



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΟ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ  
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ (3  
ΧΡΟΝΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ  
ΜΑΡΦΙΝ ΛΑΪΚΗ). ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η  
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

**ΡΟΤΣΙΔΟΥ ΡΕΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2017**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΟ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ  
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ (3  
ΧΡΟΝΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ  
ΜΑΡΦΙΝ ΛΑΪΚΗ). ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η  
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

**ΡΟΤΣΙΔΟΥ ΡΕΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2017**



## Περίληψη

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, αναπτύσσεται στη διεθνή βιβλιογραφία από τη δεκαετία του 1980, μετά από αποτελέσματα διαφόρων ερευνών πάνω στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

Η αύξηση του ανταγωνισμού και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στον τομέα των υπηρεσιών, ώθησαν τις επιχειρήσεις στην εξεύρεση τρόπων ώστε να προσφέρουν όσο γίνεται ποιοτικές υπηρεσίες. Ακολούθησαν έρευνες που αποσκοπούσαν στην επίλυση αυτών των προβληματισμών και με τον τρόπο αυτό εισέρχεται στο προσκήνιο η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, κατά το οποίο δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο προσωπικό της επιχείρησης και φροντίζει να υπάρχουν οι ιδανικές συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους πελάτες της εταιρείας. Ο υπάλληλος ενάγεται εν ολίγοις σε εσωτερικό πελάτη για τον οποίο η εταιρεία νοιάζεται εξίσου όπως και για τον εξωτερικό πελάτη, με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Όταν οι εσωτερικοί πελάτες αισθάνονται ικανοποιημένοι, θα μεταφέρουν την ικανοποίηση αυτή και στους εξωτερικούς πελάτες, οι οποίοι γίνονται στη συνέχεια καλοί πρεσβευτές της επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να μελετηθεί ακριβώς κατά πόσο εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στην περίπτωση της Τράπεζας Κύπρου και κατά πόσο αυτό επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων, μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση αλλά και μέσα από πρωτογενή εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Ακολούθως, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας.

## Summary

The definition of Internal Marketing has been developed in the international literature since the 1980s, following the results of various surveys on the service sector.

Increasing competition and the ever-changing service environment have pushed businesses into finding ways to offer as many quality services as possible. This was followed by researches aimed at resolving these concerns, thus bringing to the fore, the concept of Internal Marketing, which gives particular emphasis on the staff of the company and ensure that the ideal conditions exist for first-line employees to serve effectively the Customers of the company. The employee thus becomes the internal customer, for whom the company cares as well as for the external customer, with the ultimate goal of better customer service. When in-house customers feel satisfied, this satisfaction will be transferred to external customers, who then become good ambassadors of the business.

The present research aims to examine the extent to which internal marketing is applied in the case of Bank of Cyprus and whether it affects employee satisfaction and job commitment, by conducting secondary research through literature review and through primary empirical research, using questionnaires.

Finally, the results that come out of this research are presented along with the conclusions.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και παράλληλα τη φοίτησή μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, στο πρόγραμμα MBA, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ευόδωση της προσπάθειάς μου.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Ιφιγένεια Γεωργίου, για την αμέριστη και άμεση υποστήριξη που μου παρείχε κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συντέλεσαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής διατριβής.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ειδικότερα τον πολύτιμο σύζυγό μου, για την ατέλειωτη υποστήριξη και κατανόηση που μου παρέχει όλα αυτά τα χρόνια, σε οτιδήποτε αποφασίσω να αφιερωθώ.

# Περιεχόμενα

<b>1 Εισαγωγή</b> .....	1
1.1 Αντικείμενο μελέτης.....	1
1.2 Ερευνητικές υποθέσεις .....	2
<b>2 Το εσωτερικό μάρκετινγκ των επιχειρήσεων</b> .....	4
2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	4
2.2 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ.....	6
2.3 Ιστορική εξέλιξη εσωτερικού μάρκετινγκ.....	7
2.4 Τύποι εσωτερικού μάρκετινγκ.....	12
2.5 Διαστάσεις μοντέλου εσωτερικού μάρκετινγκ.....	14
2.6 Δέσμευση εργαζομένων.....	15
2.7 Προσδιορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων.....	17
<b>3 Η περίπτωση της Τράπεζας Κύπρου</b> .....	20
3.1 Ιστορικά στοιχεία.....	20
3.2 Όραμα και αξίες Τράπεζας Κύπρου.....	22
3.3 Προσωπικό Τράπεζας Κύπρου .....	23
<b>4 Μεθοδολογία έρευνας και ανάλυση αποτελεσμάτων</b> .....	28
4.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.....	29
4.1.1 Προσωπικά στοιχεία .....	29
4.1.2 Ερωτήσεις σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων.....	31
4.1.3 Ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων .....	42
<b>5 Συμπεράσματα</b> .....	52
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	53
<b>Παράρτημα</b> .....	56

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Αντικείμενο μελέτης

Δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, ότι το μάρκετινγκ των υπηρεσιών αποτελεί ένα πεδίο, με ιδιαίτερα έντονο ενδιαφέρον, καθώς στο πεδίο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονη η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα.

Ειδικότερα, ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης των ανθρώπων αποτελεί ένα στοιχείο, το οποίο μπορεί να αποτελέσει βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί και να επιβιώσει στο πολύπλοκο σημερινό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η σημαντικότητα δε του τρόπου διοίκησης και διαχείρισης των ανθρώπων, φαίνεται από το γεγονός, ότι τα αποτελέσματα των πρακτικών αυτών γίνονται άμεσα ορατά τη στιγμή κατά την οποία πραγματοποιείται η επαφή των πελατών με τους εργαζόμενους οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και ειδικότερα από τα επίπεδα ικανοποίησης και ευχαρίστησης του πελάτη, τα οποία σχετίζονται με τα επίπεδα εξυπηρέτησης που έλαβε από τον παραπάνω υπάλληλο.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο, κομβικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ, το οποίο έχει να κάνει με το κομμάτι της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, μέσω της χρησιμοποίησης των κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων, τα οποία σχετίζονται με το μάρκετινγκ.

Ειδικότερα, στην παρούσα διατριβή θα μελετήσουμε το μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης και πως αυτό εφαρμόζεται στην περίπτωση της Τράπεζας Κύπρου, 3 χρόνια μετά την συγχώνευση της με την Μαρφίν - Λαϊκή



Τράπεζα, προσπαθώντας να αναφερθούμε στις κυριότερες επιπτώσεις του στην ικανοποίηση από την εργασία και την επίδραση του στη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται τόσο με τη διεξαγωγή δευτερογενούς έρευνας μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση, όσο και με πρωτογενή εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία θα διανεμηθούν στους εργαζομένους της Τράπεζας Κύπρου.

Αρχικά, γίνεται αναφορά στους ερευνητικούς στόχους και στα ερωτήματα που θα προσπαθήσει να απαντήσει η συγκεκριμένη μελέτη. Στο επόμενο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης μέσα από άρθρα, βιβλία και ηλεκτρονικές πηγές, γίνεται αναφορά στις έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ, την ιστορική εξέλιξη του εσωτερικού μάρκετινγκ και τους τύπους του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Ακολούθως, διεξάγεται εμπειρική πρωτογενής έρευνα, μέσα από ερωτηματολόγια που δίνονται σε υπαλλήλους της Τράπεζας Κύπρου και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας.

## **1.2 Ερευνητικές υποθέσεις**

Αναφορικά με τις βασικές ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας, αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία των εργαζομένων της τράπεζας Κύπρου τρία χρόνια μετά την συγχώνευσή της με τη Λαϊκή

Η παραπάνω βασική ερευνητική υπόθεση πλαισιώνεται από τις ακόλουθες υπό – ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Οι μισθοί έχουν θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία των εργαζομένων
- ✓ Το εσωτερικό προϊόν (εργασία) έχει θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία των εργαζομένων

- ✓ Η εσωτερική προώθηση (επικοινωνία και σύστημα ανταμοιβής/αναγνώρισης) έχει θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία των εργαζομένων
- ✓ Ο χώρος εργασίας επηρεάζει θετικά την ευτυχία των εργαζομένων.

# Κεφάλαιο 2

## Το εσωτερικό μάρκετινγκ των επιχειρήσεων

### 2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Είναι γεγονός, ότι οι Berry και Gronroos εισήγαγαν για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1980 την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, τοποθετώντας στην καρδιά του εσωτερικού μάρκετινγκ τους εργαζόμενους ενός οργανισμού και θεωρώντας τους οργανισμούς σαν προϊόντα.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς, το εσωτερικό μάρκετινγκ αφορά στο να θεωρούν οι οργανισμοί τους εργαζόμενους σαν εσωτερικούς πελάτες, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους σαν εσωτερικό προϊόν, το οποίο συμβάλει στην ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών των πελατών αυτών, ταυτόχρονα και σε παράλληλη αντιστοίχιση με τον προσδιορισμό της στοχοθεσίας του οργανισμού.

Ουσιαστικά, ο βασικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η επιδίωξη της αύξησης του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων και των εσωτερικών πελατών του οργανισμού, μέσω της επιδίωξης για συνεχή βελτίωση της προσφοράς υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες.

Από την άλλη πλευρά, εκτεταμένες μελέτες που διεξήχθησαν για το ζήτημα αυτό τα επόμενα έτη επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και πολλών οργανωτικών στοιχείων, όπως η πίστη, η ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση. Ως εκ τούτου, η εσωτερική αγορά μπορεί να οριστεί ως προωθητής (promoter), η οποία θεσπίζει ένα ελκυστικό χώρο εργασίας για τους εργαζόμενους, το οποίο θα συμβάλει στη

δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που θα συμβάλει στην ευτυχία του προσωπικού (Isfahani, et.al, 2012).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει, ότι η ευτυχία των εργαζομένων οδηγεί σε άνθηση των οργανισμών αυτών (Vasconcelos, 2008). Από την άλλη πλευρά, οι Caruana και Calleya (1998) υποστήριξαν ότι ο σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να διαπιστωθεί η κατάσταση στην οποία η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται.

Αντίστοιχα, οι Chang και Kelly (1994) ανέφεραν στην έρευνά τους, ότι η βελτίωση και η ικανοποίηση των εσωτερικών καταναλωτών πρέπει να έχει ως βασική προτεραιότητα την ικανοποίηση κάθε καταναλωτή από τον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με την έρευνα των Piercy και Morgan (1991), ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό σχέδιο μάρκετινγκ. Ειδικότερα, το εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για την επίτευξη του υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η ικανοποίηση δίνει στους εσωτερικούς καταναλωτές (εργαζόμενους) την αίσθηση της ευτυχίας λόγω της εμπειρίας, που βιώνουν από την εργασία τους.

Στην πραγματικότητα, καθώς οι εσωτερικοί πελάτες αποτελούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν την κατάσταση στην οποία ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, καθώς και να είναι δυνατή η διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων στις θέσεις τους.

Αυτή η ευτυχία στη ζωή αποτελεί βασικό στόχο για τον άνθρωπο, ενώ το έργο του οργανισμού είναι να την εφαρμόσει ως μια στρατηγική για τη διατήρηση και την κινητοποίηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την παραμονή στον οργανισμό των καλύτερων εργαζομένων του.

Από την άλλη πλευρά, ο Ling (1999) υποστήριξε στην έρευνά του, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να καθιερώσει την κατάσταση εκείνη μέσα στον οργανισμό, η οποία θα καταστήσει τους εργαζόμενους χαρούμενους.

Επίσης, ο De Brum (1998) (όπως αναφέρεται στον Isfahani, et.al, 2012) ανέφερε επίσης ότι η κύρια έξοδος των εσωτερικών προγραμμάτων marketing, δημιουργεί ένα ευτυχισμένο περιβάλλον για το προσωπικό και για κάθε είδος

οργανισμού, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει τέτοιου είδους προγράμματα.

Ως εκ τούτου, όπως έχει αναφερθεί και στην εισαγωγή, η παρούσα μελέτη αναλύει την επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ και των πτυχών του σχετικά με την ευτυχία των εργαζομένων, κάτι το οποίο θα μελετηθεί για την περίπτωση των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου, 3 χρόνια μετά την συγχώνευση της με την Μαρφιν - Λαϊκή Τράπεζα.

## **2.2 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ**

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα, οι Berry και Gronroos εισήγαγαν για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1980 τις πτυχές του εσωτερικού μάρκετινγκ, βασιζόμενοι στο παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ των 4Ps, δηλαδή (προϊόν, τιμή, προώθηση, τοποθεσία), κάνοντας την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να θεωρηθούν σαν πελάτες και οι επιχειρήσεις σαν προϊόντα.

Από την πλευρά του, ο Flipo (1981), με βάση το μείγμα εξωτερικού μάρκετινγκ των 4Ps, εξήγησε την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ως εξής: ως προϊόντα θεώρησαν την εργασία, ως τιμές θεώρησαν το κόστος των ευκαιριών απασχόλησης στην εργασία, ως τοποθεσία θεώρησαν την τοποθεσία εκείνη στην οποία προσφέρονται θέσεις εργασίας, οι οποίες είναι κοντά στην κατοικία των εσωτερικών πελατών και ως προώθηση θεώρησαν την επικοινωνία και το σύστημα ανταμοιβής.

Ο Γούναρης (2008) στην έρευνά του ανέφερε ότι το εσωτερικό marketing βασίζεται σε δύο κύρια μέρη: το πρώτο, το οποίο σχετίζεται με το διάστημα πριν από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, θα πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα οι ανάγκες των μισθωτών, με αποτέλεσμα οι κανόνες οι οποίοι εκτελούνται στην ελεύθερη αγορά να εφαρμόζονται και για το εσωτερικό μάρκετινγκ.

Αντίστοιχα, οι Hung και Lin (2008) υποστήριξαν στην έρευνά τους, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπτύξουν και να εκτελέσουν

εσωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ, λόγω της έλλειψης γνώσης και διαφορετικής αντίληψης των συστατικών του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Επίσης, βασισμένα σε άλλα ευρήματα των ερευνητών, ο Hernandez- Sanchez (2008) ανέφερε ότι υπάρχουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και της απόδοσης των οργανισμών.

Ουσιαστικά, φαίνεται από τα όσα προαναφέρθηκαν, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με ένα σημαντικό αριθμό τεχνολογιών διαχείρισης όπως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, η στρατηγική διαχείριση, η επικοινωνία των οργανισμών και το μακρο-μάρκετινγκ (Varey, 2000).

Ως εκ τούτου, το εσωτερικό μάρκετινγκ ορίζεται ως η αλυσίδα που συνδέει όλους τους τομείς της ενδο-οργάνωσης και κατά συνέπεια μπορεί να εξαλείψει ή να μειώσει τις πηγές της δυσαρέσκειας. Κατ' επέκταση, ο κυρίαρχος στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να αναπτύξει τα προγράμματα του εσωτερικού μάρκετινγκ για την ενδο-οργάνωση των καταναλωτών ταυτόχρονα με την εκτέλεση των εξωτερικών προγραμμάτων μάρκετινγκ (Kale, 2006).

Η βασική ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ χρήζει ιδιαίτερης προσοχής προς τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών ως εσωτερικοί πελάτες (Gronroos, 2001). Άμεση συνέπεια αυτού, είναι η ανάγκη οι οργανισμοί να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο να υιοθετήσουν το εσωτερικό μάρκετινγκ για την βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων (Mishra, 2010).

## **2.3 Ιστορική εξέλιξη εσωτερικού μάρκετινγκ**

Καθώς το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει γίνει αντικείμενο μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες, όπως είναι φυσικό πέρασε από μια σειρά από φάσεις, οι οποίες συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **Φάση πρώτη: Υποκίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού**

Στην πρώτη φάση, το βασικό ζήτημα στο οποίο έδινε βάση η βιβλιογραφία αναφορικά με τη μελέτη του εσωτερικού μάρκετινγκ ήταν το κομμάτι της

υποκίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού, το οποίο απασχολούνται σε έναν οργανισμό, μέσω της σύνδεσης του εσωτερικού μάρκετινγκ με τη βελτίωση της ποιότητας.

Ουσιαστικά, το εσωτερικό μάρκετινγκ επικεντρωνόταν στις προσπάθειες των διοικήσεων των επιχειρήσεων ώστε να δημιουργήσουν τέτοιους εργαζόμενους, οι οποίοι θα είναι σε θέση να προσφέρουν στην επιχείρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, κάτι το οποίο είναι ευκολότερο να επιτευχθεί στις περιπτώσεις εκείνες, όπου ο εργαζόμενος είναι χαρούμενος από την εργασία του, με αποτέλεσμα να υποκινείται για να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες, με συνέπεια στη φάση αυτή να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι αυτό.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στα πλαίσια του εσωτερικού μάρκετινγκ, ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση θεωρείται από αυτή ως πελάτης, κάτι το οποίο όμως δημιουργεί μια σειρά από προβλήματα για τις επιχειρήσεις, τα οποία αφορούν στα εξής:

- Υπάρχει σημαντική πιθανότητα σε αντίθεση με τα όσα συμβαίνουν το εξωτερικό μάρκετινγκ, το προϊόν, δηλαδή η εργασία, το οποίο διατίθεται στον εργαζόμενο – πελάτη να είναι τελικά ανεπιθύμητο σε αυτόν.
- Επιπλέον, οι εργαζόμενοι – εσωτερικοί πελάτες δεν έχουν τη δυνατότητα σε καμία περίπτωση να επιλέξουν το «προϊόν», σε αντίθεση με τα όσα συμβαίνουν στο εξωτερικό μάρκετινγκ, όπου υπάρχει η δυνατότητα αυτή από τους πελάτες.
- Στο ίδιο μήκος κύματος, η σύμβαση που έχει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση, η οποία καθορίζει και τη μεταξύ τους σχέση, στερεί από τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να απορρίψει προϊόντα που δεν θέλει, με αποτέλεσμα να πρέπει να τα δεχτεί.
- Υπάρχει ένα ιδιαίτερα υψηλό κόστος αναφορικά με τη διατήρηση των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα υψηλό επίπεδο.
- Τέλος, καθώς σύμφωνα με το εσωτερικό μάρκετινγκ, οι εργαζόμενοι θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες, τότε δημιουργείται το πρόβλημα κατά πόσον οι πελάτες του εξωτερικού μάρκετινγκ ή οι πελάτες του

εσωτερικού μάρκετινγκ αποτελούν τη πρώτη προτεραιότητα για μια επιχείρηση.

Προς αυτή την κατεύθυνση, στην μελέτη τους οι Sasser & Arbeit (1976) ανέφεραν ότι το κομμάτι του προσωπικού μιας επιχείρησης, αποτελεί τη βασική αγορά για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, κάτι το οποίο έχει σαν άμεση συνέπεια οι πελάτες του εξωτερικού μάρκετινγκ να βρίσκονται στη δεύτερη θέση από πλευράς βαθμού σημαντικότητας, κάτι το οποίο αποτελεί μια βασική αλλαγή σε σχέση με τα όσα ορίζει το εξωτερικό μάρκετινγκ, το οποίο λαμβάνει σαν βασική του προτεραιότητα τον εξωτερικό πελάτη, και το οποίο θα αναλυθεί διεξοδικότερα στη δεύτερη φάση στη συνέχεια.

- **Φάση δεύτερη: Επικέντρωση στον πελάτη**

Η δεύτερη φάση της εξέλιξης του εσωτερικού μάρκετινγκ οφείλεται εν πολλοίς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην μελέτη του Grönroos (1981), ο οποίος αναφέρθηκε στην ανάγκη που πρέπει να υφίσταται μεταξύ των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι να είναι σε θέση να ανταποκριθούν άμεσα και αποτελεσματικά και ανά πάσα στιγμή στις ανάγκες των πελατών, καθώς οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται στη πρώτη γραμμή έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, συνεπώς είναι αναγκαία η ύπαρξη διάδρασης μεταξύ τους (Grönroos, 1981).

Από την πλευρά του, ο συγγραφέας στην έρευνά του έδωσε ιδιαίτερη σημασία στο γεγονός ότι η διάδραση μεταξύ εργαζομένου και πελάτη επιδρά καθοριστικά στο πλαίσιο των αποφάσεων που έχει να κάνει με τις αγορές, ενώ έδωσε και ιδιαίτερη βάση στο ότι το γεγονός αυτό αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την επιχείρηση κατά την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ της (Grönroos, 1981).

Συνεπώς, για να κατορθώσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο βαθμό τις παραπάνω ευκαιρίες, είναι αναγκαία η ύπαρξη μιας ισχυρής εστίασης της στον πελάτη, ενώ είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους να είναι συνεχώς επικεντρωμένοι στην πραγματοποίηση πωλήσεων, ως εκ τούτου για την επιτυχή έκβαση του όλου εγχειρήματος, βασική προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη εργαζομένων με υψηλά επίπεδα συνειδητοποίησης του ρόλου τους και



παρακίνησης, ώστε να τον πετύχουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό (Grönroos, 1981).

Στην πραγματικότητα, η βασική διαφοροποίηση μεταξύ του Grönroos και του Berry είναι ότι σύμφωνα με τον Grönroos, δεν είναι αρκετό για το εσωτερικό μάρκετινγκ, η ύπαρξη εργαζομένων με υψηλά επίπεδα συνειδητοποίησης, αλλά απαιτείται και να υπάρχει άμεση εστίασή τους στην επίτευξη πωλήσεων.

Επιπροσθέτως, αναγκαία προϋπόθεση για να καταστεί μία υπηρεσία ιδιαίτερα αποτελεσματική, θα πρέπει από την άλλη πλευρά να είναι αναγκαίος ο συντονισμός ανάμεσα στο προσωπικό, το οποίο βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, αλλά και στο προσωπικό το οποίο βρίσκεται στις θέσεις υποστήριξης.

Από την πλευρά του, ο George στην έρευνά του το 1990, φαίνεται να συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με την άποψη που διατύπωσε το 1981, ο Grönroos, ο οποίος υποστήριξε στην έρευνα του την ανάγκη υποκίνησης του προσωπικού, ώστε αυτό να είναι συνεχώς εστιασμένο τόσο τον εξωτερικό πελάτη όσο και στο κομμάτι των υπηρεσιών, κάτι το οποίο είναι δυνατόν να συμβεί στις περιπτώσεις εκείνες, όπου οι ενέργειες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, τυγχάνουν άμεσης χρήσης τους στο εσωτερικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

- **Φάση τρίτη: Σύνδεση του εσωτερικού μάρκετινγκ με την εφαρμογή των στρατηγικών μια επιχείρησης.**

Αναφορικά με την τρίτη φάση εξέλιξης του εσωτερικού μάρκετινγκ, οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν αποσκοπούσαν σε μεγάλο βαθμό στο να προκαλέσουν μια συσχέτιση του εσωτερικού μάρκετινγκ με την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών που επιδιώκει να επιτύχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός.

Προς αυτή την κατεύθυνση, στην έρευνα του το 1985 ο Winter προχώρησε στην αναγνώριση της σημαντικότητας που διαδραματίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ, από την πλευρά της τεχνικής διοίκησης του προσωπικού, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε επίπεδο οργάνωσης.

Ειδικότερα, στην έρευνα του έδωσε μεγάλη βαρύτητα στο γεγονός ότι είναι αναγκαίο να δίνεται βάση στα πλαίσια του εσωτερικού μάρκετινγκ τόσο στην

εστίαση στον τελικό πελάτη, όσο και στο κομμάτι της εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά και στο κομμάτι της υποκίνησής τους με στόχο την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί σε επίπεδο οργάνωσης, ενώ αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη του πλαισίου αυτού είναι να υπάρχει πλήρης κατανόηση τόσο της αξίας που έχει η επίτευξη των παραπάνω για την επιχείρηση, αλλά και να αναδειχθεί η σημαντικότητα του ρόλου του προσωπικού στο κομμάτι αυτό.

Άμεση συνέπεια των παραπάνω είναι να θεωρείται σήμερα το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν ένας μηχανισμός εφαρμογής της στρατηγικής των επιχειρήσεων, μια άποψη η οποία έχει υποστηριχθεί από πλειάδα ερευνητών τα τελευταία χρόνια.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση των Glassman και McAfee, οι οποίοι εστίασαν στην έρευνά τους που πραγματοποιήθηκε το 1992, στο κομμάτι όλων εκείνων των λειτουργιών, οι οποίες συνδέονται με το προσωπικό, καθιστώντας το αναπόσπαστο πόρο για την επιτυχή εφαρμογή του μάρκετινγκ.

Επίσης, το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τον περιορισμό της απομόνωσης των τμημάτων, για τον περιορισμό των τριβών των λειτουργιών καθώς και για τη δραστική μείωση του επιπέδου αντίστασης στις αλλαγές, στοιχεία τα οποία με τη σειρά τους οδήγησαν στη σημαντική επέκταση του ρόλου του εσωτερικού μάρκετινγκ σε κάθε είδους επιχείρηση σήμερα (Martin, 1992).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η κυριότερη διαφορά της τρίτης φάσης του εσωτερικού μάρκετινγκ με τις δύο προηγούμενες δεν είναι άλλη από το γεγονός, ότι η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αποκτά πλέον πολύ μεγαλύτερη και ευρύτερη σημασία, η οποία εκτείνεται πέρα από την απλή υποκίνηση του προσωπικού για την ύπαρξη μεγαλύτερης εστίασής τους προς τον πελάτη.

Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι δυνατόν να αποτελέσει μέσο το οποίο θα συμβάλει στην υποκίνηση του τμήματος εκείνου του προσωπικού, το οποίο δεν είναι στην πρώτη γραμμή, ώστε να καταστεί δυνατή μέσω της συμπεριφοράς τους να συμβάλλουν στη βελτίωση της υπηρεσίας, η οποία παρέχεται στον τελικό πελάτη – καταναλωτή.

Αναφορικά δε με τα πέντε βασικά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ, αυτά είναι τα ακόλουθα:

- «Υποκίνηση και Ικανοποίηση εργαζομένων
- Προσανατολισμός στον Πελάτη και Ικανοποίηση του Πελάτη
- Ενδο- λειτουργικός συντονισμός και ολοκλήρωση
- Προσέγγιση βάσει της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ (marketing- like approach)
- Υλοποίηση/Εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών στρατηγικών και στρατηγικών σε επίπεδο λειτουργιών». (Νικολαΐδου, 2012)

## 2.4 Τύποι εσωτερικού μάρκετινγκ

Δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν είναι κάτι το οποίο είναι άμεσα εφαρμόσιμο στο σύνολο της επιχείρησης, στο σύνολο των εργαζομένων. Από την άλλη δε πλευρά, το εσωτερικό μάρκετινγκ, συνήθως, εφαρμόζεται κατά τμήματα ή ομάδες ή λειτουργίες της επιχείρησης. Αντίστοιχα, ο στόχος των προσπαθειών του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν αφορά συνήθως στη πλειοψηφία των εργαζομένων, αλλά σε ένα τμήμα, μία ομάδα ή μία λειτουργία στα οποία έχει επικεντρωθεί το σύνολο των προσπαθειών.

Αναφορικά με τους τύπους του εσωτερικού μάρκετινγκ, αυτοί είναι οι ακόλουθοι τέσσερις:

- **Τύπος Α:** Η επιχείρηση είναι αυτή που αναλαμβάνει το ρόλο του προωθητή (marketer) και από την άλλη πλευρά το τμήμα το αποτελεί ο πελάτης.

Στην περίπτωση αυτή, η πρόθεση έχει να κάνει με το κατά πόσον το τμήμα θα είναι σε θέση να υιοθετήσει μια τέτοιου είδους συμπεριφορά, η οποία από την πλευρά της θα συμβάλει στη βελτίωση των αδυναμιών σε επίπεδο επιχειρησιακό (George, 1990).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του τύπου αυτού αποτελεί η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ από ένα σύνολο νοσοκομείων, τα οποία διαθέτουν μια

καλή εικόνα και φήμη προς τα έξω, στις νοσοκόμες με στόχο τη μείωση της χρήσης νοσοκόμων, οι οποίες προέρχονται έξω από τα νοσοκομεία αυτά.

- **Τύπος Β:** Η επιχείρηση είναι αυτή που αναλαμβάνει το ρόλο του προωθητή (marketer) και από την άλλη πλευρά η επιχείρηση αποτελεί επίσης και τον πελάτη.

Το βασικό σημείο αυτού του τύπου μάρκετινγκ αφορά στο ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ αποτελεί το εσωτερικό μάρκετινγκ, κάτι στο οποίο αναφερθήκαμε και παραπάνω στην προηγούμενη υποενότητα (George, 1990).

Ουσιαστικά, σύμφωνα με αυτό τον τύπο, το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί την πλέον ιδανική μέθοδο για τη δημιουργία ενός προσανατολισμού των υπηρεσιών, ως κάτι το αναγκαίο στο πλαίσιο της επιχείρησης, καθώς το εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμεύει κατά βάση ως ένα πλαίσιο για την μεγαλύτερη ανάπτυξη και διατήρηση μιας κουλτούρας, η οποία θα πρέπει να είναι εστιασμένη στο κομμάτι των υπηρεσιών, στοχεύοντας μέσω αυτών στην εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων, καθώς και νέων δραστηριοτήτων σχετικά με το μάρκετινγκ (George, 1990).

- **Τύπος Γ:** Το τμήμα είναι αυτό που αναλαμβάνει το ρόλο του προωθητή (marketer) και από την άλλη πλευρά το τμήμα αποτελεί επίσης και τον πελάτη.

Ο τύπος αυτός του εσωτερικού μάρκετινγκ αφορά κατά βάση στους τρόπους με τους οποίους η ανάπτυξη ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ συνέβαλε στο να δοθεί σε ένα τμήμα MIS (Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης), η δυνατότητα να καταστεί δυνατή η επικέντρωση των προσπαθειών του σε ένα τμήμα των πωλήσεων σε μεγάλες επιχειρήσεις, αντικείμενο δραστηριοποίησης των οποίων ήταν η παροχή υπηρεσιών οικονομικής και χρηματοοικονομικής φύσεως.

- **Τύπος Δ:** Το τμήμα είναι αυτό που αναλαμβάνει το ρόλο του προωθητή (marketer) και από την άλλη πλευρά η επιχείρηση αποτελεί επίσης και τον πελάτη.

Τέλος, ο παραπάνω τύπος μάρκετινγκ βρίσκει άμεση εφαρμογή από τους εργαζόμενους, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό για παράδειγμα.

Ειδικότερα, όσον αφορά το κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, είναι γεγονός, ότι το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα έχει κατορθώσει να προχωρήσει στην υιοθέτηση μεγάλου μέρους των εργαλείων του μάρκετινγκ, τα οποία με τη σειρά τους χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της καλυτέρευσης των σχέσεων του συγκεκριμένου τμήματος με το σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης (George, 1990).

## **2.5 Διαστάσεις μοντέλου εσωτερικού μάρκετινγκ**

Σύμφωνα με τον Boyer (1990), οι κυριότερες διαστάσεις του μοντέλου του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθες:

- Η διάσταση της αλλαγής, η οποία εμφανίζεται αυθόρμητα και είναι δυνατόν να ξεπεραστεί, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο, ότι η επιχείρηση δεν θα καταστεί άκαμπτη.
- Η πρωτοβουλία, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν στην καινοτομία και την αλλαγή.
- Η διάσταση της συνέργειας, η οποία έχει να κάνει με την αναγνώριση του φαινομένου της αλληλεπίδρασης και της αξίας του συντονισμού των προσπαθειών.
- Τέλος, την διάσταση των κοινών σκοπών, η οποία είναι απαραίτητη, καθώς αγνοεί τις διαφορές που υπάρχουν στα συμφέροντα των αντισυμβαλλόμενων μερών.

## 2.6 Δέσμευση εργαζομένων

Όσον αφορά το κομμάτι της δέσμευσης των εργαζομένων (η οποία αποτελεί κομβικό σημείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων), αυτή δεν σχετίζεται με επιβολή κανονισμών προς αυτούς, αλλά αντίθετα είναι ένα φαινόμενο, το οποίο εκφράζεται σε εθελοντικό βαθμό από αυτούς.

Ειδικότερα, η δέσμευση αυτή αποτελεί κατά βάση την άποψη και την πεποίθηση που δημιουργείται μεταξύ των υπαλλήλων, η οποία συνδέεται συχνά με ένα κλίμα αμοιβαιότητας μεταξύ διοίκησης της επιχείρησης και προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, ο κυρίαρχος στόχος της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι άλλος από τη συνεχή καταβαλλόμενη προσπάθεια για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάπτυξη των εργαζομένων, παράλληλα με τη δέσμευσή τους για την επιχείρηση, κάτι το οποίο δημιουργείται κατά βάση από τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας των ατόμων, που εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και οι οποίοι καλούνται να αυξήσουν τα επίπεδα πίστης των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Όσον αφορά τη δέσμευση, ιδιαίτερα στον τομέα της εργασίας, αυτή έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας σε πολλές μελέτες στο παρελθόν. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης όπως εμφανίζεται στη βιβλιογραφία προσδιορίζεται ως εξής: (Kidron, 1978)

- Η πίστη και η αποδοχή των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης
- Η προθυμία να εργαστεί ο υπάλληλος σκληρά για την επιχείρηση στη οποία εργάζεται
- Η πρόθεση του εργαζόμενου να παραμείνει στην επιχείρηση

Εντούτοις, η πλειονότητα των επιχειρήσεων διαλύονται ενώ φαινόμενα συγχωνεύσεων και εξαγορών συμβαίνουν με ιδιαίτερα γοργό ρυθμό. Απόρροια των γεγονότων αυτών, είναι να καθίσταται αρκετά δυσχερές για τους εργαζομένους να αναπτύξουν σε βάθος την έννοια της δέσμευσης. Η οργανωσιακή δέσμευση, έπειτα, δεν μπορεί να αρκестεί στο να περιγράψει την πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση για τα επόμενα έτη (Kidron, 1978).

Επομένως η έννοια της δέσμευσης επισύρει την προσοχή στη θεωρία του Lewin (1951), ο οποίος ορίζει τη δέσμευση ως τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες ή σχέδια δράσης, βασισμένα στη συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης (μέσα στα πλαίσια της σαφήνειας των ρόλων και των σχέσεων).

Από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές, οι οποίες στοχεύουν στο να τονώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων στα σχέδια δράσης της επιχείρησης για την επιτυχή της απόδοση (Lewin, 1951).

Κατά αυτό τον τρόπο, οι εφαρμοζόμενες πολιτικές τους είναι βασισμένες σε μια σειρά από στοιχεία, τα οποία προσκρούουν άμεσα στις καθημερινές δραστηριότητες εργασίας των εργαζομένων, αλλά και στο σύνολο των αλληλεπιδράσεων με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι αυτοί στην εργασία τους τόσο με τους συναδέλφους τους, όσο και με τους εργοδότες τους. Έτσι, μέσω των πολιτικών αυτών, ενσωματώνονται στις επιχειρήσεις, οι εταιρικές αξίες, οι οποίες οδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τη λήψη αποφάσεων των μάνατζερ και των εποπτών καθώς και προηγούμενες εμπειρίες των εργαζομένων κατά την εργασία τους, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το πλαίσιο των συμπεριφορών τους, τις σχέσεις εργασίας, την ανταμοιβή και στην αίσθηση της ασφάλειας. (Lewin, 1951).

Για παράδειγμα, μια εταιρία η οποία δίνει μεγάλη βάση στην παραγωγικότητά της, τότε το προσωπικό της είναι ιδιαίτερα πιθανόν να προχωρήσει σε εφαρμογή όλων εκείνων των πολιτικών, οι οποίες λειτουργούν ενθαρρυντικά για την ύπαρξη υψηλής παραγωγικότητας.

Από την πλευρά τους, οι μάνατζερ και οι επόπτες θα προσαρμόσουν τη λήψη αποφάσεων τους προς το στόχο της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας, αλληλεπιδρώντας με τους υφισταμένους τους σε τρέχουσα βάση μέσα σε αυτό το πλαίσιο.

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια ευρεία ποικιλία πολιτικών για να διαχειριστούν τις εσωτερικές και εξωτερικές επιχειρησιακές δραστηριότητες τους. Τα είδη πολιτικών είναι οι σημαντικές πρωτοβουλίες του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, η επανατοποθέτηση, οι τεχνολογικές βελτιώσεις, οι ανταμοιβές, τα

σχέδια προώθησης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο να επιλεγεί μια συγκεκριμένη πολιτική που θα οδηγήσει στη δέσμευση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, τέτοιου είδους πολιτικές βασίζονται στην ομάδα ή ενσωματώνουν αξίες όπως η συνεργασία, η ευελιξία, η ευθύνη και η καινοτομία (Magjuka και Baldwin, 1991).

Κατ' επέκταση μια θετική τοποθέτηση και μια σαφής κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων μπορούν να οδηγήσουν στην οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που έχουν μια σαφέστερη κατανόηση του ρόλου τους είναι πιο δεσμευμένοι στην εφαρμογή της έννοιας της ομάδας από εκείνους των οποίων η κατανόηση του ρόλου τους είναι λιγότερο σαφής. Από την άλλη πλευρά, το μειωμένο επίπεδο αβεβαιότητας και η εφαρμογή της έννοιας της ομάδας επιτρέπουν την θετικότερη συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων απέναντι στους στόχους της επιχείρησης (Lewin, 1951).

## **2.7 Προσδιορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων**

Είναι γεγονός, ότι η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση και τα συναισθήματα, που υιοθετεί απέναντι στην επιχείρηση που εργάζεται (Legge, 1995). Προς αυτή την κατεύθυνση, το βασικό ζήτημα που τίθεται είναι κατά πόσον το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να συμβάλει στη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση και στην πίστη προς αυτή, ώστε να παρακινηθούν τα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στους στόχους που αυτή θέτει.

Κατ' επέκταση, μπορεί να αναφερθεί, ότι είναι η κατανόηση και η ισχυρή πεποίθηση στις αξίες της επιχείρησης, η αποδοχή των στόχων της και η προθυμία να ασκηθεί ιδιαίτερη προσπάθεια στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς επίσης και η ισχυρή επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει και να απασχολείται στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται.



Συνεπώς σχετικά με το ζήτημα της ευθύνης για τη δέσμευση των εργαζομένων, τα στοιχεία δείχνουν ότι όλη η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και η Ανώτερη Διοίκηση μέχρι ένα σημείο είναι αυτές που χτίζουν και που στηρίζουν ένα δεσμευμένο εργατικό δυναμικό. Επομένως, ο τομέας της Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων έχει την αρμοδιότητα να εξασφαλίσει την δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα οι μάνατζερ είναι αρμόδιοι για τη δέσμευση των εργαζομένων και η δημιουργία και η διατήρηση της δέσμευσης αυτών στην επιχείρηση είναι απαραίτητη αρμοδιότητα αυτών.

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1997), ένας δεσμευμένος εργαζόμενος είναι αυτός που παραμένει στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται και προστατεύει τους στόχους της επιχείρησης αυτής, με αποτέλεσμα η κατοχή ενός δεσμευμένου εργατικού δυναμικού να αποτελεί ένα προστιθέμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση.

Ειδικότερα, η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης εμφανίζεται να έχει επιπτώσεις στην εργασία, ενώ από την άλλη πλευρά η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι θετικά συνδεδεμένη με το κίνητρο και τη συμμετοχή (Farrell και Rusbult, 1981).

Στην κατεύθυνση επίλυσης των βασικών τύπων δέσμευσης, οι Allen και Meyer (1997) πρότειναν ένα μοντέλο τριών στοιχείων της δέσμευσης, το οποίο ενσωματώνει τις διάφορες συλλήψεις, ενώ πρότειναν τους τρεις ακόλουθους τύπους δέσμευσης:

- Συναισθηματική
- Συνέχισης και
- Κανονιστική

Ειδικότερα, η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την επιχείρηση και στην συμμετοχή τους μέσα στην επιχείρηση. Η σύνδεση αυτή οφείλεται στο ρόλο κάθε εργαζομένου σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης, ενώ η δέσμευση της

συνέχισης αναφέρεται στην δέσμευση βασισμένη στις επιπτώσεις που θα έχει ο εργαζόμενος με την αποχώρηση του από την επιχείρηση.

Σε αυτό τον τύπο δέσμευσης, οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους λιγότερες εναλλακτικές λύσεις, συνεχίζοντας με αυτό τον τρόπο να εργάζονται επιχείρηση που εργαζόντουσαν μέχρι τώρα.

Από την άλλη πλευρά, η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται στα συναισθήματα των εργαζομένων που τους δεσμεύουν να παραμένουν στην επιχείρηση, ενώ ο τύπος δέσμευσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία του εργαζομένου.

Από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ταιριάζουν τα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν με τον προσανατολισμό τους στο εξωτερικό μάρκετινγκ, καθώς σύμφωνα με το μάρκετινγκ, μπορούμε να επιτύχουμε την επιθυμητή απόδοση, με τη διαχείριση των παραγόντων/τομέων αυτών που μεσολαβούν στην οργανωσιακή δέσμευση και στην εμπιστοσύνη των υπαλλήλων.

Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό αποτελεί η δέσμευση στις αξίες της επιχείρησης που υπονοεί μια επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων στο να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Κάββουρα, 2006).

# Κεφάλαιο 3

## Η περίπτωση της Τράπεζας Κύπρου

### 3.1 Ιστορικά στοιχεία

Η Τράπεζα Κύπρου ιδρύθηκε το 1899 με έδρα την Λευκωσία και αποτελεί το μεγαλύτερο Συγκρότημα τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Κύπρο με σημαντικό μερίδιο αγοράς σε όλες τις δραστηριότητες.

Το Συγκρότημα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που περιλαμβάνει λιανική και εμπορική τραπεζική, χρηματοδοτήσεις, factoring, επενδυτική τραπεζική, χρηματομεσιτικές υπηρεσίες, διαχείριση κεφαλαίων, ιδιωτική τραπεζική, ασφάλειες ζωής και γενικού κλάδου.

Το Συγκρότημα δραστηριοποιείται μέσω 127 καταστημάτων, από τα οποία 122 βρίσκονται στην Κύπρο, 1 στη Ρουμανία και 4 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η Τράπεζα Κύπρου διατηρεί επίσης γραφεία αντιπροσωπείας στη Ρωσία, την Ουκρανία και την Κίνα.

Ιδιαίτερα σημαντικό για την τράπεζα γεγονός, αποτελεί το 2013, όταν μετά τις αποφάσεις του Eurogroup του Μαρτίου 2013 και των διαταγμάτων που εκδόθηκαν από την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου, η τράπεζα τελούσε υπό καθεστώς εξυγίανσης από τις 25 Μαρτίου μέχρι τις 30 Ιουλίου, διάστημα κατά το οποίο ανακεφαλαιοποιήθηκε και αναδιαρθρώθηκε μέσω Διάσωσης με Ίδια Μέσα, και την μετατροπή 47,5% ανασφάλιστων καταθέσεων σε μετοχές. Επίσης, οι κάτοχοι συνήθων μετοχών και χρεωστικών τίτλων που εξεδόθησαν πριν από τις αποφάσεις του Eurogroup έχουν συνεισφέρει στην

ανακεφαλαιοποίηση της Τράπεζας μέσω της απορρόφησης συσσωρευμένων ζημιών.

([http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus\\_Gr/About-us\\_gr/](http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/))

Κατά την περίοδο που η Τράπεζα τελούσε υπό καθεστώς εξυγίανσης, προέβη στα ακόλουθα:

- «Πώληση των δανείων, ακινήτων και καταθέσεων των τραπεζικών εργασιών του Συγκροτήματος στην Ελλάδα, στην Τράπεζα Πειραιώς
- Απόκτηση των ασφαλισμένων καταθέσεων και της πλειοψηφίας των στοιχείων του ενεργητικού και των δανείων της Λαϊκής Τράπεζας Κύπρου Λτδ (της δεύτερης μεγαλύτερης τράπεζας στην Κύπρο)
- Απόκτηση δανείων του υποκαταστήματος της Λαϊκής στο Ηνωμένο Βασίλειο
- Πώληση πλείστων καταθέσεων πελατών και συγκεκριμένων δανείων του υποκαταστήματος της Τράπεζας Κύπρου Ρουμανίας στην Marfin Bank Romania». ([http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus\\_Gr/About-us\\_gr/Group-History\\_gr/](http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/Group-History_gr/))

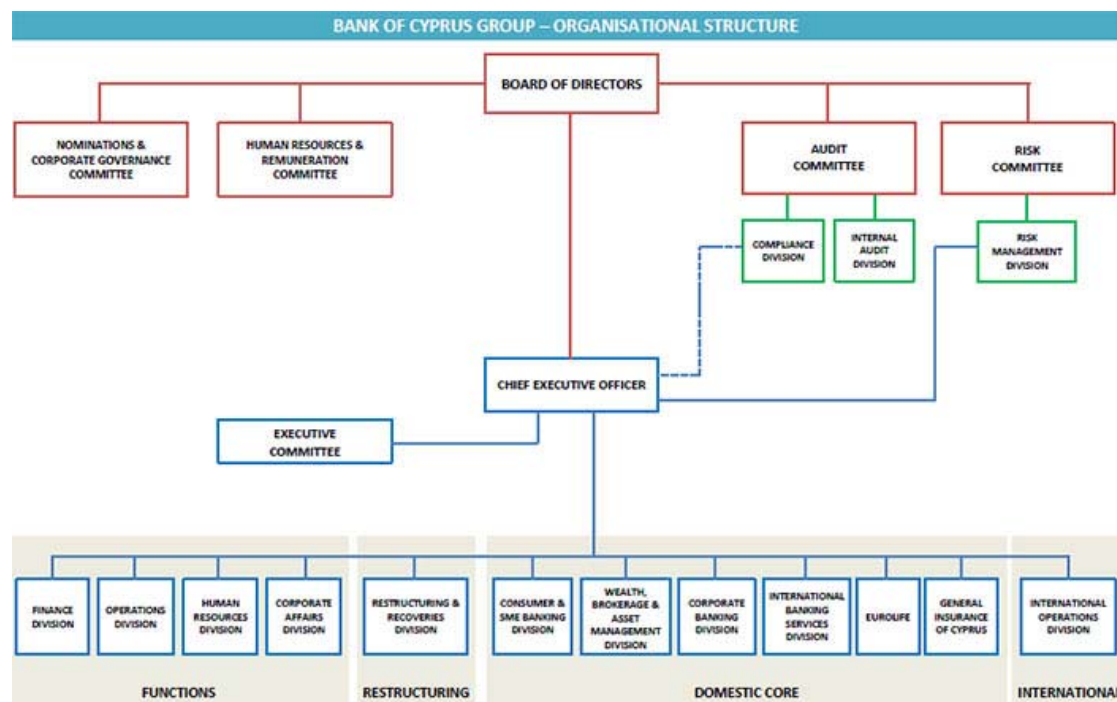
Επιπλέον, ορόσημο για την Τράπεζα ήταν η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου ύψους €1 δις, η οποία ολοκληρώθηκε το Σεπτέμβριο του 2014 και στην οποία συμμετείχαν υψηλής ποιότητας θεσμικοί επενδυτές όπως για παράδειγμα η EBRD (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης) και ο κ. WL Ross. Αυτό ενίσχυσε σημαντικά την κεφαλαιακή θέση της Τράπεζας και διασφάλισε την επιτυχία της Συνολικής Αξιολόγησής της ΕΚΤ για το 2014, τον Οκτώβριο του 2014.

Όσον αφορά στη διοικητική ομάδα, η Τράπεζα διαθέτει ένα παγκόσμιας αποδοχής Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζουν ο Δρ. Josef Ackermann ως Πρόεδρος και ο κ. Maksim Goldman ως Αντιπρόεδρος. Το Συμβούλιο διαθέτει πλούσια τραπεζική εμπειρία καθώς και μια ευρεία εταιρική εμπειρία και δεξιότητες, τα οποία θα προσθέσουν αξία στην Τράπεζα Κύπρου, κατά την πορεία της στην πρόοδο για την αποκατάσταση της οικονομικής της ισχύος.

Επίσης, η Τράπεζα Κύπρου έχει άδεια άσκησης τραπεζικών εργασιών και εποπτεύεται από την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου.

([http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus\\_Gr/About-us\\_gr/](http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/))

Όσον αφορά δε το οργανόγραμμα της Τράπεζας Κύπρου, αυτό παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα:



**Γράφημα 1:** Οργανόγραμμα Τράπεζας Κύπρου

Πηγή: [http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus\\_Gr/About-us\\_gr/-/](http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/-/)

### 3.2 Όραμα και αξίες Τράπεζας Κύπρου

Το όραμα της τράπεζας Κύπρου, σύμφωνα με την Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας 2014 συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- «Να είμαστε η Τράπεζα που με διαφάνεια και υπευθυνότητα, ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας. Να συνεχίσουμε να είμαστε κεντρικός μοχλός προόδου στην Κύπρο, ανταποκρινόμενοι όμως στα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί μετά τον Μάρτιο 2013.

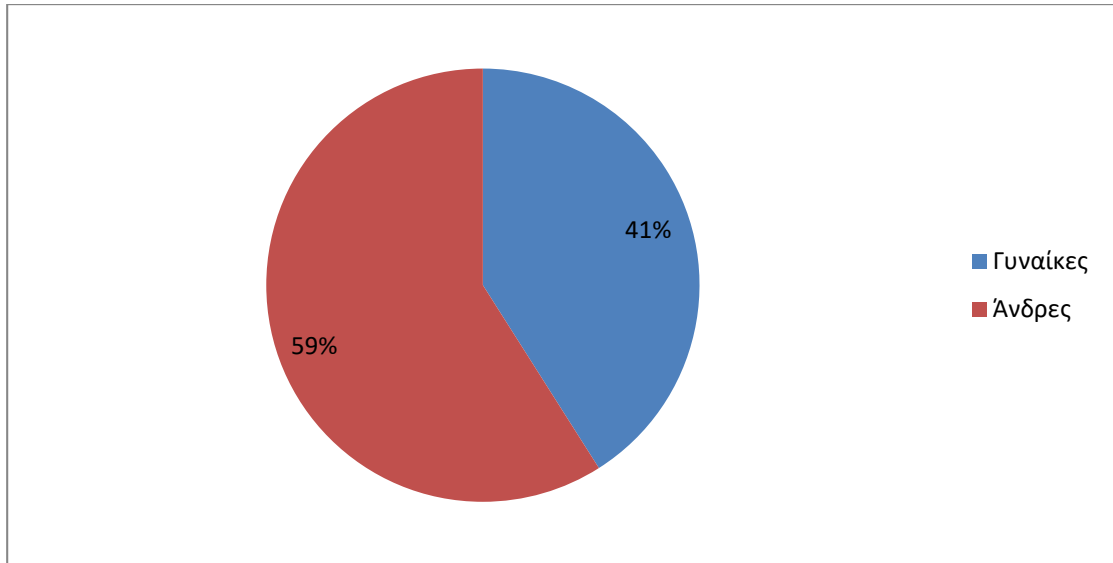
- Με χρέος απέναντι στη χώρα, να συνεχίσουμε και να αναβαθμίσουμε τη στήριξη και ενίσχυση θεσμών και δράσεων για αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.
- Να αναλαμβάνουμε νέες πρωτοβουλίες προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών, με σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον».

Από την άλλη πλευρά, οι αξίες της Τράπεζας Κύπρου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **Ακεραιότητα:** Βασική φιλοσοφία της τράπεζας είναι να λειτουργεί με ακεραιότητα και διαφάνεια, διασφαλίζοντας πάντοτε τις αρχές της εμπιστευτικότητας και της εχεμύθειας.
- **Εξυπηρέτηση:** Μέσω συνεχής προσπάθειας ώστε να κερδίσει η τράπεζα την εμπιστοσύνη των πελατών μας τοποθετώντας τους στο κέντρο του οργανισμού, αντιλαμβανόμενοι τις ανάγκες τους τις οποίες εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- **Σεβασμός:** Ιδιαίτερη έμφαση στο σεβασμό και την εκτίμηση όλων εκείνων με τους οποίους η τράπεζα εργάζεται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων της.
- **Ομαδικότητα:** Μέσω πίστης ότι τα καλύτερα αποτελέσματα είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσα από ομαδική προσπάθεια. (Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014).

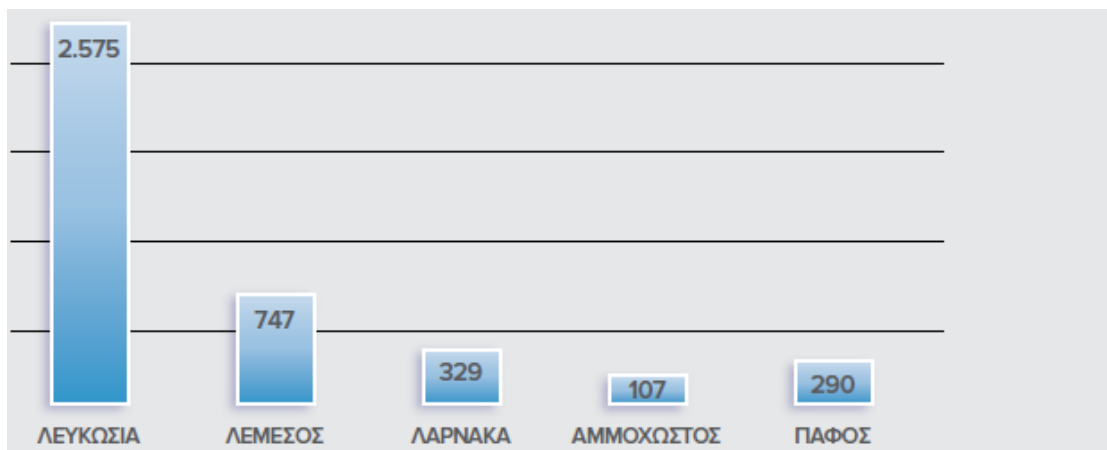
### 3.3 Προσωπικό Τράπεζας Κύπρου

Όσον αφορά το συνολικό προσωπικό, που απασχόλησε η Τράπεζα Κύπρου κατά το 2014, ανήλθε σε 4.048 εργαζόμενους, εκ των οποίων το 59% ήταν γυναίκες και το 41% άνδρες. (Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014).



**Γράφημα 2:** Κατανομή ανά φύλο προσωπικού Τράπεζας Κύπρου

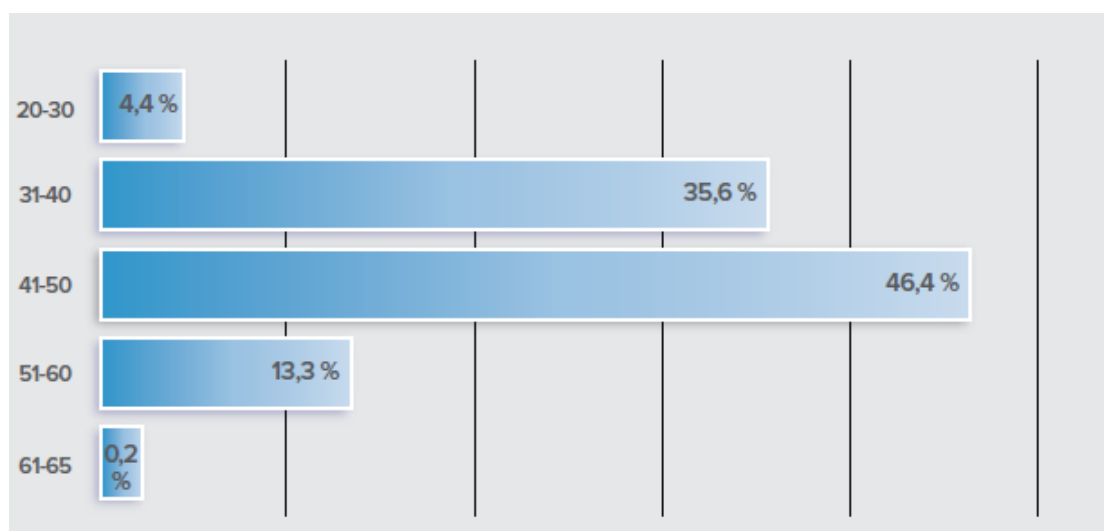
Αναφορικά με την κατανομή του προσωπικού ανά περιοχή, αυτή απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα:



**Γράφημα 3:** Κατανομή προσωπικού ανά περιοχή

Πηγή: Έκθεση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014

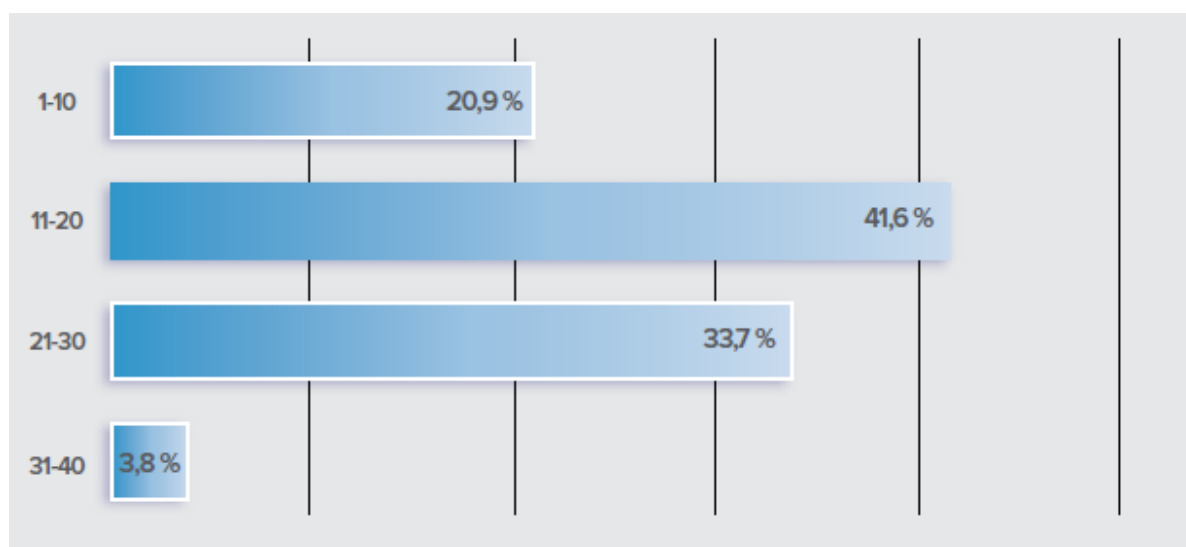
Αναφορικά με την κατανομή του προσωπικού ανά ηλικιακή ομάδα έχουμε:



**Γράφημα 4:** Κατανομή προσωπικού ανά ηλικιακή ομάδα

Πηγή: Έκθεση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014

Αντίστοιχα, η κατανομή του προσωπικού ανά έτη απασχόλησης έχει ως εξής:

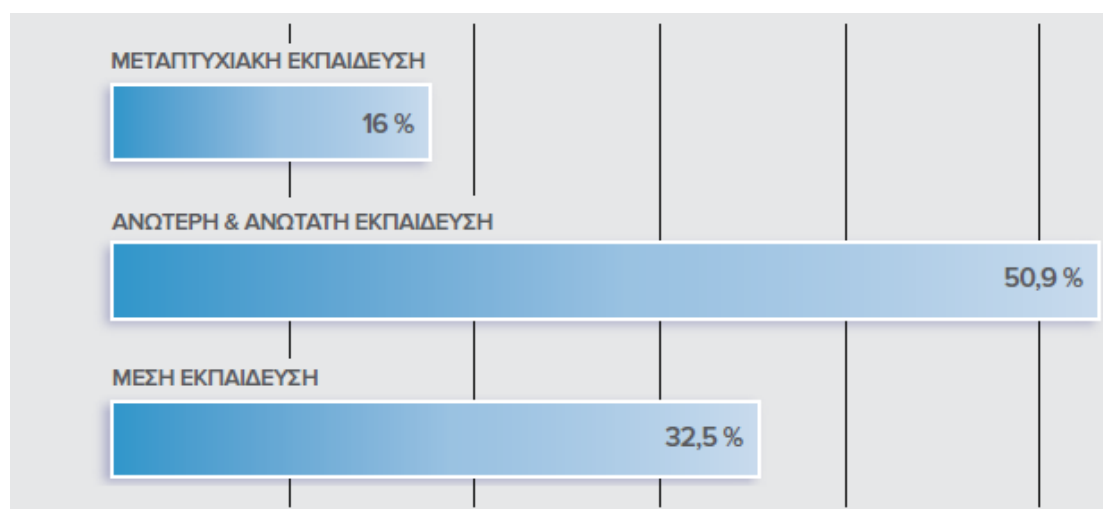


**Γράφημα 5:** Κατανομή προσωπικού ανά έτη απασχόλησης

Πηγή: Έκθεση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014



Τέλος, η κατανομή του προσωπικό ανά επίπεδο εκπαίδευσης έχει ως εξής:



Γράφημα 6: Κατανομή προσωπικού ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Έκθεση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι με βάση την έκθεση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας της Τράπεζας κατά την διάρκεια του 2014 δεν αναφέρθηκε κανένα περιστατικό ή παράπονο σχετικά με διάκριση εις βάρος εργαζομένου της Τράπεζας.

Αναφορικά δε με τις παροχές που προσφέρονται στο προσωπικό, αυτές είναι οι ακόλουθες:

- «Ασφαλιστική κάλυψη Ζωής και Μόνιμης Ολικής Ανικανότητας καλύπτοντας τα μόνιμα μέλη του προσωπικού με 60 μικτούς μηνιαίους μισθούς.
- Ασφάλεια Προσωπικών Ατυχημάτων με μέγιστη κάλυψη για μόνιμη μερική Ανικανότητα τους 55 μικτούς μηνιαίους μισθούς.
- Ταμείο Υγείας με μηνιαία εισφορά εργοδότη 2,5% στον μικτό μισθό κάθε υπαλλήλου (και στον 13ο μισθό)» (Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί, ότι η Τράπεζα Κύπρου δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς σύμφωνα με την έκθεση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας της Τράπεζας κατά την διάρκεια του

2014, ο συνολικός αριθμός ωρών εκπαίδευσης του ανθρώπινου προσωπικού για το 2014 ήταν 66.650,25 ώρες, ή με πιο απλά λόγια ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο ήταν 38 ώρες, στοχεύοντας με αυτό τον τρόπο στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, όσο και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους για την παροχή άριστων και ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες της (Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014).

Τέλος, όσον αφορά δε τα αντικείμενα που αποτέλεσαν κομμάτι εκπαίδευσης του προσωπικού αυτά ήταν τα ακόλουθα (Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου, 2014):

- ✓ Λειτουργικά Συστήματα
- ✓ Τεχνοκρατικά Θέματα
- ✓ Κανονιστική Συμμόρφωση
- ✓ Ανάπτυξη Προσωπικότητας

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία έρευνας και ανάλυση αποτελεσμάτων

Όσον αφορά τη μεθοδολογία της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, αυτή θα βασιστεί σε έρευνα που θα διεξαχθεί μέσω ερωτηματολογίου, που δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό και το οποίο διανεμήθηκε σε 80 εργαζόμενους της Τράπεζας Κύπρου, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να εξεταστεί κατά πόσον το εσωτερικό μάρκετινγκ της τράπεζας είχε θετικό αντίκτυπο τρία χρόνια μετά τη συγχώνευσή της με την Μαρφιν - Λαϊκή Τράπεζα.

Αναφορικά με τη διάρθρωση του ερωτηματολογίου, αυτό χωρίζεται σε τρία μέρη, όπου το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα (3ερωτήσεις), αντίστοιχα το δεύτερο μέρος αφορά ερωτήσεις σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην τράπεζα (10 ερωτήσεις) και τέλος το τρίτο μέρος αφορά σε ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της τράπεζας (10 ερωτήσεις).

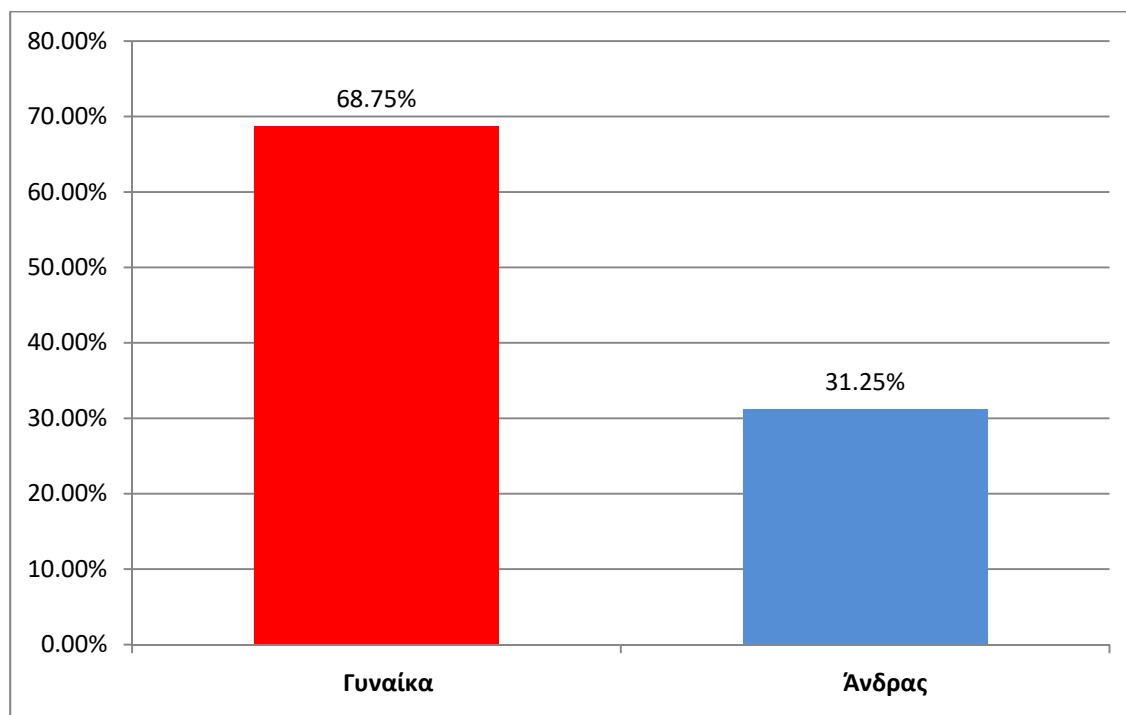
Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για το ερωτηματολόγιο αυτό ήταν πενταβάθμια κλίμακα Likert, ενώ οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, ώστε με αυτό τον τρόπο να καταστεί ευκολότερη η ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, η οποία πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια της έρευνας μέσω της χρήσης του Microsoft Excel.

## 4.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και με βάση τις κατηγορίες ερωτήσεων όπως είχαν διαμορφωθεί στο ερωτηματολόγιο.

### 4.1.1 Προσωπικά στοιχεία

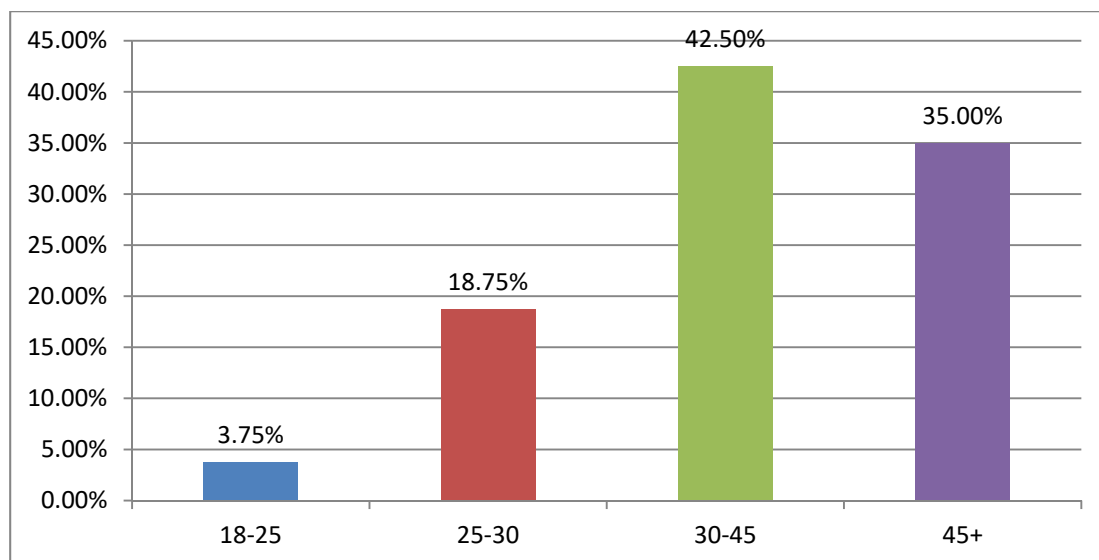
Αναφορικά με την κατανομή ανά δείγμα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα το 68,75% που απάντησαν ήταν γυναίκες, ενώ αντίστοιχα το 31,25% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες.



**Πίνακας 1:** Κατανομή ανά φύλο

Όσον αφορά την κατανομή ανά ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν ηλικίας 30 – 45 ετών σε ποσοστό 42,50%, ενώ ακολουθεί στη συνέχεια ένα 35% των συμμετεχόντων, οι οποίοι ήταν ηλικίας 45 ετών και άνω, ενώ επίσης υπήρχε και ένα 18,75% των συμμετεχόντων, το οποίο ηλικίας 25 – 30 ετών.

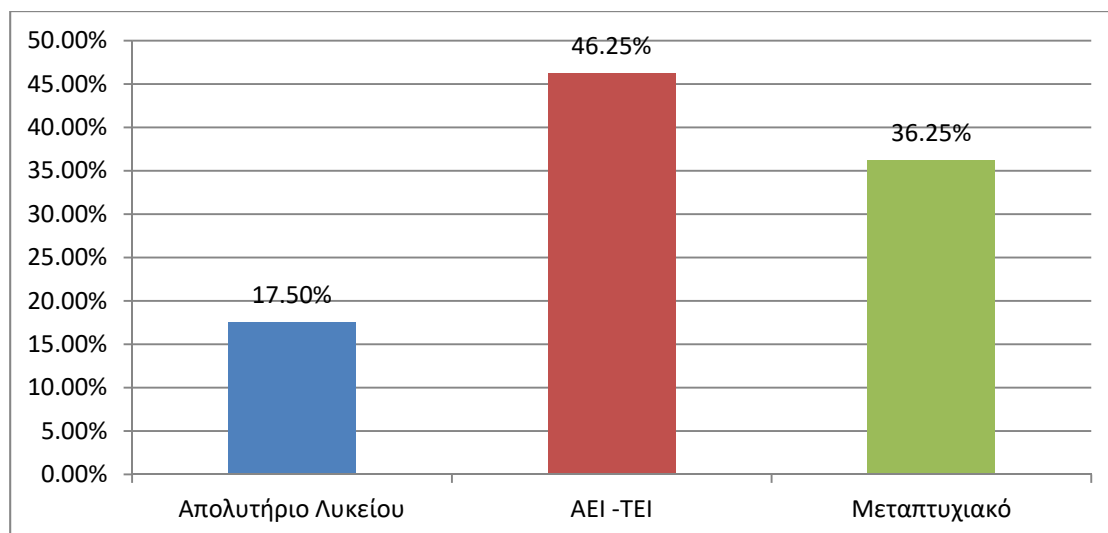
Αντίθετα, μόλις ένα 3,75% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας 18 – 25 ετών, στοιχείο ιδιαίτερα αναμενόμενο καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης μειώθηκαν σε μεγάλο ποσοστό οι προσλήψεις στην τράπεζα, συνεπώς και το αντίστοιχο ποσοστό των ατόμων μεταξύ 18 – 25 (συνήθως απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ) μειώθηκε σημαντικά.



**Πίνακας 2:** Κατανομή ανά ηλικία

Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα, η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ερωτηθέντων αυτών ήταν κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ σε ποσοστό της τάξεως του 46,25%, ενώ ακολουθούσε σε ποσοστό 36,25% οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών και υπήρχε και ένα ποσοστό της τάξεως του 17,50%, οι οποίοι ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (απολυτήριο λυκείου).

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι η πλειονότητα των εργαζομένων στην τράπεζα σήμερα είναι κάτοχοι τουλάχιστον πτυχίου ΑΕΙ – ΤΕΙ, κάτι το οποίο είναι αναμενόμενο λόγω της πολυπλοκότητας του τραπεζικού κλάδου σήμερα, ενώ αντιθέτως το ποσοστό των ατόμων που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αφορά κυρίως σε εργαζόμενους ηλικίας άνω των 45 ετών με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας.



**Πίνακας 3:** Κατανομή ανά μορφωτικό επίπεδο

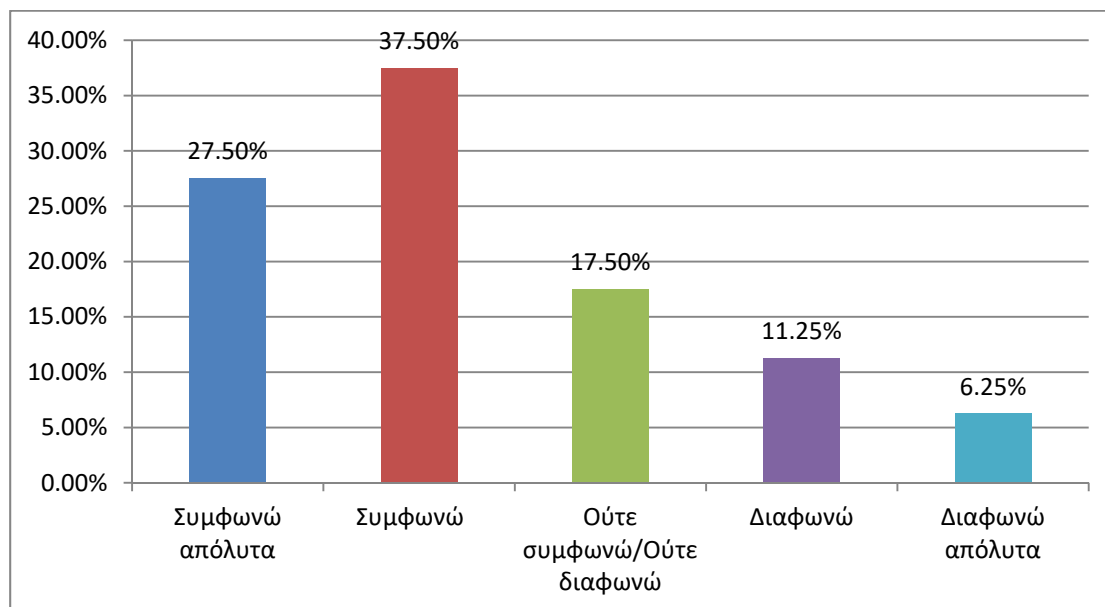
#### **4.1.2 Ερωτήσεις σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων**

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου μας προσπαθήσαμε μέσω των 10 ερωτήσεων, τα αποτελέσματα των οποίων θα αναλυθούν στη συνέχεια, να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων στην τράπεζα, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξεταστεί σήμερα, λαμβάνοντας υπόψη και τη συγχώνευση με την τράπεζα Μαρφίν – Λαϊκή πριν τρία έτη.

Η πρώτη ερώτηση που θέσαμε στους εργαζόμενους στην Τράπεζα Κύπρου ήταν κατά πόσον θα ήταν ευτυχείς εάν ολοκλήρωναν την καριέρα τους στην τράπεζα αυτή, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να διερευνήσουμε το ηθικό των ατόμων αυτών και το βαθμό στο οποίο είναι χαρούμενοι με την εργασία τους.

Όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα, η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θα επιθυμούσε να ολοκληρώσει την καριέρα του στην τράπεζα αυτή σε ποσοστό 37,50%, ενώ αν σε αυτά προσθέσουμε και ένα 27,50% των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι επιθυμούν σε πολύ μεγάλο βαθμό να ολοκληρώσουν την καριέρα του στην τράπεζα, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι που αποτελούν μέρος της τράπεζας αυτής.

Αντιθέτως, μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 6,25% διαφωνεί πλήρως με την άποψη αυτή, στοιχείο το οποίο όμως αποτελεί μειοψηφία στο σύνολο του δείγματός μας.

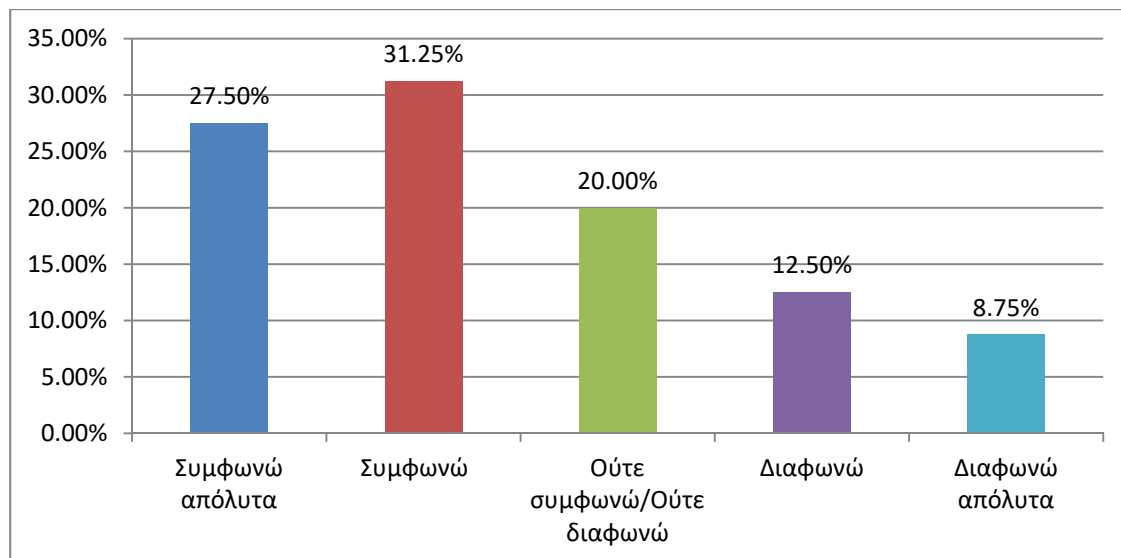


**Πίνακας 4:** Βαθμός συμφωνίας με το κατά πόσον θα ήταν ευτυχείς αν μπορούσαν να ολοκληρώσουν την καριέρα τους στην τράπεζα Κύπρου

Στη συνέχεια ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας αναφέρουν κατά πόσο συμφωνούν ή όχι με την άποψη ότι είναι ευτυχείς να συζητάνε για την τράπεζα εκτός αυτής.

Όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη αυτή σε ποσοστό 31,25%, ενώ αντίστοιχα το 27,50% συμφώνησε απόλυτα με τη θέση αυτή, γεγονός το οποίο υποδηλώνει μια περηφάνια των εργαζομένων για την τράπεζα στην οποία εργάζονται, που δείχνει επομένως ότι θα μπορούσαν να μιλάνε συνεχώς για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και εκτός εργασίας.

Αντιθέτως, και σε αυτή την περίπτωση υπήρχε ένα χαμηλό ποσοστό της τάξεως του 8,75%, το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα με τη θέση αυτή και σε καμία περίπτωση δεν θα ήθελε εκτός της τράπεζας να συζητάει για αυτήν.



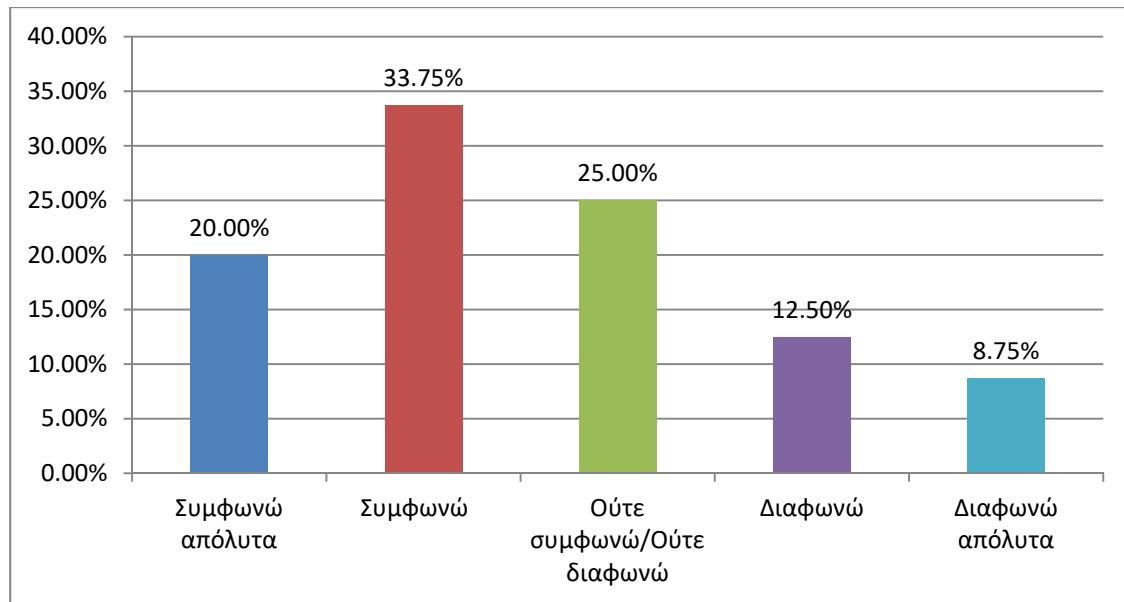
**Πίνακας 5:** Βαθμός συμφωνίας με το κατά πόσον θα ήταν ευχάριστο για αυτούς να συζητάνε για την τράπεζα με άτομα εκτός της τράπεζας.

Στη συνέχεια ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να μας αναφέρουν κατά πόσον θεωρούν ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ή πιθανόν να αντιμετωπίσει η τράπεζά τους θεωρούνται και δικά τους προβλήματα, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να διαπιστώσουμε το συναισθηματικό δέσιμο των εργαζομένων με την τράπεζά στην οποία εργάζονται.

Όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα, το 33,75% των ερωτηθέντων αποκρίθηκε ότι τα προβλήματα της τράπεζας αποτελούν και δικά τους προβλήματα, ενώ ακολούθησε και ένα 25% των ερωτηθέντων, οι οποίοι ήταν ουδέτεροι στη συγκεκριμένη άποψη, ενώ στη συνέχεια είχαμε ένα 20% των ερωτηθέντων, οι οποίοι συμφώνησαν απόλυτα με τη θέση αυτή.

Εν προκειμένω, είναι σαφές ότι το 53,75% των ερωτηθέντων (δηλαδή περισσότεροι από ένας στους δύο ερωτηθέντες) ανέφεραν ότι θεωρούν ότι τα προβλήματα της τράπεζας είναι και δικά τους προβλήματα, γεγονός που φανερώνει ισχυρή δέσμευση σε αυτή, ενώ μόλις ένα 8,75% διαφώνησαν τελείως με την άποψη αυτή, θεωρώντας ότι τα προβλήματα της τράπεζας είναι καθαρά δικά της προβλήματα.

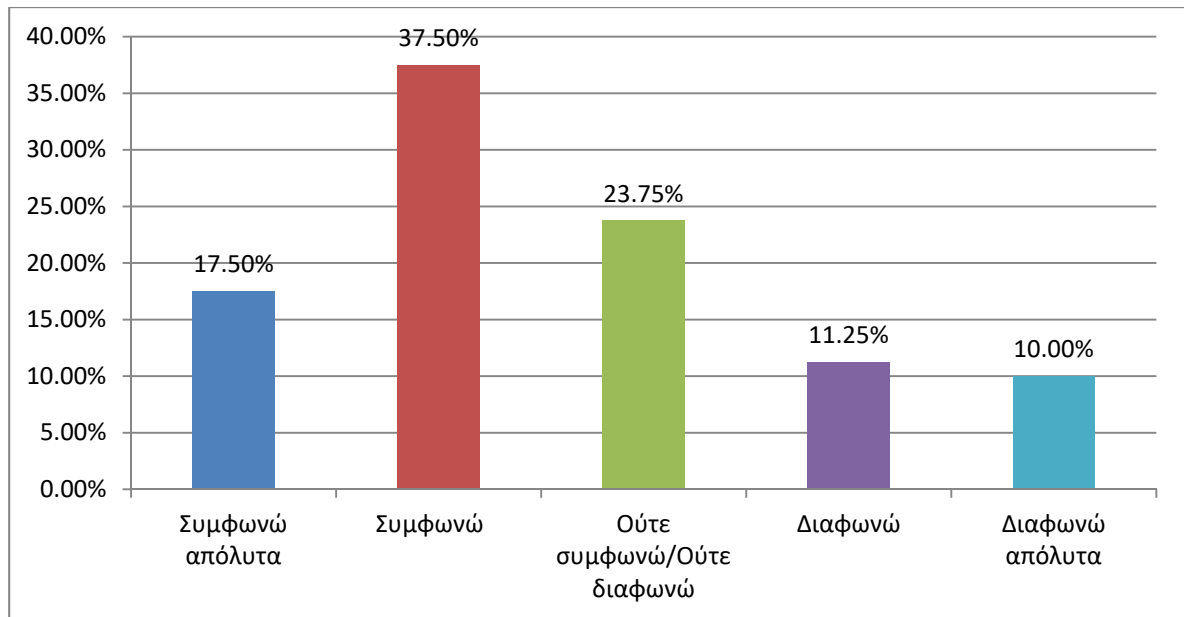




**Πίνακας 6:** Βαθμός συμφωνίας με το κατά πόσον τα προβλήματα της τράπεζας αποτελούν και προβλήματα των ερωτηθέντων

Εν συνεχεία, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι υπάρχει ισχυρό δέσιμο των εργαζομένων με την τράπεζα Κύπρου, καθώς το 37,50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν θα μπορούσαν να δεθούν με άλλη τράπεζα, όπως με την τράπεζα Κύπρου συν ένα ποσοστό 17,50% των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι σε καμία περίπτωση δεν θα μπορούσαν να δεθούν με άλλη τράπεζα.

Από την άλλη πλευρά υπήρξε και ένα 23,75% των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι ουδέτεροι αναφορικά με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ υπήρξε και ένα 10% των ερωτηθέντων, οι οποίοι διαφώνησαν απόλυτα με τη θέση αυτή, όπως επίσης και ένα 11,25% των ερωτηθέντων οι οποίοι απλώς διαφώνησαν με τη θέση αυτή.



**Πίνακας 7:** Βαθμός συμφωνίας με το κατά πόσον θα μπορούσαν να δεθούν με άλλη τράπεζα όπως με την τράπεζα Κύπρου

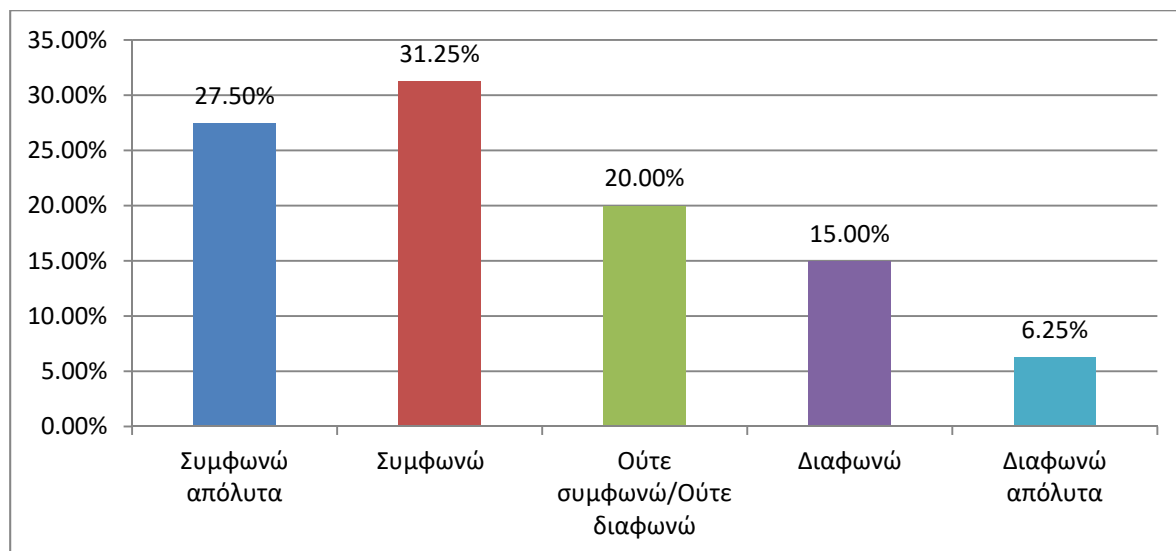
Εκτός από το ισχυρό δέσιμο της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων με την τράπεζα Κύπρου, από τον ακόλουθο πίνακα διαφαίνεται και η ύπαρξη οικογενειακού κλίματος μέσα στην τράπεζα, γεγονός το οποίο σίγουρα συνετέλεσε στην ευκολότερη αποδοχή της συγχώνευσης της τράπεζας με την Μαρφίν - Λαϊκή πριν τρία έτη.

Ειδικότερα, το 31,25% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι κατά την εργασία τους στην τράπεζα Κύπρου, θεωρεί ότι αποτελεί μέλος μιας οικογένειας, ενώ αντίστοιχα ένα 27,50% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι νιώθει σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι αποτελεί μέλος μιας οικογένειας κατά την εργασία του στην τράπεζα Κύπρου.

Αντίθετα, υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 6,25% των ερωτηθέντων, οι οποίοι θεωρούν ότι σε καμία περίπτωση δεν αισθάνονται μέλος μιας οικογένειας κατά το διάστημα της εργασίας τους στην τράπεζα Κύπρου.

Συνεπώς, είναι φανερό ότι ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματός μας θεωρεί ότι εργάζεται σε μια τράπεζα η οποία έχει κατορθώσει να δημιουργήσει οικογενειακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, κάτι το οποίο λειτουργεί θετικά

ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων για αποδοτική και παραγωγική εργασία.



**Πίνακας 8:** Βαθμός συμφωνίας με το κατά πόσον θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι κατά την εργασία τους στην τράπεζα Κύπρου, νιώθουν σαν αποτελούν μέρος μιας οικογένειας

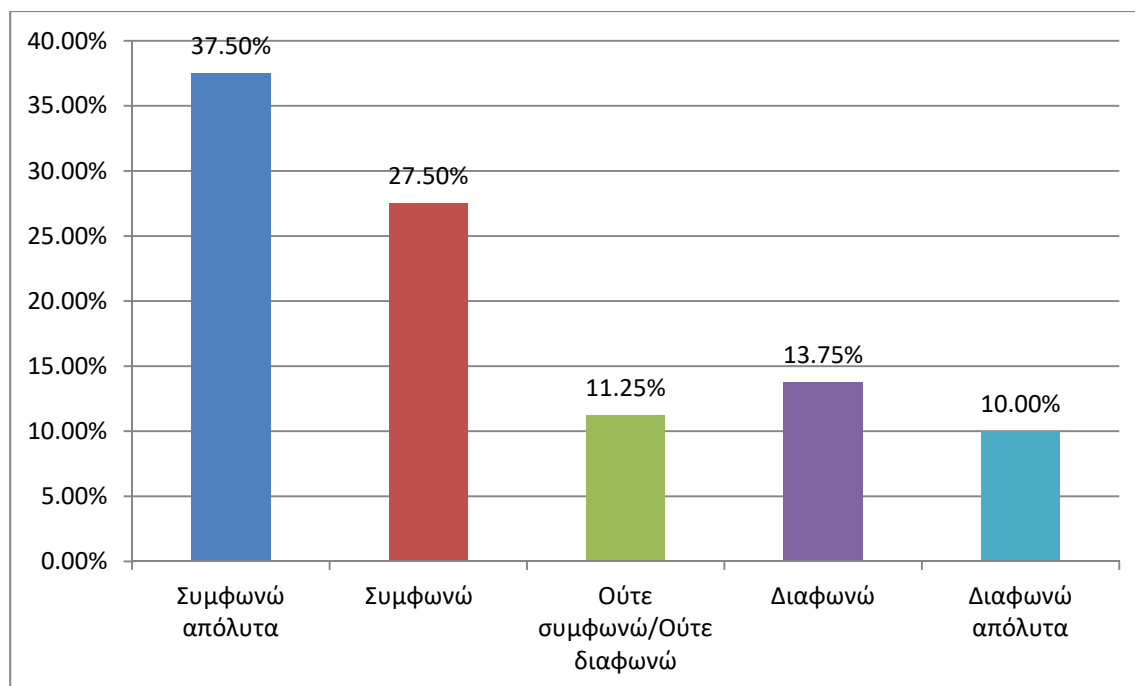
Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου ήταν το κατά πόσον θα ήταν δύσκολο συναισθηματικά για τους ερωτηθέντες να αφήνουν την εργασία τους στην τράπεζα Κύπρου, ακόμα και στην περίπτωση που έβρισκαν άλλη εργασία.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα πιο κάτω, το 37,50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνούν απόλυτα με την άποψη αυτή, ενώ αν σε αυτό συνυπολογίσουμε και το 27,50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνούν με την άποψη αυτή, στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν ότι υπάρχει ισχυρό δέσιμο για τους εργαζομένους σε σημείο στο οποίο θα ήταν αρκετά δύσκολο για αυτούς να αναζητήσουν άλλη εργασία σε άλλη τράπεζα.

Από την άλλη πλευρά, υπήρξε και ένα 13,75% των ερωτηθέντων, οι οποίοι διαφωνούν με τη θέση αυτή και αντίστοιχα ένα 10% των ερωτηθέντων, οι οποίοι διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη αυτή, γεγονός που σημαίνει ότι τα

άτομα αυτά δεν θα είχαν κανένα πρόβλημα στο να αφήσουν την εργασία τους για άλλη τράπεζα.

Κατά τη γνώμη μας, το ισχυρό δέσιμο των εργαζομένων για την τράπεζα, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στην οικονομική κρίση, η οποία προκάλεσε αβεβαιότητα στον τραπεζικό κλάδο, αυξάνοντας παράλληλα και τη δέσμευση των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου.



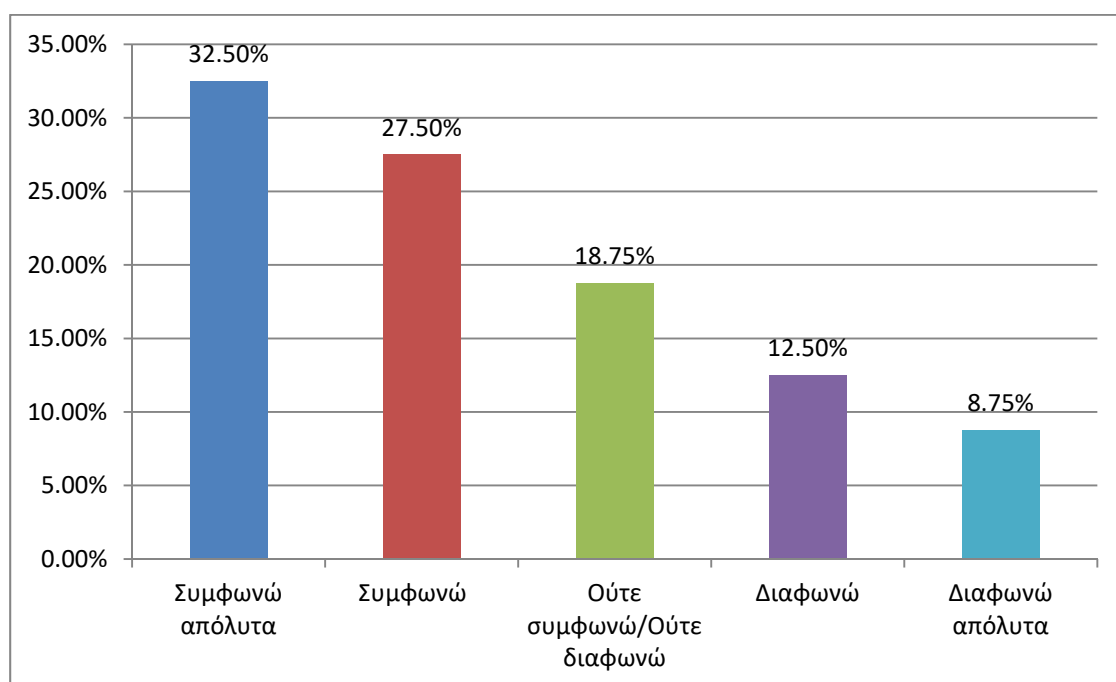
**Πίνακας 9:** Βαθμός συμφωνίας με το κατά πόσον θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι συναισθηματικά θα άφηναν την εργασία τους στην τράπεζα Κύπρου, ακόμα και στην περίπτωση που έβρισκαν άλλη εργασία

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα είναι το γεγονός, ότι ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους οι ερωτηθέντες – εργαζόμενοι παραμένουν στην τράπεζα είναι το γεγονός ότι θα έπρεπε να θυσιάσουν πάρα πολλά πράγματα αν έφευγαν από την τράπεζα Κύπρου για μια άλλη τράπεζα, καθώς το 32,50% των εργαζομένων συμφώνησε απόλυτα με τη θέση αυτή, ενώ αντίστοιχα ένα 27,50% των ερωτηθέντων οι οποίοι συμφώνησαν με την άποψη αυτή.

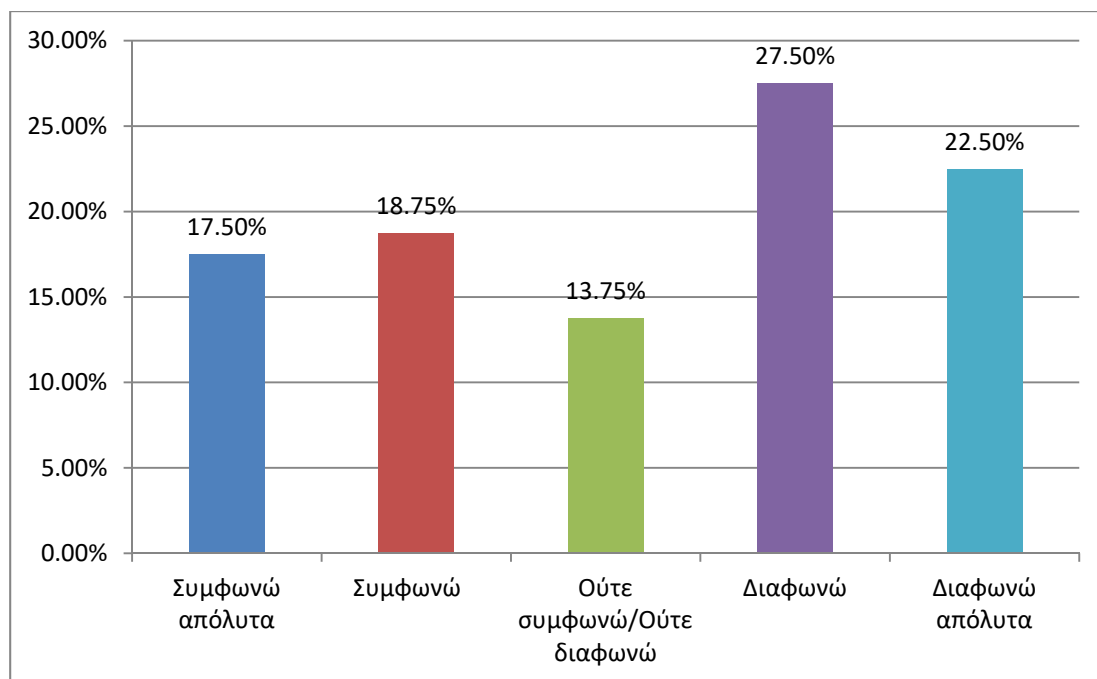
Αντίθετα, υπήρχε και ένα 12,50% των ερωτηθέντων οι οποίοι διαφώνησαν με τη θέση αυτή, ενώ αντίστοιχα υπήρξε και ένα 8,75% των ερωτηθέντων οι οποίοι διαφώνησαν απόλυτα με τη θέση αυτή, δηλαδή ότι δεν αποτελεί βασικός λόγος

για την παραμονή τους στην τράπεζα, το ότι θα έπρεπε να θυσιάσουν πολλά πράγματα στην περίπτωση που θα έφευγαν από την τράπεζα Κύπρου.

Είναι φανερό, ότι η αβεβαιότητα που επικρατεί στον τραπεζικό κλάδο τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η μεγαλύτερη πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας άνω των 30 ετών αποτελεί και το βασικό λόγο για τον οποίο οι ερωτηθέντες φοβούνται ότι θα χάσουν πολλά σε περίπτωση που αποφάσιζαν να φύγουν από την τράπεζα Κύπρου για άλλη τράπεζα.



**Πίνακας 10:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον παραμένουν οι ερωτηθέντες να εργάζονται στην τράπεζα είναι το γεγονός ότι θα έπρεπε να θυσιάσουν πολλά πράγματα αν έφευγαν από την τράπεζα αυτή για μια άλλη τράπεζα.



**Πίνακας 11:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι είναι ανέντιμο να μετακινηθούν από την μια τράπεζα σε μια άλλη.

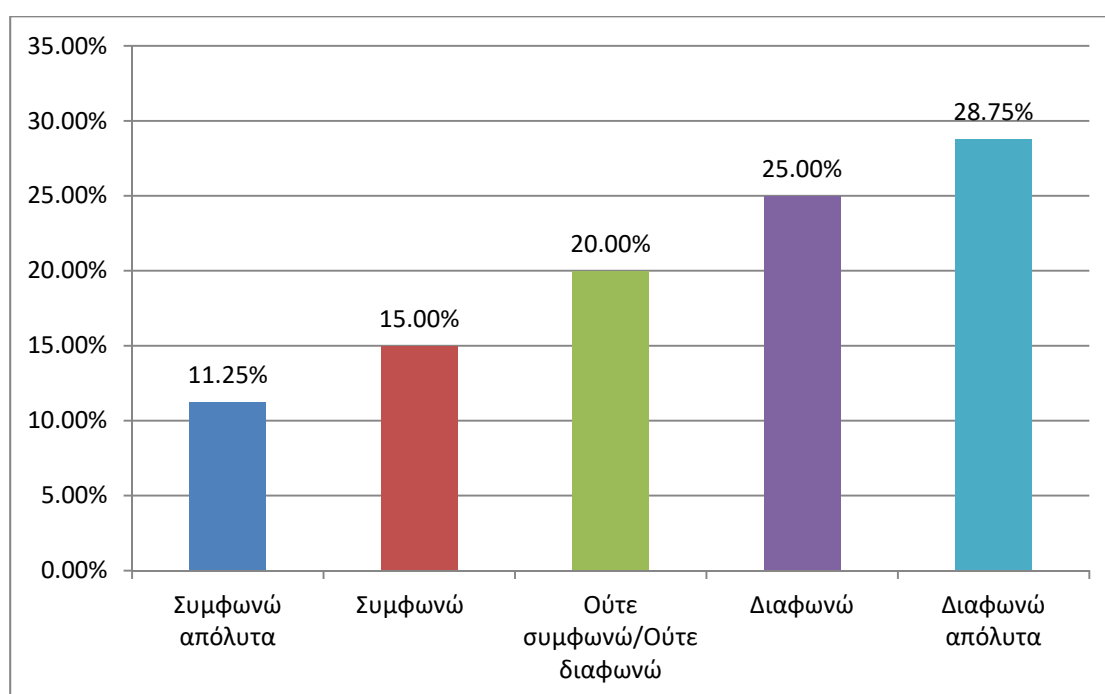
Αναφορικά με το κατά πόσον θεωρούν οι εργαζόμενοι ανέντιμο να μετακινηθούν από μια τράπεζα σε μια άλλη, είναι σαφές από τον πιο πάνω πίνακα, ότι οι ερωτηθέντες διαφωνούν στη πλειονότητα σχετικά με το ζήτημα αυτό, θεωρώντας μη ανέντιμη μια τέτοια μετακίνηση, καθώς το 27,50% των ερωτηθέντων διαφωνούν με τη θέση αυτή και αντίστοιχα το 22,50% των ερωτηθέντων διαφωνούν απόλυτα με την άποψη αυτή.

Αντιθέτως, υπάρχει ένα ποσοστό 18,75% και ένα ποσοστό 17,50% των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι οποίοι συμφωνούν είτε απλώς είτε απόλυτα με τη θέση ότι είναι ανέντιμο μετά από εργασία στην τράπεζα Κύπρου να μετακινηθούν σε μια άλλη τράπεζα, γεγονός το οποίο φανερώνει ένα ισχυρότερο δέσιμο των ατόμων αυτών με την τράπεζα Κύπρου σε σχέση με τα άτομα εκείνα τα οποία δήλωσαν ότι διαφωνούν με την άποψη αυτή.

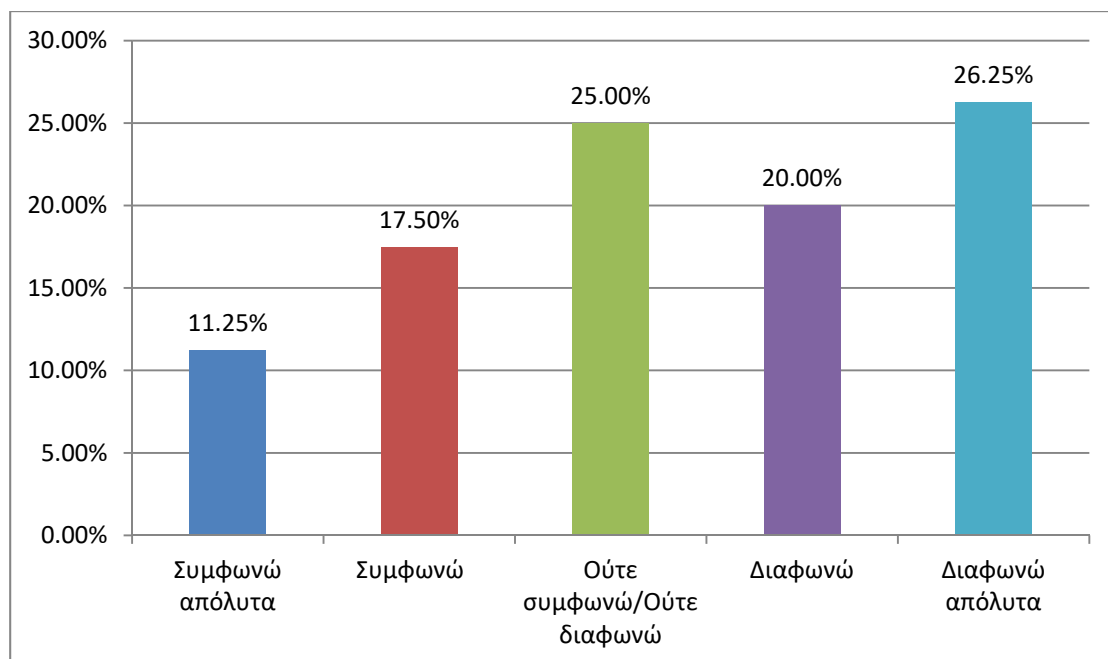
Ένα ακόμα εύρημα το οποίο δείχνει την ισχυρή δέσμευση των εργαζομένων της τράπεζας Κύπρου με την τράπεζα αποτελεί το γεγονός, ότι στην ερώτηση που τους τέθηκε αναφορικά με το κατά πόσον θα σκεφτόντουσαν να αφήσουν την εργασία τους στην Τράπεζα Κύπρου, στην περίπτωση που έβρισκαν άλλη μια

ελκυστική πρόταση, το 28,75% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με τη θέση αυτή, όπως επίσης και το 25% των ερωτηθέντων, οι οποίοι επίσης διαφώνησαν με τη θέση αυτή, ενώ αντιθέτως μόλις το 11,25% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με τη θέση αυτή.

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν την σε μεγάλο βαθμό δέσμευση των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου, παρά το γεγονός ότι τα τελευταία τρία χρόνια πραγματοποιήθηκε η συγχώνευσή της με την Μαρφίν - Λαϊκή τράπεζα, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τη επιτυχία που είχε το εσωτερικό μάρκετινγκ της τράπεζας ως προς την απορρόφηση των επιπτώσεων της συγχώνευσης αυτής.



**Πίνακας 12:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον θα άφηναν την εργασία τους στην τράπεζα Κύπρου εάν έβρισκαν μια άλλη ιδιαίτερα ελκυστική πρόταση.



**Πίνακας 13:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον θεωρούν σαν υπάλληλοι ότι δεν υπάρχουν άτομα τα οποία μένουν πιστά σε μια τράπεζα για μια ζωή.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση σχετικά με το κομμάτι της δέσμευσης των εργαζομένων επικεντρώθηκε στο βαθμό συμφωνίας τους σχετικά με το κατά πόσον πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν άτομα τα οποία μένουν πιστά σε μια τράπεζα για μια ζωή. Από τον πιο πάνω πίνακα είναι φανερό, ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαφωνούν απόλυτα με τη θέση αυτή σε ποσοστό 26,25%, ενώ αντιθέτως ακολουθεί ένα 25% των ερωτηθέντων οι οποίοι είναι πιο ουδέτεροι με το κομμάτι αυτό.

Παρόλα αυτά το γεγονός, ότι υπάρχει επίσης ένα 20% των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι διαφωνούν με την άποψη αυτή, θεωρώντας ότι υπάρχουν άτομα τα οποία μένουν πιστά για μια ζωή σε μια τράπεζα, σε συνδυασμό με το 26,25% που αναφέραμε παραπάνω, αποδεικνύουν μια σαφή δέσμευση της πλειοψηφίας των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου με την ίδια την τράπεζα και ότι αυτή πρεσβεύει, στοιχείο ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για αυτήν, μόλις τρία χρόνια μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσής της με τη Μαρφίν – Λαϊκή Τράπεζα.

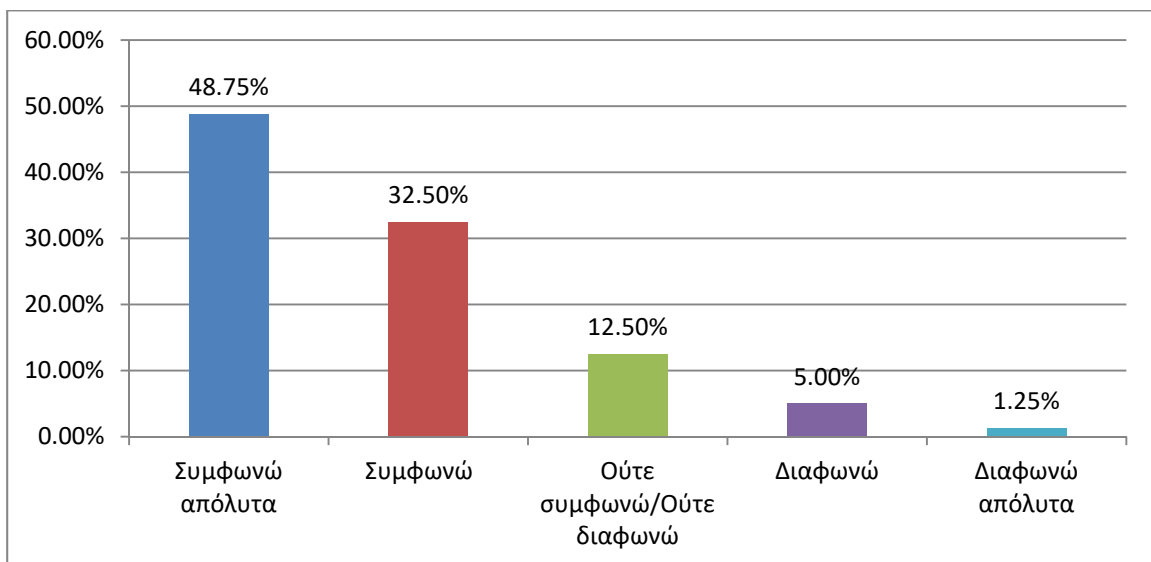


#### 4.1.3 Ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων

Όσον αφορά δε το κομμάτι των ερωτήσεων σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της τράπεζας Κύπρου, η πρώτη ερώτηση που τέθηκε σε αυτούς αφορούσε το βαθμό εμπιστοσύνης τους στον εργοδότη τους, δηλαδή στην ίδια την τράπεζα Κύπρου.

Όπως μπορεί να δει κανείς από τον πίνακα πιο κάτω, ο βαθμός εμπιστοσύνης των εργαζομένων από την τράπεζα είναι ιδιαίτερα ισχυρό, καθώς το 48,75% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή, όπως και ένα 32,50% των ερωτηθέντων που συμφώνησε με την άποψη αυτή.

Ουσιαστικά, από την παραπάνω ερώτηση γίνεται κάτι περισσότερο από εμφανές, ότι παρά της συγχώνευση της με τη Μαρφίν – Λαϊκή, η τράπεζα Κύπρου αποτελεί έναν ιδιαίτερα αξιόπιστο και σοβαρό εργοδότη, ο οποίος έχει κατορθώσει να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή εμπιστοσύνη από την πλευρά των εργαζόμενων του, στοιχείο που δείχνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ της τράπεζας τα τελευταία τρία χρόνια μετά την συγχώνευση.



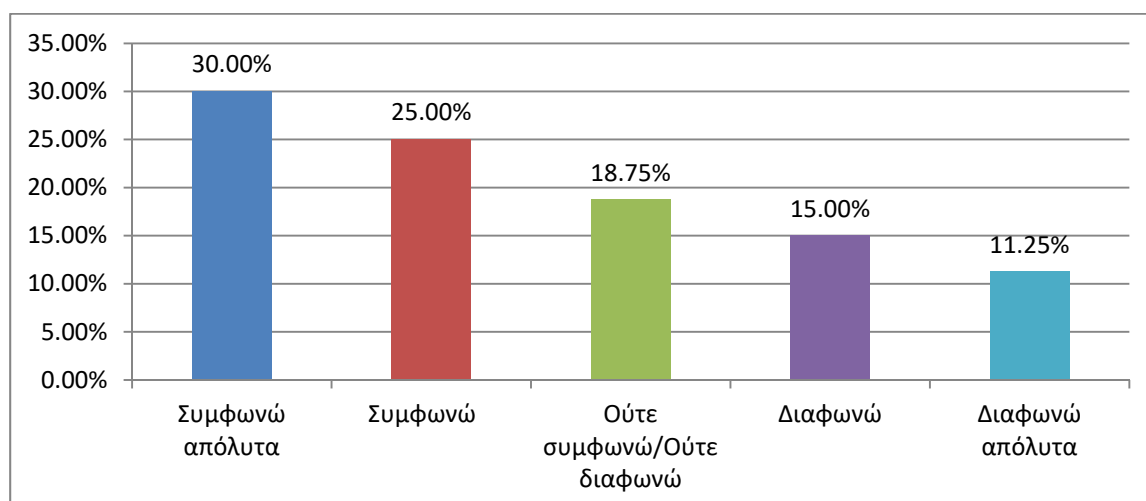
**Πίνακας 14:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον εμπιστεύονται οι εργαζόμενοι τον εργοδότη τους.

Ένα σημαντικό εύρημα αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την τράπεζα Κύπρου είναι ο βαθμός εξωστρέφειας της τράπεζας προς το

προσωπικό της, σε ότι αφορά την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, ιδιαίτερα τα τελευταία τρία χρόνια όπου συντελέστηκε και η συγχώνευσή της με τη Μαρφίν – Λαϊκή τράπεζα.

Προς αυτήν την κατεύθυνση, θέσαμε στους εργαζόμενους στην Τράπεζα Κύπρου, το ερώτημα αναφορικά με το κατά πόσον συμφωνούν με την άποψη, ότι ο εργοδότης τους είναι ιδιαίτερα ανοιχτός προς αυτούς και δίνει ξεκάθαρη κατεύθυνση για την στρατηγική και τους στόχους της, άποψη με την οποία συμφώνησε απόλυτα το 30% των ερωτηθέντων, ενώ αν σε αυτή προσθέσουμε και το 25% των ερωτηθέντων, που δήλωσαν ότι συμφωνούν με την άποψη αυτή, προκύπτει ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ιδιαίτερα εξωστρεφή και ανοιχτή την τράπεζα προς αυτούς.

Από την άλλη πλευρά, όπως φαίνεται επίσης από τον ακόλουθο πίνακα, μόλις ένα 11,25% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θεωρεί σε κανένα βαθμό «ανοιχτή» την τράπεζα προς αυτούς συν ένα 15% των ερωτηθέντων που θεωρεί ότι δεν είναι «ανοιχτή» η τράπεζα προς αυτούς, ποσοστά τα οποία όμως αποτελούν μειονότητα στο σύνολο της έρευνας μας.

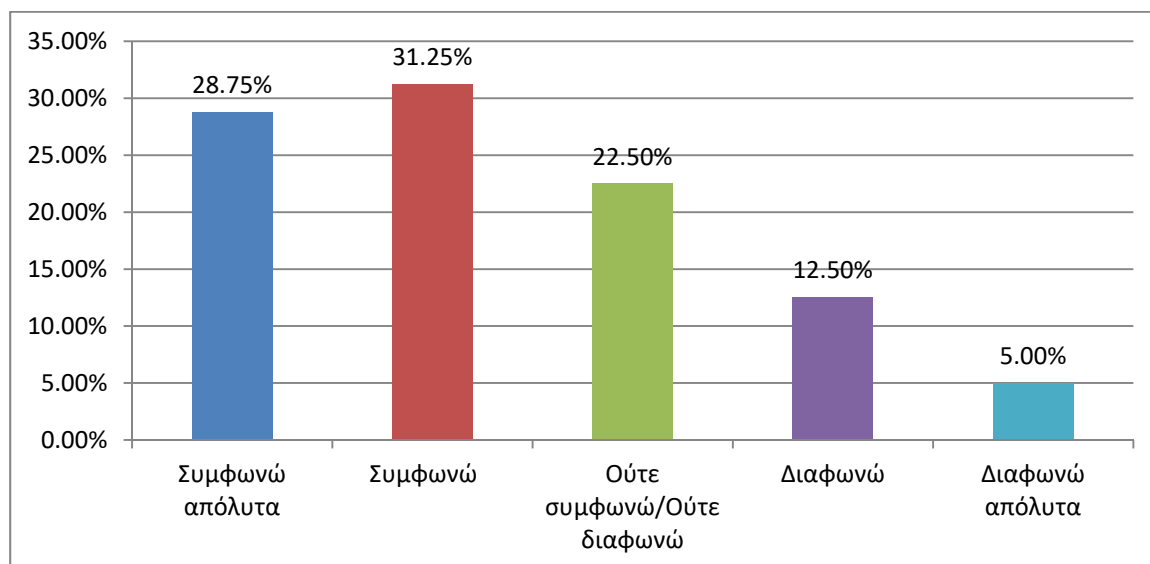


**Πίνακας 15:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον η τράπεζα Κύπρου σαν εργοδότης είναι «ανοιχτή» προς το προσωπικό της σε σχέση με την στρατηγική και τους στόχους της.

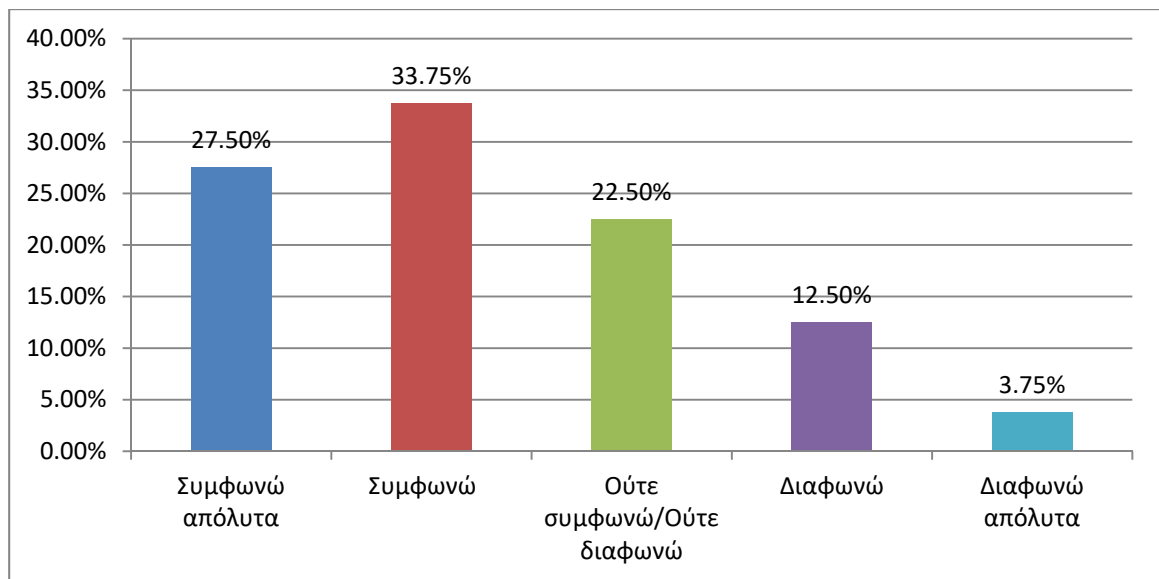
Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας της τράπεζας, όσον αφορά το κομμάτι ικανοποίησης των εργαζομένων, αποτελεί το κατά πόσον οι εργαζόμενοι της έχουν ικανοποιητική συνεργασία με τους ανώτερους τους, γεγονός το οποίο προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε μέσω της έρευνάς μας.

Ειδικότερα, όπως γίνεται εμφανές από το ακόλουθο πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αποκρίθηκε ότι διατηρεί ιδιαίτερα καλή συνεργασία με τους ανωτέρους τους (αθροιστικά σε ποσοστό 60%), στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι μετά την συγχώνευση της τράπεζας Κύπρου με την Μαρφίν – Λαϊκή, υπήρξε απορρόφηση των στελεχών της δεύτερης από την πρώτη.

Συνεπώς, ήταν σημείο κλειδί για την τράπεζα ο βαθμός αφομοίωσης τους με την κουλτούρα της, ώστε να μην διαταραχθεί το καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων της, κάτι το οποίο όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα, συντελέστηκε στο μέγιστο δυνατό βαθμό, καθώς οι αρνητικές γνώμες ήταν μόλις το 17,50% των ερωτηθέντων επί του συνόλου του δείγματός μας.



**Πίνακας 16:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι – ερωτηθέντες έχουν καλή σχέση με τους ανώτερους τους.



**Πίνακας 17:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι – ερωτηθέντες έχουν καλή σχέση μεταξύ τους.

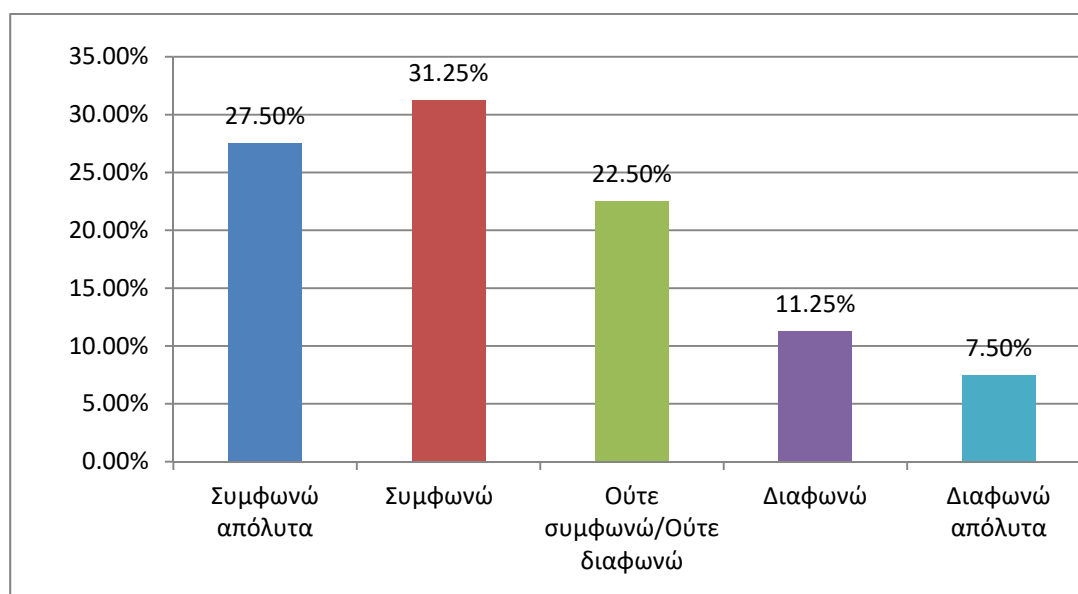
Επιπλέον, εκτός της σχέσης των εργαζομένων με τους ανωτέρους τους ιδιαίτερα σημαντικό είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη σχέση των εργαζομένων με τους συνεργάτες τους, οι οποίοι προέρχονται τόσο από την ίδια την τράπεζα Κύπρου όσο και από τη Μαρφίν – Λαϊκή Τράπεζα.

Ειδικότερα, το 33,75% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι συμφωνούν με την άποψη αυτή και ότι είναι σε θέση να συνεργάζονται ικανοποιητικά και εύκολα με τους συνεργάτες τους, ενώ ακολουθεί ένα 27,50% των ερωτηθέντων οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την άποψη αυτή, στοιχεία τα οποία συνδυαστικά δείχνουν μια ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου σε ποσοστό άνω του 50%, το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό τρία χρόνια μετά την συγχώνευσή της με τη Μαρφίν – Λαϊκή Τράπεζα.

Στο ίδιο μήκος κύματος με τις παραπάνω δύο ερωτήσεις, κυμάνθηκαν και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον συμφωνούν με την άποψη ότι εργάζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει καλό κλίμα, καθώς αθροιστικά το 58,75% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχει καλό κλίμα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον της τράπεζας Κύπρου, στοιχείο το οποίο επιβεβαιώνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ της τράπεζας δούλεψε καλά, με αποτέλεσμα να μην διαταραχθεί το καλό κλίμα

μεταξύ των εργαζομένων της λόγω της συγχώνευσής της με τη Μαρφίν – Λαϊκή τράπεζα.

Αντιθέτως, υπήρχε και ένα 7,50% των ερωτηθέντων διαφώνησε πλήρως με την άποψη αυτή, θεωρώντας ότι δεν υπάρχει σε καμία περίπτωση καλό εργασιακό κλίμα εντός της τράπεζας Κύπρου.

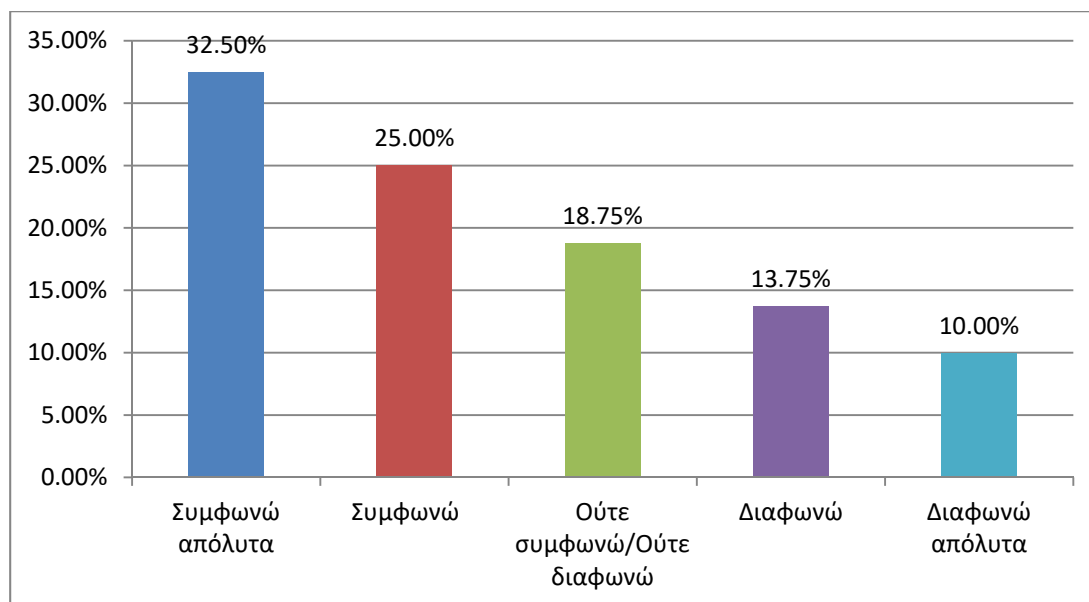


**Πίνακας 18:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι – ερωτηθέντες θεωρούν ότι υπάρχει καλό κλίμα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο δείχνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μη του εσωτερικού μάρκετινγκ της τράπεζας Κύπρου αποτελεί το γεγονός του κατά πόσον οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους θεωρούν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον με μεγάλο βαθμό συνοχής, η οποία εν συνεχεία αυξάνει και τη δέσμευσή των εργαζομένων στην τράπεζα και στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα, το 32,50% των ερωτηθέντων, δήλωσαν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον με πολύ καλή συνοχή, ακολουθούμενο από ένα 25% των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον με καλή συνοχή, ενώ από την άλλη πλευρά μόλις ένα 13,75% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την άποψη αυτή, ενώ αντίστοιχα υπήρχε και ένα 10% των ερωτηθέντων, οι οποίοι διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη αυτή.

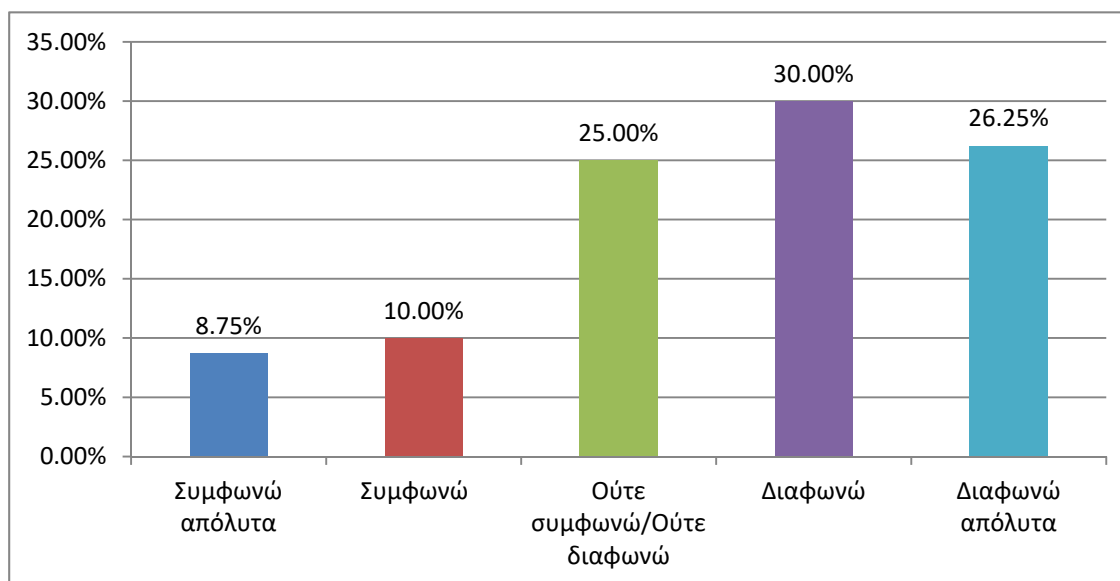
Πρακτικά, οι παραπάνω απαντήσεις αποδεικνύουν την ύπαρξη ικανοποιητικής συνοχής μεταξύ των εργαζομένων - ερωτηθέντων της τράπεζας, παρά τη συγχώνευσή της με τη Μαρφίν – Λαϊκή τράπεζα, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την τράπεζα και αντίστοιχα τη δέσμευσή τους στην τράπεζα Κύπρου.



**Πίνακας 19:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι – ερωτηθέντες θεωρούν ότι υπάρχει καλή συνοχή στο εργασιακό τους περιβάλλον.

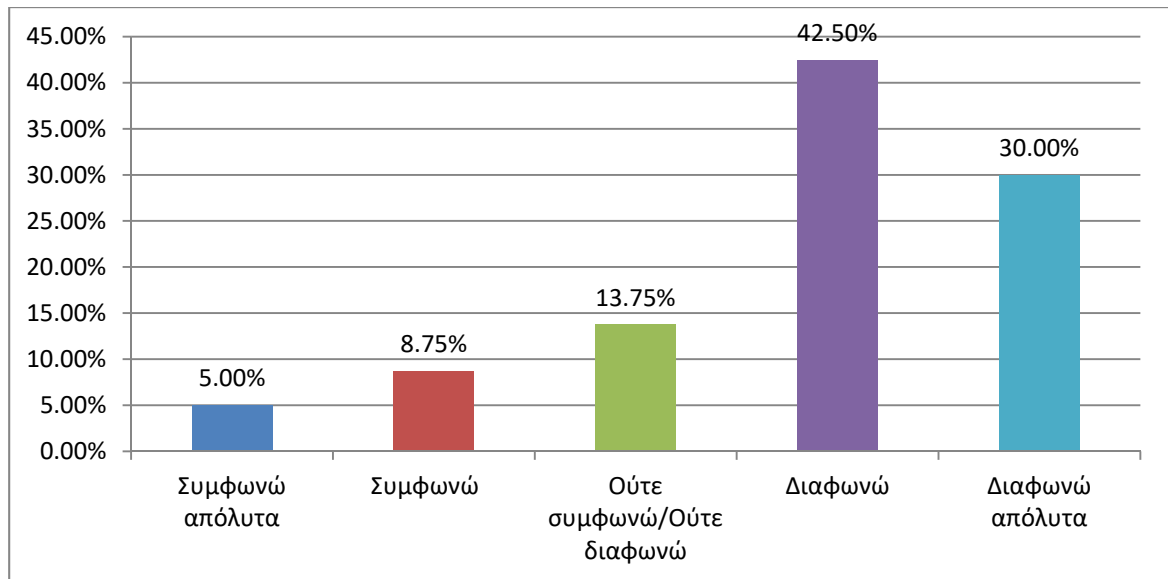
Ένα ενδιαφέρον επίσης στοιχείο, το οποίο δείχνει την επιτυχία ή μη του εσωτερικού μάρκετινγκ της τράπεζας Κύπρου αποτελεί η ύπαρξη ή μη συγκρούσεων εντός της τράπεζας, απόρροια της συγχώνευσής της με τη Μαρφίν – Λαϊκή Τράπεζα και της διαφορετικής κουλτούρας των ανθρώπων που εργάζονταν στην τράπεζα αυτή.

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα από τον πίνακα πιο κάτω, το μεγαλύτερο ποσοστό (αθροιστικά 56,25%) των ερωτηθέντων – εργαζομένων δήλωσε ότι δεν υπάρχουν συγκρούσεις εντός της τράπεζας, γεγονός το οποίο αποτελεί μια ασφαλή ένδειξη αναφορικά με την επιτυχία της τράπεζας όσον αφορά το κομμάτι της αφομοίωσης και ενσωμάτωσης στην κουλτούρα και τις αξίες των εργαζομένων της, οι οποίοι προέρχονταν από τη Μαρφίν – Λαϊκή τράπεζα.



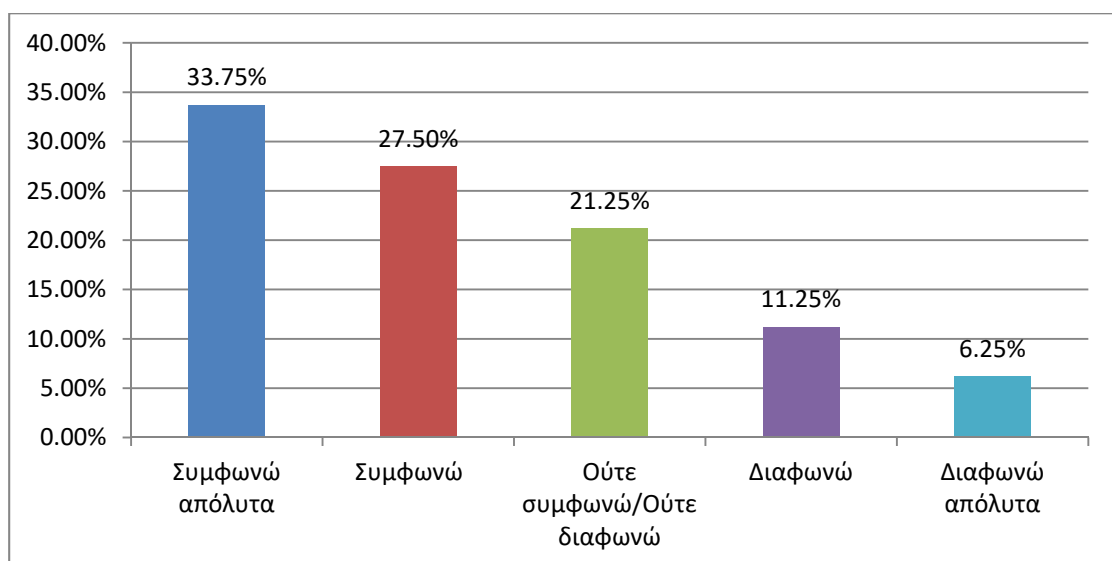
**Πίνακας 20:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον υπάρχουν συγκρούσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος της τράπεζας Κύπρου.

Αξιοσημείωτα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ της τράπεζας Κύπρου είναι επίσης τα ευρήματα από την ερώτηση που τέθηκε στους εργαζόμενους της αναφορικά με το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι η μέρα τους στην τράπεζα Κύπρου πάει χαμένη, καθώς αθροιστικά το 72,50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι σε καμία περίπτωση δεν θεωρεί ότι η μέρα του στην εργασία πάει χαμένη, κάτι το οποίο πρακτικά ισοδυναμεί με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και ενδιαφέροντος των εργαζόμενων – ερωτηθέντων για την εργασία τους.



**Πίνακας 21:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον θεωρούν οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Κύπρου, ότι η ημέρα τους πάει χαμένη για όσο διάστημα εργάζονται.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα ακόμα στοιχείο το οποίο δείχνει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων με την τράπεζα Κύπρου, απόρροια της επιτυχίας ή μη του εσωτερικού μάρκετινγκ της, αποτελεί το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι θα παρέμεναν ευχαρίστως περισσότερες ώρες στην εργασία τους, ακόμα και αν δεν πληρώνονται επιπλέον για αυτές.

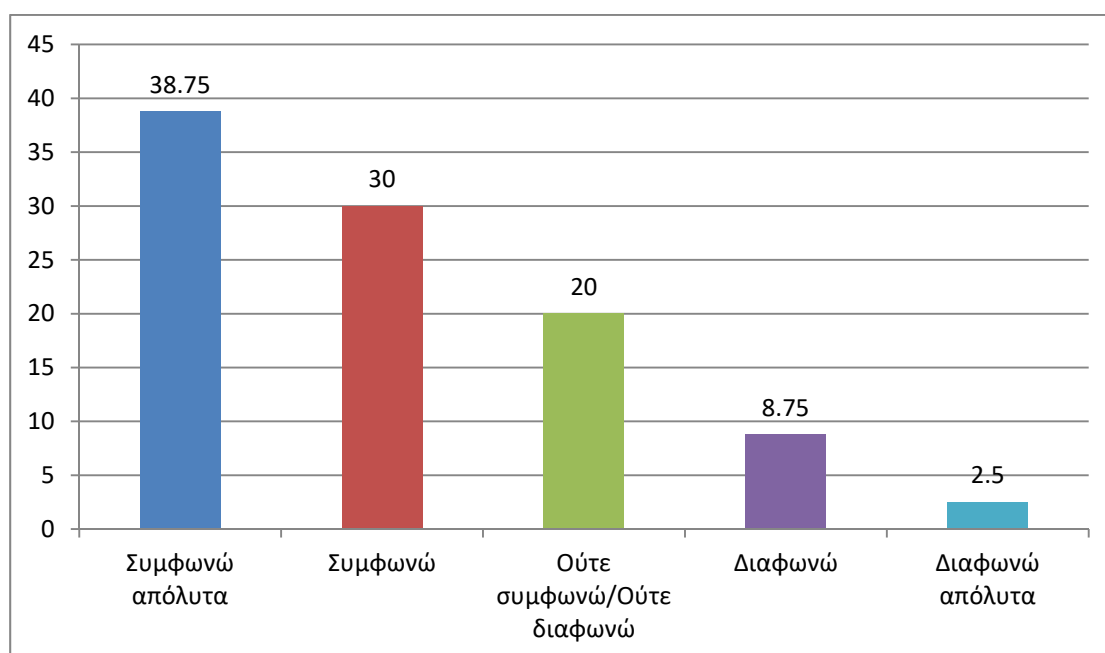




**Πίνακας 22:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι θα παρέμεναν ευχαρίστως περισσότερες ώρες στην εργασία τους, ακόμα και αν δεν πληρώνονταν για αυτές.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στους εργαζόμενους – ερωτηθέντες της τράπεζας Κύπρου αφορούσε το κατά πόσον είναι ικανοποιημένοι από το κομμάτι των αμοιβών και παροχών που τους προσφέρονται σήμερα.

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα από τον ακόλουθο πίνακα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το κομμάτι αυτό, σε ποσοστό 38,75%, ενώ αντίστοιχα ακολούθησε και ένα 30% των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από το κομμάτι των αμοιβών και παροχών, ενώ αντιθέτως μόλις ένα 2,50% των ερωτηθέντων δήλωσε πολύ απογοητευμένο με τις αμοιβές και παροχές, που του διατίθενται από την τράπεζα Κύπρου.



**Πίνακας 23:** Βαθμός συμφωνίας σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το κομμάτι των αμοιβών και παροχών που τους προσφέρονται σήμερα.

Ουσιαστικά, η ικανοποίηση των ατόμων από τις αμοιβές και τις παροχές τους αποτελεί ακόμα μια επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ της τράπεζας Κύπρου, η οποία κατόρθωσε παρά την συγχώνευσή της με τη Μαρφίν – Λαϊκή να

διατηρήσει την πλειονότητα των εργαζομένων της ικανοποιημένους τόσο όσον αφορά το πεδίο του εργασιακού περιβάλλοντος (στο οποίο έγινε αναφορά πιο πάνω) όσο και στο κομμάτι των αμοιβών τους.

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα

Είναι γεγονός, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί κομβικό παράγοντα για τη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων με την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Ειδικότερα, η δέσμευση αποτελεί κατά βάση την άποψη και την πεποίθηση που δημιουργείται μεταξύ των υπαλλήλων, η οποία συνδέεται συχνά με ένα κλίμα αμοιβαιότητας μεταξύ διοίκησης της επιχείρησης και προσωπικού.

Συνεπώς, για να είναι αποτελεσματικές οι επιχειρήσεις θα πρέπει από την πλευρά τους να ταιριάζουν τα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν με τον προσανατολισμό τους στο εξωτερικό μάρκετινγκ, καθώς σύμφωνα με το μάρκετινγκ, μπορούμε να επιτύχουμε την επιθυμητή απόδοση, με τη διαχείριση των παραγόντων/τομέων αυτών που μεσολαβούν στην οργανωσιακή δέσμευση και στην εμπιστοσύνη των υπαλλήλων.

Όσον αφορά ειδικότερα την περίπτωση της τράπεζας Κύπρου, από τα όσα αναλύθηκαν από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε εργαζόμενους της, είναι φανερό η επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ της τράπεζας, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων που συμμετείχαν στην εργασία έδειξαν ισχυρή δέσμευση στην τράπεζα, μεγάλο ενδιαφέρον και ικανοποίηση από την εργασία τους, ενώ ήταν και στην πλειονότητά του ικανοποιημένο από το κομμάτι των αμοιβών και παροχών που του προσφέρονταν.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ της τράπεζας Κύπρου δημιούργησε θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία των εργαζομένων της τράπεζας, μόλις τρία χρόνια μετά την συγχώνευσή της με τη Μαρφίν - Λαϊκή, με αποτέλεσμα σήμερα να φαίνεται ότι υπάρχει πλήρης αφομοίωση των εργαζομένων της δεύτερης, η οποία σε καμία περίπτωση δεν επηρέασε το κλίμα και τη δέσμευση των εργαζομένων στην τράπεζα Κύπρου.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

- 1) Κάββουρα, Ο. (2006), *Εσωτερικό Μάρκετινγκ και η Επίδραση του στη Δέσμευση των Εργαζομένων*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.
- 2) Νικολαΐδου, Α. (2006), *Το Μάρκετινγκ στο Εσωτερικό της Επιχείρησης και οι Επιπτώσεις του στην Ικανοποίηση από την Εργασία - Ο Ρόλος της Κουλτούρας*, διπλωματική εργασία, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- 3) Τράπεζα Κύπρου, (2014), *Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας Τράπεζας Κύπρου 2014*.
- 4) Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

## Ξένα

- 1) Berry, L.L., Hensel, J.S. and Burke, M.C. (1976), *Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response*, Journal of Retailing, Vol. 52, No 3, Fall, pp. 3-14, 94
- 2) Berry, L.L. & Parasuraman, A. (2000), *Services Marketing Starts from Within*, in Varey, R.J. and Lewis, B.R. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, pp. 173-91.
- 3) Boyer, D L. (1990), *Proactive Internal Marketing of Ennobling: A New Paradigm for Corporate Education*, University of Kansas
- 4) Caruana, A. & Calleya, P. (1998), *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 16 No. 3, pp. 108-16.
- 5) Chang, R.Y. & Kelly, P.K. (1994), *Satisfying Internal Customers First*, Richard Chang, Irvine, CA.
- 6) Farrell, D. & Caryl, E.R. (1981), *Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs,*

- Alternatives and Investments*, Organizational Behavior and Human Performance Vol. 27, pp. 172-186.
- 7) Flipo, J.P. (1986), *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, European Journal of Marketing, Vol. 20 No. 8, pp. 5-14.
  - 8) George, W.R. (1990), *Internal Marketing and Organizational Behavior: a Partnership in Developing Customer- Conscious Employees at Every Level*, Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 63-70.
  - 9) Glassman, M. and McAfee, B. (1992), *Integrating the Personnel and Marketing Functions*, Business Horizons, Vol. 35 No 3, May- June, pp. 52-59
  - 10) Gounaris, S. (2008), *The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: some Preliminary Evidence*, Journal of Services Marketing, 22(1), pp.68-90.
  - 11) Grönroos, C. (1981), *Internal Marketing- an Integral Part of Marketing Theory*, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8,
  - 12) Grönroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration research reports, Helsinki
  - 13) Gronroos, C. (2001), *Service Management and Marketing*, 2nd edition, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
  - 14) Hung, J.Y, Lin, T.Y (2008), *The Investigation on the Internal Marketing Practicing of the International Tourism Hotel Chains*, Journal of International Management Studies. February, pp. 170-176.
  - 15) Isfahani, A., Yarali, M. & Kazemi, A. (2014), *Analyzing the Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study: Nilou Tile Company, Isfahan*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, September 2012, Vol. 2, No. 9, pp. 1- 12.
  - 16) Kale, S.H. (2006), *Internal Marketing: An Antidote for Macau's Labor Shortage*, UNLV Gaming Res. Rev. J, Vol. 11(1), pp. 1-11.
  - 17) Kidron, A. (1978), *Work Values and Organizational Commitment*, Academy of Management Journal, Vol. 21, Iss. 2, pp. 239-47.
  - 18) Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row: New York

- 19) Lings, I.N. (1999), *Balancing Internal and External Market Orientations*, The Research Institute Research Paper Series, RP9912, Aston Business School, Aston, October.
- 20) Magjuka, R. J. & Baldwin, T. T. (1991), *Team-based Employee Involvement Programs: Effects of Design and Administration*, *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 793-812.
- 21) Martin, R.A. (1992), *Creating and Maintaining Service Culture*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 9 No 1, pp. 9-19.
- 22) Meyer, J. & Allen, N. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications
- 23) Mishra, S. (2010), *Internal marketing - A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India*, *Int J Bus Manag*, Vol. 5(1), pp. 185-193
- 24) Piercy, N. & Morgan, N. (1991), *Internal Marketing – the Missing Half of the Marketing Programme*, *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 2, pp. 82-93.
- 25) Sanchez-Hernandez, M.I. (2008), *Internal Marketing as a Factor of Success in New Service Development: An Empirical Approach*, *International review on public and non-profit marketing*, Vol. 5, pp. 81-82.
- 26) Sasser, W.E. & Arbeit, S.F. (1976), *Selling Jobs in the Service Sector*, *Business Horizons*, June, pp. 61-65.
- 27) Varey, R.J. (2000), *A Broader Conception of Internal Marketing: a Social Constructionist Perspective*, in Varey, R.J. and Lewis, B.R. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, pp. 281-90.
- 28) Vasconcelos, A. F. (2008), *Broadening Even More the Internal Marketing Concept*, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 11/12, 2008 pp. 1246-1264

## Ηλεκτρονική

- 1) [http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus\\_Gr/About-us\\_gr/-/](http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/-/)
- 2) [http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus\\_Gr/About-us\\_gr/Group-History\\_gr/](http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/Group-History_gr/)

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο

Στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο «Το εσωτερικό μάρκετινγκ και πώς αυτό εφαρμόζεται στην περίπτωση της Τράπεζας Κύπρου (3 χρόνια μετά την συγχώνευσή της με την Μαρφίν-Λαϊκή). Οι επιπτώσεις του στην ικανοποίηση από την εργασία και η επίδρασή του στη δέσμευση των εργαζομένων», ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η δική σας συμβολή.

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να απαιτήσει όσο το δυνατό λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο σας.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Όλες οι πληροφορίες που δίδονται θα τηρηθούν με απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι εξασφαλισμένη.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη συμβολή σας στην έρευνα.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Μέρος Α: Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία: 18-25  25-30  30-45  5+
3. Επίπεδο μόρφωσης: Απολυτήριο Λυκείου  ΑΕΙ/ ΤΕΙ   
Μεταπτυχιακό

### Μέρος Β: Ερωτήσεις σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων

1. Θα ήμουν ευτυχής αν μπορούσα να ολοκληρώσω την καριέρα μου στην τράπεζα Κύπρου;

Συμφωνώ απόλυτα   
Συμφωνώ   
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ   
Διαφωνώ απόλυτα

2. Είναι αρκετά ευχάριστο για μένα να συζητώ για την τράπεζα με άτομα εκτός αυτής;

Συμφωνώ απόλυτα   
Συμφωνώ   
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ   
Διαφωνώ απόλυτα

3. Θεωρώ όλα τα προβλήματα της τράπεζας και δικά μου προβλήματα

Συμφωνώ απόλυτα   
Συμφωνώ   
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ   
Διαφωνώ απόλυτα



4. Πιστεύω ότι δεν θα μπορούσα να δεθώ με άλλη τράπεζα όπως με την τράπεζα Κύπρου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

5. Κατά την εργασία μου στην τράπεζα Κύπρου, νιώθω σαν να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

6. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα συναισθηματικά να αφήνα την εργασία μου στην τράπεζα Κύπρου, ακόμα και στην περίπτωση που έβρισκα άλλη εργασία

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

7. Ένας βασικός λόγος για τον οποίο παραμένω να εργάζομαι στην τράπεζα είναι το γεγονός ότι θα έπρεπε να θυσιάσω πολλά πράγματα αν έφευγα από την τράπεζα αυτή για μια άλλη τράπεζα

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

8. Θεωρώ σαν υπάλληλος ανέντιμο το να μετακινείσαι από μια τράπεζα σε μια άλλη

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

9. Θα σκεφτόμουν να αφήσω την εργασία μου στην τράπεζα Κύπρου εάν έβρισκα μια άλλη ιδιαίτερα ελκυστική πρόταση

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

10. Θεωρώ σαν υπάλληλος, ότι δεν υπάρχουν άτομα τα οποία μένουν πιστά σε μια τράπεζα για μια ζωή

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

### Μέρος Γ: Ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων

1. Εμπιστεύομαι σε μεγάλο βαθμό τον εργοδότη μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

2. Ο εργοδότης μου είναι «ανοιχτός» προς εμένα και δίνει ξεκάθαρη κατεύθυνση για την στρατηγική και τους στόχους του.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

3. Έχω καλή σχέση με τους ανωτέρους μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

4. Έχω καλή σχέση με τους συνεργάτες μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

5. Υπάρχει καλό κλίμα στο εργασιακό μου περιβάλλον

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

6. Υπάρχει καλή συνοχή στο εργασιακό μου περιβάλλον

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**7. Υπάρχουν συγκρούσεις στο εργασιακό μου περιβάλλον**

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**8. Θεωρώ ότι η μέρα μου στην εργασία πάει χαμένη**

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**9. Κάθομαι με ευχαρίστηση παραπάνω ώρες στη δουλειά μου ακόμα και αν δεν πληρωθώ επιπλέον για αυτό**

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**10. Είμαι αρκετά ικανοποιημένος από το κομμάτι των αμοιβών και των λοιπών παροχών μου**

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα