

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Εσωτερικό Μάρκετινγκ & Εργασιακή Ικανοποίηση

ΚΛΗΜΕΝΤΙΝΗ Α. ΠΑΥΛΗ - ΧΡΙΣΤΟΦΗ

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. ΝΙΚΗ ΓΛΑΒΕΛΗ

Δεκέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή: Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: *Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Εσωτερικό Μάρκετινγκ & Εργασιακή Ικανοποίηση

ΚΛΗΜΕΝΤΙΝΗ Α. ΠΑΥΛΗ – ΧΡΙΣΤΟΦΗ

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Διοίκησης, Τεχνολογίας και Ποιότητας
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2018

Περίληψη

Η ιδέα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ αναπτύχθηκε στη βιβλιογραφία από τη δεκαετία του 1980 και οι προσεγγίσεις της ποικίλουν καθώς συνδέεται με όλες τις μονάδες Διοίκησης. Βασικό στοιχείο του, είναι η αντιμετώπιση του εργαζομένου ως εσωτερικού πελάτη και στόχος η βελτίωση της εξυπηρέτησης του τελικού (εξωτερικού) πελάτη. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, μαζί με την πολυδιάστατη αυτή έννοια, αναλύεται και η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης και διερευνάται η σύνδεση των δυο αυτών εννοιών. Μετά την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφία το Εσωτερικό Μάρκετινγκ προσεγγίζεται ως μία τρισδιάστατη μεταβλητή αποτελούμενη από τα: «Όραμα», «Ανάπτυξη» και «Ανταμοιβές» και διαμορφώνεται το Θεωρητικό Πλαίσιο της έρευνας στο οποίο αποτυπώνονται οι σχετικές υποθέσεις. Οι υποθέσεις ελέγχονται εμπειρικά με τη διεξαγωγή έρευνας στους εργαζόμενους της επιχείρησης λιανικού εμπορίου Marks & Spencer. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 100 έγκυρα ερωτηματολόγια από το σύνολο των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης προκύπτουν ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων του Εσωτερικού Μάρκετινγκ «Ανάπτυξη» και «Ανταμοιβές» και της Εργασιακής Ικανοποίησης. Τέλος, καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και παρέχονται χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του λιανεμπορίου .

Λέξεις κλειδιά: εσωτερικό μάρκετινγκ, εργασιακή ικανοποίηση, ανάπτυξη, ανταμοιβές, όραμα

Abstract

The idea of Internal Marketing has been developed in the bibliography since the '80s and the approaches of it varies in all management units. The key element is to treat each employee as an internal customer and the aim is to improve the service provided to the final (external) customer. In this dissertation, along with this multidimensional concept, the Employee Satisfaction concept and the connection between them are analysed. After reviewing the relevant literature, researchers consider that Internal Marketing is approached by three-dimensional variable consisting of Vision, Development and Rewards, and the theoretical framework of the research in which the underlying hypothesis is depicted. The cases are empirically tested by conducting a survey of employees of Marks & Spencer retail business. Through the regression analysis, strong positive relationships exist between the dimensions of Internal Marketing "Development" and "Rewards" and Employee Satisfaction. Finally, research constraints and proposals for future research are identified and useful practical applications are provided for active companies in retail sector.

Keywords: internal marketing, job satisfaction, development, rewards, vision

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής μου , θεωρώ υποχρέωση να ευχαριστήσω θερμά όσους με στήριξαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου, αλλά και στην πορεία μου μέχρι εκεί. Αρχικά οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα της μεταπτυχιακής διατριβής μου, κ. Νίκη Γλαβέλη, για την παρακίνηση, εμπιστοσύνη αλλά και πολύτιμη καθοδήγηση σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής. Στη συνέχεια θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου και κυρίως στους γονείς μου για τα όσα μου έχουν προσφέρει και στη συμβολή τους στον άνθρωπο που είμαι σήμερα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άνθρωπο πίσω από την δύναμη μου, τον σύζυγο μου, του οποίου χωρίς την αμέριστη στήριξη του, τίποτα δεν θα ήταν κατορθωτό. Σε ευχαριστώ.

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στη
καινούργια αδυναμία μου, την κόρη μου,

Αμέλια Αικατερίνη.

Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ Α- ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	9
1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός- εξέλιξη.....	10
1.3 Τύποι Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	13
1.4 Μείγμα Εσωτερικού Μάρκετινγκ	15
1.5 Εφαρμογές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	17
1.6 Οφέλη Εσωτερικού Μάρκετινγκ	22
1.7 Συμπέρασμα.....	25
2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	26
2.1 Εισαγωγή.....	26
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	26
2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	28
2.4 Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	31
2.5 Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	32
2.6 Συμπέρασμα.....	34
3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Εσωτερικό μάρκετινγκ και εργασιακή ικανοποίηση: Επισκόπηση Ερευνών.....	35
3.3 Θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας – ανάπτυξη υποθέσεων.....	42
3.4 Συμπεράσματα.....	44
ΜΕΡΟΣ Β- ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	45
4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
4.1. Εισαγωγή.....	46
4.2. Περιγραφή κλάδου.....	46
4.3. Ερευνητική στρατηγική.....	47

4.4.	Επιλογή -περιγραφή επιχείρησης	47
4.5.	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	48
4.6.	Διαδικασία Συλλογής δεδομένων.....	49
4.7.	Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών.....	49
4.8.	Στατιστική ανάλυση μεταβλητές.....	50
5.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ.....	55
5.1.	Εισαγωγή.....	55
5.2.	Περιγραφική Στατιστική δείγματος.....	55
5.3.	Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	61
5.4.	Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών.....	67
5.4.1.	Έλεγχος Εγκυρότητας.....	68
5.4.2.	Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	73
5.5.	Έλεγχος υποθέσεων.....	74
5.6.	Συμπέρασμα.....	78
6.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ -ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΒΟΛΗ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	
6.1.	Εισαγωγή.....	79
6.2.	Συμπεράσματα.....	79
6.3.	Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.....	81
6.4.	Περιορισμοί έρευνας.....	82
6.5.	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	82
7.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ: Ερωτηματολόγιο.....	84
8.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΜΕΡΟΣ Α
Ανασκόπηση
Αρθρογραφίας –
Βιβλιογραφίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εσωτερικό Μάρκετινγκ

4.1 Εισαγωγή

Το σημείο εκκίνησης αλλά και τέρματος κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο αγοραστής και πιο συγκεκριμένα οι ανάγκες του. Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί με τον τρόπο αυτό, λέμε ότι έχει υιοθετήσει την ιδεολογία του μάρκετινγκ. Η γενική ιδέα του μάρκετινγκ όμως βασίζεται στον άνθρωπό. Κατά τους Gundlach and Wilkie (Gundlach and Wilkie 2009:259), «Μάρκετινγκ, είναι μια οργανωσιακή λειτουργία και μια σειρά από διαδικασίες για τη δημιουργία, την επικοινωνία, και την παροχή αξίας στους πελάτες και για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, με τρόπους που ωφελούν τον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη». Το μάρκετινγκ όμως χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό, δηλαδή τον πελάτη που αγοράζει τα προϊόντα και υπηρεσίες μιας επιχείρησης, αλλά και τον πελάτη (εσωτερικό) που προσφέρει τις υπηρεσίες αυτές. Για να επιτύχει το εξωτερικό μάρκετινγκ, απαιτείται το εσωτερικό (Pitt and Foreman 1999: 25).

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε ενδελεχώς τις έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ αλλά και του εσωτερικού πελάτη, αλλά και την σπουδαιότητα τους.

1.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός- εξέλιξη- περιεχόμενο όρου

Η ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ αναπτύχθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία τη δεκαετία του 1980. Οι προσεγγίσεις ποικίλουν καθώς συνδέετε με τη διοίκηση

ανθρωπίνου δυναμικού, το μάρκετινγκ υπηρεσιών και την στρατηγική διοίκηση (George 1990: 85 , Berry & Parasuraman 1991: 255, Gronroos 1984: 36, Piercy 1995: 22) και ξεκίνησε από τη σκέψη να βελτιωθεί η συνεργασία όλων των συμβαλλομένων στελεχών της επιχείρησης με τον πελάτη της (Gummesson 1987: 23).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ προτάθηκε για πρώτη φορά ως λύση στο πρόβλημα παροχής υψηλής ποιότητας. Η βασική ιδέα είναι ότι η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, απαιτεί κινητοποιημένους και πελατοκεντρικούς εργαζόμενους. Σκοπός είναι, η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων για να διαμορφωθεί κατάλληλα η στάση και η συμπεριφορά τους προς την αντίληψη ότι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος είναι ο πελάτης.

Υπάρχει μια ποικιλομορφία στην κατανόηση της έννοιας και ορισμού του εσωτερικού μάρκετινγκ που οδήγησε σε δυσκολία εφαρμογής του και ευρείας αποδοχής του (Ahmed & Rafiq 2000: 449). Από τους πρώτους που προσπάθησαν να ορίσουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ήταν ο Berry (Berry 1981: 33) που ανέλυσε πως η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο ικανοποιεί τους εργαζομένους συμβάλλει στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση των χρηστών- πελατών- των υπηρεσιών.

Ο Gronroos (Gronroos 1981) επισήμανε ότι εφαρμόζοντας τις λειτουργίες του εσωτερικού μάρκετινγκ, το προσωπικό της επιχείρησης είναι υποκινημένο, συνειδητοποιημένο και προσανατολισμένο στον πελάτη όπου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες τους. Επεκτάθηκε στο ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν την εσωτερική της αγορά και όταν είναι επικεντρωμένοι στον πελάτη είναι και στις πωλήσεις τις επιχείρησης.

Ακολούθησαν οι Johnson και Seymour (Johnson and Seymour 1985: 226) με μια κοντινή προσέγγιση (σε αυτή του Gronroos 1981), όπου ανέλυσαν πως η δημιουργία ενός κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους να αποκτήσουν μια τέτοια συνείδηση - νοοτροπία ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες του πελάτη καθώς παράλληλα να νοιάζονται για την αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας.

Ο Cahill(Cahill 1995: 43) έδωσε μια πιο βαθύτερη ανάλυση στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, στην προς τον σκοπό αυτό παροχή καλύτερων κινήτρων, καθώς και στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων, προς τον πελάτη, υπηρεσιών έτσι ώστε να πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι Rafiq και Ahmed (Rafiq and Ahmed 2000: 192), αναλύουν την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ως μία «σχεδιασμένη προσπάθεια, που χρησιμοποιεί προσέγγιση τύπου μάρκετινγκ, για να ξεπεραστεί η οργανωσιακή αδράνεια στην αλλαγή και για να εναρμονίσει, κινητοποιήσει και συντονίσει τους εργαζομένους στις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης στην κατεύθυνση αποτελεσματικής υλοποίησης των στρατηγικών της εταιρίας και των τμημάτων ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών μέσω μιας διαδικασίας ανάπτυξης κινητοποιημένων και προσανατολισμένων στους πελάτες υπαλλήλων».

Ο Ballantyne (Ballantyne 2003: 37) προσδιόρισε ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική λειτουργία που δημιουργεί αξία για έναν οργανισμό, για τους πελάτες και το προσωπικό, ως διαδικασία της μάθησης με σκοπό την ανανέωση της γνώσης.

Το όραμα του οργανισμού είναι η πιο σημαντική παράμετρος-συνισταμένη του εσωτερικού μάρκετινγκ (Foreman and Money 1996 :762). Το όραμα καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού, την εικόνα του στο μέλλον. Με τις μεθόδους και τα εργαλεία του εσωτερικού μάρκετινγκ, μέσω εσωτερικών διαδικασιών και επικοινωνιών, θα διαμορφωθεί το όραμα της επιχείρησης, το οποίο, όλα τα συμβαλλόμενα μέρη μοιράζονται ως μια κοινή αντίληψη για το μέλλον και αναγνωρίζουν ένα ρόλο για τον εαυτό τους ατομικά ή συλλογικά.

Από τα παραπάνω, παρατηρούμε πως η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν είναι ξεκάθαρη, καθώς οι απόψεις για το θέμα ποικίλουν. Η φιλοσοφία, εν τέλει, του εσωτερικού μάρκετινγκ, είναι ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αποτελούν την εσωτερική αγορά στην οποία υπάρχουν “πελάτες” και “προμηθευτές”. Όταν οι εσωτερικοί πελάτες είναι ικανοποιημένοι, θα αποδώσουν καλύτερα και επιπλέον θα πετύχουν καλύτερες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Συνεπώς, οι

πελάτες θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι κι αυτό θα επιφέρει την πίστη τους στον οργανισμό μακροπρόθεσμα.

1.3. Τύποι Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι απόρροια του διαχωρισμού των εννοιών της πώλησης και του μάρκετινγκ, καθώς η πώληση επικεντρώνει την προσοχή στις ανάγκες του πωλητή, ενώ το μάρκετινγκ στις ανάγκες του αγοραστή (Piercy & Morgan 1991: 82). Συνήθως όμως δεν είναι κάτι που εφαρμόζετε από ολόκληρη την επιχείρηση, προς όλους τους εργαζομένους. Ο στόχος των προσπαθειών του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να περιλαμβάνει όλο και περισσότερους εμπλεκόμενους. Οι άξονες λειτουργίας αφορούν τον εσωτερικό marketer (ποιος το εφαρμόζει) και τον εσωτερικό πελάτη(σε ποιόν εφαρμόζεται). Οι δυο άξονες αυτοί δημιουργούν τέσσερεις τύπους εσωτερικού μάρκετινγκ (Pitt & Foreman,1999: 25, Βλ. Πίνακας 1.1):

Σε ποιόν απευθύνεται το Internal Marketing	ΤΜΗΜΑ(Τ)	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ(Ε)
Ποιος εφαρμόζει το Internal Marketing;	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ(Ε)	ΤΜΗΜΑ(Τ)

Σχήμα 1.1: Τύποι Εσωτερικού μάρκετινγκ (πηγή: Pitt and Foreman 1999: 25)

- **Τύπος I:** Όταν το ένα τμήμα είναι ο marketer και ένα άλλο τμήμα είναι ο πελάτης.

Ένα τμήμα της επιχείρησης εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ, ώστε ένα άλλο τμήμα να εξυπηρετηθεί και να επιτεύξει τους στόχους του. Ως παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η περίπτωση όπου η ανάπτυξη ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ έδωσε σε ένα τμήμα MIS (πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης) τη δυνατότητα να επικεντρώσει τις προσπάθειες του σε ένα τμήμα πωλήσεων σε μια μεγάλη επιχείρηση παροχής χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών

(Pitt & Foreman, 1999:29). Ουσιαστικά έγινε χρήση των τεχνικών του εσωτερικού μάρκετινγκ από λογιστές προκειμένου να κερδίσουν την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης για ένα νέο σύστημα. **T ↔ T.**

- **Τύπος II:** Όταν η επιχείρηση είναι ο marketer και το τμήμα είναι ο πελάτης.

Πρόθεση είναι το τμήμα να υιοθετήσει μια συμπεριφορά η οποία θα βελτιώσει τις επιχειρησιακές αδυναμίες του και να ενισχύσει κάποιες οργανωσιακές πρωτοβουλίες. Για παράδειγμα, μια μεγάλη ασφαλιστική εταιρεία προσέφερε φροντίδα σε ηλικιωμένους συγγενείς εργαζομένων, μια μεγάλη εταιρεία διαδικτυακής αναζήτησης προσέφερε σε εργαζομένους/ές την δυνατότητα παιδικού σταθμού στα κεντρικά γραφεία για φύλαξη των παιδιών τους **E ↔ T.**

- **Τύπος III:** Το τμήμα είναι ο marketer και η επιχείρηση ο πελάτης.

Εφαρμόζεται από το προσωπικό διαφόρων λειτουργιών μέσα στη επιχείρηση π.χ. ανθρώπινο δυναμικό. Για παράδειγμα, υπήρξε καλύτερο μάρκετινγκ υπηρεσιών που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφορίας του συστήματος MIS προς την υπόλοιπη επιχείρηση (Burgetz 1991; Watson 1993) **T ↔ E.**

- **Τύπος IV:** Η επιχείρηση είναι ο marketer και η επιχείρηση ο πελάτης.

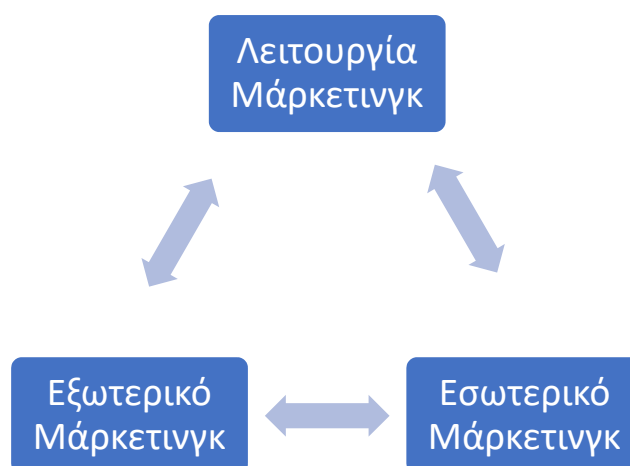
Είναι η ο τύπος ο οποίος έχει λάβει την μεγαλύτερη προσοχή στην βιβλιογραφία. Ο Berry (Berry 1981:35) υποστήριξε πως οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πελάτες και η εργασία ως προϊόν και ο Kotler (Kotler 1991:36) ανέλυσε πως η γενική ιδέα στο μάρκετινγκ είναι πως απαιτείτε το εσωτερικό μάρκετινγκ, για να πετύχει το εξωτερικό μάρκετινγκ. Μέσα από την ελληνική βιβλιογραφία και κατά τον Γούναρη (Γούναρης, 2003) η επιτυχία ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ χρειάζεται να ξεκινήσει από την αρχή της ιεραρχικής βαθμίδας της πυραμίδας και να επεκταθεί μέχρι και τις χαμηλότερες βαθμίδες. Τόνισε (Γούναρης, 2003) ότι οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται έτσι ώστε ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ να είναι επιτυχημένο είναι: (α) η αντίληψη της επιχείρησης για το εσωτερικό μάρκετινγκ, δηλαδή να αντιμετωπίζετε ως μια ολοκληρωμένη στρατηγική της διοίκησης (β) η

οργανωτική δομή της επιχείρησης να συμβαδίζει με τους στόχους του εσωτερικού μάρκετινγκ και (3) η ολοκληρωτική υποστήριξη της Ανώτατης Διοίκησης. **E** ↔ **E**

1.4. Μίγμα Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Μέσα από την ανάλυση της θεωρίας του εσωτερικού μάρκετινγκ έγινε αντιληπτό ότι οι κανόνες που ακολουθούνται στο εξωτερικό μάρκετινγκ μπορούν να ακολουθηθούν και στην εσωτερική αγορά της επιχείρησης, με οδηγό το μείγμα μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι μια από τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού μάρκετινγκ με τα προγράμματα του να είναι άμεσα παράλληλα με τα συμβατικά προγράμματα του εξωτερικού μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας τις ίδιες έννοιες και στοιχεία (Piercy & Morgan 1991: 82).

Σχήμα 1.2: Μίγμα Μάρκετινγκ (πηγή: Piercy & Morgan 1991: 82)



Το μίγμα εσωτερικού μάρκετινγκ επηρεάζει την απόδοση των επιχειρήσεων μέσω των οργανωτικών ικανοτήτων και χρησιμοποιείται ως μέσο για τη δημιουργία και τη ενίσχυση των αρμοδιοτήτων σε οργανισμούς. Ο απώτερος στόχος του είναι βελτιώνονται οι επιδόσεις των επιχειρήσεων με το να αναπτύσσονται οι ατομικές ικανότητες των εργαζομένων όπως και να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Το μίγμα μάρκετινγκ του εσωτερικού της επιχείρησης βασίζεται στο γνωστό μείγμα μάρκετινγκ των 4P's Product(Προϊόν) , Price(Τιμή), Place(Διανομή),

Promotion(Προώθηση), αφού λαμβάνει υπόψη την άυλη υπόσταση της έννοιας και εργάζεται ως μέσο βελτίωσης των επιδόσεων των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Piercy και Morgan (Piercy & Morgan 1991: 82) το μίγμα εσωτερικού μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα στοιχεία, το προϊόν (Product), την τιμή (Price), την επικοινωνία (Communication) και τα κανάλια διανομής (Distribution) :

1. Προϊόν: Το προϊόν για το εσωτερικό μάρκετινγκ αναλύεται σε τρία επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, για τους περισσότερους συγγραφείς, το προϊόν είναι η δουλειά(Keller, Lynch, Ellinger, Ozment & Calantone, 2006). Η «αγορά» μιας εργασίας, σημαίνει ότι ο εργαζόμενος πρέπει να εκτιμήσει θετικά την αξία της εργασίας που του προσφέρει ο εργοδότης. Η προσέγγιση των εσωτερικών προϊόντων εργασίας, αντιπροσωπεύουν το βασικό επίπεδο αναγκών των εσωτερικών πελατών και περιλαμβάνουν τα θεμελιώδη εργαλεία πληροφόρησης και συναλλαγών για να εκτελεστεί η εργασία. Στο δεύτερο επίπεδο το προϊόν περιλαμβάνει τις αξίες και τις συμπεριφορές που υπάρχουν στην οργάνωση(Rafiq and Ahmed 1993: 219) και στο τρίτο περιλαμβάνει νέα λειτουργικά μέτρα και τους νέους τρόπους διαχείρισης πελατών.
2. Τιμή: Ο ρόλος της τιμής στο εσωτερικό μείγμα μάρκετινγκ αφορά σε αυτό που ζητάει η επιχείρηση να πληρώσει ο εσωτερικός της πελάτης κάθε φορά που αγοράζει το προϊόν. Οι Keller et al. (Keller et al 2006), υποστηρίζουν ότι η εσωτερική τιμή αναφέρεται στις δαπανηρές δυναμικές και δραστικές προσπάθειες που ο εσωτερικός προμηθευτής δαπανά και στους πόρους που εξαντλούνται για να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές κατά την ανάπτυξη και την παροχή προϊόντων εργασίας στους εσωτερικούς πελάτες. Οι δαπανηρές δυναμικές προσπάθειες, αφορούν στην προθυμία, τη προσπάθεια και την ενθάρρυνση κατά την πρόβλεψη των αναγκών και των επιθυμιών των εσωτερικών πελατών.
3. Επικοινωνία: Η επικοινωνία είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να πληροφορήσει, πείσει αλλά και να αλλάξει τη συμπεριφορά του προσωπικού στην εσωτερική αγορά. Ως μέσα επικοινωνίας μπορεί να θεωρηθεί ο γραπτός λόγος π.χ. newsletters, περιλήψεις προγραμμάτων,

παρουσιάσεις σε προσωπικό επίπεδο σε άτομα και ομάδες π.χ. επίσημες συναντήσεις, πρόσωπο με πρόσωπο αλληλοεπιδράσεις, η αναγνώριση και τα συστήματα αμοιβής (Rafiq and Ahmed 1993: 219), bonus αφοσίωσης (Jones 1986: 282) κτλ.. Έτσι, η εσωτερική προώθηση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων και επηρεάζει τη στάση τους με απώτερο σκοπό εάν υπάρχουν κενά, να παρατηρηθούν και να διορθωθούν.

4. Διανομή: Τα κανάλια διανομής, μπορεί να παρουσιάζονται σε μορφές όπως σεμινάρια κατάρτισης για τα στελέχη και το προσωπικό (Piercy and Morgan, 1991: 85), συνεδριάσεις και συναντήσεις με συμβούλους για την παροχή προηγμένης κατάρτισης (Rafiq and Ahmed, 1993: 219). Μέσα υπό την επίβλεψη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, ο προσανατολισμός στην εκπαίδευση, αξιολόγηση και στρατολόγηση θα διευκολύνει τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, άρα και τη βελτίωση της κουλτούρας του οργανισμού.

1.5. Εφαρμογές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Πως αντιλαμβάνεται η ηγεσία το εσωτερικό μάρκετινγκ και τη στρατηγική σημασία του για επιτυχημένη κατεύθυνση και υλοποίηση του οράματος και πως το εφαρμόζει; Μέσα από την ανάλυση του κόστους συναλλαγής, θα εντοπισθούν οι προϋποθέσεις οι οποίες είναι αναγκαίες για την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ αλλά και οι περιορισμοί που το διέπουν.

Η θεωρία του *κόστους συναλλαγών* στηρίζεται στο ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διορθώσουν την οργανωτική τους δομή προκειμένου να καταφέρουν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα τους στις οικονομικές και χρηματοοικονομικές διαδικασίες που διενεργούν. Ουσιαστικά, οι οργανισμοί πρέπει να ορίσουν τα οργανωσιακά τους όρια, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα των οικονομικών τους συναλλαγών. Για να διερευνηθούν οι πηγές του κόστους συναλλαγών και ειδικά των υψηλών, πρέπει να διερευνηθούν περιπτώσεις όπου η συναλλαγή είναι δαπανηρή ή προβληματική και να αναγνωριστεί ένας μηχανισμός όπου οι συναλλαγές θα

πραγματοποιούνται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Φαφαλιού και Πέκκα-Οικονόμου, 2005: 89). Πριν την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ και με τη θεωρία κόστους κρίνεται ως απαραίτητη η εξέταση δυο βασικών πηγών κόστους:

1. Της αβεβαιότητας κριτηρίων απόδοσης (Performance ambiguity), όπου τα χαρακτηριστικά της ανταλλαγής καθιστούν δύσκολο για ένα μέλος να αξιολογήσει την απόδοση ενός άλλου. Η μεταξύ των μελών συμφωνία είναι δύσκολη, αφού η αϋλότητα των υπηρεσιών είναι δυσκολότερο να κριθεί, έτσι το κόστος συναλλαγών τείνει να αυξάνεται. Για παράδειγμα πιο εύκολα κρίνεις την εξυπηρέτηση μιας αισθητικού παρά της διδασκαλίας δασκάλας δημοτικού.
2. Η συμβατότητα ή ασυμβατότητα των στόχων (goal incongruence) εμφανίζεται όταν ένα τμήμα έχει μεγαλύτερο όφελος από τον ανταγωνισμό παρά με την συνεργασία έτσι προωθεί τα συμφέροντα του σε βάρος ενός άλλου τμήματος.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι δυο πηγές κόστους που αναλύθηκαν με αναδυόμενες τέσσερις περιπτώσεις για την καταλληλότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ και αν πρέπει να εφαρμόζεται ή όχι.

	Αγορά	Αρμονία Στόχων (Goal Congruence)	Ιεραρχία	
Συγγενική (Relational)	Το EM είναι καλό (Internal Marketing is nice) Συγγενική Αγορά II (Relational Market II)		Το EM είναι απαραίτητο (Internal Marketing is necessary) Συγγενική Ιεραρχία IV (Relational Hierarchy IV)	
Χαμηλή αβεβαιότητα απόδοσης (Low performance ambiguity)				Υψηλή αβεβαιότητα απόδοσης (high performance ambiguity)
Απρόσωπη (Impersonal)	Το EM είναι άσκοπο (Internal Marketing is irrelevant) Απρόσωπη Αγορά I (Impersonal Market I)		Το EM είναι παράλογο (Internal Marketing is illegitimate) Απρόσωπη Ιεραρχία III (Impersonal Hierarchy III)	
		Δυσαρμονία Στόχων (Goal Incongruence)		

Σχήμα 1.3: Πηγές Κόστους Εσωτερικού Μάρκετινγκ. (πηγή: Bowen & Jones, 1986)

I. Απρόσωπη Αγορά (Impersonal Market)- όπου το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι άσχετο.

Στην περίπτωση της αγοράς αυτής, υπάρχει χαμηλή αβεβαιότητα απόδοσης και δυσαρμονία στόχων. Εδώ οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν δυσκολία στην παρακολούθηση της ποιότητας και της αξίας των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Η εργασία και οι μισθοί είναι σταθεροί και υπάρχει ασυμβατότητα στόχων εργαζομένων και εργοδοτών αφού οι δεύτεροι λειτουργούν αποκλειστικά με τα δικά τους συμφέροντα. Τα κόστη συμμετοχής των εργαζομένων στην περίπτωση αυτή είναι υψηλά και πολλές φορές απαγορευτικά. Έτσι ο οργανισμός προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερο την συμμετοχή των εργαζομένων σε ότι έχει να κάνει με τη μεταξύ τους σχέση αναφορικά με διαπραγματεύσεις των συνθηκών αυτών. Η καμπύλη πίστης του προσωπικού είναι εξαρτώμενη από το μισθό και όχι από αίσθημα αμοιβαίας δέσμευσης (Pitt and Foreman, 1999:28).

Παραδείγματα της περίπτωσης αυτής είναι η εργασία σε σουπερμάρκετ όπου το αποτέλεσμα της εργασίας είναι τυποποιημένο και δεν υπάρχουν ιδιαίτερα κίνητρα στους εργαζομένους (Bowen και Jones, 1986). Στην περίπτωση αυτή η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι άσκοπη, αφού η κάθε ομάδα λειτουργεί για το συμφέρον της.

II. Συγγενική Αγορά (Relational Market) - όπου το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι καλό.

Στην περίπτωση της αγοράς αυτής όπως και στην προηγούμενη, έχουμε χαμηλή αβεβαιότητα απόδοσης, αλλά υπάρχει αρμονία των στόχων μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων. Διαφέρει από την απρόσωπη επειδή μπορεί να βασίσει τις συναλλαγές εργαζομένων και εργοδοτών σε μια μεγάλη έκταση διαπροσωπικών δεσμών και διαδικασιών λόγω της ύπαρξης αυτής της αρμονίας των στόχων.

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλούς μισθούς και αίσθημα ικανοποίησης για αυτό και οι εργοδότες απολαμβάνουν τα οφέλη δέσμευσης. Τα δυο μέρη ωφελούνται της μορφής της αγοράς αυτής επειδή ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στις προτιμήσεις και ανάγκες των εργαζομένων καθώς και στις λειτουργίες λόγω της ύπαρξης αρμονίας των στόχων. Αυτό όμως έρχεται και με ένα υψηλό κόστος διοίκησης το οποίο επωμίζεται ο οργανισμός χάρη της μακροχρόνιας ωφέλειας που θα έχει.

Στην περίπτωση αυτή, το εσωτερικό μάρκετινγκ, παρότι δεν είναι αναγκαίο εφόσον το προσωπικό έχει ήδη εκδηλώσει υψηλό βαθμό δέσμευσης στον οργανισμό, είναι καλό, αφού ενισχύονται περαιτέρω τα θετικά συναισθήματα των εργαζομένων.

III. Απρόσωπη Ιεραρχία (Impersonal Hierarchy) - όπου το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι παράλογο

Στην αγορά αυτή εμφανίζεται δυσαρμονία στόχων και υψηλή αβεβαιότητα απόδοσης έτσι και το κόστος συναλλαγών είναι στο υψηλότερο επίπεδο του. Οι εργαζόμενοι ακολουθούν τους κανόνες και εντολές της διοίκησης παθητικά και χωρίς κανένα αίσθημα δέσμευσης ή αφοσίωσης στον οργανισμό. Οι εργοδότες χρησιμοποιούν τη θέση τους και τη δύναμη τους για να εξαναγκάσουν στους εργαζομένους ιεραρχικές ρυθμίσεις, με απώτερο σκοπό να υποχωρήσουν. Εφόσον δεν υπάρχει ωφέλεια ή συμφωνία στόχων η επιβολή των κανόνων από την -απρόσωπη- ιεραρχία μειώνει το κόστος.

Η ασυμβατότητα στόχων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης προκαλεί ένα απαγορευτικό κόστος χρήσης εσωτερικού μάρκετινγκ, όπου στην περίπτωση αυτή δεν είναι αναγκαίο αφού ο οργανισμός έχει εντοπίσει τρόπους (όσο παράδοξοι και να είναι αυτοί) να υποχρεώσει το προσωπικό να εκδηλώσει την επιθυμητή συμπεριφορά.

IV. Συγγενική Ιεραρχία (relational hierarchy)- όπου το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι απαραίτητο

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα απόδοσης και συμφωνία στόχων και συμφερόντων. Η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει την ανάμιξη των εργαζομένων και να αναπτύξει τρόπους υποκίνησης, αμοιβής και συστημάτων ανταμοιβής. Ένα πλήθος συμφωνιών μπορούν να πραγματοποιηθούν προκειμένου να είναι αποτελεσματική η συμφωνία στόχων και να περιοριστεί η αβεβαιότητα απόδοσης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθηθούν στο να ενσωματωθούν μέσα στους οργανωσιακούς περιορισμούς με παράλληλη ενθάρρυνση την ανάμιξη τους με ανταμοιβές.

Η αρμονία των στόχων μπορεί να ενισχυθεί επικοινωνώντας στους εργαζόμενους τη σπουδαιότητα συμμετοχής τους στην επιτυχία της επιχείρησης (Pitt και Foreman, 1999: 29). Οι Bowen και Jones(1986) χρησιμοποίησαν ως παράδειγμα την υγειονομική περίθαλψη όπου τόσο ο ασθενής όσο και ο γιατρός ενδιαφέρονται για την ανάρρωση του ασθενούς.

Τα εσωτερικό μάρκετινγκ στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο αφού μειώνεται η αβεβαιότητα και αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων.

Στη παραπάνω ανάλυση οι Pitt και Foreman (Pitt and Foreman 1998:25) προσπάθησαν να προσεγγίσουν το εσωτερικό μάρκετινγκ από την πλευρά του κόστους συναλλαγών. Υποστήριξαν πως η φύση της απασχόλησης σε όρους κόστους συναλλαγών μπορεί να καθορίσει πότε το εσωτερικό μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση είναι αναγκαίο ή όχι. Μια επιχείρηση ιδανικά βρίσκεται στην κατάσταση II, όπου το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν είναι επιτακτική ανάγκη, αλλά είναι καλό.

Ο Γούναρης(2003) από την άλλη πλευρά υποστηρίζει πως υπάρχουν 3 περιπτώσεις όπου η εφαρμογή του EM είναι απαραίτητη:

- Η πρώτη περίπτωση είναι στο πλαίσιο της προσπάθειας της επιχείρησης να διαμορφώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που ως κυρίαρχη αξία να είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη(Γούναρης, 2003).Όταν εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ, η μεγαλύτερη πρόκληση είναι τι αξία ή ρόλο δίνει το εσωτερικό του οργανισμού στην κουλτούρα και πως πραγματοποιεί τη φιλοσοφία αυτή. Με άλλα λόγια

είναι το πώς αντιλαμβάνεται η ηγεσία το εσωτερικό μάρκετινγκ και πως πηγαίνουν στην υλοποίηση αυτού του οράματος (Snell και White, 2009: 195). Να τονίσουμε φυσικά ότι σε ένα οργανισμό, η διαμόρφωση μιας τέτοιας κουλτούρας δεν μπορεί να δημιουργηθεί μόνο από προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ αλλά πηγάζει από ένα συνδυασμό ενεργειών.

- Η δεύτερη περίπτωση εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι στο πλαίσιο της προσπάθειας διατήρησης της κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη και τέλος
- η τρίτη περίπτωση εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι όταν η επιχείρηση αναπτύσσει νέες τακτικές μάρκετινγκ για υφιστάμενες υπηρεσίες που προσφέρει ή όταν εισάγει νέες υπηρεσίες στην αγορά.

Εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι πλήρως ενημερωμένοι για αναφορικά με τις νέες υπηρεσίες τις οποίες θα εισαχθούν στην αγορά, δεν θα είναι σε θέση να τις προωθήσουν κατάλληλα και να αποδώσουν τους στόχους που έχει η επιχείρηση.

1.6 Οφέλη Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Από τη εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ εντός ενός οργανισμού, το αρχικό όφελος είναι η μείωση του κόστους του προσωπικού σε μια τόσο γρήγορα εναλλασσόμενη αγορά εργασίας και η μείωση της εξίσου ακριβής διαρροής της γνώσης και τεχνογνωσίας. Οι οργανισμοί οι οποίοι θα μπορέσουν να διαχειριστούν το θέμα αυτό, θα καρπωθούν τα οφέλη του αποτελέσματος και θα τα διοχετεύσουν σε μια ομάδα αφοσιωμένων και δραστήριων ατόμων σε μια εποχή που η έλλειψη κατάρτισης υπονομεύει την παραγωγικότητα ανάμεσα στους ανταγωνιστές (Collins 1991:261). Σύμφωνα με τους Berry και Parasuraman (Berry and Parasuraman 1991: 255) οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ, θα μπορούν αποτελεσματικά:

1. Να ανταγωνίζονται επιθετικά για το ταλέντο των εργαζομένων τους

2. Να προσφέρουν ένα όραμα που φέρνει σκοπό και νόημα στο χώρο εργασίας
3. Να εξοπλίσουν τους ανθρώπους με τις δεξιότητες και γνώσεις για την άσκηση των ρόλων τους άριστα
4. Να ενώνουν τους ανθρώπους για να επωφεληθούν από τους καρπούς της ομαδικότητας
5. Να μοχλεύουν τον παράγοντα ελευθερία στον χώρο εργασίας
6. Να γαλουχούν την επίτευξη μέσω των μετρήσεων και των πακέτων αμοιβών
7. Να βασίζουν τις αποφάσεις του σχεδιασμού θέσεων εργασίας στην έρευνα

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί βασική αρμοδιότητα του οργανισμού ως μέσο για τη δημιουργία της ικανοποίησης των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα δυναμικό ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Αυτό γίνεται μέσω πιο πιστών και ευχαριστημένων πελατών που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν τα κέρδη του οργανισμού σε αύξηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Κατά τους Lings και Greenley (Lings and Greenley 2005:290) το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει άμεσο αντίκτυπο:

- α. στην ικανοποίηση του πελάτη
- β. στη σχετική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
- γ. στη συμπεριφορά διοίκησης και εργαζομένων συμβατή με τους στόχους της επιχείρησης
- δ. στη διατήρηση του προσωπικού
- ε. στη συμπεριφορά του προσωπικού

Όταν ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ εφαρμοστεί επιτυχημένα, μεταφράζεται σε θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση και προθυμία στη συμμετοχή της εργασίας. Ο εσωτερικός πελάτης εφόσον είναι ικανοποιημένος, θα συμβάλει στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των εξωτερικών πελατών και όλα αυτά θα έχει θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από το εσωτερικό μάρκετινγκ. Εκεί όπου τα παραδοσιακά εσωτερικά προγράμματα

επικοινωνίας έχουν αποτύχει, το εσωτερικό μάρκετινγκ θα μπορούσε να αποτελεί την απάντηση στην απόκτηση δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων. Η κινητοποίηση και παρότρυνση των εργαζομένων οδηγούν σε ένα κύκλο «επιτυχίας», που οδηγεί σε αυξημένη συνειδητοποίηση του ρόλου των εργαζομένων, στην ικανοποίηση των πελατών και στην εστίαση στην ποιότητα ως τον πυρήνα της υπηρεσίας.

Επιπρόσθετα, η συμβολή του εσωτερικού μάρκετινγκ στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι σημαντική, καθώς καθιστά τους εργαζόμενους γνώστες των νέων υπηρεσιών και προϊόντων που πρόκειται η επιχείρηση να εισάγει στην αγορά και στην αυτοπεποίθηση που θα κατέχουν να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά του στόχους της επιχείρησης, Κατά τον Γούναρη (Γούναρης, 2003) το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερο αποτελεσματικό εργαλείο καθώς:

- α.** βοηθά τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, να κατανοήσουν αλλά και να εμπεδώσουν τη στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους της, τις τακτικές μάρκετινγκ κ.λπ.
- β.** συμβάλει ώστε οι προϊστάμενοι και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν ένα στυλ ηγεσίας και καθοδήγησης των εργαζομένων ώστε να υπολογίζονται οι ενέργειες που συμβάλουν στην ανάδειξη της εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχης κουλτούρας της επιχείρησης
- γ.** επιτρέπει όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να πάρουν μηνύματα που προάγουν τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη και να αποκτήσουν ικανότητες χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες.

Από την παραπάνω ανάλυση συμπεραίνουμε το πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να εφαρμόζει προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ και πόσα οφέλη έχει από την εφαρμογή αυτή. Τα θετικά της αποτελέσματα αφορούν σχεδόν όλα τα εμπλεκόμενα μέλη ενός οργανισμού: εργαζομένους, διοίκηση, εξωτερικούς πελάτες. Αρκεί βέβαια, όπως υποστηρίζεται και από τους Caruana και Calleya (Garuana and Calleya 1998: 108), η διοίκηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να ξεφύγει από τον «κύκλο της αποτυχίας» που βασίζεται στην ανοχή της διοίκησης, στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων που συμμετέχουν σε

καταστάσεις υψηλής επαφής με τους πελάτες, με αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εναλλαγής εργαζομένων, που με τη σειρά τους οδηγούν σε επιδείνωση της ποιότητας υπηρεσιών και τελικά σε παρακμή της επιχείρησης. Το καθήκον των στελεχών προσωπικού υποστήριξης του οργανισμού είναι η βοήθεια και η στήριξη του προσωπικού εξυπηρέτησης στην αποστολή τους: να ευχαριστήσουν τον τελικό πελάτη.

1.7 Συμπεράσματα

Στο περιβάλλον των υπηρεσιών υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις: οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους έχουν υψηλές προσδοκίες από την εργασία τους ως πηγές αυτοπραγμάτωσης και αυτό-ανάπτυξης. Η προσέγγιση του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός ικανοποιημένου εσωτερικού πελάτη έτσι ώστε και αυτός με τη σειρά του να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα και στόχους της επιχείρησης. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής είναι απαραίτητοι για την παράδοση καλών υπηρεσιών στους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εργασιακή Ικανοποίηση

2.1. Εισαγωγή

Μέσα στην σύγχρονη πραγματικότητα ένα ιδιαίτερα συχνό φαινόμενο αποτελεί η απουσία ικανοποίησης των εργαζομένων από τη δουλειά τους. Η έλλειψη ικανοποίησης και απογοήτευσης που αισθάνονται, μπορεί να οφείλεται στο ίδιο το αντικείμενο εργασίας τους, αλλά και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο το ασκούν, το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων συναδέλφους και προϊστάμενους, την αμοιβή που λαμβάνουν, τα κίνητρα βελτίωσης και την πιθανότητα επαγγελματικής ανέλιξης. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι εννοιολογικά διαφορετική από τη διάθεση στην εργασία. Περιλαμβάνει όσο συναισθηματικά αλλά και όσο και γνωστικά στοιχεία, εντούτοις η παραδοσιακή μέτρηση της ικανοποίησης τείνει να είναι περισσότερο με τη γνωστική λειτουργία. Για το σκοπό αυτό θα αναλύσουμε επιστημονικά την ικανοποίηση των εργαζομένων ως ένα σημαντικό εργαλείο για την ποιότητα εργασίας αλλά και εργαζομένων.

2.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός

Επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική απόκριση προς συγκεκριμένο έργο, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι το έργο εκπληρώνει τις εργασιακές αξίες του ατόμου. Κατά τον Locke (Locke 1970: 1247), η ικανοποίηση από την εργασία αφορά τη γενική στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του. Στους κύριους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση συγκαταλέγεται: (α) η ικανοποιητική αμοιβή για καλή απόδοση εργαζομένου (β) η εργασία με τη μορφή «πρόκλησης», (γ) οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, (δ) η υποστηρικτική εποπτεία, (ε) η εργασιακή πολιτική, (στ) η προαγωγή αισθήματος ασφάλειας και σταθερότητας, (ζ) ο καθορισμός του εργασιακού

ρόλου, (η) η δίκαιη μεταχείριση εργαζομένων και (θ) η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Ως παραπλήσιος ορισμός είναι η εργασιακή ικανοποίηση ως το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του (Cranny et al, 1992) ή η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του η οποία προέρχεται από τη σύγκριση ανάμεσα στα οφέλη και στις επιθυμίες (Κουράκος, 2011).

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την κοινωνική και οικογενειακή του κατάσταση αλλά και για την ψυχική υγεία του ατόμου αλλά και του άμεσου περιβάλλοντος του (Κάντας, 1998). Κατά τον Servionanni (Servionanni 1968), ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου. Όσο υψηλότερη είναι η σημασία που αποδίδει το άτομο σε μια ανάγκη του, τόσο περισσότερο η ικανοποίηση του από την εργασία σχετίζεται με την ικανοποίηση της συγκεκριμένης ανάγκης.

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι αναφορικά με τη οργάνωση τους, με τη σχέση που έχουν με τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί και με τις φυσικές συνθήκες και ανταμοιβές και να αισθάνονται ότι αξίζει τον κόπο. (Coolican, 2008).

Ο Κάντας (Κάντας 1993) ανέλυσε την εργασιακή ικανοποίηση ως ανεξάρτητη και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά:

- α.** Στην απόδοση της εργασίας και στην παραγωγικότητα: Η ικανοποίηση από την εργασία έχει εντοπιστεί ότι συνδέεται με την παραγωγικότητα και υπό αυτή την έννοια ο ικανοποιημένος εργάτης δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Ωστόσο, μπορεί η ικανοποίηση να μην οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα στην ικανοποίηση.
- β.** Στις απουσίες: Μέσα από εντοπισμό μεταξύ αριθμού απουσιών αλλά και εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει σχέση αρνητική αφού όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση τόσο μικρότερος αριθμός απουσιών καταγράφεται.

- γ. Κινητικότητα Προσωπικού: Εντοπίζεται ασθενής σχέση μεταξύ ικανοποίησης προσωπικού και κινητικότητας, ενώ ισχυρότερη σχέση εντοπίστηκε μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού.

Ως εξαρτημένη μεταβλητή η επαγγελματική ικανοποίηση αξιολογείται όταν θεωρείται ότι υπάρχει ως αποτέλεσμα κάποιου άλλου φαινομένου καθώς δε υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός και τρόπος μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. (Κάντας, 1993).

2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης

Από τους πρώτους που ανέπτυξαν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ήταν ο Harrock (Harrock 1935), ο οποίος διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Ψυχολογικοί παράγοντες όπως η θετική και η αρνητική συναισθηματικότητα, επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα θετική συναισθηματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο έχει προδιάθεση να είναι ευτυχισμένο στο πέρασμα του χρόνου και σε όποιες καταστάσεις τύχουν, ενώ η αρνητική συναισθηματικότητα αναφέρεται στο βαθμό προδιάθεσης που έχει ένα άτομο να εμφανίζει δυσφορία στο πέρασμα του χρόνου και σε καταστάσεις. (Seo et al., 2004, σελ. 438). Άτομα που εργάζονται και έχουν υψηλή θετική συναισθηματικότητα είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους από ότι τα άτομα με χαμηλή θετική συναισθηματικότητα. Στον αντίποδα, εργαζόμενοι με υψηλή αρνητική συναισθηματικότητα, είναι λιγότερο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους από ότι τα άτομα με χαμηλή αρνητική συναισθηματικότητα (Seo, Ko και Price, 2004: 41). Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τους δυο παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση: τους παράγοντες περιβάλλοντος και τους προσωπικούς παράγοντες.

- Παράγοντες περιβάλλοντος:

Όπως αναφέραμε πιο πάνω, το ψυχολογικό άγχος θα μπορούσε να αποτελεί αίτιο της ικανοποίησης από την εργασία και η ικανοποίηση από την εργασία θα μπορούσε να είναι ένα αίτιο απουσιών. Ορισμένες διαστάσεις του εργασιακού κλίματος όπως για παράδειγμα ο βαθμός δέσμευσης του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, θα πρέπει να βελτιωθούν για να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία και να μειωθεί το άγχος, που με τη σειρά του θα μειώσει τις απουσίες (Siu, 2002: 219). Σύμφωνα με τον Yiang (Yiang, 2010), η ικανοποίηση από την εργασία ενισχύεται με τη μείωση του στρες και την ανακούφιση από την επαγγελματική εξουθένωση μέσω της εκπαίδευσης, καθοδήγησης και ρεαλιστικής προεπισκόπησης της εργασίας που προσφέρονται στο πλαίσιο των διαδικασιών κοινωνικοποίησης και ενθάρρυνσης αυτονομίας.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες οι οποίες δείχνουν πως η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από διάφορα χαρακτηριστικά περιβάλλοντος. Μια από αυτές είναι η θεωρία των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας (Hackman και Oldham, 1976), η οποία τονίζει πως η ποικιλία δεξιοτήτων, η σημασία εργασίας, η ταυτότητα έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση εργασίας είναι από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (βλ. Siu, 2002, σελ.219).

Οι ευκαιρίες για αλλαγή δουλειάς αντιπροσωπεύουν τις συνθήκες εξωτερικής αγοράς εργασίας. Η υπόθεση ότι ένας εργαζόμενος είναι ελεύθερος να αναζητήσει εργασία αλλού προέρχεται από την επίδραση της εργασιακής ευκαιρίας στην ικανοποίηση. Θεωρείτε, επίσης, πως θα υπάρξει δυσαρέσκεια εάν γνωρίζουν πως εργαζόμενοι στην ίδια φύσης εργασίας ανταμείβονται καλύτερα σε έναν άλλο οργανισμό (Seo et al., 2004: 438).

Ένα άλλο σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση που υιοθετούν (Silverthorne, 2005)

➤ Προσωπικοί Παράγοντες

Στους προσωπικούς παράγοντες εντάσσονται, τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όσο και οι προηγούμενες εμπειρίες

και αξίες έχει. Ο κάθε άνθρωπος μέσα από την ξεχωριστή προσωπικότητά του, τις εμπειρίες και συναισθήματα του, σε βιώματα είτε σε εργασιακούς χώρους είτε στην προσωπική του ζωή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίησή του. Θετικές εμπειρίες και συναισθήματα δημιουργούν και θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον υπάρχουν και κατάλληλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται. Στον αντίποδα, με κατάλληλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας αλλά με αρνητισμό και προβληματισμούς, η εργασιακή ικανοποίηση δεν θα μπορεί να ανεβεί σε υψηλά επίπεδα. Επιπλέον, έχοντας ως παράγοντα τα προσωπικά χαρακτηριστικά, δυο άτομα με την ίδια δουλειά αλλά με διαφορετική στάση (θετική ή αρνητική), βιώνουν διαφορετικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης στην εργασία είναι τα δημογραφικά όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, προϋπηρεσία, ώρες εργασίας κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τους Rogers, Clow και Kash (Rogers, Clow & Kash 1994:14) ένας οργανισμός για να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους πρέπει να προβεί σε ενέργειες όπως:

- α.** Να προσλαμβάνονται άτομα με υψηλό βαθμό εμπάθειας
- β.** Το προσωπικό να εκπαιδεύεται από τη διοίκηση κατάλληλα, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες-επιθυμίες των πελατών
- γ.** Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να είναι γραπτή, έτσι ώστε να μαθαίνεται στο προσωπικό επαφής έως ότου να υπάρχει ευελιξία και αυτονομία
- δ.** Να εμπυχώνονται οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση έτσι ώστε, απώτερος σκοπός να είναι η ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη
- ε.** Να υπάρχουν ξεκάθαρες κατευθύνσεις για τη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Όπως αναλύσαμε, παράγοντες όπως περιβαλλοντικοί και προσωπικοί επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε βαθμό τον οποίο είναι δύσκολα μετρήσιμος ποσοτικά, όμως διαφαίνονται ποιοτικά στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

2.4. Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ποιοι είναι όμως οι λόγοι για τους οποίους δίνουμε τόση σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση; Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ανάλογα με το που θέλουμε να εστιάσουμε: τον εργαζόμενο ή την επιχείρηση. Για αρχή, σύμφωνα με την ανθρωπιστική προσέγγιση (humanitarian) αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Με την έννοια αυτή, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως ένα βαθμό την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο. Ως δεύτερη προσέγγιση, η ωφελμιστική (utilitarian), που σύμφωνα με αυτήν η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που επηρεάζουν την όλη λειτουργία της επιχείρησης (Paul E. Spector, 1985:693)

Ο Spector (Paul E. Spector, 1985:693) αναφέρει πως υπάρχουν δυο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης:

- α. Η παγκόσμια προσέγγιση (global approach), όπου η εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζεται ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και
- β. Η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας (facet approach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), ευκαιρίες για προαγωγή, επικοινωνία στο χώρο εργασίας, ασφάλεια κ.τ.λ.

Η δεύτερη προσέγγιση πιθανών να δίνει πληρέστερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης όπως για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με τον μισθό του, μπορεί όμως να είναι ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας.

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη, αφού διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους (Bacharach, Bamberger και Mitchell, 1990). Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μια απλή έννοια αλλά συνίσταται από πολλά και επιμέρους στοιχεία.

Ένας διαχωρισμός που γίνεται κατά τον (Warr, 1987) είναι ανάμεσα στην εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση.

- α.** Η εσωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή της, όπως για παράδειγμα ο βαθμός υπευθυνότητας, η ελευθερία ως προς το τρόπο επιτέλεσης του έργου κ.τ.λ. και γενικά αμοιβές οι οποίες ικανοποιούν ανώτερες ανάγκες του ατόμου.
- β.** Από την άλλη πλευρά η εξωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο , μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, τη διοίκηση, ωράρια, ασφάλεια και γενικά με την αμοιβή η οποία ικανοποιεί ανώτερες ανάγκες του ατόμου.

Ο βαθμός ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο, θα επηρεάσει με τη σειρά του την μελλοντική αξία που θα έχουν για αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές (Porter και Lawler, 1982)

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με τη ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό ικανοποιημένο αλλά και μόνιμο προσωπικό. Η σημασία της (βλ. επαγγελματικής ικανοποίησης) είναι ιδιαίτερα ψηλή, αφού έχει διαπιστωθεί πως ένας από τους κυριότερους λόγους εγκατάλειψης της εργασίας είναι η απουσία εργασιακής ικανοποίησης.

2.5. Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο Raznowski και Hulin (Raznowski & Hulin 1992: 456) αναφέρουν πως η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να προβλέψει με ακρίβεια την εργασιακή συμπεριφορά όπως απουσίες, ικανοποίηση και αποχωρήσεις (turnover), απόσυρση και αίσθημα ότι ανήκει σε κάποια ομάδα.

Η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργασιακές στάσεις αλλά και το εργασιακό ηθικό μετρώνται μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων στα οποία ζητείται από τους εργαζομένους να δηλώσουν το βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας αναφορικά με τις ποικίλες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων. Ο βαθμός στον οποίο ένα υποκείμενο-εργαζόμενο είναι ικανοποιημένο με την εργασία του, προκύπτει

από τις απαντήσεις του σε ένα ή περισσότερα ερωτήματα σχετικά με τα συναισθήματα που τρέφει για την εργασία του.

Η Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, Lofquist και England, 1966) είναι η γνωστή κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία είναι μια κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Η κλίμακα αυτή έχει 2 μορφές. Μια αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μια πιο σύντομη εκδοχή που περιέχει 20 ερωτήσεις και διερευνούν 20 τομείς της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν ως εξής :

1. Χρησιμοποίηση ικανότητας-ικανοποίηση από την ευκαιρία να αξιοποιεί τις ικανότητές του
2. Επίτευγμα - ικανοποίηση από τα αισθήματα ολοκλήρωσης.
3. Δραστηριότητα -ικανοποίηση από το να μένει διαρκώς απασχολημένος στην εργασία του.
4. Εξέλιξη -ικανοποίηση από την ευκαιρία να «ανέβει» την κλίμακα ιεραρχίας.
5. Εξουσία -ικανοποίηση από την ευκαιρία να ασκεί εξουσία και να κατευθύνει.
6. Πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας-ικανοποίηση από τις πολιτικές που εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός ή υπηρεσία.
7. Αποζημίωση-ικανοποίηση από την αμοιβή για την εργασία που προσφέρει.
8. Συνάδελφοι-ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους άλλους εργαζομένους.
9. Δημιουργικότητα-ικανοποίηση από την ευκαιρία που θα έχει να εφαρμόσει τις δικές του μεθόδους στην εργασία του.
10. Ανεξαρτησία -ικανοποίηση από την ευκαιρία να εργάζεται ανεξάρτητα (μόνος του).
11. Ηθικές αξίες-την ικανοποίηση που αισθάνεται ότι δεν έχει παραβιάσει τις ηθικές του αξίες και πεποιθήσεις.
12. Αναγνώριση ικανοποίηση από τους επαίνους που λαβαίνει κατά την ολοκλήρωση ενός έργου.

- 13.Υπευθυνότητα- ικανοποίηση από την ελευθερία να χρησιμοποιεί τη δική του κρίση και γνώμη.
- 14.Ασφάλεια ικανοποίηση από την σταθερή απασχόληση των θέσεων εργασίας.
15. Κοινωνικές υπηρεσίες-ικανοποίηση ότι προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο.
16. Κοινωνική θέση-ικανοποίηση από την αίσθηση ότι είναι «κάποιος» στην κοινότητα.
17. Εποπτεία (ανθρώπινες σχέσεις)-ικανοποίηση από τον τρόπο που ο προϊστάμενος χειρίζεται τους υφισταμένους του.
- 18.Επίβλεψη(τεχνική)- ικανοποίηση από την επάρκεια των προσόντων για την άσκηση της εποπτείας.
- 19.Ποικιλία -ικανοποίηση από την ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων.
- 20.Συνθήκες εργασίας-ικανοποίηση από όλες τις πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος

Η κλίμακα αυτή έχει αποδειχτεί ότι είναι αρκετά αξιόπιστη και έγκυρη, είναι εύκολη στην κατανόηση και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό και υπηρεσία.

2.6 Συμπέρασμα

Αφού αναλύσαμε εμπειριστατωμένα τον όρο Εργασιακή Ικανοποίηση, τους προσδιοριστικούς παράγοντες του, τη σημασία του αλλά και τον τρόπο μέτρησης του, θα προχωρήσουμε στην σύνδεση των υπό-μελέτη μεταβλητών, Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Εργασιακή Ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εσωτερικό Μάρκετινγκ Και Εργασιακή Ικανοποίηση: Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου Έρευνας

3.1. Εισαγωγή

Ο βασικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν και 'αισθάνονται' ότι η διοίκηση ανησυχεί για την ευημερία και τις ανάγκες τους. Η αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ αναμένεται να οδηγήσει τους εργαζόμενους να έχουν θετική στάση απέναντι στα καθήκοντα τους και έτσι να οδηγηθούν και σε εργασιακή ικανοποίηση (Tansuhaj, Randall & McCullogh, 1991: 73).

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί αρχικά κριτική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα που αφορούν τη σχέση μεταξύ των δύο υπό-μελέτη μεταβλητών στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή δηλ. των: εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια με βάση τα συμπεράσματα από την επισκόπηση θα διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και θα διατυπωθούν οι σχετικές υποθέσεις. Τα συμπεράσματα της επισκόπησης θα επηρεάσουν επίσης την επιλογή της ερευνητικής στρατηγικής και των κλιμάκων μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών.

3.2. Εσωτερικό μάρκετινγκ και εργασιακή ικανοποίηση: Επισκόπηση Ερευνών

Όπως προαναφέρθηκε, στην ενότητα αυτή θα αναλυθεί η σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από ενδελεχώς αναζήτηση σε βάσεις επιστημονικών περιοδικών με τη χρήση λέξεων κλειδιών εντοπίστηκαν συνολικά 8 άρθρα που προσεγγίζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ και την εργασιακή ικανοποίησης. Πιο κάτω επισυνάπτεται ένας συνοπτικός πίνακας με τα πιο πάνω άρθρα. Οι έρευνες παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.1 με βάση τα εξής κριτήρια: Έτος/ Συγγραφείς, Μεθοδολογία (Χώρα, Πεδίο, Δείγμα, Research Ερευνητική Στρατηγική/ Ερευνητικό εργαλείο), μεταβλητές και μέτρησή τους, ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις, Αποτελέσματα.

Αναφορικά με την χρονική περίοδο συγκεντρώνονται τα τελευταία 20 χρόνια, πολλές εμπειριστατωμένες μελέτες γύρω από τις έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης, με αυτό να αποδεικνύει πως οι οργανισμοί έχουν λάβει σημαντικά υπόψη τη σημαντικότητα των ωφελημάτων των πρακτικών του.

Σε σχέση με τη μεθοδολογία, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε Ευρώπη (Ηνωμένο Βασίλειο), Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Ασία (Πακιστάν, Σαουδική Αραβία, Υεμένη, Ταϊλάνδη) και Αυστραλία και επικεντρώνονται στον τομέα των υπηρεσιών (λιανεμπόριο, τραπεζικό κλάδο, κλάδο τουρισμού, ασφαλιστικό κλάδο και κλάδο υγείας). Κυρίως γίνονται επισκοπήσεις και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Μελετάται κυρίως, η σχέση του εσωτερικού μάρκετινγκ με την εργασιακή ικανοποίηση. Για να μετρηθεί ο οργανωτικός προσανατολισμός στο εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται συνήθως οι τρεις διαστάσεις που προτείνουν οι Money & Foreman (Money and Foreman 1996: 755) δηλαδή οι: ανάπτυξη (Development), ανταμοιβές (Reward) και όραμα (Vision). Το όραμα είναι η διαδικασία παροχής οργανωτικών αξιών στους εργαζομένους, μιας κατεύθυνσης και σκοπού του οργανισμού έτσι ώστε να πιστεύουν σε αυτό. Η ανάπτυξη

ασχολείται με τη διαδικασία κατάρτισης και ενίσχυσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές αφορούν την αναγνώριση και τη αποτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε ως μια συνολική μονάδα ανάπτυξης. Κατά τον Locke (Locke 1970: 1247), η ικανοποίηση από την εργασία αφορά τη γενική στάση του εργαζομένου και τη θετική συναισθηματική απόκριση προς αυτή, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι το έργο εκπληρώνει τις εργασιακές αξίες του ατόμου.

Πρόσθετα άλλες μεταβλητές που έχουν ενταχθεί στα θεωρητικά πλαίσια αποτελούν η οργανωσιακή δέσμευση, η ποιότητα των υπηρεσιών, η πολιτιστική συνάφεια, η ενδυνάμωση, η επικοινωνία, η ηγετική συμπεριφορά η ανάπτυξη, το όραμα και οι ανταμοιβές.

Σε σχέση με τα αποτελέσματα κατά τους Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad & Hussein Mohammad Al-Borie (2012) το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και τα αποτελέσματα της έρευνας, επιβεβαιώνουν εμπειρικά ότι πρακτικές του(εσωτερικού μάρκετινγκ) διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη των Albert Caruana & Peter Calleyan (1998) έδειξε το σημαντικό ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στη προώθηση της οργανωτικής δέσμευσης και τα αποτελέσματα των Javeria Shabbir & Rashid A. Salaria (2014) δείχνουν πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα σε πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία.

Ο ισχυρισμός ότι ο εσωτερικός προσανατολισμός μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά για να προωθήσει την ανάπτυξη συναισθηματικής δέσμευσης στον οργανισμό ανέλυσαν οι J. Michael Martinez & Jeffrey L. Stinson & Colby B. Jubenville (2011). Η έρευνα των Huang, Yu-Ting & Rundle-Thiele Sharyn (2013) επιδίωξε να καταλάβει εάν η πολιτιστική συνάφεια μετριάξει την εσωτερική πρακτική μάρκετινγκ σε ένα πολιτισμικά διαφορετικό περιβάλλον εργασίας. Θετικά ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας και των Waddah Ismail & Nooraini Mohamad Sheriff (2016) στον τραπεζιτικό τομέα.

Παρόμοια ευρήματα είχαν και οι Wachirapun Chotechuong & Kiaticchai Vesdapunt (2015) και οι Neeru Malhotra & Avinandan Mukherjee (2004) όπου υπογράμμισαν τη σημασία της οργανωτικής δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με την ποιότητα υπηρεσιών.

Οι υποθέσεις των παραπάνω επαληθεύτηκαν θετικά στους κλάδους τους οποίους αναλυθήκαν. Παρακάτω θα αναπτυχθεί το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, με τη σύνδεση του εσωτερικού μάρκετινγκ και των διαστάσεων του σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πίνακας 1.1: Ερευνητικά άρθρα προσέγγισης Εσωτερικού Μάρκετινγκ και Εργασιακής Ικανοποίησης

Έτος/ Συγγραφέας	Τίτλος Άρθρου	Μεθοδολογία (Χώρα, Πεδίο, Δείγμα, Research Ερευνητική Στρατηγική/ Ερευνητικό εργαλείο)	Μεταβλητές	Ερευνητικά Ερωτήματα / Υποθέσεις	Αποτελέσματα
1998 / Albert Caruana & Peter Calleya	The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers	ΗΠΑ, Διευθυντές τράπεζας λιανικής, Λιανική Τράπεζα, 267 απασχολούμενοι, Ερωτηματολόγιο	Εσωτερικό μάρκετινγκ, Οργανωτική δέσμευση	Να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και οργανωτικής δέσμευσης.	Τα αποτελέσματα τονίζουν τον σημαντικό ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στην προώθηση της οργανωτικής δέσμευσης.
2004 / Neeru Malhotra & Avinandan Mukherjee	The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres.	UK, Τηλεφωνική κλήση κέντρα μεγάλης τράπεζας λιανικής στο Ηνωμένο Βασίλειο, 380 άτομα, ερωτηματολόγιο	Τράπεζες, Κέντρα κλήσεων, Ποιότητα υπηρεσιών πελατών, Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ικανοποίηση από την εργασία, Ηνωμένο Βασίλειο	Σημασία οργανωτικής δέσμευσης με την ικανοποίηση από την εργασία.	Τα αποτελέσματά μας υπογραμμίζουν τη σημασία της οργανωτική δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία στο σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών.
2011 / J. Michael Martinez & Jeffrey L. Stinson & Colby B. Jubenville	Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on Organizational Commitment.	ΗΠΑ, Αθλητικό Τμήμα, NCAA FBS FVS ιδρύματα, 248 αθλητές, Μεθοδολογία Έρευνας	Εσωτερικό μάρκετινγκ, Οργανωτική δέσμευση	Προσδιορίστε τις αντιλήψεις του εσωτερικού μάρκετινγκ σε κολέγια αθλητικών και να εξετάσει εάν αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν το επίπεδο της οργανωτικής δέσμευσης των υπαλλήλων των τμημάτων	Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι ένας εσωτερικός προσανατολισμός μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά για να

					προωθήσει την ανάπτυξη συναισθηματικής δέσμευσης στον οργανισμό.
2012 / Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad & Hussein Mohammad Al-Borie	Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia.	Σαουδική Αραβία, Ιατροί, Διδακτικά Νοσοκομεία, 250 φυσικοί, Ερωτηματολόγιο	Εσωτερικό μάρκετινγκ, ικανοποίηση από την εργασία των γιατρών, οργανωτική δέσμευση, KSA	Ο αντίκτυπος του εσωτερικού μάρκετινγκ στην ικανοποίηση από την εργασία και στα ιταλικά σε οργανωτική δέσμευση του Βασιλείου της Σαουδικής Αραβίας του νοσοκομείου.	Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν εμπειρικά ότι η εσωτερική αγορά Οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των Σαουδικών διδακτικών νοσοκομείων.
2013 / Huang, Yu-Ting & Rundle-Thiele Sharyn	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.	Αυστραλία, υπάλληλοι του τουρισμού, 458 έρευνες αγγλικής και παραδοσιακής κινεζικής γλώσσας, έρευνες πρόσωπο με πρόσωπο, Αυστραλία και Ταιβάν, ερωτηματολόγιο	Τουρισμός, Εσωτερικό μάρκετινγκ, ικανοποίηση εργαζομένων, Πολιτιστική συνάφεια	Αυτή η έρευνα επιδιώκει να καταλάβει εάν η πολιτιστική συνάφεια (ο βαθμός στον οποίο μια οργάνωση ικανοποιεί τις πολιτιστικές ανάγκες ενός εργαζομένου) μετριάζει την εσωτερική πρακτική μάρκετινγκ και τη σχέση ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα πολιτισμικά διαφορετικό περιβάλλον εργασίας.	Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν το θετικό εσωτερικό το μάρκετινγκ και τη σχέση ικανοποίησης των εργαζομένων.

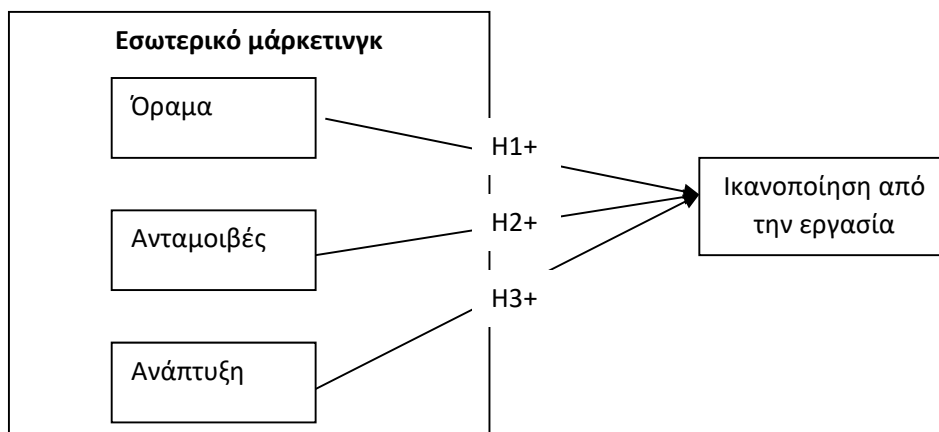
2014 / Javeria Shabbir & Rashid A. Salaria	impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan.	Πακιστάν, Πανεπιστήμιο Διοίκησης Επιχειρήσεων, 116 επαγγελματίες, Ερωτηματολόγιο.	Εσωτερικό μάρκετινγκ, Ικανοποίηση θέσεων εργασίας των εργαζομένων, Ενδυνάμωση, Επικοινωνία	Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει τον αντίκτυπο του ΔΥ στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (ΕΣΥ), ιδίως στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	Τα αποτελέσματα θέτουν ότι, συνολικά? Η πρακτική ΙΜ έχει θετική επίδραση στο EJS.
2015 / Wachirapun Chotechuong & Kiaticchai Vesdapunt	A Managerial Internal Marketing Strategy Model for Life Insurance Industry in Thailand.	Ταϊλάνδη / Ασφαλιστικές εταιρείες / 495 πράκτορες ασφάλισης ζωής / Ερωτηματολόγιο	Καθοδηγούμενη από την εργασία ηγετική συμπεριφορά, συμπεριφορά ηγεσίας με προσανατολισμό προς την σχέση, Εσωτερικό μάρκετινγκ, Οργανωτική δέσμευση, Πράκτορες ασφάλισης ζωής	Στόχος αυτής της ποσοτικής έρευνας ήταν να προσδιορίσει ένα εσωτερικό μάρκετινγκ στρατηγικού μοντέλου για τους διαχειριστές του κλάδου ασφάλισης ζωής στην Ταϊλάνδη	Το εσωτερικό μάρκετινγκ είχε σημαντικό θετικό άμεσο αντίκτυπο στην οργανωτική δέσμευση των παραγόντων, τον ενισχυμένο θετικό αντίκτυπο των σχέσεων προσανατολισμένων προς τη συμπεριφορά και τη θετικά μεσολαβούμενη αρνητική επίδραση των συμπεριφορών που προσανατολίζονται στις εργασίες στις οργανωτικές δεσμεύσεις των παραγόντων.
2016 / Waddah Ismail & Nooraini Mohamad Sheriff	Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction Among Bank Employees in Yemen.	Υεμένη, Τραπεζικός Τομέας, 407, Ερωτηματολόγιο	Ανάπτυξη, Όραμα, Εσωτερικές επικοινωνίες, Ανταμοιβές	Ο κύριος σκοπός της τρέχουσας μελέτης είναι να εξετάσει τις επιπτώσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ στην ικανοποίηση από την εργασία, τράπεζες στην Υεμένη.	Η μελέτη αυτή συνέβαλε θετικά στην κατεύθυνση των εσωτερικών παραγόντων μάρκετινγκ και των επιπτώσεών της στην ικανοποίηση από την εργασία στον τραπεζικό τομέα της Υεμένης.

Συμπερασματικά:

1. Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και εργασιακής ικανοποίησης
2. Το εσωτερικό μάρκετινγκ μετρήθηκε με την κλίμακα μέτρησης των Money & Foreman (Money & Foreman 1996: 755) σύμφωνα με την οποία ο προσανατολισμός στο εσωτερικό μάρκετινγκ μίας επιχείρησης περιλαμβάνει 3 διαστάσεις: Ανάπτυξη, Ανταμοιβές και Όραμα. Η προσέγγιση αυτή, καθώς και η αντίστοιχη κλίμακα μέτρησης υιοθετούνται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.
3. Η ικανοποίηση από την εργασία μετρήθηκε με την κλίμακα της Μινεσότα που όπως αναφέρθηκε στο Κεφ.2 αποτελεί μία από τις πιο ευρέως διαδεδομένες κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης.
4. Οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν στις υπηρεσίες (τράπεζες, τουρισμός, νοσοκομεία). Καμία όμως εκ των ερευνών αυτών δεν εστιάζει στο λιανεμπόριο, έναν ιδιαίτερα σημαντικό κλάδο στις περισσότερες οικονομίες.

3.3. Θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας - ανάπτυξη υποθέσεων

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση στην ενότητα 3.2. διαμορφώνονται οι παρακάτω υποθέσεις οι οποίες αποτυπώνονται στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας (βλ. σχήμα 1.4):



Σχήμα 1.4: Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας

H1: Η ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Το EM θεωρείται ότι είναι η διαδικασία για τη δημιουργία συνθηκών αγοράς στο εσωτερικό του οργανισμού που θα διασφαλίσουν ότι οι επιθυμίες και οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών καλύπτονται και άρα ικανοποιούνται (Brooks et al., 1999: 49). Οργανισμοί οι οποίοι παρέχουν προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τους υπαλλήλους, επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και αφοσίωσης (Wagner, 2000).

H2: Η ανταμοιβή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Οι εργαζόμενοι είναι ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός. Η συνολική απόδοση του οργανισμού βασίζεται κατά μεγάλο ποσοστό στο εργατικό δυναμικό. Βασικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων είναι η αναγνώριση και τα κίνητρα που τους δίνονται σε μορφή ανταμοιβών (Rizwan Qaiser Danish & Ali Usman, 2010). Οι ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων (Shagufta Sarwar and James Abugre 2013) και πως οι ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και καλύτερη απόδοση (Muhammad Rafiq & Muhammad Javed & Mustajab Khan & Maqsood Ahmed 2012).

H3: Το όραμα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Το αντίκτυπο του οράματος του οργανισμού συνδυάζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν άνευ προηγουμένου ρυθμούς αλλαγών στην αγορά και τη τεχνολογία στη σύγχρονη εποχή, οι οποίες αναγκάζουν τους οργανισμούς να αλλάξουν το όραμα τους για μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Saqib Mahmood and Atiq Ur Rehman, 2015). Πρέπει να υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση προς τους υπαλλήλους για να σχηματίζουν σχετική άποψη για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, και από την πλευρά τους να ικανοποιούνται μέσα από αυτό (D. B. Rane, 2011).

3.4. Συμπέρασμα

Για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική, πρέπει να κατανοήσει τις απαιτήσεις των εργαζομένων, για καλύτερες σχέσεις μαζί τους καθώς αυτό θα οδηγούσε σε μια πολύτιμη σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Για να είναι ένας εργαζόμενος ευχαριστημένος-ικανοποιημένος, πρέπει ο οργανισμός να διοχετεύσει προσπάθεια έναντι αυτού, με τακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, με απώτερο στόχο μια υγιής σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

ΜΕΡΟΣ Β

Εμπειρική Έρευνα, Έλεγχος Του Προτεινόμενου Θεωρητικού Πλαισίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μεθοδολογία Έρευνας

4.1.Εισαγωγή

Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση του ρόλου του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα διερευνάται το κατά πόσο οι δομές του εσωτερικού μάρκετινγκ, ανάπτυξη, ανταμοιβές και όραμα επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως κλάδος μελέτης και ανάλυσης επιλέχθηκε το λιανικό εμπόριο και συγκεκριμένα τα καταστήματα Marks & Spencer στην Κύπρο. Η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε ήταν ερωτηματολόγια, τα οποία διανεμήθηκαν σε όλα τα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης- από τα κεντρικά γραφεία διοίκησης, στην αποθήκη αλλά και στα καταστήματα. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι από τις κλίμακες Foreman & Money (Foreman & Money 1996: 755)-για το εσωτερικό μάρκετινγκ- και Minnesota (Weiss ,Dawis, Lofquist και England, 1966) για την εργασιακή ικανοποίηση.

4.2. Περιγραφή κλάδου

Ο κλάδος που επιλέχθηκε να αναλυθεί είναι το λιανικό εμπόριο στη Κύπρο. Ως λιανικό εμπόριο, θεωρείται η πώληση αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων. Το λιανεμπόριο είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών, είναι η πώληση και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν η πώληση ολοκληρωθεί, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία φθάσει στον τελικό καταναλωτή(Γ. Πέτρωφ, Κ. Τζωρτζάκης, 2008).

Το λιανικό εμπόριο γενικά, αλλά και ειδικά στην Κύπρο, δρα κάτω από ισχυρότατο ανταγωνισμό μεταξύ των μονάδων λιανεμπορίου, αφού βρίσκετε στις υψηλότερες βαθμίδες της οικονομίας της αγοράς. Έτσι ισχυροί οργανισμοί για να διατηρηθούν στη ελίτ του

κλάδου τους, πρέπει να φροντίσουν τις εσωτερικές μονάδες τους, για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ως λιανικό εμπόριο θεωρείται η πώληση αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων και είναι ο τελευταίος κρίκος αλυσίδας που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Συγκεκριμένα, το λιανικό εμπόριο επιλέχθηκε ως ένας πολύ ενδιαφέρον και ιδιαίτερα ανταγωνιστικός κλάδος στον τομέα των υπηρεσιών.

Το λιανικό εμπόριο γενικά, αλλά και ειδικά στην Κύπρο, δρα κάτω από ισχυρότατο ανταγωνισμό μεταξύ των μονάδων λιανεμπορίου, αφού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην οικονομία της αγοράς. Έτσι ισχυροί οργανισμοί για να διατηρηθούν στη ελίτ του κλάδου τους, πρέπει να φροντίσουν τις εσωτερικές μονάδες τους, για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4.3. Ερευνητική στρατηγική

Ως ερευνητική στρατηγική επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης (εταιρεία Marks & Spencer) διότι επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει σε βάθος ένα κοινωνικό φαινόμενο (Yin, 2009). Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζόμενους της εταιρείας.

4.4. Επιλογή -περιγραφή επιχείρησης

Όπως προαναφέραμε, ο κλάδος που επιλέξαμε να αναλύσουμε είναι του λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα τα καταστήματα Marks & Spencer του ομίλου Symeonides Group of Companies. Ο όμιλος Symeonides είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ξεκίνησε το 1955 αντιπροσωπεύοντας, εισάγοντας και διανέμοντας γνωστά εμπορικά σήματα όπως Marks & Spencer, Costa Coffee, Royal Bakeries κ.τ.λ. Η εταιρεία συνεχίζει να είναι ηγέτης στην αγορά, παρέχοντας τις καλύτερες υπηρεσίες και συνεχίζοντας την παράδοση αξιοπιστίας, επαγγελματισμού και υψηλών προδιαγραφών. Τα Marks & Spencer Κύπρου του Όμιλου Symeonides (στις πόλεις Παραλίμνι, Λάρνακα, Λεμεσό και Πάφο) προσφέρουν υψηλής ποιότητας μόδα για όλη την οικογένεια, βραβευμένο φαγητό και κομψό σπιτικό.

Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας οφείλεται στην ευκολία πρόσβασης της συγγραφέως, καθώς εργάζεται ως διευθύντρια σε ένα από τα καταστήματα Marks & Spencer του ομίλου Symeonides Group of Companies. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι στην επιχείρηση εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ και καθώς αναφερόμαστε στον τομέα των υπηρεσιών η ικανοποίηση του εργαζόμενου αποτελεί προτεραιότητα διότι συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του τελικού (εξωτερικού) πελάτη (Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger, 2008).

4.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε έντυπη μορφή. Το έντυπο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, αποτελούνταν από 5 σελίδες και ο χρόνος συμπλήρωσής του υπολογιζόταν σε 8-10 λεπτά. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε συνημμένη μία επιστολή στην οποία γινόταν αναφορά στο σκοπό της έρευνας, αναγραφόταν τα στοιχεία της ερευνήτριας και του μεταπτυχιακού προγράμματος, παρέχονταν εγγυήσεις για εμπιστευτικότητα και ανωνυμία, καθώς επίσης και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσής του.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 ενότητες (Βλ. Παράρτημα Α). Το **Μέρος Α**, «Προσωπικά Στοιχεία» και «Εργασία», αφορά τα ατομικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, καθεστώς εργασίας, έτη προϋπηρεσίας καθώς και τη θέση που κατέχει στην εταιρεία προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ τους. Το **Μέρος Β** αφορά το Εσωτερικό Μάρκετινγκ με 15 ερωτήσεις, που στοχεύουν στη συγκέντρωση στοιχείων για αυτό όπως : «Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε» και «Εκπαιδευόμαστε κατάλληλα για να αποδώσουμε στη δουλειά μας» (Κλίμακα των Foreman & Money, 1996: 755). Τέλος, το **Μέρος Γ** εξετάζει στοιχεία του περιβάλλοντος εργασίας που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία με ερωτήματα όπως: « Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε» και «Τη δυνατότητα να κάνετε διαφορετικά πράγματα στη διάρκεια του ωραρίου (βάρδια) σας (εναλλαγή εργασιών)». (Κλίμακα Minnesota, 1966).

4.6 Διαδικασία Συλλογής δεδομένων

Για να πραγματοποιηθεί η έρευνα στα καταστήματα των «Marks & Spencer(Symeonides Group of Companies)», αρχικά ενημερώθηκε το γραφείο Ανθρωπίνου Δυναμικού. Στη συνέχεια και μετά από έγκριση στις αρχές Αυγούστου 2018, διανεμήθηκαν τα 10 πρώτα πιλοτικά ερωτηματολόγια έτσι ώστε να εντοπιστούν τυχόν δυσνόητες ή ασαφείς, για τους εργαζόμενους, ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα ήταν θετικά και δεν χρειάστηκε κάποια παρέμβαση στο ήδη σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με τη βοήθεια του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού των «Marks & Spencer», τα οποία αποστάλθηκαν σε 8 υποκαταστήματα. Πιο συγκεκριμένα διανεμήθηκαν 135 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 100, με το ποσοστό ανταπόκρισης να είναι 74.07%. Οι δυσκολίες οι οποίες συναντήθηκαν ήταν σε καθυστερήσεις στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, λόγω φόρτου εργασίας ή και απροθυμία συμμετοχής. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως η συμμετοχή τους στη διαδικασία και οι απαντήσεις τους, δεν αποτελούν μέτρο αξιολόγησης με κανένα τρόπο και ότι τα στοιχεία και οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας. Η έρευνα ολοκληρώθηκε τέλη Σεπτεμβρίου 2018.

4.7. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών

Για τη μέτρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Money και Foreman (1996:755) που περιέχει 15 δηλώσεις οι οποίες οργανώνονται σε τρεις διαστάσεις: Όραμα (ερ. «Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε»), Ανάπτυξη (ερ. «Η εταιρεία μας προετοιμάζει και μας υποστηρίζει ώστε να αποδίδουμε τα μέγιστα στη δουλειά μας») και Ανταμοιβές (ερ. «Στην εταιρεία μας, όταν προσφέρουμε εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμειβόμαστε για την προσπάθεια μας») (Βλ. Παράρτημα Α). Παραδείγματα από αυτές τις δηλώσεις αποτελούν οι εξής προτάσεις: «Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε», «Στην εταιρεία μας οι εργαζόμενοι/ες δεν επιμορφώνονται απλά σε σχέση με

τη δουλειά τους, μαθαίνουν/εξελίσσονται» και «Στην εταιρεία μας, όταν προσφέρουμε εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμειβόμαστε για την προσπάθεια μας».

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 5-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Σίγουρα Διαφωνώ» έως 5-«Σίγουρα Συμφωνώ». Οι κλίμακες Likert είναι κλίμακες συμφωνίας του ερωτώμενου με μία άποψη. Για να κατασκευάσουμε μια τέτοια κλίμακα διατυπώνουμε καταφατικά μια πρόταση και ζητάμε από τον ερωτώμενο να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του στην πρόταση που διατυπώσαμε.

Για την μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης Minnesota (1966) με 23 δηλώσεις. Παραδείγματα από τις δηλώσεις αυτές αποτελούν οι εξής προτάσεις: «Τη δυνατότητα που σας δίνετε να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων», «Τις συνθήκες εργασίας» και «Τις ευκαιρίες ανέλιξης που σας δίνονται». Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε και για αυτή τη μέτρηση είναι η 5-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Πολύ Δυσανεστημένος/η» έως 5-«Πολύ Ικανοποιημένος/ή».

Τέλος, για να διερευνηθεί η πιθανή σύνδεση των δυο εννοιών της έρευνας με τα δημογραφικά στοιχεία και τα επαγγελματικά προσόντα των συμμετεχόντων, στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν και 8 επιπλέον ερωτήσεις που αφορούσαν στο φύλο, την ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το καθεστώς εργασίας (πλήρης ή μερική απασχόληση), τη θέση εργασίας όπου ανήκουν και στα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη εταιρεία. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου όπως αυτό διανεμήθηκε, παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

4.8. Στατιστική ανάλυση

Για τους σκοπούς της μεταπτυχιακής διατριβής και για την τεκμηρίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση. Το εργαλείο στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε είναι το S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και ειδικότερα η έκδοση SPSS V.20.

Με τη χρήση του λογισμικού έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους για τις υπό-μελέτη μεταβλητές του Θεωρητικού Πλαισίου.

Έπειτα ακολούθησε ο έλεγχος εγκυρότητας του Θεωρητικού Πλαισίου με την *ανάλυση παραγόντων (factor analysis)* για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά. Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να είναι διερευνητική (*explanatory*), δηλαδή να βοηθήσει να ανακαλυφθούν και να ταυτοποιηθούν μη παρατηρούμενοι παράγοντες ή επιβεβαιωτική (*confirmatory*), όπου ελέγχεται εάν ένα σύνολο μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για να μετρηθούν οι μη παρατηρούμενοι παράγοντες είναι ικανοποιητικό. Στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή, η παραγοντική ανάλυση είναι διερευνητική, καθώς το SPSS δίνει τη δυνατότητα να ανακαλυφθούν και να ταυτοποιηθούν μη παρατηρούμενοι παράγοντες. Τα δεδομένα της συγκεκριμένης έρευνας αφού αναλύθηκαν, περιστράφηκαν με τη μέθοδο Varimax. Η ανάλυση αυτή εξάγει διάφορους πίνακες, αλλά στη συγκεκριμένη έρευνα θα χρησιμοποιηθούν μόνο ορισμένοι από αυτούς.

Οι πίνακες που θα παρουσιαστούν στην ανάλυση θα είναι:

- α. Η *περιγραφική στατιστική (Descriptive Statistics)*, όπου μας δίνει συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων μας με μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις της κάθε διατύπωσης
- β. *Total Variance Explained*, όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές (*eigenvalues*), δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που αφορούν τους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερες οι ιδιοτιμές τόσο μεγαλύτερο και το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ένας παράγοντας. Από αυτό το πίνακα κρατούνται μόνο όσοι παράγοντες έχουν $eigenvalues > 1$ (Yeomans and Golder, 1982). Ο συγκεκριμένος πίνακας, βοηθάει στη λήψη της τελικής απόφασης σχετικά με το πόσοι παράγοντες θα επιλεγούν στην τελική για περαιτέρω ανάλυση.
- γ. *Rotated Component Matrix* όπου περιστρέφει τους παράγοντες, έτσι ώστε να ανακατευθούν τα *factor loadings* και η εξήγηση των παραγόντων να είναι πιο εύκολη. Η μέθοδος αυτή δεν αλλάζει κανένα από τα χαρακτηριστικά του μοντέλου (την καλή προσαρμοστικότητα και το ποσό διακύμανσης - συνδιακύμανσης που ερμηνεύεται από το μοντέλο) εκτός από τις τιμές των επιβαρύνσεων. Μέσω της περιστροφής, επιδιώκεται ότι οι επιβαρύνσεις μόνο ορισμένων παραγόντων θα είναι μεγάλες σε απόλυτη κλίμακα και μόνο για κάποιες από τις μεταβλητές, ώστε η περαιτέρω

ερμηνεία να περιοριστεί σε αυτούς τους παράγοντες. Μέσω του πίνακα Rotated Component Matrix, μπορούν να καταταχτούν όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου στους παράγοντες που προέκυψαν και τις οποίες παρουσιάζουμε με φθίνουσα σειρά. Το SPSS διαθέτει πέντε (5) διαφορετικές μεθόδους για την περιστροφή των παραγόντων. Για τη συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος Varimax, η οποία προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν μεγάλες επιβαρύνσεις για κάθε παράγοντα.

Σημαντικό είναι να τονιστεί, ότι πριν την ανάλυση παραγόντων έχει γίνει έλεγχος ότι όλες οι μεταβλητές βρίσκονται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή όλες οι μεταβλητές κινούνται από την αρνητικότερη στην θετικότερη στάση. Για παράδειγμα, στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, οι απαντήσεις που μπορεί να δώσει ο ερωτώμενος είναι από το ένα (1) έως το πέντε (5), άρα σύμφωνα με τα παραπάνω το ένα(1) αφορά την αρνητικότερη στάση του ατόμου και το πέντε (5) τη θετικότερη. Σε αντίθετη περίπτωση χρειάζεται να γίνει κωδικοποίηση από την αρχή στις συγκεκριμένες μεταβλητές.

Στη συνέχεια, για τη μέτρηση της αξιοπιστίας του Θεωρητικού Πλαισίου, έγινε ο υπολογισμός του **συντελεστή α - Cronbach** ανά παράγοντα. Στη στατιστική θεωρία, ο συντελεστής *Cronbach's alpha* είναι ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας, ο οποίος μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και γι' αυτό προτιμάτε, αφού δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης Cronbach's alpha μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1. Όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7 έχουμε επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία ενώ όταν ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7 έχουμε χαμηλή αξιοπιστία. Η χαμηλότερη αποδεκτή τιμή του δείκτη είναι το 0,7 και αυτή χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου (Cronbach, 1951). Στην περίπτωση μας όλες οι τιμές ήταν αποδεκτές. Η επιλογή *Scale if item deleted*, χρησιμεύει στον υπολογισμό του δείκτη α με ενδεχόμενη αφαίρεση ερωτήματος. Η ανάλυση αξιοπιστίας, χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνιστώσες είναι ικανές για να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο ή εάν θα πρέπει να γίνει διαγραφή ή τροποποίησή τους. Έπειτα από

κάποιες επαναλήψεις και απορρίπτοντας την ερώτηση(A14) που καθιστούσε αναξιόπιστη την κλίμακα μέτρησης, η ανάλυση αυτή οδήγησε στα τελικά αποτελέσματα.

Για να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων του ερωτηματολογίου, οι υπό-μελέτη μεταβλητές του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν με τον **συντελεστή Pearson**. Ο **συντελεστής συσχέτισης** δύο τυχαίων μεταβλητών, είναι το μέτρο που υποδεικνύει το εύρος στο οποίο οι δύο μεταβλητές συνδέονται γραμμικά μεταξύ τους (Wilcox,1987). Ως συντελεστής συσχέτισης των παραγόντων του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson (συμβολίζεται με το r , με τιμές στο εύρος -1 έως 1), που είναι ο πλέον γνωστός. Όταν $r=0$ δεν υπάρχει συσχέτιση, όταν $r>0$ υπάρχει θετική συσχέτιση και όταν $r<0$ υπάρχει αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών. Πολύ σπάνια όμως μπορεί να παρατηρηθεί μια συσχέτιση 0, -1 ή 1 όμως συνήθως οι τιμές κυμαίνονται κάπου στο ενδιάμεσο. Παρακάτω παρουσιάζονται τα όρια των τιμών που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson (r) (Βλ. /statistics.laerd.com):

-Υψηλή συσχέτιση: 0,5 έως 1,0 ή -0,5 έως 1,0

-Μέτρια συσχέτιση: 0,3 έως 0,5 ή -0,3 έως 0,5

-Χαμηλή συσχέτιση: 0,1 έως 0,3 ή -0,1 έως -0,3

Με τη χρήση συσχετίσεων, δίνεται η δυνατότητα να ελεγχθούν δυο μεταβλητές ως προς τη γραμμική τους σχέση και κατά πόσο μια μεταβολή στη μια θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την άλλη. Το μειονέκτημα στην προσέγγιση αυτή είναι η αδυναμία εμφάνισης της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών. Με άλλα λόγια δεν μπορεί να δείξει την αιτιώδη συνάφεια δύο μεταβλητών (αιτίας και αποτελέσματος) και εάν η δεύτερη κατάσταση προέκυψε εξ αιτίας της πρώτης.

Προκειμένου να ελεγχθεί ο βαθμός συσχέτισης των μεταβλητών, έγινε έλεγχος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, ο οποίος έδωσε αποτελέσματα σχέσης της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες. Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Όπου:

Y_1 = Εξαρτώμενη μεταβλητή

X_1, X_2, X_3 = Ανεξάρτητες μεταβλητές

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = συντελεστές και

e = λάθος

Τέλος στους πίνακες Πολλαπλής Παλινδρόμησης έχει ελεγχθεί ο **συντελεστής Βήτα**, ο οποίος ελέγχει τον βαθμό που επηρεάζουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές τις εξαρτημένες για κάθε μια μονάδα μεταβολής της μεταβλητής πρόβλεψης. Το **t-test** αξιολογεί αν ο συντελεστής βήτα είναι σημαντικά διαφορετικός από το μηδέν. Αν ο συντελεστής βήτα δεν είναι στατιστικά σημαντικός, η μεταβλητή δεν προβλέπει σημαντικά το αποτέλεσμα. Εάν ο συντελεστής βήτα είναι σημαντικός, τότε εξετάζουμε το πρόσημο του. Αν ο συντελεστής βήτα είναι θετικός, η ερμηνεία είναι ότι για κάθε αύξηση μιας μονάδας στη μεταβλητή πρόβλεψης, η μεταβλητή του αποτελέσματος θα μειωθεί με την τιμή του συντελεστή βήτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

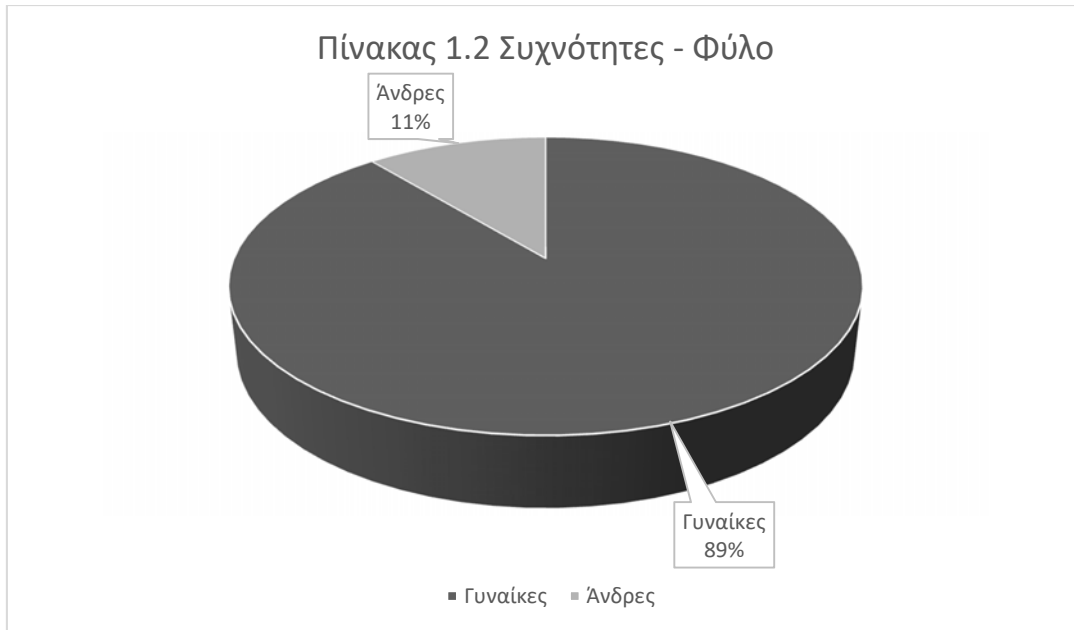
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

5.1. Εισαγωγή

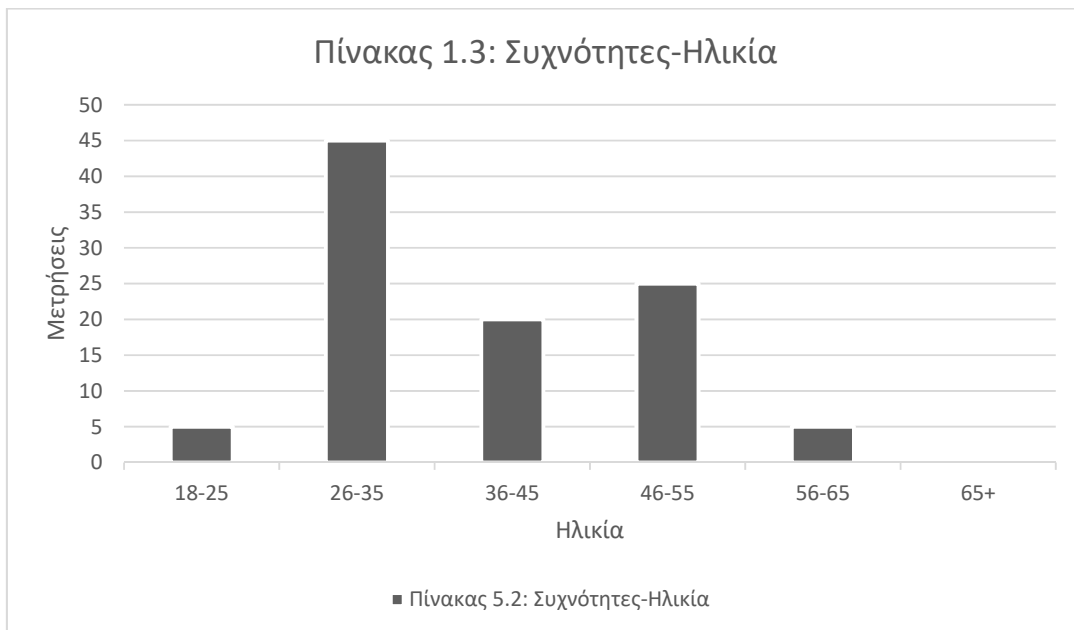
Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος, από την περιγραφική στατιστική, δηλαδή τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, τα αποτελέσματα από τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και αυτά από τις συσχετίσεις των παραγόντων όπου γίνεται και έλεγχος των υποθέσεων.

5.2. Περιγραφική Στατιστική δείγματος

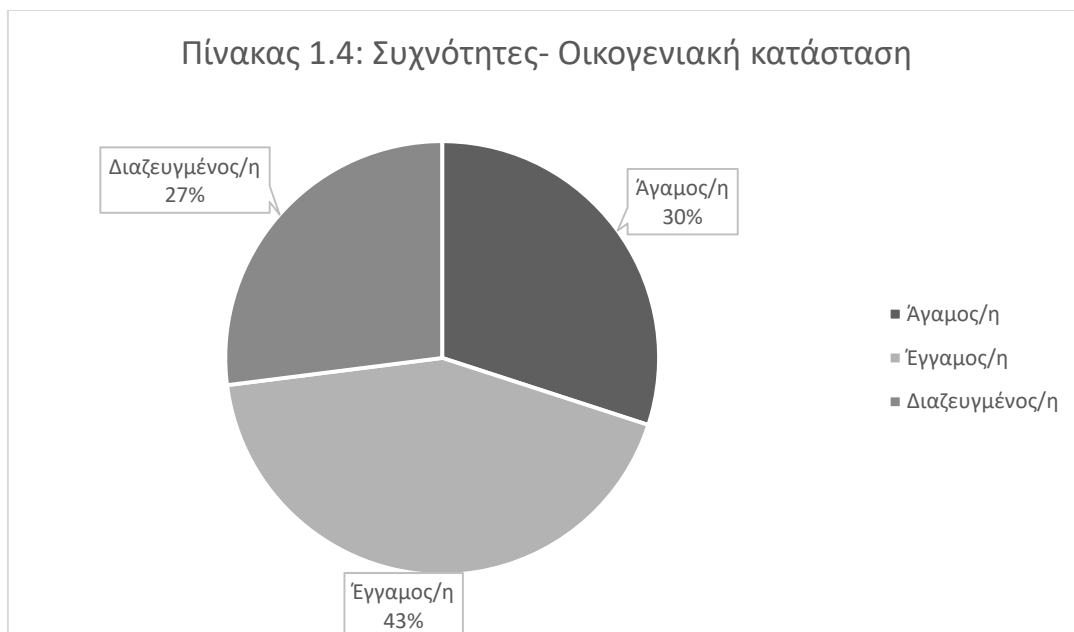
Αρχικά η ανάλυση ξεκίνησε με την περιγραφική ανάλυση, που αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο κάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Από τους 100 συμμετέχοντες οι 11 ήταν άνδρες με ποσοστό 11% και οι 89 ήταν γυναίκες με ποσοστό 89%



Όσον αφορά την ηλικία υπήρχαν 6 κλάσεις: α) 18-25, β) 26-35, γ) 36-45, δ) 46-55, ε) 56-65, στ) 65+. Το 5% ήταν ηλικίας 18-25, το 45% 26-35, το 20% 36-45, το 25% 46-55, το 5% 56-65 και 0% για 65+.



Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση ο άγαμοι/ές είναι 30 άτομα με ποσοστό 30%, οι έγγαμοι/ες 43 με ποσοστό 43%, οι διαζευγμένοι/ες 27 με ποσοστό 27%.

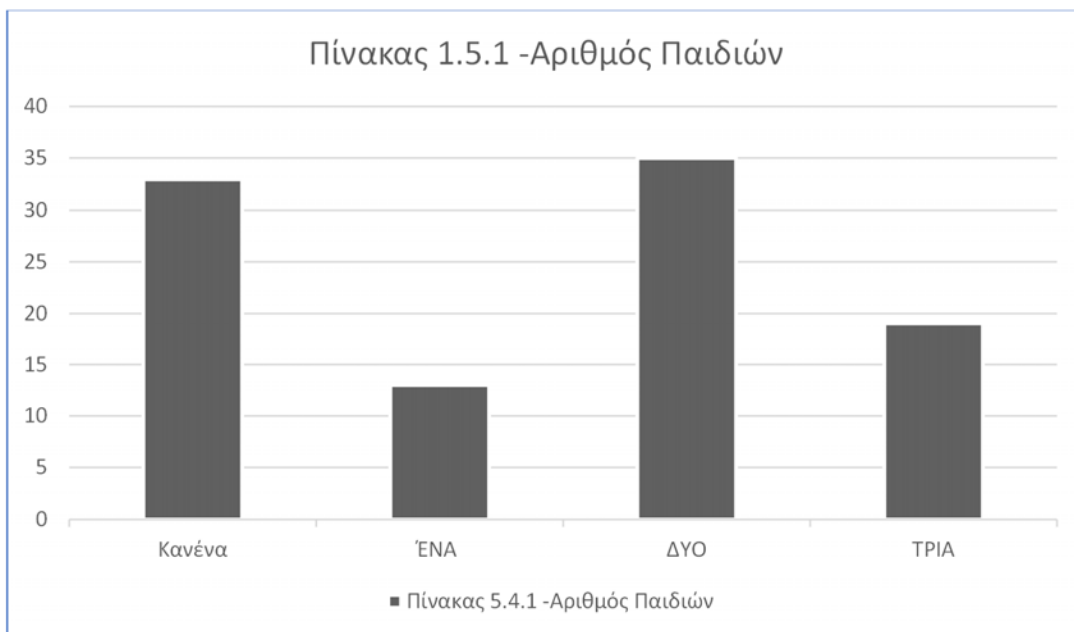


Στην ερώτηση αν έχουν παιδιά, 63 άτομα απάντησαν ΝΑΙ με ποσοστό 63% και 37 άτομα απάντησαν ΟΧΙ με ποσοστό 37%. Τα ποσοστά για τον αριθμό των παιδιών είναι ΚΑΝΕΝΑ 33%, ΕΝΑ 13%, ΔΥΟ 35%, ΤΡΙΑ 19%.

Πίνακας 1.5: Συχνότητες - Παιδια

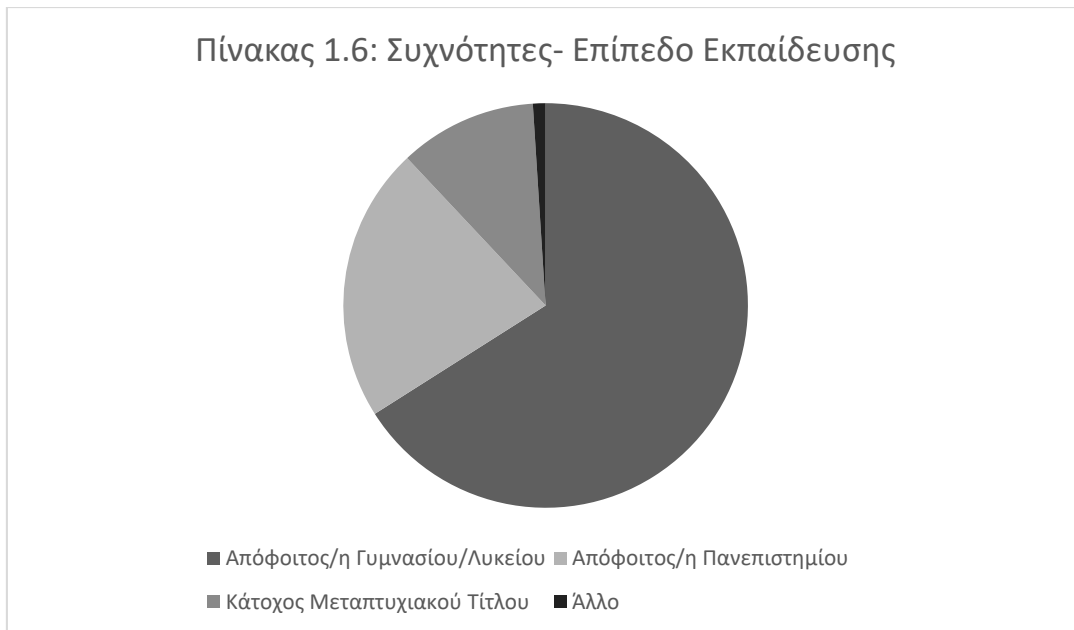


Πίνακας 1.5.1 -Αριθμός Παιδιών



Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν και για το επίπεδο εκπαίδευσής τους και ως απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου απάντησαν 66 άτομα με ποσοστό 66%, ως απόφοιτοι Πανεπιστημίου 22 άτομα με ποσοστό 22% και ως κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου 11 άτομα με ποσοστό 11% και άλλο 1 άτομο με ποσοστό 1% (όπου είναι κάτοχος κολεγιακού Διπλώματος).

Πίνακας 1.6: Συχνότητες- Επίπεδο Εκπαίδευσης



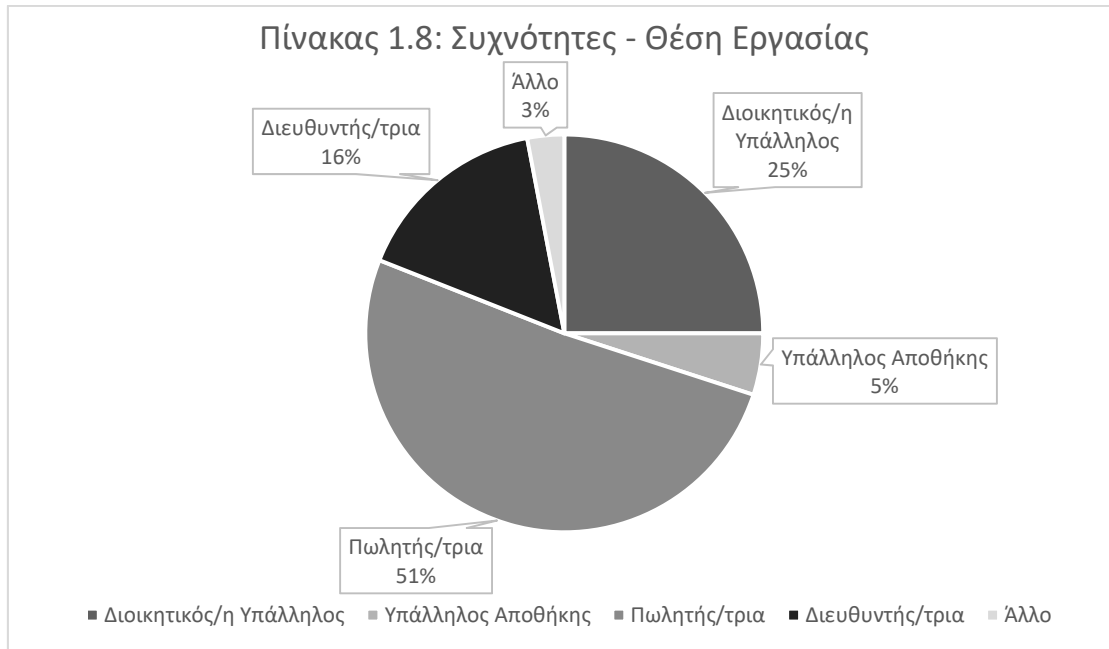
Για το καθεστώς εργασίας, 91 άτομα εργάζονται σε Πλήρης Απασχόληση με ποσοστό 91% και Μερικής Απασχόλησης 9 άτομα.

Πίνακας 1.7: Συχνότητες - Καθεστώς Εργασίας

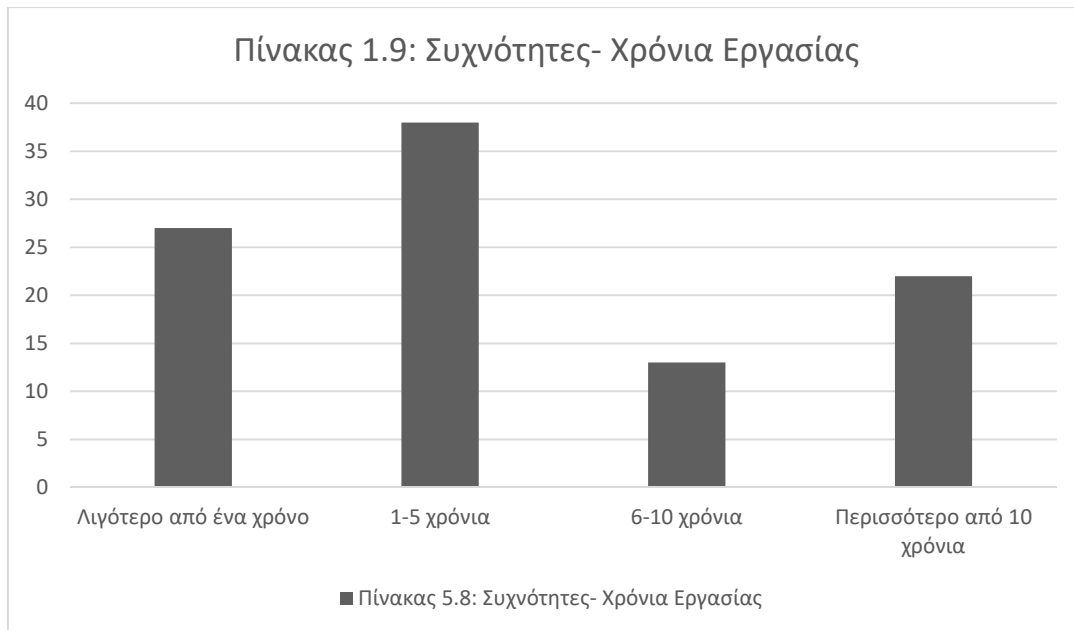


Για τη θέση που κατέχουν στην εταιρεία ως Διοικητικός/η Υπάλληλος απάντησαν 25 άτομα με ποσοστό 25%, ως Υπάλληλος Αποθήκης απάντησαν 5 άτομα με ποσοστό 5%, ως

Πωλητής/τρια απάντησαν 51 άτομα με ποσοστό 51%, ως Διευθυντής/τρια απάντησαν 16 άτομα με ποσοστό 16% και ως Άλλο απάντησαν 3 άτομα με ποσοστό 3% (Καθαρίστριες).



Και στην τελευταία ερώτηση, τα δημογραφικά, στο πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που απασχολείστε σήμερα Λιγότερο από 1 χρόνο εργάζονται 27 άτομα με ποσοστό 27%, 1-5 χρόνια 38 άτομα με ποσοστό 38%, 6-10 χρόνια 13 άτομα με ποσοστό 13% και περισσότερο από 10 χρόνια 22 άτομα με ποσοστό 22%.



5.3 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Στη παρακάτω υπό-ενότητα, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των αναλύσεων των συχνοτήτων εμφάνισης των μεταβλητών του Β και Γ μέρους του ερωτηματολογίου, που μελετά την εικόνα για το εσωτερικό μάρκετινγκ και τις διαστάσεις του ξεχωριστά και την εικόνα για την εργασιακή ικανοποίηση.

Εσωτερικό Μάρκετινγκ:

Στον πίνακα 1.10 εμφανίζονται οι μέσοι όροι ανά ερώτηση και ανά διάστασης αντιλήψεων των εργαζομένων δηλαδή της ανάπτυξης, της ανταμοιβής και του οράματος. Οι ερωτήσεις έχουν χωριστεί ανά διάσταση αλλά και με φθίνουσα σειρά.

Πίνακας 1.10: Αντιλήψεις Εργαζομένων για το Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Περιγραφική Στατιστική- Descriptive Statistics		
	<i>Mean*</i>	<i>Std. Deviation</i>
Ανάπτυξη (Development)	3.8300	,84895
A15.i.Στην εταιρεία μου, δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους της	3,9400	,97255
A13.i.Εκπαιδευόμαστε κατάλληλα για να αποδώσουμε στη δουλειά μας	3,9200	,96064
A6.i.Εδώ μαθαίνουμε το γιατί πρέπει να δουλεύουμε με συγκεκριμένο τρόπο και όχι μόνο το πως πρέπει να δουλεύουμε	3,9200	,87247
A3.i.Η εταιρεία μας προετοιμάζει και μας υποστηρίζει ώστε να αποδίδουμε τα μέγιστα στη δουλειά μας	3,9100	,96499
A7.i.Στην εταιρεία μας οι εργαζόμενοι/ες δεν επιμορφώνονται απλά σε σχέση με τη δουλειά τους, μαθαίνουν/εξελίσσονται	3,8700	,99143
A14.i.Επιδιώκεται η ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων στην εταιρεία	3.8200	,96308
A4.i.Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων μας θεωρούνται από την εταιρεία που εργάζομαι ως επένδυση και όχι ως κόστος	3,8100	,95023
A5.i.Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι μια δραστηριότητα που δεν σταματάει ποτέ στη εταιρεία που εργάζομαι	3,8100	,92872
Ανταμοιβές (Rewards)	3.6250	1,01036
A12.ii.Στην εταιρεία μας, όταν προσφέρουμε εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμειβόμαστε για την προσπάθεια μας	3,7700	1,04306
A8.ii.Τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής που εφαρμόζονται στην εταιρεία μας παρακινούν να δουλεύουμε ως ομάδα	3,7200	1,09249
A9.ii.Αξιολογείται και ανταμείβεται η απόδοση που συμβάλλει στην επίτευξη τους οράματος της εταιρείας	3,5300	1,18454
A10.ii.Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τους εργαζόμενους/ες χρησιμοποιούνται για να βελτιωθεί η εργασία μας	3,4800	1,19325

Όραμα (Vision)	3.8400	1.02267
A11.iii.Η εταιρεία μας, τονίζει στους/στις υπαλλήλους της τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν για την εξυπηρέτηση του πελάτη	3,9100	1,05500
A2.iii.Το όραμα της εταιρείας μας είναι γνωστό και κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους/ες	3,8600	,97463
A1.iii.Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε	3,7500	1,03840

*5βάθμια κλίμακα Likert, όπου: 1=Σίγουρα Διαφωνώ και 5=Σίγουρα Συμφωνώ

Από τον παραπάνω πίνακα 1.10, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν πως η εταιρεία προσπαθεί για την ανάπτυξη τους με μέσο όρο 3.83, για τις ανταμοιβές δίνονται πως είναι σε ικανοποιητικό βαθμό με μέσο όρο 3.63 και αντιλαμβάνονται το όραμα της εταιρείας με μέσο όρο 3.84.

Πιο αναλυτικά, στη διάσταση του εσωτερικού μάρκετινγκ «Ανάπτυξη (Development)» οι ερωτηθέντες δείχνουν να συμφωνούν σε υψηλό βαθμό στις διατυπώσεις που τους τέθηκαν με μέσο όρο 3.83. Συγκεκριμένα τον υψηλότερο μέσο όρο έχει η διατύπωση A15: «Στην εταιρεία μου, δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους της» με μέσο όρο 3.94, όπου διαφαίνεται πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως η εταιρεία τονίζει και προσπαθεί για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Ένα πάλι υψηλό βαθμό διατύπωσης, αλλά τον χαμηλότερο στη διάσταση της Ανάπτυξης έχει η διατύπωση «Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι μια δραστηριότητα που δεν σταματάει ποτέ στη εταιρεία που εργάζομαι» με βαθμό διατύπωσης 3.81. Γενικά οι εργαζόμενοι έχουν θετική στάση στις διατυπώσεις της στάσεις της διάστασης «Ανάπτυξη» αφού με μέγιστο βαθμό πέντε (5) -«Σίγουρα Συμφωνώ», όλες οι απαντήσεις κυμαίνονται πολύ πάνω από τον μέσο όρο 3.94.

Έπειτα στη διάσταση «Ανταμοιβές» ο συνολικός μέσος όρος των διατυπώσεων είναι 3.625. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι ανταμοιβές οι οποίες λαμβάνουν είναι μέτριες αφού βάση

των απαντήσεων στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν, παρότι βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο, είναι στο χαμηλότερο από τις 3 διαστάσεις. Η ερώτηση A12. «Στην εταιρεία μας, όταν προσφέρουμε εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμειβόμαστε για την προσπάθεια μας» έχει τον μεγαλύτερο μέσο όρο στη διάσταση αυτή με βαθμό 3,77, ενώ η ερώτηση A10 «Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τους εργαζόμενους/ες χρησιμοποιούνται για να βελτιωθεί η εργασία μας» έχει το μικρότερο μέσο όρο 3.48.

Στη διάσταση «Όραμα» ο συνολικός μέσος όρος των διατυπώσεων είναι 3.84. Και εδώ οι ερωτηθέντες εξέφρασαν υψηλή συμφωνία ως προς τη σημασία του οράματος της εταιρείας. Με βαθμό 3.91 η ερώτηση A11: «Η εταιρεία μας, τονίζει στους/στις υπαλλήλους της τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν για την εξυπηρέτηση του πελάτη» έχει τον υψηλότερο μέσο όρο στη διάσταση αυτή ενώ το χαμηλότερο βαθμό 3.75 έχει η ερώτηση A1: «Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε».

Τέλος για το Εσωτερικό Μάρκετινγκ συνολικά, ο μέσος όρος συμφωνίας των εργαζομένων είναι 3.76. Με τα αποτελέσματα αυτά, οι εργαζόμενοι δείχνουν πως η εταιρεία ακολουθεί βέλτιστες πρακτικές σε θέματα ανάπτυξης, ανταμοιβών αλλά και προώθησης του οράματος. Τον υψηλότερο μέσο όρο, με βαθμό 3.94 έχει η διατύπωση A15: «Στην εταιρεία μου, δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους της» όπου δείχνει πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την προσπάθεια της εταιρείας στο να φέρει πιο κοντά τις ομάδες των εργαζομένων, έτσι ώστε να αναπτυχθεί πνεύμα ομαδικό. Το χαμηλότερο βαθμό, 3.48 συγκέντρωσε η διατύπωση A10: «Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τους εργαζόμενους/ες χρησιμοποιούνται για να βελτιωθεί η εργασία μας» το οποίο παρουσιάζει μια μέτρια συμφωνία των εργαζομένων ως προς τις παροχές βελτίωσης της εργασίας.

Εργασιακή Ικανοποίηση:

Στον πίνακα 1.11 εμφανίζονται οι μέσοι όροι ανά ερώτηση σε φθίνουσα σειρά, όλων των διατυπώσεων της κλίμακας Minnesota, οι οποίες παρουσιάζουν την άποψη των εργαζομένων για την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Πίνακας 1.11: Αντιλήψεις Εργαζομένων για το Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Περιγραφική Στατιστική- Descriptive Statistics		
	Mean*	Std. Deviation
B10.Την δυνατότητα να μοιράζεστε τις γνώσεις σας με του συναδέλφους σας	4,1200	,78212
B18.Την συνεργασία (αρμονική) με τους συναδέλφους σας	4,1200	,74237
B5.Τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος/η σας συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους/ες	4,1100	,94168
B20.Το βαθμό υπευθυνότητας που έχετε στην εργασία σας	4,0700	,75552
B7.Τη δυνατότητα να μην κάνετε πράγματα ενάντια στη συνείδηση μας	4,0600	,88557
B4.Την αίσθηση ότι παράγετε χρήσιμο έργο	4,0400	,85185
B19.Την ικανότητα του προϊστάμενου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	4,0500	1,02863
B3.Τη δυνατότητα να κάνετε διαφορετικά πράγματα στη διάρκεια του ωραρίου (βάρδια) σας (εναλλαγή εργασιών)	4,0100	,78490
B9.Την ευκαιρία που έχετε να προσφέρετε στον συνάνθρωπο σας	4,0100	,78490
B11.Την ευκαιρία να χρησιμοποιείτε τις δυνατότητες/ικανότητές σας	4,0300	,97913
B6.Τη δυνατότητα που σας δίνετε να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων	3,9900	,84680
B2.Τη δυνατότητα να ολοκληρώνετε εργασίες μόνος/η (χωρίς εποπτεία ή καθοδήγηση)	3,9000	,92660
B6.Τη δυνατότητα που σας δίνετε να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων	3,9900	,84680

B21.Την επιβράβευση που δέχεστε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	3,9600	,82780
B8.Τη σταθερότητα της εργασίας/απασχόλησής σας	3,9700	,82211
B22.Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε εξαιτίας της δουλειάς σας	3,9400	,83871
B23.Συνολικά από τη δουλειά μου είμαι:	3,8900	,77714
B15.Την ευκαιρία να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας στην εργασία	3,8800	,85611
B16.Την ευκαιρία να παίρνετε πρωτοβουλίες	3,8000	,91010
B17.Τις συνθήκες εργασίας	3,7800	,81128
B12.Τον τρόπο που η εταιρεία που εργάζεστε θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή	3,7400	1,00121
B14.Τις ευκαιρίες ανέλιξης που σας δίνονται	3,5900	1,06453
B13.Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε	3,5400	1,12295

**5βάθμια κλίμακα Likert, όπου: 1=Πολύ Δυσανεστημένος/η και 5=Πολύ Ικανοποιημένος/η*

Για την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερωτώμενοι παρουσίασαν μια υψηλή θετική άποψη σε πολλές διατυπώσεις στο κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι στην εργασία τους. Ο συνολικός μέσος όρος της ικανοποίησης από τη εργασία είναι 3.93 . Τον υψηλότερο βαθμό 4,12 έχουν λάβει οι ερωτήσεις B10: «Την δυνατότητα να μοιράζεστε τις γνώσεις σας με του συναδέλφους σας» και B18: «Την συνεργασία (αρμονική) με τους συναδέλφους σας». Όπως διαπιστώνουμε οι εργαζόμενοι εκτιμούν ιδιαίτερα την σχέση που υπάρχει μεταξύ συναδέλφων αφού και τον υψηλότερο βαθμό κατέχουν διατυπώσεις οι οποίες περιστρέφονται γύρω από αυτούς. Το καλό κλίμα και η εποικοδομητική συνεργασία, αποδεικνύει πως επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία. Τον χαμηλότερο βαθμό 3,54 έχει η διατύπωση B13: «Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε». Η διατύπωση με το χαμηλότερο βαθμό δεν είναι έκπληξη, αφού οι εργαζόμενοι νιώθουν πως η αμοιβή η οποία τους δίνεται, δεν είναι ανάλογη με την προσπάθεια την οποία καταβάλλουν. Παρότι ο βαθμός 3.54 είναι πάνω από τον μέσο όρο,

μια αναθεώρηση της σχέσης μισθού και απόδοσης στην εργασία είναι κάτι που εργαζόμενοι θα εκτιμούσαν.

5.4. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Η Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis) γίνεται συνήθως, όπως έχει παρατηρηθεί από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, όταν μία ομάδα μεταβλητών μπορεί να διακριθεί σε μικρότερες που τη συνθέτουν. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, η ανάλυση των παραγόντων που διενεργείται είναι διερευνητική. Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι να παρουσιάσει περιληπτικά τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών, με έναν τρόπο σύντομο και ακριβή έχοντας ως τελικό αποτέλεσμα να γίνει ορατή μία έννοια, ένα χαρακτηριστικό ή μία ιδιότητα.

Η παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) είναι μια στατιστική μέθοδος που ως σκοπό έχει να βρει την ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Γίνεται μια ομαδοποίηση των παρατηρούμενων μεταβλητών σε κοινές συνιστώσες. Η Εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου είναι ουσιαστικά μέτρο δύο στοιχείων. Πρώτον, κατά πόσο μέσω του ερωτηματολογίου μετράτε όντως αυτό που ο ερευνητής θέλει να μετρήσει και δεύτερον, αν μετράτε κάτι διαφορετικό (Flynn et al.,1990). Η παραγοντική ανάλυση μέσω του SPSS, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 4, έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα.

Οι παράγοντες ερμηνεύονται και ονομάζονται βάση της σημαντικότητας του loading(φόρτωμα) >0.4. Οι μεταβλητές με τα υψηλότερα loading έχουν μεγαλύτερη σχέση με τον κάθε παράγοντα.

Με βάση τη δομή του ερωτηματολογίου, το πρώτο βήμα ήταν να πραγματοποιηθεί Ανάλυση Παραγόντων για το Εσωτερικό Μάρκετινγκ. Η ανάλυση των παραγόντων γίνεται ανά παράγοντα και ανά διάσταση, δηλαδή το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, και τις διαστάσεις του: Ανάπτυξη, Ανταμοιβές, Όραμα και την Εργασιακή Ικανοποίηση.

5.4.1.Ελεγχος εγκυρότητας

Πιο κάτω θα γίνεται ο έλεγχος εγκυρότητας των διαστάσεων των μεταβλητών Εσωτερικού Μάρκετινγκ και Εργασιακής Ικανοποίησης.

Έλεγχος Εγκυρότητας Εσωτερικού Μάρκετινγκ:

➤ «Όραμα» :

Στο πίνακα 1.12.1 και 1.12.2 οι 3 ερωτήσεις που συνθέτουν τη διάσταση όραμα φορτώνουν στο παράγοντα αυτό. Αυτό παρουσιάζει ένα ισχυρό παράγοντα, που ερμηνεύει το 87,102% της διακύμανσης. Αυτό αποδεικνύει πως οι 3 αυτοί παράγοντες είναι έγκυροι.

Πίνακας 1.12.1 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Όραμα

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,613	87,102	87,102	2,613	87,102	87,102
2	,237	7,915	95,017			
3	,150	4,983	100,000			

1.12.2 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Όραμα

Component Matrix ^a	
Διαστάσεις για το Όραμα	Component
	1
A2.iii.Το όραμα της εταιρείας μας είναι γνωστό και κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους/ες	,950
A1.iii.Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε	,927

A11.iii. Η εταιρεία μας, τονίζει στους/στις υπαλλήλους της τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν για την εξυπηρέτηση του πελάτη

,923

➤ **Ανταμοιβή:**

Στον πίνακα 1.13 οι τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν τη διάσταση «Ανταμοιβή», φορτώνουν σε ένα ισχυρό παράγοντα που ερμηνεύετε με το 80,096 % της διακύμανσης.

Πίνακας 1.13.1 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Ανταμοιβές

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,204	80,096	80,096	3,204	80,096	80,096
2	,518	12,949	93,045			
3	,185	4,627	97,672			
4	,093	2,328	100,000			

1.13.2 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Ανταμοιβές

Component Matrix ^a	
	Component
	1
A9.ii. Αξιολογείται και ανταμείβεται η απόδοση που συμβάλλει στην επίτευξη τους οράματος της εταιρείας	,948
A10.i. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τους εργαζόμενους/ες χρησιμοποιούνται για να βελτιωθεί η εργασία μας	,939
A8.ii. Τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής που εφαρμόζονται στην εταιρεία μας παρακινούν να δουλεύουμε ως ομάδα	,920
A12.ii. Στην εταιρεία μας, όταν προσφέρουμε εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμειβόμαστε για την προσπάθεια μας	,760

➤ **Ανάπτυξη:**

Στον πίνακα 1.14.1 οι ερωτήσεις που συνθέτουν τη διάσταση «Ανάπτυξη», φορτώνουν σε ένα παράγοντα εκτός από την διατύπωση 14: «Επιδιώκεται η ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων στην εταιρεία». Η διατύπωση 14 φορτώνει μόνη της σε ένα πολύ χαμηλό βαθμό έναντι των άλλων και έτσι αφαιρείτε από την ανάλυση για να βελτιωθεί η εγκυρότητα της κλίμακας μέτρησης. 80,737

Πίνακας 1.14.1 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Ανάπτυξη

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,050	67,219	67,219	5,872	65,241	65,241
2	1,217	13,519	80,737	1,395	15,497	80,737
3	,449	4,994	85,732			
4	,377	4,187	89,919			
5	,336	3,733	93,652			
6	,217	2,416	96,068			
7	,160	1,779	97,848			
8	,118	1,309	99,157			
9	,076	,843	100,000			

1.14.2 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Ανάπτυξη

	Rotated Component Matrix ^a	
	Component 1	Component 2
A4.i. Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων μας θεωρούνται από την εταιρεία που εργαζόμαστε ως επένδυση και όχι ως κόστος	,922	-,145
A5.i. Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι μια δραστηριότητα που δεν σταματάει ποτέ στη εταιρεία που εργαζόμαστε	,898	-,167
A3.i. Η εταιρεία μας προετοιμάζει και μας υποστηρίζει ώστε να αποδώσουμε τα μέγιστα στη δουλειά μας	,864	,253

A7.i.Στην εταιρεία μας οι εργαζόμενοι/ες δεν επιμορφώνονται απλά σε σχέση με τη δουλειά τους, μαθαίνουν/εξελίσσονται	,853	,247
A6.i.Εδώ μαθαίνουμε το γιατί πρέπει να δουλεύουμε με συγκεκριμένο τρόπο και όχι μόνο το πως πρέπει να δουλεύουμε	,816	,309
A13.i.Εκπαιδευόμαστε κατάλληλα για να αποδώσουμε στη δουλειά μας	,782	,309
A15.i.Στην εταιρεία μου, δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους της	,780	,289
A14.i.Επιδιώκεται η ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων στην εταιρεία	,060	,973

Έλεγχος Εγκυρότητας Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο πίνακα 1.15 και οι 23 ερωτήσεις φορτώνουν στην πρώτη στήλη, έτσι μας αποδεικνύεται πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια ενιαία κλίμακα μέτρησης. Ερμηνεύει το 76,208% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 1.15.1 Αποτελέσματα από την Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,930	63,320	63,320	13,930	63,320	63,320
2	1,459	6,632	69,953	1,459	6,632	69,953
3	1,376	6,255	76,208	1,376	6,255	76,208
4	,954	4,336	80,543			
5	,742	3,372	83,915			
6	,591	2,686	86,601			
7	,481	2,185	88,787			
8	,471	2,139	90,925			
9	,386	1,754	92,679			
10	,299	1,361	94,040			
11	,240	1,090	95,130			

12	,216	,980	96,110		
13	,175	,798	96,908		
14	,149	,676	97,584		
15	,144	,653	98,237		
16	,113	,515	98,752		
17	,092	,417	99,168		
18	,052	,237	99,405		
19	,046	,207	99,612		
20	,038	,172	99,784		
21	,029	,133	99,917		
22	,018	,083	100,000		

1.15.2 Αποτελέσματα από την Ανάλυση του παράγοντα Ανάπτυξη

Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
B4.Την αίσθηση ότι παράγετε χρήσιμο έργο	,866	-,284	-,111
B22.Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε εξαιτίας της δουλειάς σας	,850	,080	,007
B15.Την ευκαιρία να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας στην εργασία	,842	-,276	-,024
B9.Την ευκαιρία που έχετε να προσφέρετε στον συνάνθρωπο σας	,841	,159	,174
B10.Την δυνατότητα να μοιράζεστε τις γνώσεις σας με του συναδέλφους σας	,839	-,245	,304
B14.Τις ευκαιρίες ανέλιξης που σας δίνονται	,838	,105	-,295
B6.Τη δυνατότητα που σας δίνετε να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων	,831	,014	-,004
B13.Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε	,822	,086	-,313
B16.Την ευκαιρία να παίρνετε πρωτοβουλίες	,810	,123	-,225

B3.Τη δυνατότητα να κάνετε διαφορετικά πράγματα στη διάρκεια του ωραρίου (βάρδια) σας (εναλλαγή εργασιών)	,805	-,046	-,385
B21.Την επιβράβευση που δέχεστε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	,805	,077	-,220
B17.Τις συνθήκες εργασίας	,802	,414	,066
B5.Τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος/η σας συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους/ες	,797	-,282	,068
B8.Τη σταθερότητα της εργασίας/απασχόλησής σας	,797	,331	-,051
B11.Την ευκαιρία να χρησιμοποιείτε τις δυνατότητες/ικανότητές σας	,797	-,252	,379
B1.Το φόρτο εργασίας στη διάρκεια του ωραρίου (της βάρδιας) σας	,776	-,333	-,277
B19.Την ικανότητα του προϊστάμενου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	,749	-,167	,410
B2.Τη δυνατότητα να ολοκληρώνετε εργασίες μόνος/η (χωρίς εποπτεία ή καθοδήγηση)	,739	-,240	,033
B20.Το βαθμό υπευθυνότητας που έχετε στην εργασία σας	,739	,355	,365
B18.Την συνεργασία (αρμονική) με τους συναδέλφους σας	,721	,329	,459
B7.Τη δυνατότητα να μην κάνετε πράγματα ενάντια στη συνείδηση μας	,711	-,332	-,037
B12.Τον τρόπο που η εταιρεία που εργάζεστε θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή	,700	,451	-,248

5.4.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας

Πιο κάτω γίνεται έλεγχος αξιοπιστίας των θεωρητικών Πλαισίων που έχουν τεθεί. Ο έλεγχος, όπως αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 4, γίνεται με τον υπολογισμό του συντελεστή α - Cronbach του πλέον καθιερωμένου δείκτη αξιοπιστίας. Λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 και αν ο δείκτης είναι $>0,70$ υπάρχει καλή αξιοπιστία.

Όλες οι τιμές α -Cronbach που λαμβάνουν οι μεταβλητές μας είναι υπερβαίνουν το όριο του 0.70. Με βάση το συγκεκριμένο πίνακα, ο δείκτης αξιοπιστίας υποδηλώνει ότι έγιναν αξιόπιστες μετρήσεις σε όλες τις μεταβλητές, έχουμε καλή αξιοπιστία και καλή συνάφεια των ερωτήσεων.

Πίνακας 1.16 -Συντελεστές α -Cronbach των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Reliability Statistics		
Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	No of Items
Όραμα	0.925	3
Ανταμοιβές	0.916	4
Ανάπτυξη	0.951	7
Εργασιακή Ικανοποίηση	0.971	22

Το α - Cronbach υπολογίστηκε για την μεταβλητή «Ανάπτυξη» με 7 διατυπώσεις και όχι με 8 που είναι στο αρχικό σύνολο. Ο λόγος που έγινε η αφαίρεση είναι για να ενισχυθεί η αξιοπιστία. Εάν αφαιρούνταν οποιαδήποτε άλλη διάσταση το α - Cronbach θα ήταν χαμηλότερο, επομένως οι διατυπώσεις παρέμειναν ίδιες.

Συμπερασματικά, οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών είναι έγκυρες και αξιόπιστες, βάση των ελέγχων που έχουν γίνει στην ενότητα αυτή.

5.5. Έλεγχος υποθέσεων

Στον πίνακα 1.17 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης των παραγόντων του ερωτηματολογίου. Αρχικά, παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων και επομένως επιβεβαίωση των υποθέσεων της μεταπτυχιακής διατριβής, όπως ορίζεται ότι μια μεταβλητή θα σχετίζεται θετικά με μια άλλη μεταβλητή. Ο βαθμός συσχέτισης των μεταβλητών της έρευνας είναι πολύ ισχυρός, αφού ο συντελεστής Pearson είναι μεγαλύτερος του 0.7 (>0.7 πολύ ισχυρή συσχέτιση).

Πίνακας 1.17: Συσχετίσεις Μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας

	Όραμα	Ανταμοιβές	Ανάπτυξη	Ικανοποίηση
Όραμα	1			
Ανταμοιβές	,843**	1		
Ανάπτυξη	,922**	,935**	1	
Ικανοποίηση	,816**	,906**	,915**	1

Η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει την πιο υψηλή θετική συσχέτιση με την Ανάπτυξη ($r=0.915$), με αυτό να επιβεβαιώνει πως υπάρχει σχέση μεταξύ της Ικανοποίησης του εργαζομένου και της Ανάπτυξης που προσφέρεται από την εταιρεία. Ακολουθούν οι ανταμοιβές που παρουσιάζουν τη δεύτερη πιο ψηλή συσχέτιση ($r=0.906$) με την ικανοποίηση από την εργασία, με αυτό να αποδεικνύει πως όσο περισσότερο προσφέρονται στους εργαζομένους ανταμοιβές για τις υπηρεσίες τους τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι. Τέλος ακολουθεί η συσχέτιση ανάμεσα σε Ικανοποίηση και Όραμα που παρότι είναι ο τρίτος σε κατά σειρά βαθμός συσχέτισης ($r=0.816$) εξακολουθεί να είναι υψηλός με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται ότι το όραμα επηρεάζει την ικανοποίηση. Γενικά με τον έλεγχο συσχετίσεων αποδεικνύεται πως η φορά συσχέτισης κινείται από το εσωτερικό μάρκετινγκ προς την ικανοποίηση.

Εφόσον πραγματοποιήθηκε η συσχέτιση και εντοπίστηκε πως υπάρχουν σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές, η ανάλυση συνεχίζεται με ανάλυση παλινδρόμησης, προκειμένου να εκτιμηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η ικανοποίηση, από την τιμή των ανεξάρτητων, δηλαδή της ανάπτυξης, της ανταμοιβής και του οράματος. Ωστόσο, η παλινδρόμηση γίνεται μία πολύ πιο σημαντική τεχνική όταν κάποιος χρησιμοποιεί πολλές μεταβλητές για να προβλέψει την τιμή κάποιας άλλης μεταβλητής. Η τεχνική αυτή είναι γνωστή ως *πολλαπλή παλινδρόμηση*. Στο παρόν, χρησιμοποιείται η βηματική πολλαπλή παλινδρόμηση (*stepwise multiple regression*), η οποία είναι ένας τρόπος επιλογής παραγόντων πρόβλεψης μιας συγκεκριμένης εξαρτημένης μεταβλητής με βάση στατιστικά κριτήρια. Η στατιστική διαδικασία, στην περίπτωση αυτή, προσδιορίζει ποια ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελεί τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης, ποιο το δεύτερο καλύτερο κ.ο.κ.. Αξίζει να σημειωθεί πως στην ανάλυση μελετάμε το σύνολο του δείγματος. Όπως

προαναφέρθηκε η σχέση: $Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$ με τις μεταβλητές: Y_1 =Ικανοποίηση, X_1 = όραμα, X_2 =Ανταμοιβές, X_3 =Ανάπτυξη.

Πίνακες 1.18:Πολλαπλή Παλινδρόμηση Διαστάσεων Εσωτερικού Μάρκετινγκ και Εργασιακής Ικανοποίησης

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,927 ^a	,860	,856	,26805

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,343	3	14,114	196,439	,000 ^b
	Residual	6,898	96	,072		
	Total	49,241	99			

Παλινδρόμηση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,176	,135		8,733	,000
	Vision	-,098	,074	-,132	-1,322	,189
	Rewards	,269	,076	,385	3,522	,001
	Development	,562	,126	,677	4,447	,000

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης με τη χρήση πινάκων, στους οποίους συνοψίζονται τα σημαντικότερα αποτελέσματα.

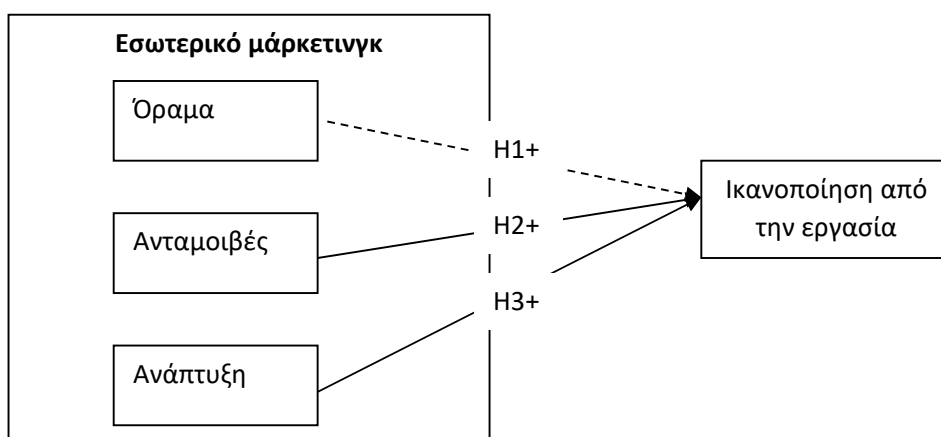
Την πιο ισχυρή επίδραση στην Ικανοποίηση την έχει η μεταβλητή «Ανάπτυξη» με συντελεστή $\beta=0.677$ & $t=4.447$ (>2) & $\text{sig} = 0.000$ (<0.005) όπου αποδεικνύει πως όσο πιο πολύ επενδύει η επιχείρηση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι. Η 1^η υπόθεση: «Η ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση» επιβεβαιώνεται. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά γίνεται κατανοητό πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη και ανέλιξη των εργαζομένων και πόσο ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι είναι μέσα από τη δουλειά τους. Ένας εργαζόμενος, ο οποίος του

προσφέρετε η ευκαιρία να αναπτυχθούν οι γνώσεις του, η επαγγελματική του καριέρα και οι ικανότητες του και του προσφέρεται συνεχής μάθηση είναι όλο και περισσότερο ικανοποιημένος μέσα από την εργασία του.

Ακολουθεί η μεταβλητή «Ανταμοιβές» με συντελεστή $\beta=0,385$ & $t=3.522(>2)$ & $\text{sig}=0.001(<0.005)$, όπου αποδεικνύεται ότι όσο πιο πολύ ανταμείβεται ο εργαζόμενος για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τόσο πιο ικανοποιημένοι θα είναι οι εργαζόμενοι της εταιρείας αυτής. Η 2^η υπόθεση: «Η ανταμοιβή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση» επιβεβαιώνεται. Ως ανταμοιβή μπορεί να οριστεί ο μισθός και οι διάφορες παροχές οι οποίες προσφέρονται και ιδιαίτερη ικανοποίηση νιώθει ο εργαζόμενος όταν ανταμείβεται με αυτά για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Τέλος, ακολουθεί η μεταβλητή «Όραμα» με συντελεστή $\beta=-0.132$ & $t=-1.322(<2)$ & $\text{sig}=0.189(>0.005)$ όπου υπάρχει αρνητικό πρόσημο. Βάση των αποτελεσμάτων αυτών, το όραμα της εταιρείας δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Η 3^η υπόθεση: «Το όραμα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση» δεν επιβεβαιώνεται. Μέσα από το συμπέρασμα ότι το όραμα δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση δίνεται τροφή για περαιτέρω προσπάθεια από την εταιρεία να προωθήσει το όραμα της προς τους εργαζόμενους και να τους το μεταδώσει με θετικότητα.

Σχήμα 1.4: Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας μετά τον έλεγχο των υποθέσεων



*Η διακεκομμένη γραμμή ----- δηλώνει την απόρριψη της υπόθεσης

5.6. Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό χρησιμοποιήθηκαν τύποι και τεχνικές στατιστικής ανάλυσης για να αναλυθεί και ερμηνευθεί η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικού μάρκετινγκ όπως και των διαστάσεων του. Για την ανάλυση που έγινε χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό εργαλείο SPSS. Πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική του δείγματος όπου αναλύθηκαν τα προσωπικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτώμενων, δημιουργήθηκαν μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις και έγινε έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών. Ακολούθως, έγινε έλεγχος των υποθέσεων με τη μέθοδο πολλαπλής παλινδρόμησης όπου επιβεβαιώθηκαν δυο από τις τρεις αρχικές υποθέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Επίλογος- Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

6.1. Εισαγωγή

Αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση των εννοιών Εσωτερικού Μάρκετινγκ και Εργασιακής Ικανοποίησης σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα, η συμβολή τους σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο, περιορισμοί της έρευνας αλλά και μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

6.2. Συμπεράσματα

Στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο που χαρακτηρίζεται από αύξηση του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσα από διάφορες πρακτικές. Σε αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή, μέσα από ενδελεχώς εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, έγινε προσπάθεια εμβάθυνσης στην έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, της ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και της σύνδεσης των δυο εννοιών.

Έχουν περάσει πάνω από 25 χρόνια από τότε που πρωτοεμφανίσθηκε ο όρος του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η εφαρμογή του ΕΜ μπορεί να επιφέρει μία σειρά από οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, αρκεί οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να συνειδητοποιήσουν τη σπουδαιότητα της έννοιας αυτής. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί τόσο μια φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων, όσο και ένα καινοτόμο, πρακτικό εργαλείο διευθέτησης θεμάτων της καθημερινής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, αλλά και του προσωπικού και της διοίκησης και βελτιώνει το περιβάλλον εργασίας. Μέσα από αυτό η εργασία δε χαρακτηρίζεται από υποχρέωση, αλλά από ενθουσιασμό και δημιουργία, αυξάνοντας το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία και κατ' επέκταση και την αφοσίωση προς την εταιρεία. Διοικητικά, αυτό δημιουργεί ένα ικανοποιημένο εργατικό προσωπικό, που προωθεί την εταιρεία εξωτερικά και αποδίδει αποτελεσματικά. Όταν συμβαίνει αυτό, τα κόστη πρόσληψης, εκπαίδευσης και κατάρτισης μειώνονται σημαντικά, με αυτό να δίνει τη δυνατότητα να επενδυθούν και άλλοι τομείς, που ως αποτέλεσμα να έχουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελείται από 3 διαστάσεις τους οποίους πρώτοι εξήγαγαν στην έρευνα τους οι Money και Foreman (Money and Foreman 1996:755) και στη συνέχεια οι Caruana και Calleya (Caruana & Calleya 1998:108). Στην ικανοποίηση από την εργασία έχουμε μόνο ένα παράγοντα, την εργασιακή ικανοποίηση.

Έχοντας ως σκοπό να κατανοηθεί επιπλέον πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις έννοιες αυτές, έχει διεξαχθεί μια ποσοτική έρευνα αγοράς σε καταστήματα λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα στα καταστήματα Marks & Spencer (Symenonides Group of Companies). Επιδιώχθηκε να εντοπιστεί η σχέση του εσωτερικού μάρκετινγκ και των διαστάσεων του- ανάπτυξη, ανταμοιβές και όραμα- σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το πρώτο βήμα ήταν να αναλυθούν οι θεωρητικές έννοιες που καλύπτουν το εσωτερικό μάρκετινγκ, την εργασιακή ικανοποίηση, τη μεταξύ τους σχέση αλλά και τις θεωρητικές έννοιες των πρακτικών στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθούσε. Ακολούθησε το

πρακτικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, όπου έγινε περιγραφική ανάλυση, με τους μέσους όρους των διαστάσεων να είναι θετικοί. Οι έλεγχοι εγκυρότητας και αξιοπιστίας ολοκληρώθηκαν με επιτυχία και ο έλεγχος των υποθέσεων με τη χρήση της πολλαπλής παλινδρόμησης επιβεβαίωσε 2 από τις 3 υποθέσεις.

Η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του εσωτερικού μάρκετινγκ, πραγματοποιήθηκε μέσω της πολλαπλής παλινδρόμησης όπου και παρατηρήθηκε ότι όσο περισσότερο η εταιρεία προσπαθεί με πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, τόσο πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους έχει. Συγκεκριμένα οι δυο από τις τρεις διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ-Ανάπτυξη και Ανταμοιβές- δείχνουν να έχουν υψηλό θετικό βαθμό συσχέτισης με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ το Όραμα του οργανισμού όχι τόσο.

Ένα ανοιχτό και αρμονικό περιβάλλον, ενθαρρυντικό με καλή συνεργασία μεταξύ εργαζομένων, αποδείκτικε πως είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος της εργασιακής ικανοποίησης, αφού οι εργαζόμενοι μέσα από τις απαντήσεις τους έδειξαν υψηλή συσχέτιση μεταξύ συνεργασίας και ικανοποίησης. Επίσης, με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, οι ερωτηθέντες βρήκαν πολύ σημαντικούς τους παράγοντες για ικανοποίηση τη δια βίου μάθηση, επιμόρφωση και εκπαίδευση, την επένδυση σε αυτούς, την υποστήριξη που τους δίνεται έτσι ώστε να αποδώσουν το μέγιστο, τις ευκαιρίες που τους δίνονται για ανέλιξη αλλά και την αναγνώριση που λαμβάνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

6.3. Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας αλλά και η χρησιμότητα τους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό. Σε θεωρητικό επίπεδο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω έρευνα για κατανόηση και ανάπτυξη των εννοιών που μελετήσαμε. Σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα που εξήγαμε, μπορούν να αφομοιωθούν από τον οργανισμό που αναλύσαμε και να βελτιωθούν τυχόν ανεπιτυχείς πρακτικές, αλλά και να εφαρμοστούν και σε άλλους οργανισμούς με την ίδια φύση εργασίας.

6.4. Περιορισμοί έρευνας

Όπως και στο πλήθος ερευνών, έτσι και σε αυτή, πριν γίνει γενίκευση των ευρημάτων μας, διατυπώθηκαν κάποιοι περιορισμούς. Η διατύπωση των περιορισμών αυτών είναι απαραίτητοι για να μην γίνουν λανθασμένες γενικεύσεις των αποτελεσμάτων της έρευνας. Συγκεκριμένα, η μελέτη ήταν μελέτη περίπτωσης και η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε σε ένα συγκεκριμένο όμιλο και σε συγκεκριμένη εταιρεία λιανικού εμπορίου. Επιπλέον, η μέθοδος συλλογής ερωτηματολογίων δεν αντιπροσωπεύει όλο το δείγμα εργαζόμενων της εταιρείας και έτσι δεν είναι σε θέση να καθορίσει ολοκληρωτικά αποτελέσματα. Τέλος, αφού συλλέχθηκαν τα δεδομένα, η ανάλυση βασίστηκε κατά κύριο λόγο στις συσχετίσεις και δεν αναλύθηκαν σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στις μεταβλητές.

6.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελέτη θα μπορούσε να διευρυνθεί και σε άλλες εταιρείες του ίδιου ομίλου, όπου θα μπορούσαν να συγκριθούν οι συσχετίσεις των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ (που προέρχονται από τον ίδιο φορέα), σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Εναλλακτικά θα μπορούσαν να συγκριθούν οι μεταβλητές ανάλυσης με ένα κατάστημα λιανικού εμπορίου σε σύγκριση με ένα άλλο και να ελέγξουμε τη συσχέτιση εσωτερικού μάρκετινγκ-ικανοποίησης, σε καταστήματα του ίδιου κλάδου.

Από την άλλη πλευρά, βάση της ανάλυσης της υπάρχουσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα μπορούσαν να εξεταστούν οι ήδη υπό-μελέτη μεταβλητές του εσωτερικού μάρκετινγκ (Ανάπτυξη-Ανταμοιβές-Όραμα), σε σχέση με μεταβλητές τις Εργασιακής Ικανοποίησης(Εσωτερικές-Εξωτερικές) και να ερευνηθεί κατά πόσο τα εξαγόμενα αποτελέσματα θα διαφοροποιούνταν.

Μια εναλλακτική πρόταση για περαιτέρω έρευνα, είναι η μελέτη των μεταβλητών με τη μέθοδο προσωπικών συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης , όπου θα μπορούσε να γίνει μια

ανάλυση αιτίας αποτελέσματος, όπου να συμπεραίνεται μια διαφορετική ερμηνεία για την αιτιώδη διαδρομή και τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αποσκοπεί στη **Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Πρακτικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ, Ικανοποίησης από την Εργασία και Απόδοσης των Εργαζομένων**, σε επιχειρήσεις στην Κύπρο. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Παρακαλώ διαλέξτε αυτήν που θεωρείτε πιο κατάλληλη/σας εκφράζει περισσότερο.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

Με εκτίμηση,

Κλημεντίνη Παυλή

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**1. Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

65+

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

4. Έχετε παιδιά; Ναι Όχι Εάν ναι, γράψτε τον αριθμό _____ Παιδί(α)
των παιδιών σας**5. Επίπεδο εκπαίδευσης:**

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου

Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο (τι): _____

ΕΡΓΑΣΙΑ**6. Το καθεστώς εργασίας σας:**Πλήρης
ΑπασχόλησηΜερική
Απασχόληση

Άλλο τι: _____

7. Η θέση σας στην εταιρεία που εργάζεστε:

Διοικητικός/η Υπάλληλος

Υπάλληλος
Αποθήκης

Άλλο τι: _____

Πωλητής/τρια

Διευθυντής/τρια

8. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που απασχολείστε σήμερα;Λιγότερο από ένα χρόνο 1-5 χρόνια 6-10 χρόνια
Περισσότερα από 10 χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας.

1	2	3	4	5
Σίγουρα Διαφωνώ	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ

ΜΕΡΟΣ Α: Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Παρακάτω θα βρείτε στοιχεία που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον εργασίας σας(π.χ. ανταμοιβές, συνθήκες). Παρακαλώ κυκλώστε το **βαθμό που τα παρακάτω ισχύουν/χαρακτηρίζουν τον εργασιακό σας χώρο/την εταιρεία που εργάζεστε:**

Διατυπώσεις		Σίγουρα Συμφωνώ			Σίγουρα Διαφωνώ	
1.	Στην εταιρεία μας, έχει διαμορφωθεί ένα όραμα στο οποίο μπορούμε να πιστέψουμε	1	2	3	4	5
2.	Το όραμα της εταιρείας μας είναι γνωστό και κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους/ες	1	2	3	4	5
3.	Η εταιρεία μας προετοιμάζει και μας υποστηρίζει ώστε να αποδίδουμε τα μέγιστα στη δουλειά μας	1	2	3	4	5
4.	Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων μας θεωρούνται από την εταιρεία που εργάζομαι ως επένδυση και όχι ως κόστος	1	2	3	4	5
5.	Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι μια δραστηριότητα που δεν σταματάει ποτέ στη εταιρεία που εργάζομαι (δια βίου μάθηση – εκπαίδευση)	1	2	3	4	5
6.	Εδώ μαθαίνουμε το γιατί πρέπει να δουλεύουμε με συγκεκριμένο τρόπο και όχι μόνο το πως πρέπει να δουλεύουμε	1	2	3	4	5
7.	Στην εταιρεία μας οι εργαζόμενοι/ες δεν επιμορφώνονται απλά σε σχέση με τη δουλειά τους, μαθαίνουν/εξελίσσονται	1	2	3	4	5
8.	Τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής που εφαρμόζονται στην εταιρεία μας παρακινούν να δουλεύουμε ως ομάδα	1	2	3	4	5
9.	Αξιολογείται και ανταμείβεται η απόδοση που συμβάλλει στην επίτευξη τους οράματος της εταιρείας	1	2	3	4	5
10.	Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τους εργαζόμενους/ες στην εταιρεία μας, χρησιμοποιούνται για να βελτιωθεί η εργασία μας και να αναπτυχθούν οι στρατηγικές της	1	2	3	4	5
11.	Η εταιρεία μας, τονίζει στους/στις υπαλλήλους της τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν για την εξυπηρέτηση του πελάτη	1	2	3	4	5

12.	Στην εταιρεία μας, όταν προσφέρουμε εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμειβόμαστε για την προσπάθειά μας	1	2	3	4	5
13.	Εκπαιδευόμαστε κατάλληλα για να αποδώσουμε στη δουλειά μας	1	2	3	4	5
14.	Επιδιώκεται η ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων στην εταιρεία	1	2	3	4	5
15.	Στην εταιρεία μου, δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Β: Ικανοποίηση από την εργασία

Παρακαλώ κυκλώστε το **βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας σας με τα παρακάτω στοιχεία της εργασίας σας:**

1	2	3	4	5		
Πολύ Δυσανεστημένος/η	Δυσανεστημένος/η	Ούτε Ικανοποιημένος/ούτε Δυσανεστημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Πολύ Ικανοποιημένος/η		
	Διατυπώσεις		Πολύ Δυσανεστημένος/η	Πολύ Ικανοποιημένος/η		
1	Το φόρτο εργασίας στη διάρκεια του ωραρίου (της βάρδιας) σας	1	2	3	4	5
2	Τη δυνατότητα να ολοκληρώνετε εργασίες μόνος/η (χωρίς εποπτεία ή καθοδήγηση)	1	2	3	4	5
3	Τη δυνατότητα να κάνετε διαφορετικά πράγματα στη διάρκεια του ωραρίου (βάρδια) σας (εναλλαγή εργασιών)	1	2	3	4	5
4	Την αίσθηση ότι παράγετε χρήσιμο έργο	1	2	3	4	5
5	Τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος/η σας συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους/ες	1	2	3	4	5
6.	Τη δυνατότητα που σας δίνετε να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
7.	Τη δυνατότητα να μην κάνετε πράγματα ενάντια στη συνείδηση μας	1	2	3	4	5
8.	Τη σταθερότητα της εργασίας/απασχόλησής σας	1	2	3	4	5
9.	Την ευκαιρία που έχετε να προσφέρετε στον συνάνθρωπο σας	1	2	3	4	5
10.	Την δυνατότητα να μοιράζεστε τις γνώσεις σας με του συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
11.	Την ευκαιρία να χρησιμοποιείτε τις δυνατότητες/ικανότητές σας	1	2	3	4	5
12.	Τον τρόπο που η εταιρεία που εργάζεστε θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή	1	2	3	4	5

13.	Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε	1	2	3	4	5
14.	Τις ευκαιρίες ανέλιξης που σας δίνονται	1	2	3	4	5
15.	Την ευκαιρία να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας στην εργασία	1	2	3	4	5
16.	Την ευκαιρία να παίρνετε πρωτοβουλίες	1	2	3	4	5
17.	Τις συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
18.	Την συνεργασία (αρμονική) με τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
19.	Την ικανότητα του προϊστάμενου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
20.	Το βαθμό υπευθυνότητας που έχετε στην εργασία σας	1	2	3	4	5
21.	Την επιβράβευση που δέχεστε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
22.	Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε εξαιτίας της δουλειάς σας	1	2	3	4	5
23.	<u>Συνολικά</u> από τη δουλειά μου είμαι:	1	2	3	4	5

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Ahmed P.K. and Rafiq M. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
2. Ahmed P.K. and Rafiq M. (2002). *Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
3. Ahmed P.K., Rafiq M., and Saad N.M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies, *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221-41.
4. Angle H.L. και Perry J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
5. Ballantyne D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal, *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6), 274-286.
6. Ballantyne D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST -94.67.167.76.89
7. Berry L.L., Hensel J.S., and Burke M.C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response, *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
8. Berry L.L. (1981). The employee as a customer, *Journal of Retail Banking* 3(1), 33-40.
9. Berry L.L. and Parasuraman A. (1991). *Marketing services, competing through quality*, New York: Free Press.
10. Berry, L.L., Conant, J.S. and Parasuraman, A. (1991), "A framework for conducting a service marketing audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, Summer, pp. 255-68.

11. Brooks F.R., Lings N.I. and Botschen A.M. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts, *The Service Industries Journal*, 19(4), 49-67.
12. Cahill J.D. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing, *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST - 94.67.167.76.90
13. Cameron, K.S. and Freeman, S.J. (1991), "Cultural congruence, strength, and type: relationships effectiveness", *Research in organizational Change and Development*, Vol. 5, pp. 23-58
14. Caruana A. and Calleya P. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers, *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2-3), 108-116.
15. Collins, B. and Payne, A. (1991), "Internal Marketing: A new perspective for Human Resources Management", *European Management Journal*, Vol. 9 No 3, pp. 261-267.
16. George, W.R. (1977), "The retailing of services- a challenging future", *Journal of Retailing*, Fall, pp. 85-98.
17. George W.R. (1990). Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
18. Greene W.E., Walls G.D. and Schrest L.J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
19. Grönroos C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
20. Grönroos C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
21. Grönroos C. (1994). From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 32(2), 4-20.
22. Grönroos C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake?, *Managing Service Quality*, 11(3), 150-152.

23. Gummesson E. (1987). Using Internal Marketing to Develop a New Culture: The Case of Ericsson Quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
24. Gundlach T.G. and Wilkie L.W. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision, *Journal of Public Policy and Marketing*, 28(2), 259-264.
25. Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham (1974), *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*, Technical Report #4, New Haven, CT: Department of Administrative Sciences, Yale University.
26. Harrell, G.D. and Fors, M.F. (1992), "Internal Marketing of a service", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 299-306.
27. Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell (1996), "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *JM*, Vol. 60 (October), pp. 52-70.
28. Howell D. Roy, Thomas N. Ingram, and Danny Bellenger (1986), "Salesforce Socialization", *JM*, Vol.50 (October), pp. 192-207.
29. Jones, Gareth R. (1986), "Socialization Tactics, Self- Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (June), pp.262-279.
30. Kotler P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed., Prentice -Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. 28.36
31. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th edition, pp. 22-3.
32. Lings N.I. and Greenley G.E. (2005). Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
33. Lings N.I. and Gordon G.E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance, *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
34. Locke, E.A. (1970), "The nature and causes of job satisfaction", Dunnette M.D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1247-349.

35. Locke J.C.F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST - 94.67.167.76.94
36. Mitchell C. (2002) "Selling the Brand Inside", *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105
- Money A.H. and Foreman S. (1996). The measurement of internal marketing: a confirmatory case study, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
37. Parasuraman A., Zeithaml A. V. and Berry L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST - 94.67.167.76.96
38. Parasuraman A., Zeithaml A. V. and Berry L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
39. Piercy N. and Morgan N. (1991). Internal marketing: the missing half of the marketing program, *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
40. Piercy N. (1992). *Market-Led Strategic Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
41. Piercy N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.
42. Pitt F.L. and Foreman K.S. (1999). Internal Marketing Role in Organizations: Transaction Cost Perspective, *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36.
43. Pitt M., Bruwer J., Nel D. and Berthon P. (1999). A framework for research in internal marketing and the study of service quality: some propositions, *Management Research News*, 22(7), 1-11.
44. Rafiq M. and Ahmed P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-32.

45. Rafiq M. and Ahmed P.K. (2000). A meta-model of internal marketing. In R.J. Varey and B.R. Lewis (eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, 2002, 192–220
46. Rogers D.J., Clow E.K. and Kash J.T. (1994). Increasing Job Satisfaction of Service Personnel, *Journal of Services Marketing*, 8(1),14–26. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST - 94.67.167.76.97
47. Seo Y., Ko J. and Price L.J. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea, *International Journal of Nursing Studies*, 41(4), 437–446.
48. Silverthorne C.P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press, New York.
49. Siu O-l. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 40(2), 218-229. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST - 94.67.167.76.98
50. Snell L. and White L. (2009). An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Professional Service Organizations, *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195-211.
51. Spector E.P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
52. Tansuhaj P., Wong J. and McCullough J. (1987). Internal and external marketing: effects on customer satisfaction in banks in Thailand, *International Journal of Banking Marketing*, 5 (3), 73-84.
53. Tansuhaj, P., Randall, D., McCulugh, J. (1988), “A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 2 No 1, pp. 31-38.
54. Ting S-C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators, *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353- 382.

1. Αλεξιάδης, Δ. και Σιγάλας, Ι. (1999), Υπηρεσίες Υγείας/Νοσοκομείο Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις: Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας-Νοσοκομείων Εμπειρίες, Τάσεις και Προοπτικές, Τόμος Δ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly 05/10/2018 12:19:05 EEST - 94.67.167.76.100
2. Γούναρης Σ. (2003). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rossili, Αθήνα.
3. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rossili, Αθήνα.
4. Φαφαλιού Ε. και Πέκκα-Οικονόμου Β. (2005). Η θεωρία της επιχείρησης: R.H. Coase-66 χρόνια μετά, ΣΠΟΥΔΑΙ, 55(1), 89-112.