



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

ΔΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**Τίτλος Εργασίας: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ
Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Φοιτήτρια: Μαρία Δ. Μπουπούκη

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Ανδρονικίδης Ανδρέας

2024

Υπεύθυνη Δήλωση Πρωτοτυπίας Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας, Μαρίας Μπουμπούκη που την εκπόνησε. Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ στην Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, 30/01/2024.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Επιχειρηματικότητα» του τμήματος Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Με μεγάλο σεβασμό, με την παρούσα παράγραφο οφείλω να ευχαριστήσω αρχικά όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνησή της και ιδιαίτερα: Τον επιβλέπων καθηγητή μου, κ. Ανδρονικίδη Ανδρέα, για την πολύτιμη βοήθεια, υποστήριξη, καθοδήγηση αλλά και υπομονή που είχε κατά την διάρκεια προετοιμασίας της διπλωματικής μου εργασίας. Να αναφερθώ επίσης και στο άριστο κλίμα που επικρατούσε καθώς όποτε χρειαζόμασταν την βοήθεια του ήταν εκεί για να μας προετοιμάσει κατάλληλα για ένα άριστο αποτέλεσμα. Επίσης τις ευχαριστίες μου και τον θαυμασμό μου και στους καθηγητές κα. Μπέλλου Βικτώρια και τον κ. Χατζηθωμά Λεωνίδα για την συμμετοχή τους ως μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, καθώς και τις συμφοιτήτριες μου και τις φίλες μου που με την υπομονή αλλά και την στήριξη τους, μου πρόσφεραν ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Υπεύθυνη Δήλωση Πρωτοτυπίας Διπλωματικής Εργασίας	2
Ευχαριστίες	3
Περιεχόμενα	4
Λίστα Πινάκων	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή	9
1.1 Εισαγωγή στο θέμα.....	9
1.2 Σκοπός της Μελέτης.....	11
1.3 Στόχοι της Μελέτης.....	11
1.4 Ο Λόγος για τον οποίο Διεξάγεται η Μελέτη.....	12
1.5 Η Αξία της Μελέτης	12
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	14
2.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ	14
2.1.1. Ορισμός Εσωτερικού Μάρκετινγκ	14
2.1.2. Σημασία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	16
2.1.3. Πρακτικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	17
2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση	20
2.2.1. Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης	20
2.2.2. Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	21
2.3 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Διαμόρφωση της Εργασιακής Ικανοποίησης	23
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία Έρευνας.....	25
3.1 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	25
3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός και Είδος Έρευνας	26
3.3 Εργαλείο Έρευνας	26
3.4 Πληθυσμός και Συμμετέχοντες.....	27
3.5 Ανάλυση Δεδομένων	29
3.6 Ηθικά Ζητήματα	29
Κεφάλαιο 4. Εμπειρικά Αποτελέσματα.....	30
4.1 Πρακτικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ στις Ξενοδοχειακές Μονάδες.....	30

4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση Εργαζομένων στις Ξενοδοχειακές Μονάδες	31
4.3 Σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Πρακτικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ στις Ξενοδοχειακές Μονάδες	31
Κεφάλαιο 5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων	35
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα	37
Κεφάλαιο 7. Περιορισμοί & Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα	40
Βιβλιογραφία	41
Ξερόγλωσση	41
Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι	49
Παραρτήματα.....	50

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα (N=165)	28
Πίνακας 2. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ	30
Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες	31
Πίνακας 4. Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτισης του Pearson μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες	32
Πίνακας 5. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες και ανεξάρτητες τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ.....	33

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το κατά πόσο στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, να καταγράψει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και να εξετάσει το κατά πόσο οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε δείγμα 165 εργαζομένων από ξενοδοχειακές μονάδες από τρεις περιοχές της Ελλάδας (Χανιά, Βόλο, Αγιοκάμπο Λάρισας). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζονται σε μέτριο βαθμό πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ. Επιπρόσθετα, προέκυψε πως οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες σχετίζονται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Από τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ σημαντικότερες στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι πρακτικές που αφορούν τις ανταμοιβές, οι πρακτικές που αφορούν την παροχή δυνατοτήτων προαγωγής, οι πρακτικές που αφορούν τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή δίκαιων απολαβών/μισθού, οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή ευκαιριών κατάρτισης και οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή κατάλληλων υποδομών.

Τέλος για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών αλλά και της ικανοποίησης της εργασίας μέσω εσωτερικού μάρκετινγκ οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να προβούν σε κάποιες διοικητικές υποδείξεις. Μερικά παραδείγματα είναι να ενισχύσουν και να βελτιώσουν τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ, με σκοπό οι εργαζόμενοι να έχουν περισσότερα κίνητρα για εργασία. Όλοι οι διευθυντές του κλάδου των υπηρεσιών να δώσουν έμφαση τόσο στο εσωτερικό μάρκετινγκ όσο και στο εξωτερικό μάρκετινγκ, έτσι ώστε αν οι εργαζόμενοι δίνουν το καλύτερο εαυτό τους για την παροχή υπηρεσιών, αυτόματα θα υπάρχουν και πελάτες ευχαριστημένοι που είναι το αποτέλεσμα ενός καλού εσωτερικού μάρκετινγκ.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine whether internal marketing practices are applied in hotel units in Greece, to record the level of job satisfaction of employees in hotel units in Greece and to examine whether internal marketing practices contribute to the creation of a satisfied workforce. For this purpose, a quantitative survey was carried out using an electronic questionnaire on a sample of 165 employees from hotel units from three regions of Greece (Chania, Volos, Agiokambo of Larissa). The results of the research showed that internal marketing practices are applied to a moderate extent in hotel units in Greece. Additionally, it emerged that hotel employees in Greece show a moderate level of job satisfaction. The findings of the research showed that internal marketing practices in hotel units are positively related to the level of job satisfaction of employees. Of the internal marketing practices most important in improving job satisfaction are the practices concerning rewards, the practices concerning the provision of promotion opportunities, the practices concerning the improvement of relations between employees and superiors, the practices concerning the provision of fair remuneration/ salary, practices relating to the provision of training opportunities and practices relating to the provision of appropriate infrastructure.

Finally, in order to improve the quality of services and job satisfaction through internal marketing, hotel units must make some administrative suggestions. Some examples are to strengthen and improve internal marketing practices in order to motivate employees to work. All service industry managers should emphasize both internal marketing and external marketing, so that if employees do their best to provide service, there will automatically be happy customers that are the result of good internal marketing.

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή στο θέμα

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί βασικό στοιχείο της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα και είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της. Η Ελλάδα είναι ένας σημαντικός τουριστικός προορισμός και πόλος έλξης στην Ευρώπη από τη δεκαετία του 1970, χάρη στον πλούσιο πολιτισμό και την ιστορία της, που αντανακλώνται σε μεγάλο βαθμό από τα 19 Μνημεία Παγκόσμιας Κληρονομιάς της UNESCO¹ καθώς και για τη μεγάλη ακτογραμμή, τα πολλά νησιά και της παραλίες της². Η ελληνική τουριστική βιομηχανία αντιπροσωπεύει περισσότερο από το ένα τέταρτο του ΑΕΠ της χώρας και μία στις τέσσερις θέσεις εργασίας, απασχολώντας περισσότερους από 1 εκατομμύριο ανθρώπους. Οι επενδύσεις σε νέες εγκαταστάσεις, οι αυξανόμενες διεθνείς πτητικές συνδέσεις και η ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων συμβάλλουν στη μετατροπή της Ελλάδας σε τουριστικό προορισμό όλο το χρόνο, με τον κλάδο να στοχεύει να αναπτυχθεί περισσότερο από 50% μέχρι το τέλος της δεκαετίας (Kalantzietal., 2023). Ενδεικτικό είναι πως το 2021, η Ελλάδα κατέλαβε την 28η θέση στην παγκόσμια κατάταξη του Παγκόσμιου Δείκτη Ανταγωνιστικότητας στον Τουρισμό. Το 2022, ο αριθμός των εισερχόμενων ταξιδιωτών αυξήθηκε 49% σε σύγκριση με το 2021, με την Ελλάδα να υποδέχονται περίπου 30 εκατομμύρια επισκέπτες, ελάχιστα χαμηλότερα από το ρεκόρ πριν από την πανδημία των 34 εκατομμυρίων ταξιδιωτών που σημειώθηκε το 2019. Ο συνολικός αριθμός των διεθνών αφίξεων στα μεγάλα ελληνικά αεροδρόμια το 2022 ανήλθε σε περισσότερα από 21 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση 82,3% από το 2021 (Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων/ΙΝΣΕΤΕ, 2022).

Σε αυτό το πλαίσιο η Ελλάδα έχει αναβαθμίσει και διευρύνει σημαντικά τις τουριστικές της προσφορές την τελευταία δεκαετία. Από το 2010 έως το 2020, ο αριθμός των κλινών ξενοδοχείων 5 αστέρων αυξήθηκε κατά 90% και ο ρυθμός δεν δείχνει σημάδια επιβράδυνσης. Παράλληλα, αυξάνεται η διείδυση των ξενοδοχειακών μονάδων αναγνωρισμένης επωνυμίας στην ελληνική αγορά, ειδικά στην κατηγορία των 5 αστέρων, όπου το 73% των ξενοδοχείων είναι επώνυμα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της GBR (GBR Consultings, 2022). Επιπλέον, οι ξένες και εγχώριες επενδύσεις στην ελληνική φιλοξενία ήταν ισχυρές τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένης της πανδημίας, αντανακλώντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών στην ανθεκτικότητα και τις δυνατότητες ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού. Ορισμένα έργα-

¹[Greece - UNESCO World Heritage Convention](#)

²Averbuck Alexis et al, 2023. Greece, Lonely Planet's

ορόσημα βρίσκονται σε εξέλιξη και μια πρόσφατη έκθεση της Deloitte αναφέρει την Ελλάδα ως έναν από τους Top-10 επενδυτικούς προορισμούς φιλοξενίας στην Ευρώπη (Deloitte, 2022). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι ηγέτες επιχειρήσεων καλούνται να σταθεροποιήσουν τους οργανισμούς τους και να προετοιμαστούν για ένα πρόσφατα αβέβαιο μέλλον. Ως εκ τούτου, τώρα είναι η ώρα για τους ηγέτες των εταιρειών φιλοξενίας (ξενοδοχειακών μονάδων να αναλάβουν αποφασιστικά μέτρα, καθώς είναι σχεδόν βέβαιο ότι οι αποφάσεις που θα ληφθούν βραχυπρόθεσμα θα οδηγήσουν στο πώς θα διατηρηθούν οι οργανώσεις τους στο μέλλον.

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος που επηρεάζει άμεσα την εθνική οικονομία, με τα ξενοδοχεία να αποτελούν ένα από τα βασικά στοιχεία του και τις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να καταλαμβάνουν σημαντικό μέρος της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς. Οι αλλαγές που επιφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκόσμια κρίση στην οικονομία, τα διαφοροποιημένα κοινωνικά και πολιτιστικά πρότυπα έχουν άμεσο αντίκτυπο στο επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Καμία ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστη και ανεπηρέαστη από αυτές τις παγκόσμιες αλλαγές και τις άμεσες επιπτώσεις σε αυτήν. Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι μια κρίσιμη παράμετρος για την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη δημιουργία πίστης στις αγορές και τη δημιουργία θετικών αναφορών μεταξύ υφιστάμενων και δυνητικών πελατών (Magoutasetal., 2020).

Έρευνες έχουν αναφέρει πως η χρήση στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς εργασίας (Chenetal., 2020; Hussin et al., 2023; Mainardesetal., 2019). Όλο και περισσότεροι επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου αποφασίζουν να διερευνήσουν το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης αφού αναγνωρίζουν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για τη συνολική ικανοποίηση των πελατών. Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην επιτυχία όλων των επιχειρήσεων και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς η αφοσίωση, η προσπάθεια και η αφοσίωση των εργαζομένων είναι βασικοί παράγοντες για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Η απόφαση σχετικά με το εάν ένας πελάτης θα επιθυμούσε να επαναλάβει την επίσκεψή του στις ίδιες εγκαταστάσεις διαμονής του ξενοδοχείου συχνά βασίζεται στην ικανοποίηση που έχει λάβει από την τελευταία επίσκεψή του (Heimerletal., 2020).

Συνοψίζοντας, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες του Ελληνικού Τουρισμού και κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη της Εθνικής μας οικονομίας

(Kalantzietal., 2023; Kloutsiniotis&Mihail, 2020; Varelas&Apostolopoulos, 2020). Ένας από τους πολυτιμότερους πόρους για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι το ανθρώπινο δυναμικό, μια και επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο η Διοίκηση και η Ανάπτυξη του, αποτελούν μία πολύ σημαντική λειτουργία για τον κλάδο. Στην παρούσα μελέτη θα ερευνήσουμε τις Πρακτικές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ που εφαρμόζονται σήμερα και την επίδραση που αυτές έχουν στο βαθμό Ικανοποίησης των Εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

1.2 Σκοπός της Μελέτης

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το κατά πόσο στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, να καταγράψει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και να εξετάσει το κατά πόσο οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.

1.3 Στόχοι της Μελέτης

Οι στόχοι της μελέτης συνοψίζονται παρακάτω:

1. Να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζουν πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ.
2. Να διερευνήσει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα.
3. Να εξετάσει τη σχέση μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα.

1.4 Ο Λόγος για τον οποίο Διεξάγεται η Μελέτη

Η μελέτη αυτή εξετάζει σ' ένα μικρό δείγμα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που βρίσκονται σε τρεις διαφορετικές περιοχές της Ελλάδος, υψηλής, μεσαίας και χαμηλής τουριστικής ζήτησης, την ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να κατανοήσουμε την συμβολή των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ σ' αυτή. Σήμερα το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένας τομέας που αντιμετωπίζουν δυσκολίες οι διοικήσεις και οι διευθύνσεις των ξενοδοχειακών μονάδων όσον αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων τους. Δυστυχώς, η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει λάβει μικρότερη προσοχή από ερευνητές ή διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων αναφορικά με το ρόλο του στη διαμόρφωση ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Η αναμενόμενη συμβολή της παρούσας διπλωματικής εργασίας στην υπάρχουσα εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία λαμβάνει διάφορες μορφές. Πρώτα απ' όλα, αναμένεται να παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ενσωμάτωση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες. Διερευνώντας τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής ικανοποίησης, η διατριβή μπορεί να συμβάλει στη βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι πρακτικές μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας και της ποιότητας των υπηρεσιών σε έναν κλάδο όπως αυτός των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα.

1.5 Η Αξία της Μελέτης

Η μελέτη μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση του ρόλου του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τον αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Επίσης, εξετάζοντας τις πρακτικές και τις στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από ξενοδοχειακές μονάδες, αυτή η διατριβή μπορεί να εντοπίσει βέλτιστες πρακτικές που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για ξενοδοχειακές μονάδες που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις προσεγγίσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικού μάρκετινγκ. Επίσης, μια βαθύτερη κατανόηση των υποκείμενων μηχανισμών και διαδικασιών μέσω των οποίων αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, μπορούν να εμπλουτίσουν περαιτέρω τα υπάρχοντα θεωρητικά πλαίσια. Τέλος, οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων μπορούν

να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα που θα παραχθούν από την παρούσα διπλωματική εργασία για να λάβουν διορθωτικές ενέργειες σε τομείς που εντοπίζουν κενά παρέχοντας μια δικαιολογημένη κατευθυντήρια γραμμή για το σχεδιασμό ή τον επανασχεδιασμό ανάπτυξης στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ που θα έχει στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Επομένως, πιο αναλυτικά στην παρούσα διπλωματική εργασία, το δεύτερο κεφάλαιο συζητά το εσωτερικό μάρκετινγκ καθώς και την σημασία που έχει στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επιπλέον, βλέπουμε την βασική θεωρία για την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και την σχέση που έχει το εσωτερικό μάρκετινγκ με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας της διπλωματικής. Στην συνέχεια στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και η συζήτηση αυτών στο κεφάλαιο 5. Τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα αναλύονται στα κεφάλαια 6 και 7 αντίστοιχα.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Μια βασική παράμετρος για την συνεχή ανοδική πορεία του κλάδου είναι η άρτια διαχείριση της φιλοξενίας. Περιλαμβάνει την εποπτεία και τον συντονισμό των καθημερινών διοικητικών, λειτουργικών και εμπορικών πτυχών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο. Η διαχείριση της φιλοξενίας λειτουργεί ως μια συνολική ομπρέλα που περιλαμβάνει ποικίλους τομείς όπως η διαχείριση τροφίμων και ποτών, διαμονή, ταξίδια, διαχείριση εκδηλώσεων. Πυλώνας όλων αυτών των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ο άνθρωπος. Ο εργαζόμενος. Γιατί η εμπειρία των πελατών, δέχεται μεγάλη επιρροή από την συμπεριφορά των εργαζομένων, με τα οποία έρχονται σε επαφή κατά την παροχή της υπηρεσίας. Ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Ενώ ταυτόχρονα είναι και ο εκπρόσωπος τόσο αυτής όσο και ολόκληρης της χώρας μας. Αυτό καθιστά αναγκαία, τη διαμόρφωση μίας εσωτερικής στρατηγικής, από πλευράς των επιχειρήσεων, που διαμορφώνει ένα πλαίσιο ικανοποίησης για τους εργαζομένους της (Huang&Rundle-Thiele, 2015).

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης στις ξενοδοχειακές μονάδες. Για το λόγο αυτό αρχικά πρέπει να δοθεί ο ορισμός του εσωτερικού μάρκετινγκ, να αναφερθεί η σημαντικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ για τις ξενοδοχειακές μονάδες και να αναλυθούν οι βασικές διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ που θα μελετηθούν μετέπειτα στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

2.1.1. Ορισμός Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Ο Kotler (2003) δήλωσε ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια εξέλιξη του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Με τα χρόνια, το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει αποκτήσει πολύ υψηλό επίπεδο προβολής στη σκέψη του μάρκετινγκ λόγω της προτεινόμενης θέσης του ως προϋπόθεση για αποτελεσματικό εξωτερικό μάρκετινγκ. Αυτό υποστηρίζεται από τους Qaisar και Muhamad, (2021), που αναφέρουν πως το επιτυχημένο εσωτερικό μάρκετινγκ είναι προϋπόθεση για

επιτυχημένο εξωτερικό μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, το εσωτερικό μάρκετινγκ ασχολείται με τη διασφάλιση της κατανόησης και των κινήτρων για τη συνείδηση των πελατών, την ενδεδειγμένη διαχείριση των στάσεων των εργαζομένων, τις εσωτερικές επικοινωνίες, την ανάπτυξη της κουλτούρας των υπηρεσιών και την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και την παρακίνηση των εργαζομένων (Huang, 2019).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αναφέρεται στη στρατηγική προώθηση των στόχων, των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εταιρείας που απευθύνεται ειδικά στο εργατικό δυναμικό της. Ο κύριος στόχος είναι να ενισχυθεί η δέσμευση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και να καλλιεργηθεί μεταξύ τους το αίσθημα υπεράσπισης της μάρκας. Όταν οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ενθουσιασμό και θετικότητα απέναντι στην εταιρεία τους και τις προσφορές της, είναι πιο πιθανό να μοιραστούν αυτό το συναίσθημα με τα κοινωνικά τους δίκτυα (Kimura, 2019). Κατά συνέπεια, το εσωτερικό μάρκετινγκ γίνεται ένα πολύτιμο συμπλήρωμα στις προσπάθειες εξωτερικής επωνυμίας και μάρκετινγκ. Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωριστεί ότι ο αντίκτυπος του εσωτερικού μάρκετινγκ έχει τα όρια του, καθώς η αντίληψη ενός εργαζομένου για τον οργανισμό διαμορφώνεται από κάθε πτυχή της εμπειρίας του κατά τη διάρκεια της εργασίας του στην εταιρεία. Έτσι, καθίσταται επιτακτική η διατήρηση υψηλών επιπέδων ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους στην επιχείρηση, καθώς αυτό επηρεάζει άμεσα και την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών εξωτερικού μάρκετινγκ (Mishra, 2022).

Αρκετοί ερευνητές, έχουν αναφέρει ότι οι πιο σημαντικοί στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ για μια επιχείρηση είναι (Awanetal., 2015; Huang, 2019; Kaplan, 2017):

- Να κάνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν τη σημασία της απόδοσής τους στην αλληλοεπίδραση τους με τους πελάτες.
- Να κάνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν την ευθύνη για ποιοτική απόδοση στις εσωτερικές τους αλληλοεπιδράσεις εντός του οργανισμού.
- Να κάνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν το όραμα, την αποστολή, τους στόχους, τα συστήματα και τις εξωτερικές ανάγκες του οργανισμού.
- Να παρακινεί συνεχώς τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει για ότι νέο υπάρχει, καθώς και για τις συνέπειες αυτού.
- Να προσελκύει, να εκπαιδεύει και να διατηρεί τους κατάλληλους υπαλλήλους για κάθε θέση.

2.1.2. Σημασία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Ο όρος "εσωτερικό μάρκετινγκ" αφορά την εστίαση τόσο στην εσωτερική αγορά (εργαζόμενοι) όσο και στην εξωτερική αγορά (πελάτες) για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Το εσωτερικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας θετικής σχέσης μεταξύ ενός οργανισμού και των υπαλλήλων του, ώστε να διατηρούν τα κίνητρά τους για την εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών (Varun&Indu, 2015). Στο πλαίσιο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, το προσωπικό εξυπηρέτησης πρώτης γραμμής διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο, καθώς εκπροσωπεί άμεσα τον οργανισμό στο κοινό ή στους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει τους φρουρούς ασφαλείας, τους οδηγούς στάθμευσης, τους ρεσεψιονίστ, τους γκρουμ, τους οικονόμους, το προσωπικό του γραφείου εξυπηρέτησης (ή της ρεσεψιόν), το προσωπικό πωλήσεων, μεταξύ άλλων, που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Έχουν σαφώς καθορισμένους εργασιακούς ρόλους και ασχολούνται εκτενώς με το κοινό, λειτουργώντας στο πλαίσιο μιας ισχυρής ιεραρχικής διοικητικής δομής. Αυτά τα μέλη του προσωπικού πρώτης γραμμής κατέχουν συνήθως κατώτερες θέσεις στον οργανισμό και οι ρόλοι τους είναι μη επαγγελματικής φύσης. Κατά την αρχική τους πρόσληψη, λαμβάνουν δομημένη εκπαίδευση, αλλά έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να καινοτομήσουν στις μεθόδους εργασίας τους. Πρωταρχικός τους στόχος είναι η διατήρηση της συνέπειας και όχι η επιδίωξη της καινοτομίας (Kaurav et al., 2015; Yang, 2012).

Οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν και υποστηρίζουν άμεσα τους πελάτες διαθέτουν μια μοναδική και αφιltrάριστη προοπτική για τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αλληλεπιδρούν με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Πολύτιμη έρευνα παρατήρησης μπορεί να προκύψει από εκείνους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της επαφής με τον πελάτη, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την αλληλεπίδραση (Tsiotas et al., 2020). Για παράδειγμα, οι γνώσεις από τους σερβιτόρους και τους βοηθούς σερβιτόρων μπορεί να περιλαμβάνουν τα πιο συχνά ζητούμενα είδη φαγητού και τα συνήθως ημιτελή είδη φαγητού. Το προσωπικό του ορόφου πωλήσεων και οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το πού πηγαίνουν πρώτα οι πελάτες σε ένα κατάστημα και ποιες απογοητεύσεις αντιμετωπίζουν. Οι υπάλληλοι υποδοχής και το προσωπικό καθαριότητας μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών κατά την άφιξη και την αναχώρηση. Στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών εξαρτώνται σημαντικά από τους παρόχους υπηρεσιών πρώτης

γραμμής, τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (Kesenetal., 2018). Το προσωπικό πρώτης γραμμής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην τελική γραμμή του οργανισμού, επηρεάζοντας τόσο την κερδοφορία όσο και την ικανοποίηση των πελατών. Τονίζεται ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα πρόσληψης και επιλογής είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση ώστε να παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες στην πρώτη γραμμή. Δεν είναι όλοι κατάλληλοι για να γίνουν πάροχοι υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών πρώτης γραμμής, καθώς το προσωπικό αυτό πρέπει να διαθέτει έναν συγκεκριμένο συνδυασμό χαρακτηριστικών για να διαπρέψει στο ρόλο του (Hernández-Díazetal., 2017).

2.1.3. Πρακτικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ

- ο **Στρατηγικές Εσωτερικής Επικοινωνίας**: Η επικοινωνία εντός του οργανισμού έχει καταστεί απαραίτητη προϋπόθεση για την καλή λειτουργία των εσωτερικών δραστηριοτήτων του οργανισμού και την ικανοποίηση από την εργασία. Η επικοινωνία έχει οριστεί από τον Dwyer (2019) ως η διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό δίνουν και λαμβάνουν μηνύματα. Οι Ahmed και Rafiq (2003) υποστηρίζουν ότι, η επικοινωνία πρέπει να χαρακτηρίζεται σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας, ώστε να μπορεί να επηρεαστεί η συμπεριφορά όλων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Roberts-Lombard (2010), οι οργανισμοί, στο πλαίσιο των προτεραιοτήτων τους, θα πρέπει να βελτιώσουν την επικοινωνία με τους εργαζομένους με διάφορα μέσα, όπως είναι τα εσωτερικά ενημερωτικά δελτία και οι συνεδρίες συζήτησης για την ομαδική εργασία. Η δύναμη μιας αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας δεν πρέπει να υπονομεύεται, διότι χρησιμεύει ως ζωτικό εργαλείο όσον αφορά τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ (Huang, 2019). Οι Beyerleinet al. (2003), πρότειναν ότι η διοίκηση θα πρέπει να ευθυγραμμίσει τα συστήματα υποστήριξης ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επικοινωνούν τις ανάγκες και τις απογοητεύσεις τους, καθώς αυτό θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Μελέτες έχουν σημειώσει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής επικοινωνίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση από την εργασία (Papasolomouetal., 2017).
- ο **Προγράμματα Κατάρτισης και Ανάπτυξης Προσωπικού**: Οι εργαζόμενοι είναι οι μεγαλύτεροι πόροι του οργανισμού (Beyerleinet al., 2003). Οι μάνατζερ στον τομέα

των υπηρεσιών πρέπει να εκπαιδεύουν και να αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους, ώστε να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές στο περιβάλλον και να τους εφοδιάζουν με νέες δεξιότητες για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην εποχή του έντονου ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τους Addaetal. (2019), η κατάρτιση είναι η συστηματική ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων που απαιτούνται από τους εργαζόμενους για να αποδώσουν επαρκώς σε ένα συγκεκριμένο έργο ή μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Grønholdt και Martensen (2006) αποκάλυψε ότι, οι εργαζόμενοι που έχουν υποβληθεί σε κατάρτιση και αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και αποκτούν γνώσεις είναι ικανοί, εξασφαλισμένοι και σίγουροι για την παροχή υπηρεσιών πολύ καλύτερα από τους συναδέλφους τους με ανεπαρκή κατάρτιση. Οι Papasolomouetal. (2017) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων χρησιμεύει ως κίνητρο για την αφοσίωσή τους στην εργασία και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Οι Treľonά και Olšavský(2017) διαπίστωσαν ότι, η ανάπτυξη των εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, οι διευθυντές θα πρέπει να οργανώνουν περιοδικά εκπαιδευτικές συνεδρίες για τους εργαζόμενους σχετικά με τις νέες εξελίξεις ή τις επικείμενες αλλαγές (Ashton, 2017). Ο Ashton (2017) υποστηρίζει ότι αυτό θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να επανατοποθετηθεί και να απορροφήσει τις εξελίξεις και να προσαρμοστεί στις απαραίτητες απαιτήσεις. Οι Baumetal. (2016) υποστηρίζουν ότι, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες έχουν επενδύσει σε αυτούς μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης, ικανοποιούνται και στη συνέχεια καλλιεργούν την αίσθηση ότι ανήκουν στον οργανισμό.

- ο **Δίκαιο σύστημα ανταμοιβών**: Η διοίκηση πρέπει να οργανώνει τακτικές συναντήσεις με τους εργαζομένους της για να ακούει τις ανάγκες, τις ερωτήσεις, τα παράπονα και τις συστάσεις τους, ώστε να αντιμετωπίζει τις ανάγκες των εργαζομένων σε ατομική βάση (Roberts-Lombard, 2010). Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι μια τέτοια πρακτική θα επιτρέψει στη διοίκηση να θεσπίσει την ισότητα και τη δίκαιη μεταχείριση προς τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Η άδικη μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση εμποδίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην ίδια βαθμίδα συνήθως συγκρίνουν τους μισθούς τους μεταξύ τους για να διαπιστώσουν αν λαμβάνουν ίσες αμοιβές (Aguiar-Quintanaetal., 2020). Εν τω μεταξύ, οι Awwad και Agti (2011) τόνισαν ότι ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής σε συνδυασμό με θετική αλληλεπίδραση και ανταλλαγή οράματος με τους εργαζόμενους δημιουργεί πιο συναισθηματικά

συνδεδεμένους εργαζομένους και ικανοποίηση των εργαζομένων που οδηγεί στη διατήρηση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η δικαιοσύνη στις ανταμοιβές ως εργαλείο εσωτερικού μάρκετινγκ θα συμβάλει στη μείωση των υποψιών μεταξύ των συναδέλφων, γεγονός που θα ενισχύσει το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων (Hewagamaetal., 2019).

- ο **Ενδυνάμωση**: Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι σημαντική στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Οι Zeithamletal. (2017) εκτιμούν ότι πολλοί οργανισμοί αποδέχονται ότι για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την εξουσία να ικανοποιούν τα αιτήματα των πελατών και να ανταποκρίνονται κατάλληλα για να διορθώνουν τις καταστάσεις όταν τα πράγματα πάνε στραβά. Σύμφωνα με τους Cho και Choi (2021), το αποτελεσματικό μέρος της ανάπτυξης των εργαζομένων έγκειται στην ενδυνάμωση. Η ενδυνάμωση ως διάσταση του εσωτερικού μάρκετινγκ σημαίνει την εξουσιοδότηση και την παροχή δυνατότητας στους εργαζόμενους να ενεργούν, να συμπεριφέρονται, να σκέφτονται και να λαμβάνουν αποφάσεις για να κάνουν τη δουλειά τους. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να ασκούν τη διακριτική τους ευχέρεια στην παροχή υπηρεσιών (Meng&Han, 2014). Όταν οι εργοδότες δημιουργούν ευνοϊκό περιβάλλον και εφοδιάζουν τους εργαζόμενους με πόρους που ενισχύουν το επίπεδο εμπιστοσύνης τους, είναι σε θέση να αναλάβουν αποτελεσματικά νέες ευθύνες (Wang&Yang, 2021). Οι ερευνητές έχουν προτείνει ότι, όταν η ενδυνάμωση ενσωματώνεται στο σχεδιασμό της εργασίας ενός οργανισμού, θα μπορούσε να ενισχύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να υπερβούν τα όρια για να ικανοποιήσουν τους πελάτες της επιχείρησης (Zeithamletal., 2017).
- ο **Ομαδική Εργασία**: Είναι σημαντικό για τους εσωτερικούς υπαλλήλους να εργάζονται ως ομάδα για να ικανοποιήσουν τον εξωτερικό πελάτη. Οι Piljanetal. (2020) όρισαν την εσωτερική ομαδική εργασία ως το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν σε συμπεριφορές για την παρακολούθηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους, την απόκτηση νέων πληροφοριών, τη δοκιμή υποθέσεων και τη δημιουργία νέων δυνατοτήτων. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Mohanty και Mohanty (2018) αποκάλυψε ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ομαδική εργασία. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εξίσου σημαντικό οι εργαζόμενοι να εργάζονται ως ομάδα και να μοιράζονται ιδέες για να αξιοποιήσουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Οι

εργαζόμενοι που εργάζονται αποτελεσματικά ως μια ομάδα με κοινό σκοπό μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και την κερδοφορία.

2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο δεύτερος παράγοντας που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας και αντιπροσωπεύει το πώς αισθάνονται τα άτομα για τη δουλειά τους (Robbins, & Judge, 2018). Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει τη συνολική αξιολόγηση των εργαζομένων για την εργασία τους και έχει σημαντική επίδραση στους οργανισμούς γενικότερα και στις ξενοδοχειακές μονάδες ειδικότερα (Viseu et al., 2020). Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης στις ξενοδοχειακές μονάδες. Για το λόγο αυτό αρχικά πρέπει να δοθεί ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και να αναφερθεί η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης για τις ξενοδοχειακές μονάδες.

2.2.1. Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας περιεκτικός όρος που χρησιμοποιείται από τον κλάδο των ανθρώπινων πόρων για να μετρήσει το επίπεδο ικανοποίησης και ευτυχίας των εργαζομένων όσον αφορά διάφορες πτυχές της εργασίας τους, τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων και τη σύνδεσή τους με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αυτή η μέτρηση έχει σημαντική σημασία, καθώς αντανακλά τη συνολική υγεία ενός οργανισμού, οδηγώντας πολλές εταιρείες στη διεξαγωγή τακτικών ερευνών για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την παρακολούθηση των τάσεων με την πάροδο του χρόνου (Spector, 1997). Ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που τους αντιμετωπίζει ο εργοδότης τους. Αν και η ικανοποίηση των εργαζομένων χρησιμοποιείται μερικές φορές εναλλακτικά με τη δέσμευση των εργαζομένων, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι δεν είναι το ίδιο. Ενώ η δέσμευση επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση, ισχύει και το αντίστροφο σε κάποιο βαθμό (Javed et al., 2014). Η ικανοποίηση των εργαζομένων, αν και είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση,

δεν προβλέπει απαραίτητα την απόδοση. Από την άλλη πλευρά, η δέσμευση, η οποία υποδηλώνει το πάθος ενός εργαζομένου για την εργασία του και άλλους παράγοντες, επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα και την απόδοσή του. Ιδανικά, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού απτών παραγόντων, όπως η αποζημίωση και οι παροχές, και άυλων στοιχείων, όπως η δέσμευση, η αναγνώριση και η ισχυρή ηγεσία (Millánetal., 2011). Η παραμέληση οποιασδήποτε από τις δύο πτυχές μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει τόσο τους υλικούς όσο και τους άυλους παράγοντες μπορεί να καταλήξει με μια εφησυχασμένη ομάδα που αποτελείται από ικανοποιημένους αλλά χωρίς κίνητρα υπαλλήλους, οι οποίοι εκτελούν μόνο το ελάχιστο για να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους (Shahetal., 2019). Αντίθετα, μπορεί να έχει ένα εξαιρετικά αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που αναζητά ενεργά καλύτερες ευκαιρίες αλλού λόγω ανεκπλήρωτων υλικών αναγκών (Park, 2010).

Οι Robbins και Judge (2018) εξηγούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια γενική στάση απέναντι στη δουλειά του ατόμου, η διαφορά μεταξύ του ποσού της ανταμοιβής που λαμβάνει ένας εργαζόμενος και του ποσού που πιστεύει ότι θα έπρεπε να λαμβάνει. Η ικανοποίηση εμφανίζεται όταν οι ατομικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί και σχετίζεται με το βαθμό συμπάθειας ή αντιπάθειας, που σχετίζεται με τους εργαζόμενους. Όσον αφορά τη γενική στάση που έχουν οι εργαζόμενοι, η οποία συνδέεται στενά με τις ανταμοιβές που πιστεύουν ότι θα λάβουν μετά από μια θυσία (Zhu, 2012). Από την εξήγηση, είναι σαφές ότι ρητά η ικανοποίηση ενός εκπαιδευτικού μπορεί να επιτευχθεί εάν όλα όσα σχετίζονται με τις ανάγκες τους μπορούν να ικανοποιηθούν σύμφωνα με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση απαιτεί επίσης περισσότερη μεταχείριση. Αυτό σημαίνει ότι η θεσμική μεταχείριση μπορεί να κάνει έναν εκπαιδευτικό να αισθάνεται ότι εκτιμάται και να του δίνεται ενθάρρυνση για να μπορεί να εργάζεται. Για παράδειγμα, να του δίνονται προαγωγές ή διαρθρωτικές θέσεις (Judgeetal., 2017).

2.2.2. Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Στον κλάδο της φιλοξενίας υπάρχει σχετικά υψηλό επίπεδο εναλλαγής των εργαζομένων σε σύγκριση με άλλους κλάδους, γεγονός που οδηγεί σε τεράστιο πρόσθετο κόστος κάθε χρόνο (Alfesetal., 2013). Ως αιτία αυτής της υψηλής εναλλαγής αναφέρεται το χαμηλό επίπεδο

ικανοποίησης από την εργασία, ενώ πιστεύεται ότι η εν λόγω εναλλαγή οφείλεται στο άγχος και την υπερφόρτωση της εργασίας λόγω της ταχείας ανάπτυξης του κλάδου της φιλοξενίας (Ferreiraetal., 2017). Για τη βιώσιμη ανάπτυξη σε επίπεδο επιχείρησης, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την πρόληψη της εναλλαγής προσωπικού και την προώθηση της αφοσίωσης των εργαζομένων (Strenitzerová & Achimský, 2019). Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την ποιότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών, τις σχέσεις με τους πελάτες και την ικανοποίηση, καθώς και την απόδοση της εταιρείας (McPhailetal., 2015). Σύμφωνα με τους Hristov και Chirico (2019), η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας χρήσιμος βασικός δείκτης απόδοσης (KPI) κατά την εφαρμογή βιώσιμων στρατηγικών. Σε περιφερειακό επίπεδο και σε επίπεδο προορισμού, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης.

Οι Ariza-Montes et al. (2019) υποστηρίζουν ότι ο κλάδος της φιλοξενίας μπορεί να χάσει εργαζόμενους με κίνητρα όταν δεν μπορεί να προσφέρει καλές συνθήκες εργασίας ή να προωθήσει την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων του. Οι μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας οδηγούν σε συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας, πίεση χρόνου, συναισθηματική εξάντληση και άγχος χρόνου, οι οποίες τελικά οδηγούν σε υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών (Deery&Jago, 2015). Οι συνθήκες απασχόλησης -συμπεριλαμβανομένων των τύπων συμβάσεων και των ωρών εργασίας- είναι, επομένως, μεταξύ των βασικών προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης (Kusluvanetal., 2010). Η συμβατότητα μεταξύ οικογενειακής ζωής και ωραρίου εργασίας ή, γενικότερα, η μείωση των συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου- συμβάλλει σαφώς στην ικανοποίηση (Strenitzerová & Achimský, 2019). Ομοίως, οι συμβάσεις μόνιμης απασχόλησης έχουν επίσης αποτέλεσμα που ενισχύει την ικανοποίηση (Bañulsetal., 2018). Το άγχος και η πίεση για απόδοση συσχετίζονται άμεσα, αρνητικά και ισχυρά με την εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους στις ξενοδοχειακές μονάδες (Kim&Jogaratham, 2010).

Αρκετοί ερευνητές έχουν σημειώσει ότι τα σημαντικότερα οφέλη μιας ξενοδοχειακής μονάδας από την εργασιακή ικανοποίηση διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες (Ashton, 2017; Ferreiraetal., 2017; Hewagamaetal., 2019; Pan, 2015):

1. **Αυξημένα κέρδη**: Αυτό είναι κάτι που μπορεί να εκτιμήσει κάθε διευθυντής και υπάλληλος. Η διατήρηση των εργαζομένων ικανοποιημένων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες πωλήσεις, χαμηλότερο κόστος και ισχυρότερο αποτέλεσμα.
2. **Υψηλότερη παραγωγικότητα**: Ανεξάρτητα από τους τίτλους εργασίας ή τον μισθό τους, οι εργαζόμενοι που είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, είτε νιώθουν

ικανοποιημένοι με την οργανωτική κουλτούρα, με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν ή με την αναγνώριση, μπορούν να παράγουν περισσότερα και να το κάνουν πιο αποτελεσματικά .

3. **Χαμηλότερη πιθανότητα αποχώρησης:** Εάν οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, είναι λιγότερο πιθανό να φύγουν. Βοηθά επίσης στην πρόσληψη ταλέντων, καθώς τα νέα ταλέντα βλέπουν τη διατήρηση της δύναμης των εργαζομένων ως προστιθέμενη αξία.
4. **Αφοσίωση:** Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει μια πορεία ανάπτυξης για αυτούς, είναι πιο ικανοποιημένοι. Με τη σειρά τους, επειδή πιστεύουν ότι ο οργανισμός έχει στο επίκεντρο τα καλύτερα συμφέροντά του, τείνουν να υποστηρίζουν την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Όταν συμβεί αυτό, οι εργαζόμενοι μπορεί να πουν στους φίλους ή τους συγγενείς τους για το καλό εργασιακό κλίμα του οργανισμού, κάτι που βοηθά στη διάδοση της καλής φήμης του οργανισμού.

2.3 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Διαμόρφωση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η σχέση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής ικανοποίησης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές σε διαφορετικούς τομείς (Almaslukhetal., 2022; Chenetal., 2013; Kanyurhi&Akonkwa, 2016; Sarker&Ashrafi, 2018). Οι έρευνες αυτές καταλήγουν σε ένα κοινό σημείο, ότι ένας οργανισμός που εφαρμόζει αποτελεσματικά πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, είναι ικανός να βελτιώσει σημαντικά το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων που εργάζονται για αυτόν κάτι που θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Katebietal., 2021).

Οι Kanyurhi και Akonkw (2016) ανέφεραν ότι οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η βελτίωση της ομαδικής εργασίας μέσω της βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενων, η δίκαιη παροχή ανταμοιβών έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι Marquesetal. (2018) πρότειναν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ συνδέεται με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον και αυτή η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνει τα κίνητρα τους

για να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και να είναι πιο προσανατολισμένοι στον πελάτη. Με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ, οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν τον βαθμό της αξίας που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αντάλλαγμα για την εργασία που επιτελούν και ως εκ τούτου αυξάνεται και η ικανοποίησή τους από τη δουλειά τους (Gounaris&Boukis, 2013).

Για συγγραφείς όπως οι Huang και Rundle-Thiele (2014), οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ έχουν ισχυρή θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, ιδιαίτερα στον κλάδο της φιλοξενίας. Η μελέτη των Lee και Way (2010), η οποία διεξήχθη σε περίπου 400 ξενοδοχειακές μονάδες, αποκάλυψε ότι οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων που εφαρμόζουν πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ με στόχο τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα εργασίας έχουν εργατικό δυναμικό με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, εμπειρικά ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι μια κυρίαρχη διάσταση του εσωτερικού μάρκετινγκ και είναι από εκείνους τους παράγοντες που ωθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους και να διατηρήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Aburayya et al., 2020). Πρόσφατα, οι Shen και Tang (2018) και Jaworski et al. (2018) ανέφεραν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της εξέλιξης των εργαζομένων και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ομοίως, οι Αιτογιο-Λόπεζ et al. (2016) επιβεβαίωσαν ότι τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων τους επιτρέπουν να εργάζονται αποτελεσματικά και να διατηρούν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και αυτό βελτιώνει την ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους.

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί που θεωρούν τους υπαλλήλους τους εσωτερικούς πελάτες καταφέρνουν να διατηρήσουν και, με την πάροδο του χρόνου, να αυξήσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους (Frye et al., 2020). Όταν ένας οργανισμός προσφέρει σταθερή υποστήριξη στους υπαλλήλους του μέσω κατάλληλων πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ όπως τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, η καλή επικοινωνία και οι καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας, η παροχή δίκαιων ανταμοιβών και η βελτίωση της ομαδικής εργασίας, αναμένεται να έχει και εργατικό δυναμικό με υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης (Huang&Rundle-Thiele, 2014).

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε πως το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια σημαντική διαδικασία για τις ξενοδοχειακές μονάδες και μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού σε αυτές (Aburayyaetal., 2020;Fryeetal., 2020; Gounaris&Boukis, 2013; Huang&Rundle-Thiele, 2014;Jaworski etal. 2018; Shen&Tang, 2018). Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε πως ενώ το ζήτημα έχει διερευνηθεί σε κάποιο βαθμό στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει έλλειψη δεδομένων για τις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Με βάση αυτό τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας ορίστηκαν να είναι:

1. Σε ποιο βαθμό οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζουν πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ;
2. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα;
3. Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα;

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (ενότητα 2.3) προκύπτουν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- HA1: Οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού σχετίζονται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα
- HA2: Οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις ανταμοιβές του προσωπικού σχετίζονται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα
- HA3: Οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της παροχής ενός κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας σχετίζονται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα
- HA4: Οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την ομαδική εργασία και τις στρατηγικές εσωτερικής επικοινωνίας(σχέσεις με συναδέλφους, σχέσεις με

προϊστάμενο)σχετίζονται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα

3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός και Είδος Έρευνας

Για τη διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ από τις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, τη διερεύνηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μια ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα είναι μια συστηματική εμπειρική προσέγγιση στη μελέτη φαινομένων με χρήση αριθμητικών δεδομένων και στατιστικής ανάλυσης και περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν, επιτρέποντας στους ερευνητές να εξάγουν αντικειμενικά συμπεράσματα και να κάνουν γενικεύσεις (Creswell&Creswell, 2018). Η ποσοτική έρευνα δίνει επίσης τη δυνατότητα στους ερευνητές να δοκιμάσουν υποθέσεις και να αναδείξουν πιθανές σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (Bryman&Bell, 2011).

3.3 Εργαλείο Έρευνας

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στο δείγμα της έρευνας μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελούνταν από ερωτήσεις που σκοπό είχαν (1) να καταγράψουν το δημογραφικό και εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας σε αυτή τη δουλειά), (2) να καταγράψουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες για το βαθμό στον οποίο ασκούνται στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ στο χώρο εργασίας τους και (3) να καταγράψουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Συνολικά για την καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο ασκούνται στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ στο χώρο εργασίας τους καθώς και για την καταγραφή του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκαν 50 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις αυτές αξιολογούν τις εξής διαστάσεις:

1. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις ανταμοιβές.
2. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις δίκαιες πληρωμές.

3. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις δυνατότητες προαγωγής.
4. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις σχέσεις με συναδέλφους.
5. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις σχέσεις με προϊσταμένους.
6. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή ευκαιριών κατάρτισης.
7. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή κατάλληλο περιβάλλοντος εργασίας.
8. Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή κατάλληλων συνθηκών και υποδομών εργασίας.
9. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις 9 κατηγορίες ερωτήσεων προκύπτουν 9 μεταβλητές που παίρνουν τιμή μεταξύ 1 (ελάχιστο επίπεδο) και 5 (μέγιστο επίπεδο). Οι 9 μεταβλητές προκύπτουν από το μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

3.4 Πληθυσμός και Συμμετέχοντες

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Από το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων επιλέχθηκε δείγμα εργαζομένων από τρεις περιοχές (Χανιά, Βόλο, Αγίοκαμπο Λάρισας) με χρήση της μεθοδολογίας δειγματοληψίας που είναι γνωστή ως δειγματοληψία ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας επιτρέπει στον ερευνητή σε μικρής έκτασης κοινωνικές έρευνες να επιλέξουν δείγμα που είναι εύκολα προσβάσιμα σε αυτόν (Creswell&Creswell, 2018). Ουσιαστικά, με αυτή τη μορφή δειγματοληψίας ο ερευνητής επιλέγει δείγμα από το άμεσα φιλικό ή επαγγελματικό περιβάλλον του ελαχιστοποιώντας έτσι το κόστος και το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας (Bryman&Bell, 2011). Αυτός ο τύπος δειγματοληψίας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος σε έρευνες που πραγματοποιούνται στα πλαίσια πιλοτικών μελετών ή διπλωματικών εργασιών (Etikanetal., 2016). Με βάση τα παραπάνω επιλέχθηκαν οι τρεις προαναφερθείσες περιοχές στις οποίες η ερευνήτρια είχε άμεση πρόσβαση σε εργαζομένους σε ξενοδοχειακές μονάδες. Σημαντικός περιορισμός αυτής της μορφής δειγματοληψίας είναι ότι το δείγμα που προκύπτει δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και τα αποτελέσματα που προκύπτουν πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή.

Το τελικό δείγμα της έρευνας προέκυψε μέσω ηλεκτρονικής διανομής του ερωτηματολογίου σε ξενοδοχειακές μονάδες στις τρεις περιοχές (Χανιά, Βόλο, Αγίοκαμπο Λάρισας). Το

ερωτηματολόγιο της έρευνας αναρτήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms και ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου κοινοποιήθηκε σε ξενοδοχειακές μονάδες από τις τρεις περιοχές. Στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο υπήρχε εισαγωγικό σημείωμα ενημέρωσης για το σκοπό της έρευνας καθώς και για το ότι μπορούσαν να το απαντήσουν εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες ανεξάρτητα από την ειδικότητα τους. Συνολικά στη διαδικασία ανταποκρίθηκαν 165 εργαζόμενοι τα δημογραφικά στοιχεία των οποίων δίνονται στον Πίνακα 1. Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 67.9% (ν = 112) ήταν γυναίκες και το 32.1% (ν = 53) ήταν άντρες. Επιπλέον, το 32.1% (ν = 53) των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 18 έως 25 ετών και το 35.2% (ν = 58) ήταν ηλικίας 25 έως 35 ετών. Μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 35 έως 45 ετών (ν = 28, 17%) και ηλικίας 45 ετών και άνω (ν = 26, 15.8%). Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση το 59.4% (ν = 60) των εργαζομένων στο δείγμα της έρευνας ήταν ελεύθεροι/ άγαμοι και το 36.4% (ν = 60) ήταν έγγαμοι. Τέλος, το 37.6% (ν = 62) των συμμετεχόντων ανέφεραν πως είχαν προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας 2 έως 4 έτη ενώ το 32.1% (ν = 53) των συμμετεχόντων ανέφεραν πως είχαν προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας 1 έως 2 έτη. Μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων είχαν προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας από 4 έτη και άνω (ν = 50, 40.3%).

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα (N=165)

		ν	%
Φύλο	Άντρας	53	32.1%
	Γυναίκα	112	67.9%
Ηλικία	Από 18-25	53	32.1%
	Από 25-35	58	35.2%
	Από 35-45	28	17.0%
	Από 45 και άνω	26	15.8%
Οικογενειακή Κατάσταση	Ελεύθερος/η	98	59.4%
	Παντρεμένος/η	60	36.4%
	Διαζευγμένος/η	7	4.2%
Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά;	1 έως 2 χρόνια	53	32.1%
	2 έως 4 χρόνια	62	37.6%
	4 έως 6 χρόνια	29	17.6%
	6 και άνω χρόνια	21	12.7%

3.5 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων υλοποιήθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού κωδικοποίησης και ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) έκδοση 27. Για την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες, αρχικά υπολογίστηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως ο μέσος όρος (ΜΟ) και η τυπική απόκλιση (ΤΑ). Μέσω των δεικτών περιγραφικής στατιστικής θα απαντηθούν δύο από τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας: (1) σε ποιο βαθμό υιοθετούνται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και (2) ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, στα δεδομένα εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης r του Pearson και η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης. Μέσω αυτών των αναλύσεων απαντήθηκε το τρίτο ερευνητικό ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας, το κατά πόσο οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ σχετίζονται με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Οι αναλύσεις αυτές πραγματοποιήθηκε σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($\alpha = 0.05$).

3.6 Ηθικά Ζητήματα

Κατά την υλοποίηση της έρευνας εφαρμόστηκαν οι βασικές αρχές της ηθικής και δεοντολογίας μιας ποσοτικής έρευνας. Υπογραμμίζεται η ανωνυμία του ερωτηματολογίου, καθώς δεν ήταν επιθυμητό να είναι γνωστή ταυτότητα των ανταποκρινομένων. Αυτό το μέτρο δίνει έμφαση στον σεβασμό του απορρήτου και της ιδιωτικότητας των συμμετεχόντων και διασφαλίζει ότι οι απαντήσεις θα είναι ελεύθερες και ανεξάρτητες (Creswell&Creswell, 2018). Επιπλέον, επισημαίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον σκοπό της έρευνας και δεν θα διανεμηθούν ή χρησιμοποιηθούν σε άλλο πλαίσιο, ενισχύοντας έτσι την δεοντολογία της διαδικασίας έρευνας και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων (Saundersetal., 2015).

Κεφάλαιο 4. Εμπειρικά Αποτελέσματα

4.1 Πρακτικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ στις Ξενοδοχειακές Μονάδες

Στον Πίνακα 2 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες σε μέτριο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που σκοπό έχουν να βελτιώσουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ($MO = 3.42$, $TA = 0.60$) ή τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων ($MO = 3.25$, $TA = 0.61$). Παρόμοια, τα ευρήματα δείχνουν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες σε μέτριο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που σκοπό έχουν να βελτιώσουν τις υποδομές ($MO = 3.26$, $TA = 0.67$) ή το περιβάλλον εργασίας ($MO = 3.27$, $TA = 0.53$) ενώ σε μέτριο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν ένα δίκαιο σύστημα προαγωγών ($MO = 3.14$, $TA = 0.67$), ένα δίκαιο σύστημα μισθών ($MO = 3.05$, $TA = 0.74$) ή ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών ($MO = 2.81$, $TA = 0.72$). Τέλος, τα ευρήματα δείχνουν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες σε μέτριο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την κατάρτιση των εργαζομένων ($MO = 3.07$, $TA = 0.67$).

Πίνακας 2. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ

	MO	TA
Ανταμοιβές	2.81	0.72
Προαγωγή	3.14	0.67
Σχέσεις με προϊστάμενο	3.25	0.61
Σχέσεις με συναδέλφους	3.42	0.60
Δίκαιος μισθός	3.05	0.74
Ευκαιρίες κατάρτισης	3.07	0.67
Περιβάλλον	3.27	0.53
Υποδομές	3.26	0.67

4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση Εργαζομένων στις Ξενοδοχειακές Μονάδες

Στον Πίνακα 3 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ($MO = 2.98$, $TA = 0.57$).

Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες

	MO	TA
Εργασιακή ικανοποίηση	2.98	0.57

4.3 Σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Πρακτικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ στις Ξενοδοχειακές Μονάδες

Στην τελευταία ενότητα δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στον Πίνακα 4 δίνονται τα ευρήματα του συντελεστή συσχέτισης του Pearson μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν πως το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες σχετίζεται θετικά με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τις ανταμοιβές ($r = 0.604$, $p = 0.000$), με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή ευκαιριών προαγωγής ($r = 0.336$, $p = 0.000$), με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τη βελτίωση των σχέσεων με τους προϊσταμένους ($r = 0.531$, $p = 0.000$) και με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων ($r = 0.433$, $p = 0.000$). Παρόμοια, τα ευρήματα δείχνουν πως το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες σχετίζεται θετικά με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή δίκαιης αμοιβής/μισθού ($r = 0.603$, $p = 0.000$), με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή ευκαιριών κατάρτισης ($r = 0.616$, $p = 0.000$), με τις πρακτικές εσωτερικού

μάρκετινγκ που αφορούν τη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος ($r = 0.567$, $p = 0.000$) και με τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ που αφορούν την παροχή των κατάλληλων υποδομών ($r = 0.655$, $p = 0.000$).

Πίνακας 4. Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτισης του Pearson μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες

		Ανταμοιβές	Προαγωγή	Σχέσεις με προϊστάμενο	Σχέσεις με συναδέλφους	Δίκαιος μισθός	Ευκαιρίες κατάρτισης	Περιβάλλον	Υποδομές	Εργασιακή ικανοποίηση
Ανταμοιβές	r	1	.527	.361	.334	.550	.563	.481	.493	.604
	P		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Προαγωγή	r	.527	1	.376	.410	.347	.616	.457	.441	.336
	P	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Σχέσεις με προϊστάμενο	r	.361	.376	1	.449	.423	.484	.514	.616	.531
	P	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Σχέσεις με συναδέλφους	r	.334	.410	.449	1	.469	.473	.706	.621	.433
	P	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Δίκαιος μισθός	r	.550	.347	.423	.469	1	.574	.648	.613	.603
	P	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Ευκαιρίες κατάρτισης	r	.563	.616	.484	.473	.574	1	.688	.682	.616
	P	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Περιβάλλον	r	.481	.457	.514	.706	.648	.688	1	.740	.567
	P	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Υποδομές	r	.493	.441	.616	.621	.613	.682	.740	1	.655
	P	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Εργασιακή ικανοποίηση	r	.604	.336	.531	.433	.603	.616	.567	.655	1
	P	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	v	165	165	165	165	165	165	165	165	165

Στον Πίνακα 5 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες και ανεξάρτητες τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η ανάλυση έδειξε πως οι πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ ερμηνεύουν το 60.2% της μεταβλητότητας της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες ($R^2 = 0.602$). Επιπλέον, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F(8, 156)=29.437, p = 0.000$). Τέλος, προκύπτει από τις 8 πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι οι πρακτικές που αφορούν τις ανταμοιβές ($b = 0.254, t = 4.670, p = 0.000$), οι πρακτικές που αφορούν την παροχή δυνατοτήτων προαγωγής ($b = 0.166, t = 2.810, p = 0.006$), οι πρακτικές που αφορούν τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενων ($b = 0.163, t = 2.659, p = 0.009$), οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή δίκαιων απολαβών/μισθού ($b = 0.122, t = 2.157, p = 0.033$), οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή ευκαιριών κατάρτισης ($b = 0.206, t = 2.814, p = 0.006$) και οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή κατάλληλων υποδομών ($b = 0.201, t = 2.596, p = 0.010$).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες και ανεξάρτητες τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.602	.581	.3715

a. Predictors: (Constant), Ανταμοιβές, Προαγωγή, Σχέσεις με προϊστάμενο, Σχέσεις με συναδέλφους, Δίκαιος μισθός, Ευκαιρίες κατάρτισης, Περιβάλλον, Υποδομές

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.503	8	4.063	29.437	.000 ^b
	Residual	21.531	156	.138		
	Total	54.035	164			

a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), Ανταμοιβές, Προαγωγή, Σχέσεις με προϊστάμενο, Σχέσεις με συναδέλφους, Δίκαιος μισθός, Ευκαιρίες κατάρτισης, Περιβάλλον, Υποδομές

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.679	.208		3.269	.001
Ανταμοιβές	.254	.054	.319	4.670	.000
Προαγωγή	.166	.059	.194	2.810	.006
Σχέσεις με προϊστάμενο	.163	.061	.173	2.659	.009
Σχέσεις με συναδέλφους	.028	.071	.029	.386	.700
Δίκαιος μισθός	.122	.057	.158	2.157	.033
Ευκαιρίες κατάρτισης	.206	.073	.242	2.814	.006
Περιβάλλον	.053	.103	.049	.512	.609
Υποδομές	.201	.077	.233	2.596	.010

a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

Κεφάλαιο 5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το κατά πόσο στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, να καταγράψει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και να εξετάσει το κατά πόσο οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα έδειξαν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα εφαρμόζονται περιστασιακά πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο διαχείρισης των ξενοδοχειακών μονάδων και στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ξενοδοχειακές μονάδες αναζητούν και εφαρμόζουν διάφορα θεωρητικά πρότυπα που αφορούν τις ανταμοιβές, την παροχή ευκαιριών κατάρτισης, την παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης/ προαγωγής, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση που υιοθετούν οι ξενοδοχειακές μονάδες με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο επίπεδο απόδοσης (Rihayanaetal., 2021). Μια ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να θεωρεί τις εσωτερικές δραστηριότητες ως σημαντικές, ιδιαίτερα την κατανόηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (Qiuetal., 2021). Το εσωτερικό μάρκετινγκ σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να βλέπουν τους εργαζόμενους ως πελάτες, να βλέπουν τη δουλειά τους ως προϊόντα και να προσπαθούν να σχεδιάσουν αυτά τα προϊόντα όσο καλύτερα μπορούν για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Επομένως, για να μπορέσουν οι ξενοδοχειακές μονάδες να προσφέρουν καλύτερες και πιο ικανοποιητικές υπηρεσίες, με πιο επαγγελματικό επίπεδο ικανότητας έχει αποδειχθεί πως πρέπει να στραφούν στο εσωτερικό μάρκετινγκ (Nartetal., 2018). Οι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή οι εργαζόμενοι, είναι ακριβώς όπως οι εξωτερικοί πελάτες, θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ικανοποιώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, ένας οργανισμός μπορεί να προσφέρει αποτελεσματικότερα την επιθυμητή ποιότητα σε εξωτερικούς πελάτες. Με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, ενισχύει τα κίνητρα, αυξάνει την απόδοση και μειώνει την πρόθεση αποχώρησης, και αυτό οδηγεί σε υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, που σε αντάλλαγμα οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και πίστη από τους πελάτες (Wangetal., 2019).

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα έδειξαν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι έχουν ένα μέτριο επίπεδο

εργασιακής ικανοποίησης. Ως ένας από τους κύριους στόχους στην καθημερινή πρακτική των περισσότερων οργανισμών, η κερδοφορία συχνά προσδιορίζεται από την εργασιακή ικανοποίηση. ο στόχος της επιδίωξης του μέγιστου κέρδους σε έναν οργανισμό, δεν θα ήταν επιτυχής εάν δεν υπήρχαν άλλοι σημαντικοί παράγοντες επιρροής όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων του οργανισμού (Indartietal., 2017). Από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα πρέπει να φροντίσουν να βελτιώσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τους καθώς οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι, πιστοί και παραγωγικοί είναι ο κρίσιμος παράγοντας που θα ενισχύσει την αφοσίωση των πελατών και συνεπώς την ικανοποίηση των πελατών και αυτό επιφέρει κέρδη για μια επιχείρηση (Pan, 2015).

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα έδειξαν πως η εφαρμογή πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα ευρήματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρουν πως πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ όπως οι δίκαιες ανταμοιβές, η παροχή ευκαιριών κατάρτισης, η παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης/ προαγωγής, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων οδηγούν σε αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Aburayyaetal., 2020; Fryeetal., 2020; Gounaris&Boukis, 2013; Huang&Rundle-Thiele, 2014; Jaworski et al. 2018; Shen&Tang, 2018).

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα πολύπλευρες προκλήσεις για το πώς όχι μόνο να αυξήσουν την παραγωγικότητα αλλά και να αντιμετωπίσουν την πίεση για αποτελεσματική και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και της διατήρησης των καλύτερων υπαλλήλων τους. Ως εκ τούτου, οι πρακτικές και οι πολιτικές διαχείρισης πρέπει να επιδιώκουν να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη προσπάθησε να αναλύσει τη συμβολή του εσωτερικού μάρκετινγκ στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα.

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας οδηγούν σε τέσσερα βασικά συμπεράσματα. Αρχικά βλέπουμε πως οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα φαίνεται να εφαρμόζονται σε μέτριο βαθμό πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ. Στη συνέχεια οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα φαίνεται το εργατικό προσωπικό να εκφράζει ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Τρίτο συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι πως η εφαρμογή πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης για το εργατικό προσωπικό στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Τέλος από τις πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ σημαντικότερες στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι πρακτικές που αφορούν τις ανταμοιβές, οι πρακτικές που αφορούν την παροχή δυνατοτήτων προαγωγής, οι πρακτικές που αφορούν τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή δίκαιων απολαβών/ μισθού, οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή ευκαιριών κατάρτισης και οι πρακτικές που αφορούν τη παροχή κατάλληλων υποδομών.

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην εφαρμογή των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ αλλά και περιθώρια βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εφαρμογή πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ικανοποιημένων εργαζομένων. Με βάση αυτά τα ευρήματα οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ με απώτερο σκοπό να αυξηθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού τους. Η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού τους μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, καλύτερη φήμη και μεγαλύτερη κερδοφορία (Hernández-Díazetal., 2017; Mohanty&Mohanty, 2018).

Η τρέχουσα μελέτη παρέχει στοιχεία για την κρίσιμη σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ στη διαχείριση ξενοδοχείων, καθώς αυτή η πρακτική επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων, κάτι που στη συνέχεια επιτρέπει στους διευθυντές να εφαρμόζουν εργαλεία και τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ σε αυτό το πλαίσιο. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να κατανοούν ξεκάθαρα τις προσδοκίες των εργαζομένων και επίσης να κατανοούν τι παρακινεί τους εργαζόμενους ατομικά και ως συλλογική ομάδα (Jaworski et al., 2018). Η ομάδα διαχείρισης των ξενοδοχείων και οι διαχειριστές/ διευθυντές θα πρέπει να θεωρούν τους υπαλλήλους ως πολύτιμους και βασικούς παράγοντες στην ανάπτυξη του ξενοδοχείου και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται μέσω κατάλληλων στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ. Αυτό θα αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων και θα δώσει μια αίσθηση ευθύνης για την επίτευξη των στόχων των ξενοδοχειακών μονάδων (Rihayana et al., 2021).

Με βάση τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης, μπορούν να ληφθούν ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης από την εργασία μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα (διοικητικές υποδείξεις). Αρχικά, οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να ενισχύσουν και να βελτιώσουν τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν περισσότερα κίνητρα στην εργασία τους. Επιπρόσθετα, η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από κατάλληλο σύστημα παροχής ανταμοιβών, μέσω της δυνατοτήτων προαγωγής, μέσω στρατηγικών που αφορούν τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, μέσω της παροχής δίκαιων απολαβών/ μισθού, μέσω της παροχής ευκαιριών κατάρτισης και μέσω της παροχής κατάλληλων υποδομών και εργασιακών συνθηκών. Οι βελτίωση όλων των παραπάνω σύμφωνα με τα ευρήματα μπορούν να αυξήσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες και αυτό αναμένεται να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κατ'επέκταση την εικόνα και τη φήμη των ξενοδοχειακών μονάδων. Όλοι οι διευθυντές πρέπει να συνειδητοποιήσουν τη σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ και να δώσουν τόση έμφαση και εστίαση στο εσωτερικό μάρκετινγκ όσο και στο εξωτερικό μάρκετινγκ. Αυτό δεν αφορά μόνο τους διευθυντές ξενοδοχείων, αλλά όλους τους διευθυντές, ειδικά στον κλάδο των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι συχνά το τελικό αποτέλεσμα ενός καλού εσωτερικού μάρκετινγκ, αλλά οι διευθυντές τείνουν να ξεχνούν ότι δεν μπορούν να πετύχουν υψηλό επίπεδο ικανοποιημένων πελατών χωρίς να φροντίζουν τους υπαλλήλους

τους. Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν και να ανακαλύψουν τι τους παρακινεί προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους μέσω, για παράδειγμα, κατάλληλων στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ.

Κεφάλαιο 7. Περιορισμοί & Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας δίνουν μια σαφή εικόνα για το σημαντικό ρόλο που μπορεί να έχει το εσωτερικό μάρκετινγκ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Ωστόσο η έρευνα χαρακτηρίζεται από κάποιους περιορισμούς βάση των οποίων τα συμπεράσματα της έρευνας πρέπει να ερμηνευτούν με προσοχή. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας κρίνεται σχετικά μικρό σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Επιπλέον, το δείγμα της έρευνας προέκυψε με βάση την εφαρμογή της μεθόδους της δειγματοληψίας ευκολίας. Η εφαρμογή της μεθόδους της δειγματοληψίας ευκολίας μειώνει το επίπεδο αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος (Creswell&Creswell, 2018). Με βάση τα παραπάνω είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί έρευνα σε μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος εργαζομένων από ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Επιπλέον, είναι σημαντικό σε μελλοντική έρευνα το δείγμα να επιλεγεί με βάση κάποια δειγματοληψία πιθανοτήτων (πχ δειγματοληψία κατά συστάδες) που θα ενίσχυε σημαντικά την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Τέλος, σε μελλοντική έρευνα θα ήταν σημαντικό να διερευνηθούν και παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η οργανωτική κουλτούρα και η ηγεσία των ξενοδοχειακών μονάδων (στιλ ηγεσίας που ασκείται σε αυτές).

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωση

- Adda, H. W., Bachri, S., & Thahir, H. (2019). Transforming the workforce: Integrating internal marketing orientation and business strategy in training and development programs. *Proceedings of the 6th International Conference on Community Development (ICCD 2019)*. <https://doi.org/10.2991/iccd-19.2019.59>
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. W. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100676. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100676>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Arroyo, P., De Lourdes Cárcamo-Solís, M., Del Carmen Álvarez-Castañón, L., & Guzmán-López, A. (2016). Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 20(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1192881>

- Ashton, A. S. (2017). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M., & Baig, S. A. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic analysis. *Journal of Service Science and Management*, 08(02), 216–228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.82024>
- Awwad, M. S., & Agti, D. a. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332. <https://doi.org/10.1108/02652321111145943>
- Bañuls, A. L., Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, 24(8), 980–997. <https://doi.org/10.1177/1354816618785541>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R., & Solnet, D. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Beyerlein, M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L. (2003). The ten principles of collaborative organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 51–63. <https://doi.org/10.1002/npr.10067>
- Brasier, A. R., & Way, K. A. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hua, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214–1227. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0266>
- Chen, S., Wu, W., Chang, C., & Lin, C. (2013). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297–306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12126>

- Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability*, 13(7), 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Deery, M., & Jago, L. K. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2013-0538>
- Dwyer, J. (2019). *Communication for business and the professions: Strategies and Skills*. Pearson Publications
- Etikan, I., Musa, S. I., & Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248–267. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2015-0126>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. H., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322–333. <https://doi.org/10.1108/08876041311330799>
- Grønholdt, L., & Martensen, A. (2006). Key marketing performance measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243–252. <https://doi.org/10.1362/146934706778605287>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open*, 10(4), 215824402098299. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>

- Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M., & Córdova-Claudio, M. (2017). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. *Academia*, 30(1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/arla-08-2015-0190>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G. W., & Hutchison, A. M. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742. <https://doi.org/10.3390/su11205742>
- Huang, Y. (2019). Internal Marketing and Internal Customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165–181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571–584. <https://doi.org/10.1108/jsm-03-2015-0112>
- Hussin, S. A., Govindan, S., Munusami, C., & Arumugam, T. (2023). Internal marketing to enhance job satisfaction and organisational performance among lecturers in Malaysian private universities. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i6/17019>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. a. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/jmd-11-2016-0250>
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>

- Jaworski, C. D., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kalantzi, O. I., Tsiotas, D., & Polyzos, S. (2023). The contribution of tourism in National Economies: Evidence of Greece. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2302.13121>
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773–796. <https://doi.org/10.1108/ijbm-06-2015-0083>
- Kaplan, R. S. (2017). Internal marketing and internal branding in the 21st century organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2). <https://www.questia.com/library/journal/1P4-1916950177/internal-marketing-and-internal-branding-in-the-21st>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. (2021). The Relationship between “Job satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kaurav, R. P. S., Paul, J., & Chowdhary, N. (2015). Effect of internal marketing on Hotels: Empirical evidence for internal customers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(4), 311–330. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1090247>
- Kesen, M., Turan, P., & Kutay, N. (2018). The effects of internal marketing on organizational trust: a research in hotel industry. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(4), 23–38. <https://doi.org/10.15295/bmij.v5i4.162>
- Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318–339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>
- Kimura, T. (2019). *Internal marketing: Another Approach to Marketing for Growth*. Routledge.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

- Kuşluyan, S., Kuşluyan, Z., İlhan, İ., & Buyruk, L. (2010). The human dimension. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Magoutas, A., Papadogonas, T., & Sfakianakis, G. (2020). The growth of Greek hotels before and during the crisis. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 13(3), 291–297. <https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1793768>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. J. C. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/ijbm-07-2018-0190>
- Marques, C. P., Marques, C. P., Marques, C., & Cabral, B. T. (2018). Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil. *Tourism & Management Studies*, 14(SI1). <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14si104>
- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C. A., Creed, P. A., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814–1838. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2014-0132>
- Meng, B., & Han, H. (2014). The effects of empowerment on employee psychological outcomes in upscale hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(2), 218–237. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.768189>
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2011). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651–670. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9380-1>
- Mishra, T. (2022). *Human resource management and internal marketing*. Routledge.
- Mohanty, A., & Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: the case of service sector organisations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1.
- Nart, S., Sütütemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2018). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>

- Pan, F. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.004>
- Papasolomou, I., Kitchen, P., & Christofi, M. (2017). Internal marketing under disguise: Misplaced application. *Journal of Customer Behaviour*, 16(1), 5–18. <https://doi.org/10.1362/147539217x14909732699453>
- Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665–684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>
- Piljan, I., Simonović, Z., & Ćurčić, N. (2020). The influence of teamwork as an internal marketing factor on the quality of the service of insurance companies in Serbia's agricultural sector. *Ekonomika Poljoprivrede* (1979), 67(1), 189–206. <https://doi.org/10.5937/ekopolj2001189p>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rihayana, I. G., Salain, P. P. P., & Rismawan, P. a. E. (2021). Internal marketing as a basic in building job satisfaction and service quality in Non-Star Hotel in Denpasar. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 13–24. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1146>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers - An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 62–372. <https://doi.org/10.5897/ajbm.9000254>
- Sarker, M. a. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *The Journal of Business and Retail Management Research*, 12(03). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-13>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students PDF eBook*. Pearson Education.
- Shah, A., Monahan, M., & Shumaker, K. (2019). Job Satisfaction: An Empirical Study of what Matters Most. *AIMS International Journal of Management*, 13(2), 107. <https://doi.org/10.26573/2019.13.2.2>
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36(6), 708–716. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Treľová, S., & Olšavský, F. (2017). Employee Satisfaction with Training Opportunities and its Relation to Internal Marketing. *Holistica*, 8(2), 7–16. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0009>
- Tsiotas, D., Belias, D., & Niavis, S. (2020). Internal marketing on the tourism sector: Examination of how the staff can develop on Greek hotels. In *Springer proceedings in business and economics* (pp. 963–970). https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_107
- Varun, K., & Indu, B. (2015). Internal marketing: a tool for success of hotel industry. *Advances in Management*, 8(4), 1. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3648669621/internal-marketing-a-tool-for-success-of-hotel-industry>
- Viseu, J., Pinto, P., Da Borralha, S., & De Jesús, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480. <https://doi.org/10.1177/1467358420924065>
- Wang, C., & Yang, I. (2021). Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052386>

- Wang, Y., Jing, Y., & Yang, C. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.05.002>
- Yang, J. B. (2012). Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1–2), 76–92. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.661131>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.
- Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι

- GBR Consulting (2022). *Hotel Brands in Greece: summary*. Διαθέσιμο στο: <https://www.gbrconsulting.gr/hotelbrands/index.html>
- Deloitte(2022). *Bringing the latest insights on the Tourism & Hospitality Sector Executive briefing on the impact of COVID-19 globally and in Greece*. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/consumer-business/articles/latest-insights-on-the-Tourism-Hospitality-Sector.html>
- Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) (2022). *Στατιστικά στοιχεία εισερχόμενου τουρισμού*. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/statistika-eiserxomenou-tourismou/>

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ MARKETING ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Αγαπητοί μου,

Ονομάζομαι Μπουμπούκη Μαρία και η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με τίτλο: «Πρακτικές Εσωτερικού Marketing στον Ξενοδοχειακό Κλάδο και η ικανοποίηση των εργαζομένων» για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστήμιου Θεσσαλίας.

Η συμβολή σας στην έρευνα θα είναι εξαιρετικά χρήσιμη ώστε να με βοηθήσει να συλλέξω τις απαντήσεις που χρειάζομαι σχετικά με την συγκεκριμένη περίπτωση. Σας αναφέρω επίσης πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την βοήθεια σας και για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Μπουμπούκη Μαρία

Διευκρινήσεις – Σημειώσεις

- Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται και συμπληρώνεται μόνο διαδικτυακά.(GoogleForms)
- Τα στοιχεία των ερωτηθέντων δεν δημοσιοποιούνται.
- Οι ερωτήσεις που σημειώνονται με (*) είναι απαιτούμενες.
- Η χρήση και η επεξεργασία των δεδομένων αφορά αποκλειστικά και μόνο την εξαγωγή αποτελεσμάτων για την εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο: «Πρακτικές Εσωτερικού Marketing στον Ξενοδοχειακό Κλάδο και η ικανοποίηση των εργαζομένων» για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστήμιου Θεσσαλίας.

A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο*	
Αντρας	Γυναίκα

2. Ηλικία*			
18-25	25-35	35-45	45 και άνω

3. Οικογενειακή Κατάσταση*			
Ελεύθερος/η	Παντρεμένος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α

4. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά;*			
1 έως 2 έτη	2 έως 4 έτη	4 έως 6 έτη	6 έτη και άνω

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την εργασιακή ικανοποίηση σας στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζεται δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

B. ΠΛΗΡΩΜΗ / PAY

1. Νομίζω ότι ο μισθός μου μπορεί να καλύψει τα έξοδά μου*				
1	2	3	4	5

2. Νομίζω ότι ο μισθός μου είναι σε επίπεδο διαβίωσης*				
1	2	3	4	5

3. Νομίζω ότι ο μισθός μου είναι Ικανοποιητικός για μένα *				
1	2	3	4	5

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ/ DESCRIPTIONS OF JOB

1. Νομίζω ότι η δουλειά μου είναι σημαντική.*				
1	2	3	4	5

2. Νομίζω ότι η δουλειά μου είναι βαρετή. *				
1	2	3	4	5

3. Νομίζω ότι η δουλειά μου είναι υψηλής πίεσης. *				
1	2	3	4	5

Δ. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ/ PROMOTIONS

1. Νομίζω ότι οι πιθανότητες προαγωγής μου είναι πολλές.*				
1	2	3	4	5

2. Νομίζω ότι οι πιθανότητες μου για προαγωγή βασίζονται σε δεξιότητες.*				
1	2	3	4	5

3. Νομίζω ότι οι πιθανότητες προαγωγής μου είναι ελάχιστες.*				
1	2	3	4	5

Ε. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ/ SUPERVISOR

1. Νομίζω ότι Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής.*				
1	2	3	4	5

2. Νομίζω ότι Ο προϊστάμενος μου είναι Οργανωμένος.*				
1	2	3	4	5

3. Νομίζω ότι Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται.*				
1	2	3	4	5

ΣΤ. ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ/ COWORKERS

1. Νομίζω ότι ΟΙ συνάδελφοι μου είναι φιλικοί.*				
1	2	3	4	5

2. Νομίζω ότι ΟΙ συνάδελφοι μου είναι αναποτελεσματικοί.*				
1	2	3	4	5

3. Νομίζω ότι ΟΙ συνάδελφοι μου είναι ενεργητικοί.*				
1	2	3	4	5

4. Νομίζω ότι ΟΙ συνάδελφοι μου είναι δύσκολο να συνεννοηθούν.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση τις ώρες εργασίας σας στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Τηρούνται τα προβλεπόμενα διαλείμματα από το νόμο.*				
1	2	3	4	5

2. Είμαι ικανοποιημένος με τον αριθμό/κατάλογο των καθηκόντων και τους κανονισμούς του χρόνου εργασίας.*				
1	2	3	4	5

3. Ο φόρτος εργασίας μου είναι κατάλληλος.*				
1	2	3	4	5

4. Μπορώ να εκτελέσω την εργασία μου με την ίδια ποιότητα υπό πίεση χρόνου.*				
1	2	3	4	5

5. Το ξενοδοχείο που δουλεύω έχει επαρκές προσωπικό.*				
1	2	3	4	5

6. Μπορώ πραγματικά να χαλαρώσω κατά τη διάρκεια της άδειας μου.*				
1	2	3	4	5

7. Υπάρχει ισχυρή πίεση για απόδοση στο ξενοδοχείο.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση το μισθολογικό κομμάτι σας στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Γυναίκες και άνδρες αμείβονται ίσα και δίκαια.*				
1	2	3	4	5

2. Είμαι ικανοποιημένος με την αμοιβή μου.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση την προσωπική σας εξέλιξη στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Θα ήθελα να συνεχίσω την εκπαίδευσή μου.*				
1	2	3	4	5

2. Έχω καλές ευκαιρίες για εξέλιξη μέσα στο ξενοδοχείο.*				
1	2	3	4	5

3. Το ξενοδοχείο μου προσφέρει ευκαιρίες περαιτέρω κατάρτισης για τη δουλειά μου.*				
1	2	3	4	5

4. Η περαιτέρω εκπαίδευση είναι συμβατή με τις ώρες εργασίας μου.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση το κλίμα που υπάρχει στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Γυναίκες και άνδρες είναι εξίσου αποδεκτοί.*				
1	2	3	4	5

2. Μου αρέσει να δουλεύω μαζί με τους συναδέλφους μου.*				
1	2	3	4	5

3. Μπορώ να ταυτιστώ με την εταιρική κουλτούρα.*				
1	2	3	4	5

4. Υπάρχει ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα στο ξενοδοχείο.*				
1	2	3	4	5

5. Υπάρχουν τακτικές συναντήσεις της ομάδας στο τμήμα μου.*				
1	2	3	4	5

6. Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην ομάδα.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση την ηγεσία και διαχείριση που υπάρχει στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Η σχέση μου με τους ανωτέρους μου είναι καλή.*				
1	2	3	4	5

2. Οι ανώτεροί μου αντιμετωπίζουν τις ερωτήσεις και τις ανησυχίες δίκαια.*				
1	2	3	4	5

3. Οι ανώτεροί μου παίρνουν σαφείς και κατανοητές αποφάσεις.*				
1	2	3	4	5

4. Οι ανώτεροί μου μου αφήνουν περιθώριο να πάρω τις δικές μου αποφάσεις.*				
1	2	3	4	5

5. Λαμβάνω επίσης επαίνους από τους ανωτέρους μου για την καλή δουλειά.*				
1	2	3	4	5

6. Οι ανώτεροι μου επιτρέπουν την κριτική.*				
1	2	3	4	5

7. Οι ανώτεροι μου παίρνουν αποφάσεις σε συνεννόηση με την ομάδα.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση την εργασιακή δραστηριότητα σας στο ξενοδοχείο. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Η δουλειά μου έχει Νόημα και ενδιαφέρον.*				
1	2	3	4	5

2. Τα καθήκοντα μου στην εταιρεία είναι σαφώς καθορισμένα.*				
1	2	3	4	5

3. Η δουλειά μου είναι ποικίλη.*				
1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με βάση την υποδομή του ξενοδοχείου. Όσο πιο κοντά στο 5 πλησιάζετε δείχνει ότι συμφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει.

1. Η διαμονή του προσωπικού είναι καθαρή και υγιεινή.*				
1	2	3	4	5

2. Στον χώρο εργασίας μου είναι εύκολο να φτάσω.*				
1	2	3	4	5

3. Είμαι ικανοποιημένος με τις εγκαταστάσεις στάθμευσης των εργαζομένων.*				
1	2	3	4	5

4. Είμαι ικανοποιημένος με τον εξοπλισμό στα καταλύματα του προσωπικού.*				
1	2	3	4	5

5. Είμαι ικανοποιημένος από την σίτιση του ξενοδοχείου.*				
1	2	3	4	5