



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΟ
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ

της

ΡΑΦΑΕΛΑΣ ΤΑΡΤΑΡΙ

(Α.Μ: 18023)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Φεβρουάριος/Μάρτιος, 2021

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ



UNIVERSITY OF MACEDONIA
BUSINESS SCHOOL
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
POSTGRADUATE PROGRAM OF MASTER IN TOURISM MANAGEMENT

Diploma Thesis

**THE INTERNAL MARKETING PROCEDURES AND THEIR
IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE HOTEL UNITS**

of

RAFAELA TARTARI

(R.No: 18023)

*Submitted as required for obtaining the postgraduate specialization diploma
of the Department of Business Administration in the Management of
Tourism Enterprises and Organizations*

February / March, 2021

THESSALONIKI

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω την παρούσα εργασία μέσα από την καρδιά μου στην οικογένεια μου που με στηρίζει σε όλα μου τα βήματα. Ένα μεγάλο ευχαριστώ επίσης στους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος και ειδικά στον καθηγητή μου κ. Χρήστο Βασιλειάδη που με την καθοδήγησή σου μπόρεσα να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία .

Περίληψη - Λέξεις κλειδιά

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί εργαλείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ιδιαίτερα σημαντική χαρακτηρίζεται η εφαρμογή του στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, καθώς όπως διατυπώνεται στις εφαρμογές του εσωτερικού μάρκετινγκ υπάρχει άμεση συσχέτιση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και συνεπώς στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτό έχει σαν συνέπεια ότι για να εξασφαλίσει μια επιχείρηση την ικανοποίηση των πελατών της θα πρέπει πρώτα να μεριμνήσει για την ικανοποίηση των εργαζομένων της καθώς οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα παρέχουν την προσφερόμενη υπηρεσία στους πελάτες και αποτελούν τον τελικό παράγοντα της διαδικασίας αυτής. Μέσω της βιβλιογραφίας διαπιστώσαμε ότι προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της είναι απαραίτητο το εξωτερικό μάρκετινγκ αλλά εξίσου σημαντικό είναι και το εσωτερικό μάρκετινγκ. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιείται εξ αρχής μια δευτερογενής έρευνα αντλούμενη από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις θεωρίες του εσωτερικού μάρκετινγκ και στη συνέχεια συμπληρώνεται με την διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας. Η πρωτογενής έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια της ξενοδοχειακής μονάδας The Met hotel της περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Στα πλαίσια της έρευνας εξετάστηκαν οι (α)πρακτικές εσωτερικού (β)οργανωτική δέσμευση και (γ)η εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν χαμηλά ποσοστά εφαρμογής εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι ξενοδοχειακές μονάδες αδυνατούν να κρατήσουν υψηλές ποιοτικές υπηρεσίες για τους εργαζομένους τους με αποτέλεσμα η μη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πελάτη. Ο μη ικανοποιημένος πελάτης δεν είναι πιστός και επαναλαμβανόμενος στην αγορά του, θα δυσφημίσει την επιχείρηση και θα στρέψει το ενδιαφέρον του στον εκάστοτε ανταγωνιστή. Τέλος στην παρούσα μελέτη παρατίθεται πρακτικές βελτίωσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό.

Abstract - Key words

Purpose-Service is a vital aspect of the hospitality industry. Excellent service influences a guest's decision to return to the hotel. Employees play important roles in the product/service exchange. Support and cooperation among hotel employees are key factors in improving service quality. Internal marketing (IM) forces the employee to treat more hospitably facing customers. The present study examines the effect of management commitment to internal marketing (MCIM) on employees' satisfaction through IM practices. Data were collected from 47 employees of The Met hotel. The results showed the significant effect on IM practices between organization commitment and job satisfaction. But verse to what was assumed, there was no significant relation between IM and job satisfaction.

Keywords: internal marketing (IM), management commitment to internal marketing (MCIM), organizational commitment, job satisfaction.

Πίνακας περιεχομένων

1.Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας.....	2
1.2 Δομή εργασίας.....	2
2.Βιβλιογραφική Επισκόπηση	3
2.1 Η έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	3
2.2 Τα Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών.....	5
2.3 Η Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους.....	6
2.4 Οι Διαστάσεις στην Ποιότητα των Υπηρεσιών.....	7
2.5 Τα οφέλη των Ικανοποιημένων Πελατών.....	9
2.6 Οργανωτική Δέσμευση.....	10
2.7 Η Εργασιακή Ικανοποίηση.....	11
2.8 Οργανωτική Δέσμευση και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	12
2.9 Έρευνες προηγούμενων ετών.....	13
3. Εμπειρικό τμήμα της διπλωματικής εργασίας.....	16
3.1 Μεθοδολογία της έρευνας	16
3.2 Σκοπός της έρευνας.....	16
3.3 Εργαλείο μέτρησης	16
3.3.1 Ερωτηματολόγιο.....	17
3.4 Ερευνητικός Στόχος.....	17
3.5 Πληθυσμός και Δειγματοληψία.....	18
3.6 Σχεδιασμός και εκτέλεση έρευνας.....	18
3.7 Ανάλυση Δεδομένων και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων.....	18
3.7.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων.....	19
3.7.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha.....	19
3.7.3 Περιγραφική προσέγγιση.....	20
4. Συμπεράσματα	23
4.1 Περιορισμοί Έρευνας	24
4.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	25
5. Βιβλιογραφία	26

6. Παραρτήματα.....	30
6.1 Ερωτηματολόγιο.....	30
6.2 Διαγράμματα.....	32

Πίνακας περιεχομένων σχημάτων και πινάκων

Σχήματα

Σχήμα1.....	7
Σχήμα 2.....	9
Σχήμα3.....	10

Πίνακες

Πίνακας1	14
Πίνακας2.....	18
Πίνακας3.....	19
Πίνακας4.....	20
Πίνακας5.....	20
Πίνακας6.....	21

1. Εισαγωγή

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της οικονομίας. Η αγορά αλλάζει συνεχώς και ο ανταγωνισμός ολοένα και αυξάνεται. Προκειμένου οι ξενοδοχειακές μονάδες να υπερισχύσουν η μια της άλλης, στοχεύουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Οι Υπηρεσίες είναι άυλες και κατά συνέπεια έχουν σημαντική επιρροή στην τελική απόφαση του πελάτη. Σήμερα οι ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζουν την απόδοση των λειτουργιών του Εξωτερικού Μάρκετινγκ στην αποτελεσματική οργάνωση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Με τον όρο Εξωτερικό Μάρκετινγκ εννοούμε όλες τις ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση/οργανισμός για τους πελάτες επισκευές της (διαφήμιση , προσφορές, email marketing κτλ). Ο Ballantyne (2000) θεωρεί ότι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία ώστε να μπορέσει η διοίκηση να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εκείνοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες, δημιουργώντας πληθώρα ικανοποιημένων κι ευχαριστημένων πελατών.

Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν το Ανθρώπινο Δυναμικό, είναι αυτοί που έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι αυτό που προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί και διατηρεί ειδικευμένους υπαλλήλους μέσω των συνθηκών εργασίας που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι η φιλοσοφία της αντιμετώπισης των εργαζομένων ως πελατών και είναι η στρατηγική διαμόρφωσης των συνθηκών εργασίας για να ταιριάζει στις ανθρώπινες ανάγκες (Berry & Parasuraman, 1991, σ. 151)

Η διπλωματική αυτή εργασία αναδεικνύει την σημαντικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι απαραίτητη προκειμένου να τους παρακινήσει να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Τα ξενοδοχεία πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να υιοθετούν συμπεριφορές που ξεπερνούν τις καθιερωμένες προσδοκίες σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως η παροχή βοήθειας στους πελάτες για την επίλυση προβλημάτων, το πνεύμα συνεργασία με συναδέλφους και η αποτροπή ή επίλυση απροσδόκητων συμβάντων.

Η εσωτερική αγορά των εργαζομένων ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί αποτελεσματικότερα και ως εκ τούτου να παρακινηθεί στη συνείδηση του πελάτη, στον

προσανατολισμό της αγοράς και στο μυαλό των πωλήσεων μέσω μιας εσωτερικής προσέγγισης που μοιάζει με μάρκετινγκ και εφαρμόζοντας εσωτερικές δραστηριότητες μάρκετινγκ (Grönroos, 1985, σ. 42).

1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την σημαντικότητα που έχει για τις ξενοδοχειακές μονάδες η εφαρμογή του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, της συμβολής του στην αύξηση της παραγωγικότητας και την επίδραση του στην απόδοση των επιχειρήσεων/οργανισμών.

Επιπρόσθετα θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τους παράγοντες που έχουν αξία για τους εργαζομένους που ανήκουν στις επιχειρήσεις όπου θα διεξαχθεί η ερευνα μας. Στη συνέχεια θα εξετασθεί η οργανωτική δέσμευση και κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει το όραμα και τους στόχους του ξενοδοχείου του οποίου εργάζονται και συμβάλουν στην εκπλήρωσή του. Τέλος θα εξετασθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι σε σχέση με τις αρχικές τους προσδοκίες κατά την πρόσληψή τους στην επιχείρηση.

1.2 Δομή εργασίας

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου αναλύονται οι έννοιες και ο ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ και πώς η εφαρμογή τους επηρεάζει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν με τη χρήση ερωτηματολογίου, που πραγματοποιήθηκε στην ξενοδοχειακή μονάδα του The Met hotel. Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στη συνέχεια ακολουθούν προτάσεις και σχόλια με την χρήση της αντίστοιχης βιβλιογραφίας.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι ευρύτερες έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ όπως αυτές παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών καθώς και τα 'συστατικά' που οδηγούν μια εταιρία παροχής υπηρεσιών στην επιτυχία. Επιπλέον γίνεται αναφορά στο πως το πετυχημένο εσωτερικό μάρκετινγκ είναι από τις πιο σημαντικές στρατηγικές των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια αναλύεται η Οργανωτική Δέσμευση και πως επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση. Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι καθώς βοηθά στην κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου και σχετίζεται με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών.

2.1 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναπτύσσεται στη διεθνή βιβλιογραφία από τη δεκαετία του 1980. Οι προσεγγίσεις ποικίλουν καθώς συνδέεται είτε με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management), είτε με το μάρκετινγκ υπηρεσιών (Services Marketing), είτε με τη στρατηγική διοίκηση (Strategic Management) (George, 1990· Gummesson, 1987· Berry & Parasuraman, 1991· Gronroos, 1985· Piercy, 1995).

Η αφετηρία μπορεί να αναζητηθεί στην διερεύνηση των όρων εξασφάλισης της ποιότητας επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και προϊόντων. Σύμφωνα με τον Ballantyne (2000) Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία ώστε να μπορέσει η διοίκηση να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εκείνοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες, δημιουργώντας πληθώρα ικανοποιημένων κι ευχαριστημένων πελατών.

Ο σκοπός είναι η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων για να διαμορφωθεί κατάλληλα η στάση και η συμπεριφορά τους προς την αντίληψη ότι ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο ικανοποιεί τους εργαζομένους συμβάλλει στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών-χρηστών των υπηρεσιών (Berry, 1981).

Διαφέρει από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς ενώ έχει κοινούς στόχους και εργαλεία, διαφέρει στον εξωστρεφή προσανατολισμό του και στην εμπλοκή των μελών του οργανισμού στη διαμόρφωση του περιεχομένου του.

Ο Gronroos (1985) επισημαίνει ότι εφαρμόζοντας τις λειτουργίες του εσωτερικού μάρκετινγκ, το προσωπικό της επιχείρησης είναι υποκινημένο, συνειδητοποιημένο και προσανατολισμένο στον πελάτη. Οι Rafiq και Ahmed (2000), αναλύουν την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ως μία «σχεδιασμένη προσπάθεια που χρησιμοποιεί προσέγγιση τύπου μάρκετινγκ για να ξεπεραστεί η οργανωτική αδράνεια στην αλλαγή και για να εναρμονίσει, κινητοποιήσει και συντονίσει τους εργαζομένους στις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης στην κατεύθυνση αποτελεσματικής υλοποίησης των στρατηγικών της εταιρίας και των τμημάτων ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των

πελατών μέσω μιας διαδικασίας ανάπτυξης κινητοποιημένων και προσανατολισμένων στους πελάτες υπαλλήλων».

Θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού που συμβάλει στην ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση των πελατών.

Οι Hogg (1996) και Rafiq & Ahmed (2000) τονίζουν ότι αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, την συμμετοχή τους και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Υψηλού επιπέδου δέσμευση συνεπάγεται συμμετοχή και αφοσίωση, διαμορφώνοντας πλαίσιο συντονισμού και συνοχής μεταξύ ατόμων και οργανισμού.

Η πιο σημαντική παράμετρος-συνισταμένη του εσωτερικού μάρκετινγκ αφορά στο όραμα του οργανισμού (Foreman και Money 1995 και Hitt, Freeman, & Harrison, 2005). Το όραμα καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού, την εικόνα του στο μέλλον. Με τις μεθόδους και τα εργαλεία του εσωτερικού μάρκετινγκ, μέσω εσωτερικών διαδικασιών και επικοινωνιών, θα διαμορφωθεί το όραμα της επιχείρησης, το οποίο όλοι μοιράζονται ως μια κοινή αντίληψη για το μέλλον και αναγνωρίζουν ένα ρόλο για τον εαυτό τους ατομικά ή συλλογικά.

Το όραμα του οργανισμού μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού (Blanchard, 2007): «... συμβάλει στην οικοδόμηση πνεύματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας, αλληλεξάρτησης, κινητοποίησης και αμοιβαίας ευθύνης για την επιτυχία. Βοηθά τους ανθρώπους να λαμβάνουν ευφυείς αποφάσεις διότι λαμβάνονται με τον τελικό στόχο υπόψη, επιτρέπει την προορατική συμπεριφορά, την κίνηση προς αυτό που επιθυμούμε παρά μακριά από αυτό που δεν θέλουμε. Το όραμα μας ενδυναμώνει και ενεργοποιεί για να επιτύχουμε αυτό που πραγματικά επιθυμούμε»

Η πραγματοποίηση του οράματος εξαρτάται από το πώς παράγεται: «πώς δημιουργείται, πώς επικοινωνείται και πώς βιώνεται» (Blanchard 2007), δηλαδή από την ικανότητα του οργανισμού να κινητοποιήσει όλες τις δυνάμεις του σε μια συμμετοχική, συνεργατική διαδικασία. Με τη διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ ενθαρρύνονται οι ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις, οι εσωτερικές επικοινωνίες και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης με στόχο τη διασφάλιση ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εσωτερικών πελατών ικανοποιούνται στο έπακρο όπως των εξωτερικών πελατών (Bekkers & Van Haastrecht 1993).

Πρόκειται λοιπόν για ένα μηχανισμό μάθησης – αντίστοιχης σημασίας με το ρόλο του μάρκετινγκ ως μηχανισμού μάθησης για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – ο οποίος βασίζεται σε οργανωτικές ικανότητες, όπως, η ενδυνάμωση λειτουργιών και κουλτούρας που ευνοεί τη χρήση εργαλείων εσωτερικού μάρκετινγκ, ανάπτυξη των αντίστοιχων πόρων (προσωπικού, διαδικασιών κ.ο.κ.) και η ικανότητα συντονισμού των λειτουργιών του οργανισμού με έμφαση στη λειτουργία της επικοινωνίας (Ahmed et al. 2003).

Ο Ballantyne (2003) θεωρεί ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική λειτουργία που δημιουργεί αξία για έναν οργανισμό, για τους πελάτες και το προσωπικό, ως διαδικασία της μάθησης με σκοπό την ανανέωση της γνώσης. Για το σκοπό αυτό διακρίνει δύο τύπους δραστηριοτήτων εσωτερικού μάρκετινγκ, συναλλακτικού

χαρακτήρα (transactional marketing) όπου η αλληλεπίδραση περιορίζεται σε αμοιβαίες μονολογικές μεθόδους επικοινωνίας με αποτέλεσμα περιορισμένη αμφίδρομη αλληλεπίδραση και σχεσιακού χαρακτήρα (relationship marketing) όπου χρησιμοποιούνται διαλογικές μέθοδοι με σκοπό όχι απλά την δημιουργία και διάχυση γνώσης, αλλά και τη δημιουργία κοινής αξίας για τους μετέχοντες (stakeholders).

Τονίζει ότι σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον η επιλογή του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι πιο αποτελεσματική, αλλά απαιτεί μεθόδους αλληλεπίδρασης που βασίζονται στη συνεργασία, τη συμμετοχή ώστε να σπάσουν οι νοητικοί φραγμοί μεταξύ των τμημάτων των οργανισμών και να αναπτυχθούν αποτελεσματικές διαδικασίες μάθησης της νέας γνώσης. Δεν υποτιμά την ανάγκη διείδυσης των νέων πρακτικών σε ένα παγιωμένο σύστημα λειτουργίας και αντιλήψεων.

Διακρίνει στο πλαίσιο της δραστηριότητας του σχεσιακού εσωτερικού μάρκετινγκ τέσσερεις τύπους μαθησιακής διαδικασίας: *ενεργοποίησης των ικανοτήτων συνεργασίας, *σπάσιμο των κωδίκων ώστε να μπορούν να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας και τη νοοτροπία των δρώντων στους άλλους τομείς του οργανισμού, *εξουσιοδότησης και ανάθεσης σε άλλα τμήματα χάρη στην ανάπτυξη συνολικότερης εικόνας του πλαισίου λειτουργίας και *ανάπτυξης εμπιστοσύνης στις ικανότητες και τη συμπεριφορά τους και *διάχυσης της νέας γνώσης σε άλλους πέρα από τα λειτουργικά και διοικητικά όρια.

Παρότι το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει μάλλον παραμεληθεί ως διακριτό αντικείμενο, παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη. Από μια μονόδρομη επικοινωνιακή λογική που εστιάζει στην επιβολή της αντίληψης της ιεραρχίας στα μέλη του οργανισμού εξελίχθηκε σε σύγχρονο πλαίσιο μεθόδων παρέμβασης με δραστηριότητες και εργαλεία που αντιστοιχούνται με τις απαιτήσεις της κοινωνίας της μάθησης και τις ανάγκες οργανισμών που διαρκώς αλλάζουν, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία, την ενδυνάμωση, τη συμμετοχή.

Δεν αφορά στην “από τα πάνω” επιβολή του οράματος της επιχείρησης, αλλά στην κινητοποίηση του προσωπικού ώστε να αναπτύξουν και να ενεργοποιήσουν τις ικανότητές τους σε κατευθύνσεις που τους εμπνέουν και τις οποίες συνδιαμορφώνουν. Αφορά στην ανάπτυξη μιας ενεργού κουλτούρας που διαπερνά τις διαχωριστικές γραμμές των επιμέρους τμημάτων και εκτείνεται πέρα από τα όρια του οργανισμού.

2.2 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Κατά τους (Αυλωνίτης, Γούναρης και Τσιότσιου,2016) τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών ορίζονται ως εξής :

- Άυλη φύση: Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσική υπόσταση πχ. Βάρος όγκο δεν μπορεί δηλαδή ο καταναλωτής να τις αγγίξει. Δεν είναι πράγμα είναι διαδικασίες. Ακριβώς επειδή είναι άυλες, είναι δύσκολο για τον πάροχο να τις προσδιορίσει επακριβώς και στον πελάτη να τις αξιολογήσει.
- Αδυναμία αποθήκευσης : Άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα που συνδέεται άμεσα με την άυλη φύση των υπηρεσιών είναι η αδυναμία αποθήκευσης των υπηρεσιών. Συνεπώς

δεν υπάρχει διακριτός χρόνος μεταξύ παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται.

● Αδιαίρετη φύση των υπηρεσιών : Η αδυναμία δηλαδή διαχωρισμού της παραγωγής μια υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, της παραγωγής της υπηρεσίας από την συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής.

● Ετερογένεια: Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημαίνει ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αδυνατεί να συστηματοποιήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.3 Η αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους

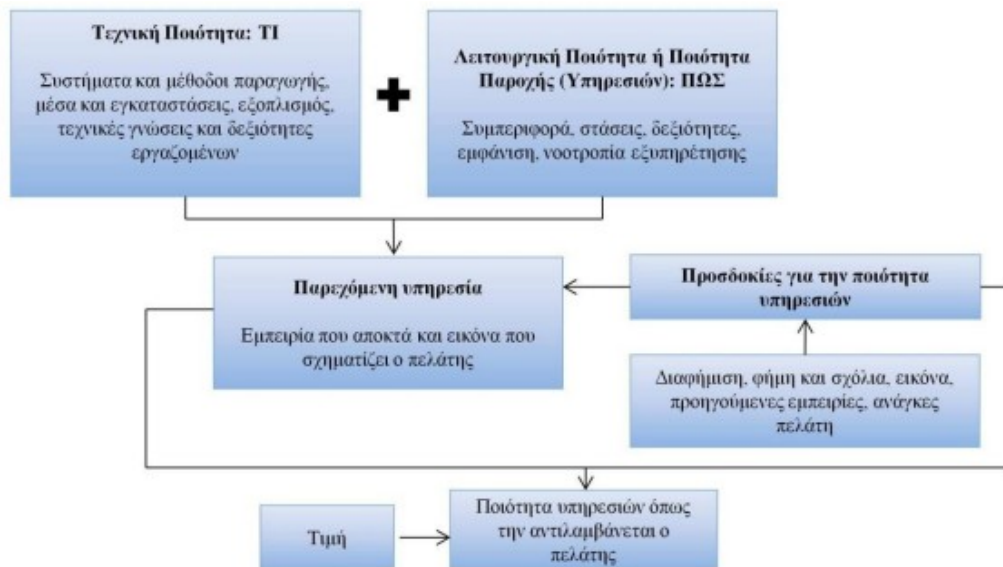
Η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της στάσης πελατών έχει χαρακτηριστεί ως αλυσίδα υπηρεσίας κέρδους (Heskett et al.,1994). Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους εσωτερικούς πελάτες στους εξωτερικούς θα πρέπει να εξετασθεί πρώτα η ποιότητα της εσωτερικής εξυπηρέτησης. Τι εννοούμε με αυτό; Εννοούμε πως θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά η επιλογή και εκπαίδευση των υπαλλήλων. Έτσι κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα ποιοτικό περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους και μια ισχυρή υποστηρικτική ομάδα .

Στόχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να έχει ευχαριστημένους και παραγωγικούς υπαλλήλους εξυπηρέτησης. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να θέτουν στόχους στους εργαζομένους και με την επίτευξη τους να ανταμείβονται αναλόγως είτε με λεκτική επιβράβευση είτε με κάποια μηνιαία ‘μπόνους’. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται κίνητρα για τους εργαζομένους .

Οι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι υπάλληλοι οδηγούν σε μεγαλύτερη αξία υπηρεσίας. Στόχος άλλωστε κάθε επιχείρησης είναι η αποτελεσματική και αποδοτική δημιουργία αξίας για τον πελάτη και παροχή υπηρεσιών . Θέτοντας τις ίδιες αξίες και για τους εργαζομένους αυξάνεται την παραγωγικότητα τους .

Οι ικανοποιημένοι πελάτες παραμένουν πιστοί, επαναλαμβάνουν την αγορά. Πρόκειται για τα άτομα εκείνα που έχουν θετική εικόνα για την επιχείρηση, το προσωπικό, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και συνιστούν την εταιρία σε άλλους πελάτες.

Όλα αυτά συνδράμουν στην υγιή κερδοφορία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι ανώτατες αποδόσεις της εταιρίας παροχής υπηρεσιών οδηγούν στην μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων.



Σχήμα 1. Διάγραμμα διαμόρφωσης ποιότητας υπηρεσιών(Πηγή: Χυτήρης Α., και Άννιος Α.,2004, Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Κεφάλαιο 2, Χαρακτηριστικά και ποιότητα των υπηρεσιών- Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη, σελ 65)

2.4 Οι διαστάσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους (Edvardsson, Thomasson & Øvretveit.,1994) αυτές είναι:

- Η ποιότητα σχεδιασμού, το αποτέλεσμα της οποίας είναι μια λεπτομερή περιγραφή της υπηρεσίας η οποία αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες των πελατών.
- Η ποιότητα συμπαραγωγή-αλληλεπίδραση με τον πελάτη (στην παροχή των υπηρεσιών η ποιότητα εμφανίζεται στη συμπεριφορά και στις σχέσεις των πελατών με τους εργαζομένου). Ωστόσο και οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι δομές επιδρούν σε αυτήν τη διάσταση.
- Η άμεση αντίληψη της ποιότητας από τον πελάτη.
- Η μακροχρόνια χρησιμότητα από την υπηρεσία (για την εκπαίδευση, για παράδειγμα, το αποτέλεσμα αναμένεται και πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο).

Η διαχείριση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η ενδυνάμωση δηλαδή των υπαλλήλων – παροχή της εξουσίας, της ευθύνης και των κινήτρων που χρειάζονται για να αναγνωρίσουν, να ενδιαφερθούν και να φροντίσουν για τις ανάγκες των πελατών. Οι κορυφαίες εταιρίες παροχής υπηρεσιών, δεν ικανοποιούνται απλώς από την παροχή καλών υπηρεσιών, αλλά στοχεύουν στην παροχή 100% άψογων υπηρεσιών.

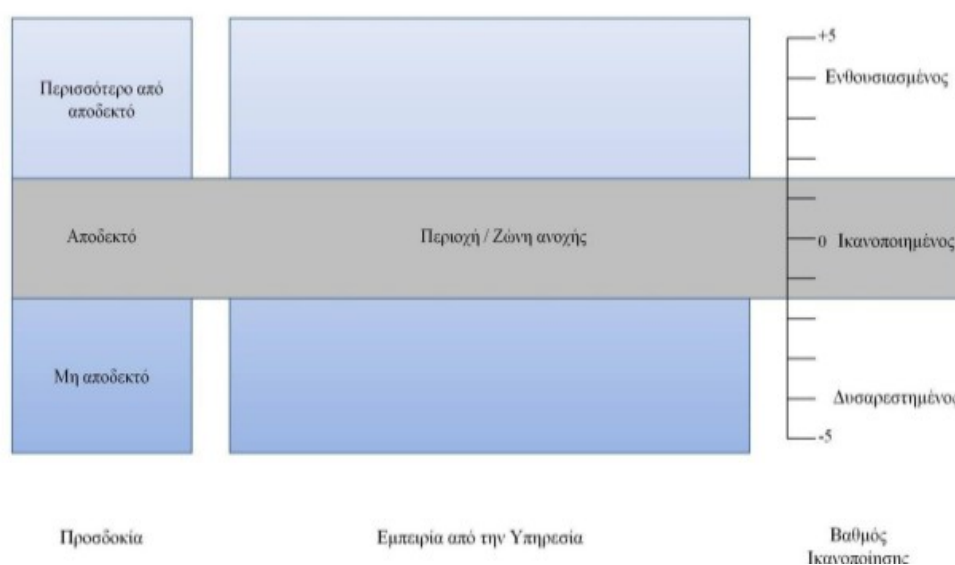
Η διαχείριση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών: Οι καλύτερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν «πάθος με τους πελάτες τους» και καθορίζουν πολύ υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές Η General Electric αποστέλλει 700,000 ερωτηματολόγια σε πελάτες ζητώντας την βαθμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι καλύτερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών επικοινωνούν τους προβληματισμούς τους σχετικά με την ποιότητα στους εργαζομένους και τους παρέχουν συστηματική πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα στην τήρηση ποιοτικών προδιαγραφών τις οποίες οι εργαζόμενοι οφείλουν να τηρούν για να υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η σύνδεση με πελάτες, το μάρκετινγκ σχέσεων: Η πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση των εταιριών, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενίσχυσης στενών σχέσεων προστιθέμενης αξίας με τους πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Η έμφαση μετακινείται στη διατήρηση υπαρχόντων πελατών και στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων πελατειακών σχέσεων . Γιατί όμως παρατηρείται αυτή η νέα έμφαση στη συγκράτηση και την ανάπτυξη πελατών ;

Ο βασικός λόγος έγκειται σε μια σειρά δεδομένων των αγορών όπως:

- Τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά προφίλ, οι περισσότερο εξελιγμένοι ανταγωνιστές και η πλεονάζουσα δυναμικότητα σε ορισμένους κλάδους συνεπάγεται την ύπαρξη λιγότερων πελατών
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πενταπλάσιο από εκείνο για τη διατήρηση της ικανοποίησης ενός υφιστάμενου πελάτη
- Το ότι η απώλεια ενός πελάτη συνεπάγεται την απώλεια ολόκληρης της ροής αγορών που θα έκανε ο πελάτης σε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα – αξία διάρκειας ζωής του πελάτη.
- Ικανοποίηση πελατών και αφοσίωση και συγκράτηση Πελατών: Σήμερα οι περισσότερες επιτυχημένες εταιρίες ανεβάζουν τον πήχη των προσδοκιών και παρέχουν αποδόσεις που ανταποκρίνονται σε αυτές τις προσδοκίες. Αυτές οι εταιρίες ενστερνίζονται την ιδέα της ολικής ικανοποίησης πελατών.



Σχήμα 2. Διάγραμμα ελέγχου προσδοκιών πελατών (Πηγή:Χυτήρης Α., και Άννιος Α.,2004, Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Κεφάλαιο 2, Χαρακτηριστικά και ποιότητα των υπηρεσιών- Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη, σελ 74.

2.5 Τα οφέλη των ικανοποιημένων πελατών

Σύμφωνα με τους (Heskett et al., 1997) η ικανοποίηση εργαζομένων συμβάλει στην ικανοποίηση καταναλωτών και στην πρόθεση τους για επαναγορά του προϊόντος/υπηρεσίας. Οι (Hesket et al. ,1997) περιγράφουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτών και εργαζομένων σαν ένα καθρέφτη που ενισχύει τη θετική σχέση μεταξύ καταναλωτών και εργαζομένων. Συνεπώς :

Η διατήρηση του ήδη υπάρχον πελατολογίου είναι πιο επικερδής .Συνδέεται άμεσα με την υπηρεσία Αλυσίδας- Κέρδους καθώς κατά μέσο όρο υπολογίζεται πως κοστίζει πέντε φορές περισσότερο να προσελκυστεί ένας νέος πελάτης από το να διατηρηθεί.

Άλλο ένα από τα σημαντικά οφέλη των ικανοποιημένων πελατών είναι ότι παραμένουν αφοσιωμένοι για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Είναι πιθανό ότι στο μέλλον θα επαναλάβουν την χρήση της υπηρεσίας η την αγορά του προϊόντος που τους παράχθηκε στο παρελθόν.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες διαδίδουν την γνώμη τους ύστερα από τη χρήση μιας υπηρεσίας ή την αγορά ενός προϊόντος. Τείνουν να μιλούν με θετικά λόγια σε άλλους για την εταιρία και τα προϊόντα της. Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται το μάρκετινγκ του Word Of Mouth.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει μία τεράστια διαφορά ανάμεσα στην αφοσίωση των ικανοποιημένων πελατών και των πλήρως ικανοποιημένων πελατών. Δημιουργείται στον πελάτη η αίσθηση της πληρότητας από τον ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο ενθουσιασμός του πελάτη δημιουργεί μία συναισθηματική σχέση με ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και όχι απλώς μία λογική προτίμηση, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερη αφοσίωση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εξαλειφθούν οι αμφιβολίες και οι δεύτερες σκέψεις που τυχόν προβληματίζουν τον πελάτη.



Σχήμα 3. Πυραμίδα ικανοποίησης πελατών(Πηγή: Χυτήρης Α., και Άννιος Α.,2004, Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Κεφάλαιο 2, Χαρακτηριστικά και ποιότητα των υπηρεσιών- Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη, σελ 71)

Μία μελέτη έδειξε ότι οι πλήρως ικανοποιημένοι πελάτες είναι κατά περίπου 42% πιθανότερο να είναι αφοσιωμένοι από ότι οι απλώς ικανοποιημένοι πελάτες. Εξίσου σημαντική είναι και μια άλλη μελέτη της AT&T που έδειξε ότι το 70% των πελατών που δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι με ένα προϊόν ή μία υπηρεσία εξακολουθούν να είναι πρόθυμοι να μετακινηθούν προς κάποιον ανταγωνιστή, ενώ οι πελάτες που είναι πολύ ικανοποιημένοι είναι κατά πολύ περισσότερο αφοσιωμένοι.

Ο στόχος δεν είναι η εξασφάλιση μερικών εμπορικών συναλλαγών από πολλούς πελάτες, αλλά η εξασφάλιση ευχαριστημένων και ενθουσιασμένα ικανοποιημένων πελατών. Αυτό είναι το βασικό προϊόν μιας εταιρίας. Οι ευχαριστημένοι πελάτες της.

2.6 Οργανωτική δέσμευση

Η οργανωτική δέσμευση είναι μια έννοια η οποία έχει μελετηθεί εκτεταμένα και εξακολουθεί να παραμένει ένα από τα πλέον ενδιαφέροντα θέματα στον ευρύτερο τομέα της διοίκησης, της εργασιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Cohen, 2007). Οι Meyer και Allen (1991) έδωσαν ορισμούς για τρεις διαστάσεις της οργανωτικής δέσμευσης. Αυτές οι διαστάσεις περιγράφουν τα κίνητρα και τις αιτίες που έχει ο εργαζόμενος για να συνεχίσει να παραμένει πιστός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται, έτσι:

Η πρώτη διάσταση αποτελεί τη συναισθηματική δέσμευση (affective organizational commitment). Αυτή η διάσταση αφορά την υιοθέτηση από μέρους του εργαζομένου και την ταύτισή του με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, συμπεριλαμβάνοντας τη

θέληση και την προσπάθειά του να δίνει κάθε φορά τον καλύτερο εαυτό του καταβάλλοντας τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης, όπως αναφέρουν οι Dipboye et al., (1994), η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται με τη θέληση εργαζομένου να συνεχίσει να εργάζεται στην παρούσα εργασία του (McCaul et al., 1995, οπ. αν. στο Falkenburg & Schyns 2007). Εάν ο εργαζόμενος έχει μια ισχυρή συναισθηματική δέσμευση, τότε θα παραμείνει στην επιχείρηση επειδή το θέλει. Οι παράγοντες της συναισθηματικής δέσμευσης αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και στις εργασιακές του εμπειρίες. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε στοιχεία της προσωπικότητας και σε δημογραφικά στοιχεία. Οι εργασιακές εμπειρίες αναφέρονται σε συνθήκες εργασίας και σε παράγοντες όπως το ενδιαφέρον της εργασίας, η οργανωτική υποστήριξη, η σαφήνεια των ρόλων, η μετασχηματιστική ηγεσία και η εξέλιξη της εργασίας (Allen & Meyer, 1991).

Η δεύτερη διάσταση της οργανωτικής δέσμευσης αναφέρεται από τους Meyer και Allen (1991), ως δέσμευση συνέχειας (continuance commitment). Έτσι, σύμφωνα με αυτήν, οι εργαζόμενοι, έχοντας επενδύσει στην εργασία τους και αντιλαμβανόμενοι το ενδεχόμενο κόστος που μπορεί να συνεπάγεται για αυτούς μια αποχώρηση επιλέγουν και επιθυμούν να έχουν έναν δεσμό με την εργασία. Κατά αυτήν την έννοια, οι Meyer και Allen (1991), ορίζουν τη δέσμευση συνέχειας ως εκείνο το δέσιμο των εργαζομένων με τον οργανισμό που τους απασχολεί, το οποίο προκύπτει από την ανάγκη τους. Με άλλα λόγια, δένονται με τον οργανισμό, επειδή το χρειάζονται και όχι επειδή το επιθυμούν και το επιλέγουν. Ως εκ τούτου, η ταύτιση με τα οράματα και σκοπούς της επιχείρησης δεν είναι μια αναγκαία συνθήκη, αλλά ο εργαζόμενος επιλέγει να έχει ένα δέσιμο με την επιχείρηση και να παραμένει σε αυτήν διότι ο απώτερος σκοπός του είναι η ανταμοιβή που προσδοκά και θα τον ικανοποιήσει. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, εάν ο εργαζόμενος έχει δαπανήσει πολύ χρόνο και προσπάθεια προκειμένου να εκπαιδευτεί σε δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει [19] μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή όταν θεωρεί ότι δεν υπάρχουν παρόμοιες ή καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης σε σχέση με τη θέση που κατέχει (Allen & Meyer 1991·Meyer & Herscovitch 2001).

Η τρίτη διάσταση του μοντέλου είναι η κανονιστική δέσμευση (normative commitment, Allen & Meyer, 1991). Αυτή εκδηλώνεται όταν το άτομο επηρεάζεται από ηθικά κίνητρα, τα οποία υπεισέρχονται στη σκέψη και τις αποφάσεις του και τα οποία επιδρούν πάνω στη βούλησή του να παραμείνει στην επιχείρηση. Τέτοιες σκέψεις είναι συνήθως ότι έχει υποχρέωση στον οργανισμό, ή ότι θα δημιουργήσει πρόβλημα στην επιχείρηση με την αποχώρησή του. Θεωρείται ότι η κανονιστική δέσμευση επηρεάζεται από τις εργασιακές εμπειρίες του ατόμου, κατά τη διάρκεια της θητείας τους στην επιχείρηση, αλλά και πριν. Αυτό υπονοεί ότι δεν είναι μόνο η εργασιακή κοινωνικοποίηση που επιδρά στην εξέλιξη αυτού του τύπου δέσμευσης, αλλά και η κοινωνικοποίηση του ατόμου στα πλαίσια της οικογένειας και της κοινωνίας γενικότερα (Allen & Meyer, 1991).

2.7 Η εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με αρκετές έννοιες που αναφέρονται στη διοίκηση και σε οργανωτικές μεταβλητές που περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας την

προϊστάμενη αρχή, τις δομές οργάνωσης, το ύψος των αμοιβών αλλά και την κουλτούρα σε έναν οργανισμό και το γενικότερο κλίμα. Επομένως, λόγω της πολυεπίπεδης μορφής της και της συμπεριφοριστικής έννοιας που έχει είναι πολύπλοκο και δυσχερές να μετρηθεί (Cater & Zabkar 2009·Kavanaugh κ.ά., 2006·Valaei & Rezaei, 2016). Το κατά πόσο η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι προϊόν καθοριστικών παραγόντων που έχουν ως αφετηρία τον ίδιο τον εργαζόμενο και τις αντιλήψεις του ή την εργασία, είναι ένας τόπος διαφωνίας και διαφορετικών θεωρήσεων μεταξύ των ερευνητών.

Μια συνδυαστική θεώρηση είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου που περιλαμβάνουν, τις σκέψεις, τις αντιλήψεις και την ψυχολογική του κατάσταση (Locke, 1969·Spector, 1997). Έτσι, για μια πληθώρα μελετητών, οι παράγοντες που συνθέτουν το παζλ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, οι αμοιβές, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για εξέλιξη, οι προϊστάμενοι και η εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για αυτούς, και οι συνάδελφοι/συνεργάτες (Cross 1973·Locke 1976· Smith et al., 1969).

Οι Hackman & Oldham (1980) υποστήριξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα ενός εσωτερικού κινήτρου και μπορεί να ιδωθεί ως ένας δείκτης ψυχολογικής υγείας του εργαζόμενου. Κάτω από αυτήν την οπτική, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την θεωρία κινήτρων (motivational theory), και μερικές φορές, οι έννοιες του κινήτρου και της ικανοποίησης στην εργασία χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες.

2.8 Οργανωτική δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση

Η οργανωτική δέσμευση περισσότερο συνδέεται με μια γενικότερη αντίδραση προς όλο την επιχείρηση ή οργανισμό, και όσα αυτός πρεσβεύει (Dipboye, Smith, & Howell, 1994). Συνεπώς, η οργανωτική δέσμευση εντοπίζεται να είναι λιγότερο συνδεδεμένη με την καθημερινότητα της εργασίας και με συμβάντα ρουτίνας και η διαμόρφωσή της γίνεται σε αρκετά μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα από ότι η εργασιακή ικανοποίηση, έχοντας μια πιο διαχρονική εξέλιξη (Sagie, 1998). Η οργανωτική δέσμευση παρουσιάζεται περισσότερο σταθερή στη διάρκεια του χρόνου, από ότι η εργασιακή ικανοποίηση, και τείνει να εξελίσσεται αργά και σταθερά, λόγω του ότι διαμορφώνεται από διαρκείς αξιολογήσεις, ενώ η ικανοποίηση είναι λιγότερο σταθερή, καθώς επηρεάζεται από την καθημερινότητα (Porter et al., 1974).

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των Allen & Meyer (1991), οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης, παρουσιάζουν επίσης γενικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, όπως επίσης και χαμηλά επίπεδα συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και χαμηλά επίπεδα εργασιακού στρες. Η σχέση μεταξύ των δυο εννοιών μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, όταν για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος έχει θετικά συναισθήματα για την επιχείρηση, τις αξίες και τους σκοπούς της, αλλά συγχρόνως να μην είναι ικανοποιημένος από την εργασία του ή το αντικείμενό της.

Σύμφωνα με την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση προσέγγιση προκύπτουν τρεις ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική υπόθεση 1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και οργανωτικής δέσμευσης

Ερευνητική υπόθεση 2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης

Ερευνητική υπόθεση 3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωτικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης

2.9 Έρευνες προηγούμενων ετών

Παρακάτω παραθέτετε ένας πίνακας με έρευνες πραγματοποιηθεί κατά τα προηγούμενα έτη. Στην πρώτη στήλη αναγράφονται οι συγγραφείς και η χρονολογία των ερευνών, στη δεύτερη στήλη ο τίτλος, στην τρίτη ο αριθμός των συμμετεχόντων, στην τέταρτη η πρόταση για μελέτη, στην πέμπτη η μέθοδος που ακολουθήθηκε για των εξαγωγή των συμπερασμάτων και στην έκτη τα αποτελέσματα των ερευνών .

1.Kaurav R.P.S., Paul J., Chowdhary N., (2015)	Effect of Internal Marketing on Hotels	N=156	Μελετά την επιρροή του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στα Ξενοδοχεία	Correlation analysis/ Factor analysis	Το αποτέλεσμα της ανάλυσης δείχνει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και επιχειρηματικής απόδοσης των ξενοδοχείων στο Γκβαλιόρ (Gwalior), αλλά οι εκτιμώμενοι συντελεστές συσχέτισης δεν είναι υψηλοί
2.Turkoz I., Akyol A., (2008)	Internal Marketing and Hotel Performance	N=107	α) Να ορίσει το «εσωτερικό μάρκετινγκ» β) να καθορίσει το πεδίο εφαρμογής και την εφαρμογή του «εσωτερικού μάρκετινγκ»	Regression analysis	Η ανάλυση διαπίστωσε σημαντική επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στην απόδοση των ξενοδοχείων της Κων/πολης. Τη θετική συ-

			<p>ιδέα σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων και γ) να εκτιμήσει εμπειρικά την επίδραση του «εσωτερικού μάρκετινγκ» στην «απόδοση της εταιρείας»</p>		<p>σχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και των διαστάσεων της απόδοσης των ξενοδοχείων. Το εσωτερικό μάρκετινγκ οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης στα ξενοδοχεία και ένα χαμηλό επίπεδο εσωτερικού μάρκετινγκ παράγει χαμηλότερο επίπεδο απόδοσης στα ξενοδοχεία</p>
<p>3.Lee Y.K, Park D. H., Yoo D.K., (1999)</p>	<p>The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms</p>	<p>N=596</p>	<p>Μελετά την επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης και Οργανωτικής δέσμευση σε σχέση με τον προσανατολισμό των υπηρεσίας, την εικόνα υπηρεσίας και την απόδοση στα ξενοδοχεία</p>	<p>CFA analysis/ correlation analysis</p>	<p>Τα ευρήματα δείχνουν ότι 1) η ικανοποίηση από την εργασία μεσολαβεί στον αντίκτυπο του προσανατολισμού της υπηρεσίας στην επιχειρηματική απόδοση, 2) υπηρεσία Η εικόνα μεσολαβεί στον αντίκτυπο του προσανατολισμού της υπηρεσίας επιχειρηματική απόδοση</p>
<p>4.Tag-Eldeen A.,El-Said O. A., (2011)</p>	<p>Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels</p>	<p>N=118</p>	<p>Πρωταρχικός στόχος αυτής της έρευνας ήταν να μετρηθεί η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων και για τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ της εφαρμογής εσωτερι-</p>	<p>Reliability analysis</p>	<p>Η ανάλυση έδειξε ότι εφαρμόζονται οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ στα αιγυπτιακά ξενοδοχεία 5* και η αντίληψη για την εφαρμογή του διαφέρει από τους εργαζόμενους διαφορετικών πόστων</p>

			κού μάρκετινγκ και άλλων οργανωτικών παραγόντων		
5. Marques C.P., Leal C.T., Cabral B. F.T. (2018)	Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil	N=138	Να αξιολογήσει την σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ στην ικανοποίηση των εργαζομένων στην βιομηχανία του φιλοξενίας	CFA analysis/ correlation analysis	Τα αποτελέσματα είναι θετικά και υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και μια λανθάνουσα μεταβλητή στον προσανατολισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ

Πίνακας 1. Έρευνες για το Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Αποτελέσματα(Ιδιοκατασκευή)

Λαμβάνοντας υπόψιν τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν και των τριών ερευνητικών υποθέσεων που προέκυψαν από τη διεθνή βιβλιογραφία. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των ερευνών του Πίνακα 1 παρατηρείται, ότι προκυμμένου να υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση θα πρέπει αρχικά να εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ.

3. Εμπειρικό τμήμα της διπλωματικής εργασίας

3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Κάθε εργασία που πραγματοποιείται χαρακτηρίζεται από την μοναδικότητα της , καθώς σε κάθε μία από αυτές ακολουθούνται διαφορετικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων. Τα

βασικά ερωτήματα που απαντώνται είναι το πως θα διεξαχθεί η έρευνα , δηλαδή ποιος είναι ο σχεδιασμός που σκοπεύουμε να τον πραγματοποιήσουμε και το γιατί επιλέξαμε τον συγκεκριμένο τρόπο προκυμμένου να πραγματοποιήσουμε την έρευνα.

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται επιστημονικά άρθρα και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τα προηγούμενα έτη. Ένα από τα πολύ σημαντικά μέρη της εργασίας καθώς μας επιτρέπει να κάνουμε συγκριτική μελέτη. Στο σημείο αυτό γίνεται ευδιάκριτη η σχέση που υπάρχει μεταξύ του προβλήματος της έρευνας και της θεωρίας. Όλα αυτά θα βοηθήσουν στην τελική ερμηνεία της μελέτης που πραγματοποιούμε.

Στο δεύτερο μέρος επιλέγονται τα ερευνητικά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκυμμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα, τα οποία στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η χρήση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτωμένων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής δεδομένων.(Λαγουμιντζής,ΒλαχόπουλοςΚουτσογιάννης,2015)

3.2 Σκοπός της έρευνας

Στην ενότητα αυτή γίνεται παρουσίαση του σχεδιασμού της έρευνας και της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί. Μέσω της παρούσας έρευνας εντοπίζονται και αξιολογούνται οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ από τους εργαζομένους του ξενοδοχείου The Met hotel στη συνέχεια εξετάζεται η οργανωτική δέσμευση στην επιχείρηση και τέλος υποδεικνύεται βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων στο ξενοδοχείο αυτό.

3.3 Εργαλείο μέτρησης

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι αυτή του ερωτηματολογίου. Με τη χρήση του ερωτηματολογίου επιτυγχάνεται η συλλογή πολυπληθών παρατηρήσεων και πληροφοριών σε πολύ σύντομο χρονικά διάστημα. Σε αντίθεση με άλλα όργανα συλλογής πληροφοριών , είναι ελάχιστα δαπανηρό σε χρόνο, χρήμα και κόπο. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι ανώνυμο και επιτρέπει με αυτό τον τρόπο στον ερωτηθέντα να είναι ειλικρινής και να μπορεί να απαντήσει χωρίς δισταγμούς σε λεπτές ερωτήσεις, καθώς υπάρχει η έλλειψη της άμεσης επικοινωνίας με τον ερευνητή.

3.3.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο κυρίως μέρη. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει 21 προτάσεις, οι οποίες μετρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα των

Υπηρεσιών Εσωτερικού Μάρκετινγκ που τους παρέχονται. Οι 18 προτάσεις αφορούν το Εσωτερικό Μάρκετινγκ και την οργανωτική δέσμευση και οι ερωτηθέντες καλούνται να αξιολογήσουν τις προτάσεις σε μια 7-βαθμια κλίμακα Likert. Όπου 1.Απόλυτα Διαφωνώ 2.Διαφωνώ 3.Κάπως Συμφωνώ 4.Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ 5.Κάπως Συμφωνώ 6.Συμφωνώ 7.Απόλυτα Συμφωνώ.

Οι υπόλοιπες 3 προτάσεις αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και οι ερωτηθέντες καλούνται να αξιολογήσουν τις προτάσεις σε μια 7-βαθμια κλίμακα Likert. Όπου 1.Απόλυτα δυσαρεστημένος 2.Αρκετά δυσαρεστημένος 3.Κάπως δυσαρεστημένος 4. Ούτε δυσαρεστημένος/ Ούτε ικανοποιημένος 5.Κάπως ικανοποιημένος 6.Αρκετά ικανοποιημένος 7.Απόλυτα ικανοποιημένος.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων που αφορούν το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό τους επίπεδο.

3.4 Ερευνητικός στόχος

Η σχεδίαση του ερωτηματολογίου έγινε σε σύνδεση με τους ερευνητικούς στόχους. Για αυτό τον λόγο, πέραν των ερωτήσεων που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τη διάσταση της οργανωτικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι ερευνητικοί στόχοι και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αντιστοιχίζονται.

Ερευνητικός Στόχος	Ερευνητική Υπόθεση	Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου
Διερεύνηση της σχέσης του εσωτερικού μάρκετινγκ και της οργανωτικής δέσμευσης	Ερευνητική υπόθεση 1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και οργανωτικής δέσμευσης;	1,2,3,4,5,6,7,8 και 9
Διερεύνηση της σχέσης του εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής ικανοποίησης	Ερευνητική υπόθεση 2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης;	10,11,12,13,14,15,16,17 και 18
Διερεύνηση της σχέσης του οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησής	Ερευνητική υπόθεση 3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωτικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης;	19,20 και 21

3.5 Πληθυσμός και δειγματοληψία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το ξενοδοχείο The Met hotel. Έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία και σε συνεννόηση με την Υπεύθυνη Προσωπικού του ξενοδοχείου οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν και κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Από το σύνολο των εργαζομένων, λάβαμε απάντηση από συνολικά 47 ερωτηθέντες.

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με ευκαιριακό δείγμα (convenience sample) με σκοπό να απαντηθούν όσο περισσότερο ερωτηματολόγια μπορούσαν να απαντηθούν καθώς η έπαρση της πανδημίας έχει περιορίσει σημαντικά τον αριθμό των εργαζομένων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το δείγμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 20 άνδρες και 27 γυναίκες, με μέσο όρο ηλικίας 25-30 ετών.

3.6 Σχεδιασμός και εκτέλεση έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε ένα ξενοδοχείο 5*. Και ως δείγμα επιλέχθηκαν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου από όλα τα πόστα. Για την συμμετοχή τους στην έρευνα προωθήθηκε στην Υπεύθυνη Προσωπικού το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή η οποία στη συνέχεια το προώθησε στους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίστηκε η Προστασία Προσωπικών Δεδομένων (General Data Protection Regulation). Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε μέσω της εφαρμογής Google Forms.

3.7 Ανάλυση δεδομένων και σχολιασμός των αποτελεσμάτων

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δεδομένα, όπως αυτά προέκυψαν με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου των εργαζομένων του The Met hotel. Από την προώθηση του ερωτηματολογίου λάβαμε πίσω 47 απαντήσεις. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων γίνεται μέσω περιγραφικής έρευνας, καθώς η έρευνα ανταποκρίνεται σε ένα μικρό δείγμα πληθυσμού και εν μέρη τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS STATISTICS 25.00.

3.7.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 47 συμμετέχοντες, εργαζόμενους στο τουριστικό κλάδο. Από αυτούς οι 20 είναι άνδρες (42,55%) και οι 27 είναι γυναίκες (57,45%). Αναφορικά με την ηλικία οι επικρατέστερες ηλικιακές ομάδες είναι 25-30 (51,06%) ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 31-40 (23,40%) στη συνέχεια είναι η μεγαλύτερης

ηλικίας +40 (17,20%) και τέλος η νεαρότερη 18-24 (8,51%). Η κατανομή των συμμετεχόντων ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσης παρουσιάζει ότι η επικρατέστερη ομάδα είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (44,68%) ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου (25,53%) στη συνέχεια οι απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης (17,02%) και τέλος οι απόφοιτοι λυκείου (12,77%)

	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο %
N=47		20	27	100,0
18-24	4	2	2	8,5
25-30	24	8	16	51,5
39-40	11	5	6	23,4
+40	8	5	3	17,0
N=47	47	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο %
Απόφοιτοι Λυκείου	6	4	2	12,8
Ανώτερη Εκπαίδευση(IEK)	8	5	3	17,0
Ανώτατη Εκπαίδευση(AEI,TEI)	21	7	14	44,7
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	12	4	8	25,5
Σύνολο		20	27	100,0

Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία πληθυσμού (Ιδιοκατασκευή)

3.7.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha

Η ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό να διασφαλιστεί η συνέπεια του ερωτηματολογίου, και κατ' επέκταση η σωστή διεξαγωγή της έρευνας. Για τις ανάγκες της ανάλυσης της εργασίας, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε δυο κατηγορίες και υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας με τιμές >0,9, γεγονός που συνηγορεί στη χρήση των δεδομένων της έρευνας για ασφαλή εξαγωγή [47] συμπερασμάτων, δεδομένου ότι η συλλογή έγινε με ένα ερωτηματολόγιο που από την ανάλυση αποδείχτηκε αξιόπιστο.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,932	18

Πίνακας 4. Αποτελέσματα Ανάλυσης κατόπιν χρήσης λογισμικού IBM Statistics έκδοση Αριθμ.25.00

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,923	3

Πίνακας 5. Αποτελέσματα Ανάλυσης κατόπιν χρήσης λογισμικού IBM Statistics έκδοση Αριθμ.25.00

3.7.3 Περιγραφική Προσέγγιση

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στα συνολικά περιγραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου. Όπου (N) είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων, (Minimum) ο ελάχιστος αριθμός, (Maximum) ο μέγιστος, (Mean) ο μέσος όρος και (Std.Deviation) η μέση τυπική απόκλιση του δείγματος. Από τον πίνακα παρατηρείται ότι η ελάχιστη τιμή που καταγράφηκε είναι (2,66) που και η μέγιστες τιμές (5,23).

Περιγραφική Στατιστική					
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
E_1 Η Διοίκηση του ξενοδοχείου γνωρίζει τις ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία και προσδοκίες μου	47	1	6	4,43	1,529

E_2 Η Διοίκηση γνωρίζει τις εργασιακές ανάγκες κάθε απασχολούμενου που εργάζεται στους εκάστοτε τομείς του ξενοδοχείου	47	1	7	4,13	1,789
E_3 Οι πολιτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνουν υπόψη τα ετερογενή χαρακτηριστικά κάθε ξενοδοχοϋπαλλήλου	47	1	7	4,55	1,599
E_4 Η Διοίκηση είναι πρόθυμη να ακούσει και να συζητήσει τα προβλήματά μας δια ζώσης	47	1	7	4,83	1,633
E_5 Η Διοίκηση ενημερώνεται για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που έχουμε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας	47	1	7	4,96	1,488
E_6 Η Διοίκηση συζητά και μοιράζεται απόψεις για τα θέματα που μας απασχολούν	47	1	7	4,34	1,564
E_7 Το ξενοδοχείο κατανοεί ότι οι εργαζόμενοι ορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών	47	2	7	5,21	1,545
E_8 Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επενδύει ενεργά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την ικανοποίηση μας	47	1	7	4,60	1,583
E_9 Η εκπαίδευση που λαμβάνουμε είναι ανάλογη με αυτή των αναγκών μας	47	1	6	4,09	1,365
E_10 Είμαι πρόθυμος να καταβάλω πολλές προσπάθειες πέραν από του κανονικού προκειμένου να βοηθήσω αυτό το ξενοδοχείο να εκπληρώσει τους στόχους και το όραμα του	47	1	7	5,23	1,478
E_11 Μιλώ θετικά και συνιστώ και σε άλλους να δουλέψουν σε αυτό το ξενοδοχείο	47	1	7	4,98	1,437
E_12 Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε τύπο εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτό το ξενοδοχείο	47	1	7	2,66	1,632
E_13 Θεωρώ ότι οι προσωπικές μου αξίες και οι αξίες αυτού του ξενοδοχείου είναι παρόμοιες.	47	1	7	4,11	1,478
E_14 Είμαι περήφανος όταν λέω σε άλλους ότι είμαι μέρος αυτού του ξενοδοχείου.	47	1	7	4,96	1,444
E_15 Αυτό το ξενοδοχείο αποτελεί πηγή έμπνευσης στην απόδοση της εργασίας μου	47	1	7	4,36	1,580
E_16 Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα αυτό το ξενοδοχείο για να εργαστώ	47	1	7	4,94	1,451
E_17 Νοιάζομαι πραγματικά για το μέλλον αυτού του ξενοδοχείου	47	1	7	5,21	1,318
E_18 Για μένα, αυτό είναι το καλύτερο ξενοδοχείο που έχω εργαστεί	47	1	7	4,57	1,652

E_19 Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την εργασία σας εδώ;	47	1	7	4,81	1,377
E_20 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας σε σύγκριση τις προσδοκίες σας;	47	1	7	4,49	1,349
E_21 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας εδώ σε σύγκριση με το ξενοδοχείο που θα θεωρούσατε ιδανικό για να εργαστείτε;	47	1	7	4,51	1,428
Valid N (listwise)	47				

Πίνακας 6. Αποτελέσματα Ανάλυσης Δεδομένων (Ιδιοκατασκευή)

Αναλυτικότερα οι πρώτες εννέα ερωτήσεις που αφορούν το εσωτερικό μάρκετινγκ τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το επιλεγόμενο ξενοδοχείο δεν διαδίδει επαρκώς πληροφορίες σχετικά με προβλήματα και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι όταν την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης το προσωπικό πιστεύει ότι το η διοίκηση δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις απαντήσεις τους στο πληροφορίες, δεν προσφέρεται επαρκώς η κατάλληλη εκπαίδευση.

Όσον αφορά την οργανωτική δέσμευση, οι βαθμολογίες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου είναι αρκετά πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθειες για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου και ότι νοιάζονται για το μέλλον της επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν είναι πρόθυμοι να διατηρήσουν τη δουλειά τους με οποιαδήποτε τιμή, δηλαδή δεν είναι πρόθυμοι να ασκήσουν πολλή περισσότερη προσπάθεια από ό, τι κάνουν τώρα για την εγγύηση της επιτυχίας του ξενοδοχείου που εργάζονται και, τελικά, την καλύτερη απόδοση στην εργασίας τους.

Σύμφωνα με τις τρεις τελευταίες ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση η μέτρηση δεν έδειξε υψηλούς δείκτες. Στο ξενοδοχείο αυτό οι εργαζόμενοι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι σε σχέση με τις αρχικές τους προσδοκίες.

4. Συμπεράσματα

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων συνοψίζονται ως εξής:

Αρχικά, το γεγονός ότι υπάρχει ίσος περίπου αριθμός αντρών και γυναικών, υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει φυλετικός διαχωρισμός στην επιλογή των εργαζομένων. Από τους 47 ερωτηθέντες το 51.1% είναι άτομα ηλικίας 25-30 με τίτλους σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ,ΤΕΙ) με ποσοστό 44,7 % και μεταπτυχιακό/διδακτορικό με ποσοστό 25,5%. Αυτό υποδεικνύει ότι η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα νεαρής ηλικίας εργατικό δυναμικό που έχει όρεξη για μάθηση.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για τις εννέα πρώτες ερωτήσεις που αφορούν τις διαδικασίες του εσωτερικού μάρκετινγκ και κατά πόσο ασκούνται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ η άποψη των εργαζομένων είναι ουδέτερη. Αναλυτικότερα οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου δεν θεωρούν ότι η Διοίκηση καταλαβαίνει απόλυτα τις ανάγκες και την ετερογένεια κάθε εργαζομένου στον εκάστοτε κλάδο όπου εργάζεται. Έχουν ουδέτερη στάση αφορά τα προβλήματα που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον, αν αυτά θα συζητηθούν και στη συνέχεια θα επιλυθούν. Συμφωνούν ότι η Διοίκηση γνωρίζει ότι την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών την ορίζουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου αλλά κρατούν ουδέτερη στάση ότι η μόρφωση που λαμβάνουν είναι ανάλογη των αναγκών τους. Οι (Locke 1976·Smith et. al., 1969) αναφέρουν πως η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με το πόσο ικανοί είναι οι προϊστάμενοί τους, με το αν είναι αποτελεσματικοί, αν να λαμβάνουν υπ' όψη τις απόψεις τους, αν επιβραβεύουν δίκαια τις προσπάθειές τους και αν έχουν επαρκείς γνώσεις.

Για τις επόμενες εννέα ερωτήσεις που αφορούν την οργανωτική δέσμευση στην επιχείρηση σημειώθηκαν μέσες τιμές. Στην ερώτηση που αφορά αν κάποιος εργαζόμενος θα ήταν πρόθυμος να αναλάβει οποιαδήποτε εργασία προκυμμένου να συνεχίσει να εργάζεται στο ξενοδοχείο σημειώθηκε υψηλό ποσοστό άρνησης. Σε αντίθεση με την ερώτηση που αφορά αν νοιάζονται για μέλλον του συγκεκριμένου ξενοδοχείου να σημειώνονται υψηλά ποσοστά. Κατά τους Allen & Meyer (1991) οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται απαραίτητα με τα οράματα και τους σκοπούς της επιχείρησης αλλά επιλέγουν τη δέσμευση με την επιχείρηση, για ό,τι αυτή τους προσφέρει. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι εργαζόμενοι κατανοούν και συμμερίζονται το όραμα του ξενοδοχείου όπου εργάζονται και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθειες για την εκπλήρωση του, αλλά όχι με οποιοδήποτε κόστος.

Όσον αφορά τις απαντήσεις των εργαζομένων για την εργασιακή ικανοποίηση δεν σημειώθηκαν υψηλές τιμές. Οι τιμές ήταν λίγο πάνω του μετρίου γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων δεν ανταποκρίνονται στις αρχικές τους. Αυτό συνήθως σχετίζεται με την αμοιβή των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από τις αμοιβές τείνει ιστορικά να σχετίζεται με το πως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος την πραγματική του αμοιβή συγκριτικά με αυτήν που προσδοκά, ανάλογα με την εργασία που προσφέρει και το πως ο ίδιος την αξιολογεί. (Smith et. al., 1969· Warr et. al., 1979).Ο μη ικανοποιημένος εργαζόμενος ισούται με μη ικανοποιημένο πελάτη, καθώς η τελική υπηρεσία που προσφέρεται στον πελάτη προέρχεται από τον εργαζόμενο.

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 1 της Ενότητας 2 και των πέντε ερευνών που παραθέσαμε έδειξαν την άμεση επίδραση που έχει η εφαρμογή πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες και τη θετική συσχέτιση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση εργαζομένων έχει υψηλό αντίκτυπο στην απόδοση των υπηρεσιών. Επιπλέον τα αποτελέσματα φανερώνουν πως πετυχημένο εσωτερικό μάρκετινγκ συνδράμει στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Συγκριτικά με την παρούσα έρευνα επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα των ερευνών. Στην ξενοδοχειακή αυτή μονάδα οι απαντήσεις των εργαζομένων έδειξαν μη ικανοποιητικές πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ με αποτέλεσμα την μη εργασιακή τους ικανοποίηση και μη αίσθηση οργανωτικής δέσμευσης. Όλα αυτά έρχονται και επιβεβαιώνουν τις θεωρίες περί εσωτερικού μάρκετινγκ, ικανοποίησης εργαζομένων και απόδοσης υπηρεσιών όπως παρουσιάστηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να αναδείξει την σημαντικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ και την επιρροή που έχει στην απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ οδηγούν στην οργανωτική δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση. Προγενέστερες μελέτες, όπως είναι των Allen & Meyer (1991), παρουσίασαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης, παρουσιάζουν επίσης γενικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο δεν εφαρμόζονται επαρκώς πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ γεγονός που συντέλεσε στην μη ικανοποίηση των εργαζομένων.

Για την βελτίωση των καλύτερων και αποτελεσματικότερων πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ συνιστάται η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών στις επιχειρησιακές λειτουργίες των χαμηλότερων βαθμίδων. Επιπλέον συνιστάται η βελτίωση της ενδοεπικοινωνίας και γενικότερα της οργανωτικής δομής. Ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι η συνεργασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τα υπόλοιπα τμήματα για μεγαλύτερη κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων. Τέλος πολύ σημαντικό είναι το ξενοδοχείο να θέτει στόχους στους εργαζομένους, αρχικά ατομικούς και στη συνέχεια ομαδικούς, καλλιεργώντας με αυτό τον τρόπο το αίσθημα της ευθύνης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

4.1 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έγκειται σε κάποιους περιορισμούς. Οι Βασικότεροι είναι οι εξής:

- Η έρευνα πραγματοποιήθηκε εν μέσω πανδημίας, γεγονός που συντέλεσε στο να περιοριστεί ο πληθυσμός της δειγματοληψίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων βρίσκονταν σε καθεστώς αναστολής. Λόγω των τελευταίων επιδημιολογικών εξελίξεων δεν επιτράπη η οποιαδήποτε επαφή με τους εργαζομένους με αποτέλεσμα τα ερωτηματολόγια να αποσταλούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αυτό συντέλεσε στο μικρό δείγμα του πληθυσμού.

- Η έρευνα έχει περιορισμένη γεωγραφική ισχύ καθώς διεξάχθηκε σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και καλύπτει μόνο το νομό Θεσσαλονίκης. Συνεπώς τα αποτελέσματα της δεν μπορεί να αντιπροσωπευτικά για ολόκληρο το νομό Θεσσαλονίκης.
- Για την ολοκλήρωσή της πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με την χρήση του ερωτηματολογίου. Στην περίπτωση αυτή οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν είναι πηγαίες και αυθόρμητες, καθώς πριν απαντήσουν μπορούν να διαβάσουν το σύνολο των ερωτήσεων.
- Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορεί να είναι αντικειμενικά λόγω του μικρού δείγματος πληθυσμού που συμμετείχε στη διεξαγωγή της.

4.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έχει μελετήσει την σημασία και τον ρόλο και του εσωτερικού μάρκετινγκ καθώς και την επίδραση τους στην απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων. Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο που συμπεριελάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου και διαβαθμισμένης κλίμακας.

Στο σημείο αυτό προτείνεται η διεξαγωγή περισσότερων ερευνών με την χρήση ανοικτής η ελεύθερης συνέντευξης προκειμένου οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να είναι πιο αντιπροσωπευτικές, να εκφέρουν την άποψή τους με σκοπό την υιοθέτηση και εφαρμογή αποτελεσματικότερων στρατηγικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Επιπλέον συνιστάται η επιλογή μεγαλύτερου πληθυσμού δειγματοληψίας προκειμένου η έρευνα να είναι πιο γενικευμένη.

Τέλος προτείνεται η μελέτη και ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ με σκοπό την πραγματοποίηση συγκριτικής μελέτης και προτάσεων για πρακτικές βελτίωσης.

5. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αυλωνίτης, Γ., Γούναρης, Σ. και Τσιότσιου, Ρ.,2016.Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: μάνατζμεντ στρατηγικές και νέες τεχνολογίες.

Γούναρης, Σ. και Καραντινού,Κ.2015.Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Αθήνα:Rosili.

Δημητριάδη,Ζ.,2000.Μεθοδολογία της Επιχειρηματικής Έρευνας. Αθήνα: Interbooks.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. 2015. Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. 2015. Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 4.

Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5360>

Παπαδάκης,Β.,1999.Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία. Αθήνα:Ευγ.Μπένου.

Χυτήρης,Λ. και Άννιος,Λ.,2004.Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών. ΕΣΠΑ2006-2013:Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Διαθέσιμο στο:

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf

Dan,R. and Sanders,N.,2016.Διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών. επιμ: Χατζόγλου,Π., μετ: Χράπαλος, Δ. Αθήνα: Κρητική.

Ξενόγλωσση

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Equity Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (5), 422-436

Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2003), "Internal marketing issues and challenges", European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 9, pp. 1221-1241.

Ballantyne D. (2000), The strengths and weaknesses of internal marketing, στο: R.J και B.R Lewis (επιμ) Internal Marketing: Directions for Management, London: Routledge.

Ballantyne D. (2003) «A relationship-mediated theory of internal marketing», European Journal of marketing, 37(9): 1242-1260.

Bekkers, M., και Haastrecht, R. V. (1993) «The Foundation of internal marketing», 22nd EMAC Conference Proceedings, 140-164.

Berry L.L. 1981. "The Employee As Customer". Journal Of Retail Banking Vol.3, Iss. I: 33-40.

Berry L. και Parasuraman A. (1991) marketing Services: Competing through Quality, New York: The Free Press.

Blanchard K. (2007) Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations, New Jersey: Prentice Hall.

- Cater, B. and Zabkar, V. (2009), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: the client's perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 No. 7, pp. 785-797.
- Chatterton P. (2000) «Will the real Creative City please stand up?», *City*, 4(3): 390-397.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17 (3), 336–354.
- Cross, D. (1973). The worker opinion survey: A measure of shop-floor satisfaction. *Occupational Psychology*, 60 (3–4), 159–170.
- Davis T.R.V. (2001) «Integrating internal marketing with participative management», *Management Decision*, 39(2): 121-130.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S. and Howell, W.C. (1994), *Understanding an Industrial and Integrated Organizational Approach Psychology*, Harcourt Brace College Publishers, FortWorth, TX.
- Edvardsson, B., Thomasson, B. & Øvretveit, J. (1994). *Quality of Service: Making it really work*. London: McGraw-Hill.
- Falkenburg K., Schyns B., (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours, *Management Research News*, Vol. 30 Issue: 10, pp.708- 723, doi: 10.1108/01409170710823430.
- Foreman S. και Money A. (1995) «Internal marketing: concepts, measurement and application», *Journal marketing Management*, 11(8): 755-768.
- Freeman R.E. (1994) «The politics of stakeholder theory». *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 409-421.
- Freeman R.E., Wicks A.C. και Parnar B. (2004) «Stakeholder theory and the corporate objective revisited», *Organization Science*, 15(3): 364-369
- George, W. 1990. "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership In Developing Customer Conscious Employees At Every Level." *Journal Of Business Research* 20 No I: 63-70
- Grönroos C. (1985) «Internal marketing - theory and practice», *American marketing Association's Services Conference Proceedings*, 41-47.
- Gummesson E. (1987) «Using internal marketing to create a new culture. The case of Ericsson quality», *Journal of Business and Industrial marketing*, 2(3): 23-28.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison. Wesley Publishing Company.
- Hankinson G. (2009) «Managing destination brands: establishing a theoretical foundation», *Journal of marketing Management*, 25(1/2): 97-115.
- Healey P. (2010) *Making Better Places: The Planning Project in the Twenty-First Century*, Palgrave: Macmillan, 23-48.

- Heskett, J., Jones, T. & Loveman, G. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York, NY: Free Press.
- Hitt M. A., Freeman R. E. και Harrison J. S. (2005) *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.
- Hogg, M. A. (1996). Intragroup processes, group structure and social identity. In W. P. Robinson (Ed.), *Social groups and identities: Developing the legacy of Henri Tajfel* (pp. 65-93). Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Hogg, M. A. , & Hains, S. C. (1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 295-309.
- Kavanaugh, J., Duffy, J.A. and Lilly, J. (2006), “The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals”, *Management Research News*, Vol. 29 No. 6, pp. 304-325.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B. and McCaul, K.D. (1995), “Assessing organizational commitment: an employee’s global attitude toward the organization”, *Applied Behavioral Science*, Vol. 1, pp. 80-90.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* , 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.
- Piercy N. (1995) «Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees», *Journal of marketing Practice: Applied marketing Science*, 1(1): 22-44.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59, 603-609.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.
- Sagie, A. (1998), “Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: another look”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 2, pp. 156- 71.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, IL: RandMcNally

Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage.

Valaei N, Rezaei S, (2016) "Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs", *Management Research Review*, Vol. 39 Issue: 12, pp.1663-1694, doi: 10.1108/MRR-09-2015-0216.

Warr, P., Cook, J., Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.

6. Παραρτήματα

6.1 Ερωτηματολόγιο



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Συντονιστές έρευνας : Πανεπιστήμιο Μακεδονίας - MTM

Ημερομηνία : __/__/21

Ερευνήτρια : Ταρτόρι Ραφαέλα

Φύλο:

Γυναίκα Άνδρας

Ηλικία:

18-24 25-30 31-39 πάνω από 40

Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου Ανώτερη Μόρφωση (ΙΕΚ κλπ) Ανώτατη μόρφωση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

Έχοντας υπόψιν την εργασιακής σας εμπειρία υποδείξτε τον βαθμό που συμφωνείτε η διαφωνείτε:

1. Απόλυτα Διαφωνώ 2. Διαφωνώ 3. Κάπως Συμφωνώ 4. Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ 5. Κάπως Συμφωνώ 6. Συμφωνώ 7. Απόλυτα Συμφωνώ

Η Διοίκηση του ξενοδοχείου γνωρίζει τις ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία και προσδοκίες μου.

1 2 3 4 5 6 7

Η Διοίκηση γνωρίζει τις εργασιακές ανάγκες κάθε απασχολούμενου που εργάζεται στους εκάστοτε τομείς του ξενοδοχείου.

1 2 3 4 5 6 7

Οι πολιτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνουν υπόψη τα ετερογενή χαρακτηριστικά κάθε ξενοδοχοϋπαλλήλου.

1 2 3 4 5 6 7

Η Διοίκηση είναι πρόθυμη να ακούσει και να συζητήσει τα προβλήματά μας δια ζώσης.

1 2 3 4 5 6 7

Η Διοίκηση ενημερώνεται για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που έχουμε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας.

1 2 3 4 5 6 7

Η Διοίκηση συζητά και μοιράζεται απόψεις για τα θέματα που μας απασχολούν.

1 2 3 4 5 6 7

Το ξενοδοχείο κατανοεί ότι οι εργαζόμενοι ορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών.

1 2 3 4 5 6 7

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επενδύει ενεργά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την ικανοποίηση μας.

1 2 3 4 5 6 7

Η εκπαίδευση που λαμβάνουμε είναι ανάλογη με αυτή των αναγκών μας.

1 2 3 4 5 6 7

Είμαι πρόθυμος να καταβάλω πολλές προσπάθειες πέραν από του κανονικού προκειμένου να βοηθήσω αυτό το ξενοδοχείο να εκπληρώσει τους στόχους και το όραμα του.

1 2 3 4 5 6 7

Μιλώ θετικά και συνιστώ και σε άλλους να δουλέψουν σε αυτό το ξενοδοχείο.

1 2 3 4 5 6 7

Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε τύπο εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτό το ξενοδοχείο.

1 2 3 4 5 6 7

Θεωρώ ότι οι προσωπικές μου αξίες και οι αξίες αυτού του ξενοδοχείου είναι παρόμοιες.

1 2 3 4 5 6 7

Είμαι περήφανος όταν λέω σε άλλους ότι είμαι μέρος αυτού του ξενοδοχείου.

1 2 3 4 5 6 7

Αυτό το ξενοδοχείο αποτελεί πηγή έμπνευσης στην απόδοση της εργασίας μου.

1 2 3 4 5 6 7

Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα αυτό το ξενοδοχείο για να εργαστώ.

1 2 3 4 5 6 7

Νοιάζομαι πραγματικά για το μέλλον αυτού του ξενοδοχείου.

1 2 3 4 5 6 7

Για μένα, αυτό είναι το καλύτερο ξενοδοχείο που έχω εργαστεί.

1 2 3 4 5 6 7

Έχοντας υπόψιν την εργασιακή σας εμπειρία υποδείξτε τον βαθμό που είστε ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι:

1. Απόλυτα δυσαρεστημένος 2. Αρκετά δυσαρεστημένος 3. Κάπως δυσαρεστημένος 4. Ούτε δυσαρεστημένος/ Ούτε ικανοποιημένος 5. Κάπως ικανοποιημένος 6. Αρκετά ικανοποιημένος 7. Απόλυτα ικανοποιημένος

Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την εργασία σας εδώ;

1 2 3 4 5 6 7

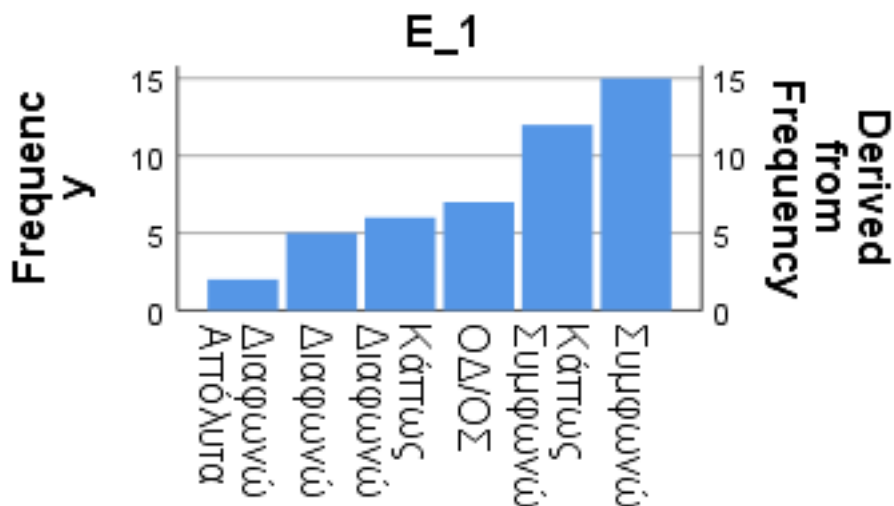
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας σε σύγκριση τις προσδοκίες σας;

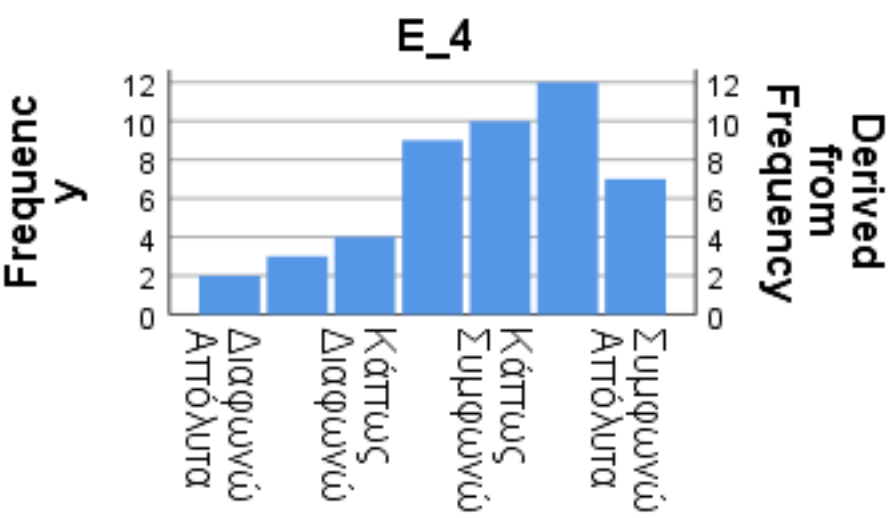
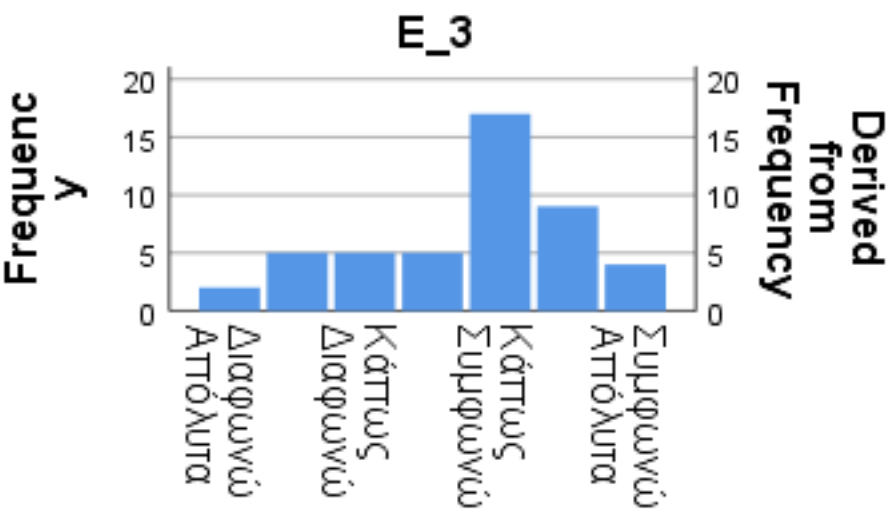
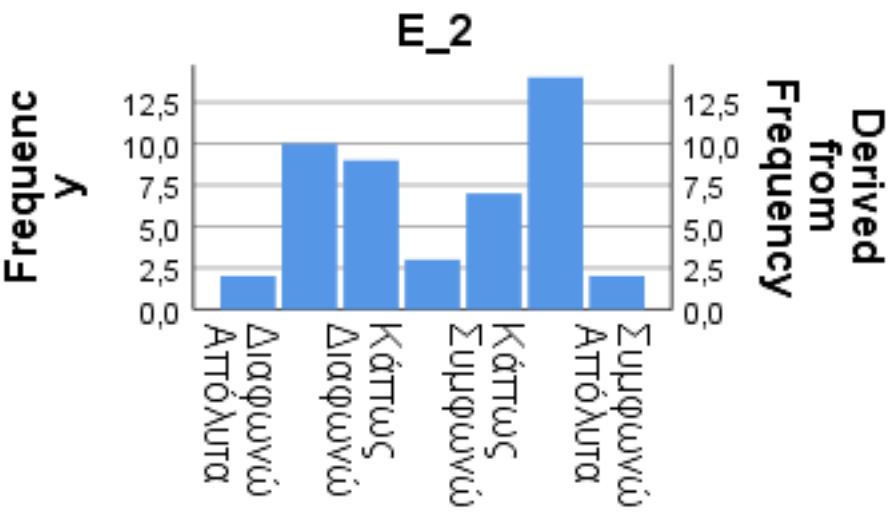
1 2 3 4 5 6 7

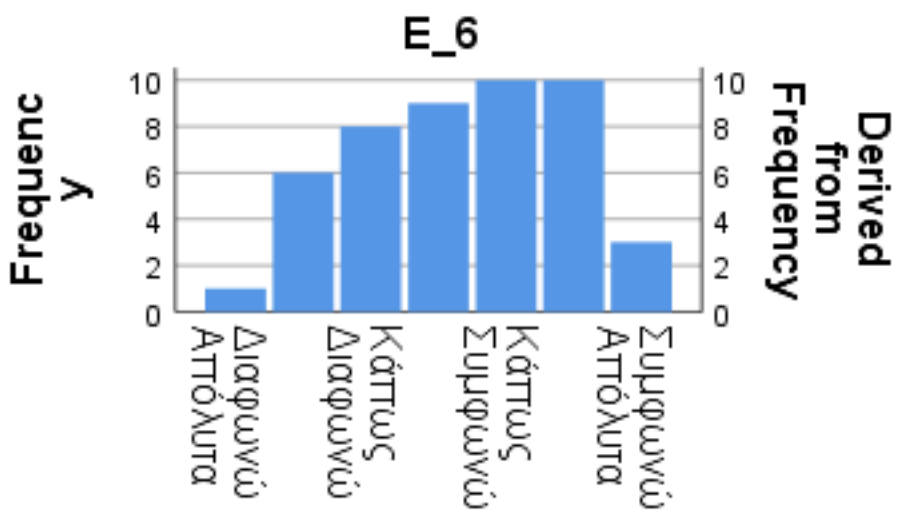
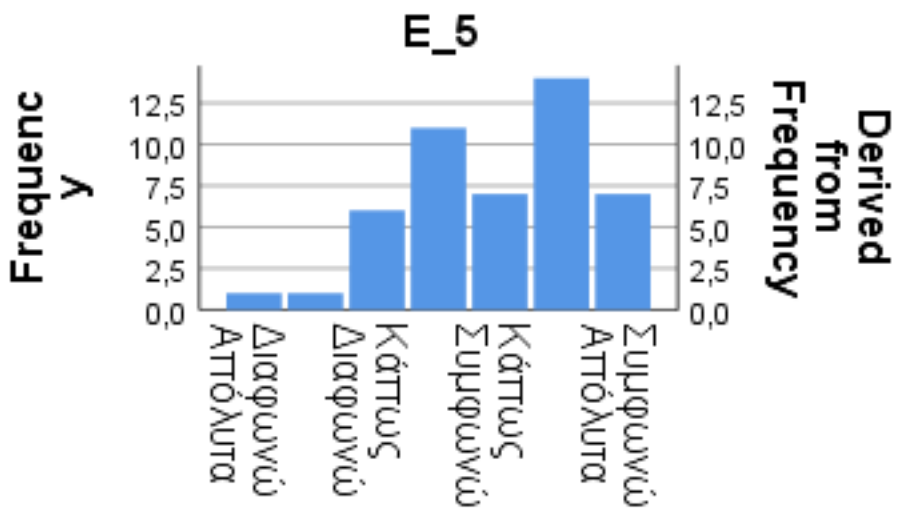
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας εδώ σε σύγκριση με το ξενοδοχείο που θα θεωρούσατε ιδανικό για να εργαστείτε;

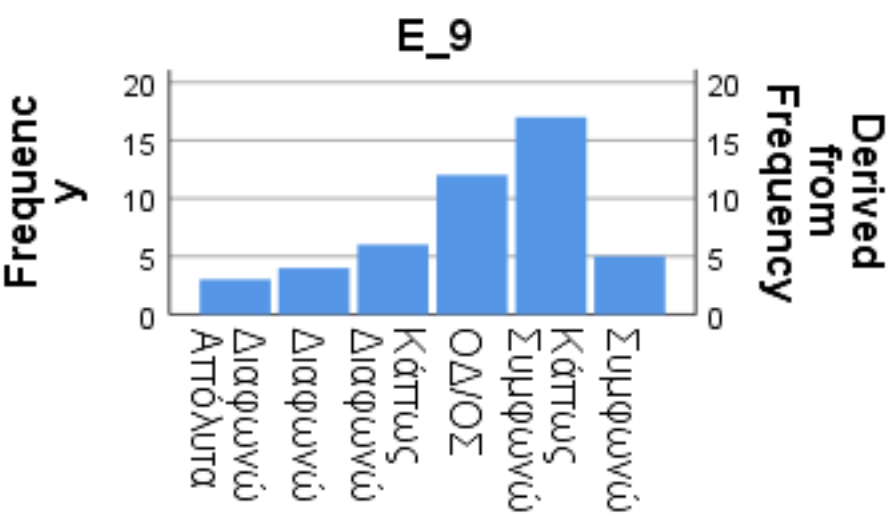
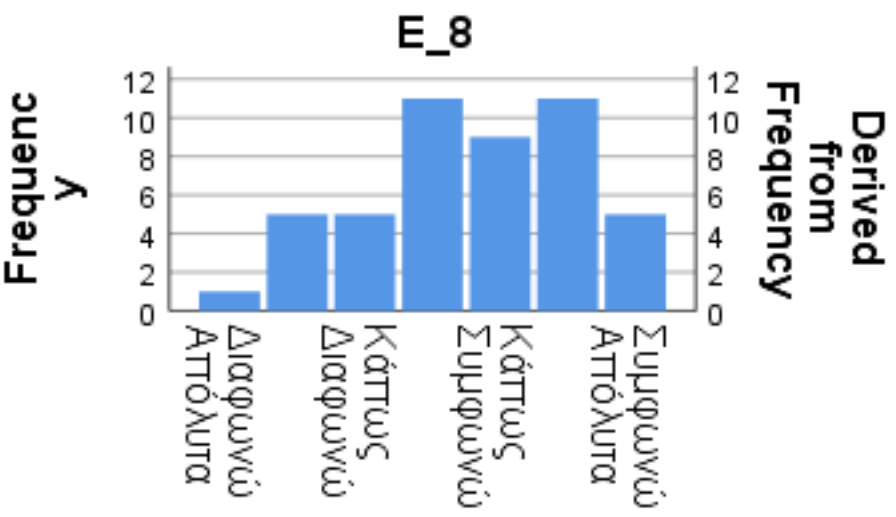
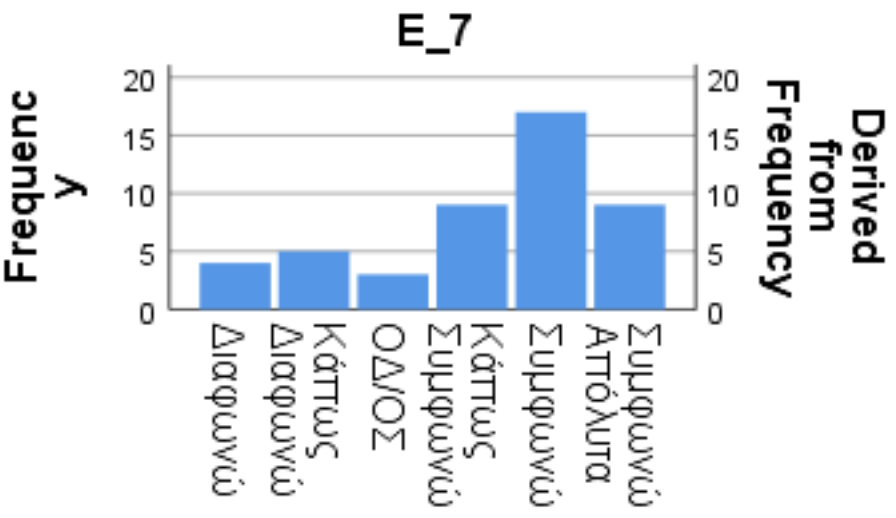
1 2 3 4 5 6 7

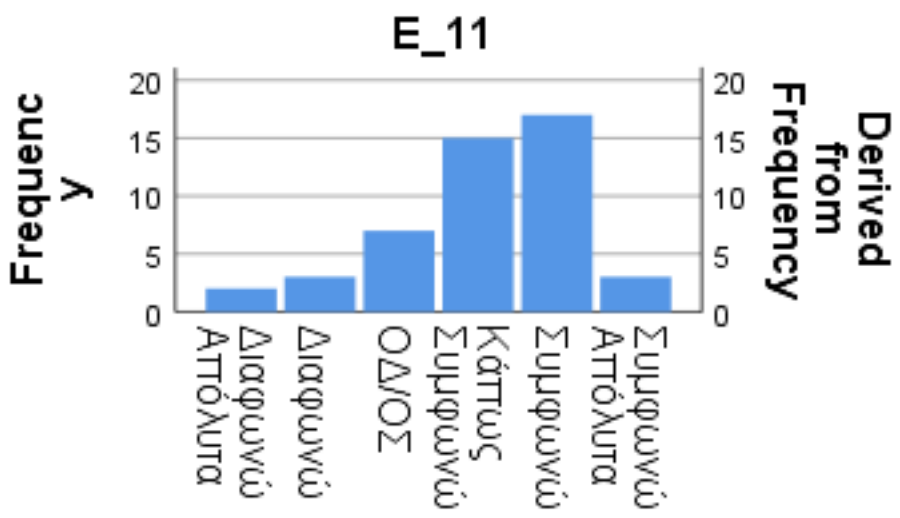
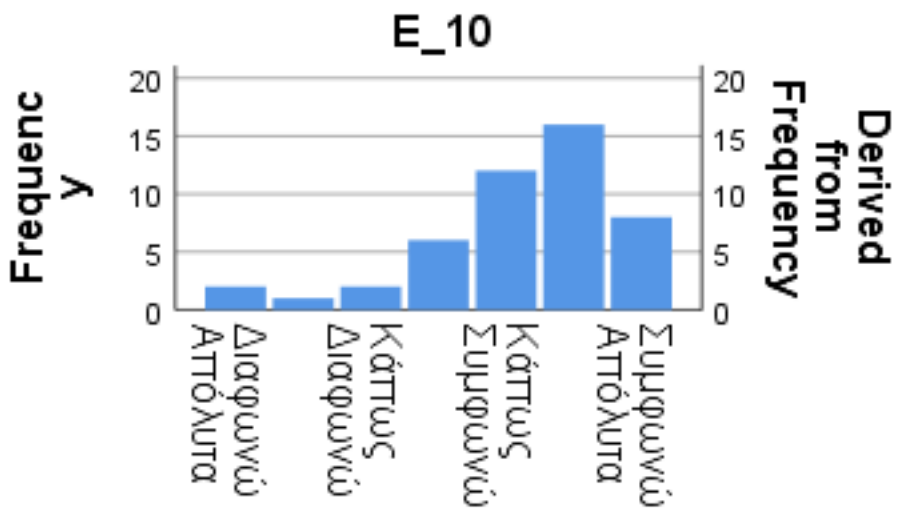
6.2 Διαγράμματα

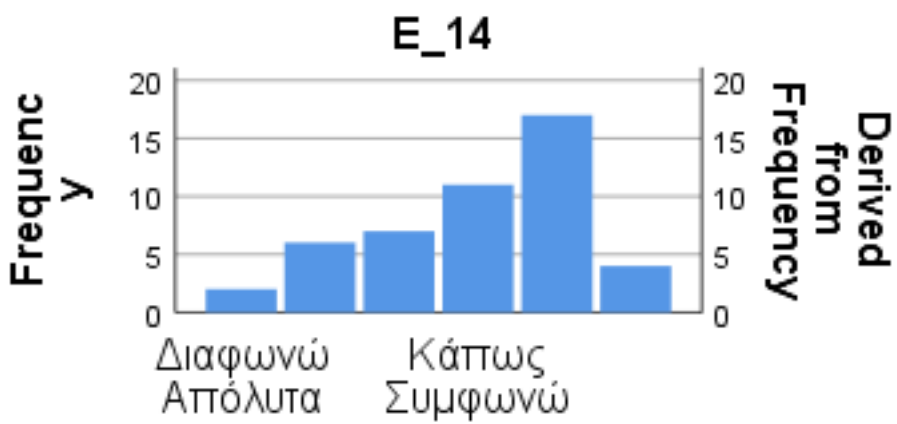
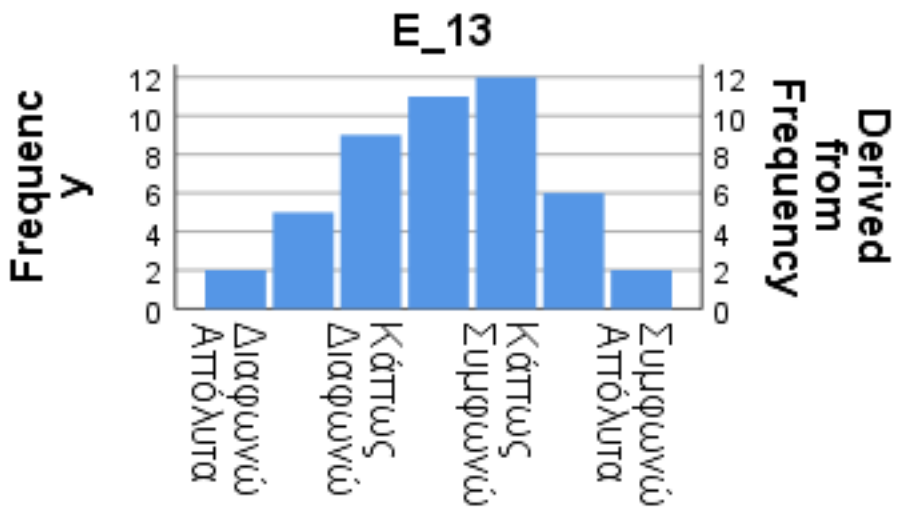
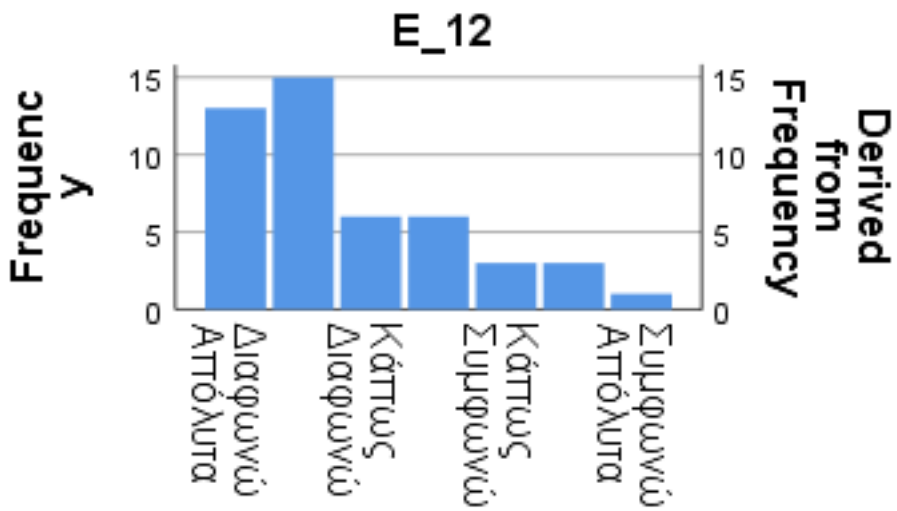




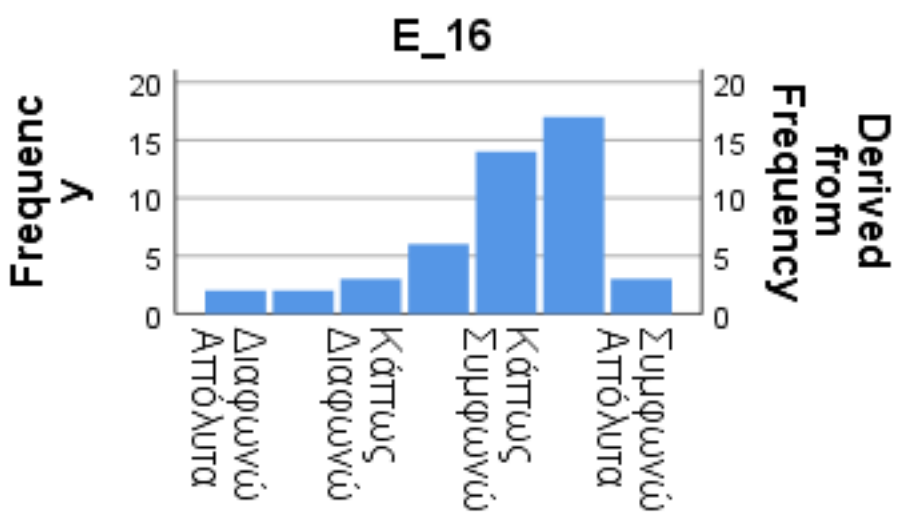
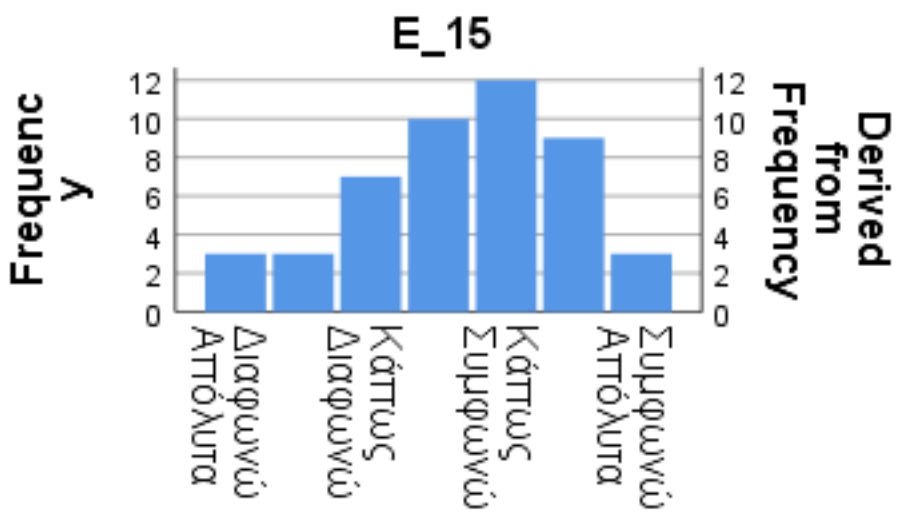


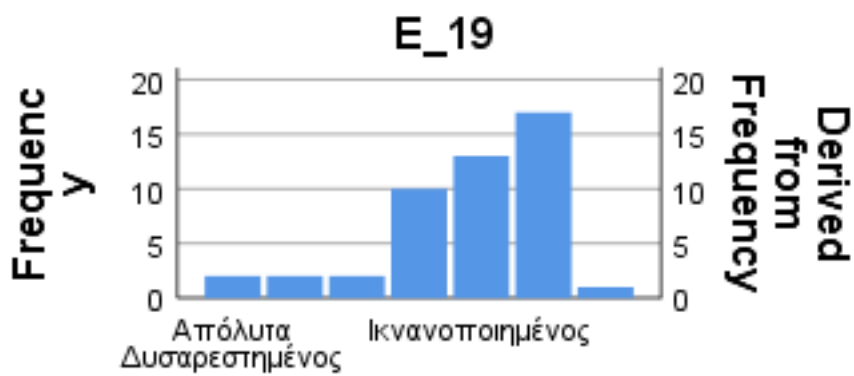
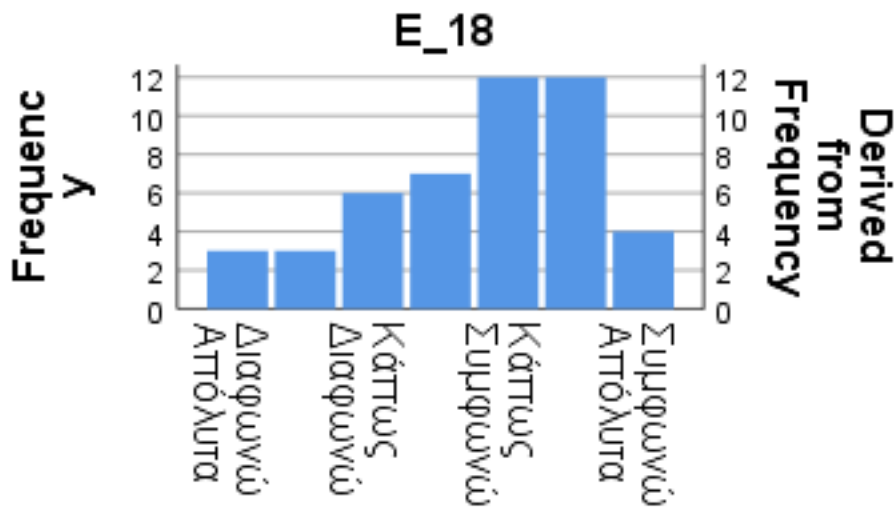
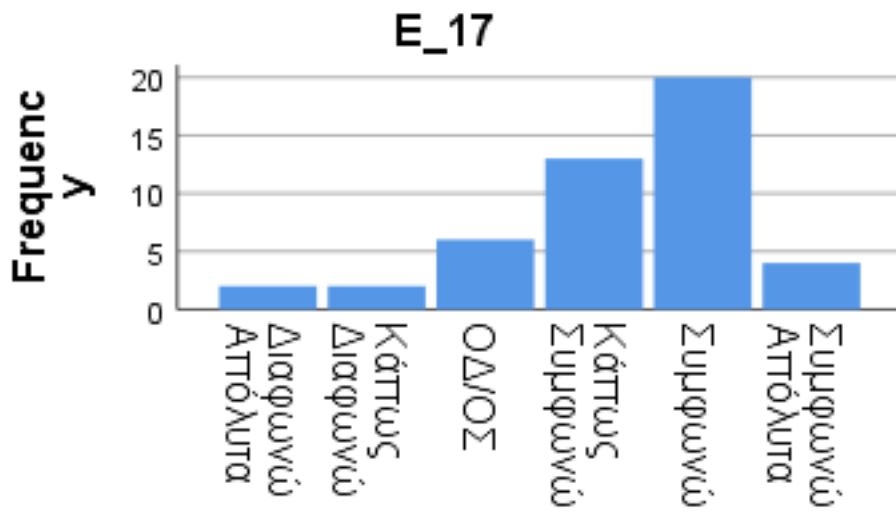




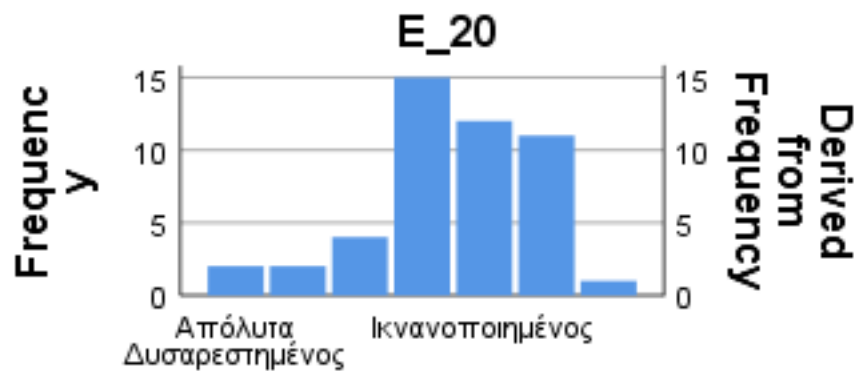


E_14





E_19



E_20

