



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

**" Έννοια,σημασία και εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μιας  
ξενοδοχειακής επιχείρησης.Μελέτη περίπτωσης των ξενοδοχειακών  
μονάδων του Νομού Λασιθίου."**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**Εισηγητής:Παπαθανασίου Κωνσταντίνος**

**A.M:217B**

**Επιβλέπων Καθηγητής:Δρ. Μαστοράκης Γεώργιος**



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE  
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS  
DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING**

---

**"Meaning, importance and application of internal marketing in one hotel enterprise. Case study at the business hotels of region Lasithiou"**

---

**DIPLOMA THESIS**

---

**Student: Papathanasiou Konstantinos**

**I.D: 217/B**

**Supervisor: Dr. Mastorakis George**

**© 2014**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον οποιασδήποτε επιχείρησης που αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό, οι managers κατανοώντας τη σπουδαιότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ ερευνούν, σχεδιάζουν και δημιουργούν την κατάλληλη εσωτερική στρατηγική ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες των υπαλλήλων και αυτοί με τη σειρά τους νιώθοντας ικανοποιημένοι από τις συναισθηματικές και υλικές παροχές της διοίκησης να ανταποδίδουν τα θετικά συναισθήματα που νιώθουν ικανοποιώντας με τη σειρά τους, τους πελάτες της επιχείρησης. Η πρωτογενή έρευνα διεξήχθη σε 3 μεγάλα και 2 μικρομεσαία ξενοδοχεία του Νομού Λασιθίου όπου μοιράστηκαν ερωτηματολόγια στους ξενοδοχοϋπαλλήλους και στους managers με σκοπό να καταγραφούν οι αντιλήψεις τους, να συγκριθούν και να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς την ικανοποίηση που νιώθουν οι πρώτοι και που παρέχουν οι τελευταίοι. Από τα σημαντικότερα συμπεράσματα ήταν ότι υπάρχει μεγάλο ποσοστό ανικανοποίητων ξενοδοχοϋπαλλήλων, έλλειψη επικοινωνίας, δεν διεξάγονται σεμινάρια συνεχούς εκπαίδευσης με σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και την βελτιστοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και τέλος οι εμπλεκόμενες πλευρές από κοινού αντιλαμβάνονται πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών.

Λέξεις –Κλειδιά: Εσωτερικό Μάρκετινγκ, Οργανωσιακή Δέσμευση, Ικανοποίηση από την εργασία, Μάνατζμεντ, Ξενοδοχοϋπάλληλοι.

## **ABSTRACT**

The internal marketing refers to the internal environment of any business consisting of human resources, the managers understanding the importance of the internal marketing, they research, design and create the appropriate internal strategy to meet the needs and desires of their employees and the employees themselves feeling satisfied with the emotional and physical benefits of the administration they reciprocate the euphoria they feel to the customers of the business. The primary research was conducted in three large and two medium-sized hotels in Lasithi where questionnaires were distributed to hotel employees and managers in order to record their perceptions, to compare and draw conclusions concerning the satisfaction that is felt by the employees and provided by the managers. The most crucial conclusion is that a big enough part of hotel employees are not satisfied, there is lack of communication, continuing education seminars are not conducted in order to broaden the knowledge and optimize the skills of the staff. Finally the parties involved realize that human resources is the most critical factor in customer satisfaction.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Commitment, Management, Hotel Employees.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	14
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	14
2.1.Εννοιολογικός Ορισμός και Σκοπός του Μάρκετινγκ.....	14
2.2. Έννοια και Σκοπός του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	16
2.3.Ικανοποίηση από την Εργασία.....	18
2.4.Οργανωσιακή Δέσμευση .....	22
2.5.Διαχειριστές Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	23
2.6.Ενοποίηση Εσωτερικού και Εξωτερικού Μάρκετινγκ.....	32
2.7.Εσωτερικό Μάρκετινγκ στα Ξενοδοχεία.....	35
2.8.Εσωτερικό Μάρκετινγκ από Υπαλλήλους Υποδοχής Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	40
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
3.1.Εισαγωγή.....	40
3.2.Ερευνητικοί Στόχοι.....	40
3.3.Ερευνητική Προσέγγιση.....	41
3.4.Ερωτηματολόγια.....	42
3.5.Καθορισμός Πληθυσμού,Δείγματος,Γεωγραφικός Προσδιορισμός και Κριτήρια Επιλογής.....	42

3.6.Τρόπος Συλλογής Δεδομένων.....	43
3.7.Περιορισμοί της Έρευνας.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	44
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
4.1. Αποτελέσματα Διευθυντών-Ιδιοκτητών.....	44
4.2.Αποτελέσματα Ξενοδοχοϋπαλλήλων.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	69
5.1.Σύνοψη Βασικών Συμπερασμάτων.....	69
5.2.Συνέπειες.....	73.
5.3.Προτάσεις.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	83

© 2014

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 4.1 Φύλο.....	44
Σχεδιάγραμμα 4.2 Ηλικία.....	45
Σχεδιάγραμμα 4.3.Οικογενειακή Κατάσταση.....	45
Σχεδιάγραμμα 4.4.Μορφωτικό Επίπεδο.....	45
Σχεδιάγραμμα 4.5.Πιστοποιητικό Τουριστικού Management.....	46
Σχεδιάγραμμα 4.6.Επαγγελματική Εμπειρία.....	46
Σχεδιάγραμμα 4.7 Ικανοποίηση από το Προσωπικό.....	47
Σχεδιάγραμμα 4.8 Σεβασμός Υπαλλήλων.....	47
Σχεδιάγραμμα 4.9 Διευκρίνιση Καθηκόντων.....	48
Σχεδιάγραμμα 4.10 Απονομή Δικαιοσύνης.....	48
Σχεδιάγραμμα 4.11 Προαγωγές.....	49
Σχεδιάγραμμα 4.12 Αναγνώριση.....	49
Σχεδιάγραμμα 4.13 Εργασιακό Περιβάλλον.....	50
Σχεδιάγραμμα 4.14 Μισθοδοσία.....	50
Σχεδιάγραμμα 4.15 Παροχή Εξοπλισμού.....	51
Σχεδιάγραμμα 4.16 Meetings.....	51
Σχεδιάγραμμα 4.17 Σεμινάρια Εκπαίδευσης.....	52
Σχεδιάγραμμα 4.18 Πρωτοβουλίες Προσωπικού.....	52
Σχεδιάγραμμα 4.19 Ικανοποίηση Αναγκών Προσωπικού.....	53
Σχεδιάγραμμα 4.20 Πελατοκεντρική Φιλοσοφία.....	53
Σχεδιάγραμμα 4.21 Ικανότητες Προσωπικού.....	54

Σχεδιάγραμμα 4.22 Επικοινωνία.....	54
Σχεδιάγραμμα 4.23 Αποτελεσματικότητα Παραπόνων.....	55
Σχεδιάγραμμα 4.24.Εκπροσώπηση Κουλτούρας Ξενοδοχείου.....	55
Σχεδιάγραμμα 4.25 Ανθρώπινο Δυναμικό-Ικανοποίηση Πελατών.....	56
Σχεδιάγραμμα 4.2.1 Φύλο.....	56
Σχεδιάγραμμα 4.2.2 Ηλικία.....	57
Σχεδιάγραμμα 4.2.3 Οικογενειακή Κατάσταση.....	57
Σχεδιάγραμμα 4.2.4 Μορφωτικό Επίπεδο.....	58
Σχεδιάγραμμα 4..2.5 Πιστοποιητικό Εξειδίκευσης.....	58
Σχεδιάγραμμα 4.2.6 Προϋπηρεσία στην Επιχείρηση.....	59
Σχεδιάγραμμα 4.2.7 Συνολική Προϋπηρεσία.....	59
Σχεδιάγραμμα 4.2.8 Τμήμα.....	60
Σχεδιάγραμμα 4.2.9 Ιεραρχία.....	60
Σχεδιάγραμμα 4.2.10 Ικανοποίηση από το ξενοδοχείο.....	61
Σχεδιάγραμμα 4.2.11 Ενημέρωση Καθηκόντων.....	61
Σχεδιάγραμμα 4.2.12 Δικαιοσύνη.....	62
Σχεδιάγραμμα 4.2.13 Προαγωγές.....	62
Σχεδιάγραμμα 4.2.14 Αναγνώριση και Επιβράβευση.....	63
Σχεδιάγραμμα 4.2.15 Συναδελφικότητα.....	63
Σχεδιάγραμμα 4.2.16 Συναισθηματική Δέσμευση.....	64
Σχεδιάγραμμα 4.2.17 Ικανοποίηση από τη Μισθοδοσία.....	64



Σχεδιάγραμμα 4.2.18 Κατάλληλος Εξοπλισμός.....	65
Σχεδιάγραμμα 4.2.19 Meetings.....	65
Σχεδιάγραμμα 4.2.20 Σεμινάρια Εκπαίδευσης.....	66
Σχεδιάγραμμα 4.2.21 Ικανοποίηση Αναγκών και Επιθυμιών.....	66
Σχεδιάγραμμα 4.2.22 Πελατοκεντρική Φιλοσοφία.....	67
Σχεδιάγραμμα 4.2.23 Προσόντα-Ικανότητες.....	67
Σχεδιάγραμμα 4.2.24 Επικοινωνία.....	68
Σχεδιάγραμμα 4.2.25 Διαχείριση Παραπόνων.....	68
Σχεδιάγραμμα 4.2.26. Εκπροσώπηση Ξενοδοχείου.....	69
Σχεδιάγραμμα 4.2.27.Βαρύτητα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	69

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Ε.Π.: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν.

ΙΜ.:Εσωτερικό Μάρκετινγκ.

Μ.Μ.Ε.:Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

MRK: Μάρκετινγκ

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα πτυχιακή αφιερώνεται στους γονείς μου που με δίδαξαν να είμαι δυνατός χαρακτήρας, να εκπληρώνω τα όνειρα μου και ήταν δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια βοηθώντας με ψυχολογικά και υλικά να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Γιώργο Μαστοράκη που με τις συναντήσεις μας, με βοήθησε πάρα πολύ ψυχολογικά και μου έδωσε χρήσιμες συμβουλές για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πίσω από μεγάλες επιτυχημένες και κερδοφόρες επιχειρήσεις με άριστες προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα κρύβονται άνθρωποι ικανοί και ταλαντούχοι που με την ευφυΐα τους κατάφεραν να δώσουν σε αυτές ποιοτικά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και τις φέρνουν πρώτες στους κλάδους που δραστηριοποιούνται.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μέρος του ολιστικού μάρκετινγκ και από μόνο του είναι τόσο σπουδαίο γιατί εκπροσωπείται από ανθρώπους. Όλες οι ανθρώπινες ικανότητες μπορούν να ξεδιπλωθούν και να εφαρμοστούν προς όφελος των επιχειρήσεων αν οι managers μπορέσουν να διακρίνουν την σπουδαιότητα και το καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει για την βιωσιμότητα, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μια στρατηγική εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ.

Οι επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο να προσφέρουν ανώτερες παροχές για τους καταναλωτές θα πρέπει να κατανοήσουν πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο θεμελιώδης λίθος για την επίτευξη αυτού του στόχου, άρα θα πρέπει να εστιάσουν στους εσωτερικούς ανθρώπους-στόχους οι οποίοι είναι εκπρόσωποι τους και έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.(Kanibir & Nart, 2012).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει ως κεντρικό σκοπό αρχικά να ικανοποιεί τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, οι οποίοι είναι το προσωπικό της επιχείρησης και ύστερα τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών.(Σουλτογιάννη,2010).Η παρούσα πτυχιακή εργασία θα προσπαθήσει να αναδείξει την δυναμική και σπουδαιότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ γενικότερα και ειδικότερα μέσα από το κλάδο των τουριστικών προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το θέμα που εξετάζεται είναι τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ,τι σκοπό έχει και που χρησιμεύει.Βασικές έννοιες-κλειδιά όπως ικανοποίηση από την εργασία, οργανωσιακή δέσμευση,διαχειριστές του εσωτερικού μάρκετινγκ θα αναλυθούν θεματικά ώστε να γίνει η αποσαφήνιση τους εννοιολογικά και

σημασιολογικά με σκοπό να κατανοηθεί η σπουδαιότητα που διαδραματίζουν ως βασικά συστατικά μιας πετυχημένης στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ.

Η πρωτογενή έρευνα μέσα από τα ειδικά διαμορφωμένα ερωτηματολόγια που κατασκευάστηκαν και συμπληρώθηκαν από τους ξενοδοχοϋπαλλήλους και τους manager των ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Λασιθίου θα μετρήσει και θα παρουσιάσει τις αντιλήψεις τους.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ειδικότερα θα εστιάσει στους εξής ερευνητικούς στόχους και ερωτήματα.

1. Η ενημέρωση των εμπλεκόμενων managers και υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων ώστε με υπόβαθρο την σχετική βιβλιογραφία να αναδειχθεί η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ.

2. Εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Λασιθίου εσωτερικό μάρκετινγκ;

3. Διατύπωση προβλημάτων τόσο από τους managers όσο και από τους ξενοδοχοϋπαλλήλους του Νομού Λασιθίου.

4. Διατύπωση λύσεων και βελτιώσεων σύμφωνα με τα μεθοδολογικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν στην πρωτογενή έρευνα. (ερωτηματολόγια).

5. Σύγκριση δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας για την εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων.

Η παρούσα πτυχιακή έρευνα δομείται από το παρών κεφάλαιο της εισαγωγής στην συνέχεια ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο που περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση όπου ως θεματικές ενότητες έχει διάφορους ορισμούς του Μάρκετινγκ. Στη συνέχεια αναλύεται το εσωτερικό μάρκετινγκ εννοιολογικά και σημασιολογικά καθώς και οι κεντρικές συνιστώσες που το περιλαμβάνουν όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση, ακολουθεί η θεματική ενότητα των διαχειριστών του εσωτερικού μάρκετινγκ , όπου αναλύονται όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα διευθυντής ώστε να ικανοποιεί, να εκπαιδεύει να πείθει και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους του. Η βιβλιογραφική επισκόπηση κλείνει με τη θεματική ενότητα της ενοποίησης εσωτερικού-εξωτερικού μάρκετινγκ και γίνεται αναφορά για το εσωτερικό μάρκετινγκ στα ξενοδοχεία και της

εφαρμογής του από υπαλλήλους υποδοχής των ξενοδοχειακών μονάδων. Στη συνέχεια το κεφάλαιο της μεθοδολογίας όπου γίνεται περιγραφή της στρατηγικής που ακολούθησε η παρούσα πτυχιακή, όσον αφορά το μεθοδολογικό ερευνητικό εργαλείο που προτιμήθηκε στην πρωτογενή έρευνα με την κατασκευή ερωτηματολογίων για τους ξενοδοχοϋπάλληλους και τους managers, καθορίζεται το δείγμα, η έκταση και τα κριτήρια επιλογής του δείγματος καθώς επίσης η συλλογή των δεδομένων και οι περιορισμοί της έρευνας. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελείται από την παρουσίαση και την περιγραφή των δεδομένων και στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι επιπτώσεις και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Το παράρτημα περιλαμβάνει τα 2 ερωτηματολόγια που σχεδιάστηκαν για τις ανάγκες της πρωτογενούς έρευνας, ένα για τους ιδιοκτήτες-διευθυντές και ένα για τους ξενοδοχοϋπάλληλους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

#### **2.1. Εννοιολογικός Ορισμός και Σκοπός του Μάρκετινγκ**

Η επιστήμη του Μάρκετινγκ εφαρμόζεται από όλες τις εταιρίες που είναι επιτυχημένες στο κλάδο που δραστηριοποιούνται. Το MRK επηρεάζει τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών σε μεγάλο βαθμό και είναι ένα σημαντικό επιστημονικό εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων για να μπορέσουν να πείσουν τις αγορές-στόχους τους και να είναι ανταγωνιστικές στο κλάδο που υπάγονται.

Καθημερινά στα Μ.Μ.Ε ακούμε και διαβάζουμε για επιτυχημένες εταιρίες που εφαρμόζουν τα εργαλεία του MRK και πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν θέσει.

Για να κατανοηθεί το MRK εννοιολογικά καθώς και τι πρεσβεύει, άνθρωποι που ανήκουν στον ακαδημαϊκό χώρο και έχουν το απαιτούμενο γνωστικό και σε βάθος υπόβαθρο καθώς και μεγάλες εμπειρίες στην εφαρμογή του MRK έχουν δώσει διάφορους ορισμούς.

Ένας σύντομος ορισμός του MRK είναι: "Η ικανοποίηση αναγκών με επικερδή τρόπο". (Kotler & Keller, 2006:6).

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός παρατίθεται παρακάτω.

Το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία για την κατανόηση των αγορών, τον προσδιορισμό της τρέχουσας και μελλοντικής αξίας που απαιτείται από τις διαφορετικές ομάδες καταναλωτών στις αγορές αυτές, τη σχετική ενημέρωση όλων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης, με σκοπό την απόδοση της αξίας αυτής και τη μέτρηση της αξίας που πραγματικά αποδόθηκε. Για να είναι αποτελεσματικό το μάρκετινγκ όλα τα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να εφαρμόζουν το μάρκετινγκ. (McDonald, 2001:4).

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (όπως αναφέρεται στους Kotler & Keller, 2006:6) ορίζει το μάρκετινγκ ως εξής:

"Μάρκετινγκ είναι μια λειτουργία ενός οργανισμού και ένα σύνολο διεργασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία και την παροχή αξίας σε πελάτες και για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπους επωφελείς για τον οργανισμό και για τις ομάδες που ενδιαφέρονται γι αυτόν".

"Η έννοια του μάρκετινγκ σε αντίθεση με τη λειτουργία του μάρκετινγκ, υποδηλώνει ότι όλες οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διέπονται από την επιθυμία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών". (McDonald 2001:3).

Ο Ηγουμενάκης (1999), τονίζει ότι πρωταρχικό μέλημα μιας επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες ή επιθυμίες των καταναλωτών και ειδικότερα της αγοράς που δραστηριοποιείται, μετέπειτα να δημιουργεί ένα αγαθό ή μια υπηρεσία και τέλος να διαθέτει στην αγορά το προϊόν ή την υπηρεσία με κέρδος.

Ένα απλό αλλά σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι τι είναι ανάγκη, για το λόγο ότι αν ανατρέξει κάποιος στη βιβλιογραφία του MRK θα συναντήσει αρκετές φορές τη λέξη ανάγκη και πως οδηγεί τα άτομα να παίρνουν καταναλωτικές αποφάσεις.

Ο Εξαδάκτυλος(2011), περιγράφει ότι όταν η ανάγκη γίνει επιτακτική μετατρέπεται σε κίνητρο και το άτομο ενεργοποιείται και δρα με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών του.

Ο Peter Drucker (όπως αναφέρεται στους Kotler & Keller, 2006) αναγνωρίζει ότι σκοπός του MRK, είναι η πώληση να γίνει περιττή και να κατανοηθεί τόσο καλά ο πελάτης, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να πουλιέται από μόνη της.

Κατά τον Keiser(2000),το MRK συνίσταται από πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία και δεν είναι απλώς μια πώληση. Το MRK έχει να κάνει με την κατανόηση το τι επιθυμούν οι πελάτες, την διάθεση των επιθυμητών προϊόντων στους πελάτες, την προβολή των διαθέσιμων προϊόντων και τέλος το όφελος που θα αποκομίσουν οι πελάτες από την αγορά του προϊόντος και το κέρδος που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την προσφορά του προϊόντος.

Οι Kotler & Fox (όπως αναφέρεται στην Alina Filip,2012), παρατηρούν ότι το MRK περιλαμβάνει τη σχεδίαση προσφορών που βασίζεται σε θεσμούς,όπου οι εκάστοτε προσφορές θα πρέπει να συναντούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγορών-στόχων και με σωστή τιμολόγηση,επικοινωνία και διανομή να παρακινούν και να εξυπηρετούν τις αγορές-στόχους.

Το μάρκετινγκ βρίσκεται παντού.Άμεσα ή έμεσσα,οι άνθρωποι και οι οργανισμοί εμπλέκονται σε μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μάρκετινγκ,το καλό μάρκετινγκ έγινε ήδη ζωτικό συστατικό της επιχειρηματικής επιτυχίας και το μάρκετινγκ επηρεάζει βαθιά την καθημερινή ζωή μας,βρίσκεται σε κάθε τι που κάνουμε,από τα ρούχα που φοράμε,τις τοποθεσίες του διαδικτύου που επισκεπτόμαστε,μέχρι τις διαφημίσεις που βλέπουμε.(Kotler & Keller, 2006:3).

## **2.2. Έννοια και Σκοπός του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.**

Το μάρκετινγκ βασίζεται σε στρατηγικές σχέσεις, προσανατολισμένο στους εσωτερικούς πελάτες όπου είναι το εργατικό δυναμικό με σκοπό να προκαλέσει μια θετική ψυχολογική στάση του προσωπικού.(Kanibir & Nart, 2012).



Ο Berry (όπως αναφέρεται στους Rafiq & Ahmed,2000) ταυτίζει το προσωπικό μιας επιχείρησης ως "εσωτερικούς πελάτες" και τις εργασίες τους ως "εσωτερικά προϊόντα" που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα θα κατευθύνονται και οι στόχοι της επιχείρησης.

Εσωτερικό μάρκετινγκ είναι το έργο της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και της παρακίνησης ικανών υπαλλήλων που θέλουν να εξυπηρετούν ικανοποιητικά τους πελάτες"(Kotler & Keller,2006:23).

Οι Berry & Parasuraman, (όπως αναφέρεται στους Rafiq & Ahmed, 2000) ορίζουν το IM ως την φιλοσοφία της μεταχείρισης των υπαλλήλων ως πελάτες και ειδικότερα την προσέλκυση, ανάπτυξη, κινητοποίηση και συγκράτηση των υπαλλήλων μέσα στις εργασίες-προϊόντα,ικανοποιώντας ανάγκες.

Το IM δίνει ελευθερία στους εργαζόμενους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης,η οποία διοχετεύεται στην ίδια την εργασία (Moschous, Vasiliadis,Tzioras &Elenis,2010).

Ο Gronroos,(όπως αναφέρεται στους Valeanu, Cosma & Sofica,2012),εξηγεί ότι το IM είναι η πρώτη αγορά της επιχείρησης, με την αιτιολογία ότι οι εργαζόμενοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες και οι εργασίες τα εσωτερικά προϊόντα.

Σύμφωνα με τον WilliamE.Halal(όπως αναφέρεται στους Varey & Lewis,2002) αρκετές επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται την σημασία των εσωτερικών πελατών τους που είναι οι άνθρωποι και δεν εκμεταλλεύονται την γνώση και την δημιουργικότητα τους.

Ο Davis &Nance (όπως αναφέρεται στους Κυλινδρή & Τριβελλάς,2008) ορίζει το IM,ως την ικανότητα των διευθυντών να επικοινωνούν και να δημιουργούν σχέσεις με το εργατικό τους δυναμικό.

Σύμφωνα με την Σουλτογιάννη (2010),το IM έχει ως επίκεντρο την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη. Οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών θα πρέπει να ικανοποιούνται πριν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών.

Οι Berry,Hensel & Burke (όπως αναφέρεται στους Wieseke, Ahearne, K.Lam & VanDick,2009), προτείνουν ότι το IM έχει σαν κεντρικό στόχο την διάθεση εσωτερικών προϊόντων,δηλαδή των θέσεων εργασίας που ικανοποιούν τις

ανάγκες των εργαζομένων ενώ παράλληλα πραγματοποιούνται οι στόχοι της οργάνωσης.

Το IM ονομάζεται και μάρκετινγκ σχέσεων. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και στους πελάτες είναι ένα σημαντικό στοιχείο και η αιτία είναι ότι μέσα από τις σχέσεις υπαλλήλων-πελατών, δημιουργούνται υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης για τον πελάτη, με αποτέλεσμα να δημιουργείται επανάληψη της κατανάλωσης και πιστοί πελάτες. (Moschous et al., 2010).

Σκοπός του IM είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου το προσωπικό μιας επιχείρησης θα είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, θα κατανοεί το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, ώστε να συνεισφέρει στους στόχους της, για να γίνει όμως πραγματικότητα η εφαρμογή του IM, θα πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, επίπεδη οργανωτική δομή, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, προώθηση αξιοκρατική και ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό. (Zain & Kassim, 2012).

### **2.3. Ικανοποίηση από την Εργασία**

Σχεδόν όλοι οι άνθρωποι επιδιώκουν ένα είδος ικανοποίησης μέσα στο κοινωνικό ιστό που δραστηριοποιούνται και έρχονται σε επαφή με τους συνανθρώπους τους. Κάποιοι επιδιώκουν τη φιλία, άλλοι την αλληλοβοήθεια, την δύναμη, την καθοδήγηση, το θαυμασμό και άλλες προσωπικές επιδιώξεις. (Argyle, 1981).

Ο Locke (όπως αναφέρεται στους Limpanitgul, Robson, Williams & Trankul, 2013), ισχυρίστηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δημιουργεί άμεσες αντιδράσεις στις εκφάνσεις της εργασίας.

Η πιο ευρέως αποδεχόμενη εξήγηση όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση δώθηκε από τον Locke (όπως αναφέρεται στους Esra Alniacik, Umit Alniacik, Erat & Akcin, 2013), επισημαίνοντας ότι η επαγγελματική ικανοποίηση έχει να κάνει με τα θετικά συναισθήματα και την εκτίμηση που έχει το άτομο για την εργασία του.

Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων ως προς την εργασία τους, όπως την φύση της εργασίας, ο μισθός, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι συνθήκες

εργασίας,(Alniacik et.al,2013).Η έλλειψη της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να προκαλέσει χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας, υψηλό επίπεδο απουσιών,εργατικά ατυχήματα, προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας και πρόωρες συνταξιοδοτήσεις.(Alniacik,et.al,2013).

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και νιώθουν υπεύθυνοι για το μέλλον της επιχείρησης και περήφανοι που εργάζονται σε αυτήν.(Πρίγκου,2012).

Σύμφωνα με τους Bilgin & Demirer (2012),η τήρηση της δικαιοσύνης στην οργάνωση,η διοικητική υποστήριξη,οι ανταμοιβές,οι συνθήκες εργασίας,η προαγωγή στη δουλειά,η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, η αυτονομία,είναι καθοριστικοί παράγοντες.

Υπάρχουν άτομα που ικανοποιούνται αρκετά μέσα από την απόκτηση αυτοεκτίμησης και μπορούν να λειτουργήσουν πιο δημιουργικά και ενεργά.(Μαλικιώση-Λοίζου,1993).´

Ο Madi (όπως αναφέρεται στους Khalatbari, Ghorbanshiroudi & Firouzbakhsh, 2013) επισημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση που έρχεται σε αντιστοιχία με το επίπεδο των τιμών της μισθοδοσίας,την κοινωνική αξία της εργασίας και τις συνθήκες του εργατικού περιβάλλοντος δημιουργούν αύξηση των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την μισθοδοσία, οι εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται το μισθό τους ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που προσφέρουν.(Demyen & Lala-Popa,2013).

Το επάγγελμα είναι ένας παράγοντας που επιδρά στην διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης.(Κλη,2008:197)

Σύμφωνα με την Κλή,(2008),σε έρευνα που έκανε για τους έλληνες εργαζόμενους κατέληξε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν πρωτοβουλία και κάποια προοπτική εξέλιξης στην εργασία τους είναι πιο ικανοποιημένοι.

Αντίθετα,δυσανεστημένοι υπάλληλοι δεν έχουν την διάθεση να εργαστούν σωστά,διότι η κακή μεταχείριση από την επιχείρηση τους δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα (Moschous et al.,2010).

Σύμφωνα με τους Cooper & Sawaf (όπως αναφέρεται στους Trivellas, Gerogiannis & Svarna,2013) η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία υπάρχει σε υψηλό βαθμό σε κάποιους εργαζόμενους δημιουργεί το βίωμα θετικών συμπεριφορών και διαθέσεων με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης να νιώθουν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους,γιατί ξέρουν να διαχειρίζονται τα συναισθηματά τους και να αναπτύξουν μεθόδους που θα αποβάλουν την αρνητικότητα των συναισθημάτων τους σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που έχουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και τείνουν να είναι πιο ανικανοποίητοι.

Η Μ.Τσικαλουδάκη, ξενοδοχουπάλληλος (προσωπική συνέντευξη, 29 Μαρτίου 2014) ισχυρίστηκε ότι ένας υπάλληλος για να νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να του παρέχει ασφαλείς εργασιακές συνθήκες, ικανοποιητικό μισθό, οι διευθυντές να είναι αξιοκράτες, δίκαιοι και να έχουν σε όλο το προσωπικό την ίδια συμπεριφορά χωρίς διακρίσεις.Επίσης η κα Τσικαλουδάκη θεωρεί ότι για να έχει ένας εργαζόμενος θετική ψυχολογία και συμπεριφορά προς τους πελάτες κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει ομόνοια και αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων.Τέλος για να είναι ένας υπάλληλος αποδοτικός θεωρεί ότι θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός,να αγαπάει την εργασία του και να μην τη κάνει καταναγκαστικά,να είναι ευγενικός και φιλικός με τους πελάτες και να τους εξυπηρετεί με επαγγελματισμό.

Η Π.Βιδάκη,ξενοδοχουπάλληλος (προσωπική συνέντευξη,24 Απριλίου 2014) ισχυρίστηκε ότι τα βασικά συστατικά που παίζουν ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η συνέπεια της επιχείρησης προς τους μισθούς που οφείλει να καταβάλλει στους εργαζόμενους,η αναγνώριση του διευθυντή προς τους εργαζόμενους εφόσον είναι υπεύθυνοι και εργατικοί και η ευγενική συμπεριφορά του διευθυντή και των προϊσταμένων απέναντι στους υφιστάμενους.Σε έρώτηση που της έγινε για το πώς αντιλαμβάνεται την εξυπηρέτηση των πελατών σε σχέση με τους υπαλλήλους που την προσφέρουν η κα Βιδάκη απάντησε ότι θα πρέπει ένας υπάλληλος να είναι σε συνεχή εγρήγορση και να εκπαιδεύεται συνεχώς για να είναι ενημερωμένος με τις καινούργιες τάσεις και να αντανακλάται η εκπαίδευση στην ικανοποίηση

των πελατών, να έχει τυπικά και άτυπα προσόντα, όπως είναι η απόκτηση ενός πτυχίου αντίστοιχο με την επιλογή του αντικειμένου που εργάζεται και θα του έχει δώσει ένα θεωρητικό υπόβαθρο. Όσον αφορά τα άτυπα προσόντα σε υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με ανθρώπους και εργάζονται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών μεγάλο ρόλο παίζει ο χαρακτήρας που θα πρέπει να έχει υπομονή και διπλωματία ώστε ακόμα, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε, και τους πιο αγενείς και δύστροπους πελάτες να τους εξυπηρετεί. Τέλος η κα Βιδάκη όταν ερωτήθηκε σύμφωνα με την εμπειρία της ως ξενοδοχούπάλληλος πια συμπεριφορά είναι απαγορευτική για ένα διευθυντή, απάντησε πως έχει συναντήσει διευθυντές που είναι ισχυρογνώμονες και εγωιστές, με αποτέλεσμα να μην ακούν τους υπαλλήλους τους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης και με αυτή την εγωιστική συμπεριφορά να παίρνουν πολλές φορές λάθος αποφάσεις.

Ο Μ. Αστροπεκάκης, (προσωπική συνέντευξη, 5 Μαΐου 2014) ισχυρίστηκε ότι αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση της εργασίας ως την αναγνώριση της παρεχόμενης προσφοράς εργασίας των υπαλλήλων από την Διοίκηση ενός οργανισμού. Ο κος Αστροπεκάκης νιώθει μεγάλη ικανοποίηση όταν οι υπηρεσίες που προσφέρει αναγνωρίζονται και από τους πελάτες της επιχείρησης. Γι αυτόν οι υπάλληλοι που εργάζονται στο κλάδο των υπηρεσιών και ειδικότερα στα ξενοδοχεία είναι οι εκπρόσωποι της ελληνικής κουλτούρας και παιδείας γιατί νιώθει πως αντιπροσωπεύει τους Έλληνες και είναι κατά κάποιο τρόπο πρεσβευτής και διαφημιστής της Ελλάδας. Την φιλοξενία την όρισε ως την ευγένεια και το σεβασμό που δείχνει ο ξενοδοχοϋπάλληλος στον πελάτη και την άριστη εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης σε συνδυασμό με την οργάνωση, τις εγκαταστάσεις και τα μέσα που παρέχει η επιχείρηση. Το μάνατζμεντ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης το όρισε ως μια λεπτή και υπεύθυνη θέση η οποία ρυθμίζει όλες τις βαθμίδες εργασίας, αλλά η διοίκηση δεν θα πρέπει να ξεχνά πως ο σεβασμός προς το προσωπικό της είναι μια σημαντική αξία για να βαίνουν όλα ομαλά. Σύμφωνα με το κύριο Αστροπεκάκη η διοίκηση θα πρέπει να ελέγχει τις εργασίες των υπαλλήλων αλλά πάντα με σεβασμό και αν οι υπάλληλοι υποπέσουν σε λάθη θα πρέπει να μην γίνονται οι τυχόν παρατηρήσεις μπροστά στους άλλους υπαλλήλους αλλά ιδιαίτερα, διότι σε αντίθετη περίπτωση ο υπάλληλος θα νιώσει μειονεκτικά, θα έρθει σε κακή

ψυχολογική κατάσταση και θα δημιουργηθούν αρνητικά συναισθήματα για την διεύθυνση από μέρους του.

#### **2.4.Οργανωσιακή Δέσμευση.**

Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο κάποιο άτομο ταυτίζεται και συμμετέχει σε ένα οργανισμό.Επίσης εννοιολογικά είναι μια αποδοχή των οργανωτικών στόχων,μια επιθυμία για σκληρή δουλειά για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και η επιθυμία τα μείνει ο υπάλληλος στον οργανισμό,τον οποίο εργάζεται.(Alniacik et al.,2013).

Σύμφωνα με τους Bilgin & Demirer (2012),η τήρηση της δικαιοσύνης στην οργάνωση,η διοικητική υποστήριξη,οι ανταμοιβές,οι συνθήκες εργασίας,η προαγωγή στη δουλειά,η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, η αυτονομία,είναι καθοριστικοί παράγοντες για την αντίληψη της οργανωτικής στήριξης,

Οι Rhoades & Eisenberg (όπως αναφέρεται στους Bilgin & Demirer, 2012), προτείνουν ότι η αντίληψη οργανωτικής δέσμευσης αναπτύσσει την οργανωτική δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία, την αποδοτικότητα και την επαγγελματική δέσμευση.

Οι Meyer & Allen (όπως αναφέρεται στους Bilgin & Demirer,2012),έχουν συμπεράνει τρεις συνιστώσες της οργανωτικής δέσμευσης.

1) Συναισθηματική δέσμευση.Ο υπάλληλος αισθάνεται δεσμευμένος με την επιχείρηση και ορίζει τον εαυτό του με αυτήν.Επίσης παραμένει με την θελησή του.

2) Κανονιστική δέσμευση.Ο υπάλληλος παραμένει στην επιχείρηση λόγω των αρμοδιοτήτων του και κάποιου είδους υποχρέωσης.

3)Συνέχιση της δέσμευσης.Ο υπάλληλος πιστεύει πως χρειάζεται την οργάνωση και αν θα φύγει θα έχει κόστος.

Η αντίληψη της οργανωτικής στήριξης και η συναισθηματική δέσμευση είναι στενά συνδεδεμένες. (Bilgin & Demirer,2012).

Η αντίληψη της οργανωτικής στήριξης κάνει τα άτομα να αισθάνονται υπεύθυνοι για την ευημερία του οργανισμού. Αυτή η ευθύνη δημιουργείται με

τη μορφή της ανταλλαγής μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού και μπορεί να αυξήσει την συναισθηματική δέσμευση του ατόμου.(Bilgin & Demirer,2012).

Οι Alniacik et al.,(2013) επισημαίνουν ότι η συναισθηματική δέσμευση, η κανονιστική δέσμευση και η συνέχιση της δέσμευσης περιλαμβάνουν το πολυσύνθετο χαρακτήρα της οργανωτικής δέσμευσης πάρα ταύτα η συναισθηματική δέσμευση είναι αυτή που καθορίζει με μεγαλύτερη σαφήνεια και αποτελεσματικότητα την μέτρηση της οργανωτικής δέσμευσης.

Οι εργαζόμενοι που έχουν έντονη συναισθηματική δέσμευση είναι πιο εργατικοί και προσφέρουν περισσότερα στην επιχείρηση από άτομα που διακατέχονται από την συνέχιση της δέσμευσης ή την κανονιστική δέσμευση.

Η θετική συναισθηματική εργασία που προσφέρεται από τους εργαζομένους της επιχείρησης δημιουργεί παροχές υπηρεσιών που έχουν χαρακτήρα υψηλής ποιότητας και ταυτοποίηση των υπαλλήλων με τους πελάτες.(Kanibir & Nart,2012).

## **2.5.Διαχειριστές Εσωτερικού Μάρκετινγκ.**

Οι House & Aditya (όπως αναφέρεται στην Δαλακούρα,2006) επισημαίνουν ότι η ηγεσία υπάρχει από την αρχαιότητα σε όλους τους θεσμούς,μεγάλες προσωπικότητες στην πολιτική, στο στρατό και στην εκκλησία άσκησαν επιρροή, αφύπνησαν, κινητοποίησαν ανθρώπους για να κάνουν αλλαγές. Στο πεδίο της διοικητικής επιστήμης ξεκίνησε μόλις στις αρχές του 1930.

Ο Ozdemir (όπως αναφέρεται στους Turkey, Solmaz & Sengul,2011) επισημαίνει ότι το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, πολύπλοκο,με έντονο ανταγωνισμό, όπου κυριαρχεί η αβεβαιότητα.

Με τα σημερινά δεδομένα και τον έντονο ανταγωνισμό οι διευθυντές είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις για το πώς θα δραστηριοποιηθούν και σε ποιό κλάδο θα επενδύσουν. Οι αποφάσεις τους είναι τόσο σημαντικές γιατί καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το σύνολο της οικονομίας, διότι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της οικονομίας είναι οι επενδύσεις που έχουν

ως αποτέλεσμα την αύξηση στη ζήτηση χρήματος και την αύξηση της ζήτησης στην αγορά εργασίας.(Βαρουφάκης,2012).

Ο διευθυντής για κάθε επιχείρηση είναι η καρδιά της, διότι χωρίς την δική του συμβολή οι πόροι της θα μείνουν ανεκμετάλλευτοι.(Drucker,1998).

Η δουλειά των διευθυντικών στελεχών είναι να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων και των άλλων πόρων που έχουν στη διαθεσή τους.Και με αρκετούς κλάδους να στηρίζονται όλο και περισσότερο στις γνώσεις και στις υπηρεσίες,οι άνθρωποι,τα προσόντα και οι αποδόσεις τους αποτελούν κορυφαίο μέλημα για τη διοίκηση.Οι εταιρίες δείχνουν τεράστιο ενδιαφέρον για τις ικανότητες των εργαζομένων τους,τις οποίες προσπαθούν να αναπτύξουν μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και της πρακτικής εξάσκησης,καθώς και της προοδευτικής ανάθεσης καθηκόντων.(Harvard Business Essentials, 2004:23).

Σύμφωνα με το Harvard Business Essentials, (2004) η καθοδήγηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρος για την ικανοποίηση και τις επιδόσεις των εργαζομένων από την οποία αναπτύσσονται νέες δεξιότητες των εργαζομένων, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους μέσω της τεχνογνωσίας που τους παρέχεται και δουλεύουν πιο έξυπνα, δημιουργούνται υφιστάμενοι με καινούργιες προοπτικές εξέλιξης οι οποίοι στο μέλλον μπορούν να τοποθετηθούν σε πιο υπεύθυνες θέσεις, παρατείνετε η προθεσή τους να συνεχίσουν να εργάζονται στην εταιρία γιατί οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και τέλος η καλή καθοδήγηση καλλιεργεί μια ανώτερη εργασιακή κουλτούρα, διότι μέσω αυτής οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και βελτιώνονται οι σχέσεις τους και με τους συναδέλφους τους αλλά και με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Πολλοί θεωρητικοί αναφέρουν ότι η ψυχή και η κινητήριος δύναμη του οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. (Μαδυτινός,2012). Αιτιολόγηση αυτού του συμπεράσματος είναι ότι οι εργαζόμενοι παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, προσφέρουν και εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους προς όφελος της επιχείρησης.(Μαδυτινός, 2012).



"Οι άνθρωποι ρυθμίζουν τη λειτουργία των συστημάτων και ότι κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η προσωπικότητα τόσο της επιχείρησης όσο και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή, στοιχεία που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση" (McDonald, 2001:81).

Ο Lings (2004) αναφέρει ότι οι managers θα πρέπει να σχεδιάζουν τις εργασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων και είναι απαραίτητη η διερεύνηση και η κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, όσον αφορά σε ποια πράγματα δίνουν αξία για την εργασία.

Ο Drucker (1998), τονίζει πως οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ανθρώπινα, διότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης διαθέτουν προσωπικότητα και είναι αυτοί που αποφασίζουν σε ποιο βαθμό θα είναι αποδοτικοί.

"Οι ποιότητες του ατόμου είναι συγκεκριμένες και μοναδικές. Το ανθρώπινο ον, αντίθετα από οποιονδήποτε άλλο πόρο, έχει απόλυτο έλεγχο στο αν θα δουλέψει ή όχι." (Drucker, 1998:341).

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να δημιουργεί ισχυρά κίνητρα για τους εργαζόμενους γιατί τα κίνητρα είναι ένας παράγοντας που δίνει το έναυσμα στους εργαζόμενους να γίνουν πιο αποδοτικοί είτε μέσα στο σύνολο της επιχείρησης, είτε ατομικά. (Demyen & Lala-Popa, 2013). Σύμφωνα με τους Demyen & Lala-Popa (2013) το κίνητρο είναι ένα περίπλοκο θέμα για το λόγο ότι είναι δύσκολο να αναλυθεί και να εξηγηθεί τι ανάγκες έχει ο κάθε άνθρωπος, αφού όλοι είμαστε διαφορετικοί και έχουμε διαφορετικές προτεραιότητες και αξίες.

Οι Demyen & Lala-Popa (2013), επισημαίνουν ότι ανάλογα με το είδος και την φύση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ή τους στόχους που έχουν θέσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι διευθυντές μπορούν να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων μέσω των μισθών και των επιδομάτων. Η μισθολογική πολιτική αποτελεί ένα εργαλείο που τονώνει την αύξηση της αποδοτικότητας τόσο συλλογικά όσο και μεμονωμένα.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η αιτία που είναι σημαντικά είναι ότι είναι δύσκολο να μιμηθούν και υιοθετηθούν από τον ανταγωνισμό. (Javadein, Rayei, Estiri & Ghorbani, 2013).

Οι Javadein et al. (2013) επισημαίνουν πως το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης διότι οι άνθρωποι κατέχουν γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που κάνει μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και διαφορετική. Ως εκ τούτου οι managers θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στις ανάγκες και επιθυμίες των εσωτερικών πελατών (υπαλλήλων) σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εξωτερικούς πελάτες.

Οι εταιρίες και κατ'επέκταση οι managers θα πρέπει να κατανοήσουν τα ποσοστά απασχόλησης, τις νέες ευκαιρίες απασχόλησης, το πώς οι άμεσοι ανταγωνιστές χειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους, να ερμηνεύσουν τις προσδωκόμενες αξίες που έχουν οι υπάλληλοι και να κατανοήσουν τις ανάγκες τους. (Gounaris, 2006).

Οι Ilieskou et al. (όπως αναφέρεται στην Mihalcea, 2013), διαπίστωσαν πως οι ηγέτες που προτιμούν ένα παθητικό στυλ διοικήσεως είναι άνθρωποι εσωστρεφείς με χαμηλή αυτοπεποίθηση. που δεν έχουν κοινωνικές δεξιότητες και ευφράδεια του λόγου. Αντίθετα ηγέτες που είναι εξωστρεφείς, αναπτύσσουν κοινωνικές δεξιότητες είναι ώριμοι και μπορούν να αλλάξουν στυλ διοίκησης και να ικανοποιούν σε μεγαλύτερη ένταση τους υφισταμένους τους.

Οι Kalenskaya, Gafuro & Novenkova, (2013) προτείνουν ως αντίδοτο στις τεχνολογικές αλλαγές το MRK εκπαίδευσης, όπου οι άνθρωποι που παρέχουν υπηρεσίες να μπορούν να επικοινωνούν με μεγαλύτερη ακρίβεια με τους καταναλωτές και ως εκ τούτου να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες.

Όσον αφορά την γνώση, οι Holsapple & Jones (όπως αναφέρεται στους Rong Fang, Chien Fang & Chuang, X.X), οι μάρκετερς, οι ερευνητές και οι ειδήμονες, ισχυρίζονται ότι απαραίτητο συστατικό της επιτυχίας για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική στο κλάδο που δραστηριοποιείται είναι η διαχείριση της γνώσης.

Οι London & Smither (όπως αναφέρεται στη Δαλακούρα,2006) τονίζουν ότι οι οργανισμοί που έχουν θετική προσέγγιση στην κουλτούρα της εκπαίδευσης και της συνεχούς μάθησης καταφέρνουν να μεταδώσουν σε όλα τα στελέχη του οργανισμού την ανάγκη της βελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης και να συνειδητοποιήσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι στην διοίκηση ότι μέσω της γνώσης θα μπορέσουν να εξελιχθούν οι ίδιοι αλλά θα μεταδώσουν ως καθοδηγητές αυτές τις γνώσεις και στους υφισταμένους τους ώστε όλα τα μέλη να έχουν ενιαία την φιλοσοφία της πνευματικής εξέλιξης, ο καθένας στο αντικείμενό του.

Οι Kotler & Keller,(2006) αναφέρουν ότι η θετική στάση του προσωπικού είναι μεγάλης σημασίας και οι εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες θα πρέπει αν μη τι άλλο να προσλαμβάνουν τα καλύτερα στελέχη και να προσφέρουν μια ανώτερη αξία για τους υπαλλήλους τους μέσα από τις καλές αμοιβές, την συνεχή εκπαίδευση, τη σωστή ενημέρωση, τις συναντήσεις, την φιλοσοφία προσανατολισμού προς τον πελάτη, όπου θα δημιουργεί ένα θετικό κλίμα για τα μέλη της επιχείρησης και θα αντιλαμβάνονται την θέση που εργάζονται πολύ σημαντική και μια ευκαιρία να σταδιοδρομήσουν.

Ο Μαδυτινός (2012),αναφέρει ότι μεγάλο ρόλο για την αποδοτικότητα που έχει ο εργαζόμενος στην εργασία που αναλαμβάνει είναι το επίπεδο της εξειδίκευσης και κατάρτισης που έχει αναλογικά με το έργο που πρέπει να βγάλει εις πέρας.

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν παροχές με αξία για το καταναλωτικό κοινό θα πρέπει να κατανοήσουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους παίζει κρίσιμο ρόλο στον στόχο αυτό, άρα προβλέπεται να εστιάσουν στους εσωτερικούς ανθρώπους-στόχους,οι οποίοι μιλάνε και εκπροσωπούν την εταιρεία εξωτερικά και διαδραματίζουν ένα πρωταγωνιστικό ρόλο στην οργανωτική απόδοση .(Kanibir & Nart,2012).

Θα πρέπει να μην παραβλέπεται το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ποικιλόμορφο και αποτελείται από πολλαπλές συνισταμένες.(Demyen & Lala-Popa,2013).

Σύμφωνα με τους Heringhton, McPhail & Guilding (2013),οι managers αντιλαμβάνονται τη μεγάλη σημασία που έχει ο κύκλος εργασιών του

προσωπικού, όμως δεν θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους αν κάτι δεν πηγαίνει καλά στην διαχείριση και λειτουργία, αλλά πιστεύουν πως το εκάστοτε τμήμα έχει κάνει σφάλμα και του αναλογεί η ευθύνη ή είναι ένα πρόβλημα που αφορά αποκλειστικά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ευέλικτοι, απαραίτητοι για κάθε οργανισμό που δραστηριοποιείται σε διάφορους κλάδους, αντιπροσωπεύουν ένα σύνθετο σύνολο δεξιοτήτων, γνώσεων και χαρακτηριστικών τα οποία συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικότητας, της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας. (Demyen & Lala-Popa, 2013).

Ο Ames, (όπως αναφέρεται στον Σιώμκο,1999),επισημαίνει ότι οι καταναλωτές, οι λιανέμποροι και το προσωπικό πωλήσεων είναι οι πηγές που καθορίζουν τη βελτίωση σε ένα προϊόν.

Οι Kotler & Keller,(2006) πρότειναν μια ανατροπή από το παραδοσιακό μοντέλο πυραμίδας, όπου φέρνει στη κορυφή της πυραμίδας τη διοίκηση μετά ακολουθούν τα μεσαία στελέχη, ύστερα το προσωπικό πρώτης γραμμής και τελευταίους τους πελάτες. Σύμφωνα με το καινούργιο μοντέλο πυραμίδας οι πελάτες είναι στη πρώτη θέση και ακολουθούν οι εργαζόμενοι όπου έρχονται σε επαφή με τους πελάτες,παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση και ικανοποιούν τις ανάγκες τους.Στη τρίτη σειρά της πυραμίδας έρχονται τα μεσαία στελέχη όπου υποστηρίζουν με τις συμβουλές τους,τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής για να εξυπηρετούν τους πελάτες με σωστό τρόπο και στη τελευταία βαθμίδα της πυραμίδας έρχεται η διοίκηση η οποία έχει ως βασικό μέλημα την πρόσληψη και την υποστήριξη των μεσαίων στελεχών.

Από τη στιγμή που οι άριστες διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζουν σημαντικά την ποιότητα,το προσωπικό μιας επιχείρησης που παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες, θα πρέπει να υιοθετεί θετικές συμπεριφορές στην επικοινωνία μαζί τους.(Abbott & Lewry,2002).

Οι Abbott & Lewry (2002), αναφέρουν ότι όσο καλοσχεδιασμένο να είναι ένα σύστημα από την διοίκηση αν το προσωπικό που εμπλέκεται στις διαδικασίες δεν διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες, θα είναι μη αποδοτικό.

Για να εξασφαλίσουν οι managers των επιχειρήσεων την εξωτερική αντίληψη των καταναλωτικών κοινών που στοχεύουν θα πρέπει πρωταρχικά να κάνουν μια εσωτερική έρευνα MRK. Είναι απαραίτητη η έρευνα εκ των έσω για να σφυγμομετρηθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων, η οργανωτική δέσμευση, η διάθεση παραμονή τους στην επιχείρηση ώστε αν είναι το σύνολο των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο να διασφαλίσουν, οι managers, μέσω των υπαλλήλων τους την εξωτερική ικανοποίηση της αγοράς. (Lings, 2004).

Ο Berry et al. (όπως αναφέρεται στο Gounaris, 2008), επισημαίνει ότι οι ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι υπάλληλοι δημιουργούν και αναπτύσσουν πιο ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, το οποίο συνεπάγεται σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Για να επιτύχουν οι διαχειριστές μια επιχείρησης την ικανοποίηση των εργαζομένων και να πάρουν το ζητούμενο που είναι η χρησιμοποίηση της εσωτερικής νοημοσύνης, θα πρέπει να το δείξουν στην εφαρμογή, με το να προσφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ενημέρωση και περιγραφή των εργασιών τους, ρυθμίσεις στα επιδόματα και στις αμοιβές και λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. (Gounaris, 2006).

Η πολιτική της ανταμοιβής για τους εργαζόμενους θα πρέπει να ναι σύμφωνα με την ειδικότητα, την φύση της εργασίας, τον αριθμό εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση και την οργανωτική κουλτούρα. (Demyen & Lala-Popa, 2013).

Η δίκαιη μεταχείριση, η διαφάνεια, οι ίσες ευκαιρίες, η πίστη στα ανθρώπινα δικαιώματα ανεξαρτήτα από τη φυλή, την εθνικότητα, το φύλο και γενικά η δικαιοσύνη είναι απαραίτητα συστατικά και θα πρέπει να θεωρούνται αυτόνοητα για τους σύγχρονους οργανισμούς. Αν δεν εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω και ο οργανισμός κινείται σε αντίθετη κατεύθυνση θα υπάρξουν αρνητικά συναισθήματα από τους εργαζόμενους προς τον οργανισμό. (Μαδυτινός, 2012).

Κατά τον Keiser (2000), ένας διευθυντής θα πρέπει να έχει διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα συνίσταται από την συμμετοχή και την συνεργασία. Οι

διαπροσωπικές ικανότητες έχουν να κάνουν με στοιχεία όπως η ορθή επικοινωνία, η έμπνευση, η πειθώ και η υποκίνηση, βασικά χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν τους διευθυντές να επικοινωνούν τους στόχους της επιχείρησης και να γίνονται αποδεκτοί από τους εργαζομένους καθώς και να δίνονται λύσεις σε τυχόν εσωτερικές συγκρούσεις.(Keiser, 2000).

Οι managers θα πρέπει να προσεγγίζουν τους εργαζόμενους και να έχουν μια επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, ώστε να συλλέγουν χρήσιμες πληροφορίες για τις ανάγκες και επιθυμίες του προσωπικού τους.(Lings & Greenley, 2010). Οι Lings & Greenley, (2010) επισημαίνουν ότι οι managers θα πρέπει να βρούν χρόνο για να μιλήσουν με τους εργαζόμενους με ένα τρόπο ανοιχτό και όχι με ύφος κατάκρισης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι managers έχουν την ικανότητα να κατανοούν απόλυτα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων που επηρεάζουν τις εργατικές συνθήκες και τις επαγγελματικές ειδικότητες και ότι τα μηνύματα έγιναν κατανοητά από τους υπαλλήλους και τα εφαρμόζουν.

Όλα ξεκινάνε από τις στρατηγικές αποφάσεις που παίρνει το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, αποφάσεις όπως αλλαγές στην πολιτική της εταιρείας ή αύξηση της νομισματικής πολιτικής δημιουργούν ένα αίσθημα ασφάλειας και επαγγελματικής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και αυτό συνεπάγεται στο χτίσιμο της εμπιστοσύνης από τους εργαζόμενους προς την διοίκηση.(Bitmis & Ergeneli, 2013).

Οι εσωτερικές επικοινωνίες μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικές γιατί υπόκεινται στη λειτουργία του μάνατζμεντ με τελικό σκοπό να υπάρχει διάλογος ανάμεσα στα διάφορα εσωτερικά κοινά και τον οργανισμό.(Parasolomou-Doukakis, 2002)

.Η Parasolomou-Doukakis(2002), αναπτύσσει την επιχειρηματολογία της θεωρώντας πως για να επιτύχει ο οργανισμός τον διάλογο με τα κοινά-στόχους θα πρέπει να αναπτύξει, να παρουσιάσει και να αξιολογήσει ποικίλα μηνύματα για να προσεγγίσει και να στοχεύσει στα εσωτερικά κοινά που την ενδιαφέρουν. Μέσω των εσωτερικών επικοινωνιών μάρκετινγκ ο οργανισμός θα είναι σε θέση αφού έρθει σε διάλογο με τα εσωτερικά-κοινά στόχους να επικοινωνήσει τις αξίες και να τις εμφυτεύσει στη φιλοσοφία του κάθε εργαζόμενου του κοινού-στόχου ξεχωριστά, ώστε ως τελικό αποτέλεσμα να δημιουργήσει κατάλληλες

συμπεριφορές των εσωτερικών κοινών που θα είναι θετικές και θα ολοκληρώνουν τους στόχους της εξωτερικής αγοράς.

Οι Moise, Georgescu & Zgura(2013),αναφέρουν ότι η εσωτερική επικοινωνία σε μια επιχείρηση συμπεριλαμβάνει την δραστηριοποίηση του προσωπικού που εκτελεί τα καθήκοντα του και τις υπηρεσίες που δημιουργούνται και διανέμονται στους καταναλωτές.

ΗΑ.Μπακαή,προισταμένη υποδοχής (προσωπική συνέντευξη, 24 Μαρτίου 2014),ισχυρίστηκε ότι το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης το αντιλαμβάνεται ως την αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει με το καλύτερο δυνατό τρόπο και ότι επίσης για να ανταπεξέλθει ένα μάνατζερ στις καθημερινές απαιτήσεις και ευθύνες που έχει θα πρέπει να οργανώνει το χρόνο του έχοντας τα κατάλληλα εργαλεία που θα τον βοηθήσουν σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο να πετυχαίνει τους στόχους του για να είναι αποτελεσματικός.Η κυρία Μπακαή όταν ρωτήθηκε για τα πιο συνηθισμένα λάθη που μπορεί να υποπέσει ένας μάνατζερ ανέφερε ότι οι διευθυντές πολλές φορές έχουν απαιτήσεις από το προσωπικό τους χωρίς να τους έχουν δώσει τα κατάλληλα εφόδια και την ανάλογη εκπαίδευση που χρειάζεται.Τέλος ανέφερε ότι αντιλαμβάνεται ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι αποδοτικοί και οι κύριοι παράμετροι που συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το θετικό εργασιακό περιβάλλον,το ύψος και η συνέπεια της μισθοδοσίας,η επιβράβευση της εργασίας και η συγκεκριμενοποίηση του αντικειμένου της εργασίας.

Οι Turk & Roolaht (όπως αναφέρεται στουςJabbour.C.,Jabbour.A.,Teixeira & Freitas, 2012), επισημαίνουν ότι η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική για τους διευθυντές διότι προσδιορίζει τη σχέση που έχουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι στην ανάθεση των έργων σε σχέση με την ανταλλακτική αποζημίωση που δίνουν οι εταιρίες για την αναγνώριση των κόπων και των προσπαθειών τους.

Οι managers θα πρέπει να κατανοήσουν ότι έχουν να κάνουν με ανθρώπους και ότι "Αν ένα άτομο δεν κατορθώσει να αποκτήσει την ελευθερία, αυθορμητισμό, γνήσια έκφραση του εγώ του, μπορεί να θεωρηθεί πως έχει σοβαρή ανεπάρκεια, με την προϋπόθεση ότι η ελευθερία και ο αυθορμητισμός

είναι αντικειμενικές επιδιώξεις, προσιτές σε κάθε ανθρώπινη ύπαρξη". (Φρομ,1973:30).

Σύμφωνα με το Silbiger (1998),ένας ηγέτης όταν δεν εμπιστεύεται σε ικανοποιητικό βαθμό το προσωπικό του θα πρέπει να μην δίνεται η πλήρης εξουσιοδότηση για την αποφυγή αρνητικών αποτελεσμάτων, αντίθετα αν το προσωπικό έχει συναίσθηση και αντιλαμβάνεται την κατάσταση, δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα η διοίκηση να εκχωρεί εξουσιοδότηση καθηκόντων και να περιορίζεται ο έλεγχος.

Το IM έχει σαν στόχο την εξασφάλιση ότι όλα τα μέλη της επιχείρησης υιοθετούν τις αρχές του μάρκετινγκ και σε μεγαλύτερο βαθμό και ένταση τα μέλη της διοίκησης του μάνατζμεντ.(Kotler & Keller,2006).

Οι έξυπνοι μάρκετερ αναγνωρίζουν ότι οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ μέσα στην εταιρεία είναι δυνατό να έχουν την ίδια η μεγαλύτερη σημασία από αντίστοιχες δραστηριότητες που γίνονται έξω από αυτή.Δεν έχει νόημα η υπόσχεση άριστης εξυπηρέτησης αν το προσωπικό δεν είναι έτοιμο να την προσφέρει.(Kotler & Keller,2006:23).

Οι Kotler & Keller (2006) αναφέρουν ότι το μέλλον του μάρκετινγκ έχει να κάνει με τη μετατροπή του από τμηματικό σε ολιστικό μάρκετινγκ και ότι οι σχέσεις με τους πελάτες πλέον θα είναι βασικός άξονας αυτής της μετατροπής με την προϋπόθεση ότι οι άνθρωποι που διαχειρίζονται το ολιστικό μάρκετινγκ που συμπεριλαμβάνει και το εσωτερικό μάρκετινγκ, θα πρέπει να έχουν δεξιότητες και ικανότητες ώστε ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

## **2.6.Ενοποίηση Εσωτερικού και Εξωτερικού Μάρκετινγκ**

"Το μάρκετινγκ δεν είναι ένα τμήμα όσο ένας προσανατολισμός μιας εταιρείας. Η σκέψη του μάρκετινγκ πρέπει να διαποτίζει την εταιρεία από το ένα άκρο στο άλλο." (Kotler & Keller,2006:23).

Η Fecikona (όπως αναφέρεται στην Πρίγκου,2012), αναγνωρίζει 2 ειδών πελάτες για μια επιχείρηση τους εσωτερικούς που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό και τους εξωτερικούς που είναι η αγορά στόχος της επιχείρησης.



Ο Eren (όπως αναφέρεται στους Turkay et al.,2011) έχει διαπιστώσει ότι το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης την επηρεάζει άμεσα γι'αυτό το λόγο θα πρέπει οι διευθυντές να ενημερώνονται συνεχώς και να είναι σε θέση να αξιοποιούν αυτές τις πληροφορίες που έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση με το να διακρίνουν τις απειλές ώστε να προφυλάσσονται από δυσάρεστες εκπλήξεις και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες προς όφελος της.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ικανοποιούνται πριν από τους εξωτερικούς πελάτες με την φιλοσοφία ότι αν ικανοποιηθούν σε πρώτο στάδιο οι εσωτερικοί πελάτες θα καταφέρουν να ικανοποιήσουν τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (Σουλτογιάννη,2010).

Σύμφωνα με την Πρίγκου (2012) όταν η επιχείρηση ακολουθεί την προσέγγιση του IM, δημιουργείται ένα κλίμα θετικό και ευχάριστο για τους εργαζόμενους, οι αλλαγές στις διαδικασίες και στην κουλτούρα επικοινωνούνται πιο γρήγορα και το προσωπικό έχει την αίσθηση πως αξίζει και είναι σημαντικό, και όχι ότι ο κάθε ένας υπάλληλος, ξεχωριστά, είναι ένα καλό ρομπότ στην παραγωγική διαδικασία, αλλά μια προσωπικότητα που δέχεται σεβασμό και αναγνώριση από την επιχείρηση με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους εξωτερικούς πελάτες και να δημιουργούν κέρδη για την επιχείρηση.

Ο Gronroos (όπως αναφέρεται στους Cooper&Cronin,2000),ορίζει το IM,ως την προσπάθεια που κάνει ένας οργανισμός να εκπαιδεύσει και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους,ώστε και αυτοί με την σειρά τους να δώσουν ανώτερη αξία για τους πελάτες, μέσα από τις ποιοτικές υπηρεσίες που θα προσφέρουν.

Η λειτουργία και εφαρμογή του IM είναι απαραίτητη ώστε το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης να καταφέρει να ικανοποιήσει τους εξωτερικούς πελάτες και να πετύχει τους στόχους του οργανισμού.(Gounaris,2006).

Οι Kotler &Keller (2006) αναφέρουν ότι πλέον το MRK από πολλές εταιρίες δεν εφαρμόζεται τμηματικά και μεμονωμένα αλλά μέσω διεργασιών, όπου υπάρχουν ηγέτες που διοικούν ομάδες από διαφορετικές ειδικότητες με στόχο

όλα τα μέλη του οργανισμού να εκπαιδευτούν πάνω σε θέματα MRK και να πετύχουν έτσι, τα επιθυμητά αποτελέσματα που έχει θέσει η επιχείρηση για τους πελάτες.

Ο Lings,(2004) αναφέρει ότι οι διευθυντές θα πρέπει να κατανοήσουν τόσο την φιλοσοφία του MRK που έχει να κάνει με τον προσανατολισμό στους πελάτες και την ικανοποίηση των αναγκών τους, όσο και την Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων γιατί είναι πολύ σημαντικό να ικανοποιούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες των υπαλλήλων που παρέχουν τις υπηρεσίες προς τους πελάτες της επιχείρησης και έτσι και οι δυο πλευρές, διευθυντές και εργαζόμενοι θα είναι κερδισμένοι.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διακρίνουν την σημασία των εσωτερικών κοινών ως ένα μέρος του συνολικού μάρκετινγκ.(Papasolomou-Doukakis,2002).

Οι οργανισμοί εφαρμόζουν το MRK που έχει ως κύριο μέλημα την στοχευμένη ικανοποίηση των κοινών στόχων της εξωτερικής αγοράς.Για να καταφέρουν να είναι ανταγωνιστικοί θα πρέπει να βρίσκουν καινούργιους πελάτες και να διατηρούν τους υπάρχοντες. Για να επιτευχθεί όμως αυτός ο στόχος οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες και είναι μέλη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν άριστη συμπεριφορά,για την προσέγγιση αυτής της κουλτούρας,βασική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει το IM,δηλαδή μέσω της ικανοποίησης των υπαλλήλων εφαρμόζοντας το IM να δημιουργούν στους εργαζόμενους υψηλή ικανοποίηση και αυτοί με τη σειρά τους να ικανοποιούν τα εξωτερικά-κοινά-στόχους της επιχείρησης.(Kanibir & Nart,2012).

Ο McDonald (2001),αναφέρει ότι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού είναι ένα σύστημα διαμορφωμένο έτσι ώστε από την πρώτη επαφή που έρχεται η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι με τους πελάτες δηλαδή από την έναρξη της παραγγελίας μέχρι το τέλος,όπου γίνεται η παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών,στόχος είναι η συνεχής ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Για να επιτευχθεί όμως η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, οι Berry & Parasuraman (όπως αναφέρεται στους Kotler & Keller, 2006) προτείνουν ότι θα πρέπει να υπάρχει εκπαιδευμένο προσωπικό και πως ή διάκριση ενός καταρτισμένου και εκπαιδευμένου προσωπικού φαίνεται από έξι χαρακτηριστικά τα οποία είναι η ικανότητα του προσωπικού και αφορά το γνωστικό υπόβαθρο και τις ανάλογες δεξιότητες, η ευγένεια, δηλαδή ο σεβασμός προς τον πελάτη, η αξιοπιστία, που έχει να κάνει με το σεβασμό, η σταθερότητα που έχει να κάνει με το να είναι το προσωπικό συνεπέστατο στα καθήκοντα του, η ανταπόκριση που καθορίζεται από τη γρήγορη εξυπηρέτηση και τέλος η επικοινωνία που αφορά την καθαρότητα του λόγου των εργαζομένων προς τους πελάτες και την κατανόηση των τελευταίων.

Οι Johnston et al. (όπως αναφέρεται στους Lings & Greenley, 2010) προτείνουν ότι ο προσανατολισμός στο IM δημιουργεί ένα κλίμα βοήθειας, ψυχολογικής υποστήριξης και εμπιστοσύνης. Αυτό το κλίμα μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τον προσανατολισμό προς την αγορά και να έχουν συμπεριφορές και στάσεις θετικές προς του πελάτες ικανοποιώντας τους ενώ παράλληλα θα είναι προσανατολισμένοι και στους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης.

"Οι άριστες εταιρείες παροχής υπηρεσιών γνωρίζουν ότι η θετική στάση του προσωπικού τους προωθεί τη μεγαλύτερη πιστότητα των πελατών" (Kotler & Keller, 2006:477).

## **2.7.Εσωτερικό Μάρκετινγκ στα Ξενοδοχεία.**

Σύμφωνα με τον Φουντουλάκη (όπως αναφέρεται στους Moschous et al, 2010), μια ξενοδοχειακή μονάδα υπάγεται στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και απαρτίζεται από τρεις συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι είναι 1) η φύση, 2) η εργασία και 3) το κεφάλαιο, με στόχο να ενοποιηθούν και να παρέχουν στους ξένους επισκέπτες στέγασση, τροφή και άλλες υπηρεσίες με αντάλλαγμα μια χρηματική αμοιβή.

Οι Houngh et al. (όπως αναφέρεται στους Eren, Sule Eren, Ayas & Hacioglu, 2013) επισημαίνουν ότι οι κλάδοι των υπηρεσιών έχουν πολύ μεγάλη ανάπτυξη στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Οι Ostrom et al (όπως αναφέρεται στους Eren

et al,2013)εκτιμούν ότι πάνω από το 70% του Α.Ε.Π των μεγάλων οικονομικών δυνάμεων αντιπροσωπεύεται από επιχειρήσεις που υπάγονται στο κλάδο των υπηρεσιών.

Οι Moschous et al,(2010) αναφέρουν ότι το σύγχρονο ξενοδοχειακό ΜΚΚ είναι προσανατολισμένο προς τον πελάτη και αυτό έχει ως συνέπεια τη συνεχή έρευνα για την κατανόηση των αναγκών του και τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας ώστε να του προωθήσει και να του διαθέσει προϊόντα που είναι συνυφασμένα με την ικανοποίηση των αναγκών του.

Το ΙΜ επικοινωνεί και γνωρίζει τη φύση του ξενοδοχειακού προϊόντος αρχικά στους υπαλλήλους ενός ξενοδοχείου και όταν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι κατανοήσουν και πιστούν για την αξία των προϊόντων και υπηρεσιών τότε μεταβιβάζουν αυτή την αξία και στους πελάτες. (Moschous et al,2010).

Σύμφωνα με τους Abbott & Lewry (2002),όταν θα γίνει μια αναλυτική εξήγηση του ξενοδοχειακού πακέτου θα διακρίνουμε ότι περιλαμβάνει 2 μεγάλες κατηγορίες αναγκών,τις υλικές (φυσικές) και τις άυλες(ψυχολογικές).Οι υλικές ανάγκες αντιστοιχούν στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και οι άυλες αντανακλούν την ατμόσφαιρα και τον βαθμό με τον οποίο το προσωπικό ενός ξενοδοχείου είναι φιλόξενο και καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη.

Όταν οι εργαζόμενοι ενός ξενοδοχείου αντιλαμβάνονται πως τους αφορά άμεσα η προσφορά ενός ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος, οι έλεγχοι από τους διευθυντές θα μειωθούν αρκετά και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να νιώθουν ελεύθεροι και να παίρνουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών που θα μπορούσαν να πλήξουν την ικανοποίηση των πελατών. (Moschous et al,2010).

Οι Moschous et al.(2010) επισημαίνουν ότι στη ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων μεγάλο ρόλο διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι που προσφέρουν τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες και ότι όταν ο χαρακτήρας και οι προσωπικότητες που εργάζονται μέσα σε ένα ξενοδοχείο είναι ειλικρινείς και θετικές μπορούν να υπερπηδήσουν τα τυχόν προβλήματα που θα έχουν οι πελάτες από τις αδυναμίες ενός ξενοδοχείου και να δώσουν λύσεις και κατ' επέκταση ικανοποίηση, αντίθετα μπορεί σε ξενοδοχεία που έχουν άριστη οργάνωση η

κακή συμπεριφορά των ξενοδοχοϋπαλλήλων να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των πελατών και να δημιουργήσει πολλά παράπονα και συστάσεις.

Το θέμα της συμπεριφοράς των υπαλλήλων είναι ένα ζήτημα ύψιστης σημασίας και αρκετά περίπλοκο, μέσα από την λειτουργία του IM, που έχει ως στόχο να αντιλαμβάνεται και να ικανοποιεί τους εργαζόμενους ως πελάτες, να αναλύει τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών και να κάνει την απαραίτητη διάγνωση των συμπεριφορών που είναι θετικές ή αρνητικές να τις αιτιολογεί, να βρίσκει την κατάλληλη μεθοδολογία επικοινωνιών και ειδικότερα να έχει μια προσανατολισμένη εσωτερική ικανοποίηση που θα οδηγήσει τους εργαζόμενους να έχουν θετικές συμπεριφορές και να ικανοποιούν εξίσου τους πελάτες. (Moschous et al, 2010).

Οι Preston & Steel (όπως αναφέρεται στη Σουλτογιάννη, 2010) προτείνουν ότι το προσωπικό μπορεί να εξυψώσει τις παροχές υπηρεσιών ενός οργανισμού καλύπτοντας παράλληλα διάφορες ελλείψεις του οργανισμού, αλλά μπορεί επίσης ένα κακό προσωπικό χωρίς τις απαιτούμενες διαπροσωπικές δεξιότητες να κάνει κακή εντύπωση στη συνολική εμπειρία του πελάτη με αποτέλεσμα να την απομνημονεύσει και να την θυμάται πάντα.

Οι Aufreiter, Elzinga & Gordon (όπως αναφέρεται στους Kotler & Keller, 2006), επισημαίνουν ότι για ένα ξενοδοχείο σημεία επαφής με τους πελάτες είναι οι κρατήσεις, η υποδοχή, η υπηρεσία δωματιών, τα μπάρ και τα εστιατόρια, οι αθλητικές εγκαταστάσεις και άλλα τμήματα του ξενοδοχείου που αντιπροσωπεύονται από τους εργαζόμενους. Το ξενοδοχείο Four Seasons για παράδειγμα εστιάζει στην ανάπτυξη των προσωπικών επαφών και γι αυτό το λόγο οι υπάλληλοι επικοινωνούν με τους πελάτες προσφωνώντας τους με το ονομά τους και οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι έχουν ως κύριο μέλημα αφού έχουν πάρει την εξουσιοδότηση από το ξενοδοχείο να κατανοούν και να καλύπτουν τις ανάγκες των επαγγελματιών-ταξιδιωτών. Όλα αυτά έχουν σαν φιλοσοφία την διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. (CRM) με σκοπό την συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών των πελατών σε όλα τα "σημεία επαφής", ώστε να δημιουργηθεί η πελατειακή πίστη. (Kotler & Keller, 2006).

## **2.8. Εσωτερικό Μάρκετινγκ Από Υπαλλήλους Υποδοχής Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.**

Οι Middleton & Hawkins (2004) αναφέρουν ότι όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πέντε βασικές τεχνικές μάρκετινγκ για να διαχειριστούν τη ζήτηση. Οι 4 πρώτες τεχνικές αφορούν τα "4 P" ή το MIX MRK που αφορά το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή (product, price, promotion, place). Το πέμπτο συστατικό στοιχείο είναι οι άνθρωποι (People) και ειδικότερα οι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και έχουν ενεργό ρόλο όσο αφορά στην επίδραση της στάσης των πελατών. (Middleton & Hawkins, 2004).

Η παροχή τουριστικών υπηρεσιών γίνεται μέσω ανθρώπων, που μπορεί να είναι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων ή ελεύθεροι επαγγελματίες, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε από τηλεφώνου είτε μέσω επιστολών. Η αναλογία προσωπικού-επισκεπτών μπορεί να είναι μεγάλη (π.χ στα ξενοδοχεία πολυτελείας ή στα κρουαζιερόπλοια) ή μικρή (π.χ στα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα). Σε κάθε περίπτωση ο τόνος της φωνής, η επιλογή των λέξεων, η γλώσσα του σώματος, η εμφάνιση και ο τρόπος συμπεριφοράς του προσωπικού αποτελούν τμήμα του τουριστικού προϊόντος. (Middleton & Hawkins, 2004:226-227).

"Φιλοξενία σημαίνει να προβλέπουμε και να ικανοποιούμε τις ανάγκες του πελάτη." (Abbott & Lewry, 2002:155).

Κατά τον Θεοχάρη, (2012), φιλοξενία είναι η πρόβλεψη και ικανοποίηση υλικών και άυλων αναγκών.

Όπως αναφέρει ο Θεοχάρης, (2012) το τμήμα υποδοχής έχει σαν βασικό στόχο να προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση, ώστε να ικανοποιούνται οι επιθυμίες των επισκεπτών.

Οι Abbott & Lewry, (2002) επισημαίνουν ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης από το τμήμα υποδοχής και το πώς γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη έχει μεγάλη σημασία. Οι υπάλληλοι υποδοχής θα πρέπει να είναι αξιόπιστοι και αυτό

σημαίνει αποφυγή σφαλμάτων, να παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες και να είναι διαθέσιμοι σύμφωνα πάντα την ώρα που τους χρειάζεται ο πελάτης. να είναι ευγενικοί ακόμα και όταν ο πελάτης είναι περίπλοκος και αγενής, να νοιάζονται για τους πελάτες τους και αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης θα είναι το επίκεντρό τους, Επίσης θα πρέπει να είναι εχέμυθοι και να προστατεύουν τους πελάτες και τέλος να έχουν μια πελατοκεντρική στόχευση, ώστε σαν αποτέλεσμα να ικανοποιούν τις ανάγκες των επισκεπτών του ξενοδοχείου που εργάζονται.

Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών είναι ο κεντρικός στρατηγικός στόχος ενός ξενοδοχείου, διότι είναι ο παράγοντας που δείχνει την εσωτερική κουλτούρα των μελών μιας επιχείρησης και κατ'επέκταση την εξωτερική εικόνα. που αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες.(Θεοχάρης,2012).

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση ελέγχεται σε κάθε περίπτωση παροχής τους. Αν ο υπάλληλος λιανικών πωλήσεων νιώθει ανία, αν δεν μπορεί να απαντήσει σε απλές ερωτήσεις ή αν μιλάει με συναδέλφους τους την ώρα που οι πελάτες περιμένουν,οι τελευταίοι θα το σκεφτούν 2 φορές αν θα ασχοληθούν ξανά με τη συγκεκριμένη επιχείρηση.(Kotler & Keller, 2006:468).

Η συμπεριφορά των υπαλλήλων είτε σε ατομικό επίπεδο είτε όταν επικοινωνούν μεταξύ τους, παρουσία των πελατών καθορίζει τη συνολική εμπειρία που δέχονται οι επισκέπτες γιατί μεταφέρονται μηνύματα με αποδέκτες τους τελευταίους.( Middleton & Hawkins, 2004).

Ένα άλλο σημαντικό προσόν που θα πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος υποδοχής είναι οι κοινωνικές του δεξιότητες. (Abbott&Lewry,2002).

Ο Argyle (1981), αναφέρει ότι πολλά επαγγέλματα έχουν ως βασικό επίκεντρο τους ανθρώπους και πως όλα τα επαγγέλματα περιέχουν την επικοινωνία και την συνεργασία, την διατήρηση σχέσεων και άλλες κοινωνικές ικανότητες οι οποίες είναι προαπαιτούμενες για να μπορέσει κάποιος να ανταποκριθεί και να συμμετάσχει στις επαγγελματικές και διαπροσωπικές του σχέσεις.

Σύμφωνα με τους Abbott&Lewry,(2002) το προσωπικό της υποδοχής επικοινωνεί άμεσα με τους πελάτες τηλεφωνικά η πρόσωπο με πρόσωπο και

αυτό δηλώνει τη μεγάλη σημασία που έχουν οι κοινωνικές δεξιότητες και το πόσο δύσκολο είναι να διδαχθούν.

Το τμήμα υποδοχής είναι ή πρώτη και η τελευταία εικόνα για ένα ξενοδοχείο και παίζει ενεργό ρόλο για τις θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις που θα σχηματίσουν οι επισκέπτες κατά την αναχώρησή τους για την πατρίδα τους (Θεοχάρης,2012).

Η παρούσα πτυχιακή εργασία θα προσπαθήσει να μετρήσει μέσω της πρωτογενούς έρευνας την ικανοποίηση των ξενοδοχοϋπαλλήλων του Νομού Λασιθίου καθώς και τις αντιλήψεις των managers, ώστε να αναδειχθεί το κατά πόσο εφαρμόζεται το IM στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Λασιθίου. Η μέτρηση της ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολη διότι τα κριτήρια αξιολόγησης θα είναι πάντα υποκειμενικά και αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι οι προτιμήσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης διαφέρουν από το ένα άτομο στο άλλο και είναι σχεδόν ακατόρθωτο για τους managers ενός οργανισμού να δημιουργήσουν μια ομοιόμορφη ικανοποίηση. (Dogan,Nebioglu,Aydin & Dogan,2013).

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

#### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

##### **3.1.Εισαγωγή.**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσπάθησε να αναδείξει το IM ενοσιολογικά, τη σημασία του, την εφαρμογή του και τον προσανατολισμό που έχει, μέσω της δευτερογενούς έρευνας.

Η δευτερογενή έρευνα σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε με τρόπο θεματικό ώστε να αποσαφηνιστούν έννοιες-κλειδιά και να κατανοηθούν οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την σωστή εφαρμογή του IM.

##### **3.2.Ερευνητικοί Στόχοι.**

Οι κεντρικοί ερευνητικοί στόχοι που έθεσε η παρούσα πτυχιακή εργασία παρατίθενται παρακάτω:



1. Η ενημέρωση των εμπλεκόμενων managers και υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων ώστε με υπόβαθρο την σχετική βιβλιογραφία να αναδειχθεί η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ.

2. Εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Λασιθίου εσωτερικό μάρκετινγκ;

3. Διατύπωση προβλημάτων τόσο από τους managers όσο και από τους ξενοδοχοϋπάλληλους του Νομού Λασιθίου.

4. Διατύπωση λύσεων και βελτιώσεων σύμφωνα με τα μεθοδολογικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν στην πρωτογενή έρευνα. (Ερωτηματολόγια).

5. Σύγκριση δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας για την εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων.

Ο πρώτος στόχος μπορεί να κατανοηθεί σε μεγάλο βαθμό από τη δευτερογενή έρευνα ώστε τόσο οι managers όσο και οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων να είναι σε θέση να κατανοήσουν βασικές έννοιες-κλειδιά, όπως τι σημαίνει IM, πως εφαρμόζεται, που αποσκοπεί και τέλος ποια είναι τα οφέλη από την εφαρμογή του σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Για τους στόχους 2,3,4 και 5 κρίθηκε απαραίτητο να πραγματοποιηθεί πρωτογενή έρευνα ώστε να απαντηθούν και οι υπόλοιποι ερευνητικοί στόχοι πληρέστερα, ευρύτερα και με όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και εγκυρότητα.

### **3.3. Ερευνητική Προσέγγιση.**

Επιλέχθηκε ποσοτική έρευνα και συγκριμένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε, διότι είναι ένα περιγραφικό μεθοδολογικό εργαλείο που βοηθάει στην καταγραφή, εξέταση, κρίση και έλεγχο των δεδομένων (Παπαγιανούλη και Μαλλιώρα, 1992). Η χρήση των ερωτηματολογίων βοηθάει στην εξαγωγή υποκειμενικών πληροφοριών, απόψεων, ενδιαφερόντων και στάσεων. (Παπαγιανούλη και Μαλλιώρα, 1992).

Στη παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκαν 4 προσωπικές συνεντεύξεις από ξενοδοχοϋπάλληλους του Νομού Λασιθίου, ώστε να συλλεχθούν ποιοτικά στοιχεία, αλλά σίγουρα δεν μπορούν να αναδείξουν σε εύρος, αντικειμενικότητα και εγκυρότητα τους ερευνητικούς στόχους της

πτυχιακής εργασίας για το λόγο ότι είναι λίγες σε αριθμό ,ως εκ τούτου κρίθηκε απαραίτητη η κατασκευή ερωτηματολογίων, ώστε να συλλεχθούν όσο το δυνατότερο περισσότερα δεδομένα και να εξαχθούν συμπεράσματα με μεγαλύτερο βαθμό εύρους, αντικειμενικότητας και εγκυρότητας.

### **3.4. Ερωτηματολογία.**

Κατασκευάστηκαν 2 ερωτηματολόγια ένα για τους διευθυντές-ιδιοκτήτες και ένα για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους με ερωτήσεις δημογραφικές στο πρώτο μέρος, στο 2 μέρος με ερωτήσεις ειδικές που περιλαμβάνει το εσωτερικό μάρκετινγκ και στο τρίτο μέρος ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών. Τα ερωτηματολόγια στο 2 και 3 μέρος δομήθηκαν με απαντήσεις του τύπου Διαφωνώ Απόλυτα 1, Διαφωνώ 2, Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ 3, Συμφωνώ 4, Συμφωνώ Απόλυτα 5, ώστε να μην κουραστούν οι ερωτώμενοι και να είναι σχετικά γρήγορα στην συμπλήρωση.

Επιλέχθηκαν 2 ερωτηματολόγια ώστε μέσω των απαντήσεων τόσο των ξενοδοχοϋπαλλήλων όσο και των διευθυντών-ιδιοκτητών να πραγματοποιηθεί σύγκριση και περιγραφή δεδομένων για να εξαχθούν πολυποίκιλα και με σαφήνεια συμπεράσματα.

Με την ολοκλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκαν 2 συναντήσεις, μια με μια ομάδα ξενοδοχοϋπαλλήλων αποτελούμενη από 5 άτομα και μια με ένα διευθυντή ξενοδοχείου ώστε να πραγματοποιηθεί η πιλοτική έρευνα με σκοπό να αποσαφηνιστεί σε ποιο βαθμό οι ερωτήσεις είναι κατανοητές, να δοθούν συμβουλές και να γίνουν οι απαραίτητες παρατηρήσεις για τη σωστή διατύπωση των ερωτήσεων.

### **3.5.Καθορισμός Πληθυσμού, Δείγματος, Γεωγραφικός Προσδιορισμός και Κριτήρια Επιλογής.**

Αρχικά ορίστηκε ο πληθυσμός όπου συμπεριλαμβάνει όλους τους δυνητικούς ξενοδοχοϋπαλλήλους και διευθυντές/ιδιοκτήτες. Η μονάδα δειγματοληψίας περιλαμβάνει τους ξενοδοχοϋπαλλήλους και διευθυντές/ιδιοκτήτες και η έκταση αφορά το Νομό Λασιθίου. Τα κριτήρια επιλογής του δείγματος έχουν να κάνουν

με την εμπλοκή του δείγματος τους στις παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες. Η πρωτογενή έρευνα πραγματοποιήθηκε από της 15/7/2014 έως 31/7/2014 και επιλέχθηκαν ξενοδοχεία μικρομεσαία 2-3 αστέρων και μεγάλα 4 και 5 αστέρων.

### **3.6. Τρόπος Συλλογής Δεδομένων.**

Τυπώθηκαν 100 ερωτηματολόγια για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους του Νομού Λασιθίου από τα οποία απαντήθηκαν τα 88. Όσον αφορά τα ερωτηματολόγια των διευθυντών-ιδιοκτητών τυπώθηκαν 30 και απαντήθηκαν τα 11. Ο βαθμός ανταπόκρισης για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους όσον αφορά στα ερωτηματολόγια ήταν ικανοποιητικός σε αντίθεση με τους διευθυντές-ιδιοκτήτες που είχαν μικρή ανταπόκριση. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στα επιλεγμένα ξενοδοχεία προσωπικά ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ανταπόκριση από πλευράς τόσο των ξενοδοχοϋπαλλήλων όσο και των διευθυντών-ιδιοκτητών.

### **3.7. Περιορισμοί της Έρευνας.**

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν ότι οι διευθυντές-ιδιοκτήτες είχαν μεγάλη ένταση και άγχος λόγω της φύσης της εργασίας και των υποχρεώσεων τους και ήταν πολύ δύσκολο να βρουν χρόνο για να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια.

Επίσης το χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκε η έρευνα από της 15/7/2014 έως 31/7/2014, είναι πάρα πολύ δύσκολο για τους εμπλεκόμενους με τις τουριστικές επιχειρήσεις, διότι τόσο οι ξενοδοχοϋπάλληλοι όσο και οι διευθυντές-ιδιοκτήτες έχουν μεγάλη ένταση εργασίας λόγω της αυξημένης ζήτησης που υπάρχει στα ξενοδοχεία την περίοδο του καλοκαιριού και των μαζικών αφίξεων-αναχωρήσεων. Ο περιορισμός αυτός κατάφερε να ξεπεραστεί όσον αφορά τους ξενοδοχοϋπαλλήλους με το να αφήνονται τα ερωτηματολόγια στις υποδοχές των ξενοδοχείων και στους προϊστάμενους των τμημάτων και να συλλέγονται την επόμενη μέρα από τον ερευνητή, αποφεύγοντας έτσι την γρήγορη και αγχώδη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που θα οδηγούσε σε αγχώδεις και χωρίς σκέψη απαντήσεις.

Για τους διευθυντές-ιδιοκτήτες το χρονικό σημείο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν ανασταλτικός παράγοντας και ως εκ τούτου ο ερευνητής δεν κατάφερε να συλλέξει ένα ικανοποιητικό άθροισμα ερωτηματολογίων.

Οι παραπάνω περιορισμοί-δυσκολίες ήταν οι σημαντικότεροι της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

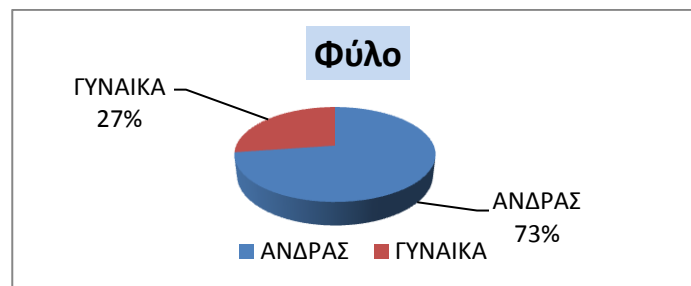
### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1.Αποτελέσματα Διευθυντών-Ιδιοκτητών.

##### Ερώτηση. Α1) Επιλέξτε το φύλο σας.

Στην πρώτη ερώτηση οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν για το φύλο τους και βλέπουμε ότι το 27% είναι γυναίκες και το 73% των διευθυντών-ιδιοκτητών των ξενοδοχείων είναι άνδρες,καταλαμβάνοντας την πλειοψηφία στην έρευνα.

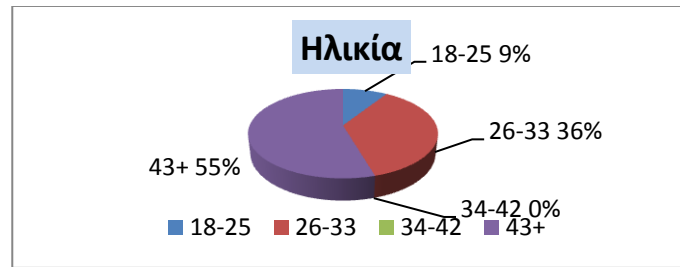
Σχεδιάγραμμα.4.1.



##### Ερώτηση.Α2) Επιλέξτε την ηλικία σας.

Στην δεύτερη ερώτηση οι ερωτώμενοι διευθυντές-ιδιοκτήτες καλούνται να απαντήσουν για την ηλικία τους και παρατηρώντας το σχεδιάγραμμα την πρώτη θέση καταλαμβάνει η ηλικιακή ομάδα 43+ με 55%,ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 26-33 με ποσοστό της τάξεως του 36% και τέλος η μικρότερη ηλικιακή ομάδα 18-25 κατατάσσεται στην τρίτη θέση με ποσοστό 9%.Από 34-42 είναι 0%.

Σχεδιάγραμμα.4.2.



**Ερώτηση.Α3) Επιλέξτε την Οικογενειακή σας κατάσταση.**

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση οι παντρεμένοι-ες καταλαμβάνουν τη πρώτη θέση με ποσοστό 82% έναντι 18% των ελεύθερων.

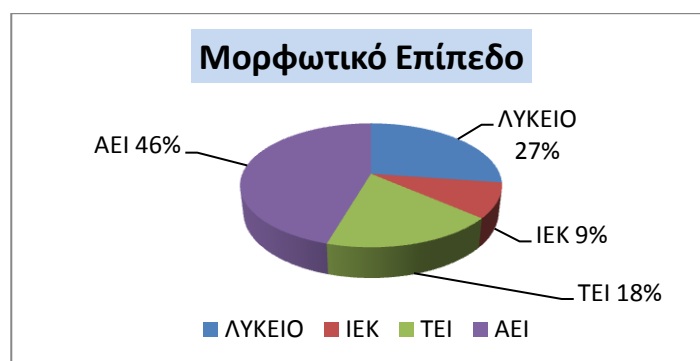
Σχεδιάγραμμα. 4.3.



**Ερώτηση.Α4)Επιλέξτε την εκπαίδευση σας.**

Το 46% των διευθυντών-ιδιοκτητών είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι,ακολουθούν με 27% οι κάτοχοι με πτυχίο Λυκείου,στη Τρίτη θέση με ποσοστό 18% είναι οι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι και τέλος με 9% είναι αυτοί που έχουν πτυχίο Ι.Ε.Κ.

Σχεδιάγραμμα.4.4.



**Ερώτηση.A5) Έχετε κάποιο τίτλο σπουδών που σχετίζεται με το τουριστικό μάνατζμεντ;**

Με μεγάλη διαφορά από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 82% των διευθυντών-ιδιοκτητών δεν κατέχουν πιστοποιητικό τουριστικού management έναντι του μόλις 18% που κατέχει πιστοποίηση τουριστικού management.

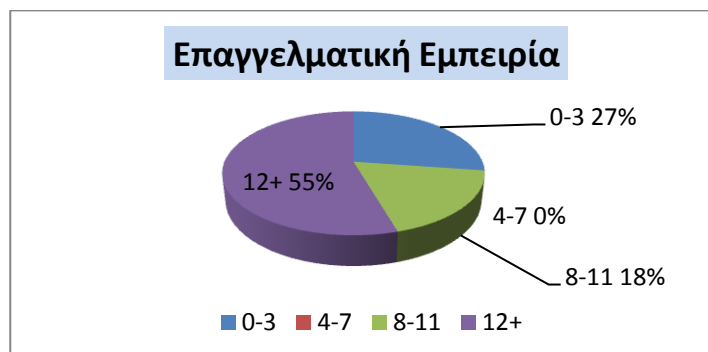
Σχεδιάγραμμα.4.5



**Ερώτηση.A6) Πόσα χρόνια είστε ιδιοκτήτης/διευθυντής του ξενοδοχείου;**

Από τη συγκεκριμένη ερώτηση προκύπτει ότι με ποσοστό 55% οι ερωτώμενοι διευθυντές-ιδιοκτήτες έχουν από 12 χρόνια και περισσότερα τη διαχείριση του ξενοδοχείου,ακολουθούν οι διευθυντές-ιδιοκτήτες από 0-3 χρόνια με ποσοστό 27% και στη τρίτη θέση κατατάσσονται οι διευθυντές-ιδιοκτήτες που έχουν στα χέρια τους τη διαχείριση του ξενοδοχείου από 8-11 έτη,με ποσοστό18%.Τέλος από 4-7 έτη το ποσοστό όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα 4.6. είναι μηδενικό.

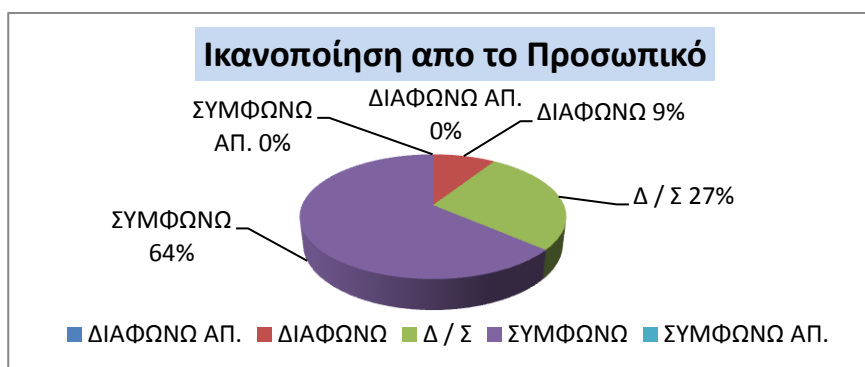
Σχεδιάγραμμα.4.6.



**Ερώτηση.B1) Είμαι ικανοποιημένος από το σύνολο των εργαζομένων μου.**

Το 64% των διευθυντών-Ιδιοκτητών συμφωνεί πως είναι ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου,ακολουθούν με ποσοστό 27%,οι διευθυντές-ιδιοκτήτες που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν,το 9% διαφωνεί και ως εκ τούτου δεν είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εργαζόμενοι και τέλος οι απαντήσεις που έχουν να κάνουν με το αν συμφωνούν απόλυτα ή διαφωνούν απόλυτα δεν επιλέχθηκαν.

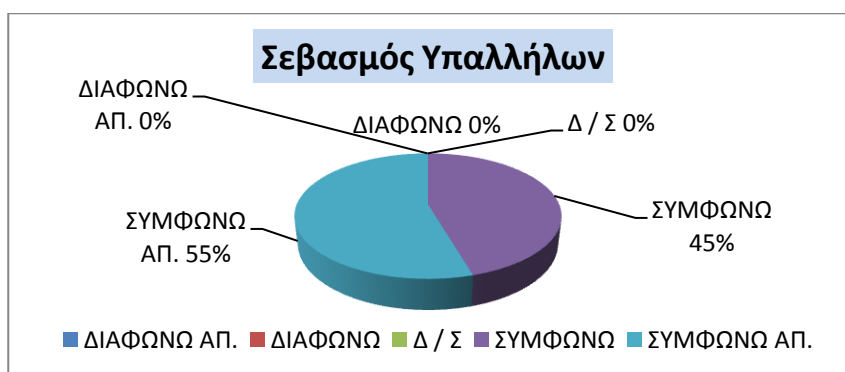
Σχεδιάγραμμα.4.7.



**Ερώτηση. Β2) Εκτιμώ και σέβομαι τους εργαζόμενους της επιχείρησής μου.**

Το 55% των ερωτώμενων συμφωνεί απόλυτα ως προς την εκτίμηση και το σεβασμό που τρέφει για τους εργαζόμενους, το 45% απλά συμφωνεί και οι άλλες απαντήσεις δεν επιλέχθηκαν,με αποτέλεσμα να είναι μηδενικές, όπως φαίνεται και από το σχεδιάγραμμα 4. 8.

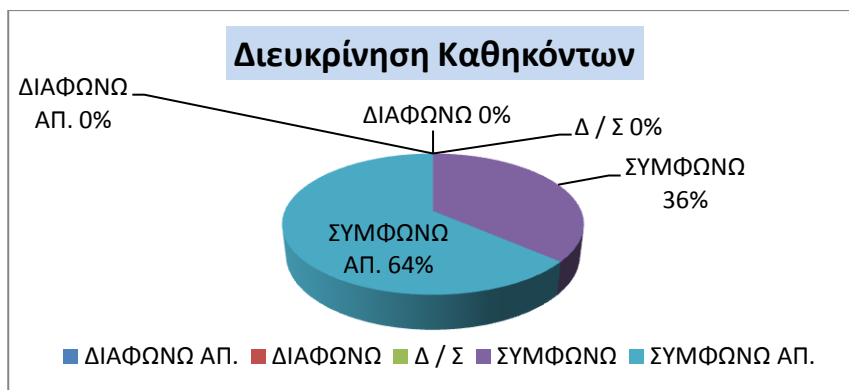
Σχεδιάγραμμα.4.8.



**Ερώτηση Β3) Έχω περιγράψει και διευκρινίσει με σαφήνεια τα καθήκοντα της κάθε εργασίας στο προσωπικό.**

Το 64% των διευθυντών-ιδιοκτητών συμφωνεί απόλυτα και το 36% συμφωνεί.Οι άλλες απαντήσεις έχουν ποσοστά 0%.

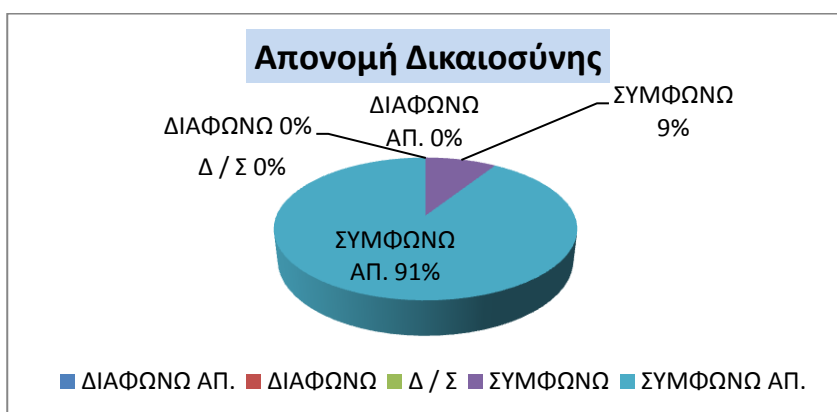
Σχεδιάγραμμα.4.9.



**Ερώτηση Β4) Είμαι δίκαιος με όλα τα μέλη του προσωπικού και δεν κάνω διακρίσεις.**

Σε ποσοστό 91%,οι ερωτώμενοι συμφωνούν απόλυτα πως είναι δίκαιοι με όλα τα μέλη της ξενοδοχειακής επιχείρησης,το 9% των ερωτώμενων συμφωνεί και οι άλλες επιλογές των απαντήσεων είναι 0%.

Σχεδιάγραμμα.4.10.

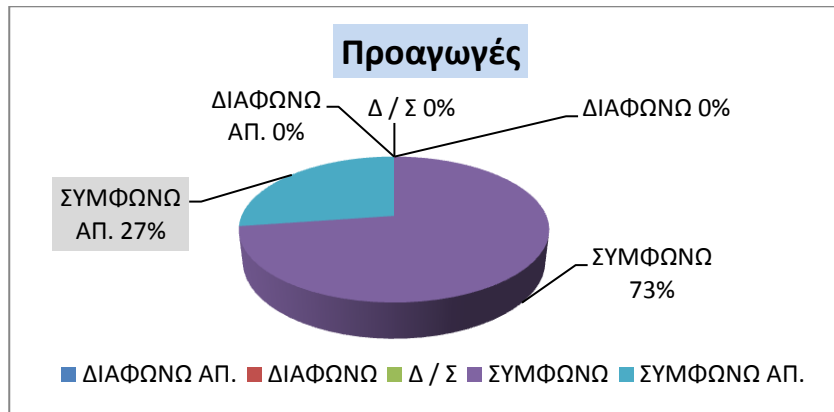


**Ερώτηση Β5)Προσφέρω προαγωγές στους υπάλληλους που είναι παραγωγικοί και ικανοί να ανταπεξέλθουν σε ανώτερα τμήματα της διοίκησης του ξενοδοχείου.**



Το 73% των ερωτώμενων συμφωνεί πως δίνει προαγωγές ενώ το 27% συμφωνεί απόλυτα. Όλες οι άλλες επιλογές απαντήσεων συγκεντρώνουν ποσοστό 0%.

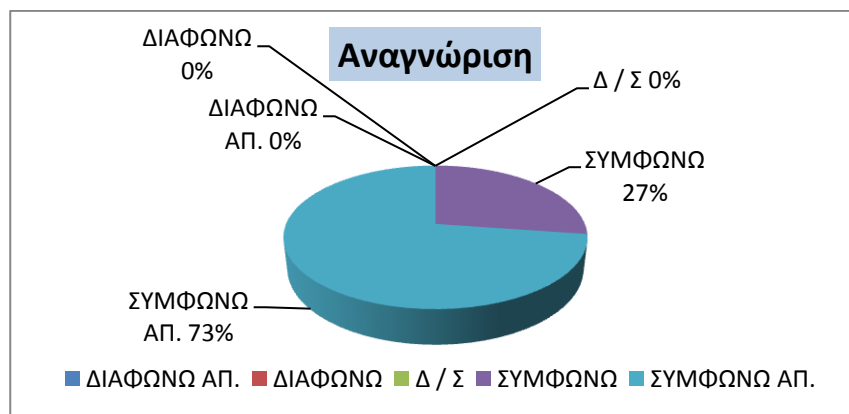
Σχεδιάγραμμα.4.11.



**Ερώτηση Β6)Αναγνωρίζω και επιβραβεύω τον εργαζόμενο που με την στάση του δείχνει αφοσίωση στην εργασία του.**

Το 73% συμφωνεί απόλυτα από το σύνολο των ερωτωμένων πως αναγνωρίζει τους αφοσιωμένους εργαζόμενους, η απάντηση συμφωνώ έρχεται δεύτερη με ποσοστό 27% και όλες οι άλλες επιλογές απαντήσεων έχουν ποσοστό 0%.

Σχεδιάγραμμα.4.12

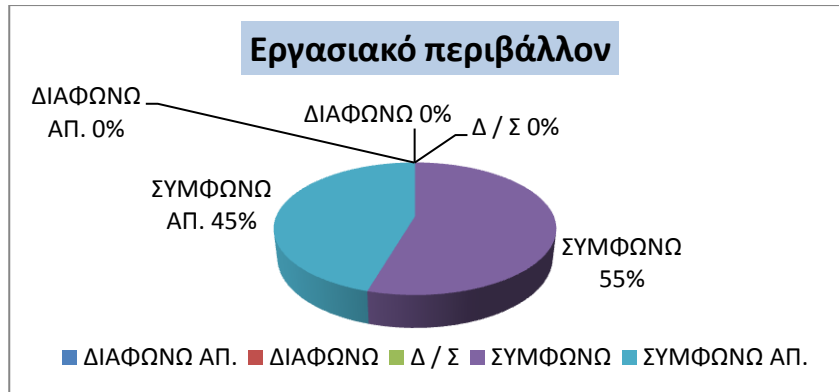


**Ερώτηση.Β7)Είναι στις προτεραιότητες μου να δημιουργώ ένα εργασιακό θετικό περιβάλλον για όλο το προσωπικό μου.**

Οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 55% συμφωνούν και το 45% συμφωνεί απόλυτα πως έχουν ως προτεραιότητα τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος για το

προσωπικό τους. Όλες οι άλλες επιλογές απαντήσεων συγκεντρώνουν ποσοστό 0%.

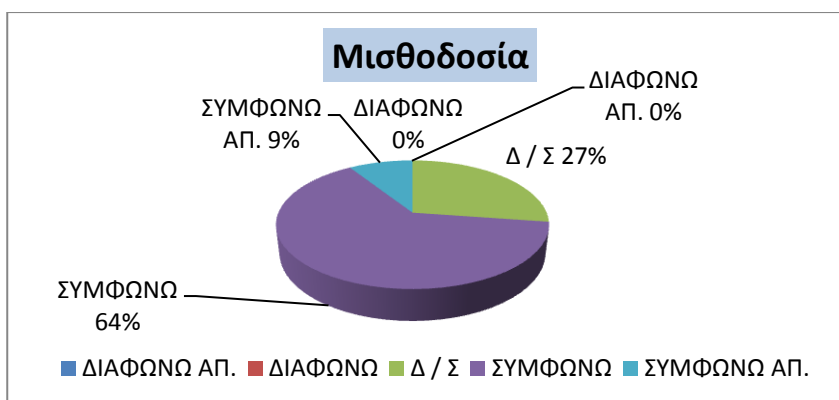
Σχεδιάγραμμα. 4.13.



**Ερώτηση.Β8)Πιστεύω πως η μισθολογική πολιτική του ξενοδοχείου ικανοποιεί στο σύνολο του το προσωπικό μου.**

Όσον αφορά τις απαντήσεις για τη μισθοδοσία οι ερωτώμενοι διευθυντές-ιδιοκτήτες σε ποσοστό 64% συμφωνούν πως η μισθολογική πολιτική ικανοποιεί το προσωπικό τους,ακολουθεί με ποσοστό 27% η απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και τέλος με 9% η απάντηση συμφωνώ απόλυτα.Οι άλλες επιλογές απαντήσεων συγκεντρώνουν ποσοστό 0%.

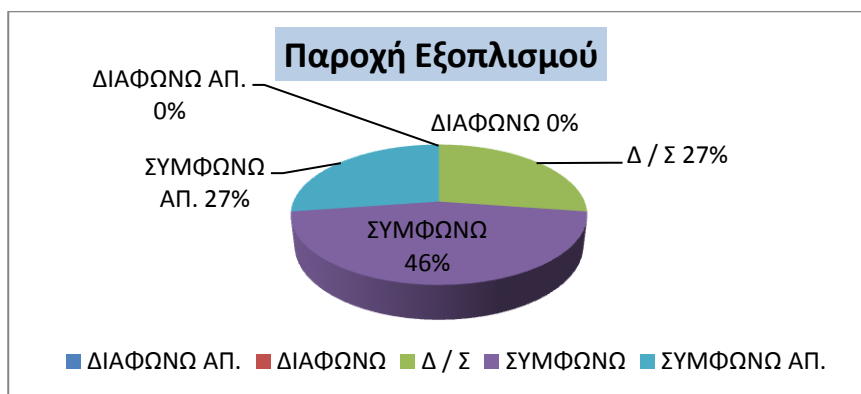
Σχεδιάγραμμα.4.14



**Ερώτηση.Β9)Παρέχω τον κατάλληλο εξοπλισμό σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.**

Πρώτη έρχεται η απάντηση συμφωνών με 46%,ακολουθούν οι απαντήσεις συμφωνώ απόλυτα και ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ με ποσοστό 27% η κάθε μια αντίστοιχα.Οι άλλες επιλογές απαντήσεων είναι μηδενικές.

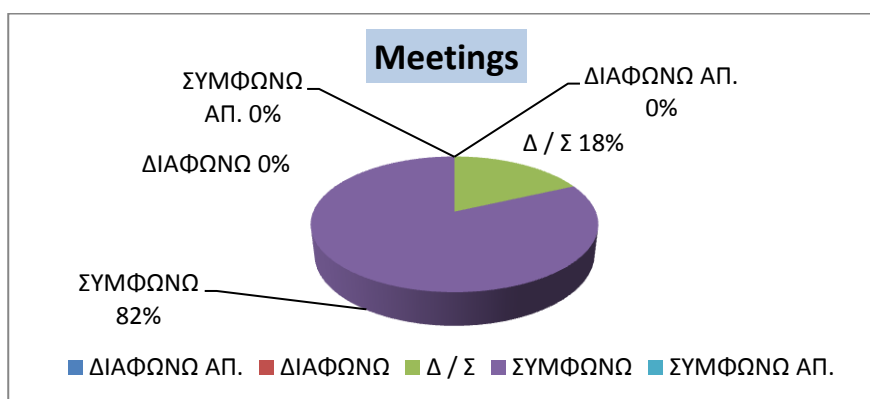
Σχεδιάγραμμα. 4.15



**Ερώτηση.Β10)Διοργανώνω ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις με το προσωπικό ώστε να τους ενημερώνω για τους καινούργιους στόχους και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή από μέρους τους.**

Πρώτη επιλογή απάντησης των ερωτώμενων είναι το συμφωνώ με ποσοστό 82%.Δεύτερη επιλογή είναι το ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ με ποσοστό 18%.Οι άλλες τρεις απαντήσεις όπως φαίνεται από το σχεδιάγραμμα 4.16. είναι μηδενικές.

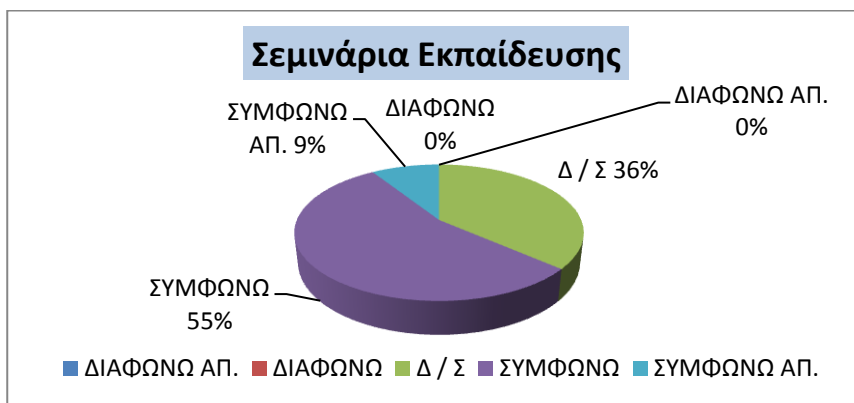
Σχεδιάγραμμα.4.16.



**Ερώτηση.Β11)Φροντίζω για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού διοργανώνοντας σεμινάρια εκπαίδευσης.**

Πρώτη έρχεται η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 55%,ακολουθεί με ποσοστό 36% η απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και η επιλογή συμφωνώ απόλυτα συγκεντρώνει ποσοστό 9%.Οι άλλες επιλογές απαντήσεων είναι μηδενικές.

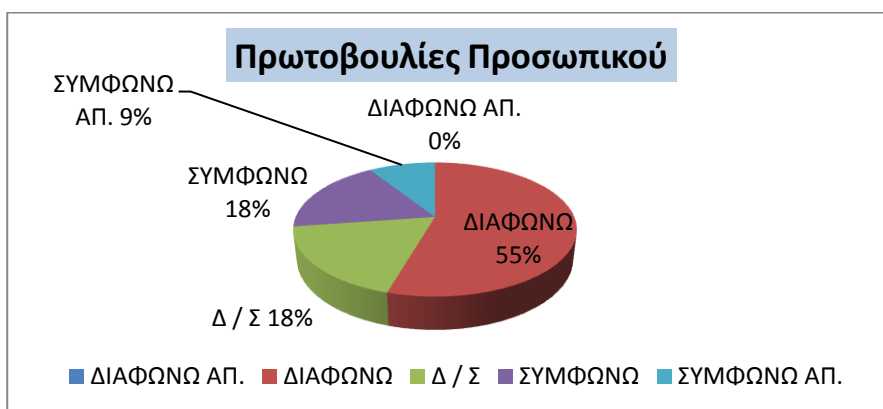
Σχεδιάγραμμα.4.17.



**Ερώτηση Β12) Όταν οι εργαζόμενοι παίρνουν πρωτοβουλίες σε σχέση με το αντικείμενο τους χωρίς να χρειάζεται να πάρουν την έγκριση μου πρέπει να τους κάνω συστάσεις γι' αυτή τους την ενέργεια.**

Πρώτη επιλογή των ερωτώμενων είναι το διαφωνώ με ποσοστό 55%,ακολουθούν οι απαντήσεις συμφωνώ και ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ με ποσοστό 18%.Η επιλογή συμφωνώ απόλυτα συγκεντρώνει 9% και τέλος το διαφωνώ απόλυτα έχει μηδενική τιμή.

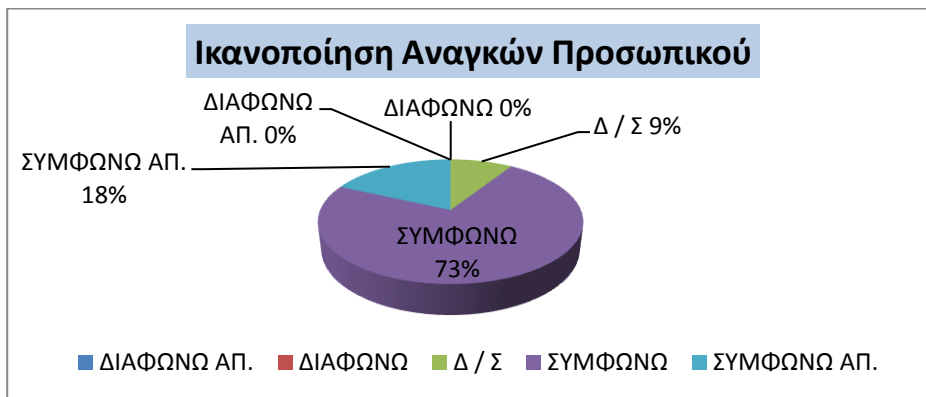
Σχεδιάγραμμα.4.18.



**Ερώτηση.Β13)Κατανώ και προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες και επιθυμίες του κάθε εργαζόμενου.**

Στη κορυφή των επιλογών των ερωτώμενων είναι το συμφωνώ με 73%,ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ απόλυτα με ποσοστό 18%,κατατάσσεται τρίτη η επιλογή ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ με 9% και οι επιλογές διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ έχουν μηδενικές τιμές.

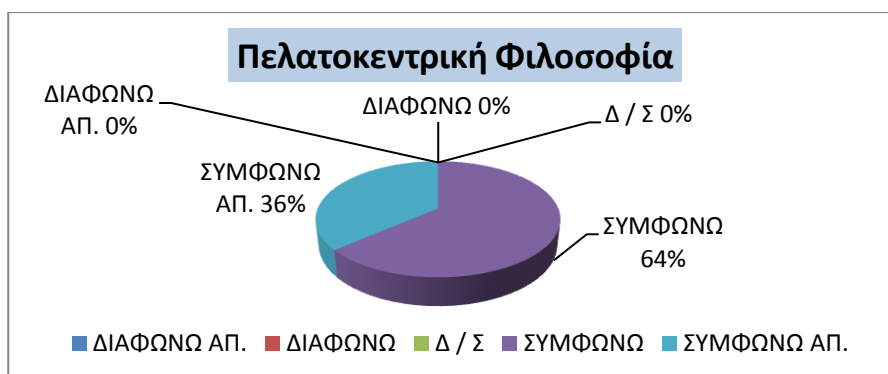
Σχεδιάγραμμα.4.19.



**Ερώτηση.Γ1) Η φιλοσοφία που μεταδίδω στο προσωπικό είναι προσανατολισμένη στο πελάτη και στις ανάγκες του.**

Πρώτη επιλογή των Ιδιοκτητών-Διευθυντών είναι το συμφωνώ με ποσοστό 64%,ακολουθεί με 36% η απάντηση συμφωνώ απόλυτα και όλες οι άλλες επιλογές απαντήσεων είναι μηδενικές.

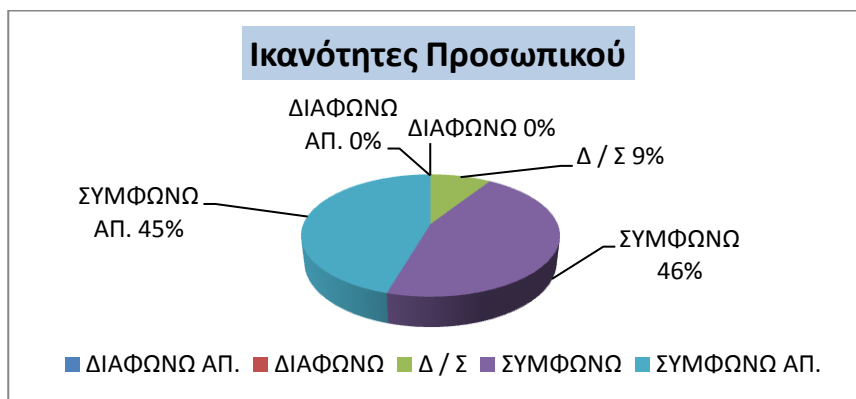
Σχεδιάγραμμα.4.20



**Ερώτηση.Γ2) Η επιλογή στελέχωσης του προσωπικού διέπεται από τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες του ξενοδοχείου.**

Με ποσοστό 46% η απάντηση συμφωνώ είναι πρώτη,δεύτερη η απάντηση συμφωνώ απόλυτα με ποσοστό 45%,ακολουθεί η επιλογή ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ με ποσοστό 9% και τέλος όλες οι άλλες επιλογές έχουν μηδενικές τιμές.

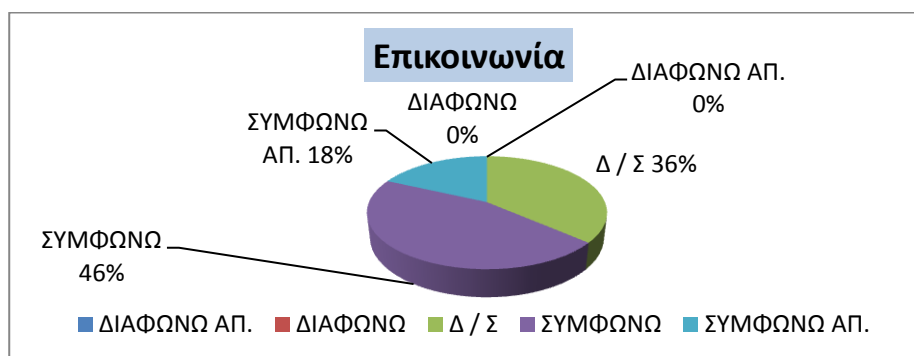
Σχεδιάγραμμα.4.21.



**Ερώτηση.Γ3)Έχω διαπιστώσει πως το προσωπικό στο σύνολο του ανταποκρίνεται άψογα όσον αφορά την επικοινωνία στη γλώσσα των αλλοδαπών επισκεπτών.**

Το 46% δηλώνει συμφωνώ και είναι η πρώτη απάντηση από το σύνολο των ερωτώμενων,η απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ επιλέγεται από το 36% και ακολούθως η απάντηση συμφωνώ απόλυτα κατατάσσεται τρίτη με 18%.Οι εναπομείναντες επιλογές έχουν μηδενικές τιμές.

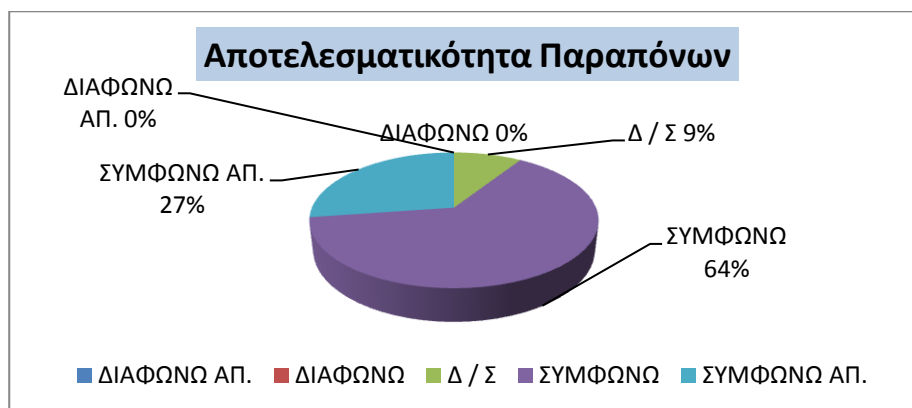
Σχεδιάγραμμα.4. 22.



**Ερώτηση.Γ4)Το προσωπικό ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στα τυχόν παράπονα που μπορεί να προκύψουν από τους επισκέπτες του ξενοδοχείου.**

Η απάντηση συμφωνώ είναι πρώτη με 64%,ακολουθεί η επιλογή συμφωνώ απόλυτα με 27%,με 9% η απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και οι υπόλοιπες απαντήσεις είναι μη επιλεγμένες με ποσοστό 0%.

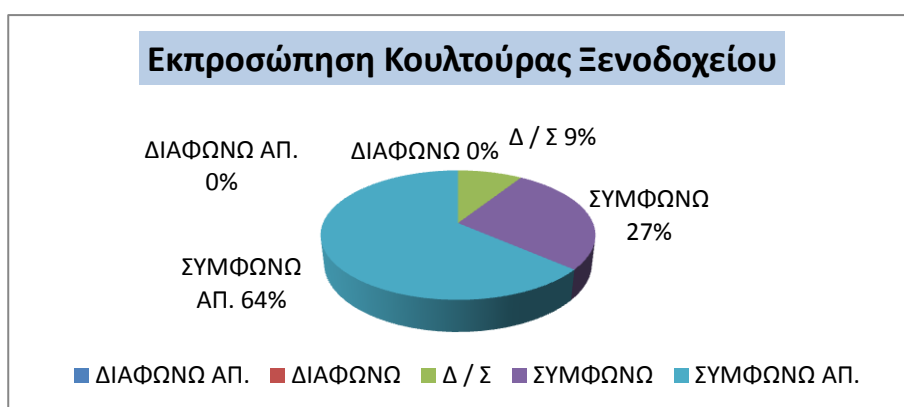
Σχεδιάγραμμα. 4.23.



**Ερώτηση.Γ5)Οι υπάλληλοι όταν έρχονται σε επαφή με τους επισκέπτες εκπροσωπούν την κουλτούρα και φιλοσοφία του ξενοδοχείου.**

Με ποσοστό 64% η απάντηση συμφωνώ απόλυτα είναι πρώτη από το σύνολο των ερωτώμενων,ακολουθεί με 27% η επιλογή συμφωνώ και με 9% η απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ.Οι υπόλοιπες επιλογές έχουν μηδενικές τιμές.

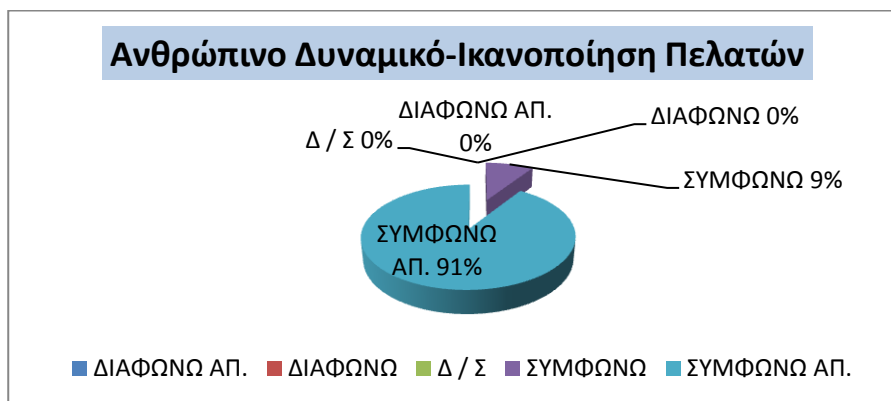
Σχεδιάγραμμα. 4.24.



**Ερώτηση.Γ6) Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παίζει το σημαντικότερο ρόλο για την ικανοποίηση των πελατών.**

Με αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 91% η απάντηση συμφωνώ απόλυτα είναι η πρώτη επιλογή των ερωτώμενων, ακολουθεί με 9% η επιλογή συμφωνώ και οι υπόλοιπες απαντήσεις είναι μη επιλεγμένες και ως εκ τούτου έχουν ποσοστά 0%.

Σχεδιάγραμμα.4.25.

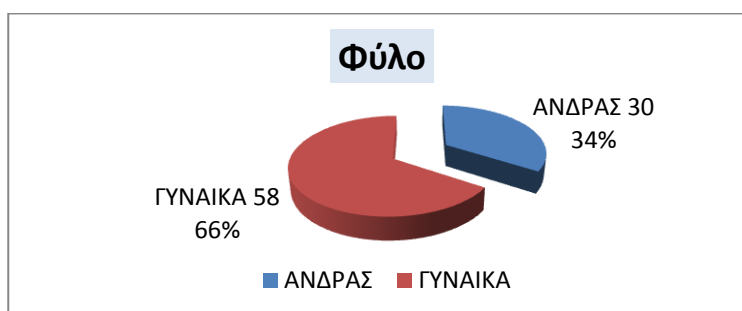


#### 4.2.Αποτελέσματα Ξενοδοχοϋπαλλήλων.

##### Ερώτηση.Α1)Επιλέξτε το φύλο σας.

Η πλειοψηφία των ξενοδοχοϋπαλλήλων που πήραν μέρος στην έρευνα είναι γένους θηλυκού με ποσοστό 66% έναντι 34% των αντρών.

Σχεδιάγραμμα.4.2.1



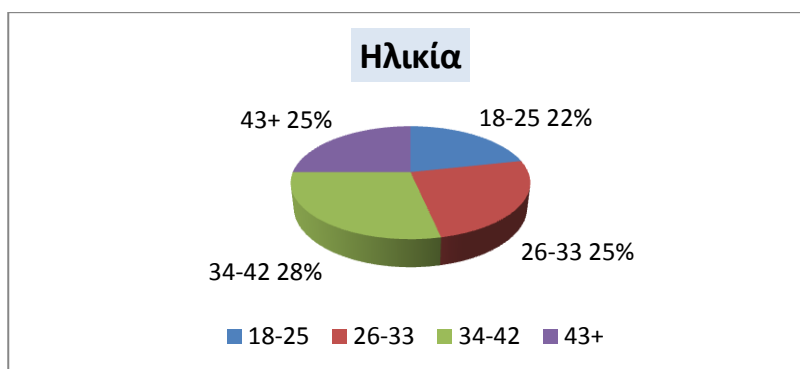
##### Ερώτηση.Α2)Επιλέξτε την ηλικία σας.



Οι ηλικίες των ερωτώμενων ξενοδοχούπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα διαμορφώνονται ως εξής:

1)Από 34-42 28%,2)από 43 και πάνω 25%,3)από 26-33 25%,4)από 18-25 22%.

Σχεδιάγραμμα. 4.2.2



**Ερώτηση.Α3)Επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση.**

Οι παντρεμένοι-ες είναι πιο πολλοί με ποσοστό 52% και ακολουθούν με μικρή διαφορά οι ελεύθεροι-ες με ποσοστό 48%.

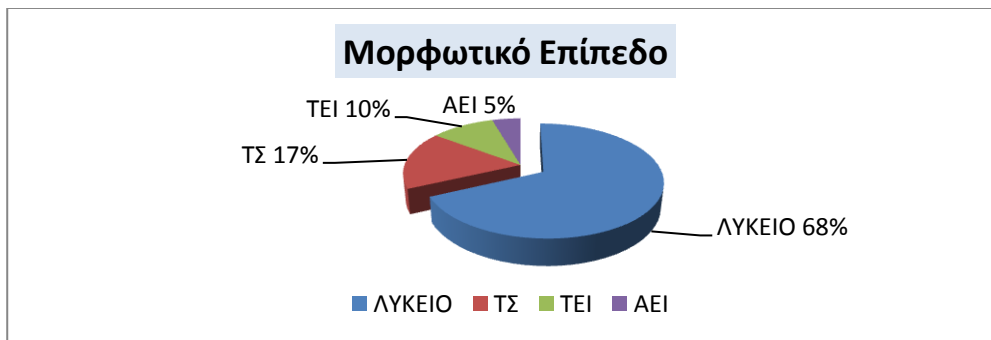
Σχεδιάγραμμα. 4.2.3



**Ερώτηση.Α4)Επιλέξτε την εκπαίδευση σας.**

Το μεγαλύτερο ποσοστό που συμμετείχαν στη έρευνα είναι οι κάτοχοι Λυκείου με 68%,ακολουθούν οι κάτοχοι πτυχίου Τεχνικής Σχολής με 17%,έπειτα οι κάτοχοι πτυχίου Τ.Ε.Ι με 10% και την μειοψηφία αποτελούν οι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι με ποσοστό 5%.

Σχεδιάγραμμα. 4.2.4



**Ερώτηση.Α5)Έχετε κάποιο πιστοποιητικό εξειδίκευσης που να αντιστοιχεί με τις ικανότητες-προσόντα που απαιτούνται από το τμήμα του ξενοδοχείου που εργάζεστε;**

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ξενοδοχοϋπαλλήλων δεν διαθέτουν πιστοποιητικό εξειδίκευσης στο αντικείμενο τους με ποσοστό 63% εν αντιθέσει του 37% που διαθέτει.

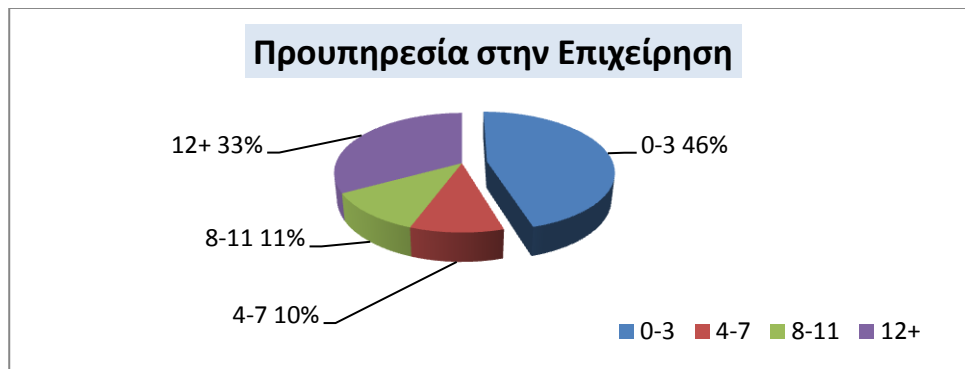
Σχεδιάγραμμα.4.2.5



**Ερώτηση.Α6)Πόσα χρόνια είστε μέλος στην επιχείρηση που εργάζεστε;**

Από 0-3 έτη εργάζονται στο ίδιο ξενοδοχείο το 46% των ερωτώμενων,ακολουθεί με ποσοστό 33% τα άτομα που εργάζονται από 12 έτη και περισσότερα,11% συγκεντρώνουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 8-11 έτη και τέλος με ποσοστό 10% είναι οι συμμετέχοντες της έρευνας που εργάζονται για το ίδιο ξενοδοχείο από 4-7 έτη.

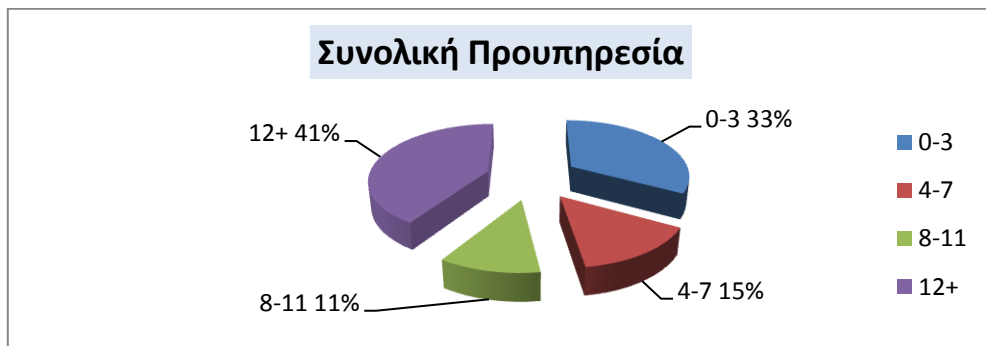
Σχεδιάγραμμα. 4.2.6



**Ερώτηση.A7)Συνολικά πόσα χρόνια εργάζεστε ως ξενοδοχοϋπάλληλος;**

Με ποσοστό 41% έρχονται πρώτοι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι που εργάζονται στο ξενοδοχειακό κλάδο από 12 έτη και περισσότερα,ακολουθούν με ποσοστό 33% αυτοί που εργάζονται από 0-3, μετέπειτα με ποσοστό 15% είναι αυτοί που έχουν προϋπηρεσία από 4-7 έτη και το μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι που εργάζονται από 8-11 έτη με 11%.

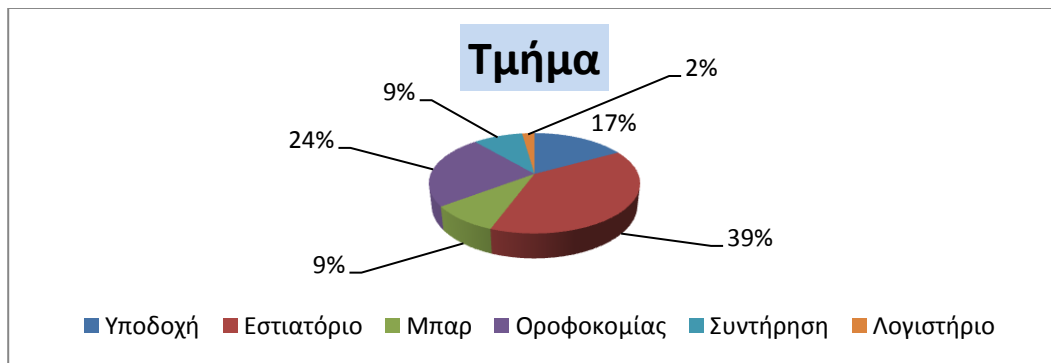
Σχεδιάγραμμα. 4.2.7



**Ερώτηση.A8)Σε ποιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζεστε;.**

Στο εστιατόριο εργάζονται οι περισσότεροι ερωτώμενοι της έρευνας με ποσοστό 39%,ακολουθεί το τμήμα οροφοκομίας με ποσοστό 24%,οι εργαζόμενοι στο τμήμα υποδοχής με ποσοστό 17%,στη συνέχεια οι υπάλληλοι του τμήματος μπαρ με ποσοστό 9%,ίδιο ποσοστό και για το προσωπικό της συντήρησης με 9% και τέλος με 2% οι υπάλληλοι του λογιστηρίου.

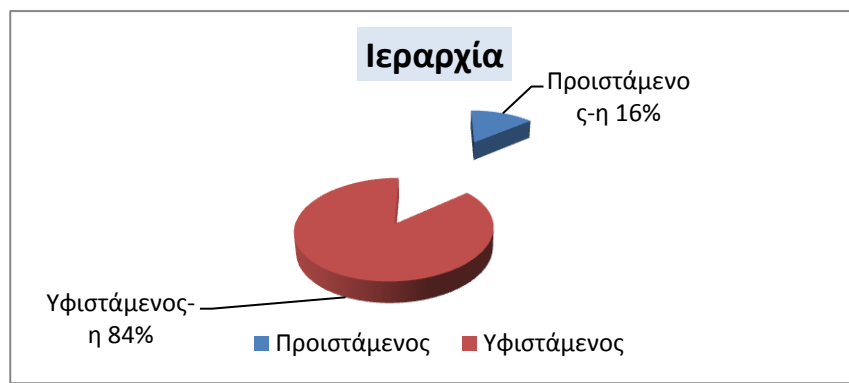
Σχεδιάγραμμα. 4.2.8



**Ερώτηση Α9) Στο τμήμα που εργάζεστε είστε:**

Με μεγάλη διαφορά οι συμμετέχοντες στην έρευνα με ποσοστό 84% εργάζονται ως υφιστάμενοι έναντι των προϊσταμένων με ποσοστό 16%.

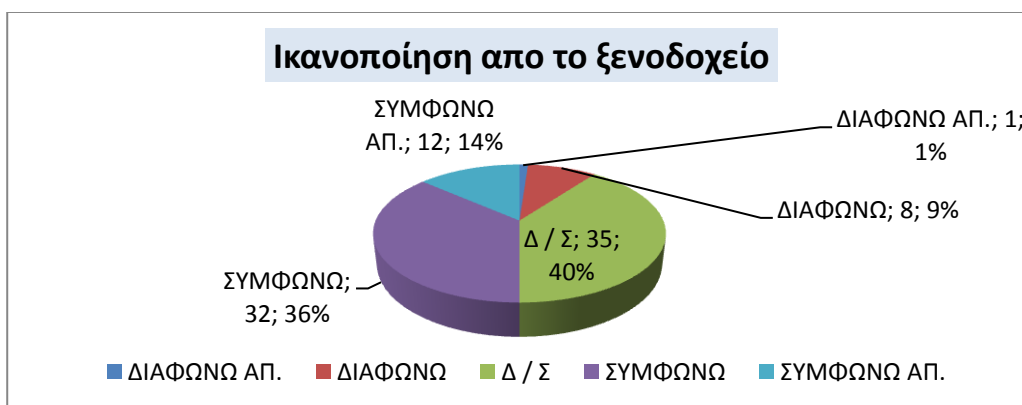
Σχεδιάγραμμα. 4.2.9



**Ερώτηση.Β1) Αισθάνομαι ικανοποίηση από το ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες ξενοδοχοϋπάλληλοι ποικίλουν, παρατηρώντας το σχεδιάγραμμα, το 40% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 36% συμφωνεί, το 14% συμφωνεί απόλυτα, το 9% διαφωνεί και ένα άτομο που αποτελεί το 1% διαφωνεί απόλυτα.

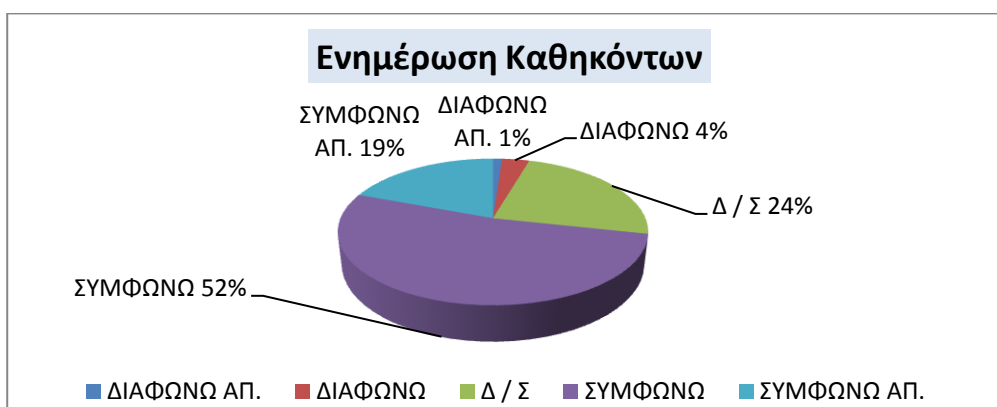
Σχεδιάγραμμα.4.2.10



**Ερώτηση. Β2) Έχω ενημερωθεί από τη διοίκηση του ξενοδοχείου με σαφήνεια για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που μου αναλογούν στο τμήμα που εργάζομαι.**

Το 52% των ερωτώμενων συμφωνεί πως έχει λάβει τις κατάλληλες οδηγίες για την εκτέλεση των διεργασιών που αφορούν τη θέση στην οποία εργάζονται, το 24% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Σε ποσοστό 19% οι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως η περιγραφή των εργασιών τους από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων που εργάζονται είναι κατανοητή. Τέλος το 4% των ερωτώμενων διαφωνεί και το 1% διαφωνεί απόλυτα.

Σχεδιάγραμμα. 4.2.11

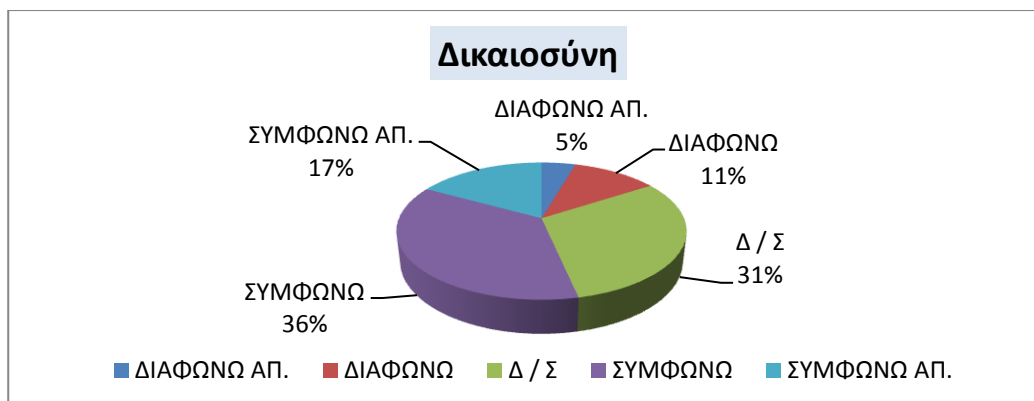


**Ερώτηση. Β3) Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι δίκαιη με όλα τα μέλη της επιχείρησης και δεν γίνονται κοινωνικές και φυλετικές διακρίσεις.**

Σε ποσοστό 36% οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως υπάρχει δικαιοσύνη και δεν γίνονται φυλετικές και κοινωνικές διακρίσεις, ακολουθεί με 31% η επιλεγμένη

απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Το 17% των ερωτώμενων συμφωνεί απόλυτα .Τέλος το 11% διαφωνεί και το 5% διαφωνεί απόλυτα.

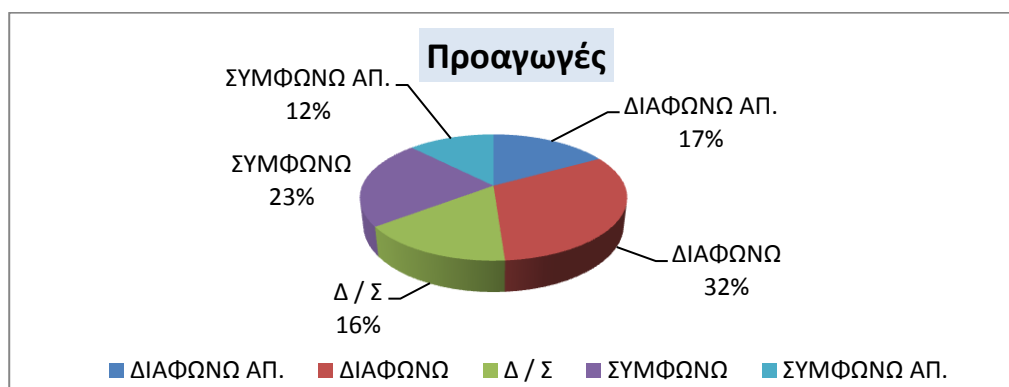
Σχεδιάγραμμα. 4.2.12



**Ερώτηση.Β4)Υπάρχουν προοπτικές προαγωγής σε ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας στο ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

Το 32% των ερωτώμενων διαφωνεί,σε ποσοστό 23% συμφωνούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ,το 17% διαφωνεί απόλυτα σε αντίθεση με το 12% που συμφωνεί απόλυτα.Τέλος το 16% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί.

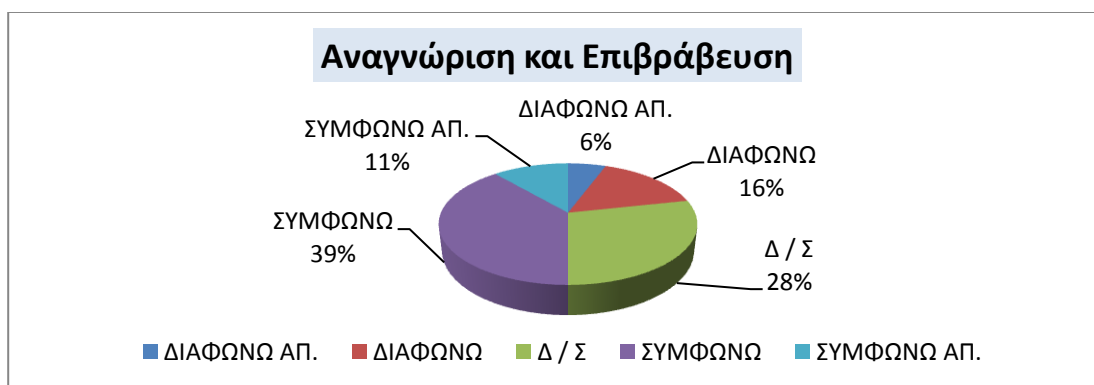
Σχεδιάγραμμα. 4.2.13



**Ερώτηση.Β5)Αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η εργασία μου από τον διευθυντή ή τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου που εργάζομαι.**

Το 39% των ερωτώμενων πιστεύει πως αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η εργασία του επιλέγοντας την απάντηση συμφωνώ.Ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί το 28% των ερωτώμενων ,το 16% διαφωνεί εν αντιθέσει με το 11% που συμφωνεί απόλυτα και τέλος το 6% διαφωνεί απόλυτα.

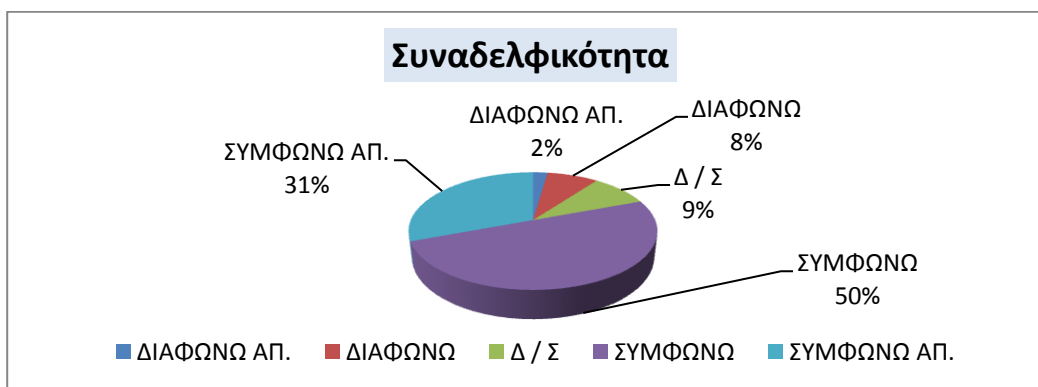
Σχεδιάγραμμα. 4.2.14



**Ερώτηση.Β6) Υπάρχει θετικό κλίμα και πνεύμα συνεργασίας με τους συναδέλφους μου στο τμήμα που εργάζομαι.**

Σε ποσοστό 50% η επιλογή συμφωνών έρχεται πρώτη από την πλειοψηφία των ερωτώμενων, ακολουθεί με 31% η απάντηση συμφωνών απόλυτα, ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί το 9% των ερωτώμενων. Τέλος το 8% διαφωνεί και το 2% διαφωνεί απόλυτα.

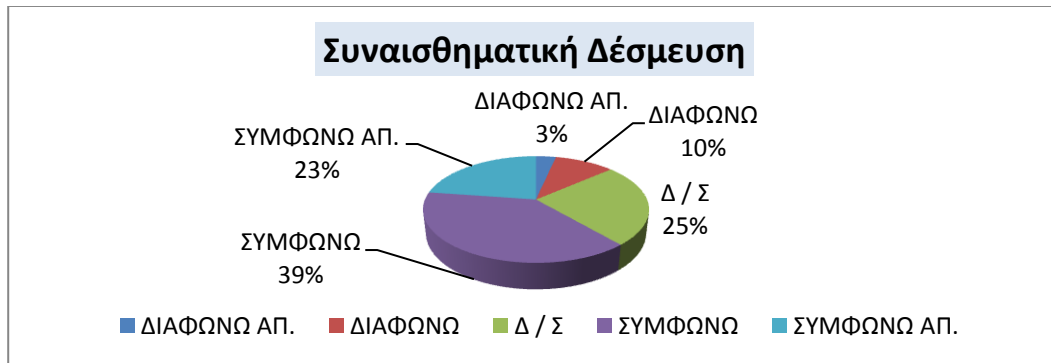
Σχεδιάγραμμα. 4.2.15



**Ερώτηση.Β7) Αισθάνομαι συναισθηματική δέσμευση για το ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

Οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 39% συμφωνούν και αισθάνονται συναισθηματικά δεμένοι για το ξενοδοχείο που εργάζονται. Το 25% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Το 23% συμφωνεί απόλυτα σε αντίθεση με το 10% και 3% που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, αντίστοιχα.

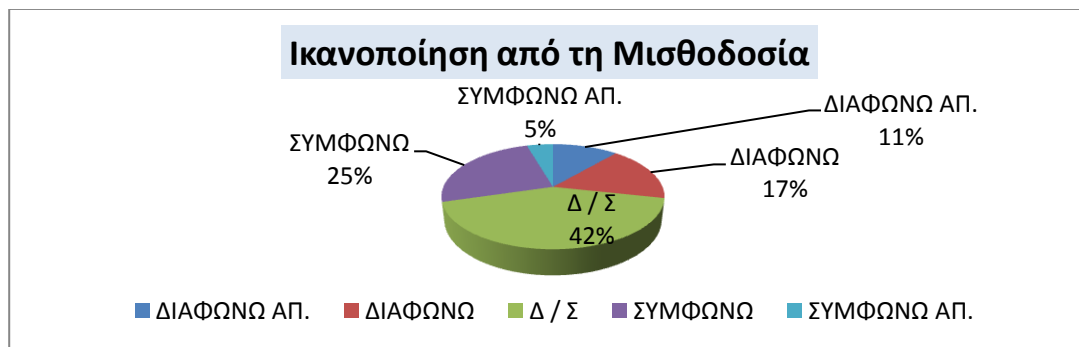
Σχεδιάγραμμα. 4.2.16



**Ερώτηση.Β8) Είμαι ικανοποιημένος από το μισθό που μου παρέχει το ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

Το 42% των συμμετεχόντων ξενοδοχοϋπαλλήλων της έρευνας δηλώνει πως ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί όσον αφορά την ικανοποίηση από τη μισθοδοσία που παρέχουν τα ξενοδοχεία που εργάζονται.Το 25% συμφωνεί και είναι ικανοποιημένο εν αντιθέσει με το 17% που διαφωνεί και το 11% που διαφωνεί απόλυτα.Τέλος το 5% συμφωνεί απόλυτα.

Σχεδιάγραμμα. 4.2.17

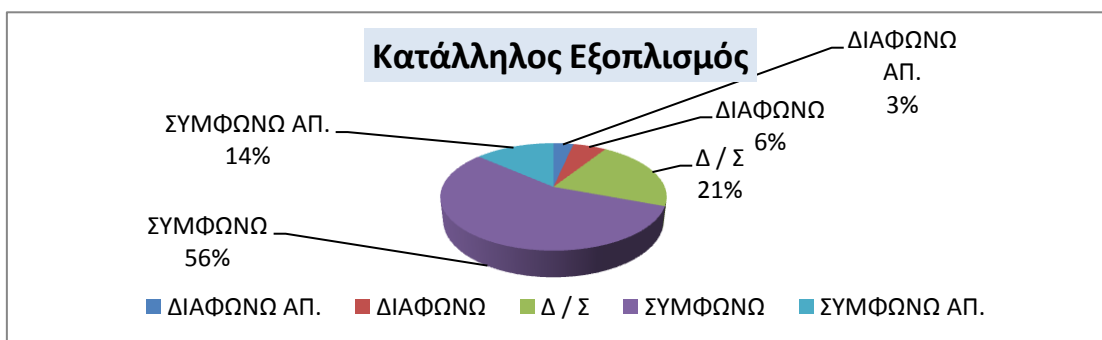


**Ερώτηση.Β9)Το Μάνατζμεντ του ξενοδοχείου που εργάζομαι μου παρέχει το κατάλληλο εξοπλισμό που απαιτείται για τις καθημερινές μου εργασίες .**

Το 56% των ερωτώμενων ξενοδοχοϋπαλλήλων της έρευνας επιλέγει την απάντηση συμφωνώ, το 21% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί,το 14% συμφωνεί απόλυτα σε αντίθεση με το 6% που διαφωνεί και το 3% που διαφωνεί απόλυτα.



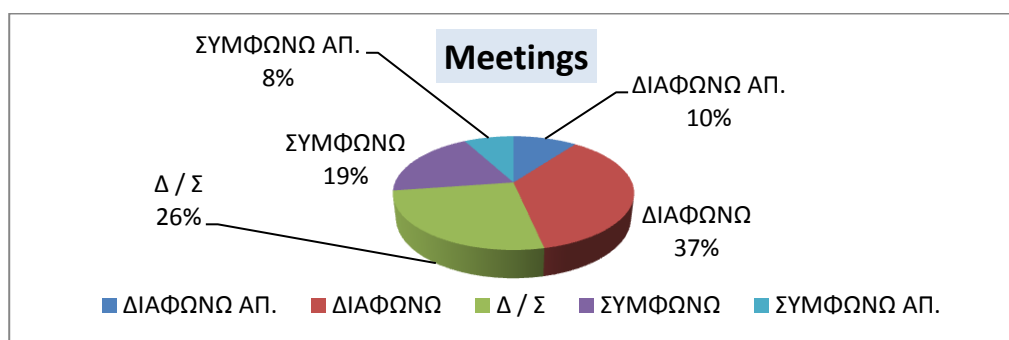
Σχεδιάγραμμα.4.2.18



**Ερώτηση.Β10) Η Διεύθυνση του ξενοδοχείου φροντίζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να διοργανώνει συναντήσεις με τους εργαζόμενους ώστε να ενημερώνει για τους καινούργιους στόχους της επιχείρησης και πως το προσωπικό θα υιοθετήσει και θα εφαρμόσει τις κατάλληλες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων.**

Το 37% των ερωτώμενων επέλεξε την απάντηση διαφωνώ και το 26% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ. Το 19% συμφώνησε και το 8% συμφώνησε απόλυτα σε αντίθεση με το 10% που διαφώνησε απόλυτα.

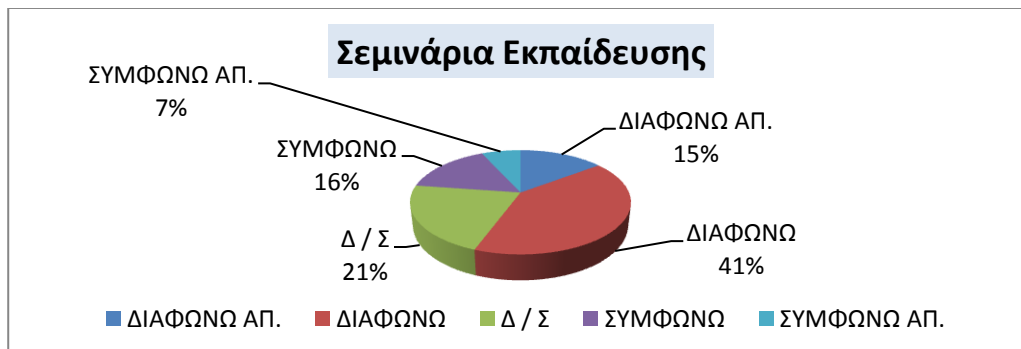
Σχεδιάγραμμα.4.2.19.



**Ερώτηση.Β11) Στο ξενοδοχείο που εργάζομαι διοργανώνονται σεμινάρια συνεχής εκπαίδευσης ώστε να βελτιώνονται οι γνώσεις μου.**

Το 41% των ερωτώμενων απάντησε διαφωνώ, το 21% επέλεξε την απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ. Το 16% συμφώνησε εν αντιθέσει με το 15% που διαφώνησε απόλυτα. Τέλος το 7% συμφώνησε απόλυτα.

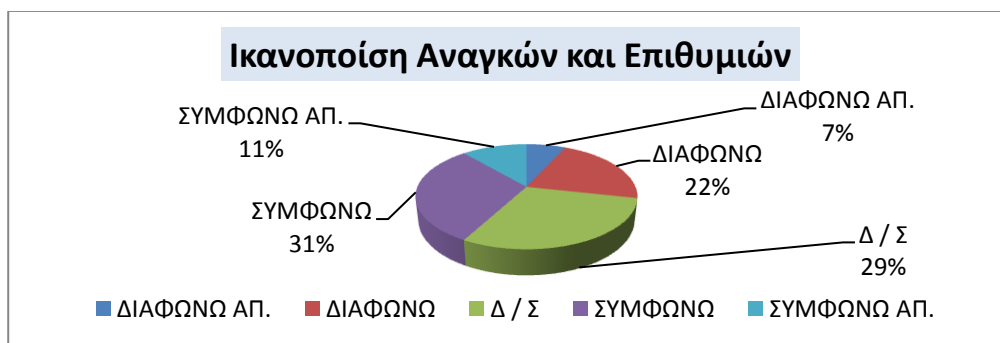
Σχεδιάγραμμα. 4.2.20.



**Ερώτηση.Β12)Το ξενοδοχείο που εργάζομαι αντιλαμβάνεται και κατανοεί τις προσωπικές μου ανάγκες και επιθυμίες.**

Το 31% επέλεξε την απάντηση συμφωνώ και το 29% των ερωτώμενων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Ποσοστό 22% συγκέντρωσε η απάντηση διαφωνώ σε αντίθεση με την απάντηση συμφωνώ απόλυτα που επιλέχθηκε από το 11% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τέλος το 7% διαφώνησε απόλυτα.

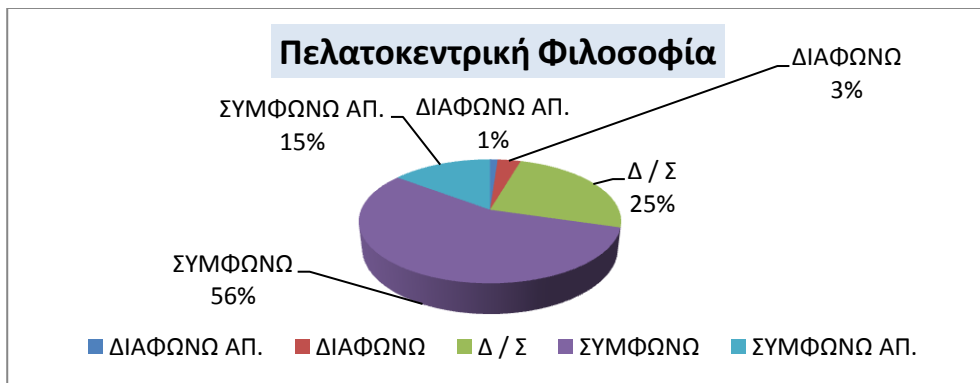
Σχεδιάγραμμα. 4.2.21.



**Ερώτηση.Γ1)Το ξενοδοχείο που εργάζομαι έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία και προσανατολισμό.**

Το 56% των ερωτηθέντων απάντησε συμφωνώ,το 25% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 15% συμφώνησε απόλυτα σε αντίθεση με το 3% που επέλεξε την απάντηση διαφωνώ καθώς και το 1% που διαφώνησε απόλυτα.

Σχεδιάγραμμα.4.2.22.



**Ερώτηση.Γ2) Διαθέτω τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται από την θέση εργασίας μου ώστε να παρέχω στους πελάτες του ξενοδοχείου άριστη εξυπηρέτηση.**

Το 59% των ερωτηθέντων απάντησε συμφωνώ, το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό με 33% πήρε η απάντηση συμφωνώ απόλυτα. Το 7% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε και τέλος το 1% διαφώνησε. Η απάντηση διαφωνώ απόλυτα δεν επιλέχθηκε από κανένα ερωτώμενο.

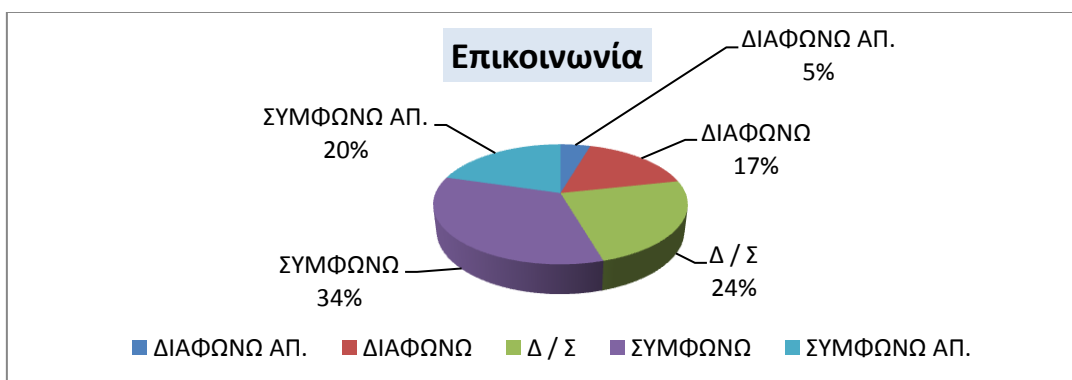
Σχεδιάγραμμα.4.2.23.



**Ερώτηση.Γ3) Επικοινωνώ εύκολα στην εθνική γλώσσα των εκάστοτε αλλοδαπών επισκεπτών του ξενοδοχείου.**

Το 34% των ερωτηθέντων επέλεξε συμφωνώ, το 24% ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε, το 20% συμφώνησε απόλυτα σε αντίθεση με το 17% που διαφώνησε και το 5% που διαφώνησε απόλυτα.

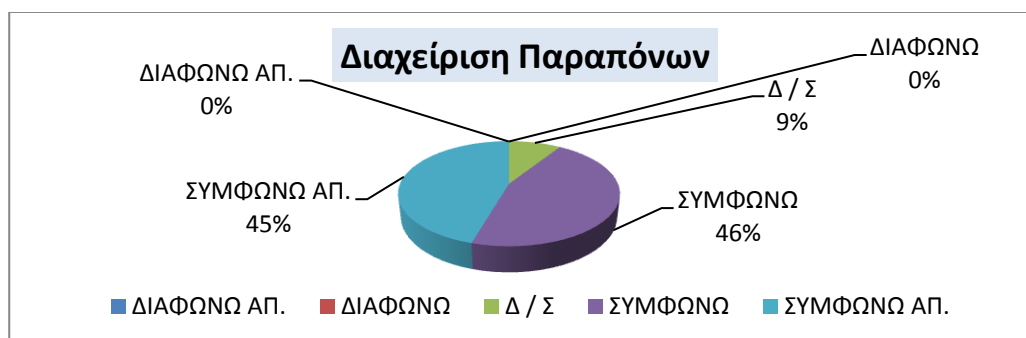
Σχεδιάγραμμα. 4.2.24.



**Ερώτηση.Γ4) Ανταποκρίνομαι και δίνω λύσεις άμεσα στα τυχόν παράπονα που μπορεί να έχουν οι πελάτες του ξενοδοχείου.**

Το 46% των συμμετεχόντων συμφώνησε πως είναι αποτελεσματικό στα παράπονα των πελατών του ξενοδοχείου. Η απάντηση συμφωνώ απόλυτα συγκέντρωσε ποσοστό 45%, το 9% απάντησε ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και οι εναπομείναντες επιλογές διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα δεν επιλέχθηκαν από κανένα ερωτώμενο.

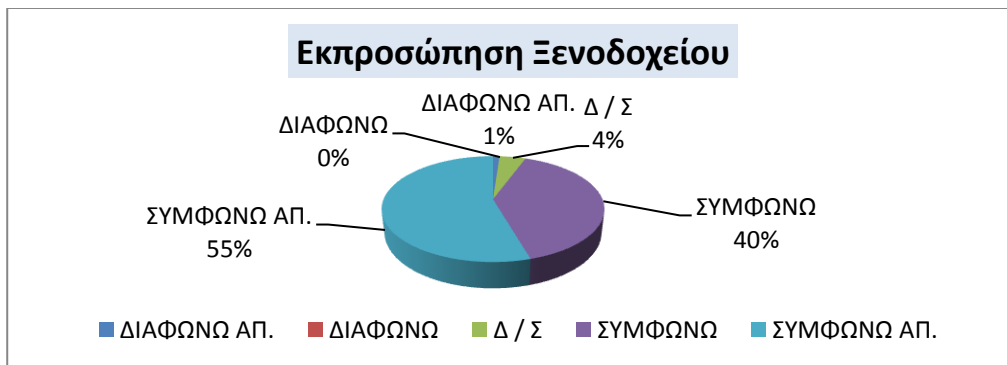
Σχεδιάγραμμα. 4.2.25.



**Ερώτηση.Γ5) Εκπροσωπώ το ξενοδοχείο όταν έρχομαι σε επαφή με τους πελάτες.**

Σε ποσοστό 55% οι ερωτώμενοι συμφωνούν απόλυτα πως εκπροσωπούν το ξενοδοχείο που εργάζονται όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, το 40% συμφωνεί, το 4% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 1% διαφωνεί απόλυτα ενώ η απάντηση διαφωνώ έχει μηδενική τιμή.

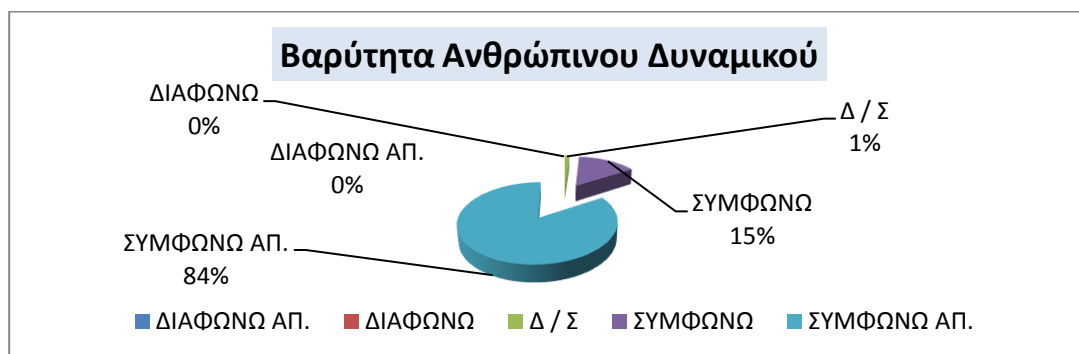
Σχεδιάγραμμα. 4.2.26



**Ερώτηση.Γ6) Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παίζει το σημαντικότερο ρόλο για την ικανοποίηση των πελατών.**

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα σε ποσοστό 84% συμφωνούν απόλυτα, το 15% συμφωνεί και το 1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Οι απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα δεν ήταν στις επιλογές των ερωτώμενων.

Σχεδιάγραμμα.4.2.27.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.

#### 5.1.Σύνοψη Βασικών Συμπερασμάτων.

Σύμφωνα με τη δευτερογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε ο Berry (όπως αναφέρεται στους Rafiq & Ahmed,2000) ταυτίζει το προσωπικό μιας επιχείρησης ως "εσωτερικούς πελάτες" και τις εργασίες τους ως "εσωτερικά προϊόντα" που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων, ενώ

παράλληλα θα κατευθύνονται και οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτή η διαπίστωση ,αποσαφηνίζει εννοιολογικά και σημασιολογικά το τι είναι το IM. Επίσης σύμφωνα με την Σουλτογιάννη(2010) ,το IM έχει ως επίκεντρο την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη. Οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών θα πρέπει να ικανοποιούνται πριν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών. Η πρωτογενή έρευνα προσπάθησε με την ερώτηση B11 που σχετίζεται με την κατανόηση και αντίληψη των προσωπικών αναγκών από τη διοίκηση προς τους ξενοδοχοϋπαλλήλους και αφορά το ερωτηματολόγιο των ξενοδοχοϋπαλλήλων να καταγράψει σε ποιο βαθμό νιώθουν ικανοποιημένοι. Σε ποσοστό 31% συμφώνησαν πως είναι ικανοποιημένοι και το 11% συμφώνησε απόλυτα σε αντίθεση με το 22% που διαφώνησε και το 7% που διαφώνησε, ενώ παράλληλα το 29% απάντησε ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ. Με αυτά τα δεδομένα, συμπεραίνεται πως ένα σημαντικό ποσοστό είναι ικανοποιημένο αλλά από την άλλη μεριά επίσης ένα σημαντικό ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι ανικανοποίητο και τέλος ένα ποσοστό έχει ανάμεικτα συναισθήματα και αντιλήψεις ως προς την ικανοποίηση. Από την άλλη μεριά οι ιδιοκτήτες-διευθυντές σε πανομοιότυπο ερώτημα και συγκεκριμένα στην ερώτηση B13, που αναφέρει το κατά πόσο προσπαθούν να κατανοήσουν και να καλύψουν τις ανάγκες και επιθυμίες του προσωπικού τους, σε ποσοστό 73% συμφωνούν και το 18% συμφωνεί απόλυτα. Με βάση αυτά τα ποσοστά εξάγεται το συμπέρασμα πως οι διευθυντές-ιδιοκτήτες αντιλαμβάνονται σε μεγάλο ποσοστό πως ικανοποιούν τις ανάγκες του προσωπικού τους. Συγκρίνοντας και παρατηρώντας τις απαντήσεις τόσο των ξενοδοχοϋπαλλήλων όσο και των μανάτζερ, διαπιστώνεται πως ένα 41% των ξενοδοχοϋπαλλήλων αντιλαμβάνεται πως ικανοποιείται ενώ το 29% συνολικά είναι ανικανοποίητο, καθώς επίσης ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 29% δεν απαντάει ούτε θετικά ούτε αρνητικά.

Όπως αναφέρθηκε στη δευτερογενή έρευνα το IM έχει σαν κεντρικό στόχο την πρόσληψη ικανών υπαλλήλων που θα εκπαιδευτούν σωστά και θα παρακινηθούν ώστε να ικανοποιήσουν άριστα τις ανάγκες και επιθυμίες της εξωτερικής αγοράς-στόχο της επιχείρησης. (Kotler & Keller, 2006). Η πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε μας έδειξε στο ερώτημα B11 που αφορά στο

κατά πόσο διοργανώνονται σεμινάρια συνεχής εκπαίδευσης από την διεύθυνση του ξενοδοχείου σε ποσοστό 41% οι ξενοδοχοϋπάλληλοι διαφώνησαν και το 15% διαφώνησε απόλυτα, ενώ μόλις το 15% συμφώνησε και το 16% συμφώνησε απόλυτα. Από την ερώτηση B11 συμπεραίνεται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν εστιάσει στο σύνολο τους στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Σε αντίστοιχη ερώτηση που έγινε στους ιδιοκτήτες-διευθυντές σε ποσοστό 82% συμφωνούν πως έχουν ως προτεραιότητα τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού τους με αποτέλεσμα συγκρίνοντας τις απαντήσεις ξενοδοχοϋπαλλήλων και διευθυντών-ιδιοκτητών να μην είναι στην ίδια τοποθέτηση και να υπάρχει ασυμφωνία των δύο εμπλεκόμενων μεταβλητών.

Στη δευτερογενή έρευνα καταγράφηκε η άποψη των Bilgin & Demirer (2012), ότι η τήρηση της δικαιοσύνης στην οργάνωση, η διοικητική υποστήριξη, οι ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η προαγωγή στη δουλειά, η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, η αυτονομία, είναι καθοριστικοί παράγοντες. Επίπροσθέτως αναφέρθηκε ότι οι εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται το μισθό τους ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που προσφέρουν (Demiyen & Lala-Popa, 2013). Στο ερώτημα B9, που αφορά το ερωτηματολόγιο των ξενοδοχοϋπαλλήλων και σχετίζεται με το κατά πόσο η διοίκηση του ξενοδοχείου προσφέρει ικανοποιητικές απολαβές, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι νιώθουν ικανοποιημένοι σε ποσοστό 25% και ένα 5% αρκετά ικανοποιημένοι, αντίθετα με το 17% που διαφωνεί και το 11 που διαφωνεί απόλυτα και ως εκ τούτου δεν είναι ικανοποιημένοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό που είναι 42% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ως προς ικανοποίηση της μισθοδοσίας. Από την άλλη μεριά οι ξενοδόχοι-διευθυντές σε αντίστοιχη ερώτηση που τους έγινε στο δικό τους ερωτηματολόγιο σε ποσοστό 64% πιστεύουν πως η μισθολογική πολιτική του ξενοδοχείου ικανοποιεί επαρκώς το προσωπικό, το 9% πιστεύει πως το προσωπικό ικανοποιείται απόλυτα ενώ το 27% δεν είναι σίγουρο και επιλέγει την απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ. Συγκρίνοντας τις απαντήσεις των εμπλεκόμενων μεταβλητών παρατηρείται πως οι ξενοδόχοι-διευθυντές έχουν πιο θετική στάση στη παρεχόμενη μισθοδοσία από ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι.

Στη δευτερογενή έρευνα αναφέρθηκε ότι κάποια άτομα ικανοποιούνται αρκετά μέσα από την απόκτηση αυτοεκτίμησης και μπορούν να λειτουργήσουν πιο

δημιουργικά και ενεργά.(Μαλικιώση-Λοΐζου,1993).Στη πρωτογενή έρευνα στην ερώτηση Β5 που αφορά το ερωτηματολόγιο των ξενοδοχοϋπαλλήλων και σχετίζεται με την αναγνώριση και επιβράβευση που δέχονται οι ξενοδοχοϋπάλληλοι από τη διοίκηση του ξενοδοχείου,οι πρώτοι απάντησαν σε ποσοστό 39% πως συμφωνούν και 11% πως συμφωνούν απόλυτα σε αντίθεση με το 16% και το 11% που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα αντίστοιχα.Το 28% ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε.Σε πανομοιότυπη ερώτηση που έγινε στους διευθυντές-ιδιοκτήτες,σε ποσοστό 73% συμφωνούν απόλυτα και το 27% συμφωνεί.Κάνοντας σύγκριση των απαντήσεων από τις εμπλεκόμενες μεταβλητές παρατηρείται πως ένα σημαντικό ποσοστό των ξενοδοχοϋπαλλήλων έχει διαφορετικές αντιλήψεις από ότι οι διευθυντές-ιδιοκτήτες και νιώθουν πως δεν αναγνωρίζονται.

Στη δευτερογενή έρευνα αναφέρθηκε ότι ένας διευθυντής θα πρέπει να έχει διαπροσωπικές ικανότητες,οι οποίες θα τον βοηθήσουν να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα συνίσταται από την συμμετοχή και την συνεργασία. (Keiser, 2000).Στη πρωτογενή έρευνα οι ξενοδοχοϋπάλληλοι στην ερώτηση Β10,που σχετίζεται με τη συχνότητα των συναντήσεων και την επικοινωνία που έχουν με τους διευθυντές-ιδιοκτήτες απάντησαν σε ποσοστό 37% αρνητικά και πως διαφωνούν και το 10% διαφώνησε απόλυτα σε αντίθεση με το 19% που συμφώνησε και το 8% που συμφώνησε απόλυτα,ενώ παράλληλα το 26% ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε.Από τη μεριά των ιδιοκτητών-διευθυντών σε ίδια ερώτηση απάντησαν θετικά σε ποσοστό 82% πως διοργανώνουν συναντήσεις ενώ το 18% ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε.Συγκρίνοντας τις απαντήσεις ξενοδοχοϋπαλλήλων και μάνατζερ συμπεραίνεται πως έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σε μεγάλο βαθμό.

Στη δευτερογενή έρευνα αναφέρθηκε πως το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ύψιστης σημασίας διότι μέσω αυτού καλύπτονται αδυναμίες των ξενοδοχείων,δίνονται λύσεις στα παράπονα και οι πελάτες νιώθουν ικανοποιημένοι. (Moschous et al,2010).Επιπροσθέτως οι Kanibir & Nart,(2012) αναφέρουν ότι το προσωπικό εκπροσωπεί την εταιρία και παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην οργανωτική απόδοση.Στη πρωτογενή έρευνα ζητήθηκε στην ερώτηση Γ6,που αφορά το ερωτηματολόγιο των ξενοδοχοϋπαλλήλων να απαντήσουν αν πιστεύουν πως το προσωπικό ενός



ξενοδοχείου είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών.Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι σε ποσοστό 84% συμφώνησαν απόλυτα και το 15% συμφώνησε.Από την άλλη μεριά σε αντίστοιχη ερώτηση που διατυπώθηκε στο ερωτηματολόγιο των ιδιοκτητών-διευθυντών,το 91% συμφώνησε απόλυτα και το 9% συμφώνησε.Συγκρίνοντας τις απαντήσεις των εμπλεκόμενων μεταβλητών βλέπουμε πως υπάρχει συμφωνία σε μεγάλο βαθμό

## **5.2.Συνέπειες**

Οι συνέπειες για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Λασιθίου είναι και θετικές και αρνητικές ως προς το ΙΜ.Σύμφωνα με τις μετρήσεις της πρωτογενούς έρευνας και το υπό εξέταση θέμα που ερευνήθηκε και αφορά κατά κύριο λόγο τις αντιλήψεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων και των ιδιοκτητών-διευθυντών ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των πρώτων,παρατηρήται από τη σύνοψη των συμπερασμάτων πως οι ξενοδοχοϋπάλληλοι σε σχετικά μεγάλο ποσοστό συνολικά δεν είναι ικανοποιημένοι ή έχουν ανάμεικτα συναισθήματα ως προς την ικανοποίηση που εκλαμβάνουν από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων και αυτό θα έχει ως συνέπεια να νιώθουν πολλές φορές απογοητευμένοι ή δυσφορία με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στο αντικείμενο τους και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα που θα τους οδηγούν σε λάθη και κακή εξυπηρέτηση προς την εξωτερική αγορά που είναι οι πελάτες που απευθύνονται τα ξενοδοχεία.Αυτή η αρνητική επίπτωση διατυπώνεται και στη δευτερογενή έρευνα από τους Moschous et al.(2010) που αναφέρουν ότι δυσσареστημένοι υπάλληλοι δεν έχουν την διάθεση να εργαστούν σωστά.Ίδια αρνητική επίπτωση θα υπάρξει και λόγω της μισθοδοσίας, όπως διαπιστώνεται από τις μετρήσεις της πρωτογενούς έρευνας,οι ξενοδοχοϋπάλληλοι σε ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό δεν είναι ικανοποιημένοι από τις απολαβές ή έχουν αμφιβολίες ως προς την ικανοποίηση των μισθών,όπως επίσης και στο ερώτημα της ικανοποίησης από την αναγνώριση-επιβράβευση,παρατηρήται αρκετά σημαντικό ποσοστό των ξενοδοχοϋπαλλήλων να μην απαντάει ούτε αρνητικά ούτε θετικά ή να έχει

αρνητικές αντιλήψεις. Για τους ξενοδοχοϋπάλληλους που νιώθουν ικανοποίηση από τη μισθοδοσία οι επιπτώσεις για τα ξενοδοχεία θα είναι θετικές και ως εκ τούτου θα είναι στις εργασίες τους πιο παραγωγικοί με αποτέλεσμα να αφήνουν και ικανοποιημένους τους πελάτες που έρχονται σε επαφή. Θετική επίπτωση για τα ξενοδοχεία και ικανοποίηση των πελατών θα δημιουργηθεί, διότι και οι δύο εμπλεκόμενες πλευρές αντιλαμβάνονται πως το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το κύριο συστατικό για την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, με την προϋπόθεση όμως να γίνουν κάποιες θετικές αλλαγές από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων ώστε μεγαλύτερο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων να νιώθει ικανοποιημένο.

### **5.3.Προτάσεις.**

Οι προτάσεις έχουν να κάνουν με κάποιες θετικές αλλαγές που μπορούν να γίνουν από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων του Νομού Λασιθίου, όσον αφορά το εσωτερικό τους περιβάλλον που πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό τους. Προτείνεται στα μεγάλα ξενοδοχεία να δημιουργηθεί ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων όπου θα μπορεί να επικοινωνεί συνολικά με το προσωπικό ώστε να καταγράφει και να δίνει λύσεις στις επιθυμίες και ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Για τα μικρά ξενοδοχεία θα μπορούσε ο ίδιος ιδιοκτήτης-manager να διοργανώνει συχνές συναντήσεις όπου θα καταγράφει ο ίδιος τις ανάγκες και επιθυμίες του προσωπικού. Επίσης θα μπορούσαν οι manager των ξενοδοχείων να εστιάσουν περισσότερο στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού τους διοργανώνοντας σεμινάρια για κάθε τμήμα ξεχωριστά ανά τακτά χρονικά διαστήματα βελτιώνοντας και αναπτύσσοντας τις ικανότητες-γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού ώστε και το ίδιο προσωπικό να νιώθει ικανοποίηση αλλά και να την μεταδίδει με τη σωστή εξυπηρέτηση στους πελάτες των ξενοδοχείων. Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι από την μεριά τους θα πρέπει να επενδύσουν στη γνώση, διότι υστερούν σημαντικά και αυτό φαίνεται από την ερώτηση A5 που αφορά τα πιστοποιητικά που έχουν αποκτήσει σύμφωνα με το αντικείμενό τους. Ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 63% απάντησε πως δεν διαθέτει πιστοποιητικό εξειδίκευσης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσης, με συνέπεια την όχι άριστη εξυπηρέτηση των πελατών που έρχονται σε επαφή μαζί τους.

Τελικοί αποδέκτες του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι πελάτες άρα προτείνεται μια μετασχηματική ηγεσία, όπου οι διευθυντές-ιδιοκτήτες δημιουργώντας τη βασική προϋπόθεση που είναι ένα ικανοποιημένο προσωπικό στο σύνολο του, να προάγει ικανούς υπαλλήλους να τους ανταμείβει με μεγαλύτερες αποδοχές όσον αφορά τη μισθοδοσία, να επενδύσει περισσότερο στο ψυχολογικό τομέα επιβραβεύοντας και αναγνωρίζοντας την εργατικότητα και την συναισθηματική δέσμευση του προσωπικού. Οι προτάσεις που αφορούν μελλοντικές έρευνες όσον αφορά το IM στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Λασιθίου είναι πολύ σημαντικές και έχουν να κάνουν σίγουρα με μια πιο εκτεταμένη πρωτογενή έρευνα, όσον αφορά τις αντιλήψεις των διευθυντών στο ξενοδοχειακό κλάδο, ώστε να καταγραφούν περισσότερες γνώμες από τα διευθυντικά στελέχη και να γίνει καλύτερη σύγκριση απόψεων-αντιλήψεων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη του ξενοδοχείου που είναι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι και οι manager.

Τέλος θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια πρωτογενή ποιοτική έρευνα όπου θα συλλεχθούν ποιοτικά χαρακτηριστικά τόσο από τους ξενοδοχοϋπάλληλους όσο και από τους μάνατζερ και θα αναλυθούν σε βάθος οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εμπλεκόμενων.

## ΤΕΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbot.P.& Lewry,S.(2002). *Υποδοχή, Διαδικασίες, Διαχείριση, Δεξιότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Argyle,M.(1981). *Ψυχολογία της Συμπεριφοράς. Η Συμπεριφορά μας-Πώς και Γιατί*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://www.scribd.com/doc/197717457/%CE%A8%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%8-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%A3%CF%85%CE%BC>

[%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82-Michael-Argyle](#) [Πρόσβαση:14-11-2013]

Βαρουφάκης,Γ.(2012).*Παγκόσμιος Μινώταυρος.Οι Πραγματικές Αιτίες της Κρίσης*.Αθήνα:Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.

Δαλακούρα,Α.Β.(2006).*Ανάπτυξη Ηγετών από Ηγέτες.Ο Ρόλος των Γραμμικών Στελεχών και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πηγή από το Διαδίκτυο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/17354#page/1/mode/1up>  
[Πρόσβαση:11-11-2013]

Drucker,P.F.(1998).*Το Μάνατζμεντ στη Πράξη*.Αθήνα:Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Εξαδάκτυλος,Ν.(2011).*Η Τέχνη της Προσωπικής Πώλησης*.Αθήνα:Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ"-Γ.Παρίκος και ΣΙΑ Ε.Ε.

Harvard,B.S.P.C.(2009).*Ανθρώπινο Δυναμικό Αξιολόγηση Και Καθοδήγηση*. Αθήνα:Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί Α.Ε.Ε.

Ηγουμενάκης,Ν.Κ.(1999).*Τουριστικό Μάρκετινγκ*.Αθήνα:Εκδόσεις Interbooks.

Θεοχάρης,Ν.(2012).*FrontOfficeManagementΟργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση-Τμήμα Υποδοχής Ξενοδοχείου*.2<sup>η</sup> Έκδοση.Αθήνα:Εκδόσεις Προπομπός

Keiser,J.R.(2000).*Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.Θεωρία και Πράξη*. 2<sup>η</sup> Έκδοση.Αθήνα:Εκδόσεις "Ελλην".

Κλη,Ε.(2008).*Ικανοποίηση από την Εργασία:Ιστορική,Αναλυτική και Εμπειρική Προσέγγιση*. Πηγή από το Διαδίκτυο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/26601#page/1/mode/1up>  
[Πρόσβαση:11-11-2013]

Kotler,P.&Keller,K.L.(2006).*Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*.12<sup>η</sup> Αμερικάνικη έκδ.Αθήνα:Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κυλινδρή,Σ.και Τριβέλλας,Π.(2008).*Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών και Εργασιακά Αποτελέσματα.Η Περίπτωση των Εργαζομένων στην Δ.Ε.Υ.Α.Λ.(Λάρισα,Λαμία) και Δ.Ε.Υ.Α.Α.Ν.Ω.(Ανατολικού Ολύμπου)*.

Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2008/kilindri-trivellas.pdf>.

[Πρόσβαση:18-10-2013]

Μαδυτινός,Ζ.Ι.(2012).*Διοίκηση Οργανωσιακών Κρίσεων.Μοντέλο Εκτίμησης Της Οργανωσιακής Επιρρέπειας Προς Κρίση Εξαιτίας Της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/28902#page/1/mode/1up>

[Πρόσβαση:11-11-2013]

Μαλικιώση-Λοΐζου,Μ.(1993).*Συμβουλευτική Ψυχολογία*.

Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://www.scribd.com/doc/155465348/%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%92%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A8%CE%A5%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%91> [Πρόσβαση:14-11-2013]

McDonald,Μ.(2001).*Σχέδια Μάρκετινγκ Προετοιμασία Και Χρήση*.4<sup>η</sup> Αγγλική εκδ.Αθήνα:Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Middleton, V. & Hawkins, R. (2004). *Τουριστικό Μάρκετινγκ Για Βιώσιμη Ανάπτυξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Moschous, A. Vasiliadis, S. Tzioras N. & Elenis E. (2010). *Human Resources Development In Hospitality Industry*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://www.dratte.gr/DRATTE/Diethne\\_synedria\\_files/2nd ICTHM-Eb.pdf](http://www.dratte.gr/DRATTE/Diethne_synedria_files/2nd ICTHM-Eb.pdf)

[Πρόσβαση:11-11-2013]

Παπαγιανούλη,Λ. και Μαλλιώρη,Μ.(1992).Η Διαμόρφωση Ερωτηματολογίων Για Ερευνητικούς Σκοπούς. *Οδοντοστοματολογική Πρόοδος*,46(1):01923. Πηγή από το Διαδίκτυο: <http://www.iatrotek.org/ioArt.asp> [Πρόσβαση:26-09-2014]

Πρίγκου,Α.Α.(2012).Η Συμβολή Του Μάρκετινγκ Στην Επιχειρηματική Αριστεία. Πηγή από το Διαδίκτυο :

[https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15178/3/PrigkouAnnampellaAthinaMs\\_c2012.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15178/3/PrigkouAnnampellaAthinaMs_c2012.pdf) [Πρόσβαση:18-10-2013]

Silbiger, S. (1998). *MBA 10 Ημερών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική

Σιώμος,Γ.Ι.(1999).*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*.Τόμος Β.Αθήνα:Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης

Σουλτογιάννη,Α.(2010).*Η Πρόκληση Του InternalMarketing Στην Ελληνική Πραγματικότητα:Εφαρμογή Και Αποτελεσματικότητα Στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/86/Soultoyianni.pdf?sequence=1>

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Φρομ,Ε.(1973).*Η Υγιής Κοινωνία*.Αθήνα:Εκδόσεις Μπουκουμάνη.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Alniacik,E.,Alniacik, U.,Erat.S. & Akcin, K.(2013).*Does Person-Organisation Fit Moderate The Effects Of Affective Commitment And Job Satisfaction On Turnover Intentions?* Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813039402/1-s2.0-S1877042813039402-main.pdf?\\_tid=fc13b366-567711e3b9950000aacb35d&acdnat=1385456088854bce9d8e8ef24fe0f33f98f9f469fe](http://ac.els-cdn.com/S1877042813039402/1-s2.0-S1877042813039402-main.pdf?_tid=fc13b366-567711e3b9950000aacb35d&acdnat=1385456088854bce9d8e8ef24fe0f33f98f9f469fe) [Πρόσβαση:26-11-2013]

Bilgin, N.& Demirer,H.(2012).*The Examination Of The Relationship Among Organizational Support,Affective Commitment And Job Satisfaction Of Hotel Employees*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042812033290/1-s2.0-S1877042812033290-main.pdf?\\_tid=2ed85e80-567a-11e3-a00e0000aab0f27&acdnat=1385457032\\_bff1ed274a76537b28558658626275e1](http://ac.els-cdn.com/S1877042812033290/1-s2.0-S1877042812033290-main.pdf?_tid=2ed85e80-567a-11e3-a00e0000aab0f27&acdnat=1385457032_bff1ed274a76537b28558658626275e1)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Bitmis,M.G. & Ergeneli,A.(2013).*The Role Of Psychological Capital And Trust In Individual Performance And Job Satisfaction Relationship:A Test Of Multiple Mediation Model*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813039281/1-s2.0-S1877042813039281-main.pdf?\\_tid=a4a96d7c-5678-11e3-b984-00000aab0f27&acdnat=1385456371\\_deed6b4ff6a357ccb4f8547fb1261fed](http://ac.els-cdn.com/S1877042813039281/1-s2.0-S1877042813039281-main.pdf?_tid=a4a96d7c-5678-11e3-b984-00000aab0f27&acdnat=1385456371_deed6b4ff6a357ccb4f8547fb1261fed)

[Πρόσβαση:24-04-2014]

Cooper, J. & Cronin J.J. (2000). *Internal Marketing: A Competitive Strategy For The Long Term-Care Industry*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://elmu.umm.ac.id/file.php/1/jurnal/Ja/Journal%20Of%20Business%20Reseach/Vol48Issue3.2000/5268.pdf> [Πρόσβαση: 24-04-2014]

Demyen, S. & Lala-Popa, I. (2013). *Relevance Of Wage For An Efficient Human Resource Management In A Period Of Crisis*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S2212567113001366/1-s2.0-S2212567113001366-main.pdf?\\_tid=28a6cb6a-567e-11e3-8513-00000aacb361&acdnat=1385458740\\_a585c4392ad83e13393889cef156d3dc](http://ac.els-cdn.com/S2212567113001366/1-s2.0-S2212567113001366-main.pdf?_tid=28a6cb6a-567e-11e3-8513-00000aacb361&acdnat=1385458740_a585c4392ad83e13393889cef156d3dc)  
[Πρόσβαση: 26-11-2013]

Dogan, H., Nebioglu, O., Aydin, O. & Dogan, I. (2013). *Architectural Innovations Are Competitive Advantage For Hotels In Tourism Industry?: What*

*Customers, Managers And Employees Think About It?* Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813039864/1-s2.0-S1877042813039864-main.pdf?\\_tid=c42b6718-567d-11e3-b4cf-00000aab0f02&acdnat=1385458571\\_482804970b43f389c89287db7da3653b](http://ac.els-cdn.com/S1877042813039864/1-s2.0-S1877042813039864-main.pdf?_tid=c42b6718-567d-11e3-b4cf-00000aab0f02&acdnat=1385458571_482804970b43f389c89287db7da3653b)  
[Πρόσβαση: 26-11-2013]

Eren, S.S., Eren, M.S., Ayas N. & Hacioglu, G. (2013). *The Effect Of Service Orientation On Financial Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction And Customer Satisfaction*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813039827/1-s2.0-S1877042813039827-main.pdf?\\_tid=38cb1dd4-5679-11e3-8513-00000aacb361&acdnat=1385456619\\_cb00b8f0c71febecd6adc8a95b8580ca](http://ac.els-cdn.com/S1877042813039827/1-s2.0-S1877042813039827-main.pdf?_tid=38cb1dd4-5679-11e3-8513-00000aacb361&acdnat=1385456619_cb00b8f0c71febecd6adc8a95b8580ca)  
[Πρόσβαση: 26-11-2013]

Fang, S.R., Fang, S.C., Chuang, M.C., (X.X). *The Impact Of Internal Marketing Mechanism On Knowledge Sharing Behavior*. Πηγή από το Διαδίκτυο

: <https://www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI2008/docs/122-7090.pdf> [Πρόσβαση: 28-4-2014]

Filip, A. (2012). *Marketing Theory Applicability In Higher Education*.

Πηγή από το Διαδίκτυο: [http://ac.els-cdn.com/S1877042812013523/1-s2.0-S1877042812013523-main.pdf?\\_tid=53d66976-5674-11e3-9ac0-](http://ac.els-cdn.com/S1877042812013523/1-s2.0-S1877042812013523-main.pdf?_tid=53d66976-5674-11e3-9ac0-)

[0000aacb35d&acdnat=1385454517\\_4b2f4cf5f2a1b2bfb203027270db86](http://0000aacb35d&acdnat=1385454517_4b2f4cf5f2a1b2bfb203027270db86)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Gounaris,S.(2008).*Antecedents Of Internal Marketing Practice:Some Preliminary Empirical Evidence*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://sgounaris.yolasite.com/resources/IMO-IJSIM.PDF>

[Πρόσβαση:24-4-2014]

Gounaris,S.P.(2006).*Internal-Market Orientation And Its Measurement*. Πηγή από το Διαδίκτυο: <http://sgounaris.yolasite.com/resources/IMO-JBR.pdf>

[Πρόσβαση:24-4-2014]

Herington,C.,Mc Pail,R.& Guilding,C.(2013).*The Evolving Nature Of Hotel HR Performance Measurement Systems And Challenges Arising:An Exploratory Study*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1447677013000089/1-s2.0-S1447677013000089-main.pdf?\\_tid=2441db20-567c-11e3-8eee-0000aab0f26&acdnat=1385457873\\_1d3d7078e2abb6418c07dcb359da6c2b](http://ac.els-cdn.com/S1447677013000089/1-s2.0-S1447677013000089-main.pdf?_tid=2441db20-567c-11e3-8eee-0000aab0f26&acdnat=1385457873_1d3d7078e2abb6418c07dcb359da6c2b)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Jabbour,C.J.C.,Jabbour,A.B.L.,Teixeira,A.A.& Freitas,W.R.S.(2012)

.*Enviromental Development In Brazilian Companies:The Role Of Human Resource Management*Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S2211464512000802/1-s2.0-S2211464512000802-main.pdf?\\_tid=b604f342-567e-11e3-86a2-](http://ac.els-cdn.com/S2211464512000802/1-s2.0-S2211464512000802-main.pdf?_tid=b604f342-567e-11e3-86a2-0000aab0f27&acdnat=1385458984_3e7a2a6bd85def63d667df79ba98e0de)

[0000aab0f27&acdnat=1385458984\\_3e7a2a6bd85def63d667df79ba98e0de](http://ac.els-cdn.com/S2211464512000802/1-s2.0-S2211464512000802-main.pdf?_tid=b604f342-567e-11e3-86a2-0000aab0f27&acdnat=1385458984_3e7a2a6bd85def63d667df79ba98e0de)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Javadein,S.R.S.,Rayei H.,Estiri,M. & Ghorbani,H.(2010).*The Role Of Internal Marketing In Creation Of Sunstainable Competitive Advantages*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://scialert.net/fulltext/?doi=tasr.2011.364.374&org=10>

[Πρόσβαση:21-10-2013]

Kalenskaya,N.,Gafurof,I & Novenkova,A(2013).*Marketing Of Educational Services:Research On Service Providers Satisfaction*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://ac.els-cdn.com/S2212567113000440/1-s2.0-S2212567113000440->



[main.pdf?\\_tid=fe928432-5672-11e3-808e-00000aab0f6b&acdnat=1385453944\\_f3e38530a843bc28672bdb45c901877d](http://ac.els-cdn.com/S1877042812045843/1-s2.0-S1877042812045843-main.pdf?_tid=fe928432-5672-11e3-808e-00000aab0f6b&acdnat=1385453944_f3e38530a843bc28672bdb45c901877d)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Kanibir,H & Nart,S.(2012). *The Effects Of Internal Relationship Marketing On Superior Customer Relations As Competitive Performance:Evidence From Healthcare Industry*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042812045843/1-s2.0-S1877042812045843-main.pdf?\\_tid=71ec6cac-5670-11e3-ad31-00000aab0f27&acdnat=1385452850\\_8b4ade38108e0aed64710462bb5deed3](http://ac.els-cdn.com/S1877042812045843/1-s2.0-S1877042812045843-main.pdf?_tid=71ec6cac-5670-11e3-ad31-00000aab0f27&acdnat=1385452850_8b4ade38108e0aed64710462bb5deed3)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Khalatbari,J.,Ghorbanshiroudi,S. & Firouzbakhsh,M.(2013). *Colleration Of Job Stress,Job Satisfaction,Job Motivation And Burn Out And Feeling Stress*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813017369/1-s2.0-S1877042813017369-main.pdf?\\_tid=93cedf72-5679-11e3-9ede-00000aacb35f&acdnat=1385456775\\_123ef015a50388cb68ee2967c5139d93](http://ac.els-cdn.com/S1877042813017369/1-s2.0-S1877042813017369-main.pdf?_tid=93cedf72-5679-11e3-9ede-00000aacb35f&acdnat=1385456775_123ef015a50388cb68ee2967c5139d93)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Limpanitgul,T.,Robson,M.J.,Could-Williams,J.& Trakul,W.L.(2013). *Effects Of Co-Worker Support And Customer Cooperation On Service Employee Attitudes And Behaviour:Empirical Evidence From The Airline Industry*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1447677013000053/1-s2.0-S1447677013000053-main.pdf?\\_tid=881a45a0-5673-11e3-8fbe-00000aacb361&acdnat=1385454175\\_e78666e1ed0a0b29818827f07e40b5e2](http://ac.els-cdn.com/S1447677013000053/1-s2.0-S1447677013000053-main.pdf?_tid=881a45a0-5673-11e3-8fbe-00000aacb361&acdnat=1385454175_e78666e1ed0a0b29818827f07e40b5e2)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Lings,I.& Greenley,G.(2010). *Internal Market Orientation And Market Oriented Behaviours*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://eprints.qut.edu.au/39504/1/c39504.pdf> [Πρόσβαση:24-4-2014]

Lings,I.N.(2004). *Internal Market Orientation Construct And Consequences*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://eprints.qut.edu.au/31775/1/31775.pdf> [Πρόσβαση:24-4-2014]

Michalcea,A.(2013). *The Impact Of Leader's Personality On Employeess' Job Satisfaction*. Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813008264/1-s2.0-S1877042813008264-main.pdf?\\_tid=d543deb2-5679-11e3-ae3c-00000aab0f27&acdnat=1385456882\\_934d0a99e02cd933514534c2844c9767](http://ac.els-cdn.com/S1877042813008264/1-s2.0-S1877042813008264-main.pdf?_tid=d543deb2-5679-11e3-ae3c-00000aab0f27&acdnat=1385456882_934d0a99e02cd933514534c2844c9767)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Moise,D.,Georgescu,B. & Zgura,D.(2012).*Strategies For Interactive Communication With External And Internal Stakeholders In Events'Marketing*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042812021751/1-s2.0-S1877042812021751-main.pdf?\\_tid=3c46a1b8-566f-11e3-b3cd-00000aab0f02&acdnat=1385452330\\_2096f60d565b73a7ced36308a3bcc828](http://ac.els-cdn.com/S1877042812021751/1-s2.0-S1877042812021751-main.pdf?_tid=3c46a1b8-566f-11e3-b3cd-00000aab0f02&acdnat=1385452330_2096f60d565b73a7ced36308a3bcc828)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Papasolomou-Doukakis,I.(2002).*Internal Marketing:A Means For Creating A Sales Or Marketing Orientation?The Case Of UK Retail Banks*.

Πηγή από το Διαδίκτυο:

<http://www.ugr.es/~jalberto/Archivos%20docencia/Mercadotecnia3/Mkinternobanca.pdf> [Πρόσβαση:24-4-2014]

Rafiq,M.& Ahmed,P.K.(2000). *Advances In The Internal Marketing Concept: Definition,Synthesis And Extension* .Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://www.researchgate.net/publication/242349708\\_Advances\\_in\\_the\\_internal\\_marketing\\_concept\\_definition\\_synthesis\\_and\\_extension](http://www.researchgate.net/publication/242349708_Advances_in_the_internal_marketing_concept_definition_synthesis_and_extension) [Πρόσβαση:25-9-2014]

Trivellas,P.,Gerogiannis,V. & Svarna,S.(2013).*Exploring Workplace Implications Of Emotional Intelligence (WLEIS) In Hospitals:Job Satisfaction And Turnover Intentions*.Πηγή από το Διαδίκτυο: [http://ac.els-cdn.com/S1877042813004011/1-s2.0-S1877042813004011-main.pdf?\\_tid=61496cfa-567b-11e3-9ac1-00000aacb35d&acdnat=1385457546\\_770564a48122373a987227d04ab287fd](http://ac.els-cdn.com/S1877042813004011/1-s2.0-S1877042813004011-main.pdf?_tid=61496cfa-567b-11e3-9ac1-00000aacb35d&acdnat=1385457546_770564a48122373a987227d04ab287fd)

[http://ac.els-cdn.com/S1877042813004011/1-s2.0-S1877042813004011-main.pdf?\\_tid=61496cfa-567b-11e3-9ac1-00000aacb35d&acdnat=1385457546\\_770564a48122373a987227d04ab287fd](http://ac.els-cdn.com/S1877042813004011/1-s2.0-S1877042813004011-main.pdf?_tid=61496cfa-567b-11e3-9ac1-00000aacb35d&acdnat=1385457546_770564a48122373a987227d04ab287fd)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Turkay,O.,Solmaz,S.A.& Sengul,S.(2011).*Strategic Analysis Of The External Enviroment And The Importance Of The Information:Research On Perceptions Of Hotel Managers*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S1877042811016314/1-s2.0-S1877042811016314-main.pdf?\\_tid=9bb71634-567c-11e3-97bd-00000aacb362&acdnat=1385458074\\_fd3d39590aa447b1cd14754c2b14a546](http://ac.els-cdn.com/S1877042811016314/1-s2.0-S1877042811016314-main.pdf?_tid=9bb71634-567c-11e3-97bd-00000aacb362&acdnat=1385458074_fd3d39590aa447b1cd14754c2b14a546)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

Valeanu,C.,Cosma,S. & Sofica,A.(2012).*Strategic Marketing And Management Tools Used To Increase Employee Efficiency*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ac.els-cdn.com/S2212567112002444/1-s2.0-S2212567112002444-main.pdf?\\_tid=88368dac-cedf-11e3-8abb-00000aab0f02&acdnat=1398694701\\_b6e8d331024fcd911b7f62f02c580d7c](http://ac.els-cdn.com/S2212567112002444/1-s2.0-S2212567112002444-main.pdf?_tid=88368dac-cedf-11e3-8abb-00000aab0f02&acdnat=1398694701_b6e8d331024fcd911b7f62f02c580d7c)

[Πρόσβαση:28-4-2014]

Varey,R.J. & Lewis,B.R.(2002).*Internal Marketing.Directions For Management*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=onuBdFC4Q7wC&oi=fnd&pg=PP2&dq=INTERNAL+MARKETING+DIRECTIONS+FOR+MANAGEMENT&ots=vOdPkLE\\_hf&sig=aFBIDQep8I94Oodkiq7QvuWA1w4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=INTERNAL%20MARKETING%20DIRECTIONS%20FOR%20MANAGEMENT&f=false](http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=onuBdFC4Q7wC&oi=fnd&pg=PP2&dq=INTERNAL+MARKETING+DIRECTIONS+FOR+MANAGEMENT&ots=vOdPkLE_hf&sig=aFBIDQep8I94Oodkiq7QvuWA1w4&redir_esc=y#v=onepage&q=INTERNAL%20MARKETING%20DIRECTIONS%20FOR%20MANAGEMENT&f=false) [Πρόσβαση:23-4-2014]

Wieseke,J.,Ahearne,M.,Lam,S.K.& Van Dick,R.(2009).*The Role Of Leaders In Internal Marketing*.Πηγή από το Διαδίκτυο:

[http://ie.iku.edu.tr/ICourses/IE005\\_52/Marketing%20article%202012.pdf](http://ie.iku.edu.tr/ICourses/IE005_52/Marketing%20article%202012.pdf)

[Πρόσβαση:23-4-2014]

Zain,M.& Kassim,N.M.(2012).*The Influence Of Internal Enviroment And Continiuous Improvements On Firms'Competitiveness And Performance*.

Πηγή από το Διαδίκτυο:[http://ac.els-cdn.com/S1877042812050719/1-s2.0-S1877042812050719-main.pdf?\\_tid=1d988aaa-5675-11e3-bd6e-00000aab0f26&acdnat=1385454855\\_a63222d4050f2a1aa4c5ca04c66a68c3](http://ac.els-cdn.com/S1877042812050719/1-s2.0-S1877042812050719-main.pdf?_tid=1d988aaa-5675-11e3-bd6e-00000aab0f26&acdnat=1385454855_a63222d4050f2a1aa4c5ca04c66a68c3)

[Πρόσβαση:26-11-2013]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ- ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

Ονομάζομαι Παπαθανασίου Κων/νος και είμαι φοιτητής Μάρκετινγκ στο Τ.Ε.Ι Ιεράπετρας. Θα ήθελα να σας ενημερώσω πως στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας με τίτλο " Έννοια,σημασία και εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.Μελέτη περίπτωσης των ξενοδοχειακών μονάδων του Νομού Λασιθίου",κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του παρακάτω ανώνυμου ερωτηματολογίου για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.Η παρούσα έρευνα έχει επιστημονικό χαρακτήρα και εγγυώμαι για την εμπιστευτικότητα και την αυστηρή τήρηση εχεμύθειας των πολύτιμων προσωπικών πληροφοριών και δεδομένων.

Με εκτίμηση,

Φοιτητής:Παπαθανασίου Κων/νος.

**Σημείωση:**Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει μέσα στο κουτάκι σημειώνοντας μεν.

Σας ευχαριστώ.

---

---

## Α ΜΕΡΟΣ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### A1)Επιλέξτε το φύλο σας.

A)Άντρας

B)Γυναίκα

---

---

**A2)Επιλέξτε την ηλικία σας.**

A)18-25

B)26-33

Γ)34-42

Δ)43+...

**A3)Επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση.**

A)Ελεύθερος-Η

B)Παντρεμένος-Η

**A4)Επιλέξτε την εκπαίδευση σας.**

A) Απόφοιτος Λυκείου

B)Απόφοιτος ΙΕΚ

Γ) Απόφοιτος Τ.Ε.Ι

Δ)Απόφοιτος Α.Ε.Ι

**A5)Έχετε κάποιο τίτλο σπουδών που σχετίζεται με το τουριστικό μάντζιμεντ;**

A)Ναι

B)Όχι

**A6)Πόσα χρόνια είστε ιδιοκτήτης/διευθυντής του ξενοδοχείου;**

A)0-3

Β)4-7

Γ)8-11

Δ)12..+

---

---

**Σημείωση:Ακολουθεί το Β και Γ μέρος του ερωτηματολογίου.Σας παρακαλώ να κυκλώσετε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στον αντίστοιχο πίνακα της κάθε ερώτησης.**

### **Β ΜΕΡΟΣ**

#### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**Β1)Είμαι ικανοποιημένος από το σύνολο των εργαζομένων μου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Β2)Εκτιμώ και σέβομαι τους εργαζόμενους της επιχείρησής μου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B3) Έχω περιγράψει και διευκρινίσει με σαφήνεια τα καθήκοντα της κάθε εργασίας στο προσωπικό.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B4) Είμαι δίκαιος με όλα τα μέλη του προσωπικού και δεν κάνω διακρίσεις.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B5) Προσφέρω προαγωγές στους υπάλληλους που είναι παραγωγικοί και ικανοί να ανταπεξέλθουν σε ανώτερα τμήματα της διοίκησης του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B6) Αναγνωρίζω και επιβραβεύω τον εργαζόμενο που με την στάση του δείχνει αφοσίωση στην εργασία του.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B7)Είναι στις προτεραιότητες μου να δημιουργώ ένα εργασιακό θετικό περιβάλλον για όλο το προσωπικό μου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B8)Πιστεύω πως η μισθολογική πολιτική του ξενοδοχείου ικανοποιεί στο σύνολο του το προσωπικό μου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B9)Παρέχω τον κατάλληλο εξοπλισμό σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5



**B10) Διοργανώνω ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις με το προσωπικό ώστε να τους ενημερώνω για τους καινούργιους στόχους και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή από μέρους τους.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B11) Φροντίζω για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού διοργανώνοντας σεμινάρια εκπαίδευσης.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B12) Όταν οι εργαζόμενοι παίρνουν πρωτοβουλίες σε σχέση με το αντικείμενο τους χωρίς να χρειάζεται να πάρουν την έγκρισή μου πρέπει να τους κάνω συστάσεις γι' αυτή τους την ενέργεια.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

---

---

**B13)Κατανοώ και προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες και επιθυμίες του κάθε εργαζόμενου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

---

---

## **Γ ΜΕΡΟΣ**

### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**Γ1)Η φιλοσοφία που μεταδίδω στο προσωπικό είναι προσανατολισμένη στο πελάτη και στις ανάγκες του.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

---

---

**Γ2) Η επιλογή στελέχωσης του προσωπικού διέπεται από τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ3) Έχω διαπιστώσει πως το προσωπικό στο σύνολο του ανταποκρίνεται άψογα όσο αφορά την επικοινωνία στη γλώσσα των αλλοδαπών επισκεπτών.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ4) Το προσωπικό ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στα τυχόν παράπονα που μπορεί να προκύψουν από τους επισκέπτες του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ5) Οι υπάλληλοι όταν έρχονται σε επαφή με τους επισκέπτες εκπροσωπούν την κουλτούρα και φιλοσοφία του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

---

---

**Γ6) Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παίζει το σημαντικότερο ρόλο για την ικανοποίηση των πελατών.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

---

---

**Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και το πολύτιμο χρόνο που μου διαθέσατε.**

### **Ερωτηματολόγιο Ξενοδοχοϋπαλλήλων**

Ονομάζομαι Παπαθανασίου Κων/νος και είμαι φοιτητής Μάρκετινγκ στο Τ.Ε.Ι. Ιεράπετρας. Θα ήθελα να σας ενημερώσω πως στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας με τίτλο " Έννοια, σημασία και εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Μελέτη περίπτωσης των ξενοδοχειακών μονάδων του Νομού Λασιθίου", κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του παρακάτω ανώνυμου ερωτηματολογίου για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων παρούσα έρευνα έχει επιστημονικό χαρακτήρα και εγγυώμαι για την εμπιστευτικότητα και την αυστηρή τήρηση εχεμύθειας των πολύτιμων προσωπικών πληροφοριών και δεδομένων.

Με εκτίμηση,

Φοιτητής: Παπαθανασίου Κων/νος.

**Σημείωση:** Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει μέσα στο κουτάκι σημειώνοντας μεν.

Σας ευχαριστώ.

---

---

## Α ΜΕΡΟΣ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### A1)Επιλέξτε το φύλο σας.

A) Άντρας

B) Γυναίκα

---

---

#### A2)Επιλέξτε την ηλικία σας.

A) 18-25

B) 26-33

Γ) 34-42

Δ) 43+...

---

---

#### A3)Επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση.

A) Ελεύθερος-Η

B) Παντρεμένος-Η

---

---

**A4)Επιλέξτε την εκπαίδευση σας.**

- A) Απόφοιτος Λυκείου
- B) Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής
- Γ) Απόφοιτος Τ.Ε.Ι
- Δ) Απόφοιτος Α.Ε.Ι
- 
- 

**A5) Έχετε κάποιο πιστοποιητικό εξειδίκευσης που να αντιστοιχεί με τις ικανότητες-προσόντα που απαιτούνται από το τμήμα του ξενοδοχείου που εργάζεστε;**

- A) ΝΑΙ
- B) ΟΧΙ
- 
- 

**A6) Πόσα χρόνια είστε μέλος στην επιχείρηση που εργάζεστε;**

- A) 0-3
- B) 4-7
- Γ) 8-11
- Δ) 12+...
- 
- 

**A7) Συνολικά πόσα χρόνια εργάζεστε ως ξενοδοχοϋπάλληλος**

- A) 0-3
- B) 4-7
- Γ) 8-11
- Δ) 12+...

---

---

**A8) Σε ποιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζεστε;**

- A) Υποδοχή
- B) Εστιατόριο
- Γ) Μπαρ
- Δ) Οροφοκομίας
- Ε) Συντήρηση
- ΣΤ) Λογιστήριο
- 
- 

**A9) Στο τμήμα που εργάζεστε είστε:**

- Προϊστάμενος
- Υφιστάμενος
- 
- 

**Σημείωση: Ακολουθεί το Β και Γ μέρος του ερωτηματολογίου. Σας παρακαλώ να κυκλώσετε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στον αντίστοιχο πίνακα της κάθε ερώτησης.**

**B ΜΕΡΟΣ**

**Εργασιακή Ικανοποίηση**

**B1) Αισθάνομαι ικανοποίηση από το ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

---

---

**B2) Έχω ενημερωθεί από τη διοίκηση του ξενοδοχείου με σαφήνεια για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που μου αναλογούν στο τμήμα που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B3) Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι δίκαιη με όλα τα μέλη της επιχείρησης και δεν γίνονται κοινωνικές και φυλετικές διακρίσεις.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B4) Υπάρχουν προοπτικές προαγωγής σε ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας στο ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B5) Αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η εργασία μου από τον διευθυντή ή τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5



**B6)Υπάρχει θετικό κλίμα και πνεύμα συνεργασίας με τους συναδέλφους μου στο τμήμα που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B7) Αισθάνομαι συναισθηματική δέσμευση για το ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B8)Είμαι ικανοποιημένος από το μισθό που μου παρέχει το ξενοδοχείο που εργάζομαι.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B9)Το Μάνατζμεντ του ξενοδοχείου που εργάζομαι μου παρέχει το κατάλληλο εξοπλισμό που απαιτείται για τις καθημερινές μου εργασίες .**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B10) Η Διεύθυνση του ξενοδοχείου φροντίζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να διοργανώνει συναντήσεις με τους εργαζόμενους ώστε να ενημερώνει για τους καινούργιους στόχους της επιχείρησης και πως το προσωπικό θα υιοθετήσει και θα εφαρμόσει τις κατάλληλες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B11) Στο ξενοδοχείο που εργάζομαι διοργανώνονται σεμινάρια συνεχούς εκπαίδευσης ώστε να βελτιώνονται οι γνώσεις μου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**B12) Το ξενοδοχείο που εργάζομαι αντιλαμβάνεται και κατανοεί τις προσωπικές μου ανάγκες και επιθυμίες.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

## **Γ ΜΕΡΟΣ**

### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**Γ1) Το ξενοδοχείο που εργάζομαι έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία και προσανατολισμό.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ2) Διαθέτω τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται από την θέση εργασίας μου ώστε να παρέχω στους πελάτες του ξενοδοχείου άριστη εξυπηρέτηση.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ3) Επικοινωνώ εύκολα στην εθνική γλώσσα των εκάστοτε αλλοδαπών επισκεπτών του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ4) Ανταποκρίνομαι και δίνω λύσεις άμεσα στα τυχόν παράπονα που μπορεί να έχουν οι πελάτες του ξενοδοχείου.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ5) Εκπροσωπώ το ξενοδοχείο όταν έρχομαι σε επαφή με τους πελάτες.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Γ6) Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παίζει το σημαντικότερο ρόλο για την ικανοποίηση των πελατών.**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

**Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και το πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε.**