαδή είναι υποχρεωμένοι να εκτελούν τα καθήκοντά τους, αφού η φύση της εργασίας οδηγεί στον εξαναγκασμό των εργαζομένων να αποδεχτούν προϊόντα, που δεν επιθυμούν. Τρίτο ζήτημα αφορά την εξέταση του οικονομικού κόστους που απαιτείται για την ικανοποίηση των εργαζομένων, δηλαδή πόσο θα κοστίζει στην επιχείρηση να ξοδέψει προκειμένου να ικανοποιήσει τους υπαλλήλους της. Τέλος, δημιουργείται το ερώτημα, αν ο προσανατολισμός στις ανάγκες των εργαζομένων θα πρέπει να προέχει απ' αυτές των εξωτερικών πελατών. Στο τελευταίο ερώτημα, οι Sasser και Arbeiter απάντησαν θετικά, κατατάσσοντας την αγορά των υπαλλήλων με μεγαλύτερη σπουδαιότητα απ' αυτήν των πελατών. Παρουσιάστηκε έτσι, μία αντίφαση μεταξύ της

θεωρίας του μάρκετινγκ, που αποτέλεσε την αφορμή για να δημιουργηθεί ένας νέος εννοιολογικός κύκλος σχετικά με τη θεωρία του EM.

- **Δεύτερη Φάση: προσανατολισμός στον πελάτη**

Ο Grönroos (1981), προσδιόρισε μία νέα έννοια του EM, με κινητήρια αρχή την ανάγκη που παρουσιάζεται στον τομέα των υπηρεσιών, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό της πρώτης γραμμής εμπλέκεται στη διαδικασία παραγωγής και πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Όρισε αυτή την έννοια ως διαδραστικό μάρκετινγκ (interactive marketing) μέσα από την οποία αναγνώρισε τις επιδράσεις που αναπτύσσονται από τη σχέση μεταξύ πωλητή και αγοραστή και επηρεάζουν τις αποφάσεις πριν και μετά την αγορά, αλλά και τις ευκαιρίες που δημιουργούν αυτές οι επιδράσεις με βάση το μάρκετινγκ. Προκειμένου να γίνει εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών απαιτείται προσανατολισμός του προσωπικού στις πωλήσεις και στους πελάτες. Ανέδειξε λοιπόν, ότι δεν είναι επαρκής η παρακίνηση των εργαζομένων, διαμορφώνοντας το αντικείμενο του EM ως την παρακίνηση και τον προσανατολισμό των εργαζομένων στους πελάτες. Τόνισε την ανάγκη που υπάρχει, για συνεργασία και συντονισμό του βοηθητικού προσωπικού με αυτό της πρώτης γραμμής. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει το EM σαν εργαλείο που ολοκληρώνει τις ζωτικές λειτουργίες του οργανισμού και τη σχέση του με τους πελάτες.

Συνεπώς ο Grönroos όρισε το EM, ως τη μέθοδο παρακίνησης του προσωπικού προσανατολισμένη στις ανάγκες των πελατών και στις πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, θεώρησε ότι η εσωτερική αγορά, που κατατάσσει πελάτες τους υπαλλήλους, παρουσιάζει τη δυνατότητα να δεχθεί πιο αποτελεσματική επιρροή από αυτή των εξωτερικών πελατών του οργανισμού. Επίσης με μία εσωτερική προσέγγιση του μάρκετινγκ και με την εφαρμογή δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο εσωτερικό του οργανισμού, οι εργαζόμενοι θα είναι επικεντρωμένοι στις ανάγκες των πελατών, τη αγοράς και των πωλήσεων.

Ο George (1990) αποδέχθηκε αυτόν τον ορισμό του EM συμπληρώνοντας ότι το προσωπικό χρειάζεται τη βέλτιστη παρακίνηση με προσανατολισμό στις πωλήσεις και στον

πελάτη και ότι αυτό θα πρέπει να γίνεται με την ενεργή προσέγγιση του μάρκετινγκ. Βασική διαφορά αυτής της έννοιας του Gröpproos, με αυτήν που απέδωσε ο Berry (1981), ήταν ότι οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν πελάτες.

Παράρτημα 2

Πτυχές EM

	Πτυχές
1.	Η παρακίνηση και η ικανοποίηση των υπαλλήλων.
2.	Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίησή του.
3.	Ο εσωτερικός συντονισμός των λειτουργιών και η ολοκλήρωσή τους.
4.	Η προσέγγιση των παραπάνω στα πλαίσια του μάρκετινγκ, δηλαδή με βάση την φιλοσοφία του.
5.	Η εφαρμογή της ολοκλήρωσης της εταιρίας και των συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών.

Παράρτημα 3

Πίνακας μέσου όρου, τυπικής απόκλισης, μέγιστων και ελάχιστων τιμών όλων των στοιχείων του δείγματος:

	Statistics					
	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Γένος	135	0	,58	,496	0	1
Εθνικότητα	135	0	,44	,499	0	1
Ηλικία	135	0	1,04	,771	0	2
Απασχόληση	135	0	,67	,470	0	1
Κατηγορία Ξενοδοχείου	135	0	1,34	,821	0	2
Θέση ιεραρχίας	135	0	1,79	1,037	1	4
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	135	0	3,55	1,274	1	5
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	135	0	3,36	1,443	1	5

Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	135	0	3,67	1,245	1	5
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	135	0	3,10	1,467	1	5
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	135	0	3,16	1,426	1	5
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	135	0	2,99	1,393	1	5
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	135	0	3,12	1,466	1	5
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	135	0	3,34	1,388	1	5
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	135	0	3,34	1,415	1	5
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	135	0	3,18	1,486	1	5
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	135	0	2,59	1,400	1	5
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	135	0	3,07	1,339	1	5
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	135	0	2,76	1,443	1	5
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	135	0	2,93	1,405	1	5

Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	135	0	2,85	1,401	1	5
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	135	0	2,79	1,363	1	5
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	135	0	2,64	1,379	1	5
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	135	0	2,69	1,448	1	5
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	135	0	2,72	1,402	1	5
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	135	0	2,71	1,429	1	5
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνο μου.	135	0	2,97	1,430	1	5
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	135	0	2,68	1,396	1	5
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	135	0	2,97	1,456	1	5
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	135	0	2,64	1,449	1	5
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	135	0	2,86	1,378	1	5

Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	135	0	3,15	1,341	1	5
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	135	0	2,85	1,390	1	5
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	135	0	3,04	1,392	1	5
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	135	0	2,91	1,318	1	5
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	135	0	3,04	1,434	1	5
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	135	0	3,21	1,416	1	5
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	135	0	2,74	1,403	1	5
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	135	0	3,39	1,388	1	5
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	135	0	3,01	1,427	1	5
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	135	0	3,04	1,450	1	5
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	135	0	3,08	1,414	1	5
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	135	0	2,90	1,455	1	5

Παράρτημα 4

Κατανομή στοιχείων δείγματος :

Γένος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	57	42,2	42,2	42,2
	Γυναίκα	78	57,8	57,8	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Εθνικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κυπριακή	75	55,6	55,6	55,6
	Άλλη	60	44,4	44,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 20	37	27,4	27,4	27,4
	21 – 35	55	40,7	40,7	68,1
	>35	43	31,9	31,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Απασχόληση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμη	44	32,6	32,6	32,6
	Περιστασιακή	91	67,4	67,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Κατηγορία Ξενοδοχείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 αστέρια	30	22,2	22,2	22,2
4 αστέρια	29	21,5	21,5	43,7
5 αστέρια	76	56,3	56,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Θέση ιεραρχίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προσωπικό Βάσης	78	57,8	57,8	57,8
Προσωπικό Εποπτείας	18	13,3	13,3	71,1
Τμηματάρχες	28	20,7	20,7	91,9
Ανώτατη Διοίκηση	11	8,1	8,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Παράρτημα 5

Πίνακας μέσου όρου για κάθε πτυχή με βάση τη θέση στην ιεραρχία:

Statistics						
	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Γένος	135	0	,58	,496	0	1
Εθνικότητα	135	0	,44	,499	0	1
Ηλικία	135	0	1,04	,771	0	2
Απασχόληση	135	0	,67	,470	0	1
Κατηγορία Ξενοδοχείου	135	0	1,34	,821	0	2
Θέση ιεραρχίας	135	0	1,79	1,037	1	4
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	135	0	3,55	1,274	1	5
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	135	0	3,36	1,443	1	5

Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	135	0	3,67	1,245	1	5
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	135	0	3,10	1,467	1	5
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	135	0	3,16	1,426	1	5
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	135	0	2,99	1,393	1	5
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	135	0	3,12	1,466	1	5
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	135	0	3,34	1,388	1	5
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	135	0	3,34	1,415	1	5
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	135	0	3,18	1,486	1	5
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	135	0	2,59	1,400	1	5
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	135	0	3,07	1,339	1	5

Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	135	0	2,76	1,443	1	5
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	135	0	2,93	1,405	1	5
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	135	0	2,85	1,401	1	5
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	135	0	2,79	1,363	1	5
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	135	0	2,64	1,379	1	5
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	135	0	2,69	1,448	1	5
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	135	0	2,72	1,402	1	5
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	135	0	2,71	1,429	1	5
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθύνό μου.	135	0	2,97	1,430	1	5

Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	135	0	2,68	1,396	1	5
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	135	0	2,97	1,456	1	5
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	135	0	2,64	1,449	1	5
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	135	0	2,86	1,378	1	5
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	135	0	3,15	1,341	1	5
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	135	0	2,85	1,390	1	5
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	135	0	3,04	1,392	1	5
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	135	0	2,91	1,318	1	5
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	135	0	3,04	1,434	1	5
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	135	0	3,21	1,416	1	5
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	135	0	2,74	1,403	1	5

Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	135	0	3,39	1,388	1	5
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	135	0	3,01	1,427	1	5
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	135	0	3,04	1,450	1	5
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	135	0	3,08	1,414	1	5
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	135	0	2,90	1,455	1	5

Παράρτημα 6

Πίνακας μέσου όρου, τυπικής απόκλισης σε κάθε θέση εργασίας:

Report

	Θέση ιεραρχίας														
	Προσωπικό Βάσης			Προσωπικό Εποπτείας			Τμηματάρχες			Ανώτατη Διοίκηση			Total		
	Mea n	N	Std. Deviatio n	Mean	N	Std. Deviati on	Mea n	N	Std. Deviatio n	Mea n	N	Std. Deviatio n	Mea n	N	Std. Deviati on
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	3,49	78	1,326	3,72	18	1,018	3,64	28	1,283	3,45	11	1,368	3,55	13	1,274
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	3,41	78	1,343	3,94	18	1,211	3,14	28	1,693	2,55	11	1,508	3,36	13	1,443

Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	3,65	78	1,171	3,50	18	1,543	3,71	28	1,329	4,00	11	1,095	3,67	13	1,245
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	2,99	78	1,525	3,28	18	1,179	3,32	28	1,517	3,09	11	1,446	3,10	13	1,467
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	3,31	78	1,462	2,83	18	1,465	2,61	28	1,197	4,09	11	1,044	3,16	13	1,426
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	3,04	78	1,409	3,00	18	1,414	2,71	28	1,512	3,27	11	,905	2,99	13	1,393
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	3,08	78	1,493	2,94	18	1,589	3,18	28	1,389	3,55	11	1,368	3,12	13	1,466
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	3,29	78	1,369	4,17	18	1,295	2,93	28	1,464	3,36	11	1,027	3,34	13	1,388

Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	3,42	78	1,372	3,17	18	1,339	3,21	28	1,641	3,36	11	1,362	3,34	13	1,415
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	3,10	78	1,500	3,56	18	1,247	3,21	28	1,572	3,00	11	1,612	3,18	13	1,486
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	2,65	78	1,356	2,44	18	1,617	2,32	28	1,335	3,09	11	1,514	2,59	13	1,400
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	3,14	78	1,307	2,72	18	1,364	2,96	28	1,453	3,36	11	1,286	3,07	13	1,339
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	2,81	78	1,406	3,44	18	1,464	2,39	28	1,474	2,18	11	1,250	2,76	13	1,443
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	2,85	78	1,396	3,06	18	1,514	2,89	28	1,449	3,45	11	1,214	2,93	13	1,405

Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	2,82	78	1,266	2,94	18	1,434	2,96	28	1,621	2,64	11	1,804	2,85	13	1,401
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	2,81	78	1,396	2,89	18	1,451	2,75	28	1,351	2,55	11	1,128	2,79	13	1,363
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,65	78	1,413	2,56	18	1,097	2,46	28	1,401	3,18	11	1,537	2,64	13	1,379
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,72	78	1,520	2,50	18	1,465	2,89	28	1,286	2,27	11	1,348	2,69	13	1,448
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,67	78	1,266	2,50	18	1,543	3,11	28	1,571	2,45	11	1,635	2,72	13	1,402
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	2,62	78	1,398	2,89	18	1,451	2,71	28	1,436	3,09	11	1,700	2,71	13	1,429

Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	2,99	78	1,400	3,22	18	1,592	2,86	28	1,433	2,73	11	1,489	2,97	13	1,430
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	2,69	78	1,389	2,89	18	1,451	2,39	28	1,343	3,00	11	1,549	2,68	13	1,396
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	2,92	78	1,466	2,94	18	1,434	3,07	28	1,538	3,09	11	1,375	2,97	13	1,456
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	2,81	78	1,451	2,78	18	1,437	2,18	28	1,389	2,36	11	1,502	2,64	13	1,449
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	2,79	78	1,390	2,44	18	1,294	3,25	28	1,404	3,00	11	1,265	2,86	13	1,378

Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	3,24	78	1,311	3,67	18	1,283	2,64	28	1,420	2,91	11	1,136	3,15	13	1,341
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	2,83	78	1,400	3,78	18	1,003	2,32	28	1,278	2,82	11	1,537	2,85	13	1,390
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	3,04	78	1,427	3,28	18	1,179	3,00	28	1,466	2,82	11	1,401	3,04	13	1,392
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	2,91	78	1,311	2,56	18	1,423	3,11	28	1,370	3,00	11	1,095	2,91	13	1,318
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	3,05	78	1,502	3,06	18	1,259	3,00	28	1,414	3,09	11	1,446	3,04	13	1,434
Αντιμετωπίζω με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	3,21	78	1,489	3,28	18	1,320	3,04	28	1,290	3,64	11	1,433	3,21	13	1,416

Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	2,71	78	1,451	3,22	18	1,437	2,54	28	1,319	2,73	11	1,191	2,74	13	1,403
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	3,49	78	1,384	3,06	18	1,305	3,14	28	1,484	3,91	11	1,221	3,39	13	1,388
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	2,94	78	1,462	3,78	18	1,060	2,82	28	1,389	2,73	11	1,555	3,01	13	1,427
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	3,21	78	1,463	2,83	18	1,581	2,86	28	1,353	2,73	11	1,421	3,04	13	1,450
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	3,13	78	1,342	2,61	18	1,243	3,21	28	1,618	3,18	11	1,662	3,08	13	1,414
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	2,79	78	1,390	3,06	18	1,514	2,86	28	1,604	3,55	11	1,440	2,90	13	1,455

Παράρτημα 7

Πίνακας ελέγχου σημαντικότητας τιμών θέσεων εργασίας:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	1,183	3	,394	,239	,869
	Within Groups	216,254	131	1,651		
	Total	217,437	134			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	14,961	3	4,987	2,475	,064
	Within Groups	263,972	131	2,015		
	Total	278,933	134			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάω.	Between Groups	1,791	3	,597	,380	,768
	Within Groups	205,868	131	1,572		
	Total	207,659	134			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	2,934	3	,978	,449	,719
	Within Groups	285,615	131	2,180		
	Total	288,548	134			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	21,712	3	7,237	3,782	,012
	Within Groups	250,703	131	1,914		
	Total	272,415	134			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	3,190	3	1,063	,542	,654
	Within Groups	256,781	131	1,960		
	Total	259,970	134			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	2,786	3	,929	,426	,734
	Within Groups	285,317	131	2,178		
	Total	288,104	134			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	17,205	3	5,735	3,116	,028
	Within Groups	241,121	131	1,841		
	Total	258,326	134			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	1,528	3	,509	,250	,861
	Within Groups	266,798	131	2,037		
	Total	268,326	134			
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από	Between Groups	3,395	3	1,132	,507	,678
	Within Groups	292,338	131	2,232		

φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Total	295,733	134			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	5,478	3	1,826	,930	,428
	Within Groups	257,115	131	1,963		
	Total	262,593	134			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	3,830	3	1,277	,707	,549
	Within Groups	236,570	131	1,806		
	Total	240,400	134			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	16,059	3	5,353	2,668	,050
	Within Groups	262,875	131	2,007		
	Total	278,933	134			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	3,896	3	1,299	,653	,582
	Within Groups	260,504	131	1,989		
	Total	264,400	134			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	1,096	3	,365	,183	,908
	Within Groups	261,941	131	2,000		
	Total	263,037	134			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	,900	3	,300	,159	,924
	Within Groups	247,870	131	1,892		
	Total	248,770	134			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	4,234	3	1,411	,738	,531
	Within Groups	250,699	131	1,914		
	Total	254,933	134			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	3,778	3	1,259	,595	,619
	Within Groups	277,155	131	2,116		
	Total	280,933	134			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	6,065	3	2,022	1,029	,382
	Within Groups	257,239	131	1,964		
	Total	263,304	134			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	2,871	3	,957	,463	,709
	Within Groups	270,863	131	2,068		
	Total	273,733	134			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που	Between Groups	2,173	3	,724	,349	,790
	Within Groups	271,709	131	2,074		

αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	Total	273,881	134			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	4,232	3	1,411	,719	,542
	Within Groups	257,072	131	1,962		
	Total	261,304	134			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	,632	3	,211	,097	,961
	Within Groups	283,249	131	2,162		
	Total	283,881	134			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	Between Groups	9,336	3	3,112	1,499	,218
	Within Groups	271,879	131	2,075		
	Total	281,215	134			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	7,914	3	2,638	1,402	,245
	Within Groups	246,412	131	1,881		
	Total	254,326	134			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	13,328	3	4,443	2,556	,058
	Within Groups	227,709	131	1,738		
	Total	241,037	134			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	23,349	3	7,783	4,326	,006
	Within Groups	235,688	131	1,799		
	Total	259,037	134			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	1,601	3	,534	,271	,846
	Within Groups	258,132	131	1,970		
	Total	259,733	134			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	3,439	3	1,146	,654	,582
	Within Groups	229,495	131	1,752		
	Total	232,933	134			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	,085	3	,028	,013	,998
	Within Groups	275,648	131	2,104		
	Total	275,733	134			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	2,932	3	,977	,482	,696
	Within Groups	265,839	131	2,029		
	Total	268,770	134			
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην	Between Groups	5,451	3	1,817	,921	,433
	Within Groups	258,475	131	1,973		

εργασία μου.	Total	263,926	134			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	7,423	3	2,474	1,293	,280
	Within Groups	250,769	131	1,914		
	Total	258,193	134			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	12,913	3	4,304	2,168	,095
	Within Groups	260,080	131	1,985		
	Total	272,993	134			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	4,905	3	1,635	,774	,511
	Within Groups	276,828	131	2,113		
	Total	281,733	134			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	4,757	3	1,586	,789	,502
	Within Groups	263,346	131	2,010		
	Total	268,104	134			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	5,930	3	1,977	,932	,427
	Within Groups	277,818	131	2,121		
	Total	283,748	134			

Παράρτημα 8

Πίνακας : Έλεγχος σημαντικότητας σε τριάστερο ξενοδοχείο συσχέτιση με θέσεις ιεραρχίας

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	2,677	3	,892	1,054	,386
	Within Groups	22,023	26	,847		
	Total	24,700	29			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	2,345	3	,782	,325	,807
	Within Groups	62,455	26	2,402		
	Total	64,800	29			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	Between Groups	8,376	3	2,792	1,435	,255
	Within Groups	50,591	26	1,946		
	Total	58,967	29			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	8,550	3	2,850	1,118	,360
	Within Groups	66,250	26	2,548		
	Total	74,800	29			
Είμαι ικανοποιημένος από	Between Groups	14,495	3	4,832	2,502	,081

την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Within Groups	50,205	26	1,931		
	Total	64,700	29			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	6,376	3	2,125	1,225	,320
	Within Groups	45,091	26	1,734		
	Total	51,467	29			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	5,467	3	1,822	,723	,547
	Within Groups	65,500	26	2,519		
	Total	70,967	29			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	2,253	3	,751	,368	,777
	Within Groups	53,114	26	2,043		
	Total	55,367	29			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	1,000	3	,333	,165	,919
	Within Groups	52,500	26	2,019		
	Total	53,500	29			
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Between Groups	8,132	3	2,711	1,292	,298
	Within Groups	54,568	26	2,099		
	Total	62,700	29			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	1,503	3	,501	,185	,906
	Within Groups	70,364	26	2,706		
	Total	71,867	29			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	4,012	3	1,337	,682	,571
	Within Groups	50,955	26	1,960		
	Total	54,967	29			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	10,162	3	3,387	2,038	,133
	Within Groups	43,205	26	1,662		
	Total	53,367	29			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	1,126	3	,375	,169	,917
	Within Groups	57,841	26	2,225		
	Total	58,967	29			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	2,594	3	,865	,719	,550
	Within Groups	31,273	26	1,203		
	Total	33,867	29			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου	Between Groups	2,982	3	,994	,432	,732
	Within Groups	59,818	26	2,301		

προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Total	62,800	29			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	11,436	3	3,812	2,008	,138
	Within Groups	49,364	26	1,899		
	Total	60,800	29			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	1,126	3	,375	,144	,933
	Within Groups	67,841	26	2,609		
	Total	68,967	29			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	4,836	3	1,612	1,504	,237
	Within Groups	27,864	26	1,072		
	Total	32,700	29			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	4,303	3	1,434	,841	,484
	Within Groups	44,364	26	1,706		
	Total	48,667	29			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθύνό μου.	Between Groups	13,594	3	4,531	2,367	,094
	Within Groups	49,773	26	1,914		
	Total	63,367	29			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	,398	3	,133	,045	,987
	Within Groups	76,568	26	2,945		
	Total	76,967	29			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	3,848	3	1,283	,572	,639
	Within Groups	58,318	26	2,243		
	Total	62,167	29			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	Between Groups	10,144	3	3,381	1,690	,194
	Within Groups	52,023	26	2,001		
	Total	62,167	29			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	2,944	3	,981	,455	,716
	Within Groups	56,023	26	2,155		
	Total	58,967	29			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να	Between Groups	8,194	3	2,731	1,456	,250
	Within Groups	48,773	26	1,876		

διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Total	56,967	29			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	4,048	3	1,349	,652	,589
	Within Groups	53,818	26	2,070		
	Total	57,867	29			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	4,950	3	1,650	,938	,437
	Within Groups	45,750	26	1,760		
	Total	50,700	29			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	1,745	3	,582	,388	,762
	Within Groups	38,955	26	1,498		
	Total	40,700	29			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	2,012	3	,671	,293	,830
	Within Groups	59,455	26	2,287		
	Total	61,467	29			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	5,376	3	1,792	,930	,440
	Within Groups	50,091	26	1,927		
	Total	55,467	29			
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Between Groups	,436	3	,145	,057	,982
	Within Groups	66,364	26	2,552		
	Total	66,800	29			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	3,776	3	1,259	,589	,628
	Within Groups	55,591	26	2,138		
	Total	59,367	29			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	18,103	3	6,034	2,643	,070
	Within Groups	59,364	26	2,283		
	Total	77,467	29			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	,132	3	,044	,022	,996
	Within Groups	53,068	26	2,041		
	Total	53,200	29			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	4,982	3	1,661	,997	,410
	Within Groups	43,318	26	1,666		
	Total	48,300	29			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	3,200	3	1,067	,451	,719
	Within Groups	61,500	26	2,365		
	Total	64,700	29			

Παράρτημα 9

Πίνακας : Έλεγχος σημαντικότητας σε τετράστερο ξενοδοχείο συσχέτιση με θέσεις ιεραρχίας

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	,046	3	,015	,016	,997
	Within Groups	24,506	25	,980		
	Total	24,552	28			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	3,804	3	1,268	,499	,686
	Within Groups	63,506	25	2,540		
	Total	67,310	28			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	Between Groups	1,698	3	,566	,542	,658
	Within Groups	26,095	25	1,044		
	Total	27,793	28			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	,683	3	,228	,103	,958
	Within Groups	55,524	25	2,221		
	Total	56,207	28			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	17,779	3	5,926	3,274	,038
	Within Groups	45,256	25	1,810		
	Total	63,034	28			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	2,119	3	,706	,534	,663
	Within Groups	33,054	25	1,322		
	Total	35,172	28			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	,375	3	,125	,058	,981
	Within Groups	53,625	25	2,145		
	Total	54,000	28			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	,853	3	,284	,130	,941
	Within Groups	54,595	25	2,184		
	Total	55,448	28			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	5,840	3	1,947	1,299	,297
	Within Groups	37,470	25	1,499		
	Total	43,310	28			
Όλοι οι εργαζόμενοι	Between Groups	1,239	3	,413	,181	,908

χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Within Groups	56,899	25	2,276		
	Total	58,138	28			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	16,021	3	5,340	4,569	,011
	Within Groups	29,220	25	1,169		
	Total	45,241	28			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	1,507	3	,502	,269	,847
	Within Groups	46,631	25	1,865		
	Total	48,138	28			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	1,662	3	,554	,279	,840
	Within Groups	49,649	25	1,986		
	Total	51,310	28			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	6,317	3	2,106	1,039	,392
	Within Groups	50,649	25	2,026		
	Total	56,966	28			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	1,429	3	,476	,241	,867
	Within Groups	49,399	25	1,976		
	Total	50,828	28			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	2,337	3	,779	,510	,679
	Within Groups	38,214	25	1,529		
	Total	40,552	28			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	3,704	3	1,235	1,099	,368
	Within Groups	28,089	25	1,124		
	Total	31,793	28			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	7,327	3	2,442	1,056	,386
	Within Groups	57,845	25	2,314		
	Total	65,172	28			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	1,148	3	,383	,179	,910
	Within Groups	53,542	25	2,142		
	Total	54,690	28			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	5,935	3	1,978	1,256	,311
	Within Groups	39,375	25	1,575		
	Total	45,310	28			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που	Between Groups	6,218	3	2,073	1,263	,308
	Within Groups	41,024	25	1,641		

αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	Total	47,241	28			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	4,149	3	1,383	,886	,462
	Within Groups	39,024	25	1,561		
	Total	43,172	28			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	3,299	3	1,100	,685	,570
	Within Groups	40,149	25	1,606		
	Total	43,448	28			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	Between Groups	7,326	3	2,442	1,424	,259
	Within Groups	42,881	25	1,715		
	Total	50,207	28			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	14,933	3	4,978	3,563	,028
	Within Groups	34,929	25	1,397		
	Total	49,862	28			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	10,620	3	3,540	4,350	,013
	Within Groups	20,345	25	,814		
	Total	30,966	28			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	14,912	3	4,971	2,542	,079
	Within Groups	48,881	25	1,955		
	Total	63,793	28			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	10,190	3	3,397	1,807	,172
	Within Groups	46,982	25	1,879		
	Total	57,172	28			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	2,179	3	,726	,370	,776
	Within Groups	49,131	25	1,965		
	Total	51,310	28			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	4,395	3	1,465	,892	,459
	Within Groups	41,054	25	1,642		
	Total	45,448	28			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	4,213	3	1,404	,631	,602
	Within Groups	55,649	25	2,226		
	Total	59,862	28			
Υπάρχει ηθική	Between Groups	6,054	3	2,018	1,068	,381

αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Within Groups	47,256	25	1,890		
	Total	53,310	28			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	4,610	3	1,537	,832	,489
	Within Groups	46,149	25	1,846		
	Total	50,759	28			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	7,864	3	2,621	1,627	,208
	Within Groups	40,274	25	1,611		
	Total	48,138	28			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	9,601	3	3,200	1,802	,173
	Within Groups	44,399	25	1,776		
	Total	54,000	28			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	11,970	3	3,990	2,129	,122
	Within Groups	46,857	25	1,874		
	Total	58,828	28			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	4,259	3	1,420	,696	,563
	Within Groups	50,982	25	2,039		
	Total	55,241	28			

Παράρτημα 10

A.5

Report			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.			
Θέση ιεραρχίας	Mean	N	Std. Deviation
Προσωπικό Βάσης	3,86	14	1,460
Προσωπικό Εποπτείας	2,00	4	,816
Τμηματάρχες	2,88	8	1,458
Ανώτατη Διοίκηση	4,67	3	,577
Total	3,41	29	1,500

Παράρτημα 11

Γ.1

Report			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.			
Θέση ιεραρχίας	Mean	N	Std. Deviation
Προσωπικό Βάσης	2,07	14	1,141
Προσωπικό Εποπτείας	1,75	4	,957
Τμηματάρχες	2,88	8	1,126
Ανώτατη Διοίκηση	4,33	3	,577
Total	2,48	29	1,271

Παράρτημα 12

Δ.4

Report			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.			
Θέση ιεραρχίας	Mean	N	Std. Deviation
Προσωπικό Βάσης	3,07	14	1,207
Προσωπικό Εποπτείας	2,00	4	1,155
Τμηματάρχες	4,00	8	1,195
Ανώτατη Διοίκηση	2,00	3	1,000
Total	3,07	29	1,334

Παράρτημα 13

Δ.5

Report			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.			
Θέση ιεραρχίας	Mean	N	Std. Deviation
Προσωπικό Βάσης	3,43	14	,756
Προσωπικό Εποπτείας	3,75	4	,500

Τμηματάρχες	2,25	8	1,282
Ανώτατη Διοίκηση	2,33	3	,577
Total	3,03	29	1,052

Παράρτημα 14

Πίνακας : Έλεγχος σημαντικότητας σε πεντάστερο συσχέτιση με θέση ιεραρχίας

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	2,132	3	,711	,321	,810
	Within Groups	159,552	72	2,216		
	Total	161,684	75			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	18,766	3	6,255	3,571	,018
	Within Groups	126,116	72	1,752		
	Total	144,882	75			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	Between Groups	3,546	3	1,182	,726	,540
	Within Groups	117,230	72	1,628		
	Total	120,776	75			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	,079	3	,026	,013	,998
	Within Groups	143,921	72	1,999		
	Total	144,000	75			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	7,622	3	2,541	1,374	,258
	Within Groups	133,154	72	1,849		
	Total	140,776	75			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	5,164	3	1,721	,787	,505
	Within Groups	157,521	72	2,188		
	Total	162,684	75			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	6,177	3	2,059	,956	,418
	Within Groups	155,021	72	2,153		
	Total	161,197	75			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	20,975	3	6,992	4,642	,005
	Within Groups	108,433	72	1,506		
	Total	129,408	75			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	4,043	3	1,348	,583	,628
	Within Groups	166,378	72	2,311		
	Total	170,421	75			

Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Between Groups	7,451	3	2,484	1,106	,352
	Within Groups	161,654	72	2,245		
	Total	169,105	75			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	8,717	3	2,906	1,540	,211
	Within Groups	135,810	72	1,886		
	Total	144,526	75			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	4,061	3	1,354	,757	,522
	Within Groups	128,821	72	1,789		
	Total	132,882	75			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	8,860	3	2,953	1,297	,282
	Within Groups	163,916	72	2,277		
	Total	172,776	75			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	2,152	3	,717	,386	,763
	Within Groups	133,783	72	1,858		
	Total	135,934	75			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	3,548	3	1,183	,545	,653
	Within Groups	156,386	72	2,172		
	Total	159,934	75			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	2,372	3	,791	,417	,741
	Within Groups	136,405	72	1,895		
	Total	138,776	75			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	9,348	3	3,116	1,517	,217
	Within Groups	147,849	72	2,053		
	Total	157,197	75			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	12,402	3	4,134	2,320	,082
	Within Groups	128,283	72	1,782		
	Total	140,684	75			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	7,494	3	2,498	1,171	,327
	Within Groups	153,663	72	2,134		
	Total	161,158	75			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	,918	3	,306	,127	,944
	Within Groups	173,187	72	2,405		
	Total	174,105	75			
Είμαι ελεύθερος να	Between Groups	3,071	3	1,024	,502	,682

συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	Within Groups	146,876	72	2,040		
	Total	149,947	75			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	3,001	3	1,000	,525	,667
	Within Groups	137,249	72	1,906		
	Total	140,250	75			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	2,861	3	,954	,395	,757
	Within Groups	174,021	72	2,417		
	Total	176,882	75			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	Between Groups	6,663	3	2,221	1,147	,336
	Within Groups	139,376	72	1,936		
	Total	146,039	75			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	8,416	3	2,805	1,504	,221
	Within Groups	134,321	72	1,866		
	Total	142,737	75			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	7,816	3	2,605	1,313	,277
	Within Groups	142,921	72	1,985		
	Total	150,737	75			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	11,783	3	3,928	2,287	,086
	Within Groups	123,638	72	1,717		
	Total	135,421	75			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	1,802	3	,601	,300	,825
	Within Groups	143,987	72	2,000		
	Total	145,789	75			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	6,644	3	2,215	1,227	,306
	Within Groups	129,987	72	1,805		
	Total	136,632	75			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	2,424	3	,808	,357	,784
	Within Groups	162,997	72	2,264		
	Total	165,421	75			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	1,281	3	,427	,208	,891
	Within Groups	147,916	72	2,054		
	Total	149,197	75			
Υπάρχει ηθική	Between Groups	6,349	3	2,116	1,110	,351

αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Within Groups	137,283	72	1,907		
	Total	143,632	75			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	7,107	3	2,369	1,221	,308
	Within Groups	139,683	72	1,940		
	Total	146,789	75			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	8,935	3	2,978	1,580	,202
	Within Groups	135,749	72	1,885		
	Total	144,684	75			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	3,507	3	1,169	,507	,679
	Within Groups	166,019	72	2,306		
	Total	169,526	75			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	1,225	3	,408	,192	,901
	Within Groups	152,710	72	2,121		
	Total	153,934	75			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	9,139	3	3,046	1,552	,208
	Within Groups	141,283	72	1,962		
	Total	150,421	75			

Παράρτημα 15

A.2

Report			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.			
Θέση ιεραρχίας	Mean	N	Std. Deviation
Προσωπικό Βάσης	3,62	42	1,248
Προσωπικό Εποπτείας	4,20	10	,789
Τμηματάρχες	3,11	18	1,605
Ανώτατη Διοίκηση	2,17	6	1,602
Total	3,46	76	1,390

Παράρτημα 16

B.3

Report			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.			
Θέση ιεραρχίας	Mean	N	Std. Deviation
Προσωπικό Βάσης	3,67	42	1,262

Προσωπικό Εποπτείας	4,80	10	,422
Τμηματάρχες	3,00	18	1,455
Ανώτατη Διοίκηση	3,50	6	1,049
Total	3,64	76	1,314

Παράρτημα 17

Πίνακας μέσου όρου προσωπικό βάσης :

Report												
	Κατηγορία Ξενοδοχείου											
	3 αστέρια			4 αστέρια			5 αστέρια			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	3,82	22	,853	3,64	14	1,082	3,26	42	1,563	3,49	78	1,326
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	3,05	22	1,463	3,36	14	1,393	3,62	42	1,248	3,41	78	1,343
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σκολάω.	3,86	22	1,356	3,57	14	1,089	3,57	42	1,107	3,65	78	1,171
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	2,50	22	1,566	3,79	14	1,188	2,98	42	1,522	2,99	78	1,525
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	2,95	22	1,463	3,86	14	1,460	3,31	42	1,440	3,31	78	1,462
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	3,36	22	1,399	2,57	14	1,158	3,02	42	1,473	3,04	78	1,409

Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	3,00	22	1,662	3,00	14	1,468	3,14	42	1,441	3,08	78	1,493
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	2,73	22	1,386	3,07	14	1,385	3,67	42	1,262	3,29	78	1,369
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	3,50	22	1,263	3,07	14	1,207	3,50	42	1,486	3,42	78	1,372
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	2,91	22	1,444	2,79	14	1,477	3,31	42	1,538	3,10	78	1,500
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	2,73	22	1,549	2,07	14	1,141	2,81	42	1,292	2,65	78	1,356
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	3,45	22	1,335	2,64	14	1,336	3,14	42	1,260	3,14	78	1,307
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	2,55	22	1,299	2,79	14	1,477	2,95	42	1,447	2,81	78	1,406

Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	2,36	22	1,329	2,79	14	1,477	3,12	42	1,365	2,85	78	1,396
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	2,32	22	,945	3,29	14	1,267	2,93	42	1,351	2,82	78	1,266
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	3,09	22	1,377	2,64	14	1,336	2,71	42	1,436	2,81	78	1,396
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,73	22	1,453	2,36	14	1,216	2,71	42	1,470	2,65	78	1,413
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,36	22	1,560	2,07	14	1,385	3,12	42	1,452	2,72	78	1,520
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,27	22	,985	3,00	14	1,109	2,76	42	1,411	2,67	78	1,266
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	2,23	22	1,232	2,50	14	1,225	2,86	42	1,507	2,62	78	1,398

Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	3,18	22	1,500	2,21	14	1,188	3,14	42	1,354	2,99	78	1,400
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	2,59	22	1,563	2,79	14	1,528	2,71	42	1,274	2,69	78	1,389
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	2,91	22	1,509	3,29	14	1,437	2,81	42	1,469	2,92	78	1,466
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	2,82	22	1,500	3,64	14	1,336	2,52	42	1,383	2,81	78	1,451
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	2,82	22	1,468	3,07	14	1,207	2,69	42	1,423	2,79	78	1,390
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	2,68	22	1,393	3,43	14	,756	3,48	42	1,348	3,24	78	1,311
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	2,91	22	1,411	2,36	14	1,447	2,95	42	1,378	2,83	78	1,400

Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	3,00	22	1,414	3,79	14	1,188	2,81	42	1,452	3,04	78	1,427
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	2,95	22	1,090	3,14	14	1,406	2,81	42	1,401	2,91	78	1,311
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	2,95	22	1,558	2,57	14	1,284	3,26	42	1,531	3,05	78	1,502
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	3,36	22	1,432	3,21	14	1,477	3,12	42	1,549	3,21	78	1,489
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	2,77	22	1,631	2,86	14	1,460	2,62	42	1,378	2,71	78	1,451
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	3,36	22	1,497	3,29	14	1,437	3,62	42	1,324	3,49	78	1,384
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	2,73	22	1,549	2,71	14	1,490	3,12	42	1,418	2,94	78	1,462
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	3,41	22	1,436	3,29	14	1,383	3,07	42	1,520	3,21	78	1,463

Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	2,91	22	1,342	3,29	14	1,204	3,19	42	1,401	3,13	78	1,342
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	3,00	22	1,480	3,21	14	1,369	2,55	42	1,329	2,79	78	1,390

Παράρτημα 18

Πίνακας ελέγχου σημαντικότητας προσωπικό βάσης συσχετισμένο με κατηγορία ξενοδοχείου:

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	4,881	2	2,441	1,401	,253
	Within Groups	130,606	75	1,741		
	Total	135,487	77			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	4,798	2	2,399	1,342	,268
	Within Groups	134,074	75	1,788		
	Total	138,872	77			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	Between Groups	1,349	2	,674	,485	,618
	Within Groups	104,305	75	1,391		
	Total	105,654	77			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	14,154	2	7,077	3,220	,046
	Within Groups	164,833	75	2,198		
	Total	178,987	77			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	6,970	2	3,485	1,658	,197
	Within Groups	157,645	75	2,102		
	Total	164,615	77			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	5,389	2	2,694	1,370	,260
	Within Groups	147,496	75	1,967		
	Total	152,885	77			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από	Between Groups	,396	2	,198	,087	,917
	Within Groups	171,143	75	2,282		

ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Total	171,538	77			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	13,592	2	6,796	3,902	,024
	Within Groups	130,626	75	1,742		
	Total	144,218	77			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	2,110	2	1,055	,554	,577
	Within Groups	142,929	75	1,906		
	Total	145,038	77			
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Between Groups	4,028	2	2,014	,893	,414
	Within Groups	169,152	75	2,255		
	Total	173,179	77			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	5,885	2	2,943	1,626	,204
	Within Groups	135,768	75	1,810		
	Total	141,654	77			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	5,637	2	2,819	1,680	,193
	Within Groups	125,812	75	1,677		
	Total	131,449	77			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	2,399	2	1,199	,601	,551
	Within Groups	149,716	75	1,996		
	Total	152,115	77			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	8,301	2	4,151	2,194	,119
	Within Groups	141,853	75	1,891		
	Total	150,154	77			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	9,072	2	4,536	2,973	,057
	Within Groups	114,416	75	1,526		
	Total	123,487	77			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	2,511	2	1,256	,638	,531
	Within Groups	147,604	75	1,968		
	Total	150,115	77			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	1,504	2	,752	,371	,691
	Within Groups	152,149	75	2,029		
	Total	153,654	77			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	15,371	2	7,685	3,549	,034
	Within Groups	162,424	75	2,166		
	Total	177,795	77			

Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	5,351	2	2,675	1,701	,190
	Within Groups	117,983	75	1,573		
	Total	123,333	77			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	5,955	2	2,978	1,545	,220
	Within Groups	144,506	75	1,927		
	Total	150,462	77			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθύνό μου.	Between Groups	10,214	2	5,107	2,721	,072
	Within Groups	140,773	75	1,877		
	Total	150,987	77			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	,369	2	,184	,093	,911
	Within Groups	148,247	75	1,977		
	Total	148,615	77			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	2,387	2	1,193	,549	,580
	Within Groups	163,152	75	2,175		
	Total	165,538	77			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	Between Groups	13,152	2	6,576	3,311	,042
	Within Groups	148,963	75	1,986		
	Total	162,115	77			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	1,540	2	,770	,393	,677
	Within Groups	147,177	75	1,962		
	Total	148,718	77			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	9,694	2	4,847	2,963	,058
	Within Groups	122,677	75	1,636		
	Total	132,372	77			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	3,896	2	1,948	,994	,375
	Within Groups	146,937	75	1,959		
	Total	150,833	77			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	10,051	2	5,026	2,567	,083
	Within Groups	146,833	75	1,958		
	Total	156,885	77			
Το ξενοδοχείο	Between Groups	1,227	2	,613	,351	,705

ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Within Groups	131,145	75	1,749		
	Total	132,372	77			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	5,293	2	2,646	1,178	,314
	Within Groups	168,502	75	2,247		
	Total	173,795	77			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	,865	2	,433	,191	,827
	Within Groups	169,853	75	2,265		
	Total	170,718	77			
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Between Groups	,735	2	,368	,171	,843
	Within Groups	161,483	75	2,153		
	Total	162,218	77			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	1,634	2	,817	,420	,658
	Within Groups	145,853	75	1,945		
	Total	147,487	77			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	3,054	2	1,527	,709	,496
	Within Groups	161,626	75	2,155		
	Total	164,679	77			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	1,757	2	,878	,404	,669
	Within Groups	162,961	75	2,173		
	Total	164,718	77			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	1,566	2	,783	,428	,653
	Within Groups	137,152	75	1,829		
	Total	138,718	77			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	5,956	2	2,978	1,565	,216
	Within Groups	142,762	75	1,903		
	Total	148,718	77			

Παράρτημα 19

Πίνακας μέσου όρου, τυπικής απόκλισης προσωπικό εποπτείας συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου:

Report

	Κατηγορία Ξενοδοχείου											
	3 αστέρια			4 αστέρια			5 αστέρια			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation

Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	3,75	4	1,258	3,75	4	,957	3,70	10	1,059	3,72	18	1,018
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	3,50	4	1,915	3,75	4	1,500	4,20	10	,789	3,94	18	1,211
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάω.	3,00	4	1,633	4,00	4	,816	3,50	10	1,780	3,50	18	1,543
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	3,75	4	1,258	3,50	4	1,732	3,00	10	,943	3,28	18	1,179
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	2,25	4	1,258	2,00	4	,816	3,40	10	1,578	2,83	18	1,465
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	2,00	4	,816	2,25	4	1,258	3,70	10	1,337	3,00	18	1,414
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	3,50	4	1,291	2,75	4	1,708	2,80	10	1,751	2,94	18	1,589
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	3,25	4	2,062	3,50	4	1,291	4,80	10	,422	4,17	18	1,295

Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	3,50	4	1,732	2,50	4	1,291	3,30	10	1,252	3,17	18	1,339
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	3,25	4	,957	2,50	4	1,291	4,10	10	1,101	3,56	18	1,247
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	3,00	4	1,826	1,75	4	,957	2,50	10	1,780	2,44	18	1,617
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	2,50	4	1,915	3,25	4	1,258	2,60	10	1,265	2,72	18	1,364
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	3,75	4	1,500	3,25	4	,500	3,40	10	1,776	3,44	18	1,464
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	2,25	4	1,893	3,25	4	1,500	3,30	10	1,418	3,06	18	1,514
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	2,00	4	1,155	3,00	4	1,414	3,30	10	1,494	2,94	18	1,434

Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	3,00	4	2,309	2,50	4	,577	3,00	10	1,414	2,89	18	1,451
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	3,50	4	1,000	3,00	4	,816	2,00	10	,943	2,56	18	1,097
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	2,25	4	1,500	3,25	4	2,062	2,30	10	1,252	2,50	18	1,465
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	1,50	4	1,000	3,00	4	1,826	2,70	10	1,567	2,50	18	1,543
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	3,00	4	1,826	3,00	4	,816	2,80	10	1,619	2,89	18	1,451
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	5,00	4	,000	3,00	4	,000	2,60	10	1,713	3,22	18	1,592

Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	2,75	4	2,062	3,00	4	,816	2,90	10	1,524	2,89	18	1,451
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	2,00	4	1,155	3,25	4	,957	3,20	10	1,619	2,94	18	1,434
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	3,75	4	1,258	3,50	4	1,291	2,10	10	1,287	2,78	18	1,437
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	3,75	4	1,500	2,00	4	1,155	2,10	10	,994	2,44	18	1,294
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	4,00	4	1,414	3,75	4	,500	3,50	10	1,509	3,67	18	1,283
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	4,00	4	,816	4,50	4	1,000	3,40	10	,966	3,78	18	1,003

Ο προϊστάμενός μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	2,75	4	,957	4,25	4	,957	3,10	10	1,197	3,28	18	1,179
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	2,50	4	1,732	3,75	4	1,893	2,10	10	,876	2,56	18	1,423
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	3,00	4	1,155	3,75	4	1,258	2,80	10	1,317	3,06	18	1,259
Αντιμετωπίζω με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	4,00	4	1,414	2,25	4	,957	3,40	10	1,265	3,28	18	1,320
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	3,00	4	1,826	3,50	4	1,291	3,20	10	1,476	3,22	18	1,437
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	4,00	4	1,414	2,25	4	,957	3,00	10	1,247	3,06	18	1,305
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	4,50	4	,577	2,75	4	,957	3,90	10	,994	3,78	18	1,060
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	3,25	4	1,708	3,00	4	1,826	2,60	10	1,578	2,83	18	1,581

Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	2,50	4	1,000	2,00	4	1,155	2,90	10	1,370	2,61	18	1,243
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	2,50	4	1,915	4,25	4	,957	2,80	10	1,398	3,06	18	1,514

Παράρτημα 20

Πίνακας ελέγχου σημαντικότητας για προσωπικό εποπτείας συσχετισμένο με κατηγορία ξενοδοχείου:

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	,011	2	,006	,005	,995
	Within Groups	17,600	15	1,173		
	Total	17,611	17			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	1,594	2	,797	,512	,609
	Within Groups	23,350	15	1,557		
	Total	24,944	17			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολιάω.	Between Groups	2,000	2	1,000	,390	,684
	Within Groups	38,500	15	2,567		
	Total	40,500	17			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	1,861	2	,931	,642	,540
	Within Groups	21,750	15	1,450		
	Total	23,611	17			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	7,350	2	3,675	1,891	,185
	Within Groups	29,150	15	1,943		
	Total	36,500	17			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	11,150	2	5,575	3,660	,051
	Within Groups	22,850	15	1,523		
	Total	34,000	17			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	1,594	2	,797	,289	,753
	Within Groups	41,350	15	2,757		
	Total	42,944	17			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	9,150	2	4,575	3,547	,055
	Within Groups	19,350	15	1,290		

	Total	28,500	17			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	2,400	2	1,200	,641	,541
	Within Groups	28,100	15	1,873		
	Total	30,500	17			
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Between Groups	7,794	2	3,897	3,134	,073
	Within Groups	18,650	15	1,243		
	Total	26,444	17			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	3,194	2	1,597	,581	,572
	Within Groups	41,250	15	2,750		
	Total	44,444	17			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	1,461	2	,731	,363	,701
	Within Groups	30,150	15	2,010		
	Total	31,611	17			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	,544	2	,272	,114	,893
	Within Groups	35,900	15	2,393		
	Total	36,444	17			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	3,344	2	1,672	,705	,510
	Within Groups	35,600	15	2,373		
	Total	38,944	17			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	4,844	2	2,422	1,207	,327
	Within Groups	30,100	15	2,007		
	Total	34,944	17			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	,778	2	,389	,167	,848
	Within Groups	35,000	15	2,333		
	Total	35,778	17			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	7,444	2	3,722	4,295	,034
	Within Groups	13,000	15	,867		
	Total	20,444	17			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	2,900	2	1,450	,647	,537
	Within Groups	33,600	15	2,240		
	Total	36,500	17			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	5,400	2	2,700	1,154	,342
	Within Groups	35,100	15	2,340		
	Total	40,500	17			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	,178	2	,089	,037	,963
	Within Groups	35,600	15	2,373		
	Total	35,778	17			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω	Between Groups	16,711	2	8,356	4,747	,025

ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	Within Groups	26,400	15	1,760		
	Total	43,111	17			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	,128	2	,064	,027	,974
	Within Groups	35,650	15	2,377		
	Total	35,778	17			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	4,594	2	2,297	1,135	,347
	Within Groups	30,350	15	2,023		
	Total	34,944	17			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	Between Groups	10,461	2	5,231	3,183	,070
	Within Groups	24,650	15	1,643		
	Total	35,111	17			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	8,794	2	4,397	3,357	,062
	Within Groups	19,650	15	1,310		
	Total	28,444	17			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	,750	2	,375	,206	,816
	Within Groups	27,250	15	1,817		
	Total	28,000	17			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	3,711	2	1,856	2,077	,160
	Within Groups	13,400	15	,893		
	Total	17,111	17			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	5,211	2	2,606	2,124	,154
	Within Groups	18,400	15	1,227		
	Total	23,611	17			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	7,794	2	3,897	2,194	,146
	Within Groups	26,650	15	1,777		
	Total	34,444	17			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	2,594	2	1,297	,799	,468
	Within Groups	24,350	15	1,623		
	Total	26,944	17			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	6,461	2	3,231	2,093	,158
	Within Groups	23,150	15	1,543		
	Total	29,611	17			
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Between Groups	,511	2	,256	,111	,896
	Within Groups	34,600	15	2,307		
	Total	35,111	17			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	6,194	2	3,097	2,042	,164
	Within Groups	22,750	15	1,517		
	Total	28,944	17			

Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	6,461	2	3,231	3,831	,045
	Within Groups	12,650	15	,843		
	Total	19,111	17			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	1,350	2	,675	,246	,785
	Within Groups	41,150	15	2,743		
	Total	42,500	17			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	2,378	2	1,189	,746	,491
	Within Groups	23,900	15	1,593		
	Total	26,278	17			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	7,594	2	3,797	1,817	,197
	Within Groups	31,350	15	2,090		
	Total	38,944	17			

Παράρτημα 21

Πίνακας μέσου όρου, τυπικής απόκλισης τμηματάρχες συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου:

Report

	Κατηγορία Ξενοδοχείου											
	3 αστέρια			4 αστέρια			5 αστέρια			Total		
	Mean	N	Std. Deviatio n	Mean	N	Std. Deviatio n	Mean	N	Std. Deviatio n	Mean	N	Std. Deviatio n
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	5,00	2	,000	3,63	8	,916	3,50	18	1,425	3,64	28	1,283
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	3,50	2	2,121	3,13	8	2,031	3,11	18	1,605	3,14	28	1,693
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολιάω.	2,00	2	1,414	4,00	8	,756	3,78	18	1,437	3,71	28	1,329

Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	4,00	2	1,414	3,75	8	1,832	3,06	18	1,392	3,32	28	1,517
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	1,50	2	,707	2,88	8	1,458	2,61	18	1,092	2,61	28	1,197
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	3,00	2	1,414	2,13	8	1,246	2,94	18	1,626	2,71	28	1,512
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	1,50	2	,707	3,13	8	1,126	3,39	18	1,461	3,18	28	1,389
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	2,00	2	,000	3,00	8	1,690	3,00	18	1,455	2,93	28	1,464
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	3,00	2	2,828	3,87	8	1,126	2,94	18	1,731	3,21	28	1,641
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	5,00	2	,000	3,13	8	1,642	3,06	18	1,552	3,21	28	1,572

Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	3,00	2	2,828	2,88	8	1,126	2,00	18	1,237	2,32	28	1,335
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	3,50	2	,707	3,00	8	1,604	2,89	18	1,491	2,96	28	1,453
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	1,50	2	,707	2,63	8	1,598	2,39	18	1,501	2,39	28	1,474
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	3,00	2	2,828	2,88	8	1,458	2,89	18	1,410	2,89	28	1,449
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	3,00	2	2,828	3,63	8	1,302	2,67	18	1,645	2,96	28	1,621
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	4,00	2	1,414	3,00	8	1,309	2,50	18	1,339	2,75	28	1,351
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	1,00	2	,000	1,87	8	,835	2,89	18	1,491	2,46	28	1,401

Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	3,00	2	2,828	2,75	8	1,488	2,94	18	1,110	2,89	28	1,286
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	1,00	2	,000	2,88	8	1,553	3,44	18	1,504	3,11	28	1,571
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	3,00	2	1,414	2,63	8	1,302	2,72	18	1,565	2,71	28	1,436
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθύνό μου.	2,50	2	,707	3,00	8	1,690	2,83	18	1,425	2,86	28	1,433
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	2,50	2	2,121	2,00	8	,926	2,56	18	1,464	2,39	28	1,343
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	3,50	2	2,121	2,62	8	,916	3,22	18	1,734	3,07	28	1,538
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	1,00	2	,000	2,50	8	1,195	2,17	18	1,505	2,18	28	1,389

Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	3,00	2	1,414	4,00	8	1,195	2,94	18	1,434	3,25	28	1,404
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	3,00	2	1,414	2,25	8	1,282	2,78	18	1,517	2,64	28	1,420
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	3,00	2	1,414	2,50	8	1,195	2,17	18	1,339	2,32	28	1,278
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	3,50	2	,707	2,63	8	1,598	3,11	18	1,491	3,00	28	1,466
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	3,50	2	2,121	3,00	8	1,309	3,11	18	1,410	3,11	28	1,370
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	2,50	2	2,121	2,88	8	,991	3,11	18	1,568	3,00	28	1,414
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	2,50	2	,707	2,63	8	1,506	3,28	18	1,227	3,04	28	1,290

Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	3,00	2	,000	2,63	8	1,408	2,44	18	1,381	2,54	28	1,319
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	2,50	2	,707	3,38	8	1,302	3,11	18	1,641	3,14	28	1,484
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	3,00	2	2,828	2,50	8	,926	2,94	18	1,474	2,82	28	1,389
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	3,50	2	,707	3,13	8	1,126	2,67	18	1,495	2,86	28	1,353
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	2,00	2	1,414	4,00	8	1,604	3,00	18	1,572	3,21	28	1,618
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	3,50	2	2,121	3,38	8	1,768	2,56	18	1,504	2,86	28	1,604

Παράρτημα 22

Πίνακας ελέγχου σημαντικότητας τμηματάρχες συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	4,054	2	2,027	1,255	,302
	Within Groups	40,375	25	1,615		
	Total	44,429	27			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	,276	2	,138	,045	,956
	Within Groups	77,153	25	3,086		

	Total	77,429	27			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολιάω.	Between Groups	6,603	2	3,302	2,008	,155
	Within Groups	41,111	25	1,644		
	Total	47,714	27			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	3,663	2	1,831	,783	,468
	Within Groups	58,444	25	2,338		
	Total	62,107	27			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	3,026	2	1,513	1,061	,361
	Within Groups	35,653	25	1,426		
	Total	38,679	27			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	3,895	2	1,947	,842	,443
	Within Groups	57,819	25	2,313		
	Total	61,714	27			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	6,454	2	3,227	1,767	,191
	Within Groups	45,653	25	1,826		
	Total	52,107	27			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	Between Groups	1,857	2	,929	,415	,665
	Within Groups	56,000	25	2,240		
	Total	57,857	27			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	4,895	2	2,447	,902	,418
	Within Groups	67,819	25	2,713		
	Total	72,714	27			
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Between Groups	6,895	2	3,447	1,441	,256
	Within Groups	59,819	25	2,393		
	Total	66,714	27			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	5,232	2	2,616	1,525	,237
	Within Groups	42,875	25	1,715		
	Total	48,107	27			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	,687	2	,343	,152	,859
	Within Groups	56,278	25	2,251		
	Total	56,964	27			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	2,026	2	1,013	,447	,645
	Within Groups	56,653	25	2,266		
	Total	58,679	27			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	,026	2	,013	,006	,994
	Within Groups	56,653	25	2,266		
	Total	56,679	27			

Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	5,089	2	2,545	,966	,394
	Within Groups	65,875	25	2,635		
	Total	70,964	27			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	4,750	2	2,375	1,334	,281
	Within Groups	44,500	25	1,780		
	Total	49,250	27			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	10,312	2	5,156	3,022	,067
	Within Groups	42,653	25	1,706		
	Total	52,964	27			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	,234	2	,117	,066	,936
	Within Groups	44,444	25	1,778		
	Total	44,679	27			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	11,359	2	5,680	2,567	,097
	Within Groups	55,319	25	2,213		
	Total	66,679	27			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	,228	2	,114	,051	,950
	Within Groups	55,486	25	2,219		
	Total	55,714	27			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	Between Groups	,429	2	,214	,097	,908
	Within Groups	55,000	25	2,200		
	Total	55,429	27			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	1,734	2	,867	,462	,635
	Within Groups	46,944	25	1,878		
	Total	48,679	27			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	2,371	2	1,186	,482	,623
	Within Groups	61,486	25	2,459		
	Total	63,857	27			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	Between Groups	3,607	2	1,804	,930	,408
	Within Groups	48,500	25	1,940		
	Total	52,107	27			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	6,306	2	3,153	1,679	,207
	Within Groups	46,944	25	1,878		
	Total	53,250	27			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	1,817	2	,909	,432	,654
	Within Groups	52,611	25	2,104		
	Total	54,429	27			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή	Between Groups	1,607	2	,804	,473	,629

υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Within Groups	42,500	25	1,700		
	Total	44,107	27			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	1,847	2	,924	,411	,667
	Within Groups	56,153	25	2,246		
	Total	58,000	27			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	,401	2	,200	,100	,906
	Within Groups	50,278	25	2,011		
	Total	50,679	27			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	,847	2	,424	,199	,821
	Within Groups	53,153	25	2,126		
	Total	54,000	27			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	2,978	2	1,489	,887	,425
	Within Groups	41,986	25	1,679		
	Total	44,964	27			
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Between Groups	,645	2	,322	,174	,841
	Within Groups	46,319	25	1,853		
	Total	46,964	27			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	1,276	2	,638	,274	,762
	Within Groups	58,153	25	2,326		
	Total	59,429	27			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	1,163	2	,581	,285	,754
	Within Groups	50,944	25	2,038		
	Total	52,107	27			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	2,054	2	1,027	,542	,588
	Within Groups	47,375	25	1,895		
	Total	49,429	27			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	8,714	2	4,357	1,757	,193
	Within Groups	62,000	25	2,480		
	Total	70,714	27			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	4,609	2	2,305	,889	,424
	Within Groups	64,819	25	2,593		
	Total	69,429	27			

Παράρτημα 23

Πίνακας μέσου όρου, τυπικής απόκλισης ανώτατης διοίκησης με κατηγορία ξενοδοχείου:

Report

	Κατηγορία Ξενοδοχείου											
	3 αστέρια			4 αστέρια			5 αστέρια			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	5,00	2	,000	3,63	8	,916	3,50	18	1,425	3,64	28	1,283
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	3,50	2	2,121	3,13	8	2,031	3,11	18	1,605	3,14	28	1,693
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολάζω.	2,00	2	1,414	4,00	8	,756	3,78	18	1,437	3,71	28	1,329
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	4,00	2	1,414	3,75	8	1,832	3,06	18	1,392	3,32	28	1,517
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	1,50	2	,707	2,88	8	1,458	2,61	18	1,092	2,61	28	1,197
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	3,00	2	1,414	2,13	8	1,246	2,94	18	1,626	2,71	28	1,512

Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	1,50	2	,707	3,13	8	1,126	3,39	18	1,461	3,18	28	1,389
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους πελάτες του.	2,00	2	,000	3,00	8	1,690	3,00	18	1,455	2,93	28	1,464
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	3,00	2	2,828	3,87	8	1,126	2,94	18	1,731	3,21	28	1,641
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	5,00	2	,000	3,13	8	1,642	3,06	18	1,552	3,21	28	1,572
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	3,00	2	2,828	2,88	8	1,126	2,00	18	1,237	2,32	28	1,335
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	3,50	2	,707	3,00	8	1,604	2,89	18	1,491	2,96	28	1,453
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	1,50	2	,707	2,63	8	1,598	2,39	18	1,501	2,39	28	1,474

Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	3,00	2	2,828	2,88	8	1,458	2,89	18	1,410	2,89	28	1,449
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	3,00	2	2,828	3,63	8	1,302	2,67	18	1,645	2,96	28	1,621
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	4,00	2	1,414	3,00	8	1,309	2,50	18	1,339	2,75	28	1,351
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	1,00	2	,000	1,87	8	,835	2,89	18	1,491	2,46	28	1,401
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	3,00	2	2,828	2,75	8	1,488	2,94	18	1,110	2,89	28	1,286
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	1,00	2	,000	2,88	8	1,553	3,44	18	1,504	3,11	28	1,571
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	3,00	2	1,414	2,63	8	1,302	2,72	18	1,565	2,71	28	1,436

Είμαι ελεύθερος να συζητήσω ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθινό μου.	2,50	2	,707	3,00	8	1,690	2,83	18	1,425	2,86	28	1,433
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	2,50	2	2,121	2,00	8	,926	2,56	18	1,464	2,39	28	1,343
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	3,50	2	2,121	2,62	8	,916	3,22	18	1,734	3,07	28	1,538
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες μου.	1,00	2	,000	2,50	8	1,195	2,17	18	1,505	2,18	28	1,389
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	3,00	2	1,414	4,00	8	1,195	2,94	18	1,434	3,25	28	1,404
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	3,00	2	1,414	2,25	8	1,282	2,78	18	1,517	2,64	28	1,420
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	3,00	2	1,414	2,50	8	1,195	2,17	18	1,339	2,32	28	1,278

Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	3,50	2	,707	2,63	8	1,598	3,11	18	1,491	3,00	28	1,466
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	3,50	2	2,121	3,00	8	1,309	3,11	18	1,410	3,11	28	1,370
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	2,50	2	2,121	2,88	8	,991	3,11	18	1,568	3,00	28	1,414
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	2,50	2	,707	2,63	8	1,506	3,28	18	1,227	3,04	28	1,290
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	3,00	2	,000	2,63	8	1,408	2,44	18	1,381	2,54	28	1,319
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	2,50	2	,707	3,38	8	1,302	3,11	18	1,641	3,14	28	1,484
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	3,00	2	2,828	2,50	8	,926	2,94	18	1,474	2,82	28	1,389
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	3,50	2	,707	3,13	8	1,126	2,67	18	1,495	2,86	28	1,353

Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	2,00	2	1,414	4,00	8	1,604	3,00	18	1,572	3,21	28	1,618
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	3,50	2	2,121	3,38	8	1,768	2,56	18	1,504	2,86	28	1,604

Παράρτημα 24

Πίνακας ελέγχου σημαντικότητας ανώτατη διοίκηση συσχέτιση με κατηγορία ξενοδοχείου:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις ανάγκες μου.	Between Groups	1,227	2	,614	,281	,763
	Within Groups	17,500	8	2,188		
	Total	18,727	10			
Η εργασία μου, μου προσφέρει μία αίσθηση ολοκλήρωσης.	Between Groups	5,227	2	2,614	1,195	,352
	Within Groups	17,500	8	2,188		
	Total	22,727	10			
Συνήθως είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου, όταν σχολιάω.	Between Groups	2,000	2	1,000	,800	,482
	Within Groups	10,000	8	1,250		
	Total	12,000	10			
Μου παρέχονται κίνητρα για να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	Between Groups	,242	2	,121	,047	,954
	Within Groups	20,667	8	2,583		
	Total	20,909	10			
Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που δέχομαι κάνοντας σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	4,742	2	2,371	3,076	,102
	Within Groups	6,167	8	,771		
	Total	10,909	10			
Η προσωπική μου εργασία είναι σημαντική, για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.	Between Groups	,682	2	,341	,364	,706
	Within Groups	7,500	8	,938		
	Total	8,182	10			
Η εταιρία μου χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα και αξιοπιστία, στις συναλλαγές της με τους πελάτες.	Between Groups	2,727	2	1,364	,682	,533
	Within Groups	16,000	8	2,000		
	Total	18,727	10			
Το ξενοδοχείο ικανοποιεί τους						
	Between Groups	,379	2	,189	,149	,864

πελάτες του.	Within Groups	10,167	8	1,271		
	Total	10,545	10			
Γνωρίζω τις απαιτήσεις των πελατών, που εξυπηρετώ στο ξενοδοχείο.	Between Groups	1,045	2	,523	,239	,793
	Within Groups	17,500	8	2,188		
	Total	18,545	10			
Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από φιλικότητα και ευγένεια απέναντι στους πελάτες.	Between Groups	,500	2	,250	,078	,925
	Within Groups	25,500	8	3,188		
	Total	26,000	10			
Το ξενοδοχείο αναγνωρίζει τα λάθη, που γίνονται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.	Between Groups	7,409	2	3,705	1,912	,210
	Within Groups	15,500	8	1,938		
	Total	22,909	10			
Το ξενοδοχείο προβαίνει σε ενέργειες, για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα πελατών.	Between Groups	2,379	2	1,189	,672	,537
	Within Groups	14,167	8	1,771		
	Total	16,545	10			
Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται όταν εμφανίζονται προβλήματα.	Between Groups	1,136	2	,568	,313	,739
	Within Groups	14,500	8	1,812		
	Total	15,636	10			
Οι εργαζόμενοι βοηθούν τους συναδέλφους τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.	Between Groups	6,561	2	3,280	3,213	,095
	Within Groups	8,167	8	1,021		
	Total	14,727	10			
Το ξενοδοχείο διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες.	Between Groups	5,879	2	2,939	,882	,451
	Within Groups	26,667	8	3,333		
	Total	32,545	10			
Είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση, που μου προσέφερε η εταιρία, για την θέση εργασίας μου.	Between Groups	5,394	2	2,697	2,942	,110
	Within Groups	7,333	8	,917		
	Total	12,727	10			
Μου παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	6,136	2	3,068	1,403	,300
	Within Groups	17,500	8	2,188		
	Total	23,636	10			
Οι συνθήκες εργασίας, που υπάρχουν με βοηθούν να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	4,682	2	2,341	1,387	,304
	Within Groups	13,500	8	1,688		
	Total	18,182	10			
Μου παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση, για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.	Between Groups	,061	2	,030	,009	,991
	Within Groups	26,667	8	3,333		
	Total	26,727	10			
Υπάρχει εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους, σε όλο το ξενοδοχείο.	Between Groups	7,576	2	3,788	1,420	,297
	Within Groups	21,333	8	2,667		
	Total	28,909	10			
Είμαι ελεύθερος να συζητήσω	Between Groups	6,682	2	3,341	1,724	,238

ζητήματα, που αφορούν την εργασία μου, με τον υπεύθυνό μου.	Within Groups	15,500	8	1,938		
	Total	22,182	10			
Είμαι καλά πληροφορημένος για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μου.	Between Groups	2,000	2	1,000	,364	,706
	Within Groups	22,000	8	2,750		
	Total	24,000	10			
Έχω αρκετό διαθέσιμο χρόνο, για να αποδώσω καλά στη δουλειά μου.	Between Groups	1,409	2	,705	,322	,734
	Within Groups	17,500	8	2,188		
	Total	18,909	10			
Η εργασία μου χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές μου.	Between Groups	10,379	2	5,189	3,412	,085
	Within Groups	12,167	8	1,521		
	Total	22,545	10			
Μου αποδίδεται η κατάλληλη εξουσία, που απαιτεί η θέση εργασίας μου.	Between Groups	4,500	2	2,250	1,565	,267
	Within Groups	11,500	8	1,438		
	Total	16,000	10			
Υπάρχει αρκετό προσωπικό, για να διαχειριστεί το συνήθη φόρτο εργασίας, προσφέροντας το απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσιών.	Between Groups	3,409	2	1,705	1,435	,293
	Within Groups	9,500	8	1,188		
	Total	12,909	10			
Γνωρίζω καλά το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο.	Between Groups	,136	2	,068	,023	,977
	Within Groups	23,500	8	2,938		
	Total	23,636	10			
Ο προϊστάμενος μου με παροτρύνει να προωθώ τις προσφορές και τα νέα προϊόντα.	Between Groups	4,303	2	2,152	1,123	,372
	Within Groups	15,333	8	1,917		
	Total	19,636	10			
Το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη μου σε ζητήματα που το αφορούν.	Between Groups	2,000	2	1,000	,800	,482
	Within Groups	10,000	8	1,250		
	Total	12,000	10			
Με διακατέχει μία αίσθηση δέσμευσης στην εταιρία.	Between Groups	3,409	2	1,705	,779	,491
	Within Groups	17,500	8	2,188		
	Total	20,909	10			
Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εργασία μου.	Between Groups	1,879	2	,939	,403	,681
	Within Groups	18,667	8	2,333		
	Total	20,545	10			
Υπάρχει ηθική αντιμετώπιση στην εργασία μου.	Between Groups	5,682	2	2,841	2,674	,129
	Within Groups	8,500	8	1,063		
	Total	14,182	10			
Θεωρώ πραγματικά ελκυστικές τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.	Between Groups	,242	2	,121	,066	,937
	Within Groups	14,667	8	1,833		

	Total	14,909	10			
Το ξενοδοχείο γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει.	Between Groups	14,015	2	7,008	5,514	,031
	Within Groups	10,167	8	1,271		
	Total	24,182	10			
Θα αξιολογούσα ως ικανοποιητικές τις απολαβές που λαμβάνω από το ξενοδοχείο.	Between Groups	8,182	2	4,091	2,727	,125
	Within Groups	12,000	8	1,500		
	Total	20,182	10			
Το ξενοδοχείο με ενημερώνει για σχόλια των πελατών.	Between Groups	7,803	2	3,902	1,574	,265
	Within Groups	19,833	8	2,479		
	Total	27,636	10			
Συνήθως, το ξενοδοχείο ενεργεί σε ζητήματα που εκφράζονται από υπαλλήλους.	Between Groups	5,894	2	2,947	1,589	,262
	Within Groups	14,833	8	1,854		
	Total	20,727	10			